أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية
ومؤسسات النقد العربية

# مراجعة خطط التعافي لدى القطاع المصرفي في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد (تجربة بنك المغرب)

فريق عمل الإستقرار المالي في الدول العربية

رقم
181
2022

صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية
COUNCIL OF ARAB CENTRAL BANKS AND MONETARY AUTHORITIES GOVERNORS

صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية
COUNCIL OF ARAB CENTRAL BANKS AND MONETARY AUTHORITIES GOVERNORS

أمانة
مجلس محافظي المصارف المركزية
ومؤسسات النقد العربية

# مراجعة خطط التعافي لدى القطاع المصرفي في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد (تجربة بنك المغرب)

فريق عمل الاستقرار المالي في الدول العربية

صندوق النقد العربي

2022

## تـقديـم

يصدر صندوق النقد العربي في إطار أعمال اللجان وفرق العمل المنبثقة عن مجلس محافظي المصـارف المركزية ومؤسـسـات النقد العربية أوراق عمل تتناول مواضيع وقضايا تناقشها هذه اللجان والفرق، ذات أولوية للمصارف المركزية العربية. إضافة إلى ذلك، يعد صندوق النقد العربي ضمن ممارسته لأنشـــطته كأمانة فنية لهذا المجلس، عدداً من التقارير والأوراق في مختلف الجوانب النقدية والمصـرفية تتعلق بعمل المصـارف المركزية ومؤسـسـات النقد العربية. تعد هذه التقارير والأوراق من أجل تســهيل اتخاذ القرارات والتوصيات التي يصدرها المجلس. وفي ضوء ما تضمنته الأوراق والتقارير من معلومات مفيدة عن موضوعات ذات صلة بأعمال المصارف المركزية، فقد رأى المجلس الموقر أنه من المناسب أن تتاح لها أكبر فرصة من النشر والتوزيع. لذلك، فقد باشر الصندوق بنشر هذه السلسلة التي تتضمن الأوراق التي يقدمها السادة المحافظين إلى جانب التقارير والأوراق التي تعدها اللجان والصندوق حول القضايا النقدية والمصرفية ذات الأهمية. يتمثل الغرض من النشـــر، في توفير المعلومات وزيادة الوعي بهذه القضـــايا. فالهدف الرئيس منها هو تزويد القارئ بأكبر قدر من المعلومات المتاحة حول الموضـــوع. نأمل أن تساعد هذه السلسلة على تعميق الثقافة المالية والنقدية والمصـرفية العربية.

**والله ولي التوفيق،**

**عبد الرحمن بن عبد الله الحميدي**
**المدير العام رئيس مجلس الإدارة**

**صندوق النقد العربي 2022**

**حقوق الطبع محفوظة**

**يعد خبراء الدوائر الفنية بصندوق النقد العربي دراسات اقتصادية، وأوراقا بحثية، يصدرها الصندوق وينشرها على موقعه الرسمي بالشبكة الإلكترونية . تتناول هذه الإصدارات قضايا تتعلق بالسياسات النقدية والمصرفية والمالية والتجارية وأسواق المال وانعكاساتها على الاقتصادا ت العربية .**

**الآراء الواردة في هذه الدراسات أو الأوراق البحثية لا تمثل بالضرورة وجهة نظر صندوق النقد العربي، وتبقى معبرة عن وجهة نظر معد الدراسة .**

**لا يجوز نسخ أو اقتباس أي جزء من هذه الدراسة أو ترجمتها أو إعادة طبعها بأي صورة دون موافقة خطية من صندوق النقد العربي، إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر .**

**توجه جميع المراسلات إلى العنوان التالي:**

**قسم تطوير القطاع المالي – الدائرة الاقتصادية**

**صندوق النقد العربي**

**ص.ب. 2818 – أبو ظبي – دولة الإمارات العربية المتحدة**

**هاتف: 97126171765 +**

**البريد الالكتروني:** economic@amfad.org.ae; fsd@amfad.org.ae

**Website: https://www.amf.org.ae/ar**

# المحتويات


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| مقدمة | 5 |
| أولاً: محتوى خطط التعافي | 6 |
| ثانياً: تقييم خطط التعافي في القطاع المصرفي المغربي | 10 |
| ثالثاً: التدابير الرقابية في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد | 11 |
| رابعاً: الخلاصة والتوصيات | 13 |
| قائمة المصادر والمراجع | 15 |

## مقدمة[1]

كشفت الأزمة المالية في عام 2008 عن نقص في الأدوات اللازمة للتعامل بفعالية مع المؤسسات المالية التي تمر بصعوبات، والتي كانت ضرورية لتجنب الإفلاس. كما ساعدت في حالات الإفلاس المؤكد، كانت ستساعد على تقليل تداعياته السلبية مع الحفاظ على الوظائف النظامية الهامة للمؤسسة المعنية.

