

# الخدمات المالية والآفاق المستقبلية للإدماج المالي

مبادئ توجيهية لمقدمي  
الخدمات المالية

مارس/آذار 2017



**UNHCR**  
The UN Refugee Agency



# المحتويات

3	مقدمة إلى المبادئ التوجيهية
4	القسم 1. اللاجئون بصفتهم شريحة من العملاء المحتملين لسوق مقدمي الخدمات المالية
5	1.1 حجم السوق الإجمالية وخصائصها
6	1.2 الطلب القائم: احتياجات اللاجئين للخدمات المالية والخدمات الأخرى ذات الصلة
7	1.3 العوامل الرئيسية لاستبعاد اللاجئين من الخدمات المالية
7	1.3.1 المخاطر السياسية والمخاوف على السمعة
9	1.3.2 الحواجز القانونية
11	1.3.3 الجهل
15	القسم 2 إطار الإدماج المالي للاجئين
16	2.1 الخطوة 1: إجراء دراسة استطلاعية
18	2.1.1 استكشاف المرتكزات على مستوى السوق
19	2.1.2 استعراض المرتكزات المؤسسية
20	2.2 الخطوة 2: وضع الاستراتيجية
21	2.3 الخطوة 3: دراسة الشريحة الجديدة
21	2.3.1 الاتصال باللاجئين
23	2.4 الخطوة 4: تجزئة العملاء المحتملين لتحديد الشريحة التي سيتم التعامل معها
25	2.5 الخطوة 5: مراجعة وتكييف معايير الأهلية والتقييم
27	2.6 الخطوة 6: إجراء اختبار تجريبي وتجميع البيانات لدراسة الجدوى
28	القسم 3. محركات الربحية المحتملة
29	3.1 تسويق الخدمات للاجئين
29	3.2 المنتجات والخدمات: التسلسل والتشكيلة والمزيج
30	3.2.1 الخدمات غير المالية
32	3.2.2 الخدمات المالية
38	3.3 قنوات التنفيذ والعمليات
39	3.4 إدارة المخاطر
41	3.5 الربحية - بيان جدوى إدماج اللاجئين
42	3.5.1 التمويل الخارجي
44	4. الخاتمة
46	الملحق 1: بيان الجدوى: بعض الأسئلة المقترحة لدراسة الجدوى

## المبادئ التوجيهية

أما **القسم 2**، فيستعرض ست خطوات ملموسة يمكن لمقدمي الخدمات المالية اتخاذها تمهيداً لخدمة العملاء من اللاجئين بالإضافة إلى المواطنين. وفي الختام، يلخص **القسم 3** الممارسات السليمة المستجدة التي يعتمد عليها مقدمو الخدمات المالية الذين يتعاملون مع لاجئين، وذلك لتقديم التوصيات والنصائح إليهم وهم يشرون بوضع بيان جدوى للإدماج المالي للاجئين.

تحاول هذه المبادئ التوجيهية النظر إلى اللاجئين تحديداً من خلال عدسة مقدمي الخدمات المالية كعملاء محتملين، غير أنها لا تحاول معالجة سائر جوانب التعامل بين مقدمي الخدمات المالية وهذه الشريحة الجديدة من العملاء. بدلاً من ذلك، تركز هذه المبادئ على الجوانب الفريدة للتعامل مع اللاجئين، وذلك استناداً إلى الأسئلة والشواغل المستشفة من الأبحاث والمقابلات التي أجريت مع عدد من الخبراء والأخصائيين الممارسين. ويحدونا الأمل في أن تزيد هذه المبادئ التوجيهية من اهتمام مقدمي الخدمات المالية بالتعامل مع المزيد من اللاجئين من أجل توسيع هذه الآفاق الجديدة للإدماج المالي.

بحلول نهاية العام 2015، أُجبر 65 مليون شخص في مختلف أنحاء العالم على الفرار من منازلهم، وذلك ضمن سابقة لا مثيل لها. وكان من بينهم 21.3 مليون لاجئ، 45% منهم ينتمون إلى الفئة العمرية المنتجة ونصفهم من النساء. بحلول نهاية عام 2015، ستة من أصل كل عشرة لاجئين تقريباً كانوا يعيشون أوضاع نزوح مطوّلة في 27 بلداً مضيفاً وثلثاهم كانوا قد استقروا في مناطق حضرية. ثمة شريحة كبيرة من هؤلاء اللاجئين الذين يبدون مؤهلين للاستفادة من الخدمات المالية مثل أي شريحة أخرى من العملاء، غير أن مقدمي الخدمات المالية لطالما أغفلوا اللاجئين كشريحة محتملة من العملاء.

تسعى هذه المبادئ التوجيهية إلى دراسة سبب حرمان أو استبعاد اللاجئين من الخدمات المالية وكيف يمكن لمقدمي هذه الخدمات الوصول إلى هذه الشريحة غير المستغلة من السوق المالية وخدمتها. في **القسم 1**، سنجري مقارنة بين نتائج البحوث العالمية حول الحياة الاقتصادية للسكان اللاجئين والشواغل الشائعة التي يتم الإعراب عنها في قطاع الخدمات المالية، وذلك لشرح سبب استبعاد اللاجئين من الخدمات المالية.

تستند هذه المبادئ التوجيهية إلى استعراض شامل للمراجع المتاحة ومقابلات أجريت مع عشرات الخبراء والأخصائيين الممارسين ودراسة حالة تتناول تجربة "المجموعة" (وهي مؤسسة تقدم خدمات مالية) في لبنان في التعامل مع اللاجئين وحلقات دراسية شبكية عالمية وورشة عمل في المغرب لتسجيل الملاحظات والتعليقات بشأن النتائج الأولية والتوصيات. وقد تمّ عرض المبادئ التوجيهية أثناء ورشة عمل لتدريب المدربين في بلجيكا استهدفت مقدمي المساعدة التقنية في أيلول/سبتمبر 2016، كما خلال أسبوع التمويل الأصغر الأوروبي في تشرين الثاني/نوفمبر 2016 لتسجيل المزيد من التعليقات من الخبراء والأخصائيين الممارسين. للمزيد من المعلومات، يُرجى زيارة الرابط

<http://sptf.info/working-groups/refugee-microfinance>

تمّ وضع هذه المبادئ التوجيهية من قبل الخبيرة الاستشارية المستقلة، ليني م.ب. هانسن، لحساب فرقة العمل المعنية بالأداء الاجتماعي (SPTF)، وذلك في إطار مشروع ممولّ من قبل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (المفوضية) يرمي إلى تعزيز الإدماج المالي للاجئين، وتمّ تنقيحها من قبل ليا واردل وأميلييا غرينبرغ. تتقدّم المؤلفّة بالشكر إلى كل من ساهم بوقته وأفكاره وقدم الملاحظات بشأن المبادئ التوجيهية. كما تود فرقة العمل المعنية بالأداء الاجتماعي التوجه بشكر خاص إلى زياد أيوبي وميكول بيستلي من وحدة التمكين الاقتصادي في المفوضية على ملاحظاتها القيمة. وتتحمّل المؤلفّة مسؤولية أي إغفال؛ كما أن الآراء والتوصيات الواردة في المبادئ التوجيهية تعود للمؤلفة ولا تمثل بالضرورة وجهات نظر فرقة العمل المعنية بالأداء الاجتماعي أو المفوضية.

<sup>1</sup> <http://www.unhcr.org/global-trends-2015.html>

القسم 1.

اللاجئون بصفتهم شريحة من  
العملاء المحتملين لسوق مقدمي  
الخدمات المالية

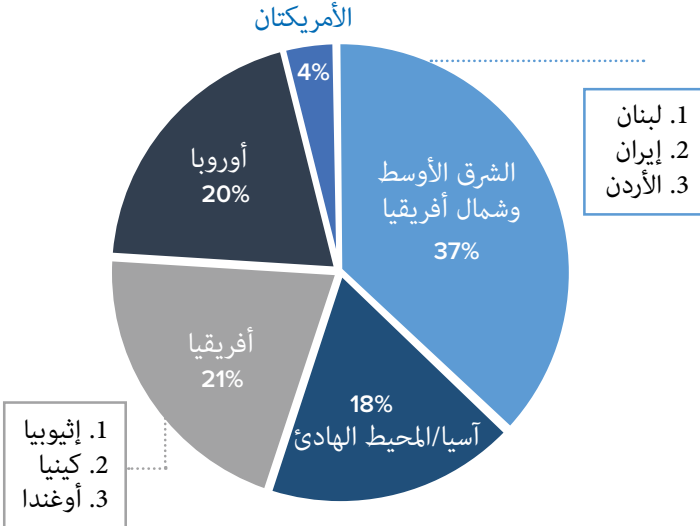


اللاجئون هم أشخاص نازحون قسراً جراء الصراعات أو خوفاً من الاضطهاد. واللجوء قد يصيب أي شخص بغض النظر عن وضعه الاقتصادي. يشكّل اللاجئون اليوم فئة متنوعة بقدر تنوع الصراعات التي تتسبب في وضعهم؛ غير أن وسائل الإعلام غالباً ما تصوّرهم على أنهم فئة واحدة متجانسة تضم ضحايا معدمين، يعتمدون على الإغاثة، ويقيمون في مخيمات بئس، غير أن البحوث المستجدة لا تؤيد هذه الصورة في ما يتعلق بالغالبية العظمى من اللاجئين. يتناول هذا القسم بعض الخصائص العامة للاجئين والمتصلة بمقدمي الخدمات المالية، فضلاً عن أهم الأسباب التي تدفع مقدمي الخدمات المالية إلى حرمان اللاجئين من هذه الخدمات.

## 1.1 حجم السوق الإجمالية وخصائصها

المناطق التي تستضيف لاجئين، نهاية العام 2015

الرسم البياني 1



بالإضافة إلى ذلك، فإن غالبية اللاجئين لا يعيشون في مخيمات. وخلافاً للتصور الشائع، حوالي ثلث اللاجئين فقط يعيشون حالياً في مخيمات منظمة. وحتى في هذه الحالة، فقد توسعت بعض مخيمات ومستوطنات اللاجئين (على سبيل المثال، داداب وكاكوما في كينيا؛ غيهيميبي في رواندا؛ الزعتري في الأردن) بحيث باتت تؤمن الاستدامة لعدد من المؤسسات وسلاسل الإمداد لكل من السكان المضيفين واللاجئين<sup>8</sup> الذين يقدمون الابتكارات (على سبيل المثال، في المجال الصناعي الحرّفي) ويستفيدون من شبكة معارف وجهات اتصال واسعة النطاق وطنية وعبر وطنية.<sup>9</sup> وقد جذبت هذه السوق

من أصل مجموع عدد الأشخاص النازحين قسراً في مختلف أنحاء العالم، والمقدّر عددهم بنحو 65 مليون شخص،<sup>2</sup> ثمة 21.3 مليون شخص مسجّلين لدى وكالات الأمم المتحدة كلاجئين.<sup>3</sup> أما تعريف اللاجئ، فهو الشخص الذي يوجد "بسبب خوف له ما يبرره من التعرض للاضطهاد بسبب عرقه أو دينه أو جنسيته أو انتمائه إلى فئة اجتماعية معينة أو آرائه السياسية، خارج بلد جنسيته، ولا يستطيع، أو لا يريد بسبب ذلك الخوف، أن يستظل بحماية ذلك البلد." يأتي اللاجئون من مجموعة محدودة من المناطق الجغرافية غير أنهم يتبعثرون في نهاية المطاف في مختلف أنحاء العالم. فخمسة وسبعون في المائة من اللاجئين قد نزحوا من سبع دول فقط (فلسطين وسوريا وأفغانستان والصومال وجنوب السودان والسودان وجمهورية الكونغو الديمقراطية)، إلا أنهم قد فروا إلى 169 دولة واستقر حوالي 85% منهم في دول نامية (يرجى مراجعة الرسم البياني 1).<sup>5</sup> ثمانية وخمسون في المائة من مجموع اللاجئين المسجلين حالياً لدى وكالات الأمم المتحدة يعيشون في الشرق الأوسط أو أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.<sup>6</sup>

اللجوء حالة مؤقتة بقدر ما يتصور معظم الناس. إذ تشير التقديرات إلى أن حوالي 6.7 ملايين لاجئ (41% من أولئك المشمولين باختصاص المفوضية) كانوا يعيشون حالات نزوح مطولة بحلول نهاية عام 2015.<sup>7</sup>

<sup>2</sup> قد يُضطر الأشخاص إلى النزوح قسراً نتيجة لصراعات مسلحة أو حالات عنف عام أو انتهاكات لحقوق الإنسان أو كوارث طبيعية أو كوارث من صنع الإنسان. وتشمل هذه الفئة التي يُقدّر حجمها بنحو 65 مليون نازح (نهاية العام 2015) كلاً من اللاجئين والنازحين داخلياً وغيرهم من "الأشخاص المشمولين" باختصاص المفوضية السامية لشؤون اللاجئين، مثل طالبي اللجوء وعدمي الجنسية.

<sup>3</sup> سجّلت المفوضية 16.1 مليون لاجئ في حين سجّلت وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) 5.2 مليون لاجئ فلسطيني (يونيو/حزيران 2016). <http://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>

<sup>4</sup> اتفاقية الأمم المتحدة الخاصة بوضع اللاجئين (1951) والبروتوكول الملحق بها (1967). بحلول أبريل/نيسان 2015، كانت دولة قد وقّعت إحدى هاتين الوثيقتين أو كلتاهما. يعيش العديد من اللاجئين بعيداً عن منازلهم وأوطانهم هرباً من آثار الكوارث الطبيعية أو تلك التي من صنع الإنسان، غير أن الأشخاص الذين ينزحون ويجتازون حدوداً دولية نتيجة لكوارث من هذا النوع لا يُعتبرون حتى هذا التاريخ كلاجئين بالمعنى القانوني، وذلك خلافاً لأولئك الذين ينزحون خوفاً من الصراعات أو الاضطهاد.

<sup>5</sup> <http://www.unhcr.org/en-us/statistics/unhcrstats/576408cd7/unhcr-global-trends-2015.html>، صفحة 14 والبيانات الخاصة بالأونروا.

<sup>6</sup> المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، الاتجاهات العالمية في العام 2015. <http://www.unhcr.org/global-trends-2015.html>

<sup>7</sup> تعرّف المفوضية حالة النزوح المطول على أنها كل حالة تمسّ 25,000 لاجئ أو أكثر من الجنسية نفسها، يعيشون في المنفى خمس سنوات أو أكثر في بلد معين. وبالتالي، فمن المرجح أن يكون هناك عدد أكبر بكثير من اللاجئين الذين يعيشون في المنفى لفترات أطول.

<sup>8</sup> مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني (HIP): Displacement: moving from managing risk to facilitating opportunity (اقتصاديات اللاجئين - إعادة النظر في الافتراضات الشائعة)، يونيو/حزيران 2014 وس. لاخاني: Forced Migration Institute, 2013.

<sup>9</sup> على سبيل المثال، أ. بيتس، ل. بلوم ون. ويفر: Refugee Innovation - Humanitarian Innovation that starts with Communities (ابتكارات اللاجئين - الابتكارات في مجال العمل الإنساني التي تبدأ مع المجتمعات المحلية)، مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني (HIP)، جامعة أكسفورد، تموز/يوليو، 2015.

الوقت تبعاً لمرحلة نزوحهم وخططهم المتصلة بالهجرة.<sup>14</sup> يمكن إذن تحديد الاحتياجات وبالتالي الطلب على الخدمات المالية عموماً على مدى المراحل العامة المبينة في الجدول 1، غير أن هذا الطلب يرتبط أيضاً بمواطن الضعف لدى الوصول إلى البلد المضيف (على سبيل المثال، المعاناة من صدمات نفسية و/أو تدني الحالة الصحية) ومستوى الاندماج (القبول) ورأس المال البشري والاجتماعي (على سبيل المثال، التعليم والمهارات المطلوبة في الأسواق والإلمام بثقافة البلد المضيف) والإدماج المالي في بلد المنشأ و- خصوصاً - القدرة على توليد الدخل وفرص العمل.

22% من اللاجئين قد نزحوا مؤخراً خلال الفترة 2014-2015، غير أن الأشخاص الذين كانوا مسجلين كلاجئين لدى المفوضية في نهاية عام 2015 إنما كانوا نازحين عن بلادهم منذ 10.3 سنوات كمدة متوسطة، ونصفهم يعيشون في المنفى منذ 4 سنوات أو أكثر. وقد ظل عدد اللاجئين المسجلين لدى المفوضية والذين يعيشون حالات نزوح مطوّلة (أكثر من خمس سنوات) ثابتاً على 5 إلى 7 ملايين نسمة منذ منتصف التسعينيات، وهو قد بلغ 6.6 ملايين نسمة في نهاية عام 2015.<sup>15</sup> بالتالي وكحد أدنى، حوالي 3 ملايين لاجئ مشمولين باختصاص المفوضية و2.9 مليون لاجئ فلسطيني مشمولين باختصاص الأونروا أو ما مجموعه 5.9 ملايين شخص بالغ يندرجون اليوم ضمن المرحلة 3 أو 4 في الجدول 1 أدناه، مما يعني أن احتياجاتهم الرئيسية من الخدمات المالية وغير المالية لا تختلف بشكل ملحوظ عن عملاء مقدمي الخدمات المالية الأساسيين من مواطني البلد الفقراء.<sup>16</sup>

وكما يعرف العديد من مقدمي الخدمات المالية بناءً على تجربتهم مع العملاء الفقراء من المواطنين المحليين، لا شك أن الفقر المادي مرهق في حد ذاته، غير أن الطابع النفسي للفقر هو الذي يؤثر على استخدام العملاء للخدمات المالية. فالضغط النفسي يدفع بالناس إلى تفادي المخاطرة، كما يجعلهم أكثر عرضة لاتخاذ قرارات تنفعهم على المدى القصير وليس على المدى الطويل. وذلك قد يحدّ من عدد

المحمولة بدورها كلاً من مشغلي شبكات الهواتف المحمولة وبعض مقدمي الخدمات المالية.<sup>10</sup>

لا يختلف اللاجئون عن المواطنين من جهة اعتمادهم المتزايد على استخدام التكنولوجيا. ففي أوغندا، على سبيل المثال، يفوق عدد اللاجئين في المناطق الحضرية الذين يستخدمون هواتف محمولة (96%) المعدل الوطني (45%)، في حين أن حوالي 70% من اللاجئين المقيمين في مستوطنات في المناطق الريفية يستخدمون الهاتف المحمول<sup>11</sup> للبقاء على اتصال مع الآخرين (على سبيل المثال، عبر REFUNITE)<sup>12</sup> ولتحقق من الأسعار (بين المزارعين) والحصول على التدريب وتلقي المساعدات الإنسانية وتحويل الأموال وتسديد المدفوعات.

نصف عدد اللاجئين في العالم هم دون 18 سنة، وهم يشكّلون مجموعة ضخمة من القوى العاملة المحتملة. 46% من مجموع اللاجئين، أي 9.8 ملايين شخص، ينتمون إلى الفئة العمرية المنتجة، ونصف هؤلاء (47%) هم من النساء.<sup>13</sup> فحتى لو طرحنا النسبة التقليدية أي 15% من السوق المحتملة للاجئين على أساس عدم وجود الحاجة أو القدرة أو المصلحة، تبقى لنا سوق محتملة للخدمات المالية تضم ما لا يقل عن 5.3 مليون لاجئ بالغ في سن العمل تدبروا أمر سكنهم بشكل ذاتي ويقيمون في المناطق الحضرية في جميع أنحاء العالم، بالإضافة إلى حوالي 2.8 مليون شخص بالغ يعيشون في مخيمات مكتظة.

## 1.2 الطلب القائم: احتياجات اللاجئين للخدمات المالية والخدمات الأخرى ذات الصلة

اللاجئون هم فئة متنوعة من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، كما أن احتياجاتهم المالية تتطور مع مرور

<sup>10</sup> على النحو الموثق، على سبيل المثال، في مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني (HIP): (Refugee Economics – Rethinking Popular Assumptions) (اقتصاديات اللاجئين – إعادة النظر في الافتراضات الشائعة)، مرجع سابق، لشرق أفريقيا – تقرير مجموعة GSM: Disaster Response – Mobile Money for the Displaced (الاستجابة للتصدي للكوارث – الخدمات المالية عبر الأجهزة المحمولة للسكان النازحين)، ديسمبر/كانون الأول 2014، والشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية

(GPIF): (استخدام التحويلات والإدماج المالي)، سبتمبر/أيلول 2015 لغرب أفريقيا. مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني (HIP): (Refugee Economics – Rethinking Popular Assumptions) (اقتصاديات اللاجئين – إعادة النظر في الافتراضات الشائعة)، مرجع سابق، صفحة 30.

<sup>11</sup> <https://refunite.org>

<sup>12</sup> المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين: الاتجاهات العالمية في العام 2015، مرجع سابق، الجدول الإحصائي رقم 14.

<sup>13</sup> عن المفوضية الأوروبية: (Financial Services Provision and Prevention of Financial Exclusion) (تقديم الخدمات المالية ومنع الاستبعاد المالي)، مايو/أيار 2008.

<sup>14</sup> لا تشمل هذه الأرقام الـ 5.1 ملايين لاجئ فلسطيني المشمولين باختصاص الأونروا. مجموعة البنك الدولي: (How Many Years Have Refugees Been in Exile?) (كم سنة مضت على اللاجئين وهم في المنفى؟) ورقة عمل بحثية لسياسات البنك الدولي رقم 7810، سبتمبر/أيلول 2016.

<sup>15</sup> 46% من مجموع اللاجئين المسجلين لدى المفوضية والبالغ عددهم 6.6 ملايين نسمة ينتمون إلى الفئة العمرية المنتجة، أي 3.036 ملايين شخص. وقد سجلت الأونروا ما مجموعه 5,266,603 لاجئين فلسطينيين في نهاية عام 2015 ([https://www.unrwa.org/sites/default/files/content/resources/unrwa\\_in\\_figures\\_2016.pdf](https://www.unrwa.org/sites/default/files/content/resources/unrwa_in_figures_2016.pdf))، من بينهم حوالي 55% تتراوح أعمارهم بين 18 و60 عاماً وفقاً للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، <http://www.pCBS.gov.ps>

الأشخاص المستعدين للاستثمار في مشاريع مستقبلية وفي الرعاية الصحية والتعليم.<sup>17</sup>

بالإضافة إلى هذه الضغوط النفسية، يواجه اللاجئون الفقراء الإجهاد والصدمات النفسية الناجمة عن النزاعات أو الكوارث التي يكونون قد شهدوها في بلدهم أو تلك الناجمة عن اضطرارهم إلى الفرار عبر حدود دولية، تاركين وراءهم ممتلكاتهم وشبكات الدعم الاجتماعي التي اعتادوا عليها وربما أفراد من أسرهم، والعيش في بيئة غريبة مع دعم محدود. بالتالي، فقد يصعب أكثر على العملاء اللاجئين امتلاك المعرفة والقدرة اللازمة لاتخاذ قرارات على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل بشأن استخدام الخدمات المالية مقارنة بالعملاء الوطنيين الذين اعتاد عليهم مقدمو الخدمات المالية.

### 1.3 العوامل الرئيسية لاستبعاد اللاجئين من الخدمات المالية

تشير الأدلة الأخيرة إلى أن مجتمع اللاجئين المندمج على المستوى الوطني وعبر الحدود الوطنية يسهم بطرق إيجابية في الاقتصاد الوطني؛ وهو متنوع اقتصادياً، وأبعد ما يكون عن الاعتماد على المساعدات الدولية.<sup>18</sup> يشكل اللاجئون جزءاً من منظومات أوسع من الاستهلاك والإنتاج والتبادل، وهم يسعون إلى سبل العيش القائمة على مشاريع الأعمال في القطاعين الرسمي وغير الرسمي،<sup>19</sup> جنباً إلى جنب وفي منافسة مع عملاء التمويل الأصغر الأساسيين من سكان المدن والأرياف الفقراء. يواجه كل من المواطنين واللاجئين صعوبات في إيجاد المأوى الملائم، كما يعانون من فرص العمل المحدودة وارتفاع أسعار المواد الغذائية وهشاشة إمكانية الوصول إلى الخدمات القانونية والاجتماعية والحماية. يمكن للاجئين الاستفادة من الإدماج المالي، تماماً مثل المواطنين. فلماذا يبقى اللاجئون بغالبيتهم مستبعدين عن العمليات المصرفية؟

تشير هذه الأدلة إلى ثلاثة أسباب رئيسية لاستبعاد اللاجئين من الخدمات المالية:

1. مخاطر التأثير على السمعة: المخاوف المجتمعية والأحكام المسبقة التي تعكس في السياسات العامة ووسائل الإعلام والتي تدفع بمقدمي الخدمات المالية إلى

الخوف على سمعتهم

2. الحواجز القانونية: القيود القانونية والتنظيمية

3. الجهل: الافتقار إلى المعلومات والمعارف والانتباه أو امتلاك معلومات خاطئة عن اللاجئين تغذي النظرة إليهم كعملاء "شديدي الخطورة".

#### 1.3.1 المخاطر السياسية والمخاوف على السمعة

يمكن للضغوط الوطنية الاجتماعية والتسييس الداخلي والمخاوف المتصلة بشح الموارد التي تعززها تقارير وسائل الإعلام أن تخلق بيئة سياسية سلبية يتحتم في ظلها التحلي بدرجة معينة من الشجاعة للدعوة إلى الإدماج الاجتماعي والمالي،<sup>20</sup> كما أنها تصعب على مقدمي الخدمات المالية التعامل مع اللاجئين.

لسياسات الحكومات المضيفة دور مهم في إمكانية وصول اللاجئين إلى الخدمات المالية وغيرها من الخدمات. فقد اتخذت العديد من الدول التي تضم مجموعات من اللاجئين الطويلي الأمد، بما في ذلك كينيا وأوغندا وكولومبيا، خطوات مهمة لسن أو تعديل التشريعات بما يضمن المزيد من الحقوق للنازحين ويعزز إدماجهم في خطط التنمية الوطنية.<sup>21</sup> غير أن معظم الدول المضيفة الأخرى قد قاومت هذا النوع من التغييرات في سياساتها وذلك بسبب واحد أو أكثر من العوامل التالية:

- المخاوف بشأن الأمن القومي والتماسك الاجتماعي، بما في ذلك المخاوف بشأن زعزعة التوازن العرقي أو الديني في البلاد.
- الأفكار المتصلة بشح الموارد والتي تصور اللاجئين على أنهم ينافسون و/أو يسرقون الوظائف من المواطنين ويتسببون في تحويل أموال التنمية عن مسارها ويتلقون مبالغ غير متكافئة من الأموال العامة ويشكلون ضغطاً على الخدمات العامة (مثل المدارس والمستشفيات) و/أو يستنفدون الموارد الطبيعية الشحيحة (مثل الأراضي والمياه والحطب).
- الجهل بالمساهمات الاجتماعية والاقتصادية المحتملة التي يمكن للاجئين تقديمها.<sup>22</sup>

غالباً ما يكون الخطاب العام عن اللاجئين في وسائل الإعلام ميسساً بدرجة كبيرة،<sup>23</sup> كما تكثر التصورات عن وجود آثار اقتصادية واجتماعية سلبية، خاصة في البلدان التي يزرع سكانها

17. ي. هاوسهور: "The Cycle of Poverty Is Psychological, Not Just Financial" (دورة الفقر نفسية وليس فقط مالية)، مجلة Science: المجلد 344، العدد 6186، 23 مايو/أيار 2014، ص. 862-867.

18. مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني (HIP): (Refugee Economics – Rethinking Popular Assumptions)، إعادة النظر في الافتراضات الشائعة)، مرجع سابق.

19. معهد التنمية الخارجية: حالات النزوح المطولة: (HPG)، سبتمبر/أيلول 2015.

20. ستيفاني لامرمان عن الشبكة الأوروبية للتمويل الأصغر: "Financial Exclusion and Access to Credit" (الاستبعاد المالي وإمكانية الوصول إلى الائتمانات).

21. معهد التنمية الخارجية: حالات النزوح المطولة، مرجع سابق.

22. س. لاختي: النزوح القسري، مرجع سابق.

23. س. لاختي: النزوح القسري، مرجع سابق.

## الطلب على خدمات القطاع المالي بحسب مراحل النزوح

الجدول 1

مرحلة النزوح	الاحتياجات المالية الرئيسية (خصائص الطلب)	الاحتياجات المالية الرئيسية (خصائص الطلب)
<b>المرحلة 1: الوصول</b> التركيز على الاحتياجات الأساسية العاجلة المتصلة بالحماية والمأوى والغذاء والخدمات الطبية وتكنولوجيا الاتصالات لاستعادة الاتصال بأفراد العائلة.	درجة الصدمة النفسية التي تم التعرض لها خلال عملية الفرار. الخطة الخاصة بالهجرة	مبالغ نقدية للتمكن من الصمود والبقاء ولتغطية تكاليف السكن والغذاء والخدمات الطبية وفي كثير من الأحيان لتسديد الديون التي يتم تكبدها خلال عملية الفرار.
<b>المرحلة 2: النزوح الأولي</b> التركيز على إمكانية الوصول إلى المسكن والتعليم وتعلم اللغة والعمل أو سبل إطلاق مشاريع الأعمال الجديدة.	التقبل من جانب المجتمع المضيف، تقييم الفرص الاقتصادية، رأس المال البشري/ الاجتماعي. الخطة الخاصة بالهجرة: عبور، عودة أو إعادة توطين	<b>الخدمات المالية:</b> ادخار، تحويلات مالية إلى أفراد الأسرة في بلد المنشأ؛ ائتمانات بالغة الصغر/ استهلاكية لشراء قطع الأثاث والأجهزة المنزلية وتسديد الرسوم المدرسية وتوفير معدات العمل؛ تأمين صحي. قد يظل هذا الطلب كامناً ومخفياً بسبب الاستبعاد المالي الحقيقي أو المتصور. <b>الخدمات غير المالية:</b> معلومات عن السوق وإمكانية الوصول إليها، توظيف/تدريب مهني، مهارات في مجال الأعمال، مهارات حياتية وتفاعل اجتماعي مع السكان المضيفين.
<b>المرحلة 3: استقرار/نزوح مطول</b> التركيز على تحسين مستوى المعيشة.	نجاح مصدر الرزق (مشروع عمل/وظيفة). الهدف النهائي إما الاندماج أو العودة/إعادة التوطين.	<b>الخدمات المالية:</b> منتجات ادخار، ائتمانات بالغة الصغر/ استهلاكية، رهن/قروض لتحسين المسكن، قروض تجارية، حسابات جارية للمدفوعات عبر الحدود والتحويلات المالية، وتأمين صحي. <b>الخدمات غير المالية:</b> توظيف، تدريب مهني أو تدريب على مشاريع الأعمال، ربط بسلاسل السوق/الإمداد، تفاعل اجتماعي/ تجاري مع السكان المضيفين.
<b>المرحلة 4: الديمومة</b> التركيز على التشبه بسكان البلد المضيف (أي بناء مصدر رزق أو عمل) لضمان أفضل حياة ممكنة للذات ولأفراد الأسرة.	نجاح مصدر الرزق (مشروع عمل/وظيفة). الهدف النهائي إما الاندماج أو العودة/إعادة التوطين.	إذا كان الاندماج هو الهدف المنشود، يصبح الطلب على الخدمات المالية أكثر تطوراً وأشبه بطلب السكان المضيفين: ادخار، خطط للتقاعد، ائتمان، تأمين، خدمات عبر الحدود (على سبيل المثال، تسهيلات ائتمانية، تحويلات مالية، تأمين للأسرة في بلد المنشأ) إذا كانت العودة/إعادة التوطين هي الهدف المنشود: ادخار المال للرحلة، سجل ائتماني قابل للنقل (شهادة)، خطط تقاعدية قابلة للنقل، معاشات سنوية مؤجلة.



فهم أسواقها وتزيد من سرعة ومرونة عملية تصميم وتكييف الخدمات القائمة من أجل شمل اللاجئين. فهذا القبول والإدماج للاجئين قد يؤدي إلى فائدة إضافية تتمثل في حفظ التمويل الإنساني لاستخدامه لأزمات جديدة حادة<sup>29</sup> ولشريحة معينة من اللاجئين الذين قد يحتاجون إلى شبكات أمان اجتماعي.

في النقاش السياسي، اعترض قطاع الخدمات المالية على المشككين بنهج الإدماج في السابق - فقد بدأ التمويل الأصغر قبل تلك السنوات كلها لأننا بيننا أنه يمكن للفقراء التعامل مع المصارف وتلقي التمويل. اعتقدنا في البداية أننا نعرف ما يلزم عن السكان المحليين الفقراء، غير أننا تعلمنا الكثير منذ ذلك الحين، وقد تحطمت العديد من الصور النمطية في معرض ذلك. عند النظر في إمكانية توسيع نطاق الخدمات المالية لشمل اللاجئين، لا بد لنا من إدراك أن العملاء الحاليين والموظفين والمجتمعات المحلية ووسائل الإعلام الوطنية والسلطات والممولين إنما يتشبهون بالعديد من الصور النمطية الراسخة على أنها "حقائق". فالعمل مع اللاجئين يعني الاعتراف بهذه الصور النمطية والتغلب عليها.

### 1.3.2 الحواجز القانونية

تخلق الحواجز القانونية عاملاً مثبطاً قوياً سواء للاجئين الذين يترددون حيال التعامل مع المؤسسات المالية الرسمية وللمقدمي الخدمات المالية الذين يترددون حيال التعامل مع اللاجئين.

بالإضافة إلى العوائق العديدة التي تحول دون الإدماج المالي والمشاركة بين اللاجئين والمواطنين الفقراء، يواجه اللاجئون أيضاً العديد من التحديات الناجمة عن وضعهم القانوني غير المؤكد وحقوقهم المحدودة في العمل أو التنقل والنقص في الأوراق الثبوتية ووثائق الإقامة. فبعض اللاجئين يفقدون هويتهم أو جواز سفرهم أثناء عملية الفرار، فلا يتمكنون بسهولة من الوصول إلى عملية التسجيل أو يخشون أن يزيد تسجيلهم من خطر تعرضهم للاعتقال أو الترحيل. وحتى عندما يحصل اللاجئون على بطاقات تسجيل صادرة عن المفوضية، فلا تعترف السلطات الوطنية والمسؤولون المحليون وأصحاب العمل دائماً بها كمستند قانوني صالح أو كاف للوصول إلى العمالة الرسمية أو المنافع الاجتماعية.<sup>30</sup>

في الأصل تحت ضغط سياسي واقتصادي واجتماعي. وغالباً ما يتم تصوير اللاجئين على أنهم مجرد "مستفيدين من المساعدات" أو عالة وعبء على البلدان المضيفة لهم. تساهم المخاوف بشأن الموارد الشحيحة في تغذية كراهية الأجانب والصور النمطية والأفكار الخاطئة، كما أنها تقلل من فرص اللاجئين في إيجاد سبل لكسب العيش والاندماج في المجتمع المضيف لهم. ففي حال انعكاس هذه المواقف بين عملاء وموظفي مقدمي الخدمات المالية الحاليين، قد تكون فرص اللاجئين ضئيلة في الوصول إلى الخدمات المالية.

تشكل البحوث القائمة على الوقائع الترياق للحواجز الناجمة عن المخاطر السياسية وتلك المتصلة بالسمعة. إذ تبين البحوث الأخيرة التي تتناول حالات اللجوء المطوّلة أن اللاجئين يساهمون بشكل كبير في الاقتصادات المحلية بصفتهم مستهلكين ومنتجين وخالقي فرص عمل ومقدمي رأس مال بشري متنوع.<sup>25</sup> في الواقع، يمتلك غالبية اللاجئين الذين يعيشون بشكل مستقل منذ فترات طويلة استراتيجياتهم وأولوياتهم الخاصة لتحقيق الاعتماد على الذات وبناء سبل العيش؛ فهم يستغلون الفرص المتاحة ويستخدمون شبكاتهم عبر الوطنية لتأمين عيشهم والمساهمة في اقتصاد البلد المضيف.<sup>26</sup>

ويمكن لوكالات المساعدات الإنسانية والمنظمات المعنية بالحماية أيضاً أن تلعب دوراً مهماً في البيئة السياسية للإدماج المالي. فهي تساهم في بعض الأحيان في الإبقاء على النظرة إلى اللاجئين على أنهم يحتاجون إلى الإغاثة من أجل تبرير استمرار العمل.<sup>27</sup> لكن، وعلى مدى السنوات الخمس الماضية، تخلت العديد من منظمات الإغاثة عن النهج القائم على تقديم المساعدات وسعت بدلاً من ذلك إلى فهم استراتيجيات توفير سبل العيش وفرص العمل للاجئين التي غالباً ما تكون ناجحة والتركيز على الدعم الذي قد يحتاجون إليه لضمان استدامة هذه المبادرات. واستناداً إلى الدروس المتفاوتة المستفادة من التجارب السابقة وتقلص الميزانيات، تبحث منظمات الإغاثة بشكل متواصل عن شركاء من القطاع الخاص في ظل هذه "الفجوة القائمة بين نهج المساعدات الإنسانية والتنمية" التي كثرت الأبحاث والمقالات عنها.<sup>28</sup> يمكن للحكومات والجهات الفاعلة في مجال التنمية ومؤسسات القطاع الخاص، بما في ذلك مؤسسات الخدمات المالية، التي تعترف بالنزوح كعامل أساسي داخل مجتمعها، أن تساعد على

<sup>24</sup> يُرجى مراجعة التقديرات الأولية لتأثير نزوح اللاجئين السوريين خلال الفترة 2012-14 على الدول المجاورة؛ على سبيل المثال، البنك الدولي: تقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي للأزمة السورية في لبنان، سبتمبر/أيلول 2013 - مقال التحليل الأكثر توازناً ودقة الذي أجراه مكتب البنك الدولي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: أثر الأزمة السورية على التجارة اللبنانية في أبريل/نيسان 2015.

<sup>25</sup> يُرجى على سبيل المثال مراجعة مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني (HIP): Rethinking Popular Assumptions - اقتصاديات اللاجئين - إعادة النظر في الافتراضات الشائعة، مرجع سابق.

<sup>26</sup> معهد التنمية الخارجية: حالات النزوح المطوّلة: Protracted displacement: Uncertain paths to self-reliance in exile (مسارات غير مؤكدة للاعتماد على الذات في المنفى)، تقرير معدّ بتكليف من الفريق المعني بالسياسات الإنسانية (HPG)، سبتمبر/أيلول 2015.

<sup>27</sup> المرجع السابق.

<sup>28</sup> المرجع السابق.

<sup>29</sup> المرجع السابق.

يؤمن الصندوق الاجتماعي للتنمية (وهو مقرض للمؤسسات المالية) التمويل لمؤسسات الخدمات المالية التي تتعامل مع المواطنين اليمنيين فقط، مما يستثنى بالفعل الـ 267,000 لاجئ المقيمين هناك والذين يأتون بمعظمهم من الصومال (نهاية العام 2015).<sup>37</sup> وفي بعض البلدان الأخرى، يجوز لمقدمي الخدمات المالية الخاضعين للتنظيم تحية اللاجئين تلقائياً في حال افتقارهم إلى الوثائق الثبوتية والإقامة، وذلك نتيجة لتطبيق شرطي "اعرف عميلك" و"العناية الواجبة في التحقق من هوية العملاء" الصارمين اللذين أدخلوا مع اعتماد العديد من البلدان أنظمة أكثر صرامة لمكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب بعد العام 2001.<sup>38</sup> ومن القيود المرهقة الأخرى تلك المفروضة على إمكانية وصول مقدمي الخدمات المالية إلى مخيمات اللاجئين الرسمية أو وصول اللاجئين إلى فرص العمل وملكية مشاريع الأعمال كما هي الحال، على سبيل المثال في تايلاند<sup>39</sup> والأردن<sup>40</sup> ولبنان.<sup>41</sup>

غير أن مشكلة الافتقار إلى مستندات الجنسية والأوراق الثبوتية ووثائق الإقامة لا تقتصر على السكان اللاجئين؛ فالعديد من عملاء مقدمي الخدمات المالية من مواطني البلاد الفقراء يعانون من المشكلة نفسها. وقد استنبط مقدمو الخدمات المالية في مختلف أنحاء العالم طرقاً بديلة للتحقق من هوية العملاء غير المسجلين الذين يعملون في القطاع غير الرسمي. والعدد القليل الذين يتعاملون حالياً مع اللاجئين تمكنوا من تخطي هذه التحديات القانونية، وذلك بشكل رئيسي من خلال السعي إلى الحصول على موافقة ودعم السلطات الوطنية<sup>42</sup> أو الجهات الفاعلة المحلية الحكومية والبلدية، مع التماس دعم المفوضية في المناصرة وكسب تأييد مقرري السياسات الوطنية. وبعض الهيئات التنظيمية وجهود المناصرة تساعد على التخفيف من هذه الحواجز القانونية، بما في ذلك:

- في العام 2013، اعترفت فرقة العمل المعنية بالإجراءات المالية أن الاستبعاد المالي إنما يعزز خطر تبييض الأموال وأصدرت

بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك قيود كثيرة مفروضة على الحق في إنشاء مؤسسة أو مشروع عمل رسمي،<sup>31</sup> وبما أن اللاجئين غالباً ما يستأجرون جزءاً من منازل متعددة المستأجرين حيث يتضمن الإيجار مختلف المنافع والخدمات، يصعب جداً أن ترد أسماؤهم على أي فواتير أو عقود إيجار يمكن استخدامها كدليل على عنوانهم. وفي العديد من البلدان، تؤدي شروط الجدارة الائتمانية (إثبات للدخل أو امتلاك سجل ائتماني للحسابات المصرفية) إلى زيادة العراقيل في وجه فرص اللاجئين في الوصول إلى الخدمات المالية.<sup>32</sup> ومن دون إمكانية الوصول إلى مقدمي الخدمات المالية، يزيد احتمال لجوء اللاجئين إلى مقرضي الأموال غير الرسميين أو مقدمي الخدمات الآخرين مع كل ما يترتب عن ذلك من معدلات فائدة مرتفعة وقدر أقل من الشفافية، وبالتالي المزيد من المخاطر.<sup>33</sup>

وفقاً للاتفاقية الخاصة بوضع اللاجئين (1951) والبروتوكول الملحق بها (1967)،<sup>34</sup> اللذين يؤكدان على حرية اللاجئين في التنقل وحقوقهم في العمل، عمدت بعض البلدان المضيفة إلى تعديل تشريعاتها وأطرها السياسية (بما في ذلك بيرو والفلبين وأوغندا وكينيا وكولومبيا)، ونتيجة لذلك، حافظت أو رفعت ترتيبها في المايكروسكوب العالمي من جهة الإدماج المالي (2015).<sup>35</sup> غير أن العديد من البلدان الأخرى لا تزال تحتفظ بسياسات تقيد حرية التنقل وإمكانية الوصول إلى الأصول الإنتاجية والإقامة المؤقتة وفرص العمل للنازحين.

وفي بضعة بلدان، يحظر القانون على مقدمي الخدمات المالية خدمة غير المواطنين أو اللاجئين. ففي نيبال، على سبيل المثال، يُطلب عادةً إبراز شهادة جنسية للتمكن من الاستفادة من خدمات التمويل الأصغر،<sup>36</sup> الأمر الذي يؤدي إلى استبعاد اللاجئين من بوتان أو منطقة التبت التي تتسم بوضع سياسي دقيق. غير أن العديد من الدول تثبت مقدمي الخدمات المالية بخفر أكبر عن التعامل مع اللاجئين. على سبيل المثال، في اليمن،

30 أ. سيلفستر عن مفوضية اللاجئين النسائية: Beyond Making Ends Meet: Urban Refugees and Microfinance (ما وراء تلبية الاحتياجات: اللاجئين في المناطق الحضرية والتمويل الأصغر)، كلية سانفورد للسياسات العامة، جامعة ديوك، أبريل/نيسان 2011.

31 على سبيل المثال، يجب على اللاجئين الأفغان في باكستان واللاجئين السوريين في لبنان تسجيل شركاتهم من خلال شركاء وطنيين أو كفاءة. معهد التنمية الخارجية: حالات النزوح المطولة، مرجع سابق.

32 مركز المعلومات عن اللجوء واللاجئين: Financial Inclusion amongst New Migrants in Northern Ireland: A Literature Review (الدمج المالي للمهاجرين الجدد في أيرلندا الشمالية: استعراض للمراجع)، يونيو/

حزيران 2009.

33 المرجع السابق.

34 اتفاقية الأمم المتحدة الخاصة بوضع اللاجئين (1951) والبروتوكول الملحق بها

<http://www.unhcr.org/about-us/background/4ec262df9/1951-convention-relating-status-refugees-its-1967-protocol.html> (1967)

35 وحدة البحوث الاقتصادية التابعة لمجلة ذي إيكونوميست: المايكروسكوب العالمي 2015 – The enabling environment for financial inclusion – (البيئة المؤاتية للإدماج المالي)

[https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2015/12/eiu\\_microscope\\_2015\\_web.pdf](https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2015/12/eiu_microscope_2015_web.pdf).

36 شبكة آسيا للزراعة المستدامة والموارد البيولوجية: دراسة حالة للتمويل الأصغر في نيبال، ديسمبر/كانون الأول 2004.

37 يقدم الصندوق الاجتماعي للتنمية رؤوس أموال أولية ومنحاً وخدمات لتطوير الأعمال إلى المؤسسات المالية الوسيطة [التي] تحرص على التأكد من أن مقرضي المال هم من المواطنين اليمنيين الذين بلغوا السن القانونية ويملكون مؤسسة مدرة للدخل [...] <http://www.sfd-yemen.org/category/9/>. إحصاءات عن اللاجئين مستمدة من المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين: الاتجاهات العالمية في العام 2015، مرجع سابق، الجدولان الإحصائيان 1 و5.

38 مركز الإدماج المالي ولجنة العمل الدول ACCION: For Whom? Financial Inclusion... (الإدماج المالي... لمن؟)، مرجع سابق.

39 مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني (HIP)/مركز الدراسات عن اللاجئين: Refugee livelihoods and the private sector: Ugandan case study (سبل كسب العيش للاجئين والقطاع الخاص: دراسة حالة في

أوغندا)، سلسلة أوراق العمل رقم 86، نوفمبر/تشرين الثاني 2012.

40 مقابلة مع "تمويلكم"، 12 أكتوبر/تشرين الأول 2015.

41 دراسة فرقة العمل المعنية بالأداء الاجتماعي (SPTF) الميدانية عن "المجموعة"، نوفمبر/تشرين الثاني 2015.

42 على غرار ما قام به بنك التمويل الأصغر في طاجيكستان قبل مشروع تجريبي صغير للتعامل مع اللاجئين الأفغان في العام 2012، يُرجى مراجعة

<http://unhcr.kz/eng/news-of-the-region/news/1839>

أطراف ثالثة للتحقق من أصحاب الحسابات وفتح الحسابات عن بعد،<sup>51</sup> غير أنها توفر الفرص لجمع البيانات والتحليلات التي تساعد على تقييم المخاطر الائتمانية التي يشكها المستخدمون الذين لا يملكون أي سجلات ائتمانية رسمية. وتقوم المفوضية حالياً بالتعاون مع الشركاء الآخرين باستكشاف مدى إمكانية ربط بطاقات الهوية الرقمية، المستخدمة لتسجيل اللاجئين في بعض البلدان، بمنتجات دفع الحوالات، مما قد يوفر نقطة دخول لمقدمي الخدمات المالية من أجل خدمة اللاجئين.<sup>52</sup>

ليست السياسات التنظيمية الخارجية بشأن الشرعية هي الوحيدة التي تمنع مقدمي الخدمات المالية من التعامل مع اللاجئين وخدمتهم. فلطالما سُمّ قطاع الخدمات المالية بالقاعدة التي تعتبر أن مستند إثبات الجنسية والهوية والإقامة يقلل من المخاطر. فيُفترض بهذه الوثائق ضمان إمكانية العثور على صاحب الحساب أو المقترض في حال نشوء أي مشكلة، كما أنها تعني ضمناً إمكانية إنفاذ العقود القانونية مثل اتفاقيات القروض بواسطة النظم القضائية الوطنية.<sup>53</sup> ونظراً إلى تركيز القطاع الرئيسي على العملاء المحليين، فقد فرض العديد من مقدمي الخدمات المالية شرط الحيابة على هوية وطنية ضمن معايير الأهلية المعتمدة لديهم، من دون إضافة بند إمكانية تقديم وثائق بديلة. وفي الكثير من الأحيان، لا يشكل هذا الإجراء ضرباً من التمييز المتعمد، وإنما المسألة أقرب إلى عدم التفكير بغير المواطنين كعملاء محتملين، وبالتالي عدم النظر في بدائل لشرط الأهلية التقليدية.

### 1.3.3 الجهل

إن العديد من مقدمي الخدمات المالية غير ملمين بشؤون اللاجئين المقيمين في بلادهم، لا سيما أولئك الذين يعيشون خارج المخيمات، ويفتقرون بالتالي إلى المعلومات عنهم. وبالإضافة إلى

توجيهات جديدة لتمكين البلدان من الحد من شروط مكافحة تبيض الأموال وتمويل الإرهاب، والسماح لمقدمي الخدمات المالية بتبسيط الوثائق المطلوبة من شرائح العملاء التي يتم تقييمها على أنها تسجل درجة أقل من الخطر.<sup>43</sup> وكانت العديد من البلدان قد نفذت بالفعل شروطاً خاصة قائمة على درجة الخطر لمكافحة تبيض الأموال وتمويل الإرهاب في مجال التمويل الأصغر وغير ذلك من المعاملات المالية الصغيرة القيمة، بما في ذلك باكستان<sup>44</sup> وإندونيسيا<sup>45</sup> وجنوب أفريقيا.<sup>46</sup>

تقبل أوغندا وتنزانيا وكينيا بخطابات صادرة عن السلطة المحلية في القرى الريفية ("جوازات سفر المزارعين") كبديل لعملاء مقدمي الخدمات المالية الذين لا يمتلكون بطاقة هوية رسمية؛ وفي مصر، جرت مفاوضات بين المفوضية وبرنامج الأغذية العالمي والحكومة من أجل قبول بطاقة تسجيل اللاجئين الصادرة عن الأمم المتحدة كوثيقة إثبات هوية كافية لاستيفاء شرط "اعرف عميلك" المفروض على مقدمي الخدمات المالية.<sup>47</sup>

وقد خفضت ألمانيا شروط "اعرف عميلك" للسماح لمقدمي الخدمات المالية بالتعامل مع المهاجرين الجدد واللاجئين،<sup>48</sup> كما أوصت لجنة المفوضية الأوروبية المعنية بالعمالة والشؤون الاجتماعية بأن يعتبر مقدمو الخدمات المالية الذين يحظون بدعم المرفق الأوروبي للتمويل الأصغر (EPMF) اللاجئين وطالبي اللجوء كمجموعة مستهدفة.<sup>49</sup>

بالإضافة إلى ذلك، توفر التكنولوجيا المستخدمة في الإدماج المالي الرقمي أدوات مبتكرة، بما في ذلك تدابير تحديد الهوية والتحقق الجديدة (مثل القياسات الحيوية (البيومترية) والبطاقات الذكية) لإنشاء ملفات تعريف للمستخدمين تدعم عملية تحقق أكثر فعالية من الهوية ومنع الغش ورصد المعاملات القائمة على تحديد المخاطر.<sup>50</sup> على الرغم من أن هذه التقنيات تفسح المجال أمام مجالات جديدة تنطوي على مخاطر متصلة بالحاجة إلى

<sup>43</sup> [http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/AML\\_CFT\\_Measures\\_and\\_Financial\\_Inclusion\\_2013.pdf](http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/AML_CFT_Measures_and_Financial_Inclusion_2013.pdf)

<sup>44</sup> مع تبسيط شروط "العناية الواجبة في التحقق من هوية العملاء" للحسابات ذات القيمة المنخفضة، ارتفع عدد الحسابات المصرفية التي لا فروع لها في باكستان بنسبة 63% خلال عام واحد فبلغت 2.96 مليون في سبتمبر/أيلول 2013. <http://blog.microsave.net/do-the-new-regulations-in-indonesia-foster-growth-of-branchless-banking-well-almost>.

<sup>45</sup> أدخلت التنظيمات الجديدة شروطاً أبسط في ما يتعلق بالعناية الواجبة في التحقق من هوية العملاء، مما سمح للعميل الذي يملك أي بطاقة تعريفية تحتوي على صورة وصادرة عن الحكومة أو أي خطاب تزكية من أحد زعماء المجتمع المحلي بفتح حساب توفير أساسي.

<sup>46</sup> <http://www.kpmg.com/ID/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Financial%20Inclusion%20in%20Indonesia.pdf>

<sup>47</sup> البنك الدولي / الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أشد السكان فقراً: AML/CFT Regulation: Implications for Financial Service Providers that Serve Low-income People (أنظمة مكافحة تبيض الأموال وتمويل الإرهاب: الانعكاسات على مقدمي الخدمات المالية الذين يتعاملون مع أشخاص من ذوي الدخل المنخفض)، 2005.

<sup>48</sup> تقرير مجموعة GSMA - Disaster Response - Mobile Money for the Displaced: (الاستجابة للتصدي للكوارث - الخدمات المالية عبر الأجهزة المحمولة للسكان النازحين)، ديسمبر/كانون الأول 2014.

<sup>49</sup> <http://www.trust.org/item/20151028102756-pbj3k/?source=leadCarousel> استناداً إلى الكتاب "4 Nr. 1" § 4 Absatz 4 Nr. 1 Übergangsregelung hinsichtlich der zulässigen Legitimationsdokumente gem.

<sup>50</sup> الصادر عن الهيئة الاتحادية للألمانية للرقابة المالية (BaFIN) والموجه إلى المصارف في 21 أغسطس/آب 2015.

<sup>51</sup> <http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1411959&t=d&l=en>

<sup>52</sup> والشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية (GPIF): Global Standard Setting Bodies and Financial Inclusion - The Evolving Landscape (الهيئات العالمية المعنية بوضع المعايير والإدماج المالي - المشهد المتغير).

<sup>53</sup> وثيقة تشاورية، نوفمبر/تشرين الثاني 2015.

<sup>54</sup> الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أشد السكان فقراً: A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance - Consensus Guidelines (دليل لتنظيم التمويل الأصغر والإشراف عليه - مبادئ توجيهية محددة بتوافق الآراء)، أكتوبر/تشرين الأول 2012.

<sup>55</sup> م. بيستلي، Removing Barriers to Expand Access to Finance for Refugees (إزالة الحواجز لتوسيع نطاق وصول اللاجئين إلى الخدمات المالية). بوابة التمويل الأصغر، مارس/آذار 2017.

<sup>56</sup> مركز الإدماج المالي ولجنة العمل الدولي (ACCION): Financial Inclusion... For Whom? (الإدماج المالي... لمن؟)، مرجع سابق.

- بالنسبة إلى بعض اللاجئين الذين يصلون إلى بلد اللجوء وهم في حالة ضعف، قد تزيد مدة النزوح من استفاد مواردهم التي تسمح لهم بالاعتماد على الذات فيحتاجون إلى شبكات أمان اجتماعي. والبعض الآخر، مثل اللاجئين الصوماليين المقيمين منذ فترة طويلة في مخيم داداب في كينيا، أفضل حال بكثير كما أنهم أكثر انخراطاً في أنشطة كسب الرزق مقارنة بالوافدين الجدد.
  - بفضل الموارد الاجتماعية المتينة (كالتعليم وشبكات التوظيف الدولية وما إلى ذلك) وشبكات الأمان التي توفرها الأونروا، استقرت سبل عيش اللاجئين الفلسطينيين في كل من الأردن ولبنان، وباتت، بعد تعاقب ثلاثة أجيال، مشابهة إلى حد كبير لسبل عيش السكان المضيفين (فحوالي ربعهم يعيشون في حالة فقر).
  - وقد وثقت الأبحاث في أوغندا مجموعة واسعة من الخصائص الاقتصادية للاجئين، تتراوح من مجرد البقاء على قيد الحياة إلى تدبّر الأمور فحالة من الازدهار. وعلى غرار ذلك، تمت ملاحظة قدر أكبر من الاكتفاء الذاتي لدى بعض مجتمعات اللاجئين في المناطق الحضرية في كينيا، وقد عزى ذلك إلى رأس المال الاجتماعي الذي يمتلكونه، لا سيما التعليم والمهارات اللغوية والشبكات الاقتصادية.
- المصدر: معهد التنمية الخارجية، اقتصاديات اللاجئين، مرجع سابق.

شؤون اللاجئين بمعظم مقدمي الخدمات المالية إلى اتخاذ قراراتهم بناءً على معلومات محدودة جداً وأخطاء شائعة، لا سيما اعتبار اللاجئين كشرية "عالية المخاطر"، وذلك إما بسبب وجودهم في البلاد لفترة مؤقتة أو بسبب تكفل الوكالات الإنسانية بمسؤوليتهم أو عدم قدرتهم على الوصول إلى الأسواق/ وعدم قدرة مقدمي الخدمات المالية على الوصول إليهم أو فقرهم الشديد أو اعتمادهم الكبير على المساعدات وبالتالي عجزهم عن سداد القروض. غير أن هذه النظرة لا تستند إلى أي نتائج أو استخلاصات من الأبحاث الحديثة التي تركز على اللاجئين كفعاليات اقتصادية.<sup>55</sup>

فعلى العكس من ذلك، توثق البحوث كيف يشارك اللاجئون في عملية توليد الدخل في مختلف مراحل النزوح وكيف يؤثر الوقت وفرص السوق على درجة نجاحهم في تحقيق سبل عيش مستدامة (يُرجى مراجعة الإطار رقم 1 للحصول على أمثلة).

وخلافاً للخطأ الشائع الذي يعتبر اللاجئين كأشخاص معدمين لا يمتلكون أي أصول ومعزولين وشديدي الاعتماد على المساعدات، قلّة فقط من اللاجئين يعتمدون بالكامل على المساعدات التي غالباً ما تكون معدومة (خاصة للاجئين

عدم كفاية المعلومات عن أعداد اللاجئين ومواقعهم، غالباً ما يفترق مقدمو الخدمات المالية إلى البيانات عن سبل عيشهم ومهاراتهم واحتياجاتهم المالية. كما يتفاقم هذا النقص في المعلومات بسبب القواعد و/أو المواقف التي تجعل اللاجئين غير مرئيين في أسواق البلد المضيف.

كما أن السكان اللاجئين غالباً ما لا يكونون على بينة من مقدمي الخدمات المالية في البلد المضيف، ونادراً ما يبادرون إلى الاتصال بهم. فبعض اللاجئين قد يفتقرون إلى الثقافة المالية، في حين قد يفضل البعض الآخر التعامل مع مقدمي خدمات مالية آخرين (غير رسميين) يعرفونهم ويثقون بهم، خاصة إذا كانوا قد مروا بتجارب سيئة مع مقدمي الخدمات المالية في بلادهم. كما قد يكون لدى اللاجئين تخوف معين في ما يتصل بحفظ معلوماتهم الشخصية في مأمّن من السلطات. بالإضافة إلى ذلك، قد يتوقع اللاجئون التعرض للتمييز من قبل مؤسسات البلد المضيف أو يفترضون مسبقاً عدم أهليتهم ليكونوا عملاء أو ببساطة يفترضون سلفاً أنه لن يتم التعامل معهم لأنهم لا يتحدثون لغة البلد المضيف بشكل واثق وباعتقادهم أن مقدمي الخدمات المالية لا يمتلكون مترجمين.<sup>54</sup> وغالباً ما يكونون على حق. لقد أدى هذا النقص في التواصل والمعلومات والاطلاع على

<sup>54</sup> مركز المعلومات عن اللجوء واللاجئين، 2009، مرجع سابق.

<sup>55</sup> تجدر الإشارة إلى سلسلة الدراسات حول اقتصاديات اللاجئين في شرق أفريقيا التي نشرها مركز الدراسات عن اللاجئين وجامعة أكسفورد كجزء من مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني في 2014-2012. إن الأمثلة الواردة في الإطار رقم 1 مأخوذة من هذا المصدر.



أمامه للتمكن من إعالة أسرته. أما العامل الثاني فهو العلاقات الاجتماعية - فامتلاك شبكة متينة (الأُسرة والأصدقاء والمجتمع المحلي) في منطقة معينة يبدو كعامل مثبت للفرار. لا تختلف هذه العوامل المعززة لحركة اللاجئين واستقرارهم عن تلك التي تحرك المواطنين المحليين؛ فلا يبدو أن اللاجئين هم أكثر عرضة للفرار بطبيعتهم من العملاء المحليين. على العكس من ذلك، فكلما زادت فرص نجاح كسب العيش من خلال الوصول إلى الخدمات المالية، زاد الاستقرار، أو أقله "الثبات في الموقع"، الأمر الذي ينعكس في اتساق في العودة إلى أماكن العمل. وقد تم توثيق ذلك عبر روايات متناقضة عن بعض المشروعات المنتهية الصغر التي تشمل لاجئين والتي بيّنت أيضاً إمكانية تعزيز رأس المال الاجتماعي والجدور في المنطقة من خلال مجموعات ادخار و/أو ائتمان.<sup>60</sup>

وعلى الرغم من الإدراك الواسع النطاق للمخاطر، فمعرفة قطاع الخدمات المالية بشؤون اللاجئين بالكاد كافية للاستنتاج بأنهم أكثر عرضة للفرار والتهرب من دفع الاستحقاقات المتوجبة عليهم. إن "غالبية تدخلات التمويل الأصغر قد كانت عبارة عن تدخلات صغيرة النطاق، تنفذها وكالات إنسانية أو وكالات مزدوجة الولاية ذات تمويل إنساني غير مؤكد ومحدود الآفاق الزمنية."<sup>61</sup> ومعظم هذه التدخلات كانت سريعة المردود، سيئة التخطيط ومجرد مكونات تكميلية وقصيرة الأجل من القروض البالغة الصغر لمشاريع كسب العيش المنفذة في مخيمات اللاجئين، وقد أسفر العديد منها عن نسب عالية من المتأخرات المستحقة وعن تأثير كبير غير موثق قبل مرحلة الإغلاق.<sup>62</sup> فإذا ما نظرنا أبعد من العناوين الرئيسية للأمثلة القليلة جداً عن مخاطر الفرار والتهرب من دفع المستحقات بين المقترضين اللاجئين،<sup>63</sup> نجد نقاط ضعف كبيرة في عمليات التصميم والتنفيذ،<sup>64</sup> وهو ما قد يفسر أيضاً قرار اللاجئين المغادرة من دون سداد ديونهم.