خلال هذه الأزمة، حظيت هذه التحديات بأهمية كبيرة، حيث أجبرت الدول على إستخدام أموال دافعي الضرائب لإنقاذ المؤسسات. مما دفع مجموعة العشرين خلال القمة المنعقدة في سيؤول في نوفمبر من عام 2010، إلى التأكيد على ألا يتحمل دافعو الضرائب تكلفة أي تسوية. حيث شكل هذا القرار نقطة بداية في إطار وضع خطط التعافي والتسوية للمؤسسات المالية.

في إطار سياسته الرامية إلى ملاءمة قواعده التنظيمية مع أفضل الممارسات الدولية، نص بنك المغرب في إطار القانون البنكي المعدل الصادر في عام 2015 على أن البنوك ذات الأهمية النظامية، يجب أن تستجيب لقواعد إحترازية أكثر صرامة، وتقوم بتقديم خطة داخلية للتعافي من الأزمات.

في هذا الصدد، أصدر بنك المغرب في عام 2017 تعليمات لمطالبة البنوك بوضع خطط موثوقة للتعافي من الأزمات. كما حدد، عبر إطار تنظيمي، القواعد الواجب الإلتزام بها في إطار التعامل مع خطط التعافي. يحتوي الدليل الإرشادي على القواعد الأساسية التي يرتكز عليها الإطار القانوني والمبادئ

[1] **تشكر أمانة فريق عمل الاستقرار المالي في الدول العربية، بنك المغرب على إعداد مسودة هذه الورقة.**

التوجيهية لمخطط التعافي من الأزمات، التي يجب على البنوك المغربية وضعها.

في هذا السياق، ترمي خطط الخروج من الأزمة الداخلية إلى تشجيع البنوك على تحديد المصادر الجديدة التي من شأنها زيادة مستويات رأس المال والسيولة، وعلى توقع وتسهيل البيع السريع للأصول أو خطوط العمل، وتحديد إستراتيجية الانتعاش في حال الفشل، بما في ذلك العقبات الممكنة أمام تنفيذ هذه الإستراتيجية.

في ضوء ما تقدم، طلب بنك المغرب من البنوك النظامية تفعيل هذه الخطط، منذ عام 2018، ومنذ مايو 2020 بالنسبة للبنوك الأخرى، بالنظر لحجمها وحصتها في السوق. يوفر هذا الإطار القواعد الإرشادية لصياغة خطة التعافي، التي تشمل القضايا الرئيسة التي يجب معالجتها في الخطة.

## أولاً: محتوى خطة التعافي

يهدف إطار العمل إلى تسهيل تطوير خطة تستند إلى التحليل العميق للأثر المحتمل لكل من خيارات الإسترداد المتصورة. يغطي الدليل الإرشادي العناصر الرئيسة التالية: ملخص خطة التعافي، الحوكمة، التحليل الإستراتيجي، الفرضيات المحتملة، مؤشرات الإسترداد، خيارات الإسترداد، والتواصل.

### 1. ملخص خطة التعافي

يقدم هذا الفصل ملخصاً للعناصر الرئيسة للخطة، إضافة إلى نظرة عامة على الإستنتاجات الرئيسة لخطة الاسترداد، ويلخص التقييم الخاص للبنك، لقدرته على الإسترداد.

## 2. الحوكمة

الهدف من هذا الفصل هو تقديم لمحة عامة عن عملية وضع خطة التعافي ووضع ترتيبات حوكمة واضحة، تتعلق بتطوير وصيانة وتفعيل خطة التعافي. يجب أن تكون المسؤوليات والإجراءات واضحة ومبسطة، لأنه في حالة الطوارئ، من المهم أن يتم اتخاذ القرارات والإجراءات بأسرع ما يمكن من الوقت.

في هذا الإطار، يُطلب من البنك تقديم معلومات عن خطة التعافي، وتأكيد تطبيق الخطة بشكل جيد، في نظام إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية للبنك. تتضمن هذه الاجراءات وصفاً للترتيبات المتخذة داخل البنك لضمان تنسيق واتساق خيارات الإسترداد على مستوى المجموعة والشركات التابعة لها. كما يستلزم أن يتم إعتماد الخطة من قبل أعلى هيئات إتخاذ القرار في البنك، التي يجب أن تُشرف على القيام بمراجعة منتظمة وتحديثات سنوية، وتحديثاً بعد كل تغيير مهم في الهيكل القانوني أو التنظيمي، أو في الأنشطة، أو في المركز المالي للبنك.