في الواقع، إن غالبية الردود والتعليقات الواردة من مجموعة مقدمي الخدمات المالية الصغيرة التي تتعامل حالياً مع السكان

الذين تدبروا أمر سكنهم بشكل ذاتي في المناطق الحضرية) أو غير كافية أو غير مضمونة. بدلاً من ذلك، يدرج اللاجئون المساعدات المتاحة ضمن استراتيجيات البقاء وسبل العيش المعقدة التي يعتمدونها.<sup>56</sup> ويميل اللاجئون الذين يمتلكون قدرًا أكبر من المهارات والتعليم وروابط لغوية وعرقية وثقافية واجتماعية وعلاقات اقتصادية وطنية وعبر وطنية إلى التمتع بقدر أكبر من الاكتفاء الذاتي.

يُعتبر خطر التهرب من دفع الاستحقاقات من المخاوف التي غالباً ما يذكرها مقدمو الخدمات المالية عند النظر في إمكانية التعامل مع اللاجئين. لكن، ونظراً إلى أن أكثر من نصف اللاجئين يعيشون أوضاع نزوح مطولة، فهم يتمتعون بغالبية العظمى بقدر أكبر من الاستقرار الجغرافي مما يفترض في العادة.<sup>57</sup> لا شك أن اللاجئين يغيرون في كثير من الأحيان مكان إقامتهم - وذلك بسبب ارتفاع تكاليف المعيشة أو مخاوف تتعلق بالسلامة أو الترحيل أو العودة أو إعادة التوطين - غير أن الدراسات تدل على أن تنقل اللاجئين يرتبط أولاً وقبل كل شيء بالفرص الاقتصادية. فبصفتهم أصحاب مشاريع أعمال، يستغل اللاجئون شبكاتهم الأسرية والتجارية والشبكات عبر الوطنية لتجارتهم، كما تشكل استراتيجياتهم لكسب العيش جزءاً من نظم اقتصادية أوسع نطاقاً، قائمة على التبادل العيني أو الدفع النقدي وتتطوي على مشاركة كل من المجتمعات المضيفة ومجتمعهم الأصلي.<sup>58</sup> بالإضافة إلى ذلك، يستخدم العديد من اللاجئين التنقل كجزء من استراتيجياتهم الاقتصادية، وذلك على النحو الموثق من خلال الحركات العابرة للحدود للاجئين الأفغان من وإلى باكستان؛ وشبكات التجارة الصومالية التي تربط بين مستوطنات اللاجئين في المناطق الريفية في أوغندا والمخيمات في كينيا بالمدن الرئيسية؛ واللاجئين الإريتريين المسجلين في أوغندا الذين يسافرون إلى جنوب السودان للعمل.<sup>59</sup>

ومن العوامل الرئيسية المحددة لاستقرار الجغرافي، نجاح استراتيجية كسب الرزق المختارة؛ فمن دون العديد من الروابط الأخرى التي قد تربط اللاجئ بمنطقة معينة، قد يفكر هذا الأخير بالانتقال إلى مكان آخر في حال نفذت الفرص

<sup>56</sup> مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني (HIP): (Refugee Economics – Rethinking Popular Assumptions)، (اقتصاديات اللاجئين - إعادة النظر في الافتراضات الشائعة)، مرجع سابق.

<sup>57</sup> في نهاية العام 2014، ثلثا اللاجئين المسجلين لدى المفوضية كانوا لا يزالون في بلدان اللجوء منذ أكثر من عشر سنوات. وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار عدد اللاجئين الفلسطينيين مسجلين لدى الأونروا، 56% من مجموع اللاجئين في العالم في نهاية 2015 يعيشون أوضاع نزوح مطولة. المفوضية: الاتجاهات العالمية 2015، مرجع سابق، ص.

<sup>58</sup> مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني (HIP): (Refugee Economics – Rethinking Popular Assumptions)، (اقتصاديات اللاجئين - إعادة النظر في الافتراضات الشائعة)، مرجع سابق.

<sup>59</sup> مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني (HIP): (Refugee livelihoods in Kampala, Nakivale and Kyangwali)، (سبل عيش اللاجئين في كمبالا، ناكيفال وكيانغوالي)، أكتوبر/تشرين الأول 2013.

<sup>60</sup> على سبيل المثال، المجموعات الائتمانية التي تضم عملاء من جنسيات مختلفة والتابعة للمجموعة والتي تشمل لاجئين سوريين في لبنان ومصارف القرى التابعة لمؤسسة فينكا والتي تشمل لاجئين كولومبيين في الإكوادور. ولهذا المثال الأخير، يُرجى مراجعة م. فيلدينغ: Microfinance Partnerships – A Bridge for Refugees (شراكات التمويل الأصغر - جسر للاجئين)، أطروحة ماجستير من جامعة سان فرانسيسكو، ديسمبر/كانون الأول 2011.

<sup>61</sup> معهد التنمية الخارجية: حالات النزوح المطولة، مرجع سابق، ص. 28.

<sup>62</sup> يُرجى مراجعة عرض أكثر تفصيلاً للدروس المستفادة من تدخلات التمويل الأصغر الأولى للاجئين في ك. جايبوكسن: Microfinance in protracted refugee situations: Lessons from the Alchemy Project (التمول الأصغر في حالات النزوح المطولة: الدروس المستفادة من مشروع Alchemy Project)، جامعة تافتس، 2004 وم. أزوربو: New Issues in Refugee Research: Microfinance and Refugees - Lessons Learned from UNHCR's experience (قضايا جديدة في البحوث المتعلقة باللاجئين: التمويل الأصغر واللاجئون - الدروس المستفادة من تجربة المفوضية)، دائرة وضع السياسات والتقييم لدى المفوضية، ورقة بحث رقم

199، يناير/كانون الثاني 2011.

<sup>63</sup> المثال الأكثر استهدافاً به هو عن مستوطنة في غرب زامبيا حيث عاد نصف اللاجئين الحاصلين على ائتمان مع كفالة جماعية من خلال لجنة قروض خاصة بالمخيم، بدعم من منظمة غير حكومية بريطانية، إلى بلدهم أنغولا بعد إعلان السلام في العام 2002 من دون دفع المستحقات المتوجبة عليهم - على عكس ما جرى مع المقترضين الأنغوليين في مخيم شقيق مدعوم من قبل المنظمة نفسها ولكن مع إدارة أقوى. يُرجى مراجعة نشرة الهجرة القسرية رقم 20:

"Sustainable livelihoods: Seeds of Success" (سبل العيش المستدامة: بذور النجاح؟)، مايو/أيار 2004، ص. 10-11.

وأصحاب عمل، مع العلم أن شبكاتهم الإضافية عبر الوطنية قد تزيد من إمكانية نجاحهم كعملاء لمقدمي الخدمات المالية.

يمكن لمقدمي الخدمات المالية الاستفادة من الانخراط في هذه الآفاق الجديدة من الإدماج المالي من خلال دراسات للسوق تركز على العملاء، وذلك لفهم السكان اللاجئين بشكل أفضل وتحديد شرائح العملاء الذين يمكنهم التعامل معهم. إن تمكين اللاجئين من الوصول إلى المنتجات والخدمات القائمة قد يساهم في نشوء حافزة أكبر وأكثر تنوعاً مما يؤدي إلى قدر أكبر من الاكتفاء الذاتي المالي. وفي معرض هذه العملية، يمكن لمقدمي الخدمات المالية مساعدة اللاجئين على بناء رأس مال اجتماعي إضافي وترسيخ جذور محلية أقوى للمساهمة أكثر في الاقتصاد المحلي. وتساهم هذه النتائج في تحقيق الأهداف الاجتماعية لمقدمي الخدمات المالية، مثل تعزيز إدماج العملاء والتمكين الاقتصادي والتكامل والتماسك الاجتماعي. يجب على مقدمي الخدمات المالية ألا يقللوا من أهمية الفوائد التي قد تلحق بسمعتهم وتعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين كنتيجة لهذه الجهود الرامية إلى أن يكونوا جزءاً من الحل لمشكلة عالمية.

اللاجئين لا تتصل بزيادة المخاطر الائتمانية الفعلية، إذ يفيد هؤلاء عن نسب حافظات معرضة للخطر بين العملاء اللاجئين مساوية أو أفضل أو بالكاد أعلى من مجموع حافظاتهم. غير أنهم يشددون على أهمية التجزئة الملائمة والتخفيف الفعال للمخاطر، في حين يفيدون عن وجود عملاء من اللاجئين أشد ولاء وامتناناً لحصولهم على هذه الفرصة.

في الختام، وعلى الرغم من أن اللاجئين يواجهون حواجز إضافية تعترض إدماجهم المالي بالمقارنة مع أقرانهم من السكان المحليين، غير أن إمكانية تشكيلهم لشريحة فعالة من العملاء في السوق لا تختلف كثيراً عن إمكانية المواطنين من حيث قدراتهم في مجال مشاريع الأعمال أو الاستراتيجيات الاقتصادية أو الطلب على الخدمات المالية. لا شك أننا لا نزال بحاجة إلى العديد من البحوث، غير أن ثمة صورة جديدة تتشكل عن شريحة كبيرة من اللاجئين بصفاتهم عناصر فاعلين في الحياة الاقتصادية، يتمتعون بالموارد اللازمة ومؤهلين للتمويل والتعامل مع المصارف، وهم يشكلون بالفعل جزءاً من الاقتصاد غير الرسمي كمستهلكين وتجار ومنتجين

القسم 2.

إطار الإدماج المالي للاجئين

مسببات الربحية مثل التسويق وتصميم المنتجات وتشكيلتها وقنوات التوزيع والعمليات وإدارة المخاطر.

الإطار رقم 2 الخطوات الست التحضيرية لإدماج العملاء اللاجئيين

1. إجراء دراسة استطلاعية
2. وضع الاستراتيجية
3. إجراء الاتصال ودراسة السوق
4. تجزئة العملاء المحتملين
5. تكييف معايير الأهلية والتقييم
6. إجراء اختبار تجريبي

## 2.1 الخطوة 1: إجراء دراسة استطلاعية

يجب استهلال عملية استكشاف إمكانية توسيع نطاق حدود الإدماج بمناقشة مفتوحة ومنفتحة مع مجلس الإدارة بشأن السبب الذي يدفع أو يمنع مقدمي الخدمات المالية من التعامل مع اللاجئيين (أو النازحين أو المهاجرين) في البلاد. يجب السؤال عن الفوائد والمخاطر المحتملة وعن المعلومات الإضافية اللازمة لاتخاذ القرار بشأن استراتيجية توسيع نطاق الإدماج. يمكن لعملية كشف ومواجهة الصور النمطية غير المعلنة داخل وحول المؤسسة أن تكون بحد ذاتها رحلة حافلة باتجاه تحقيق التمويل الشامل والمسؤول وأن تساعد على تطبيق إدارة الأداء الاجتماعي (SPM)<sup>65</sup> في الممارسة العملية.

على الرغم من أن مقدمي الخدمات المالية الذين يتمتعون برسالة اجتماعية متينة وخبرة في مجال خدمة العملاء المهمشين من المواطنين المحليين قد يوافقون بسرعة على جدوى توسيع نطاق خدماتهم لشمّل اللاجئيين، فمن المرجح أن تبرز العديد من الأسئلة المتعلقة بحجم السوق والقدرة على الاستدامة ("إمكانية التعامل مع المصارف") والمخاطر الائتمانية والربحية والسمعة، علماً أنه لا يسهل الإجابة عنها. وقد يكون من المفيد استخدام الإطار المقترح هنا من أجل منهجة هذه الأسئلة وجمع المعلومات اللازمة.

يحدد هذا القسم ست خطوات مهمة في عملية التحضير لإدماج اللاجئيين في الحافظة كشريحة جديدة من العملاء (يُرجى مراجعة الإطار رقم 2). ولا تختلف هذه الخطوات كثيراً عن العملية التي ينبغي عادة أن تطبق للتوسع وشمّل أي شريحة جديدة من العملاء. غير أن السكان اللاجئيين غالباً ما لا يكونون معروفين بقدر العملاء الآخرين كما أنهم قد يكونون أكثر إثارة للجدل؛ لذلك، فثمة حاجة إلى المزيد من المعلومات الأولية، كما ينبغي لمقدمي الخدمات المالية أن يكونوا مستعدين لاستكشاف والتخلي عن الأخطاء الشائعة والأفكار المسبقة داخل مؤسستهم وحولها في معرض هذه العملية. لهذا السبب، فقد تستغرق الاستعدادات وقتاً أطول مقارنة بشرائح العملاء الآخرين ولا بد من اعتماد نهج صبور. نستعرض أدناه كل خطوة بالتفصيل.

تقوم هيكلية هذه المبادئ التوجيهية على إطار (يُرجى مراجعة الرسم البياني 2) يمكن استخدامه في نهاية المطاف من قبل مقدمي الخدمات المالية لبيان جدوى عملية توسيع نطاق الخدمات لشمّل اللاجئيين. فأصحاب القرارات في المؤسسات المالية (المالكون، مجلس الإدارة، المستثمرون) سيرغبون في نهاية المطاف في رؤية بيان جدوى قادر على تبرير الاستثمارات المحتملة والتعديلات التشغيلية اللازمة لشمّل اللاجئيين. كما أنهم سيريدون معرفة ما إذا كان هذا الإدماج سيولد قدراً كافياً من الفوائد الإضافية من جهة الأهداف المالية والاجتماعية للمؤسسات المقدمة للخدمات المالية، حتى بالمقارنة مع خطط النمو المحتملة الأخرى. ففي معرض استعراضنا لهذا الإطار، سنركز على الدروس المستفادة مؤخراً من التجربة الميدانية من أجل تقديم التوصيات والنصائح وطرح الأفكار الخاصة بتوسيع نطاق الخدمات المالية لشمّل السكان اللاجئيين.

وقد تعلّمنا من الممارسات المستجدة الأخرى التي ألهمت هذه المبادئ التوجيهية<sup>65</sup> أن أي دراسة جدوى مقنعة يجب أن تستكشف المرتكزات المتصلة بالأسواق الخارجية التي يعمل فيها مقدمو الخدمات المالية والمحركات المؤسسية الداخلية والقدرات التي قد توفر مزايا نسبية في السوق. كما لا بد من توضيح الإطار الزمني اللازم لكي تأتي الاستثمارات بثمارها بالإضافة إلى تحديد تكاليف الفرصة البديلة الضائعة لعدم إدماج اللاجئيين. ويجب إسناد دراسة الجدوى هذه إلى المرتكزات الأخرى التي يتم تحديدها خلال دراسة وتقييم شريحة العملاء، وذلك للتعرف أكثر على هذه الشريحة. تعتمد دراسة الجدوى في نهاية المطاف على قدرة مقدمي الخدمات المالية على تحقيق التوازن بين التكاليف والإيرادات التي تنطوي عليها هذه العملية، بما في ذلك

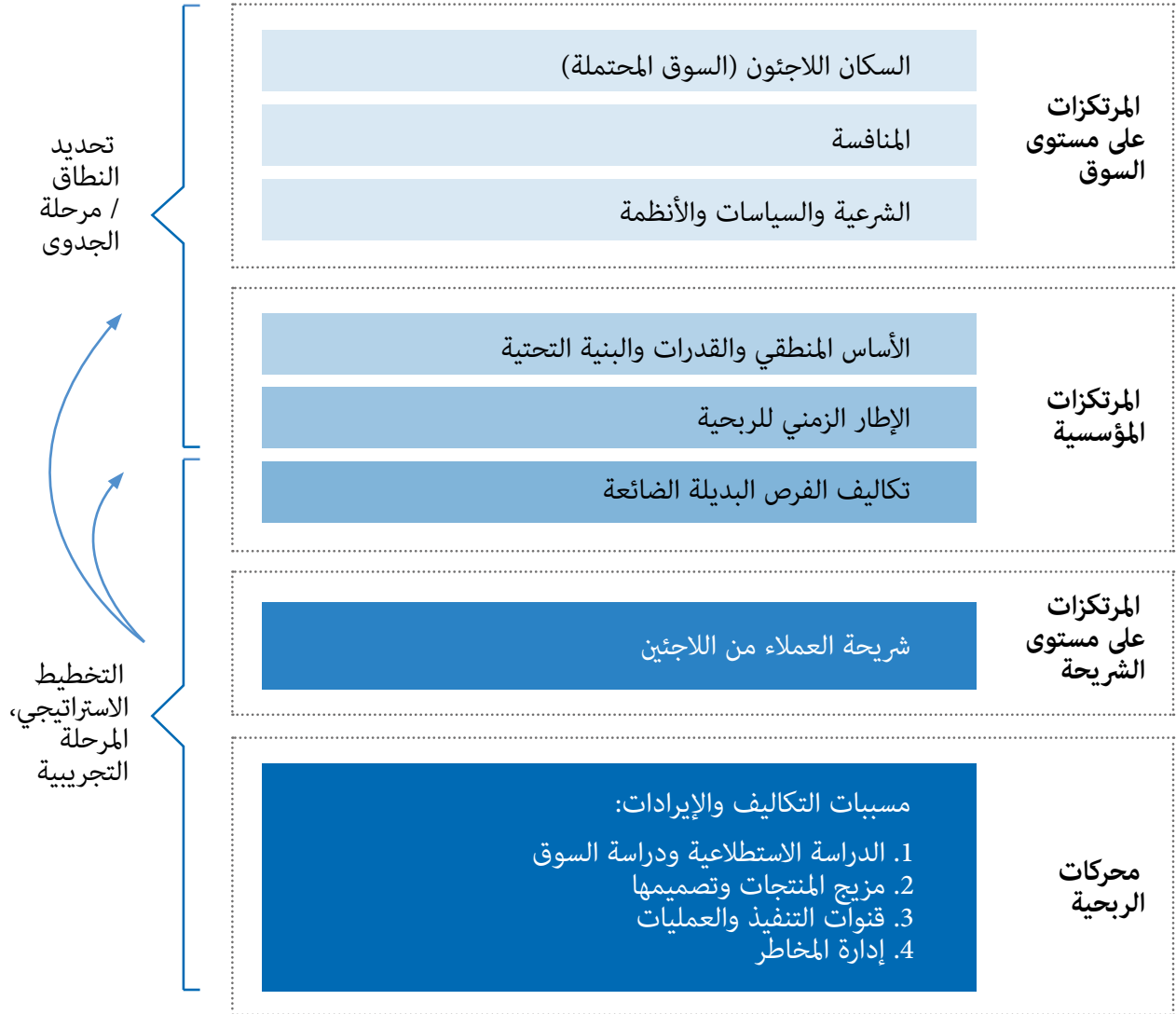
<sup>65</sup> يُرجى بشكل خاص مراجعة الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أشد السكان فقراً: The Business Case for Youth Savings: A Framework (دراسة جدوى الأادار لدى الشباب: إطار عمل). المذكرة رقم 96، يوليو/تموز 2014، التي تمّ تكييف إطار دراسة الجدوى المقترح انطلاقاً منها.

<sup>66</sup> <http://sptf.info/get-started/what-is-spm>



إطار مبدئي لبيان جدوى عملية إدماج اللاجئين 2015

الرسم البياني 2



الرسم البياني 3: موضع تركيز الدراسة الاستطلاعية

الرسم البياني 3



## 2.1.1 استكشاف المرتكزات على مستوى السوق

يجب النظر في الأسئلة التالية على الأقل (يُرجى مراجعة الملحق 1 للمزيد):

- هل هناك سوق محتملة بحجم ونطاق قادرين على تأمين الاستدامة في مناطق عملياتنا الحالية/المستقبلية؟
- إلى أي حد يمكن اعتبار البيئة تنافسية؟
- ما هي العوامل القانونية والسياسية والتنظيمية والقيود الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟

قد يستلزم جمع المعلومات عن مرتكزات السوق الاتصال بالوكالات الجديدة بالنسبة إلى مؤسستكم. ينبغي الاتصال بالمكتب القطري للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو المنظمة الدولية للهجرة أو المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية العاملة مباشرة مع اللاجئين. كما يمكنكم النظر في إمكانية الاتصال بالسلطات الوطنية وأو المحلية في مناطق عمل مؤسستكم. فغالباً ما تكون السلطات البلدية أو المحلية مسؤولة عن تقديم الخدمات إلى اللاجئين وتمتلك بالتالي بيانات مهمة عن مواقعهم وأعدادهم وأنواع الخدمات التي سبق تقديمها إليهم، فضلاً عن الفجوات في الطلب. كما أنها قد تسر لرؤية مؤسسة وطنية لتقديم الخدمات المالية تعرب عن اهتمامها في هذا الصدد، خاصة إذا كان يتم حالياً توفير معظم الخدمات للاجئين من قبل منظمات دولية.<sup>67</sup>

يجب الاستفسار عن عدد اللاجئين الذين هم في سن العمل وأماكن تجمعهم (كثافة الشريحة) في المواقع الجغرافية التي يمكن لمؤسسة تقديم الخدمات المالية الوصول إليها. يجب طلب تفصيل الأعداد بحسب (أ) بلد المنشأ، كمؤشر لمستوى الإلمام بلغة البلد المضيف وثقافته، (ب) تواريخ الوصول التقريبية، لفهم مراحل نزوح اللاجئين، و(ج) المسكن (ما إذا كان اللاجئين قد تدبروا أمر سكنهم بشكل ذاتي أو يعيشون في مخيمات، وما إذا كانوا يعيشون في مناطق حضرية أو ريفية). لا بد من فهم كيف ولدى من تم تسجيل اللاجئين ومعرفة مستوى إدماج اللاجئين في الاقتصاد المحلي من خلال السؤال عن مصادر رزقهم ومؤسساتهم ودرجة تفاعلهم مع أفراد المجتمع المضيف. يجب الحرص على أن تفهم المنظمات التي تقومون بالاتصال بها أنكم مهتمون تحديداً باللاجئين الذين يمتلكون الفطنة في مجال المشاريع والأعمال.

إن هذه الشريحة من السوق لا تتلقى على الأرجح القدر الكافي من الخدمات أو أياً منها من قبل مؤسسات الخدمات المالية الأخرى، ولكن لا بد من تحديد أي منافسة قائمة عن طريق الاتصال بجمعية التمويل الأصغر الوطنية. كما لا بد من معرفة مستوى المنافسة مع وبين الوكالات الإنسانية المعنية بحماية اللاجئين. يجب تحديد عدد وهوية الوكالات والمنظمات الموجودة وماهية الخدمات التي تقدمها ولأي عدد من السكان اللاجئين، فضلاً عن مستوى التنسيق لديها. كما لا بد من رصد فرص الشراكات ونقاط التدخل ومصادر المعلومات، فضلاً عن تقييم مستوى الخدمات المقدمة والقائمة على أساس المنح، خاصة تلك المقدمة لدعم سبل كسب العيش، من أجل تحديد درجة اعتماد اللاجئين على الإغاثة وأي مخاطر "تلويث" سوق الائتمان أو إلحاق الضرر بثقافة الائتمان.

ولفهم كيف يمكن لإطار السياسات والتنظيمات في بلد معين أن يسهل أو يعيق إدماج اللاجئين، يجب الاتصال بالهيئة الوطنية المسؤولة عن وضع التنظيمات (على سبيل المثال، وزارة المالية أو البنك المركزي)، فضلاً عن الجهات الحكومية المسؤولة عن تقديم الخدمات إلى اللاجئين (مثل وزارات الشؤون الاجتماعية والداخلية، أو في بعض البلدان، الوزارات المعنية بالهجرة). كما لا بد من النظر في إمكانية الاتصال بالسلطات المحلية في مناطق عمل مؤسسة الخدمات المالية - فالبليات أو السلطات المحلية غالباً ما تكون مسؤولة عن تقديم الخدمات إلى اللاجئين، وسيكون لديها بيانات مهمة حول مواقع اللاجئين وأعدادهم وأنواع الخدمات التي سبق تقديمها إليهم، فضلاً عن الثغرات في الطلب.

وفي معرض الاتصال بهذه الوكالات، يجدر البحث عن الشركات المحتملة إنشاؤها مع المنصات أو المبادرات القائمة مثل منظمة Migrants Organise في المملكة المتحدة<sup>68</sup> أو منظمة "فرنسا أرض لجوء" Terre d'Asile في فرنسا وتونس<sup>69</sup> أو الاتحاد للاجئين والمهاجرين في جنوب أفريقيا.<sup>70</sup> كما ثمة احتمال أن تكون منظمات الأمم المتحدة قد أنشأت منصات مثل فرق لمجموعات سبل العيش على المستوى الوطني،<sup>71</sup> وأن يكون لدى هذه المنصات بيانات ومعلومات يمكن الاطلاع عليها. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو الهيئة التي تتولى قيادة مجموعات الأمم المتحدة المعنية بالانتعاش المبكر وسبل العيش على المستوى العالمي، ويمكنه أيضاً أن يشكل نقطة اتصال أولية فعالة لمقدمي الخدمات المالية.

<sup>67</sup> على غرار تجربة "المجموعة" في لبنان، حيث باتت هذه المؤسسة الآن المنظمة غير الحكومية الوطنية الوحيدة الممثلة في اللجنة التوجيهية الوطنية المعنية بسبل العيش وفرص العمل التي تضم أيضاً وكالات حكومية ودولية وممولين ومنظمات غير حكومية دولية.

<sup>68</sup> <http://www.migrantsorganise.org/>

<sup>69</sup> <http://www.france-terre-asile.org/>

<sup>70</sup> <http://www.comsa.org.za/>

<sup>71</sup> See <https://www.humanitarianresponse.info/en/clusters/early-recovery>

## 2.1.2 استعراض المرتكزات المؤسسية

بناءً على المعلومات الخاصة بالسوق التي يتم الحصول عليها من الوكالات المعنية بالحماية أو التنمية في منطقتكم (يُرجى مراجعة القسم 2.1.1)، ينبغي النظر في مدى قدرة البنية التحتية لمؤسستكم (شبكة الفروع، الوكلاء) على توفير الخدمات للمناطق الجغرافية التي يعيش فيها اللاجئون. هل يمكن لمؤسستكم الوصول إلى هذه المناطق بفاعلية؟ هل يتوجب عليها الاستثمار في وسائل إضافية لنقل الموظفين؟ في قنوات توزيع جديدة؟ كما ينبغي الأخذ بعين الاعتبار ما قد يستوجبه إعداد العمليات والنظم والموظفين الحاليين لخدمة اللاجئين. فوضع استراتيجية للتوعية والتسويق وتكييف معايير الأهلية والتقييم (بما في ذلك في نظم المعلومات الإدارية) والعمل مع منظمات شريكة جديدة قد يتطلب اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة ووقتاً طويلاً من الموظفين (بما في ذلك، في بعض الحالات، تعيين موظفين جدد يكونون ملائمين لسوق اللاجئين) وموارد أخرى. هل مؤسستكم مستعدة لتكريس الموارد اللازمة لهذه المهمة؟

في الختام، لا بد من سؤال الممولين/المستثمرين/المساهمين الحاليين عما إذا كانوا مهتمين بهذا المشروع الجديد. ما هو الإطار الزمني الذي يتوقعونه لزيادة الإيرادات المالية؟ وخلال الدراسة الاستطلاعية للسوق، قد تكتشفون فرصاً معينة للحصول على تمويل جديد من الوكالات المعنية بالحماية أو غيرها. قد يشكل ذلك حافزاً للمضي قدماً، غير أنه لا بد من النظر في حجم هذا التمويل وإطاره الزمني مقارنة بالاستثمارات المقدرة والوقت الذي ستحتاجه المؤسسة للتخطيط لعملية التوسع وتجربتها.

ينبغي للاستعراض الأولي لجدوى المشروع أن يدلّكم على الفوائد والمخاطر المحتملة التي قد تنجم عن توسيع نطاق الخدمات لشمّل اللاجئين. ففي هذه المرحلة من العملية، يجب أن تكونوا قادرين على الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى حجم هذه الشريحة الجديدة من العملاء المحتملين وكيف يختلفون عن العملاء الحاليين؟
- ما هي العوائق القانونية والإعلامية والإجرائية الرئيسية لإدماج هذه الشريحة من العملاء في الخدمات التي تقدمها مؤسستكم، وهل يمكن التغلب عليها؟
- ما هو الأساس المنطقي الرئيسي لديكم (عرض القيمة) لتوسيع نطاق الخدمة من أجل شمل اللاجئين؟
- ما هي التكاليف والفوائد الرئيسية؟
- ما هي الشواغل الرئيسية لدى الجهات المعنية الرئيسية التي ينبغي أن تعالجها أي استراتيجية؟

تؤثر الدوافع الداخلية لمقدمي الخدمات المالية وخصائصهم ونقاط القوة لديهم على احتمال تعاملهم مع اللاجئين وتوقيت ذلك نسبة إلى خطوط المنتجات الأخرى وشرائح العملاء الآخرين. يجب النظر في الأسئلة التالية على الأقل (يُرجى مراجعة الملحق 1 للمزيد):

- ما هي الأهداف التي تحرك اهتمامنا بإدماج اللاجئين - الرسالة الاجتماعية أو الشواغل المتصلة بمسؤولية الشركة الاجتماعية أو الأهداف المالية أم هو مزيج من سائر هذه البنود؟
- ما هي قدرة المؤسسة وبنيتها التحتية لتخصيص الموارد اللازمة من أجل إدماج اللاجئين؟
- على مدى أي نطاق زمني يمكننا توقع (أو نستلزم) تحقيق الربح جزاءً إدماج اللاجئين؟
- ما هي تكلفة الفرصة البديلة لإدماج اللاجئين مقابل استثمار الموارد في مشاريع أخرى؟

قد يتشجع مقدمو الخدمات المالية على التعامل مع اللاجئين جزاءً مزيج من الأهداف الاجتماعية والمالية. يجب استكشاف الأهداف أو الأسباب الأكثر أهمية بالنسبة إلى مؤسستكم. ما الذي يحرك ويحفز الاهتمام بإدماج اللاجئين ومن "يمتلك" هذه المحركات؟ ما مدى الدعم الذي تلقاه هذه الفكرة ضمن المؤسسة؟ هل هناك ما يكفي من المروجين للمضي قدماً بالفكرة على الرغم من وجود مقاومة (المثابرة)؟ لا بد من توافر أساس منطقي واضح، معزز بدعم قوي من قيادة المؤسسة، من أجل تحديد الجدوى إذ إنه يساعد على تبرير الاستثمارات الأولية ويضمن صبر الإدارة والمجلس.<sup>72</sup>

بالإضافة إلى ذلك، يجب النظر في مستوى المقاومة الداخلية المحتملة. تذكروا أن إدماج اللاجئين قد يكون مسألة حساسة، وسيكون من المهم توجيه المنظمة بأكملها إلى اعتماد حافطة أكثر شمولاً. على وجه التحديد، لا بد من إشراك أقسام معينة، مثل التسويق وتكنولوجيا المعلومات والمالية والعمليات، في هذه العملية في وقت مبكر، وذلك من أجل كسب التأييد والدعم في سائر الأقسام.<sup>73</sup> كما ولا بد من سؤال الموظفين على جميع المستويات، فضلاً عن العملاء الحاليين، عن رأيهم بهذه الفكرة. يجب تعيين موظفين ميدانيين من ذوي الخبرة واستخدام مجموعات مركزة لمناقشة مختلف المسائل مع الحرص على تدوين المخاوف.