## 3. التحليل الإستراتيجي

تتضمن نماذج التحليل الإستراتيجي تحديد الكيان المهم، وخط العمل الأساسي، والوظيفة الحاسمة، والخدمات المشتركة الهامة، يغطي التحليل الاستراتيجي ثلاث مكونات:

- تحليل هيكل البنك، والأنشطة الرئيسة التي يقوم بها. حيث، يتضمن هذا التحليل قائمة بجميع الكيانات المهمة، وخط العمل الأساسي، والوظيفة الحرجة، والخدمات المشتركة الهامة. يتم تعريف خطوط الأعمال

الأساسية على أنها خطوط الأعمال والخدمات المرتبطة بها، التي تمثل مصدراً مادياً للإيرادات أو الربح أو قيمة الإمتياز للبنك. كما يغطي وصفاً للإستراتيجية العامة للأعمال والمخاطر ونموذج الأعمال وخطة العمل للبنك.

- الكيفية التي تُحدد بها خطة التعافي، خطوط الأعمال الأساسية للبنك، والوظائف الحيوية، والخدمات الحيوية، والكيانات القانونية الرئيسة.

- على البنك أن يميز بين الدعم المخصص للعمل في الظروف العادية والدعم المخصص لفترات الأزمات.

**4. الفرضيات**

يطلب الإطار التنظيمي من البنك أن يطور البنك فرضيات الصدمات الشديدة التي يعتقد أنها ستواجهه. كما يجب عليه أن يصف ثلاث فرضيات على الأقل، أخذاً في الإعتبار فرضية واحدة على الأقل تعتمد على الأحداث الخاصة، وفرضية أخرى تعتمد على الأحداث على مستوى النظام، وفرضية ثالثة تُبنى على أساس حدوث متزامن لكل من الصدمة الفردية والصدمة النظامية.

في هذا الإطار، يترك بنك المغرب تحديد الفرضيات ذات الصلة للبنوك نفسها، التي يجب أن تأخذ في الاعتبار التأثير المحتمل لهذه الفرضيات على رأس مالها وسيولتها وأرباحها.

### 5. مؤشرات الإسترداد

يجب على البنوك تطوير مجموعة من مؤشرات الإنذار المبكر لتسليط الضوء على الفترة الزمنية التي تستلزم تنشيط خيارات الإسترداد. حيث، يجب على البنك توضيح كيفية تقييم المؤشرات لتأثير الصدمة على الملاءة المالية والسيولة والربحية وأي تأثير مادي آخر يجب وصفه. الهدف من هذا الإجراء هو إثبات أن خطة التعافي يتم تنفيذها في وقت مبكر بما فيه الكفاية، عندما لا تزال التحديات قابلة للتدارك.

في هذا السياق، يتعين على البنك ضمان مراقبة سهلة ومتكررة للمؤشرات، ووصف الجوانب التي ينبغي عندها تنشيط عملية تصعيد خطة الإسترداد، من أجل تحديد ما إذا كان إطلاق خيارات الإسترداد مناسباً. يجب إجراء مراقبة مؤشرات خطة التعافي على أساس مستمر، لضمان أن البنك يمكن أن يتخذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب، لمعالجة وضعه المالي بعد التدهور الذي شهده.

### 6. خيارات الإسترداد

على البنك أن يدرج مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن يتخذها لاسترداد أمواله بعد حدوث صدمة معاكسة. في هذا الصدد، يضع كل خيار محتمل يمكن تنفيذه، في حالة تحقق أي من الفرضيات، ويُقيم جدواه لتحديد المخاطر المحتملة عند التنفيذ وإتخاذ القرار الداخلي بشأن استخدام خيارات الإسترداد. كما يعمل البنك على تقييم أثر كل إجراء مقترح على سيولة البنك، وملائته المالية، وربحيته، ويجب أن يحدد بوضوح كياناته المختلفة، التي قد تتأثر بالخيار أو تشارك فيه. كما يأخذ التقييم في الإعتبار، بشكل صريح، الوقت اللازم لتنفيذ الخيار.

### 7. التواصل

تتضمن خطة إسترداد البنك خططاً للتواصل الخارجي والداخلي، وذلك لإبقاء المشرفين وأصحاب المصلحة الآخرين على علم، إذا ما تم تنشيط خيار الإسترداد.

## ثانياً: تقييم خطط التعافي في القطاع المصرفي المغربي

الهدف الرئيس من عملية تقييم خطط التعافي هو الوقوف على مدى إستعداد البنوك وقدرتها في أوقات التوتر الشديد على إحتواء الأزمات. حيث تتضمن الخطط تدابير علاجية ذات مصداقية، يمكن تنفيذها بسرعة وفعالية.

في البداية، أجرى بنك المغرب مراجعة للإمتثال لأحكام النصوص التنظيمية للتقارير ومدى موثوقية وإكتمال المعلومات المطلوبة. فيما بعد، قام بتقييم إطار الحوكمة المخصص للتقارير وأهداف خطة حل الأزمة الداخلية. كما عمل كذلك على تقييم التحليل الإستراتيجي الذي أجرته البنوك، والفرضيات المعتمدة ومستوى أهميتها من خلال المقارنة بين البنوك، وفي ضوء إفتراضات ومجاميع الإقتصاد الكلي والجزئي. أخيراً، تم تدارس تدابير التعافي من حيث جدواها، لا سيما في سياق الأزمة الحالية، فضلاً عن قدرتها على التعافي.

في ضوء ما تقدم، نظم بنك المغرب اجتماعات مع البنوك لتبادل النتائج ونقاط التحسين بناءً على أفضل الممارسات المعمول بها. بصفة عامة، وبعد تقييم ثلاث دورات من خطط التعافي، خلال الفترة المتراوحة من عام 2018 إلى عام 2020، لوحظ أن معظم البنوك، قد حققت تطوراً ملموساً في بلورة خطط التعافي، مع رصد عدداً من التحديات خاصة في المجالات التالية:

- **خيارات التعافي**: لاحظ بنك المغرب أن المتطلبات المتعلقة بخيارات التعافي لم يتم الوفاء بها بعد. من المرجح أن يكون للأزمة الصحية الحالية تأثير كبير على إتساع وعمق خيارات التعافي. وقد قام بنك المغرب بإعطاء هيكل إسترشادي يستهدف خيارات التعافي، بحيث يركز على تأثير رأس المال والسيولة والربحية.

- **القدرة على التعافي**: يُطلب من البنوك أيضاً تقدير قدرتها الإجمالية على التعافي من السيولة ورأس المال، إضافة إلى كيفية تطور الإجهاد الوبائي بالنسبة لها على وجه الخصوص.

- **مؤشرات الإنتعاش**: وجد بنك المغرب أن بعض مؤشرات التعافي، التي تستخدمها البنوك لمراقبة متانتها المالية، لم تكن فعّالة بشكل كامل ضد آثار جائحة فيروس كورونا المستجد. يُمكن للبنوك تحديد مجموعة مؤشرات التعافي الخاصة بها. حدد بنك المغرب أيضاً كيفية معايرة مؤشرات رأس المال والسيولة، ودمج إطار مؤشر الإسترداد في إطار إدارة مخاطر البنوك.

- **تمارين المحاكاة**: يحدد بنك المغرب تمارين المحاكاة الحية التي تساعد البنوك على إختبار الأجزاء الرئيسة من خطط التعافي، وتدريب الموظفين على الإستجابة في الأزمات، وكذلك تحديد مجالات التحسين.

**ثالثاً: التدابير الرقابية في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد**

في ظل هذه الظروف، قامت الهيئة البنكية الأوروبية في شهر إبريل من عام 2020 بنشر المبادئ التوجيهية التي وضعها الإتحاد الأوروبي بشأن هذا الموضوع. في هذا السياق، طلب بنك المغرب من البنوك مراعاة هذا الإطار

عند وضع التقرير الخاص بهم وتكييفه قدر الإمكان مع هذا الوضع الجديد. وهكذا، دعا بنك المغرب إلى إعتماد ما يلي:

- رصد أكثر دقة للمؤشرات.
- تحديث التدابير العلاجية والتدابير التحضيرية في سياق الأزمة الصحية.
- إلزام المؤسسات بإبلاغ بنك المغرب بأي مخالفة للمؤشرات المدرجة على مستوى الخطط، أو عدم تفعيل تدبير ما، أو أكثر، من التدابير العلاجية.