<sup>72</sup> بمساعدة أشد السكان فقراً: The Business Case for Youth Savings: A Framework (دراسة جدوى الادخار لدى الشباب: إطار عمل)، مرجع سابق.  
<sup>73</sup> <http://www.fi2020progressreport.org/addressing-customer-needs/>

## الإطار رقم 3 مخطط الاستراتيجية

## دراسة شريحة العملاء

- ما الذي نعرفه
- ما هي الأمور الأخرى التي يجب أن نعرفها عن شريحة العملاء الجديدة

## الاستعراض المؤسسي

- ماذا لدينا
- ما الذي يتعين علينا تعديله/إضافته/تغييره للتمكن من خدمة عملاء جدد

## الأساس المنطقي/المفهوم

- ما الذي نريد تحقيقه
- كيف سنقوم باختبار تجريبي للخطوة
- بأي تكلفة (الوقت/الأموال)
- كيف سنقوم برصد التقدم المحرز

ينبغي أن تكون الاستراتيجية بمثابة وثيقة واحدة قابلة للتعديل تقوم سائر الجهات المعنية الداخلية والخارجية باستعراض وإيراد الملاحظات بشأنها، إذ يساعد ذلك بحد ذاته على كسب التأييد. يركّز مقدمو الخدمات المالية الرائدون في مجال إدماج اللاجئين على أهمية وجود استراتيجية واضحة والحاجة إلى قيادة حكيمة لدعم هذه الاستراتيجية.

## دراسة شريحة العملاء وقدرة مقدمي الخدمات المالي على الاستجابة

الرسم البياني 4

شريحة العملاء من اللاجئين

المركزات على مستوى الشريحة

مسببات التكاليف والإيرادات:

1. الدراسة الاستطلاعية ودراسة السوق
2. مزيج المنتجات وتصميمها
3. قنوات التنفيذ والعمليات
4. إدارة المخاطر

محركات الربحية

عند الإجابة على هذه الأسئلة، ينبغي أن يصبح المجلس (جنباً إلى جنب مع الإدارة) قادراً على اتخاذ القرار بشأن ما إذا سيتم الشروع في مرحلة التخطيط أم لا. ففي حال خلع القرار إلى تأكيد إمكانية إشراك المزيد من العملاء، يصبح بإمكانكم اتخاذ الخطوة التالية. وإلا فستكونون قد أجبتم على الأقل على سؤال "لم لا؟" في الوقت الراهن.

## 2.2 الخطوة 2: وضع الاستراتيجية

إذا ما افترضنا أن قيادة مؤسسة الخدمات المالية قد قررت أن خدمة اللاجئين قد تكون مجدية، ينبغي للإدارة إذن وضع خطة للحصول على نظرة معمقة لهذه الشريحة الجديدة من العملاء ومسببات التكاليف والإيرادات (يرجى مراجعة الرسم البياني 4) التي من المحتمل أن تؤثر على بيان الجدوى في نهاية المطاف.<sup>74</sup>

لا بد لمقدم الخدمات المالية من وضع استراتيجية أو خطة مكتوبة تحدد النهج المتبع وإطار الميزانية، وذلك لسببين: فهي تساعد على توضيح الأهداف والنهج والتحديات والموارد على المستوى الداخلي، خاصة إذا كانت مؤسسة الخدمات المالية قد استعانت بمزود خدمات تقنية خارجي لإجراء الدراسة الاستطلاعية، كما أنها تساعد على كسب التأييد المؤسسي لعملية التوسع.

بناء على المعلومات التي تم جمعها خلال الخطوة 1، ينبغي أن تحدد الخطة كيف ستمضي المؤسسة قدماً بدراسة أعمق لشريحة العملاء الجديدة من أجل فهم أفضل للطلب ولاستعداد السكان اللاجئين لعملية الإدماج. كما يجب أن تتناول الخطة كيف ستقوم المؤسسة بتوضيح التحديات القانونية لإدماج اللاجئين وتعديل والتعامل مع التحديات المؤسسية التي يتم تحديدها أثناء الخطوة 1. وينبغي للخطة أن تنص على بروتوكول الاختبار التجريبي حيث يمكن تحديد مختلف التكاليف والإيرادات بشكل أفضل، على النحو المبين في الإطار رقم 3.

<sup>74</sup> بينما أنه قد تم عرض المعارف المستجدة عن السكان اللاجئين بشكل عام في القسم 1، وما أن تحليل شريحة العملاء ستختلف تبعاً لكل بلد ولكل مؤسسة خدمات مالية، فقد قمنا بجمع هذين المستويين من التحليل ضمن هذا القسم من المبادئ التوجيهية.



- أي شريحة/شرائح فرعية من العملاء اللاجئيين ينبغي لمؤسستكم استهدافها؟

تختلف الإجابة على هذا السؤال تبعاً للأسواق ومقدمي الخدمات المالية. فالمعلومات المستخلصة من دراسة الجدوى حول الأسواق المحتملة ستُستخدم في التحليل، فضلاً عن نوع المؤسسة ورسالتها وسيرتها وخصائص عملائها الحاليين. أما بالنسبة لأي عملية توسيع لشريحة العملاء، فلا بد من إجراء تحليل أعمق للسوق والمنافسة في الأعمال في مختلف المناطق التي ينشط فيها اللاجئون، بما في ذلك سلاسل الإمداد القائمة والمحتملة وقدرتها على الاستدامة بالنسبة إلى المؤسسات القائمة والجديدة. ويجب على وجه الخصوص تقييم مدى توافر الإغاثة والخدمات الأخرى القائمة على أساس المنح ("المجانية") التي من الممكن أن تكون قد خلقت مستوى عالياً من التبعية أو حتى الاستحقاق بين بعض شرائح اللاجئيين، الأمر الذي قد يؤثر على ثقافة الائتمان.

لكن، وقبل أن تتمكن مؤسستكم من البدء بدراسة الشريحة، عليكم أولاً العثور على عملاء محتملين.

### 2.3.1 الاتصال باللاجئيين

قد يصعب جداً على مقدمي الخدمات المالية العثور على اللاجئيين في السوق. فعندما يضطر الأشخاص إلى النزوح، يميلون إلى التوجه إلى المكان الأقرب أو الأكثر احتمالاً لتقديم المساعدة. بالتالي، فأول اتصال يجريه اللاجئون في أي موقع جديد لهم غالباً ما يكون بوكالة معنية بالحماية (الحكومة/ الأمم المتحدة/ المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية) أو أفراد من الأسرة أو أصدقاء أو أماكن عبادة أو جمعيات أهلية (رابطات الشتات). عليكم في هذه الخطوة استخدام جهات الاتصال التي جرى تحديدها في مرحلة الدراسة الاستطلاعية - بما في ذلك السلطات والمفوضية والوكالات المعنية بالحماية - وذلك للعثور على مجموعات من اللاجئيين. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر المنظمة الدولية للهجرة<sup>75</sup> وروابط الشتات والمنظمات والشبكات الأهلية المعنية بالمهاجرين من الأماكن الجيدة لبدء الاتصالات، خاصة في البيئات التي يكون اللاجئون قد تدبروا فيها أمر سكنهم بشكل ذاتي.

لا بد من الحرص طوال هذه العملية على إطلاع الجهات المعنية على كامل المستجدات - بما في ذلك الموظفون والعملاء الحاليون. فيجب أن يتأكد هؤلاء من أن مخاوفهم تلقى آذاناً صاغية وأنه يُصار إلى معالجتها. يمكن استخدام النشرات الإخبارية واجتماعات الموظفين ومنتديات العملاء وملاحظات الجهات المعنية الخارجية، بما في ذلك الممولون والمستثمرون، من أجل تعزيز التأييد الذي يحظى به هذا المشروع. ومع تطور الاستراتيجية، يجب إطلاع السلطات المحلية والوطنية عليها، حسب الاقتضاء، من أجل كسب دعمها والحصول على موافقتها، فضلاً عن إطلاع الوكالات المعنية بالحماية عليها (على سبيل المثال، من خلال المجموعة المعنية بسبل العيش إن وجدت) لتوفير الرابط مع مصادر التمويل الإضافية و/أو إقامة الشراكات مع مقدمي الخدمات غير المالية.

وعندما يتم تداول الاستراتيجية، يمكن توقع أن يُصار إلى تسليط المزيد من الضوء عليها وتلقي عروض محتملة لتقديم دعم إضافي، فضلاً عن الانتقادات من مجموعات الجهات المعنية التي من المحتمل ألا يكون قد تم إشراكها منذ البداية. يجب الحرص على امتلاك استراتيجية اتصالات قادرة على مواجهة هذا الاهتمام المتزايد، مثل ورقة أسئلة متكررة أو منشور أو بريد إلكتروني يشرح المرحلة التي تم بلوغها، كما ينبغي الاستمرار بإضافة أسماء جديدة إلى قائمة النشر. وكرسالة شاملة في استراتيجية الاتصالات، لا بد من التأكيد على قيمة الخبرة الدولية للاجئيين ومساهماتهم الحقيقية والمحتملة في المجتمعات المحلية كمصادر اقتصادية بدلاً من مصادر تهديد.<sup>75</sup>

## 2.3 الخطوة 3:

### دراسة الشريحة الجديدة

يتطلب إدماج أي شريحة جديدة من العملاء دراسة دقيقة للسوق، تركز على العملاء. ولوضع استراتيجية للإدماج اللاجئيين، لا بد من إجراء دراسة معمقة للسوق، إذ غالباً ما تكون الثغرة في المعلومات - ودرجة التحيز - أكبر بكثير.<sup>76</sup> أما السؤال الرئيسي الذي لا بد من طرحه في تحليل مرتكزات هذه الشريحة في إطار دراسة الجدوى (يُرجى مراجعة [الرسم البياني 4](#))، فهو التالي:

<sup>75</sup> كما أوصت أيضاً مؤسسة Microfinanza نتيجة للسنوات الست الماضية من المشاريع التي تركز على الإدماج المالي للاجئيين، بتمويل من الصندوق الأوروبي للاجئين والصندوق الأوروبي لإدماج المهاجرين من خارج الاتحاد الأوروبي. يُرجى مراجعة [www.microfinanza.com](http://www.microfinanza.com).

<sup>76</sup> للمزيد من التوجيهات بشأن كيفية إجراء دراسة للسوق، يُرجى مراجعة على سبيل المثال MicroSave: Market Research for MicroFinance Toolkit، نيوبي، 2003.

<sup>77</sup> غالباً ما يتم تكليف المنظمة الدولية للهجرة من قبل الحكومات لتوفير المعلومات وإجراء الترتيبات ما قبل المغادرة لإعادة توطين اللاجئيين بالإضافة إلى عملها مع مجتمعات المهاجرين على نطاق أوسع؛ لهذا السبب، فهي قد تمتلك معلومات قيمة عن السكان اللاجئيين فضلاً عن كونها مكاناً جيداً لنشر المعلومات على اللاجئيين الآخرين.

التي تستضيفها المنظمات الأخرى. غالباً ما يكون اللاجئون معزولين اجتماعياً فهم يقدرون الفرص المتاحة للتفاعل مع جيرانهم الجدد. يمكن لهذه اللقاءات الاجتماعية أو الإعلامية الأولية أن تكون أداة غريبة ونقطة تفاعل لجمع البيانات حول مدى الاهتمام بالمنتجات والخدمات المالية وغير المالية وحالات استخدامها في السابق وحالياً. يمكنكم تنظيم مثل هذه اللقاءات بصورة مشتركة لشرائح اجتماعية واقتصادية مماثلة من العملاء الجدد من السكان المحليين واللاجئين من أجل تعزيز العلاقات الاجتماعية والحد من المخاوف بشأن المنافسة بين العملاء المحليين وبالتالي تسهيل تشكيل مجموعة لاحقة للدخار أو منتجات القروض ذات الكفالة الجماعية.

يمكن أن يؤدي التواصل مع جاليات المهاجرين، وخصوصاً مع مقدمي الخدمات المالية الذين يتعاملون معهم، إلى جمع معلومات مهمة حول استخدام الخدمات المالية من قبل غير المواطنين، بما في ذلك اللاجئون. اتصلوا بمشغلي شبكات الهواتف المحمولة ومقدمي خدمات تحويل الأموال وصرف العملات الأجنبية ("القطع الأجنبي")، سواء عبر القنوات الرسمية أو غير الرسمية، لشرح ما تنوون القيام به والاستفسار عن الطلب. فأتداء القيام بذلك، قد تجدون أيضاً الفرص لإقامة تعاون أوثق أو روابط مع وكلاء (يرجى مراجعة الإطار رقم 4).

داخل مخيمات، فسيتحتم عليكم على الأغلب الاستحصال على تصاريح دخول إلى المخيم من السلطات الوطنية وإدارة المخيم؛ كما يجوز أن تكون هناك قيود مفروضة على إمكانية الدخول، فضلاً عن حركة اللاجئين داخل المخيم وخارجه. لكن، وكما اكتشف بنك Equity Bank في كينيا،<sup>81</sup> فغالباً ما يستحق

كما يمكن لمقدمي الخدمات المالية البحث أيضاً عن اللاجئين في سلاسل الإمداد التي قد يبرعون فيها. فعلى غرار أي أصحاب مشاريع آخرين، لا بد للاجئين الذين يسعون إلى كسب رزقهم ضمن الأطر الاقتصادية غير الرسمية من تقييم مهاراتهم وخبراتهم والبحث عن الفجوات القائمة في السوق. وغالباً ما تشمل هذه الفرص السلع أو الخدمات التي يكثر الطلب عليها في بلادهم وإنما تفتقر إليها البيئة المضيفة، مثل محلات بيع المأكولات العرقية والمطاعم ومحلات البقالة والخدمات الموسيقية/الاحتفالات وتقديم خدمات تحويل الأموال وصرف العملات الأجنبية (بشكل غير رسمي في بعض الأحيان).

يمكنكم إبراز مؤسستكم كجهة محتملة لتقديم الخدمات إلى اللاجئين من خلال لقائهم ونشر مواد إعلامية بلغات يفهمونها في مكاتب المفوضية ومراكز التنمية الاجتماعية البلدية والمدارس والمراكز الصحية ودور العبادة والمتاجر التي تتعامل معهم (على سبيل المثال، محلات السوبرماركت والمتاجر الأخرى التي تقبل القسائم الإلكترونية أو البطاقات الخاصة باللاجئين). كما يمكنكم استخدام المنصات الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي المستخدمة على نطاق واسع من قبل اللاجئين. على سبيل المثال، شبكة W2Eu (مرحباً بكم في أوروبا)<sup>78</sup> أو موقع Service Info الإلكتروني في لبنان وهو موقع تجريبي جديد يستخدمه اللاجئون لإيجاد وتقييم الموارد التي تساعد على تسهيل انتقالهم للعيش في البلد الجديد.<sup>79</sup>

يجب النظر في إمكانية تنظيم فعاليات اجتماعية<sup>80</sup> للجمع بين العملاء الحاليين واللاجئين، أو المشاركة في الفعاليات المجتمعية

#### الإطار رقم 4 (أيضاً) بتحويل الأموال؟

يستعين المهاجرون - وكذلك اللاجئون - بقنوات تحويل الأموال غير الرسمية (أو ما يُعرف أيضاً بنظم الحوالة أو الهوندي) التي تعمل من محلات الهواتف المحمولة ووكالات السفر ومحلات البقالة. ومقارنة بمقدمي الخدمات المالية أو شركات تحويل الأموال المسجلة، تتم هذه التحويلات غير المسجلة بطريقة سرية وسريعة وغير مكلفة نسبياً. كما يمكن إرسال التحويلات عبر البريد أو عن طريق نقلها باليد عبر الحدود من قبل المهاجرين أنفسهم أو أصدقائهم أو أفراد من عائلتهم أو وكيل موثوق به. بالإضافة إلى ذلك، تلعب رابطات المهاجرين والمنظمات الدينية دوراً في تحويل الأموال.

المصدر: أ. كوسي ور. فرمولين: *Migrant's choice of Remittance channel* (خيار المهاجرين لقنوات تحويل الأموال)، ورقة عمل رقم 1683 صادرة عن البنك المركزي الأوروبي،

<sup>78</sup> <http://w2eu.info/>

<sup>79</sup> <https://en.reset.org/blog/web-platform-provides-service-info-syrian-refugees-lebanon-09142015>

<sup>80</sup> على سبيل المثال، <http://www.emnbelgium.be/news/open-door-day-migrant-entrepreneurs>

للقاء تجار المخيم والموردين وتجار التجزئة العاملين فيه، وذلك لفهم خيارات سبل العيش والاستراتيجيات الاقتصادية التي تبدو ناجحة داخل المخيم وحوله (يُرجى مراجعة الإطار رقم 5). لا تنسوا الاستفسار عن أعمال التجارة والشبكات الاقتصادية الأخرى مع الأسواق المحيطة بالمخيم.

استكشف شرائح العملاء في المخيمات هذا العناء كله إذ تمتلك العديد من المخيمات عجلتها الاقتصادية الخاصة (غير الرسمية) التي يحركها اللاجئون أنفسهم الذين غالباً ما يرتبطون بعلاقات تجارية وثيقة وثابتة مع سكان البلدان المضيفة، والذين قد يستفيدون من خدمات مالية أكثر تنظيماً. اطلبوا اجتماعات

الأسواق داخل المخيمات غالباً ما تنبض بالحياة

الإطار رقم 5

يأوي مخيم كاكوما للاجئين في كينيا أكثر من 177,000 لاجئ، معظمهم من جنوب السودان والصومال وإثيوبيا. وعلى الرغم من القيود المفروضة على حرية التنقل وبيئة الأعمال التي تقيدها محدودية فرص العمل، يضم المخيم عجلة اقتصادية نابضة بالحياة، تخدم كلاً من اللاجئين والمجتمعات المضيفة. قطاع الخدمات قوي بشكل خاص، بما في ذلك بيع البقالة والمواد الغذائية والملابس والإلكترونيات، فضلاً عن إدارة الفنادق والمطاعم.

المصدر: صمويل هال: *A Market Assessment and Value Chain Analysis in Kakuma Refugee Camp* (تقييم السوق وتحليل سلسلة الإمداد في مخيم كاكوما للاجئين في كينيا، مايو أيار 2016).

بإمكانكم تزويدهم بأفضل الخدمات. عند تجزئة مجتمعات أو مجموعات مختلفة من اللاجئين، يجب على الأقل الأخذ بعين الاعتبار معايير التجزئة التالية. ولكل معيار، قررنا ما هي العوامل التي قد تؤهل أو تؤدي إلى تنحية العملاء من الإدماج في شبكة الخدمات التي تقدمها مؤسستكم.

- خطة الهجرة التي تتضمن تاريخ الوصول والمدة المتوقعة للبقاء داخل البلاد.
- مهارات اللغوية ومعرفة السوق المحلية.
- مجموعة الثروات الاجتماعية والاقتصادية (بالمقارنة مع الجيران، سواء في المجتمع المضيف أو داخل المخيم)، بما في ذلك:
  - الثروة المادية (الأصول والدخل مقابل النفقات المنزلية)؛
  - مستوى الثقافة المالية والخبرة والتفضيلات المتصلة بالخدمات المالية، بما في ذلك الاستخدام السابق والحالي للحسابات المصرفية والتحويلات المالية والمدفوعات وحسابات التوفير وغيرها من المنتجات؛
  - الخبرات الحالية والسابقة في الأعمال التجارية (بما في ذلك في بلدكم الأصلي) وخطط الأعمال والقدرة على

## 2.4 الخطوة 4: تجزئة العملاء المحتملين لتحديد الشريحة التي سيتم التعامل معها

يُقصد بعملية التجزئة تقسيم قاعدة العملاء إلى مجموعات ذات خصائص متشابهة. وهي مهمة لسائر شرائح العملاء، وحيوية جداً لتحديد العملاء اللاجئين الأكثر أهلية للنجاح في استخدام الخدمات المالية التي تتيحونها. ينبغي إدارة عملية التجزئة داخلياً؛ يتفق مقدمو الخدمات المالية الذين يتعاملون حالياً مع عملاء من اللاجئين على عدم وجوب تلزيم عملية اختيار العملاء وتقييمهم (أي التجزئة) للسلطات أو الوكالات المعنية بالحماية/المساعدة الإنسانية إذ إنها غالباً ما تميل إلى اختيار أو إحالة فقط الأكثر عرضة للخطر، في حين أن مقدمي الخدمات المالية ينجحون أكثر في خدمة الفقراء العاملين أو الذين يتمتعون بحس الأعمال. يمكن استخدام مصفوفة تجزئة لتحديد اللاجئين الذين

<sup>81</sup> يمتلك بنك Equity Bank حالياً فرعين في مخيمي كاكوما واداب للاجئين، وهما يخدمان نحو 15,000 عميل من اللاجئين من خلال تزويدهم بحسابات توفير جارية وقروض فردية وجماعية.

استثماراتهم (يُرجى مراجعة الإطار رقم 6). عند تحديد شرائح العملاء المفضلين، لا بد من أخذ مستوى كراهية الأجانب في البيئة المحلية بعين الاعتبار. فإذا كنتم تعملون في بيئة معادية جداً للاجئين، قد تودون البدء بشمل شرائح فرعية من اللاجئين الذين ينظر إليهم على أنهم لا يشكلون خطراً تنافسياً للسكان المحليين والعملاء الحاليين. غالباً ما يكون النساء والشباب أقل تهديداً.

كما أن مؤسستكم قد تبدأ بتمويل المشاريع التي لا تشكل أي منافسة مباشرة مع سلاسل الإمداد الوطنية الأساسية. فقد اعتمدت "المجموعة" في لبنان هذا النهج وقامت بتمويل منتجات الأغاباني (نوع من التطريز) والخبز السوري الذي تصنعه اللاجئين في منازلهم.<sup>84</sup> ومع اعتماد العملاء الوطنيين أكثر على العملاء اللاجئين، يمكن للمؤسسة الانتقال نحو إعطاء فرص متساوية للعملاء المؤهلين من أجل الاستفادة من سائر الخدمات، بغض النظر عن صفة اللجوء أو الجنسية.

عقب تحديد الشريحة الفرعية من العملاء الذين يمكنكم على الأرجح خدمتهم بشكل جيد، يحين الوقت لمراجعة الأوراق والمستندات المكتتبية لتحديد ما إذا كانت جاهزة وملائمة لخصائص خدمة اللاجئين.

السداد. ويمكن أيضاً تحديد هذه الجوانب في مرحلة لاحقة كجزء من طلب القرض وعملية التقييم.

يمكن لمقدمي الخدمات المالية تجزئة مجموع السكان اللاجئين في مناطقهم إلى شرائح اجتماعية واقتصادية باستخدام عناصر من نموذج التأهيل،<sup>82</sup> أو أدوات تصنيف الثروات أو تقييم الفقر الأكثر تقليدية. لكن، عند استخدام أدوات تقييم الفقر، احرصوا على تضمين مقياس للاستبعاد المالي (على سبيل المثال، إمكانية الوصول السابقة والحالية إلى الخدمات المالية واستخدام هذه الخدمات) حيث أن بعض اللاجئين قد لا تنطبق عليه صفة الفقر المادي، غير أنهم يبقون مستبعدين من الخدمات المالية.

ينبغي لعملية التجزئة تمكين مؤسستكم من تحديد أي شرائح فرعية من العملاء ستكون أكثر ملاءمة لمنتجاتكم. قوموا بشطب الشرائح الفرعية التي لا تعتقدون أنكم قادرون على خدمتها بشكل جيد، مثل الفئات الأكثر ضعفاً<sup>83</sup> أو الأشخاص الذين يفتقرون إلى الإمكانيات في مجال مشاريع الأعمال أو الوافدين الجدد أو أولئك الذين يقضي مخطط هجرتهم بالانتقال خلال فترة زمنية قصيرة. وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو وكأنه نوع من "الإقصاء" أو الاستبعاد للبعض، غير أن اختيار شريحة عملاء يمكنكم خدمتها بشكل جيد أهم بكثير من إدماج الجميع وخدمة العملاء بشكل سيئ أو خسارة

## الإطار رقم 6 مثال على عملية تجزئة

أجرت شركة Microfinanza في إيطاليا دراسة جدوى لمشروع تمويل أصغر لصالح اللاجئين خلال 2014-15 وخلصت إلى أن مجتمعات اللاجئين في إيطاليا تنقسم إلى 4 مجموعات رئيسية هي:

- الاستباقيون (6%) وهم الذين يحققون على الأرجح أهدافهم المتصلة بمشاريع الأعمال حتى من دون دعم أي مؤسسة خدمات مالية
- العملاء المحتملون لمقدمي الخدمات المالية (42%)، وتضم هذه الفئة تقريباً:  
- نصف يمتلكون رأس المال الاجتماعي/المالي ولكنهم يحتاجون إلى الدعم لتوضيح أهدافهم التجارية (خدمات غير مالية)  
- نصف لديهم أهداف محددة بوضوح ولكن يحتاجون إلى رأس المال (قروض) والمهارات المهنية وشبكات الدعم للتمكن من النجاح
- الأشخاص الضعفاء (12%) وهم يحتاجون إلى دعم اجتماعي محدد الهدف قبل التمكن من الوصول إلى التمويل.

المصدر: تعليقات على المبادئ التوجيهية الخاصة بمقدمي الخدمات المالية من قبل إدواردو سكالكو، Microfinanza إيطاليا، يوليو/تموز 2016.

<sup>82</sup> الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أشد السكان فقراً: Reaching the Poorest: Lessons from the Graduation Model (الوصول إلى أشد السكان فقراً: الدروس المستفادة من مشروع التأهيل)، مذكرة رقم 69، مارس/آذار، 2011.

<sup>83</sup> مفوضية اللاجئين النسائية: Dawn in the City - Guidance for Achieving Urban Refugee Self-Reliance (الفجر في المدينة - إرشادات لتحقيق الاعتماد على الذات لدى اللاجئين في المناطق الحضرية)، أكتوبر/تشرين الأول، 2011.

<sup>84</sup> فرقة العمل المعنية بالأداء الاجتماعي (SPTF) (Serving Refugee Populations in Lebanon - Lessons Learned from a New Frontier) (خدمة السكان اللاجئين في لبنان - الدروس المستفادة من الأفق الجديدة) دراسة حالة عن "المجموعة" في لبنان، ديسمبر/كانون الأول 2015.



## 2.5 الخطوة 5: مراجعة وتكييف معايير الأهلية والتقييم

التسجيل الصادرة عن الأمم المتحدة أو المفوضية أو بطاقات التعريف الصادرة عن القنصليات<sup>85</sup> أو تلك الصادرة عن السلطات المحلية. كما يمكنكم النظر في طرق بديلة للتحقق من العنوان، بما في ذلك إجراء زيارات مادية وتأكيدات (إفادات) للإقامة من قبل السلطات المحلية أو المالكين أو زعماء القرية/العشيرة/الزعماء الدينيين أو اعتماد حل رقمي مثل ذلك الوارد في الإطار رقم 7. ثم، ومع الحفاظ على الشروط العامة المتصلة بتحديد الهوية والموقع الجغرافي للاتصال، يمكنكم إضافة "أو وثائق أخرى بديلة مقبولة" إلى معايير الأهلية الخاصة بكم.

يمكنكم التحقق من الكتيبات واستمارات الطلبات المعتمدة لديكم للاطلاع على الشروط المتعلقة بمفهوم "الاستقرار" التقليدي المستخدم منذ سنوات عديدة في مجال التمويل الأصغر.<sup>86</sup> لقد بات عملاء مقدمي الخدمات المالية في مختلف أنحاء العالم تقريباً أكثر ميلاً إلى التنقل، والقطاع يتعلم شيئاً فشيئاً<sup>87</sup> أن شرط ثبات العملاء في مكان معين ليس ضرورياً لنجاح الخدمات المالية. على الرغم من أن مقدمي الخدمات المالية يحتاجون إلى نقطة اتصال جغرافية مؤكدة لكل عميل، غير أن ذلك لا يعني بالضرورة أن يكون العميل في هذه النقطة طوال الوقت. يجب النظر في تنقيح وثائق التقييم التي تستخدمونها باعتماد "الثبات في الموقع" (الاتساق في العودة إلى نقطة الاتصال) كمعيار أكثر ملاءمة وتحديد درجة الانتظام المطلوبة في إقامة العميل في نقطة الاتصال هذه. يمكن تتبع حركة العملاء من خلال التجار الذين يتعاملون معهم بانتظام أو من خلال المدارس أو المراكز الصحية أو نشاط الهاتف المحمول.

يعمل الرواد في مجال الإدماج المالي الرقمي على تطوير تطبيقات لإنشاء ملفات تعريف للمستخدمين يوافق عليها العملاء وتسمح لمقدمي الخدمات المالية بإنشاء تقييمات لدرجة الجدارة الائتمانية.

من المفيد في هذه المرحلة من عملية الإعداد إعادة النظر في معايير الأهلية والاختيار والوثائق المطلوبة المشار إليها في الكتيبات واستمارات الطلبات والتقييم ونماذج الموافقة، خاصة بالنسبة للمنتجات الائتمانية. لا يتعين على مقدمي الخدمات المالية عادة إجراء تعديلات جذرية على معايير الأهلية المستخدمة للعملاء الوطنيين، غير أنكم قد تضطرون إلى إجراء تعديلات طفيفة لضمان تأهل شريحة العملاء الجدد للحصول على الخدمات التي تقدمونها. يمكن لبعض التغييرات الطفيفة في بيانات المهمة ومعايير الأهلية أن تحدث فرقاً كبيراً، حيث أن التركيز على "نخدم جميع الفقراء في لبنان" بدلاً من "نخدم جميع اللبنانيين" قد مكن "المجموعة" من إدماج اللاجئين كعملاء لها.

قد يتعين عليكم إضافة بعض معايير التصفية للأهلية التي تستبعد اللاجئين الذين لا يمكنكم خدمتهم جيداً (على سبيل المثال، أن يكون العميل قد وصل منذ أكثر من 3 أشهر، وأن يكون قد خطط للبقاء في المجتمع المحلي لما لا يقل عن 12 شهراً) أو إسقاط أو مراجعة معايير أخرى أو على الأقل البحث عن بدائل. تفحصوا بشكل خاص قوائم الوثائق المطلوبة من العملاء. فإذا كانت مؤسستكم تستلزم تقديم نوع معين من وثائق الهوية و/أو الإقامة/العنوان، فقد يؤدي ذلك تلقائياً إلى استبعاد معظم اللاجئين الذين تودون خدمتهم.

ولإيجاد بدائل عن وثائق تحديد الهوية ومستندات الإقامة التقليدية، أسألوا الهيئة التنظيمية عن البدائل المقبولة ضمن شروط "اعرف عميلك" القائمة. وهي قد تشمل بطاقات

التغلب على القيود المتصلة ببطاقات الهوية

الإطار رقم 7

في زامبيا، تقدّم مؤسسة فينكا حسابات مرتبطة بقياسات حيوية (بيومترية). يتم تسجيل العملاء في فرع لمؤسسة فينكا عن طريق مسح رقمي للبصمات الخاصة بهم. وعند إجراء معاملاتهم في أحد الفروع أو لدى وكيل معتمد، يقومون بتسجيل الدخول إلى حساباتهم عن طريق مسح بصمات أصابعهم. يسمح هذا الحل التكنولوجي البسيط بجعل الخدمات المالية في متناول الجميع، حتى الأشخاص الذين لا يمتلكون بطاقة هوية رسمية.

المصدر: <http://www.fi2020progressreport.org/addressing-customer-needs>

<sup>85</sup> مثل بطاقة "Matrícula Consular" المكسيكية الصادرة عن القنصليات والمقبولة على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية كوثيقة تعريف رسمية. يُرجى مراجعة الشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية (GPIF)، مرجع سابق.

<sup>86</sup> المعنى بمساعدة أشد السكان فقراً: Supporting Microfinance in Conflict-affected areas (دعم التمويل الأصغر في المناطق المتأثرة جزاء النزاعات)، مذكرة إحاطة للجهات المانحة رقم 21، ديسمبر/كانون الأول، 2004.

<sup>87</sup> على سبيل المثال، عمل فيلق الرحمة مع الرعاة في القرن الأفريقي، كما تم عرضه أثناء مؤتمر SEEP في العام 2015، <http://www.seepnetwork.org/2015-session-descriptions--full--pages-20788.php#FS1>



ميزة إضافية إذ يكونون معتادين على الممارسات الأساسية المعمول بها في مجال القروض والادخار. فبدلاً من اعتبار الديون القائمة وغير المسددة كمعيار استبعاد تلقائي، يجب أخذها بعين الاعتبار في تقييم لاحق للقدرة على السداد.

عند الانتهاء من تحديد العملاء المحتملين من اللاجئيين من خلال عملية التجزئة وإعلامهم بذلك وفحصهم خلال الاجتماعات التمهيدية، وبعد تعديل المعايير والنماذج الداخلية على النحو المطلوب، لا بد من الانتقال إلى عملية التقييم الاعتيادية التي تجريها مؤسسة الخدمات المالية للمدفوعات والائتمانات وحسابات التوفير و/أو منتجات التأمين. إلا أنه من المستحسن تعيين موظفين ذوي خبرة في الخدمات الائتمانية/الخدمات المتصلة بمشاريع الأعمال ليتولوا مسؤولية عقد اجتماعات إضافية من أجل تقييم العملاء اللاجئيين بشكل كامل وشرح المنتجات والمهل والبنود والشروط المتصلة بالعرض. قد تدعو الحاجة إلى عقد مثل هذه الاجتماعات أكثر من مرة واحدة، ويجب أن تتم جميعها باللغات الملائمة أو بحضور مترجمين.

على الرغم من أن الدلائل على فعالية هذه الطرق البديلة لا تزال مختلطة جداً حتى الآن،<sup>88</sup> غير أن شركات التكنولوجيا المالية مستمرة بهذه التجربة في هذا المجال وتعمل على صقل تقنياتها. في حال أصبح هذا التحليل موثقاً به، حاولوا استخدام هذه البدائل التكنولوجية الجديدة التي يمكنها أن تحل محل المعيار الائتماني التقليدي المتمثل "بالجذور المحلية" مع عدد كبير من النقاط والتحليلات البيانية الأخرى ("البيانات الضخمة")، بما في ذلك الثبات في الموقع وحجم وتنوع شبكة العملاء لدى أصحاب مشاريع الأعمال (يُرجى مراجعة الأمثلة في الإطار رقم 8).

خلال عملية التقييم، لا بد من الحرص على السؤال عن الديون القائمة، ولكن قوموا بتدريب الموظفين على كيفية تجنب أي ممارسة إقصائية مسبقة من خلال إعلان عدم أهلية العملاء الذين لديهم قروض أخرى غير مسددة، إذ من شأن ذلك على الأرجح أن يؤدي فقط إلى إخفاء العملاء للمعلومات عن مؤسستكم. على الرغم من احتمال أن يكون معظم اللاجئيين قد اقترضوا من الأهل والأصدقاء، غير أن بعضهم قد يمتلكون تجربة سابقة في التعامل مع جمعيات القروض والمدخرات المتجددة،<sup>89</sup> الأمر الذي قد يشكّل

## الجدارة الائتمانية القائمة على أساس الهاتف

الإطار رقم 8

• يؤكد مركز PERC - وهو مركز للأبحاث مقره في الولايات المتحدة الأمريكية ومخصص لاستخدام البيانات البديلة في التقارير الائتمانية - قدرة أشكال عديدة من البيانات البديلة، مثل عقود الإيجار والمرافق ومدفوعات الهاتف الخليوي، على السماح بتوقع الجدارة الائتمانية وإمكانية إدراجها في نماذج قياس الجدارة الائتمانية.

المصدر: <http://www.perc.net/wp-content/uploads/2015/03/ResearchConsensus.pdf>

• تم إطلاق خدمة M-Shwari من قبل بنك أفريقيا التجاري وسافاريكوم Safaricom في كينيا في العام 2012، وهي تستعين بالسيرة الشخصية للعملاء الفقراء والعملاء الذين لا يتعاملون مع البنوك في ما يتصل باستخدام هواتفهم ونشاطهم المالي عبر هذه الهواتف لتقييم جدارتهم الائتمانية.

المصدر: التقرير المرحلي <http://www.fi2020progressreport.org/technology> . FI2020

• تستخدم شركتا First Access في تنزانيا و InVenture في كينيا سجلات الدفع المسبق لخط الهاتف المحمول من أجل تقييم الجدارة الائتمانية للمقترض نيابة عن مؤسسات التمويل الأصغر. يمنح العملاء موافقتهم للسماح بالوصول إلى سجلاتهم الهاتفية وتقوم هاتان الشركتان بتحليل هذه السجلات من أجل إصدار توصية بشأن الإقراض يتم إرسالها على الفور على شكل رسالة نصية إلى المسؤول عن منح القروض.

المصدر: <http://www.firstaccessmarket.com> و <https://inventure.com>

<sup>88</sup> على سبيل المثال، يُرجى مراجعة <https://www.ncl.org/images/pdf/pr-reports/big-data-summery.pdf> و <https://cfi-blog.org/2014/04/07/is-bigger-data-better>.  
<sup>89</sup> قد يختلف المصطلح المستخدم للدلالة على جمعيات القروض والمدخرات المتجددة بين مختلف البلدان، مثل استخدام مصطلح "جمعية" أو "سوسو" أو "صندوق" أو "هو/هوي".

## 2.6 الخطوة 6:

### إجراء اختبار تجريبي وتجميع البيانات لدراسة الجدوى

حتى يتم بناء علاقة أقوى. على سبيل المثال، يمكنكم البدء بمنتج متصل بالدفع/التحويل و/أو التوفير و/أو التأمين، إذا كانت هذه المنتجات راسخة في حافظتكم والطلب مؤكداً من قبل شريحة العملاء الفرعية المختارة. إذا كانت مؤسستكم قادرة فقط على تقديم منتجات ائتمانية (مع أو بدون حسابات توفير إلزامية)، ابدأوا بمنتج متصل بقرض منخفض القيمة ينطوي على تدريب أولي وفترة للدخار، أو ما شابه ذلك.

تأكدوا من وضع ميزانية للتكاليف، بما في ذلك الوقت الذي يخصصه الموظفون، لهذا المشروع التجريبي، فضلاً عن تجميع النتائج وملاحظات العملاء والدروس المستفادة وتحديد المؤشرات ذات الصلة لنجاح التجربة. بالإضافة إلى ذلك، يجب جمع معلومات أساسية ليتم على أساسها رصد التقدم المحرز والنتائج. احرصوا على أن تكون أقسام العمليات وإدارة المخاطر ونظم المعلومات الإدارية في مؤسستكم جزءاً من فريق التقييم.

يتيح الاختبار التجريبي معلومات أكثر تفصيلاً حول أفضل طريقة يمكن اعتمادها من قبل مؤسستكم من أجل تسويق الخدمات لشرائح العملاء الجدد وكيف ينبغي تسليم المنتجات ضمن حافظة عملاء شاملة للاجئين وما هي التعديلات التي قد تكون لازمة في العمليات وما هي الطريقة الأمثل لتحديد المخاطر وتخفيفها من أجل ضمان الربحية في نهاية المطاف. نستعرض في القسم 3 هذه الجوانب من خلال ربطها بمحركات الربحية في دراسة الجدوى المبينة في [الرسم البياني 2](#).

قد تؤدي عملية التجزئة والتقييم إلى الكشف عن جوانب ضعف أو مطالب محددة لدى شريحة العملاء الفرعية الجديدة من اللاجئين. لا تتجاهلوا هذه الاحتياجات الخاصة باللاجئين. يجب اتخاذ القرار بشأن الطريقة الأمثل لأخذها بعين الاعتبار في آليات تسلسل ومزيج وتشكيلة وتسليم المنتجات والخدمات. إن إجراء اختبار تجريبي للمنتج هو أفضل وسيلة لتقدير أي من المنتجات أكثر حظاً في النجاح وما هي التعديلات التي قد يستلزمها، خاصة إذا لم تكن تمتلك مؤسستكم أي خبرة في التعامل مع عملاء غير وطنيين.

وكما هي الحال مع أي منتج آخر، عليكم تقرير ما إذا كانت مؤسستكم تود تجربة إدماج اللاجئين في منتج/خدمة واحدة في سائر الفروع أو في عدة منتجات في فرعين أو ثلاثة فروع أو ما إذا كان الطلب والقدرة كافيين باعتقادكم لشمول المزيد من المنتجات في سائر فروع منذ البداية.

قوموا بتصميم الاختبار التجريبي تماماً مثل أي خطة أخرى لتطوير المنتجات.<sup>90</sup> إذا أعرب الفرقاء المعنيون عن مخاوف شديدة حيال المخاطر الائتمانية، يمكنكم الحد من التعرض الأولي (رأس المال) لشريحة العملاء الجدد من اللاجئين

<sup>90</sup> مثلاً باستخدام MicroSave Toolkits for Planning, Conducting and Monitoring Pilot-Tests or Product Roll-Out (مجموعة أدوات ميكروسيف للتخطيط وتنفيذ ورصد الاختبارات التجريبية أو إطلاق المنتجات).

[http://www.microsave.net/files/pdf/1366178832\\_Overview\\_of\\_Toolkits.pdf](http://www.microsave.net/files/pdf/1366178832_Overview_of_Toolkits.pdf)

القسم 3.

محركات الربحية المحتملة

(يرجى مراجعة القسم 2.3.1) وتنظيم فعاليات تسويقية وجلسات إعلامية مع مجموعات مختلطة من العملاء الحاليين والجدد من السكان المحليين واللاجئين. وإذا كانت مؤسستكم تقدم في الأصل خدمات غير مالية - تثقيف مالي أو خدمات لتطوير الأعمال - اسمحوا باختلاط العملاء اللاجئين مع المواطنين أثناء الدورات التدريبية كوسيلة لتعزيز التماسك الاجتماعي.

يتفق سائر مقدمي الخدمات المالية الذين يتعاملون حالياً مع عملاء لاجئين على أن تناقل الخبر شفهيًا من شخص لآخر هو أفضل قناة تسويق. يميل اللاجئون بشكل عام إلى الشعور بالثقة في أي إحالات تتم من جانب لاجئين آخرين. فعندما ينجح مقدمو الخدمات المالية في تعاملهم مع بعض العملاء اللاجئين - على سبيل المثال خلال الاختبار التجريبي - ينشر هؤلاء الخبر ويستقطبون عملاء جدد، مما يؤدي بالتالي إلى خفض تكاليف التسويق والترويج. ونظراً إلى فهم الشركاء من القطاع الخاص واللاجئين الذين يختبرون العمل مع مؤسستكم لخصائص العملاء الذين تبحثون عنهم، فهم يشكّلون جهات إحالة أكثر فاعلية عموماً من السلطات أو المنظمات غير الحكومية الإنسانية أو الوكالات المعنية بالحماية.

## 3.2 المنتجات والخدمات: التسلسل والتشكيلة والمزيج

لا تختلف الاحتياجات المالية لدى اللاجئين الذين جرت تجزئتهم بالشكل المناسب إلى حد كبير عن احتياجات العملاء المحليين. فالتعامل مع اللاجئين لا يعني وجوب تطوير منتجات محددة متخصصة. على العكس، فهو يتصل بتوسيع نطاق - وفي بعض الأحيان تكييف - المنتجات والخدمات القائمة بحيث يمكنها أيضاً تلبية احتياجات اللاجئين (وغيرهم من السكان غير المواطنين). بناءً عليه، ينبغي أن تكون المنتجات قياسية وموحدة ولكن أيضاً شاملة، أي في متناول كل من اللاجئين والمواطنين على قدم المساواة. في الواقع، وكما يؤكد سائر مقدمي الخدمات المالية الرائدون الذين يتعاملون مع اللاجئين، من المهم جداً تقديم المنتجات والخدمات نفسها إلى جميع العملاء، بما في ذلك اللاجئين، من أجل تعزيز التماسك الاجتماعي في المجتمع المحلي والحد من العداء بين مختلف الجماعات.

كما هو مبين في الرسم البياني 2، تحدد محركات الربحية التي يتم الكشف عنها في نهاية المطاف إلى أي حد تُعتبر دراسة الجدوى مقنعة. ويمكن أن يؤدي تحديد أهم مسببات وعوامل التكاليف والإيرادات خلال الاختبار التجريبي إلى إجراء تعديلات في عملية اختيار شرائح العملاء الفرعية الجديدة من اللاجئين، والأكثر شيوعاً، إلى توضيح تسلسل ومزيج وتشكيلة المنتج الذي سيتم عرضه على اللاجئين وتعديل نهج التسليم بما يتناسب على النحو الأمثل مع الشرائح الفرعية المختارة. ومن الأسئلة الرئيسية التي يجب طرحها في تقييم الاختبار التجريبي:

- ما هي أفضل النهج التسويقية في هذا السياق؟
- ما هي المنتجات التي يجب عرضها، بأي تسلسل ومن خلال أي قنوات توزيع؟
- ما هي التعديلات/الابتكارات التشغيلية التي ستكون ضرورية؟
- ما هي أفضل الطرق لتحديد وتخفيف المخاطر؟
- هل سيكون هذا المشروع مربحاً ومتى سيتم ذلك؟

تستعرض المبادئ التوجيهية في هذا القسم الأدلة المستفادة من الأبحاث والتجارب التي مرّ بها مقدمو الخدمات المالية الذين سبق لهم التعامل مع لاجئين من أجل تسليط الضوء على التوصيات والنصائح والأفكار التي تتمحور حول محركات الربحية المحتملة (التكلفة والإيرادات) من أجل تحديد الخطوط العريضة لدراسة جدوى محتملة لإدماج اللاجئين كعملاء لمقدمي الخدمات المالية.

## 3.1 تسويق الخدمات للاجئين

يمكن لجهود التوعية أن تكون صعبة ومكلفة، غير أنها قد تكون أيضاً فعالة جداً في سد الفجوات المتصلة بالمعلومات وجذب عملاء جدد وإجراء دعاية للمشروع وتعزيز صورة المؤسسة.

خلال مرحلة التحضير، من المرجح أن تتصل مؤسستكم بمنظمات شريكة جديدة محتملة، فضلاً عن مقدمي خدمات من القطاع الخاص؛ يمكن الاستفادة من هذه الفرصة لتسويق المؤسسة وجمع المواد الإعلامية وشرح ما يمكنكم تقديمه.<sup>91</sup>

يمكنكم الاستفادة من الجهود المبذولة لإنشاء مساحات للقاءات الاجتماعية بين العملاء المحليين واللاجئين

<sup>91</sup> بمساعدة أشد السكان فقراً: The Business Case for Youth Savings: A Framework (دراسة جدوى الادخار لدى الشباب: إطار عمل)، مرجع سابق.

### 3.2.1 الخدمات غير المالية

الشرائح (من العملاء الوطنيين، فعليكم السماح للاجئين أيضاً بالوصول إلى هذه الخدمات استناداً إلى نتائج عملية تجزئة وتقييم العملاء.

يمكن تقديم الخدمات غير المالية إلى جانب المنتجات المتصلة بالتحويلات وحسابات التوفير حتى قبل تقييم جدارة العملاء اللاجئين الائتمانية، كما أنها قد تؤثر على مدى نجاح اللاجئين في نهاية المطاف في استخدام المنتجات المالية.<sup>95</sup> يمكن لمقدمي الخدمات المالية استخدام الخدمات غير المالية كفرصة للتوصل إلى فهم أفضل لهذه الشريحة الجديدة من العملاء وخلق حلقة أكثر فعالية لردود الفعل بين العملاء وبينهم، مما قد يؤدي إلى تحسين المنتجات وتعميق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم.

يمكن لمصفوفة التجزئة المشار إليها في الخطوة 4 (يُرجى مراجعة القسم 2.4) أن تساعد في إنشاء مجموعات ذات اهتمامات مشتركة تضم عملاء من السكان المحليين واللاجئين لخدمات غير مالية محددة. فبناءً على تجربة "المجموعة" في لبنان، تكون بعض الخدمات غير المالية أكثر نجاحاً عند تقديمها إلى مجموعات متباينة<sup>96</sup> - إذ قد يحتاج اللاجئون والمواطنون مثلاً إلى تدريب تقني ومهني مختلف - في حين تنجح خدمات أخرى أكثر عند تقديمها إلى مجموعات تضم أفراداً من جنسيات مختلفة وإمما يتشاركون احتياجات متشابهة، بما في ذلك التدريب على إدارة الميزانية المنزلية والتثقيف المالي والتنمية الشخصية، فضلاً عن تنفيذ أنشطة اجتماعية، مثل حملات التنظيف المجتمعية وغرس الأشجار والفعاليات الرياضية لتعزيز التكامل والتماسك الاجتماعي.

يمكن للخدمات غير المالية، بصفتها خدمات مستمرة، أن توجه عملية تطوير الأعمال لدى المقترضين أو دخولهم إلى قطاع الأعمال الرسمي أو الوظيفي، كما يمكنها أن تشكل تجربة تعلم متبادل. يستفيد اللاجئون من معلومات السوق لتحسين اندماجهم ونجاحهم في الاقتصاد الجديد، في حين يمكن لموظفي مؤسسات الخدمات المالية والعملاء الحاليين الاستفادة من زيادة المعرفة بالاستراتيجيات الاقتصادية للعملاء اللاجئين.<sup>97</sup> فثمة طرق جديدة تبرز اليوم لكي تؤدي الخدمات غير المالية المستمرة إلى زيادة الربحية وتحقيق وفورات في تكاليف عملية تقديم الائتمانات (يُرجى مراجعة الإطار رقم 9).

يزود سائر مقدمي الخدمات المالية تقريباً نوعاً من التدريب المخصص للعملاء، غير أن القدرات لا تسمح في كثير من الأحيان بالإتقديم معلومات أساسية حول منتجاتهم. لقد تم اعتماد هذا النوع من التدريب التمهيدي والتعريفي في عمليات الإقراض على مدى عقود وقد أثبتت هذه الممارسة جدواها إلى حد كبير.<sup>92</sup> غير أن هذا التدريب التمهيدي قد لا يكون كافياً بالنسبة إلى العملاء الجدد من اللاجئين. فيحتاج العديد من اللاجئين أيضاً إلى تدريب موجه نحو سوق العمل لمعرفة حقوقهم القانونية وفهم قواعد تسجيل الأعمال التجارية المحلية ودفن الضرائب (مثل ضريبة القيمة المضافة) والتعرف على الأسواق المحلية وسلاسل الإمداد والممارسات التجارية، فضلاً عن تدريب عام على المهارات الحياتية والاجتماعية، بما في ذلك اللغة وأجهزة الكمبيوتر والصحة وإدارة الميزانية المنزلية.<sup>93</sup> وعلى غرار العديد من العملاء الوطنيين، يستفيد اللاجئون أيضاً من التثقيف المالي ومهارات إدارة الأعمال والتدريب التقني في مهن معينة يختارونها بأنفسهم، لا سيما إذا كانت البيئة المضيفة تختلف إلى حد كبير عن بيئة بلدان المنشأ أو إذا كانت تجربة اللاجئين السابقة في مجال التمويل الأصغر محدودة.

ونحن نتعلم من مقدمي الخدمات المالية الذين سبق لهم التعامل مع لاجئين أن الخدمات غير المالية الأكثر شمولاً والمستمرة ليست إضافة قيمة على الخدمات المالية الموحدة فحسب،<sup>94</sup> وإمما هي أيضاً جانب أساسي من نجاح عملية خدمة اللاجئين.

لا تقدم سائر مؤسسات الخدمات المالية خدمات غير مالية. إذ تشتهر هذه الخدمات بكونها مكلفة وبأنها تستلزم موارد مهمة في ما يتعلق بعدد الموظفين واستثمارات مقدمة ومستمرة قبل أن تتمكن المؤسسة من تحقيق المنافع المتوقعة من زيادة عدد العملاء الذين يختارون منتجات أكثر ربحية وارتفاع مستوى الثقافة المالية لدى العملاء. تختلف هذه الخدمات غير المالية التي تقدمها المؤسسات إلى حد كبير تبعاً للسياق والتاريخ والرسالة الاجتماعية والسوق المستهدفة والقدرات الداخلية للمؤسسة وأي شراكات قائمة مع المؤسسات الأخرى التي تقدم خدمات غير مالية. لكن، وإذا كانت مؤسساتكم تقدم في الأصل خدمات غير مالية إلى (بعض

<sup>92</sup> مؤسسة Citi Foundation: Bridging the Gap: The Business Case for Financial Capability (سد الفجوة القائمة: دراسة جدوى للقدرات المالية)، مارس/آذار 2012.

<sup>93</sup> يُرجى مراجعة المبادرات والأدوات الخاصة باللاجئين الواردة في E-PALE - شبكة أوروبية لتعليم الكبار <https://ec.europa.eu/epale/en/blog/how-support-integration-migrants-refugees-and-asylum-seekers>

<sup>94</sup> مؤسسة Positive Planet: Responsible Inclusive Finance and Customer Empowerment (المالية الشاملة المسؤولة وتمكين العملاء)، ورقة مواضعية صادرة عن فريق عمل e-MFP University Meets Microfinance، سبتمبر/أيلول 2015.

<sup>95</sup> Measuring the Impact of Microfinance: Looking to the Future (قياس أثر التمويل الأصغر: نظرة إلى المستقبل)، مؤسسة جرامين، يناير/كانون الثاني، 2016.

<sup>96</sup> المجموعة: شريك تنفيذي تقرير رصد أداء مقدم إلى المفوضية للعام 2014 حول مركز لسبل العيش وكسب الرزق في جبل لبنان، 15 فبراير/شباط 2015.

<sup>97</sup> يُرجى مراجعة ك. كريل، Citi Foundation: The Impact of Microfinance on African Refugees in Urban Areas - Case study: Congolese Refugee Women in Tel Aviv (أثر التمويل الأصغر على اللاجئين الأفارقة في المناطق الحضرية - دراسة حالة: لاجئات كونغوليات في تل أبيب)، غير مؤرخة.



خلال أنشطة الخدمات غير المالية، توقعوا حدوث بعض التوتر وتحلوا بالصبر. فبحسب "المجموعة"، لا بد من جلستين للشباب وأربع جلسات للنساء في لبنان لكي يبدأ المشاركون في هذه الأنشطة بالشعور بالراحة حيال العمل مع بعضهم البعض.<sup>98</sup> وبما أن اللاجئين غالباً ما يكونون أقل اندماجاً في المجتمع المحلي وربما مروا بتجارب أدت بهم إلى عدم الثقة في الأطر المؤسسية الجديدة، يجب تدريب الموظفين على التركيز على بناء علاقة شخصية مع اللاجئين الجدد سواء خلال اجتماعات أو بين اجتماع وآخر. على سبيل المثال، يمكن للموظفين إرسال رسائل نصية للتذكير بمواعيد الاجتماعات والموضوعات التي تم تناولها خلال الاجتماع الأخير وحتى أمور بسيطة مثل إرسال التمنيات في أعياد الميلاد.

حتى مع الفوائد المرجحة التي سيجنيها مقدمو الخدمات المالية جرّاء الحصول على عملاء أكثر نجاحاً وولاء، لا يمكننا إنكار أن الخدمات غير المالية مكلفة جداً. ثمة خيارات متاحة لجعل هذه الخدمات أكثر فعالية من حيث التكلفة. على سبيل المثال، تعتمد مؤسسة ADIE الفرنسية إلى خفض التكاليف عن طريق تعيين موظفي مصارف متقاعدین كمتطوعين لإجراء الدورات التدريبية وتوفير الخدمات الداعمة للأعمال وتوجيه العملاء.<sup>99</sup> وفي إسرائيل، دخلت مؤسسة MicroFy في شراكة مع جامعة تل أبيب لتقديم دورات في الخدمات الداعمة للأعمال إلى العملاء من اللاجئين.<sup>100</sup> يمكن لمؤسستكم استكشاف الشراكات الممكنة في مجال الخدمات غير المالية مع المنظمات غير الحكومية التي توفر الخدمات لإدماج اللاجئين والترحيب بهم في منطقتكم، سواء كانت دينية، مثل Diakonie في النمسا،<sup>101</sup> أو خاصة باللاجئين، مثل Refugee Services في ولاية تكساس.<sup>102</sup> فهي قد تكون قادرة على

يجب الإبقاء على مبدأ المساواة وإمكانية وصول سائر العملاء إلى أي خدمات غير مالية يتم تقديمها. وذلك قد يستلزم التفاوض مع ممولين خارجيين قد يكونون راغبين في المقام الأول أو حصراً في تمويل خدمات دعم اللاجئين. إشرحوا لهؤلاء الممولين أن أي "معاملة خاصة" للاجئين قد تولد على الأرجح الاستياء لدى العملاء الوطنيين وتؤثر بشكل كارثي على نوعية حافظتكم. يجب وضع هدف عام لخدمة اللاجئين والعملاء الوطنيين على قدم المساواة، لكن مع الحفاظ على قدر من المرونة للسماح بتجزئة مجموعات العملاء بحسب درجة الاهتمام بأنشطة محددة.

يجب إسناد عروض الخدمات غير المالية إلى طلب العملاء، كما ينبغي إشراك هؤلاء في تصميم المناهج والموضوعات وطرق التنفيذ. يُنصح بخلق مساحات غير رسمية وأمنة للعملاء من اللاجئين والمواطنين للاجتماع مع الموظفين من أجل مناقشة الاحتياجات والمتطلبات بناء على الفرص المتاحة في السوق وتعيين موظفين ذوي خبرة لمراقبة والاستماع للاحتياجات غير المعلنة. يجب التنبه إلى العوائق الممكنة، مثل وسائل النقل إلى الأنشطة وتوقيتها (على سبيل المثال، تفضيل إجراء الأنشطة في نهاية الأسبوع أو في الصباح). حاولوا الحصول على بعض الأفكار لتخطي هذه العوائق - فقد يكون لدى العملاء أفكار بديلة جيدة لم تخطر على بالكم. في عملية تصميم الخدمات غير المالية، ينبغي استكشاف قدرة واستعداد سائر العملاء المحتملين للمساهمة في تكلفة هذه الخدمات، بما في ذلك تحديد المدربين/الميسرين (سواء العاملين لقاء أجر أو المتطوعين) من مجتمع اللاجئين، خاصة إذا كانت هناك حواجز لغوية أو للتدريبات على مهارات تقنية خاصة بمجتمع معين، مثل الحرف اليدوية أو المنتجات الغذائية "الإثنية".

هل يمكن للخدمات غير المالية أن تدلنا على الجدارة الائتمانية؟

الإطار رقم 9

تقدم RevolutionCredit، وهي شركة إقراض على الانترنت في الولايات المتحدة، دورات وأشرطة فيديو على الانترنت لتعزيز الثقافة المالية، وعندما يخضع العملاء لدورة أو يشاهدون شريط فيديو، يتم تسجيل ذلك في ملفهم كعملاء. والقصد من تتبع هذه الأنشطة هو تحديد العملاء الذين يشكلون مقترضين أقل مخاطرة. لا تهدف RevolutionCredit إلى الحلول محل تقييمات الجدارة الائتمانية. فالأمر أقرب بالأحرى إلى أن يكون "دفععة صغيرة"، بحسب مؤسس الشركة، زيدون منير.

المصدر: <http://www.fi2020progressreport.org/technology>

<sup>98</sup> المرجع السابق.

<sup>99</sup> <http://www.adie.org/nos-actions/nos-services-aux-micro-entrepreneurs>

<sup>100</sup> <http://www.microfy.org/#about/v98IO>

<sup>101</sup> <https://diakonie.at/english>

<sup>102</sup> <http://www.rstx.org/about-us.html>

مسؤولة اجتماعياً). استندوا إلى المبادرة والحوافز التي قد يبديها اللاجئون أنفسهم، و/أو أمّنوا الربط ببرامج من القطاعين العام والخاص تقدم فرص توظيف (يُرجى مراجعة الإطار رقم 10 للاطلاع على أمثلة ذات صلة).

## 3.2.2 الخدمات المالية

### 3.2.2.1 التحويلات والمدفوعات

يُقصد بالتحويلات المدفوعات المنخفضة القيمة نسبياً، العابرة للحدود والتي تجري بين الأشخاص. ما من تحديد دقيق لنسبة اللاجئين في سوق تحويلات المهاجرين، لكن من المرجح أن ثمة شريحة كبيرة من اللاجئين الذين يرسلون ويتلقون التحويلات المالية،<sup>106</sup> سواء من خلال القنوات الرسمية أو غير الرسمية. وتشير الاتجاهات السائدة في أوروبا إلى الارتباط القائم بين ارتفاع مستوى التعليم واستخدام المنصات المصرفية الأخرى عبر الإنترنت/الأجهزة المحمولة من جهة وزيادة استخدام قنوات تحويل الأموال الرسمية من جهة أخرى،<sup>107</sup> في حين يعتمد اللاجئون ذوو المهارات المحدودة بلغة البلد المضيف و/أو الذي يفتقرون إلى وثائق الهوية اللازمة لإرسال و/أو تلقي التحويلات، في غالبية الأحيان، إلى الاستعانة بأسواق التحويلات غير الرسمية.<sup>108</sup> يجب التنبيه إلى درجة استخدام العملاء المحتملين للتحويلات والنوع المفضل لديهم من مقدمي هذا النوع من الخدمات أثناء الخطوة 4.

بالنسبة إلى مؤسسات الخدمات المالية التي تقدم خدمات تحويل أموال، قد تكون هذه الخدمات نقطة اتصال طبيعية (تسمى أحياناً "اعتراض العملية") مع اللاجئين الذين لا يتعاملون مع المصارف. يمكن لهذه النقاط أن تشكل الأساس لتقديم خدمات مالية أخرى شاملة ومستدامة، مما يؤدي إلى خلق "مواطنة مالية" بحسب تعبير الشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية (GPIFI) لدى العملاء الجدد.<sup>109</sup> يمكن العثور على مثال عن هذا النموذج في مشروع الإدماج المالي للمهاجرين الأوروبيين والآسيويين في أوروبا، ساعد المصارف ومؤسسات التمويل الأصغر على إجراء دراسات استقصائية للسوق من أجل تحليل سلوك الملتحقين ومهاراتهم المالية، مع التركيز بشكل خاص على التحويلات المالية. وتطبيقاً لهذا

توفير التثقيف المالي أيضاً. تقدّم بعض المنظمات الإنسانية غير الحكومية، مثل لجنة الإنقاذ الدولية (IRC)، دورات تدريبية للتثقيف المالي للاجئين في مختلف البلدان.<sup>103</sup> كما يمكن إقامة شراكات لخفض التكاليف من خلال شبكات أعمال مشتركة في القطاع الخاص والعام التي بدأت تظهر في بعض البلدان، مثل شبكة الشراكات الإنسانية في القطاع الخاص (HPPP) في كينيا التي ترتب اجتماعات "business2business" بين ممثلين عن شركات وطنية و متعددة الجنسيات وأصحاب مشاريع أعمال من اللاجئين.<sup>104</sup>

على الرغم من ذلك، غالباً ما يجمع مقدمو الخدمات المالية منحةً تمويلية خارجية لتغطية تكاليف الخدمات غير المالية، علماً أن هذا التمويل غالباً ما يكون قصير الأجل. وبشكل خاص، إذا كانت مؤسستكم تغطي تكاليف الخدمات غير المالية من خلال تمويل قصير الأجل، فمن الضروري تجنب تقديم خدمات غير مالية متقطعة. يجب بناء الثقة من خلال تنفيذ الأنشطة التي وعدتم بها بدلاً من الإفراط في تقديم الوعود. ضعوا خطة أطول أجلاً "للتخرج" (التأهل) وإحالة المشاركين في هذه الأنشطة لكي يتمكن غالبية اللاجئين من الوصول إلى خدماتكم المالية أو إلى مقدمي الخدمات الآخرين للحصول على خدمات غير مالية مستمرة. إن التزام أي مؤسسة خدمات مالية بخدمة عملائها على المدى الطويل هو من المحددات الرئيسية للولاء، والتخلي عن عملاء الخدمات غير المالية بسبب النقص في التمويل إنما يشكل فرصة ضائعة ذات تكلفة ضخمة مع عواقب وخيمة في ما يتعلق بالاحتفاظ بالعملاء، خاصة في الأسواق التنافسية.