في مايو من عام 2020، قامت البنوك بتهيئة وإرسال التقارير عن السنة المالية 2019، حيث تزامن ذلك مع بداية الأزمة الصحية العالمية. فجائحة فيروس كورونا المستجد فرضت على البنوك تحويل المعلومات والأدوات المنصوص عليها إلى أطر قابلة للإستخدام، وفقاً للدروس المستفادة.

**المبادئ التوجيهية بشأن مؤشرات خطة الإنعاش**

في 9 نوفمبر 2021، قامت الهيئة البنكية الأوروبية بنشر تقرير يتضمن إرشادات حول مؤشرات خطة التعافي، بهدف إنشاء طريقة مشتركة لتطوير إطار عمل مؤشرات خطة التعافي، وتوفير إرشادات إضافية حول معايرة المؤشرات، والرصد، وإخطار الانتهاكات.

توفر هذه المبادئ التوجيهية، إرشادات إضافية حول معايرة عتبات مؤشرات الإسترداد لضمان تنفيذ خيارات الإسترداد في وقت مبكر بما يكفي لتكون فعّالة. كما يسلط الضوء أيضاً على أهمية المراقبة المستمرة لمؤشرات الإسترداد وإبلاغ المراقبين في الوقت المناسب عن انتهاكاتها. أخيراً، تشتمل القائمة ثلاثة مؤشرات إسترداد تقيس مؤشرات التعافي.

تجدر الإشارة إلى أن البنوك لم يكن لديها الوقت الكافي لتطبيق جميع هذه توصيات بنك المغرب (المُشار إليها أعلاه) بالنظر إلى الأجل الزمني لإرسال هذه المخططات. مع ذلك، فقد إعتمدت هذه البنوك فرضيات أكثر حدة فيما يتعلق بتراجع النمو الاقتصادي الوطني والدولي، وإقترحت تدابير علاجية تأخذ بعين الإعتبار آثار الأزمة والوضعية الإقتصادية.

**رابعاً: الخلاصة والتوصيات**

بصفة عامة، من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المالية، تلك التي تتمثل في تحديد حالات الأزمات والحدود بين مراحل الأزمة الواحدة، مثل: توقيت مرحلة التعافي، وكيفية تنشيط وممارسة خيارات الإسترداد، وخصائص الإنتقال بين مراحل الأزمة، وكيفية تحديد مدى قدرة المؤسسة المالية على الإستمرار. إضافةً لما ذُكر، هناك تحدي رئيس للمؤسسات، يتمثل في تعزيز الحوكمة ووضع آلية لإدارة حالات التعافي. حيث، يجب على البنوك أن تثبت أن الخطة ليست نظرية، هي ممكنة التطبيق وتُراجع باستمرار، ويمكن ممارستها، في غضون مواعيد نهائية وضيقة إذا لزم الأمر.

في هذا السياق، بينت الورقة أنه بعد تقييم ثلاث دورات من خطط التعافي، خلال الفترة المتراوحة بين 2018 و2020، وجد بنك المغرب أن معظم البنوك قد حققت تطوراً ملموساً في بلورة خطط التعافي، إلا أن هناك عدد من الفجوات التي تحتاج لمعالجة.
توصي الورقة بما يلي:

1. **مواصلة قيام المصارف المركزية العربية بمراجعة وتطوير خطط التعافي أخذاً في الإعتبار الدروس المستفادة من جائحة فيروس كورونا المستجد.**

2. **أهمية تبادل الخبرات بين الدول العربية، وعقد المؤتمرات وورش العمل بالخصوص.**

3. **تهيئة البيئة التشريعية لمنظومة إدارة الأزمات لضمان تقديم الحلول المناسبة في الوقت المناسب بسلاسة، وإصدار دليل لإدارة الأزمات في المصارف المركزية.**

4. **مواصلة تطوير إختبارات الأوضاع الضاغطة وأنظمة الإنذار المبكر بما يعزز من فعالية خطط التعافي.**

**قائمة المصادر والمراجع:**

الموقع الإلكتروني لبنك المغرب.

الموقع الإلكتروني للهيئة المصرفية الأوروبية.

**للحصول على مطبوعات صندوق النقد العربي**

**يرجى الاتصال بالعنوان التالي:**

**صندوق النقد العربي**

ص.ب. 2818

أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة

هاتف رقم: 6215000 (9712+)

فاكس رقم: 6326454 (9712+)

البريد الإلكتروني: Publications@amfad.org.ae

موقع الصندوق على الإنترنت: http://www.amf.org.ae

http://www.amf.org.ae

صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية
COUNCIL OF ARAB CENTRAL BANKS AND MONETARY AUTHORITIES GOVERNORS