إن توفير التدريب المهني القائم على أساس السوق بهدف مساعدة اللاجئين (وغيرهم من العملاء) على دخول عالم العمالة الرسمية مع الاحتفاظ بهم كعملاء للخدمات المالية هو "نموذج تخرج" آخر مستخدم من قبل بعض مقدمي الخدمات المالية. لكن، وكما أظهرت التجربة مع هذا النهج التي امتدت طوال عقود، فالتدريب المهني المدعم بحوافز أو عمليات التنسيب لا تترجم دائماً بتوفير فرص عمل مستدامة على المدى الطويل.<sup>105</sup>

قد يكون من الأسهل تحقيق إمكانية الوصول المستمرة إلى فرص العمل أو مصادر الدخل من خلال ربط العملاء بسلاسل إمداد مستدامة وتجارية، تديرها مؤسسات اجتماعية (أو

<sup>103</sup> بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية والأردن، وذلك استناداً إلى مواد تعليمية تم تطويرها بالتعاون مع Making Cents. يُرجى مراجعة <https://www.rescue.org>

<sup>104</sup> <http://www.unocha.org/top-stories/all-stories/east-africa-how-make-living-refugee-camp>

<sup>105</sup> للاطلاع على مثال واحد من بين عدة أمثلة، يُرجى مراجعة: مفوضية اللاجئين النسائية: Dawn in the City (الفجر في المدينة)، مرجع سابق، ص. 20.

<sup>106</sup> الشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية (GPIFI)، البنك الدولي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) (The Use of Remittances and Financial Inclusion) (استخدام التحويلات والإدماج المالي)، سبتمبر/أيلول 2015.

<sup>107</sup> أ. كوسي ور. فيرمولين: Migrant's choice of Remittance channel - Do General Payment Habits play a Role? (خيار المهاجرين لقنوات تحويل الأموال)، ورقة عمل رقم 1683 صادرة عن البنك المركزي الأوروبي، يونيو/حزيران 2014.

<sup>108</sup> كارلوس فارغاس-سيلفا: Remittances Sent to and from Refugees and Internally Displaced Persons (التحويلات المرسلّة إلى ومن قبل اللاجئين والأشخاص النازحين داخلياً)، ورقة عمل صادرة عن الشراكة للمعرفة العالمية

بشأن الهجرة والتنمية (KNOMAD) رقم 12، مارس/آذار 2016.

<sup>109</sup> الشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية (GPIFI)، مرجع سابق، ص. 10.

## بعض الممارسات الواعدة للربط بقطاع العمالة الرسمية الإطار رقم 10

- تلقى لاجئون إثيوبيون في ولاية دالاس في الولايات المتحدة الأمريكية تدريباً في مواقع العمل في وظائف يسهل العثور عليها في عدد من المتاجر من أجل اكتساب مهارات السوق والعمل بدلاً من الخضوع لتدريب باهظ الثمن؛ فاكثسبوا بالتالي مهارات وإمكانيات تخولهم ليكونوا أصحاب مشاريع في المستقبل.  
المصدر: <http://www.fmreview.org/innovation/nibbs.html>
- تؤمّن منظمة Upwardly Global في الولايات المتحدة الأمريكية عمليات تنسيب للمهاجرين واللاجئين ذوي المهارات من خلال تدريبهم وربطهم بشركات تسعى إلى توظيف واستبقاء مواهب مدربة على المستوى الدولي.  
المصدر: <https://www.upwardlyglobal.org/us-immigration-issues>
- لقد سمحت ورشة العمل الإنتاجية ذات التمويل الخارجي التي أنشأتها "المجموعة" في لبنان بالتعاون مع مؤسسة "الحرفي اللبناني" للاجئين سوريات مدرّبات بإنتاج عدد من الحرف اليدوية بناء على الطلب من المنزل. يتم تمويل المستلزمات بشكل مسبق وتسليم التصاميم إلى المنتجين مع دفع كامل التكاليف عند التسليم والتحقق من الجودة.  
المصدر: فرقة العمل المعنية بالأداء الاجتماعي (SPTF): دراسة حالة عن المجموعة، مرجع سابق، الملحق 3
- تقوم مؤسسة Kyangwali Progressive Farmers Ltd. لتجارة المنتجات الزراعية بالجملة والتي يشغلها لاجئون بشراء المنتجات من المزارعين اللاجئين في أوغندا.
- تقوم المؤسسة الاجتماعية Technology for Tomorrow في أوغندا بتدريب وتوظيف اللاجئين المقيمين في المخيمات لإنتاج الفوط الصحية Makapads ليتم توزيعها من قبل المفوضية.  
المصدر: مشروع الابتكارات في مجال العمل الإنساني (HIP): *Refugee Economies* (اقتصاديات اللاجئين)، مرجع سابق.

يمكن أيضاً للمدفوعات والتحويلات بين الأشخاص أن تشكل نقاط اتصال محتملة بين مقدمي الخدمات المالية واللاجئين الذين يستخدمون منصات الخدمات المالية عبر الأجهزة المحمولة لتلقي المدفوعات، بما في ذلك التحويلات النقدية من المنظمات الإنسانية. لا شك أن هذه المنصات تتمتع بعدة مزايا من حيث انخفاض تكاليف المعاملات والوقت للعملاء الذين يملكون أجهزة محمولة ومصادر طاقة لشحنها، كما هي الحال بالنسبة إلى معظم اللاجئين. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤدي إدارة الأموال عبر المنصات المحمولة إلى تقليل مخاطر التعرض للسرقة وسوء الاستخدام طالما تكون البيانات الشخصية محمية بالقدر الكافي. تستلزم قنوات التسليم هذه شبكة من الوكلاء المدربين تدريباً جيداً والقادرين على الدوام على تأمين سيولة، وذلك ضمن

النموذج، تم التعاقد مع مجموعة من المرين وجرى تدريبهم من أجل إجراء مقابلات فردية مدتها 30 دقيقة مع عملاء خدمات تحويل الأموال أثناء الانتظار في الطوابير في فروع المصارف. وتناولت هذه المقابلات موضوعات تتعلق بالمالية والميزانية والمالية الشخصية اليومية، قبل الطلب من العملاء المحتملين فتح حساب لدى المصرف. وقد نجح هذا المشروع في "تحويل" 42% من مرسلي التحويلات المالية الذين لا يتعاملون مع المصارف إلى أصحاب حسابات مصرفية؛ لقد تعاونت المصارف مع المشروع ودعمته. كما عمدت بعض المصارف إلى إلغاء الرسوم على حسابات الودائع وأدرجت التثقيف المالي في علاقاتها مع العملاء، ووظفت في كثير من الأحيان هؤلاء المرين كوكلاء تسويق.<sup>110</sup>

<sup>110</sup> حظيت هذه المشاريع بدعم البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير (ERDB)، كما أمّن مركز التمويل الأصغر في بولندا المساعدة التقنية. يُرجى مراجعة الشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية (GPIFI)، 2015، مرجع سابق، دراسة الحالة رقم 4. تمّت تجربة نموذج اعتراض العملية للمرة الأولى من قبل BanPro في نيكاراغوا بدعم من المنظمة الدولية للهجرة ووكالة التنمية للبلدان الأمريكية.

الرغم من جاذبيتها من منظور الإيرادات، إذ أن عملية اختيار العميل لا تخضع لسيطرة المؤسسة المتعاقد معها. تبقى التحويلات النقدية الإنسانية، سواء تم تحويلها بشكل مادي أو إلكتروني أو عن طريق منصات نقالة، عبارة عن منح نقدية. فتحويل المستفيدين من الإعانات النقدية المقدمة إلى اللاجئين إلى عملاء للخدمات المالية ليس بالتالي أساسياً أو تلقائياً. لا بد إذن من التمهيد لأي محاولات تقوم بها مؤسستكم من أجل جذب العملاء المحتملين من اللاجئين عبر برامج التحويلات النقدية من خلال عملية تجزئة دقيقة وتقييم ونشر للمعلومات من أجل تجنب أي إبهام أو اختلاط في الأحكام والشروط مثل الذي يحدث عادة نتيجة الفشل في الفصل مؤسسياً بين هذين النوعين من الخدمات. قد تكون التحويلات النقدية نقطة اتصال أكثر فاعلية لخدمات الضمان الاجتماعي العامة (أي المدفوعات من الحكومة إلى الشعب G2P) في الاقتصادات حيث يكون اللاجئون مؤهلين للحصول على منح عامة.

### 3.2.2.2 منتجات الادخار والتوفير

قد يكون هناك طلب محتمل على منتجات ادخار قليلة القيمة للاجئين، تكون آمنة وغير مكلفة وفي المتناول، وذلك بدءاً من مرحلة النزوح الأولية (يرجى مراجعة الجدول 1)، حتى ولو أن الأدلة من مجتمع المهاجرين الأوسع لا تشير إلى ارتفاع معدل استخدام منصات الخدمات المالية عبر الأجهزة المحمولة من أجل ادخار الأموال. فاللاجئون الذين لا يتعاملون مع المصارف قد يدخرون أموالهم في المنزل أو لدى جمعيات قروض ومدخرات متجددة غير رسمية.<sup>114</sup>

لا تولد منتجات الادخار المعفية أو المنخفضة الرسوم والتي تشترط رصيماً منخفضاً كحد أدنى عائدات كبيرة لمقدمي الخدمات المالية، غير أن جدوى هذه الممارسة بالنسبة إلى المدخرين الصغار تبدو واعدة أكثر عندما نأخذ بعين الاعتبار فرص بيع منتجات تكميلية أو ملحقة أكثر ربحية (مدفوعات، تحويلات مالية، ائتمان). إن مسببات الإيرادات الرئيسية هي القروض والمنتجات المالية الأخرى (التأمين أو تحويل الأموال) ورسوم حسابات التوفير والأساليب التكنولوجية (مثل أجهزة الصراف الآلي) ورفع معدلات الفائدة على القروض الصغيرة التي كانت لتكون كلفتها مرتفعة في الحالات الأخرى لصغار المدخرين.<sup>115</sup> قد تكون مؤسسات الخدمات المالية ومؤسسات التمويل

أماكن آمنة وشاملة لإجراء المعاملات (عمليات الصرف). وحتى هذا التاريخ، تشير البحوث التي تتناول استخدام الخدمات المالية عبر الأجهزة المحمولة إلى أن معظم النازحين يسحبون غالبية الإيصالات على الفور ولا يستخدمون المنصات النقالة لخدمات التوفير. غير أن مقدمي الخدمات المالية قد يكونون قادرين على الاستفادة من معرفة اللاجئين واعتيادهم على قنوات الخدمات المالية عبر الأجهزة المحمولة بتقديم منتجات مالية أخرى نقالة.<sup>111</sup>

معظم مؤسسات التمويل الأصغر مرغمة بموجب القانون على إجراء العمليات بالعملة الوطنية، لذلك فهي معنية بشكل رئيسي بسوق التحويلات بصفتها جهات وكيلة لشركات تحويل الأموال الوطنية أو الدولية. وذلك من شأنه أن يقلل من هامش خدمات تحويل الأموال ويضعف الإقبال على مثل هذه الشراكات، على الرغم من الطلب الكبير على خدمات تحويل الأموال من قبل قاعدة عملائها، خاصة اللاجئين منهم. وعلى غرار ذلك، فالأنظمة والقيود على السيولة والحدود المفروضة في النظم المصرفية قد تمنعها من دخول سوق المدفوعات.

على النقيض من ذلك، فقد وضعت مؤسسات الخدمات المالية التي تقدم خدمات مصرفية كاملة استراتيجيات لبيع المنتجات القائمة كملحقات إلى متلقي الحوالات والمدفوعات، حتى ولو أن القليل فقط يستفيد من مزاياها النسبية لتقديم حسابات مكتملة للمعاملات، مثل حسابات التوفير والتأمين ومنتجات القروض من أجل تقديم خدمة أفضل إلى مستخدمي التحويلات. غير أن مصرف Equity Bank في كينيا يكسر هذا القالب.<sup>112</sup> فقد تمكن من إثبات نجاح فرعيه في مخيمي داداب وكاكوما للاجئين بناءً على مزيج مربح من خدمات تحويل الأموال القائمة على المبالغ النقدية للوكالات الإنسانية وحسابات المرتبات للموظفين المحليين والتحويلات المالية وخدمات الدفع، فضلاً عن حسابات التوفير لبناء علاقة عمل مع اللاجئين الذين يعيشون في هذين المخيمين.<sup>113</sup> تجسد حالة هذا المصرف كيف يمكن لمؤسسة خدمات مالية تحقيق المكاسب عن طريق تحويل الأموال من الوكالات الإنسانية إلى اللاجئين. تستلزم هذه العقود مع الوكالات الإنسانية أن يكون لدى المؤسسة البنية التحتية المناسبة والقدرات اللازمة، بما في ذلك سيولة كافية وأنظمة تسليم قابلة للتوسع مثل الحسابات المرتبطة ببطاقات سحب/صراف آلي/ذكية. يجب التنبيه دوماً إلى أن هذه العقود لا تشكل بالضرورة نقاط فعالة لكي تحصل مؤسسات الخدمات المالية على عملاء من اللاجئين، وذلك على

<sup>111</sup> يُرجى مراجعة تقرير مجموعة GSMA Disaster Response – Mobile Money for the Displaced: الاستجابة للتصدي للكوارث – الخدمات المالية عبر الأجهزة المحمولة للسكان النازحين، ديسمبر/كانون الأول 2014.

<sup>112</sup> الشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية 2015 (GPII)، مرجع سابق.

<sup>113</sup> مقابلة مع مدير عام مصرف Equity Bank في كينيا، أ. وانجوي ندويجا، 27 يونيو/حزيران 2016.

<sup>114</sup> <http://odihp.org/magazine/loan-cycles-of-innovation-researching-refugee-run-micro-finance>

<sup>115</sup> الفریق الاستشاري المعني بمساعدة أشد السكان فقراً: Is There a Business Case for Small Savers? (هل من جدوى للتعامل مع صغار المدخرين؟)، ورقة غير منتظمة رقم 18، سبتمبر/اليلول 2010.



### 3.2.2.3 منتجات التأمين

قد يحتاج اللاجئون الذين يعيشون في المناطق الحضرية ويعملون في قطاع البيع بالتجزئة إلى تأمين منخفض القيمة ضد السرقة والحريق، في حين أن اللاجئين في الأرياف القادرين على الوصول إلى الأراضي قد يهتمهم الحصول على تأمين زراعي وتأمين على أساس مؤشر الطقس وتأمين على الماشية، بما في ذلك منتجات التكافل المتوافقة مع الشريعة.<sup>117</sup> إن شمل العملاء اللاجئين بمنتجات التأمين هو وسيلة أخرى لبناء علاقة مالية معهم في حين يتم تزويدهم بخدمة مهمة.

وفي الاقتصادات التي لا تحتوي على برامج عامة للضمان الاجتماعي أو حيث يتم استبعاد اللاجئين بشكل منهجي من هذه البرامج، يكون الطلب على التأمين الصحي للعملاء وعائلاتهم مرتفعاً على الأرجح. بالنسبة إلى المواطنين الفقراء في البلدان التي ترتفع فيها تكلفة الرعاية الصحية - كما في الأردن ولبنان - غالباً ما تشير النساء إلى حالات الطوارئ الصحية غير المتوقعة بصفتها السبب الأكثر شيوعاً لتصفية أو خسارة أعمالهن.<sup>118</sup> بناءً عليه، يمكن لمنتجات التأمين الصحي المقدمة إلى اللاجئين أن تساهم في خفض المخاطر الائتمانية بالنسبة إلى مؤسسات الخدمات المالية. فندوق المرأة في الأردن يدرس حالياً فكرة توسيع نطاق خدمة

الأصغر التي تتلقى ودائع والعاملة كجهات وكيلة للمصارف قادرة على بيع حزم تنافسية من المنتجات الملحقمة التكميلية إلى اللاجئين بدءاً من حسابات التوفير التي قد تتضاعف كحسابات دفع/معاملات من أجل إدارة المدفوعات إلى أو من الوكالات العامة أو تلك المعنية بالحماية. بالإضافة إلى ادخار وحفظ أي مبالغ نقدية فائضة، قد يهتم اللاجئون أيضاً بفرصة توليد وديعة نقدية للحصول على قرض تدريجياً، كبديل لإيجاد كفاء وطنيين (يُرجى مراجعة الإطار رقم 11).

بالنسبة إلى مقدمي الخدمات المالية الذين يتطلعون إلى الربحية على المدى الطويل، يمكن توسيع نطاق منتجات الادخار، خاصة للشباب، لشمّل شرائح من اللاجئين الشباب، نظراً إلى أن نصف اللاجئين في العالم هم دون 18 عاماً. قد تكون جدوى تقديم خدمات الادخار إلى اللاجئين الشباب كبيرة جداً بالنسبة إلى مؤسسات الخدمات المالية الراسخة والتي ترى في ذلك فرصة لإنشاء أسواق مستقبلية وبيع المزيد من المنتجات التكميلية الملحقمة، بما في ذلك التأمين على الحياة وعقود جمعيات البناء وبطاقات الائتمان والقروض الاستهلاكية.<sup>116</sup> في حالة مؤسسات الخدمات المالية التي لا تقبل الودائع، قد يحل التدريب التمهيدي الاعتيادي، جنباً إلى جنب مع الادخار الإلزامي، محل الحوافز المرتبطة بمنتجات الادخار.

### المدخرات والمدفوعات قبل القروض

الإطار رقم 11

• افتتح مصرف Equity Bank في كينيا فرعين له في مخيمي داداب وكاكوما للاجئين، وقامت جدوى هذه الخطوة على مزيج من الإيرادات الناتجة عن التحويلات النقدية (عبر بطاقات السحب) من الوكالات الإنسانية للاجئين والاحتمات المتصلة بحسابات توطن الرواتب والتوفير المحلية. وفي مخيم كاكوما اليوم، 23% من مجموع حسابات التوفير البالغ عددها 30,000، إنما تعود إلى لاجئين، وحوالي 200 لاجئ حصلوا على قروض فردية مضمونة مقابل أسهم أو ممتلكات. المصدر: مقابلة مع مصرف Equity Bank في كينيا، 27 يونيو/حزيران 2016

• للحصول على قرض من مؤسسة ميكروستارت microStart في بلجيكا، يجب أن يكون لدى العملاء كفالة شخصية بقيمة 50% من جهة كفيلة. لكن، وبما أن ميكروستارت تعرف كم يصعب على المهاجرين واللاجئين إيجاد كفلاء، فهي تقدّم شرطاً بديلاً يفتح العميل حساباً مصرفياً منفصلاً يستخدم لإيداع مبالغ نقدية كضمانة للقرض. وعندما يتمكن العميل من ادخار المبلغ الكافي للكفالة، يصبح مؤهلاً للحصول على قرض. وتكون عمليات السحب مقيّدة بتوقيع مزدوج من قبل الموظف المسؤول عن القروض.

المصدر: <http://microstart.be/fr/services-proposes>

<sup>116</sup> بمساعدة أشد السكان فقراً: The Business Case for Youth Savings: A Framework (دراسة جدوى الادخار لدى الشباب: إطار عمل)، مرجع سابق..

<sup>117</sup> التكافل هو نظام تأمين متبادل. يدفع المشاركون أقساطاً لصندوق معين يقوم بالاستثمار بطريقة متوافقة مع الشريعة للتمكن من الدفع إلى المشاركين في حالات الوفاة أو خسارة المحاصيل أو الحوادث. للمزيد: <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Islamic-Microfinance-An-Emerging-Market-Niche-Aug-2008.pdf>

<sup>118</sup> [http://www.microfund.org.io/PublicNews/Nws\\_NewsDetails.aspx?lang=2&site\\_id=1&page\\_id=107&NewsID=547&Type=P&M=8](http://www.microfund.org.io/PublicNews/Nws_NewsDetails.aspx?lang=2&site_id=1&page_id=107&NewsID=547&Type=P&M=8)



كينيا الذين يتلقون ويتكفلون بخدمات قروض جماعية تضامنية زراعية من خلال مصرف Equity Bank. غير أن المصرف قد استخدم حتى هذا التاريخ صندوقاً متجدداً عبر منظمة غير حكومية لتمويل هذا المنتج الائتماني، وذلك بسبب المخاوف المتصلة بالمخاطر الائتمانية.<sup>122</sup> كما تسعى مؤسسات أخرى إلى تخفيف المخاطر الائتمانية المرتبطة بإدماجها للاجئين من خلال اشتراط أن تتضمن المجموعات غالبية أعضاء من المواطنين، حتى ولو كان أداء السداد الفعلي لهذه المجموعات مشابهاً تماماً للمجموعات الوطنية.<sup>123</sup>

قد يكون من الصعب جداً على اللاجئين الذين لا يمتلكون شبكة دعم اجتماعي متينة ضمن المجتمع المحلي الانضمام إلى مجموعة تضم أشخاصاً من جنسيات مختلفة (يُرجى مراجعة الإطار رقم 12). لكن، ونظراً لانخفاض قدرة تحمل المخاطر لدى معظم مقدمي الخدمات المالية حيال المقترضين اللاجئين، يمكن لهؤلاء البدء بتقديم قروض إلى مجموعات تضم أشخاصاً من جنسيات مختلفة، الأمر الذي قد يساهم أيضاً في تعزيز التماسك الاجتماعي محلياً. وفي حال استخدام هذا النهج، يجب التفكير بحوافز للعملاء الوطنيين من أجل تشجيعهم على ضم أعضاء من اللاجئين إلى مجموعتهم. وكمثال على ذلك، تسمح "المجموعة" للعملاء اللبنانيين المشاركين في مجموعة تضم أشخاصاً من جنسيات مختلفة بالحصول على قروض مرتفعة القيمة. لكن في نهاية المطاف، لا بد من إفساح المجال أمام العملاء اللاجئين ذوي الأداء الجيد للحصول على قروض ضمن مجموعات يختارون أعضاءها كلهم بأنفسهم (يُرجى أيضاً مراجعة القسم 3.4).

تبعاً لمجموعة المنتجات المتاحة لدى مؤسستكم، قد تكون المنتجات من نوع مجموعات الادخار (على سبيل المثال، الصناديق القروية المعنية بالادخار والقروض (VSLA) أو

التأمين على الحياة الائتمانية وخطوة الاستشفاء الإلزامية المقدمة إلى المقترضات الإناث، "عافيتنا"، لشمل اللاجئين السوريات. تدفع العميلة قسطاً شهرياً مع سداد قروضها وتحصل على 15 ديناراً (21 دولاراً أمريكياً) عن كل ليلة تقضيها هي أو أي فرد من عائلتها في المستشفى.<sup>119</sup>

على الرغم من جدوى التأمين على الحياة و ضد الحوادث الشخصية والتأمين لتغطية تكاليف الجنازة، فضلاً عن التغطية الصحية مثل المنتج المذكور أعلاه، غير أن خدمات التأمين الصغرى تستلزم من مقدمي الخدمات المالية زيادة الحجم وتقليل التكاليف الإدارية.<sup>120</sup> إذا كانت مؤسستكم تقدم في الأصل منتجات ائتمانية متصلة بالتأمين على الحياة أو التأمين الصحي أو خطط الاستشفاء للعملاء الوطنيين، ادرسوا إمكانية شمل العملاء اللاجئين أيضاً بها.

#### 3.2.2.4 المنتجات الائتمانية

على الرغم من ارتفاع الطلب على الائتمانات بين اللاجئين، لا بد من إجراء تقييم دقيق للعملاء، بما في ذلك تقييم مفصل لقدرتهم على السداد، قبل تقديم أي منتجات ائتمانية إذ ليس الجميع مؤهلاً للاستدانة. لا يغيب عن بالكم أن بعض اللاجئين يفضلون القروض الجماعية والبعض الآخر - وهم عادة أصحاب الأعمال الأكبر والأكثر نجاحاً - يفضلون القروض الفردية.

تزداد فرص نجاح الإقراض الجماعي التضامني كمنهجية عندما تقوم المجموعات نفسها باختيار الأعضاء.<sup>121</sup> يمكن للاجئين اختيار الأعضاء بأنفسهم لتشكيل المجموعات تماماً مثل أي شريحة أخرى من العملاء، كما هي حال اللاجئين في مخيم داداب في

#### آراء العملاء اللاجئين بالكفلاء

الإطار رقم 12

منال\*، إحدى عملاء "المجموعة"، لبنان: "أصعب شيء هو العثور على كفيل لبناني. تمكنت من إقناع جاري على التوقيع، غير أن ذلك صعب بالنسبة للآخرين. كما واجهنا صعوبة للعثور على أعضاء لبنانيين للمجموعة، إذ لا بد من غالبية أعضاء لبنانيين. أفهم سبب ذلك، لكنني أشعر أنه إجراء غير عادل. فاللبنانيون يشعرون بالفوقية ولا يثقون بالسوريين ويخشون أن يغادر البلاد، حتى ولو شرحنا لهم أننا قد اتخذنا الإجراءات اللازمة للتسديد."  
سلاوي\*، "أنتفق تماماً معها - فقد تقدمت بطلب إلى "المجموعة" للحصول على قرض، ولكنني لم أتمكن من إيجاد كفيل لبناني، لذلك فأنا عالقة."  
\* لقد تم تغيير الأسماء حفاظاً على السرية.

<sup>119</sup> [http://microfund.org/jo/public/main\\_english.aspx?M=3&page\\_id=1](http://microfund.org/jo/public/main_english.aspx?M=3&page_id=1)

<sup>120</sup> ر. ك. كوفن وم. ج. ماكورد: Is There a Business Case For Microinsurance (هل من جدوى للتأمين المتناهي الصغر)، Best Review، أكتوبر/تشرين الأول 2014. لا يزال البحث بشأن دراسة جدوى التأمين المتناهي الصغر متواصلاً في إطار مشروع MILK التابع لمركز التأمين المتناهي الصغر، يُرجى مراجعة <http://www.microinsurancecentre.org/milk-project/milk-overview.html>

<sup>121</sup> ك. جايكوبسن: Microfinance in protracted refugee situations: Lessons from the Alchemy Project (التمويل الأصغر في حالات النزوح المطولة: الدروس المستفادة من مشروع Alchemy Project)، جامعة تافتس، 2004.

<sup>122</sup> مقابلة مع مصرف Equity Bank في كينيا، 27 يونيو/حزيران 2016. يُرجى أيضاً مراجعة: <http://www.actionafricahelp.org/543-kakuma-refugee-group-effort-to-be-self-reliant>

<sup>123</sup> المجموعة: تقييم منتج القرض الجماعي الذي يقدم إلى عملاء سوريين ولبنانيين في العام 2014.

المنتجات من خلال الروابط والعلاقات القوية التي غالباً ما يتمتع بها اللاجئون بمجتمعاتهم في بلاد المنشأ. غالباً ما يكون اللاجئون (والمهاجرون وغيرهم من عملاء الشتات) أكثر اطلاعاً على السياسات والفرص المتاحة في السوق المحلية والشبكات ولغة وثقافة بلادهم من معظم المستثمرين الأجانب، كما أنهم قد يكونون مهتمين وراغبين في المخاطرة بالاستثمار في بلادهم في حين يخشى الآخرون ذلك. يمكن للدول الخارجة من صراعات والهشة على وجه الخصوص الاستفادة من استثمارات الشتات. فقد يضطلع اللاجئون والمهاجرون بدور مفيد في جهود إعادة الإعمار الاجتماعية والاقتصادية بصفتهم الجسر بين نهاية الصراع وبداية الإدماج المالي في مجتمعاتهم المحلية. لكن، وللتمكن من تطوير مثل هذه الروابط، يجب أن تكون هناك بنية تحتية مالية قائمة.<sup>127</sup>

إذا كان عملاؤكم اللاجئون يمتلكون خبرة سابقة في التعامل مع مؤسسات أخرى للخدمات المالية في وطنهم، يمكنكم استكشاف ما إذا كانت هذه المؤسسات لا تزال عاملة والنظر في الاتصال بها للتحقق من سجلات العملاء الائتمانية وتطوير الروابط المؤسسية معها. يمكن لهذا التعاون أن يؤدي إلى تطوير منتجات جديدة ذات منفعة متبادلة، بما في ذلك التحويلات المالية عبر الحدود وخدمات الدفع والتسديد وربما حتى ترتيبات مشابهة للرهن حيث تتولى المؤسسة في بلد المنشأ التحقق من الأصول غير المنقولة (مثل الأراضي والممتلكات) وتقييم ثمنها وتوثيقها، الأمر الذي قد يعزز فرص الحصول على قروض في البلد المضيف لدى العملاء اللاجئين.

على غرار ذلك، يجب الحرص على تمكن العملاء اللاجئين من نقل سجلهم الائتماني الذي طوروه مع مؤسستكم إلى وجهتهم المقبلة، سواء إلى بلد المنشأ أو أي بلد ثالث كلاجئين معاد توطيئهم. يجب تزويد شهادة توثق المدة والخدمات والأداء (على سبيل المثال، الجدارة الائتمانية) لعملائكم من اللاجئين (وغيرهم من العملاء غير المواطنين).<sup>128</sup>

المصارف القروية) مناسبة لبعض العملاء من اللاجئين، خاصة في المناطق الريفية و/أو في المخيمات. وتشير الأدلة مؤخراً إلى أن مجموعات الادخار توفر مساراً معيناً للإدماج المالي عندما يتم ربطها بمؤسسات رسمية للخدمات المالية. وقد تمت تجربة هذا النهج من قبل منظمة Asylum Access في تنزانيا حيث يشترط العديد من مقدمي الخدمات المالية تقديم وثائق جنسية مما يؤدي إلى استبعاد اللاجئين.<sup>124</sup>

يدير العديد من اللاجئين مشاريع أعمال ومؤسسات يمكن أن تندرج من حيث الحجم ضمن فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى ولو لم تكن مسجلة. أما مشاريع اللاجئين الأحدث عهداً والأقل ثباتاً، فهي قد تستحق في البداية قروضاً صغيرة ومهلاً أقصر مع خطط سداد أكثر تواتراً مقرونة بمنتج ادخار،<sup>125</sup> وذلك لبناء الثقة واكتساب سجل ائتماني والتقيّد بإجراءات تخفيف المخاطر الخاصة بالمؤسسة المالية. لكن ينبغي تلبية طلبات العملاء اللاجئين ذوي الأداء الجيد على قروض أكبر ومهل أطول مع مرور الوقت.

يجب النظر في توفير الخيارات التي من شأنها تعزيز مرونة الائتمانات، مما سيعود بالنفع على اللاجئين، كما على سائر المقترضين الآخرين. فقد أطلقت مؤسسة AMK في كمبوديا، على سبيل المثال، خط ائتمان شعبياً يسمح للعملاء بسحب المبالغ التي يحتاجون إليها من الائتمان، بدلاً من دفع فائدة على رأس المال غير المستخدم. وقد لاحظت المؤسسة أن أمطاط السحب والدفع لدى العملاء قد سمحت لها بتقديم الخدمة بشكل مستدام ومن دون أن يترتب على ذلك أي نقص في السيولة.<sup>126</sup>

### 3.2.2.5 الاستفادة من الشبكات عبر الوطنية التي يتمتع بها اللاجئون

عندما تنتهي مؤسستكم من إنشاء حافظة شاملة للاجئين وجيدة الأداء، قد يكون من المفيد استكشاف إمكانات تطوير

<sup>124</sup> <https://realizingrights.wordpress.com/2012/05/10/expanding-refugee-access-to-microcredit-strengthens-local-communities>

<sup>125</sup> مفوضية اللاجئين النسائية: Dawn in the City (الفجر في المدينة)، مرجع سابق.

<sup>126</sup> <http://www.fi2020progressreport.org/addressing-customer-needs>

<sup>127</sup> الشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية (GPIF)، مرجع سابق.

<sup>128</sup> تمت تجربة هذا النموذج للمرة الأولى من قبل لجنة اللاجئين الأمريكية للاجئين سرياليون في غينيا وليبيريا. يُرجى مراجعة ت. نورس: Refuge to Return: Operational Lessons for Serving Mobile Populations in Conflict-Af-ected Environments، وثيقة AMAP رقم 4، مايو/أيار 2004.

### 3.3 قنوات التنفيذ والعمليات

وذلك نظراً لدرجة الاستبعاد المالي المرتفعة. كما يمكن تعيين وكلاء بيع مباشرين في أوساط اللاجئين من أجل تسويق مؤسستكم ومنتجاتها إذ أن ذلك من شأنه زيادة الإقبال. وقد يكون من المفيد أيضاً تعيين هؤلاء الوكلاء من بين اللاجئين أنفسهم، إذا كان ذلك ممكناً من الناحية القانونية.

إذا كانت مؤسستكم تستخدم في الأصل منصات الخدمات المالية عبر الأجهزة المحمولة، فهذه الأخيرة قد تشكل قناة قابلة للاستدامة وفعالة من حيث التكلفة إذ إن العديد من اللاجئين يستخدمون هواتف محمولة. يمكن استخدام الهواتف لإرسال رسائل نصية شهرية لتذكير العملاء بوجوب إيداع أموال أو تسديد مبالغ معينة، كما يمكن إقرانها بطاقات صراف آلي منخفضة التكلفة (تستخدم فقط للتحقق من الأرصدة)<sup>129</sup>، مما قد يشكل قناة شعبية يمكن للاجئين من خلالها التواصل مع المؤسسة المالية. غير أن ثمة دلائل تشير إلى أن الخدمات المصرفية عبر الأجهزة المحمولة ينبغي أن تقتزن بدرجة معينة من التفاعل الشخصي (وجهاً لوجه) للمساعدة على ضمان عدم تضرر العملاء بأي شكل من الأشكال جراء حصولهم على خدمات المؤسسة.

ولحماية مصلحة سائر العملاء، حاولوا خفض تكاليف المعاملات. فعلى غرار العديد من العملاء الوطنيين، قد يتأفف العملاء اللاجئين، على سبيل المثال، من الاضطرار إلى صرف الأرباح الضئيلة التي يجنونها من أعمالهم على النقل للمشاركة في اجتماعات أسبوعية في الطرف الآخر من المدينة.<sup>132</sup> احرصوا على السماح للعملاء اللاجئين بإبداء رأيهم بشأن التوقيت والمدة والمسافة والأمور اللوجستية الأخرى في ما يتعلق بأطر التفاعل مع مؤسستكم حتى ولو لم يكن ممكناً أو ربما لو لم يكن واجباً تغطية تكاليف هذه التفاعلات بالكامل.

لا يغبين عن بالكم أن الاستثمارات قد تكون ضرورية للموارد الحالية (الموظفين والأنظمة) من أجل خدمة شريحة جديدة من العملاء على نحو فعال. وكما سبق وأشرنا في [الخطوات 4-6](#)، قد يكون من الضروري إجراء تعديلات تنفيذية في الإجراءات والكتيبات والوثائق وتدريب الموظفين، كما قد يتعين تعديل نظام الحوافز للموظفين الذين سيتعاملون مباشرة مع هذه الشريحة الجديدة لتشجيعهم. وستتطلب دراسات السوق والاختبارات التجريبية أيضاً موارد إضافية.

بقدر ما تكون مؤسستكم قادرة على استخدام بنيتها التحتية المؤسسية والاستفادة من القنوات القائمة للوصول إلى عملاء جدد من اللاجئين، تقل كلفة عملية التنفيذ نسبياً. فحتى لو كان لا بد من استثمارات أولية، غير أن انخفاض مستوى الإدماج المالي للسكان اللاجئين بشكل عام يشير إلى أن تكلفة الحصول على كل عميل ستكون أقل من العديد من العملاء المحليين الذين قد يكونون يتعاملون مع مصارف ومؤسسات أخرى.<sup>129</sup> كما أن التكلفة للعميل الواحد تنخفض مع مرور الوقت مع تزايد شريحة اللاجئين في الحافظة وتوحيد المنتجات والعمليات ضمن حافظة شاملة للاجئين.

قد تؤدي الاستثمارات الأولية، من وقت الإدارة والموظفين والأموال، الرامية إلى شمل اللاجئين أيضاً إلى خلق فرصة لتجربة طرق تنفيذ مبتكرة يمكن الاستفادة منها لشرائح أخرى من العملاء ضمن حافظة المؤسسة. على سبيل المثال، يمكن استنباط قنوات تنفيذ جديدة من خلال العلاقات مع المنظمات الشريكة أو مقدمي الخدمات، مما يساعد على الاتصال بمجموعات اللاجئين. يمكن لبعض هذه القنوات الجديدة (مثل شبكات التواصل الاجتماعي وشبكات الشتات المجتمعية وبرامج شبكات الأمان الاجتماعي الواسعة النطاق التي تستعين بمقدمي الخدمات المالية من أجل تسليم الحوالات النقدية) أن تكون بمثابة "أدوات تجميع" فتجذب أعداداً أكبر من العملاء المحتملين وتجعلهم في متناول مقدمي الخدمات المالية. على سبيل المثال، فقد تمكن برنامج شبكة الأمان المعنية بالحماية من الجوع في كينيا تلقائياً من زيادة حجم التعامل مع مصرف Equity Bank. وفي السنوات الخمس الأخيرة، افتتح هذا المصرف خمسة فروع جديدة في شمال كينيا من أجل دعم تقديم التحويلات النقدية من خلال الحسابات المصرفية.<sup>130</sup> وقد يكون من الممكن أيضاً الاستفادة من جهود التوعية والتسويق التي تقوم بها السلطات الاجتماعية والوكالات المعنية بالحماية.

كما يمكن لمؤسستكم الاستفادة من عملاء الدورة الأولى كقنوات فعالة لجذب عملاء جدد (تناقل التجربة شفهاً)، مما من شأنه خفض التكاليف. يبدو أن هذا النهج ينجح بشكل خاص في أوساط اللاجئين لأن الإحالة المبنية على تجربة إيجابية من قبل لاجئين آخرين تجتذب على الأرجح المزيد من العملاء الآخرين،

<sup>129</sup> إن كلفة إقناع عميل معين بالتعامل (أيضاً) مع مصرفكم تكون أكبر إذا كان يتعامل مع مصرف آخر. يُرجى مراجعة دراسة جدوى الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أشد السكان فقراً، 2014، مرجع سابق.

<sup>130</sup> <http://www.hsnp.or.ke/index.php/our-work/delivery-of-cash-transfers>

<sup>131</sup> لقد تم اعتماد هذه الخدمات بنجاح من قبل مصرف XacBank في منغوليا للعملاء الشباب.

<sup>132</sup> و. كاموغي: Microfinance as a Livelihood Strategy – a Case study of Forced migrants in Johannesburg, South Africa (التمويل الأصغر كاستراتيجية لكسب الرزق - دراسة حالة عن المهاجرين قسراً في جوهانسبرغ، جنوب أفريقيا)، المركز الأفريقي للهجرة والمجتمع، جامعة ويتواترسراند، فبراير/شباط 2014.

في اتجاهات معينة. على سبيل المثال، تشدد بعض الجهات الممولة الحكومية على ضرورة حصول اللاجئين على وظائف بأسرع وقت ممكن فتقدم التمويل إلى المؤسسات على أساس عدد اللاجئين الذين يجدون عملاً/وظيفة في غضون ستة أشهر. فذلك قد دفع عدد كبير من اللاجئين إلى وظائف غير لائقة/متدنية المستوى إذ باتت عمليات التنسيب أكثر أهمية من استكشاف ومطابقة المهارات والمعارف التي يمتلكها العملاء.<sup>135</sup>

في الختام، انتبهوا للطريقة المعتمدة في رفع تقارير بالنتائج المحققة إلى الجهات المعنية الخارجية وعامة الناس. فالكشف عن بيانات قائمة على أساس الجنسية قد تكون حساسة من الناحية السياسية في كثير من البلدان وغير قانونية في البعض. إذا كانت مؤسستكم تحيل تقارير تحتوي على بيانات شخصية عن اللاجئين إلى السلطات، فذلك قد يزيد من خطر تعرض اللاجئين للمضايقات، إن لم يكن للاعتقال أو الترحيل. فمبدأ خصوصية البيانات المتصلة بالعمل الوارد في مبادئ حماية العميل الخاصة بمنظمة Smart Campaign يقدم إرشادات حول كيفية تناول المعلومات الخاصة بالعملاء بحيث لا يتم التسبب بأي أذى لهم عن غير قصد.<sup>136</sup>

### 3.4 إدارة المخاطر

ينبغي أن تسعى مؤسستكم إلى استبدال المخاطر الائتمانية المفترضة بالمخاطر المحتملة الموثقة أثناء عملكم على بناء حافظتكم الشاملة للاجئين مع مرور الوقت. فغالباً ما يتم عكس الافتراضات التي تعتبر اللاجئين كعملاء شديدي الخطورة في نظم إدارة المخاطر الموحدة المعتمدة لدى مؤسسة الخدمات المالية. بالإضافة إلى استعراض معايير الأهلية واختيار العملاء (يُرجى مراجعة [الخطوة 5، القسم 2.5](#))، لا بد من إجراء مراجعة منتظمة لتدابير إدارة المخاطر والتخفيف من آثارها للتأكد من أنها قائمة على المخاطر المحتملة وليس على افتراضات لا أساس لها، خاصة في ما يتعلق بمخاطر عدم التسديد والتهرب من المستحقات. وحتى لو كنتم تعتقدون، بناءً على المعلومات المتاحة لديكم، أن ثمة خطر أكبر بالنسبة إلى العملاء اللاجئين، تذكروا أن فئات العملاء الذين يشكلون خطراً أكبر إنما تستلزم إدارة أقوى للمخاطر - وليس اتباع استراتيجية تجنّب المخاطر.<sup>137</sup> فالنهج القائم على تقييم المخاطر لا يعني أيضاً عدم السماح بأي فشل.<sup>138</sup>

والأهم من ذلك، تذكروا أن الثغرة الكبيرة في المعلومات المتاحة والتصورات النمطية المحيطة باللاجئين ستنتقل إلى الموظفين والعملاء الوطنيين وربما تحتاج إلى أن تقابل بزيادة الوعي واتصالات منتظمة غير رسمية وتدريب الموظفين. ففي بيئة أجنبية وعلى الأرجح معادية حيث قد يواجه اللاجئون كراهية الأجانب والمضايقات والعزلة، لا يمكننا التشديد بالقدر الكافي على أهمية إنشاء أماكن آمنة وأطر تفاعل ودودة مع الموظفين. تخصص مؤسسة ADIE الفرنسية يومين لإجراء تدريب على التفاهم بين الثقافات لسائر المرشدين المتطوعين لخدمة العملاء، كما أنها أدرجت مؤخراً جلسة لمدة ساعتين مكرسة للعمل مع اللاجئين.<sup>133</sup> وقد استخدمت "المجموعة" في لبنان بعض الموظفين من اللاجئين لتسهيل التفاعل في حين اعتمد صندوق المرأة في الأردن حوافز محددة للموظفين المسؤولين عن القروض والذين ينجحون في جذب عملاء جدد من اللاجئين.

قد تحتاج نظم المعلومات الإدارية إلى بعض التعديل للتمكن من تتبع شرائح العملاء الجديدة بشكل فاعل. احرصوا على إشراك قسم نظم المعلومات الإدارية في تصميم وتجربة المنتجات. إذا كانت مؤسستكم تقدم خدمات مالية وغير مالية، قوموا ببذل بعض الجهد لتسجيل خطوط الأساس لكلا النوعين من الخدمات في قاعدة بيانات/نظام متكامل بناء على رموز تعريفية فريدة للعملاء (على سبيل المثال، رقم لكل عميل). إذا كان نظام المعلومات الإدارية مضبوطاً على مجمل واجهة العملاء بهذه الطريقة، سيكون بإمكانكم تتبع مبيعات المنتجات الملحقة التكميلية المستعصية بشكل أفضل. حددوا مؤشرات الأداء (على سبيل المثال، نمو الحافطة أو نسب الاختيار لكل منتج أو التخلف عن التسديد أو الاحتفاظ بالعملاء) بناء على فئات المخاطر، فضلاً عن محفزات الإنذار المبكر للمساعدة على الكشف عن أي اتجاهات عكسية قد تتطلب إدخال المزيد من التعديلات على المنتجات أو العمليات.<sup>134</sup> تأكدوا من أن صيغ تسجيل البيانات الأولية وإعداد التقارير تلتقط بدقة المؤشرات والمقاييس التي تقرررون رصدها.

لا بد من جمع البيانات عن المؤشرات ذات الصلة للتمكن من تحليل ليس فقط أداء العملاء وإنما أيضاً نتائج العملاء. احذروا من المؤشرات المقترحة (أو المطلوبة) من قبل الممولين الخارجيين فهي قد تدفع عملية الرصد وتقديم الخدمات

<sup>133</sup> استناداً إلى مواد صادرة عن منظمة SINGA غير الحكومية الفرنسية. <https://singa.fr/qui-sommes-nous/what-is-singa>

<sup>134</sup> م. حمدا: *استعادة سبل كسب العيش لدى الفئات المستهدفة في البوسنة والهرسك* في مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 2، ربيع 2012.

<sup>135</sup> <http://www.migrationpolicy.org/research/integration-outcomes-us-refugees-successes-and-challenges>

<sup>136</sup> <http://smartcampaign.org/about/smart-microfinance-and-the-client-protection-principles>

<sup>137</sup> ت. كوري، Comptroller of the Currency (مراقب العملات)، خطاب، جمعية الأخصائيين المعتمدين لمكافحة غسل الأموال، 17/3/2014.

<sup>138</sup> فرقة العمل المعنية بالإجراءات المالية 2014/23/10، مرجع سابق.



التحويلات النقدية الإنسانية (بطاقات، قسائم)، و/أو الأدلة على وجود تحويلات منتظمة إلى الأسرة في بلد المنشأ (مما يدل على وجود دخل منتظم)؛

- إلزام العميل بادخار أو توفير مبالغ نقدية (أو أصول) كضمانة للقروض. في بعض الحالات، قد يكون بالإمكان الاتصال بمقدمي الخدمات المالية في بلاد المنشأ ومن خلالها رهن الأصول لصالح المؤسسات المالية في البلد المضيف للحصول على قروض؛
- استخدام التكنولوجيات المستجدة التي توفر بديلاً لتقييم الجدارة الائتمانية يقوم على استخدام الهواتف المحمولة، كما هو مبين في [القسم 2.5](#)، لا سيما في السنوات المقبلة مع تطور هذه المنهجيات ووصولها واكتسابها المزيد من الدقة.

ويجري حالياً، مع تحقيق بعض النجاح، استكشاف التعديلات التي يمكن إدخالها على شرط تخفيف المخاطر الاعتيادي والقاضي بتأمين كفيل من السكان المحليين. على سبيل المثال، تستخدم مؤسسة ADIE الفرنسية كفالة جماعية تضامنية لمجموعات العملاء غير الوطنيين متخطية بذلك الافتراض القائل بأن أداء السداد مرتبط بالجنسية. كما أنها تستخدم الضمانات القائمة على شهادة شاهدين نافذين (على سبيل المثال من قادة المجتمع المحلي) من جماعات عملاء الروما الشديدة التماسك اجتماعياً ولكن الكثيرة التنقل. تنطوي الكفالة غير النقدية على مسؤولية أخلاقية حيال التسديد. فعدم السداد أو التأخر في السداد من قبل العميل المكفول يمنع الكفيل من الحصول على أي خدمات ائتمانية وقد يؤثر سلباً على سائر المقترضين في المجتمع المحلي، الأمر الذي يشكل ضغطاً فعالاً من قبل الأقران للسداد. وقد كانت النتيجة معدل سداد أفضل بين المقترضين من جماعات الروما مقارنة بمجمل حافظة عملاء المؤسسة.<sup>140</sup>

ينبغي أن تتضمن مؤشرات أداء الحافظة محفزات للإنذار المبكر، وذلك للمساعدة على الكشف عن المخاطر الائتمانية الفعلية في الحافظات الشاملة للاجئين ودعم اكتساب تصور أكثر دقة للخطر القائم. ولذلك أهمية خاصة لأن مؤشرات إدارة المخاطر الاعتيادية قد تغفل عن المخاطر الفعلية الناشئة في الحافظات الشاملة للاجئين. يجب رصد معدلات المستحقات المتأخرة والتخلف عن التسديد بحسب الموقع الجغرافي و/أو نوع الأعمال في كل من حافظات اللاجئين والعملاء الوطنيين من أجل تحديد أي علامات على وجود "ابتلاع" في الحافظة - أي عندما تطغى بعض مشاريع الأعمال التي يديرها لاجئون على أعمال لاجئين آخرين أو عملاء وطنيين. وأيضاً قوموا برصد ومقارنة معدلات البقاء/الانسحاب لكل

لا يزال عدد مقدمي الخدمات المالية الذين يتعاملون فعلياً مع اللاجئين في أنحاء العالم قليلاً جداً مما لا يسمح بتوفير بيانات مرجعية للأداء، غير أن الأدلة المتاحة تشير بقوة إلى أن اللاجئين والمهاجرين وغيرهم من العملاء غير الوطنيين، عندما يُصار إلى تجزئتهم واختيارهم بالشكل المناسب، لا يشكلون مخاطر ائتمانية كبيرة. فبناءً على تجربة فرنسا وبلجيكا وإيطاليا ولبنان والأردن وكينيا، معظم ردود الفعل لا تتصل بخطر التهرب من دفع المستحقات أو بالمخاطر الائتمانية. فعلى الرغم من المخاوف الأولية المتعلقة بالمخاطر، لم يواجه مقدمو الخدمات المالية هؤلاء سوى زيادة طفيفة أو شبه معدومة فعلياً في المخاطر الائتمانية في حافظات اللاجئين لديهم، بناءً على نسبة الحافظات المعرضة للخطر على مدى 30 يوماً (PAR30).<sup>139</sup>

غير أن التصور المتعلق بارتفاع مخاطر الفرار والتهرب من دفع المستحقات لا يزال قائماً. ومعظم استراتيجيات التخفيف من المخاطر المستخدمة من قبل مقدمي الخدمات المالية الذين يتعاملون مع اللاجئين تشمل تقديم قروض أصغر، ذات أجل أقصر وتسديدات أكثر تواتراً؛ فضلاً عن اشتراط وجود أعضاء من السكان المحليين ضمن المجموعات و/أو كفلاء وطنيين للقروض (يُرجى مراجعة [القسم 3.2.4](#)).

ولإدارة المخاطر الائتمانية وخطر التهرب وعدم تسديد المستحقات، يجب إعادة التفكير في استراتيجيات إدارة المخاطر وتخفيفها المعتمدة لديكم. يمكن النظر في البدائل التالية:

- الاعتماد بشكل أكبر على تقييم الشخصية، وذلك بالاستعانة بمراجع وشهادات من جمعيات اللاجئين ومجتمعاتهم المحلية أو الزعماء الدينيين.
- إجراء تقييم أولي لمدى احتمال انتقال العميل في غضون 12 شهراً، وذلك باستخدام مؤشرات النية في "الاستقرار" (على سبيل المثال، التحاق الأطفال بالمدارس، مزاولة الزوج لعمل ما، الالتحاق بصوف معينة، المشاركة في جمعيات/مؤسسات محلية، استئجار مسكن)؛
- تقييم احتياجات العملاء التدريبية وتبليتها من خلال شراكات أو توفير خدمات غير مالية في المرحلة الأولية؛
- تقييم مدى الالتزام بمشاريع الأعمال (على سبيل المثال، استئجار مقر، العضوية في الجمعيات المحلية التجارية، تسجيل المؤسسة، قوائم جرد الموارد/العملاء، سجلات الطلبات)؛
- التحقق من السجل الائتماني في بلد المنشأ (وذلك عن طريق مقدمي الخدمات المالية هناك)، ومن استخدام خدمات

<sup>139</sup> للاطلاع على مثال مفصل، يُرجى مراجعة فرقة العمل المعنية بالأداء الاجتماعي (SPTF): دراسة حالة عن "المجموعة"، مرجع سابق. <sup>140</sup> م. دوغران-غيو؛ وصف تجربة مؤسسة ADIE والنتائج الإيجابية لأنشطتها في مجال إدماج المهاجرين، 6 نوفمبر/تشرين الثاني 2014



لتخفيف المخاطر، غير أن كلتي المؤسستين تمنحان القروض حالياً إلى مجموعات لا تضم سوى لاجئين، كما أنهما قد بدأتا بمنح قروض فردية للاجئين وبالتالي توحيد إمكانية الوصول والشروط تدريجياً لسائر العملاء.

## 3.5 الربحية - بيان جدوى إدماج اللاجئين

تُعتبر المخاوف بشأن الربحية من الأسباب التي يتكرر ذكرها لتبرير عدم تعامل مقدمي الخدمات المالية مع اللاجئين. فثمة اعتقاد بأن اللاجئين يتطلبون الكثير من العمل وأن إدماجهم قد يكون مكلفاً، وبالتالي أنهم لا يستحقون هذا الجهد كله، خاصة إذا كان الطلب كبيراً على مؤسسات الخدمات المالية من قبل العملاء المحليين. غير أن ثمة دلائل مستجدة تشير إلى أن إدماج اللاجئين هو أقل تكلفة مما يتم تصوره. لا تزال دراسة جدوى إدماج اللاجئين قيد التطوير، غير أنها تتبع على ما يبدو اتجاهات الممارسات الجديدة الأخرى التي تعتبر أن التعامل مع اللاجئين (وغيرهم من العملاء غير المواطنين) كجزء من حافظة متنامية وأكثر شمولاً سيعود بالربح على المدى المتوسط، عندما تتم معادلة التكاليف الأولية.

ما من حل واحد ومناسب للكل من أجل تحقيق الربحية. فالمؤسسات تعمل في سياقات خارجية وداخلية مختلفة ولكل منها اعتباراتها الخاصة لتحديد الجدوى وهي تؤثر على الخيارات التي تتخذها ونتائج الربحية التي تحققها.<sup>142</sup> وكما سبق وناقشنا في [القسم 3.2.2](#)، لا شك أن بيان جدوى إدماج اللاجئين سيتعزز مع عدد المنتجات المعروضة ومع مرور الوقت وتعمق علاقات العملاء اللاجئين مع المؤسسات.<sup>143</sup> ينبغي للاختبار التجريبي لعملية تقديم الخدمات الشاملة للاجئين أن يزودنا بمؤشرات حول كيف ومتى يأتي الاستثمار بثماره في استقطاب العملاء (نمو الحافظة) وفي تعزيز ولاء العملاء (الاحتفاظ) وفي مكاسب متصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة/الأداء الاجتماعي أثناء بدء التنفيذ.

يمكن القول بأن الحاجة إلى الخدمات غير المالية هي من مسببات التكلفة الأهم المرتبطة بتوسيع نطاق الخدمات

شريحة عملاء كوسيلة للكشف عن أي مشاكل قائمة. على سبيل المثال، عندما يتم تقديم قروض أصغر وبأجل أقصر إلى المقترضين الجدد، فهذه الشروط وغيرها من الشروط السيئة قد تؤدي إلى ارتفاع حاد في عدد العملاء اللاجئين الذين يختارون الانسحاب لأنهم يحتاجون قروضاً أكبر لدعم أعمالهم وتطويرها. فرص هذه المحفزات للإنذار المبكر إذا ما اقترن بجلسات منتظمة لتسجيل ردود فعل العملاء وملاحظاتهم، يعطيكم فكرة أفضل عن درجة رضا العملاء على المنتجات والشروط.

لا شك أننا ننصح دائماً بالتركيز بشكل كبير على المخاطر الائتمانية (وغيرها) في الحافظات، غير أنه يجدر بنا أن نتذكر أن أقوى مصدر للأمن في مجال القروض الصغيرة لا يتمثل باستخدام المؤسسات المالية للضمانات (الجماعية)، وإنما بقوة الإقراض والرصد وإجراءات الجمع لديها، فضلاً عن مصداقية وعود المؤسسة بتمكين العملاء الذين يسددون مستحقاتهم من الحصول على الخدمات التي يحتاجون إليها في المستقبل.<sup>141</sup> إن قرار المؤسسة بالمحافظة على التزاماتها والبقاء إلى جانب العملاء، هما في ذلك اللاجئون، حتى في الأوقات صعبة - اندلاع بعض النزاعات في المخيمات مثلاً - إنما يؤدي إلى حصد الثقة ودرجة عالية من الولاء.

وكلما كانت العناية الواجبة (التقييم) استباقية، كان نظام التخفيف من المخاطر أفضل وأكثر ملاءمة. يجدر بنا الاعتراف بمفارقة أن استبعاد اللاجئين خوفاً من الخطر الذي يشكلونه ("de-risking") إنما قد يبدو وكأنه يحد من الخطر الذي تواجهه المؤسسات المالية نفسها وإنما يبقى شريحة كبيرة من العملاء مستبعدة، وبالتالي قد يسهم في زيادة ضعف السوق المالية عن طريق دفع العملاء المستبعدة إلى التعامل مع المؤسسات المالية الصغيرة وغير الرسمية التي لا تتمتع بالقدرات اللازمة لإدارة المخاطر - وهي ظاهرة تعرف باسم "re-risking" (إعادة الخطر). فثمة تكلفة للفرصة البديلة الضائعة لرفض التعامل مع اللاجئين.

بدلاً من ذلك، حاولوا اعتماد تدابير أقل محافظة للتخفيف من المخاطر في المرحلة الأولية، ثم قوموا بتعديلها على مراحل. فذلك يهلككم بعض الوقت للتعرف أكثر على شريحة العملاء الجديدة واكتساب بعض الخبرة العملية. فعلى غرار "المجموعة" في لبنان، بدأ صندوق المرأة في الأردن مع مجموعات تضم أعضاء من جنسية مختلفة كتدبير أولي

<sup>141</sup> الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أشد السكان فقراً: A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance - Consensus Guidelines (دليل لتنظيم التمويل الأصغر والإشراف عليه - مبادئ توجيهية محددة بتوافق الآراء)، أكتوبر/تشرين الأول 2012.

<sup>142</sup> الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أشد السكان فقراً: The Business Case for Youth Savings (دراسة جدوى الادخار لدى الشباب)، مرجع سابق.

<sup>143</sup> Bankable Frontier Associates 2012; ويسلي ومارتن 2010 كمرجع مشار إليه في الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أشد السكان فقراً (2015)، مرجع سابق.

”إجمالي ربحية العميل“. ينظر هذا النهج إلى مجمل علاقة العميل المصرفية مع مؤسسة الخدمات المالية على المدى الطويل ويؤكد أن الربحية تتزايد مع الوقت. كما يبيّن أيضاً أن تكلفة الفرصة البديلة الضائعة الناجمة عن إقصاء (أو عدم خدمة) العملاء اللاجئين لا يتصل سوى بالتكاليف الحدية - إذ ستبقى المؤسسة مضطرة إلى تسديد تكاليفها الثابتة. وعند النظر في تكلفة الفرصة البديلة الضائعة للإجابة في نهاية المطاف على نقطة القرار رقم 6 بشأن الإطار الزمني المطلوب لتحقيق الربحية (يرجى مراجعة الملحق 1)، لا تأخذوا بعين الاعتبار سوى التكاليف التي يمكن في الواقع توفيرها عن طريق إقصاء/عدم خدمة اللاجئين.<sup>147</sup>

### 3.5.1 التمويل الخارجي

على الرغم من أن بيان الجدوى قد يبدو ممكناً عند وضع الاستراتيجية والنظم المتبعة لتنفيذها، إلا أن تشجيع المزيد من مقدمي الخدمات المالية على التعامل مع اللاجئين قد يستلزم تمويلاً خارجياً لتغطية التكاليف الأولية المتصلة بالإعداد والتعديل وأي خدمات غير مالية مستمرة.

قد تكون منح التمويل الخارجي لمرحلة الإعداد لإدماج اللاجئين (القسم 2) متاحة من قبل الوكالات المعنية بالحماية، مثل المفوضية السامية لشؤون اللاجئين، فضلاً عن مؤسسات التمويل الأصغر التقليدية والمستثمرين. غير أن التمويل المقدم من الوكالات الإنسانية غالباً ما يكون قصير الأمد، وبالتالي أكثر ملاءمة للبحوث وعملية التحضير والاختبارات التجريبية الأولية اللازمة لبيان الجدوى. ينبغي أن يكون الهدف العام من منح التمويل تخفيض الخطر (المتصور) الذي تشكله شريحة العملاء الجديدة واختبار أو إثبات الجدوى. فالدعم يكون أكثر نجاحاً إذا كان متصلاً بتحقيق هدف واضح ونتائج قابلة للقياس واستراتيجية خروج محددة مسبقاً.

إن بعض مؤسسات الخدمات المالية التي تشكك بوجود استخدام رأس مالها الخاص لخدمة اللاجئين تطالب الممولين بآليات قروض جزئية أو ضمانات ائتمانية لتقاسم المخاطر المتصورة. إن تجربة صناديق الضمانات الائتمانية على المستوى العالمي على مدى السنوات العشرين الماضية كانت متفاوتة، غير أننا تعلمنا من هذه التجارب. فكما هي

لشمل اللاجئين. فتطوير هذه الخدمات وتنفيذها أكثر تكلفة من المنتجات المالية الاعتيادية، كما أنها تستلزم المزيد من الوقت لبلوغ الحجم المطلوب. غير أن البحوث الأخيرة في هذا المجال تشير إلى أن الخدمات غير المالية تساهم في تعزيز قابلية العملاء للتعامل مع المصارف واستخدامهم للخدمات المالية، فضلاً عن تحسن جوهري في رفاههم (نتائج الأداء الاجتماعي).<sup>144</sup> بالتالي، فإن التحدي يكمن في إيجاد السبل لتعزيز القدرة المالية لدى العملاء - إذ ذلك من شأنه أن يؤدي إلى الاستخدام الفعال والاحتفاظ وخفض المخاطر - مع تمكين مقدمي الخدمات المالية من تحقيق والاحتفاظ باكتفاء ذاتي مالي عام.<sup>145</sup>

ولخفض التكاليف الأولية للخدمات غير المالية، يمكن الاستفادة من مواد التمهيد والتدريب وخدمات الدعم المتاحة على المستوى العالمي والسعي إلى إقامة شراكات على أساس تقاسم التكاليف أو التمويل المشترك، كما هو مقترح في القسم 3.2.1. قلة من مؤسسات الخدمات المالية تقدّم خدمات غير مالية كجزء لا يتجزأ من مجموعة منتجاتها وتؤمن الدعم لتكالييفها من إيرادات حافظة القروض، في حين تغطي بعض المؤسسات تكاليف خدماتها غير المالية عن طريق فرض رسوم للمشاركة أو عبر تقاسم التكاليف مع مقدمي خدمات لتطوير الأعمال ومنظمات غير حكومية أو في بعض الأحيان مع مصارف. ثمة مؤسسات أخرى تقوم بتلزييم إدارة الخدمات غير المالية (بما في ذلك جمع التبرعات) بشكل جزئي أو كلي إلى مؤسسات أخرى أو شركات شقيقة، أحياناً مع السعي إلى إنشاء كيان مستدام (“أكاديمية” على سبيل المثال) مخصص حصراً لتوفير التدريبات المجدية تجارياً وخدمات تطوير الأعمال وخدمات المساعدة التقنية لكل من العملاء والمؤسسات المالية الأخرى.<sup>146</sup>

من الجوانب الأساسية التي قد تؤمن استدامة الخدمات غير المالية قدرة المؤسسة المالية على نقل العملاء إلى استخدام و/أو بيعهم منتجات ائتمانية ملحقة أكثر ربحية. لا شك أن مبيعات المنتجات الملحقة أو الدعم المتقاطع من حسابات لأخرى عن طريق المنتجات الائتمانية الأكثر ربحية كثيرة، غير أنه يصعب تتبعها (يرجى مراجعة القسم 3.3)، ونتيجة لذلك فمن غير المؤكد ما إذا كانت قادرة على تغطية التكاليف. ثمة بديل محتمل وهو استخدام نهج قائم على العلاقة مع العملاء مثل النهج المتبع في التعامل مع صغار المدخرين، والتركيز على

<sup>144</sup> أوديل: Measuring the Impact of Microfinance (قياس أثر التمويل الأصغر)، مرجع سابق.

<sup>145</sup> يرجى مراجعة مؤسسة Citi Foundation: Bridging the Gap: The Business Case for Financial Capability (سد الفجوة القائمة: دراسة جدوى للقدرة المالية)، مارس/آذار 2012، على الرابط [http://www.citifoundation.com/citi/foundation/pdf/bridging\\_the\\_gap.pdf](http://www.citifoundation.com/citi/foundation/pdf/bridging_the_gap.pdf)

<sup>146</sup> يمكن الاطلاع على بعض النماذج الناشئة في السوق للخدمات غير المالية المتكاملة من تجربة BRAC ومصرف SEWA في الهند وBranco Adopem في الجمهورية الدومينيكية.

<sup>147</sup> الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أشد السكان فقراً: Is There a Business Case for Small Savers? (هل من جدوى للتعامل مع صغار المدخرين؟)، ورقة غير منتظمة رقم 18، سبتمبر/أيلول 2010.

قائماً على الاحتياجات يقضي بمنح الأولوية لأكثر الفئات ضعفاً بين اللاجئين. وعلى الرغم من فعالية هذا المبدأ عند محاولة توزيع الموارد الإنسانية الشحيحة، غير أنه قد يؤدي بالوكالات الأقل دراية بالخدمات المالية إلى الإصرار على توفير التمويل في المقام الأول (أو حصراً) للعملاء اللاجئين الشديدي الضعف و/أو دعم معدلات الفائدة لهؤلاء العملاء.<sup>151</sup> وذلك يتناقض مع مبدأ المساواة في إمكانية الوصول إلى الخدمات وحقيقة أن مقدمي الخدمات المالية يمكنهم خدمة الفقراء الذين يعملون أو يتمتعون بحس مشاريع الأعمال بشكل أفضل - سواء كانوا لاجئين أو مواطنين. يعمل المجتمع الإنساني بشكل عام، والمفوضية بشكل خاص، على تغيير النهج المتبع في العمل مع مقدمي الخدمات المالية، ولكن كونوا مستعدين للتفاوض على مبدئي المساواة في إمكانية الوصول وتوسيع نطاق فرص الحصول على المنتجات الحالية للاجئين على قدم المساواة مع غيرهم من العملاء.

ثمة خطر قائم دائماً بالألا تؤدي إمكانية الوصول القصيرة الأمد إلى الخدمات المالية و/أو غير المالية بموجب إعانة إلى الإدماج الطويل الأجل أو الاستخدام من قبل العملاء المستهدفين. فأى تقاسم للمخاطر أو دعم مقدم يجب أن يُصمم بعناية لتمكين مؤسسة الخدمات المالية من المشاركة بشكل مريح في اختبار الجدوى للمشروع المختار. حددوا استراتيجية خروج واضحة للممول. وذلك يتطلب إجراء مفاوضات واتفاقيات بين الممول والمؤسسة بشأن رصد وقياس التقدم المحرز وتحديد "النتيجة النهائية"، أي التحقق من جدوى المشروع. في جميع الأحوال، ينبغي وقف التمويل تدريجياً وصولاً إلى تحقق النتيجة النهائية. وإذا تأكدت جدوى إدماج اللاجئين، يجب إدراج التكاليف ذات الصلة تدريجياً في حسابات المؤسسة المالية.

الحال مع المعونات الأخرى، ينبغي أن تستخدم الضمانات لدعم المخاطر التي تواجهها المؤسسات، وليس العملاء. يجب أن نشهد تناقلاً لصناديق تقاسم المخاطر مع مرور الزمن مع تأكد جدوى المشروع، كما ينبغي ألا تدعم هذه الصناديق معدلات الفائدة أو الضمانات المطلوبة من العملاء - وإلا فهي قد تؤدي إلى تشويه السوق. ولا ينبغي للدعم المقدم أن يبرر على الإطلاق الدفع بالعملاء غير المستعدين إلى الاقتراض إذ ذلك من شأنه تعزيز الإفراط في المديونية.<sup>148</sup> تعمل الوكالة السويدية للتنمية الدولية (SIDA) والمفوضية على تصميم مرفق لتقديم ضمانات ائتمان جزئية إلى مقرضي مؤسسات الخدمات المالية المستعدة للالتزام بخدمة اللاجئين. ومن المتوقع أن يتم اختبار هذا المرفق في العام 2017.

يجب على مقدمي الخدمات المالية البحث عن ممولين يتقيدون بإرشادات الممارسات الجيدة،<sup>149</sup> كما عليهم الوفاء بمبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات أو الالتزام بالتمويل الاجتماعي/المسؤول. ينبغي أن يكون الممولون (خاصة أولئك الذين يمولون الخدمات غير المالية) قادرين على الالتزام بالتمويل على المدى المتوسط (تمويل متعدد السنوات)؛ والالتزام باختبار دراسة الجدوى؛ وامتلاك درجة مقبولة من الرغبة في المخاطرة؛ وإفساح المجال والفرصة لحشد مستثمرين إضافيين؛ وعدم تشيكل أي خطر يتعلق بالسمعة بسبب وجودهم كمولين. وهذه النقطة الأخيرة مهمة بشكل خاص عند النظر إلى الوكالات الإنسانية أو غيرها من وكالات الحماية كجهات ممولة. أولاً، قد يقل احتمال سداد اللاجئين (وغيرهم من المقترضين) للقروض التي يُعرف عنها أنها مدعومة بواسطة منح إنسانية إذ ينظرون إلى هذه المنح على أنها هبات.<sup>150</sup> ثانياً، غالباً ما تتبع وكالات الإغاثة الإنسانية نهجاً

<sup>148</sup> يُرجى مراجعة، على سبيل المثال، فيلق الرحمة: Financial Inclusion - Approach and Principles (الإدماج المالي - النهج والمبادئ)، يونيو/حزيران 2014.

<sup>149</sup> على النحو المبين في الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أشد السكان فقراً: A Market Systems Approach to Financial Inclusion Guidelines for Funders (نهج الإدماج المالي في نظم الأسواق - مبادئ توجيهية للمولين)، سبتمبر/أيلول 2015.

<sup>150</sup> مفوضية اللاجئين النسائية: Beyond Making Ends Meet (ما وراء تلبية الاحتياجات)، مرجع سابق.

<sup>151</sup> على سبيل المثال، فرقة العمل المعنية بالأداء الاجتماعي (SPTF): دراسة حالة عن "المجموعة"، مرجع سابق ص. 8.

.4

الخاتمة

الخدمات المالية ويجب عدم الخوف منهم. لقد استعرضت هذه المبادئ التوجيهية الحجج التي تعارض إدماج اللاجئين ووجدنا أن ما من حجة يستحيل تخطيها. فمن خلال اقتراح إطار مبدئي لبيان الجدوى، تقدّم هذه المبادئ التوجيهية خطوات وتوصيات عملية لمؤسسات الخدمات المالية المستعدة للمشاركة في هذه الآفاق الجديدة للإدماج المالي، وذلك بناء على أحدث الأدلة المستفادة من المراجع وتجارب المؤسسات الرائدة التي بدأت بالفعل بالتعامل مع اللاجئين وتزويدهم بالخدمات.

إن الارتفاع الكبير الذي نشهده اليوم في أعداد السكان النازحين يحتم على سائر مقدمي الخدمات المالية مراجعة ما إذا كان منطقياً، من المنظور المالي والاجتماعي والأخلاقي، أن يواصلوا استبعاد اللاجئين. ففي نهاية المطاف، يبدو من المرجح أكثر أن سائر الجهات المعنية ستستفيد في حال تعديل هؤلاء لسياساتهم وممارساتهم بما يسمح بدرجة أكبر من الإدماج والشمول المالي، والمساهمة، في معرض ذلك، في بناء مجتمعات أكثر تسامحاً ودعمًا وازدهاراً للجميع.

إننا نحيا اليوم لحظة مهمة ومؤتية لدفع حدود الإدماج المالي للسكان اللاجئين توسيع آفاقه. لطالما ركزت مؤسسات الخدمات المالية على الفقراء من مواطني البلاد، غير أن احتمال حلّ الصراعات المولدة للاجئين في وقت قريب يبدو بعيداً جداً، وخدمة اللاجئين (وغيرهم من العملاء من غير المواطنين) تتماشى تماماً مع الأهداف المتصلة بمساعدة الفقراء وإدماجهم لدى المؤسسات ذات الدوافع الإنسانية. لهذه الأسباب، تطالب العديد من الجهات المعنية بقطاع الخدمات المالية بالتزام المؤسسات ومشاركتها في هذا الاتجاه.

إن التعامل مع اللاجئين ليس صعباً كما يبدو للوهلة الأولى. يتمتع مقدمو الخدمات المالية عن ذلك لعدة أسباب - الخوف من الخسارة المالية أو محدودية الموارد للاستثمار في أبحاث ودراسات السوق أو التحيز الاجتماعي أو السياسي. باختصار، فإن حالة "عدم اليقين" التي تحيط باللاجئين تربك مقدمي الخدمات المالية وتخيفهم. لكن، وعلى الرغم من الحواجز الإضافية المتصلة بالوضع القانوني واللغة، يتشارك اللاجئون العديد من أوجه التشابه مع عملاء مقدمي

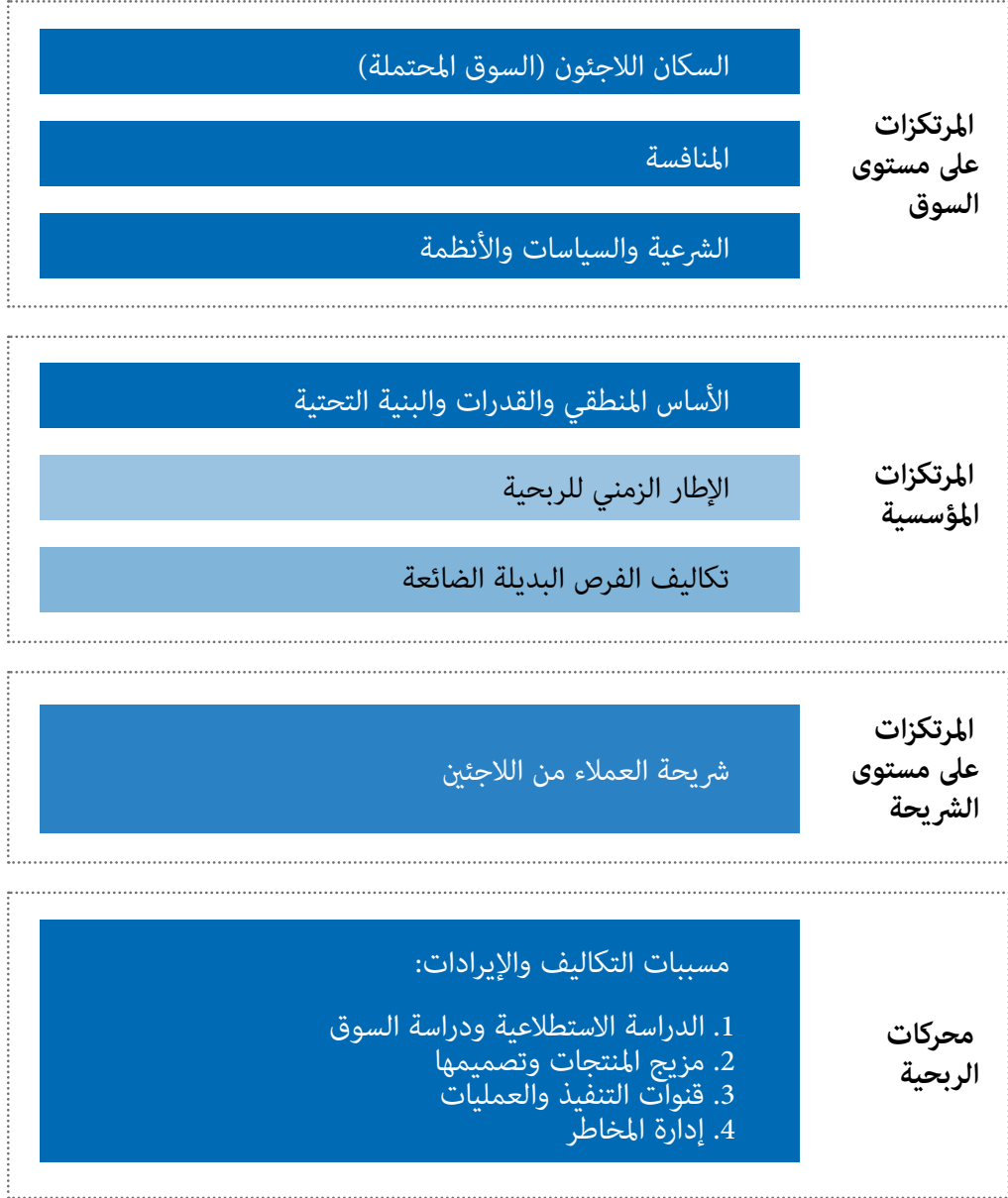


الملحق 1.

# بيان الجدوى: بعض الأسئلة المقترحة لدراسة الجدوى

## إطار مبدئي لبيان جدوى عملية إدماج اللاجئين

مرحلة  
الجدوى



## 1. المرتكزات على مستوى السوق

نقطة القرار رقم 1: هل هناك سوق قابلة للاستدامة من حيث الحجم والنطاق في مناطق عملياتنا الحالية/المستقبلية؟

يجب تحديد الحجم والنطاق العام لشريحة العملاء المحتملين الجديدة في بلدكم، ضمن مناطق عملياتكم الحالية والمتوقعة. كم مرّ على وجودهم في هذه المناطق وكم سيطول بقاؤهم برأيكم؟ إلى أي حد يمكن اعتبار الصراع/الكارثة التي فروا منها كوضع مطوّل؟

غالباً ما يعيش اللاجئون الذين تدبروا أمر سكنهم بشكل ذاتي، سواء في المناطق الريفية أو الحضرية، في المجتمعات نفسها التي يعيش فيها المواطنون الفقراء؛ وهم يواجهون التحديات نفسها، بما في ذلك ارتفاع معدلات البطالة وتدني مستوى المساكن وتضخم أسعار ومحدودية إمكانية الوصول إلى الموارد (المياه والمرعي، الخ). وعلى غرار المواطنين الفقراء، يعمل هؤلاء اللاجئون أيضاً بشكل رئيسي في الاقتصاد غير الرسمي ويواجهون المضايقات ويفتقرون إلى شبكات الأمان الاجتماعي الملائمة ويتعرضون للاستغلال.<sup>152</sup> كما يميل اللاجئون، سواء كانوا يعيشون في بيئات حضرية أو ريفية، أو أيضاً في المخيمات، إلى التجمع في المجتمعات المحلية الوطنية، مما يوفر الفرصة لتجميع العملاء (حجم). تجنبوا التركيز فقط على سبل كسب العيش، لأن اقتصاديات اللاجئين تشكل جزءاً من نظام معقد من الاستهلاك والإنتاج والتبادل والتمويل. فثمة أدلة في العديد من الأسواق على وجود تفاعل اقتصادي كثيف مع المجتمعات المضيفة، كما أن بعض مخيمات اللاجئين الأكبر حجماً والأقدم عهداً تعمل كمراكز ثقل اقتصادي لسلاسل الإمداد الزراعية والتجارية والتحويلات المالية والسمسرة - لذا، فلا بد من النظر أيضاً إلى بيئات المخيمات.

يمكن للمفوضية السامية لشؤون اللاجئين وغيرها من الوكالات المعنية بالحماية والتنمية والهجرة،<sup>153</sup> فضلاً عن السلطات المحلية/البلديات أن تساعد عادة في ما يتعلق بالأعداد وخرائط المواقع والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية الأساسية للاجئين في منطقتكم.

ومن المفيد، كنقطة انطلاق، الاتصال بالمكتب القطري للمفوضية إذ يمكن لهذا المكتب في بعض الأسواق توفير التسهيلات التالية:

- توفير بيانات إجمالية عن احتياجات اللاجئين وطريقة تجزئتهم الاجتماعية والاقتصادية ومواقعهم وتحليل سلسلة الإمداد وفرص مشاريع الأعمال؛
- دعم إمكانية الوصول إلى مخيمات ومستوطنات اللاجئين؛
- الربط بالمنظمات غير الحكومية ووكالات التنمية الأخرى التي تقدم خدمات غير مالية إلى اللاجئين.<sup>154</sup>

اتصلوا أيضاً بمنظمات الشتات والجمعيات الأهلية التي تعنى باللاجئين/المهاجرين ومقدمي خدمات الإغاثة القائمة على الدعم النقدي (التجار الذي يتعاملون مع اللاجئين بواسطة بطاقات صراف آلي أو قسائم إلكترونية) ومقدمي خدمات التحويلات للحصول على فكرة عن الطلب على الخدمات المالية واستخدامها الحالي من قبل اللاجئين. في الختام، أسألوا الموظفين التنفيذيين والعملاء الحاليين عما يعرفونه عن اللاجئين المقيمين في مجتمعاتهم المحلية.

<sup>152</sup> مفوضية اللاجئين النسائية: Beyond Making Ends Meet (ما وراء تلبية الاحتياجات)، مرجع سابق.

<sup>153</sup> وهي تشمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمة الدولية للهجرة واللجنة الدولية للصليب الأحمر والمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية. وفي بعض البلدان، تجتمع هذه المنظمات بانتظام ضمن فريق عمل قطاعي معني بسبل العيش أو ما شابه ذلك.

<sup>154</sup> م. بيستلي. Removing Barriers to Expand Access to Finance for Refugees (إزالة الحواجز لتوسيع نطاق وصول اللاجئين إلى الخدمات المالية). بوابة التمويل الأصغر، مارس/آذار 2017.

## نقطة القرار رقم 2: ما نسبة التنافس في البيئة؟

إن اجتذاب العملاء المستقبليين من اللاجئين في وقت مبكر قد يكسبكم ميزة تنافسية رئيسية إذ غالباً ما تعاني هذه الشريحة المحتملة من السوق من نقص في الخدمات المالية المقدمة من المؤسسات الأخرى. قد يكون هناك فوائد كبيرة (من حيث الدعاية والسمعة والتمويل) جزاء كونكم المؤسسة الأولى التي تدخل هذه السوق، خاصة إذا كانت خدمة اللاجئين تتم بشكل رئيسي من قبل المنظمات الإنسانية غير الحكومية الدولية العاملة في البلد، إذ إن الجهات المعنية الوطنية قد تفضل انخراط مؤسسة مالية وطنية في هذا المجال. غير أن الشراكة مع مؤسسات مالية أخرى قد تضيء شعوراً بالراحة. ادرسوا إمكانية مناقشة السؤال "لم لا نخدم اللاجئين؟" ضمن جمعيتكم أو شبكتكم الوطنية للتمويل الصغر. فمشاركة مقدمي الخدمات المالية الآخرين قد تعود بالنفع على مؤسستكم.

حاولوا تقييم القدرة التنافسية بين الوكالات الإنسانية المعنية بحماية اللاجئين - ما هو عددها وما هي الوكالات والمنظمات الموجودة؛ ما هي الخدمات التي تقدمها وما حجم الشريحة التي تستفيد منها؟ تنبهوا إلى الفرص الملائمة لإقامة الشراكات ونقاط الدخول والمصادر الممكنة للحصول على بيانات ومعلومات إضافية عن اللاجئين من جهة، ومن جهة أخرى، حاولوا تقييم مخاطر تلوين سوق الائتمان أو إلحاق الأذى بالثقافة الائتمانية نظراً لتوافر الإغاثة والاعتماد عليها.

## نقطة القرار رقم 3: ما هي العوامل القانونية والسياسية والتنظيمية الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟

غالباً ما يفتقر اللاجئون إلى وثائق ثبوتية صالحة وصفة قانونية واضحة. وكثيراً ما تكون حقوقهم في العمل أو التنقل محدودة. كما يمكن للشروط التنظيمية (مثل مبدأ "اعرف عميلك" وشروط رفع التقارير والإبلاغ) أن تخلق بدورها تحديات تؤثر بشكل غير متناسب على اللاجئين. ويمكن أيضاً للخطاب السياسي العام ومستوى تقبل اللاجئين في البلاد أن يخلق فرصاً ومخاطر في الوقت نفسه على السمعة - يجب النظر في كلا الجانبين.

اتصلوا بالبنك المركزي و/أو الوزارة التنظيمية لهذا القطاع من أجل فهم ماهية القيود، إن وجدت، المفروضة على الإدماج المالي للاجئين (مع تحديد أي فئة منهم). تمنع قوانين وأنظمة بعض البلدان مقدمي الخدمات المالية من خدمة اللاجئين (أو العملاء من غير المواطنين بشكل عام) أو تثبط همّهم في هذا المجال؛ لكن في العديد من البلدان التي تحتوي على أعداد كبيرة من اللاجئين، يجري العمل على استنباط إعفاءات تنظيمية وتسهيلات وحتى حوافز لتشجيع مقدمي الخدمات المالية على التعامل أيضاً مع اللاجئين، مع العلم أنه لا يتم نشر هذه الإجراءات في معظم الأوقات على نطاق واسع. كلما زادت درجة الدقة في الأسئلة التي تطرحونها على المشرعين وصانعي السياسات، ازدادت دقة الإجابات التي قد تحصلون عليها.

إذا كنتم تفكرون بتقديم الخدمات إلى لاجئين مقيمين في المخيمات، تحققوا من مدى قدرتكم على الوصول إلى هؤلاء العملاء والتفاعل معهم وتأكدوا من عدم وجود أي تقييد لقدرة اللاجئين على التنقل والعمل خارج المخيم. اتصلوا بالسلطات المعنية، مثل وزارة الداخلية أو الشرطة أو القوات المسلحة المحلية أو المتخصصة أو السلطات المسؤولة عن إدارة المخيم. وقد تكون المفوضية قادرة على مساعدتكم في إجراء الاتصال الأولي.

حددوا مصادر الدعم المحتملة لعملكم (الحصول على موافقات، إذا لزم الأمر) بين مقرري السياسات أو السلطات التنفيذية (على سبيل المثال، البلديات، السلطات المحلية)، فضلاً عن ردود الفعل أو السياسات الأكثر سلبية والتي قد تستلزم التخفيف.

## 2. المرتكزات المؤسسية

تؤثر الدوافع الداخلية للمؤسسات المالية وخصائصها ونقاط قوتها كلها على مدى جدوى تعاملها مع اللاجئين والتوقيت المناسب لذلك نسبة إلى خطوط المنتجات الأخرى وشرائح العملاء الآخرين.

### نقطة القرار رقم 4: ما هي الدوافع الرئيسية (الأساس المنطقي) لانخراط المؤسسة المالية في هذا المجال؟

على الرغم من أن الالتزام الاجتماعي لا يبرر جدوى المشروع بحد ذاته، غير أنه قد يساعد على تحفيز المؤسسة المالية لتوسيع نطاق خدماتها وشمل اللاجئين على الرغم من التحديات.

حددوا ما إذا كان اهتمام المؤسسة بموضوع اللاجئين يستند في المقام الأول إلى محاولة التصدي لمشكلة اللاجئين انطلاقاً من الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية (كما كانت حال "المجموعة" في لبنان)<sup>155</sup> أو ما إذا كان الدافع وراءه أكثر ارتباطاً بتحسين الفرصة لتنمية الحافطة استناداً إلى جدوى "ثلاثية المفاصل". من المرجح جداً أن يكون الدافع مزيجاً من الحالتين. حاولوا توضيح الأهداف التي يتوقعها أصحاب القرار المختلفون من كل من هذه المفاصل إذ إن ذلك من شأنه أن يثري استراتيجيتكم.

اسألوا الموظفين التنفيذيين والعملاء الحاليين عن رأيهم حيال إدماج اللاجئين. يمكن للمناقشات الجماعية المركزة مع العملاء والموظفين منذ المراحل الأولى توفير معلومات مهمة جداً عن المخاوف والقيود (سواء كانت حقيقية أو متصورة) التي ينبغي لمؤسستكم معالجتها في إطار استراتيجية إدماج اللاجئين. اسألوا أيضاً المالكين وكبار المستثمرين/الممولين عما إذا كانوا مهتمين بدعم مبادرات إدماج اللاجئين والسبب في ذلك.

### نقطة القرار رقم 5: ما هي القدرات والبنى التحتية التي تتمتع بها المؤسسة والتي تخولها تخصيص الموارد لإدماج اللاجئين؟

يتعين على مؤسسات الخدمات المالية الاستثمار في تعديل المنتجات الحالية ووضع استراتيجيات التوزيع والتسويق وإنشاء الشراكات مع قنوات التوزيع الجديدة. وقد تستلزم هذه الجهود اهتماماً كبيراً وتخصيص وقت إضافي من جانب الإدارة والموظفين، وفي بعض الحالات، تعيين موظفين جدد أكثر ملاءمة للسوق اللاجئين، وغيرها من الموارد. قد تكون بعض المؤسسات قادرة على الاستفادة من شبكة الفروع الواسعة التي تتمتع بها وغيرها من الموارد المتاحة لديها. وقد تحتاج مؤسسات أخرى إلى القيام باستثمارات كبيرة في قنوات توزيع جديدة ونظم للمعلومات الإدارية وعمليات تكييف تنفيذية.

حددوا ما إذا كانت مؤسستكم تمتلك البنية التحتية المناسبة، بما في ذلك فروع (و/أو وكلاء) في المواقع المناسبة ونظام للمعلومات الإدارية قابل للتعديل. هل لديكم موظفون قادرين على العمل مع اللاجئين (يجب النظر في المهارات اللغوية ومهارات التفاهم بين الثقافات)؟ ما هو عدد الموظفين ومقدار الوقت والموارد التي يمكن تخصيصها لخدمة اللاجئين؟

قوموا أيضاً بمراجعة معايير الأهلية والاختيار الداخلية في مؤسستكم. هل يؤدي بيان مهمتكم عن غير قصد إلى استثناء اللاجئين أو غيرهم من العملاء من غير المواطنين؟ هل تحول معايير الأهلية التي تعتمدونها دون توسيع نطاق الخدمات لشمل اللاجئين (على سبيل المثال، شروط امتلاك هوية وطنية)؟ هل يمكن مراجعتها وتنقيحها؟ تحققوا من التعديلات الداخلية التي قد تكون مطلوبة في مرحلة لاحقة من أجل تسهيل عملية إدماج اللاجئين.

<sup>155</sup> لم تقم "المجموعة" في البداية بدراسة جدوى للخدمات المالية المقدمة إلى اللاجئين، وإنما رأت الفرصة سانحة لاستخدام خدماتها غير المالية كاستجابة اجتماعية منفصلة للتصدي الأزمة وطنية. غير أن بعض الفروع قد مارست الضغط من أجل تقديم خدمات ائتمانية إلى اللاجئين الذين يعيشون مع أقارب لهم في لبنان إذ يمكن لهؤلاء الأقارب أن يكفلوهم ويكونوا مراجع لهم كعملاء جدد.



### نقطة القرار رقم 6: ما هو الإطار الزمني المتوقع (أو المطلوب) لتحقيق الربحية من إدماج اللاجئيين؟

قابلوا بين الطلب المتوقع (التقديري) ومجموعة منتجاتكم الحالية. على وجه الخصوص، انظروا في ما إذا كنتم قادرين وكيف على ضمان وصول اللاجئيين إلى الخدمات غير المالية (يُرجى مراجعة القسم 3.2.1) من خلال الشراكات أو الربط بمزودي خدمات تطوير الأعمال أو كخدمات أساسية تقدمونها في مؤسساتكم. فذلك سيحدد بدرجة كبيرة حجم الاستثمار المطلوب ونقاط التعادل المحتملة. كيف ومتى يمكن تغطية تكاليف الخدمات غير المالية تحديداً؟ انظروا في إمكانية فرض الرسوم وبيع المنتجات الملحققة المربحة إلى اللاجئيين، إذ ذلك من شأنه دعم الخدمات المكلفة.

استعرضوا مدى توافر التمويل (الإضافي) واستعداد المستثمرين والممولين الحاليين والجدد لتأمينه. في حال أبدى ممولون جدد من المنظمات الإنسانية أو تلك المعنية بالحماية اهتماماً بهذا الموضوع، تحققوا من دورات تمويلها التي قد تكون قصيرة الأجل وانظروا في الخيارات المتاحة للاستفادة من هذا النوع من التمويل القصير الأجل إلى جانب الاستثمارات الطويلة الأجل لضمان سلسلة التدفقات النقدية في مؤسساتكم.

### نقطة القرار رقم 7: ما هي تكلفة الفرصة البديلة الضائعة لإدماج اللاجئيين مقابل استخدام الموارد للاستثمار في مشاريع أخرى؟

عند مواجهة أي قيود متصلة بالموارد، غالباً ما تخصص مؤسسات الخدمات المالية مواردها المحدودة للمنتجات والعمليات وشرائح العملاء التي يُفترض بها توليد عائدات أكبر. يمكن لتكاليف الفرصة البديلة الضائعة التي تتكبدها هذه المؤسسات لتوسيع نطاق خدماتها وشمل اللاجئيين أن تكون كبيرة جداً؛ لكن، وفي حال وجود سوق كبيرة من العملاء المحتملين على مسافة قريبة نسبياً من بنيتكم التحتية، وإذا كان هناك دافع داخلي وتوافرت القدرة على الانخراط في هذا المجال، قد تكون العائدات المكتسبة على المدى الأطول نسبياً بالحجم نفسه أو حتى أكبر، إن من جهة الأداء المالي أو الاجتماعي. الأسئلة الواجب طرحها:

- هل يمكننا الحصول على عائدات مالية و/أو اجتماعية أفضل في حال الاستثمار في شريحة أخرى من العملاء أو إجراء عملية توسيع مختلفة؟
- بناءً على مواردنا وحجم الاستثمار المطلوب (تعديلات المنتجات والنظم، التدريب، وقت الموظفين، الأموال)، فضلاً عن الفوائد المحتملة (النمو، التنوع، تحسين الأداء الاجتماعي، الدعاية، السمعة)، هل يبدو توسيع نطاق خدماتنا لشمل اللاجئيين ممكناً ومجدياً؟

