

Document: EB 2019/127/R.3
Agenda: 3(a)(ii)
Date: 8 August 2019
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص 2019-2024

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre McGrenra

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية والعلاقات مع
الدول الأعضاء
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

ثريا التريكي

مديرة
شعبة الإنتاج المستدام والأسواق والمؤسسات
رقم الهاتف: 39 06 5459 2178
البريد الإلكتروني: t.triki@ifad.org

ملين خير الله

كبيرة المستشارين التقنيين
رقم الهاتف: +39 06 5459 2569
البريد الإلكتروني: m.kherallah@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة والعشرون بعد المائة
روما، 11-12 سبتمبر/أيلول 2019

للموافقة

المحتويات

2	موجز تنفيذي
4	أولاً - الخلفية والمسوغات
5	ثانياً - الدروس المستفادة من الصندوق ومن الشركاء الإنمائيين الآخرين
8	ثالثاً - استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024
8	ألف - الغاية ومبادئ الانخراط
9	باء - الأهداف ومجالات العمل المقترحة
11	جيم - النهج وطرائق التنفيذ المقترحة
14	دال - المخاطر وإجراءات التخفيف منها
15	هاء - الحوكمة وعمليات المصادقة
16	واو - الإبلاغ، القياس والرصد
17	زاي - النتيجة

الملاحق

18	الملحق الأول: خطة العمل الخاصة بتنفيذ استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص 2019-2024
24	الملحق الثاني: مبدأ إضافية
27	الملحق الثالث: إدارة المخاطر
20	الملحق الرابع: أوجه التكامل بين عمليات القطاعين العام والخاص في الصندوق والصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية

موجز تنفيذي

- 1- لا يمكن ردم الفجوة التمويلية السنوية الضرورية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال المساعدة الإنمائية الرسمية والموارد الحكومية وحدها. ويمثل الوصول إلى هدف التنمية المستدامة الثاني (القضاء على الجوع في العالم بحلول عام 2030) تحدياً مخصصاً، ويتفاقم هذا التحدي بسبب آثار ارتفاع أعداد الشباب العاطلين عن العمل وتغير المناخ. مما يتطلب زيادة معتبرة في التمويل، والخبرة والابتكار على شكل تمويل ومعرفة القطاع الخاص.
- 2- يدرك القطاع الخاص فرص الأعمال غير المستغلة في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وهو يسعى للحصول على شركاء لتيسير انخراطه في هذا القطاع. ويهدف تحويل هذا الاهتمام إلى نتائج وتوسيع نطاق الأثر، يقترح الصندوق استراتيجية جديدة للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024، التي من شأنها أن تقوي التعاون المعزز مع شركاء القطاع الخاص. ومن شأن المصادقة على استراتيجية للانخراط مع القطاع الخاص أن تؤدي إلى إدخال التعديلات المقترحة على النصوص القانونية الأساسية في الصندوق الرامية إلى تيسير انخراط الصندوق مع القطاع الخاص، التي اعتمدها مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2018.
- 3- وأما المبادئ الخمسة لانخراط الصندوق مع القطاع الخاص المقترحة في هذه الاستراتيجية فهي: الصلة، الإضافية، والأثر الإنمائي، والخطر، والمعايير البيئية والاجتماعية ومعايير الحوكمة. وسوف يقدر الصندوق بصورة حذرة، ويحاول التخفيف من جميع المخاطر الناجمة عن الانخراط مع القطاع الخاص، بما في ذلك المخاطر المالية والمخاطر على سمعة الصندوق، وتلك المتعلقة بإمكانية الابتعاد عن مهمة الصندوق وقدراته المؤسسية.
- 4- تتسم استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص بهدفين اثنين وهما: (1) تعبئة موارد القطاع الخاص واستثماراته في مشروعات ريفية صغيرة وصغرى ومتوسطة الحجم، وفي الزراعة على نطاق صغير؛ (2) توسيع الأسواق وزيادة الدخل وفرص العمل لصالح المجموعات التي يستهدفها الصندوق. ولتحقيق هذين الهدفين تم تصوّر أربعة إجراءات:
 - إيجاد الأدوات المالية التي من شأنها أن تلعب دوراً تحفيزياً في توجيه تمويل القطاع الخاص إلى المشروعات الريفية الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم والزراعة على نطاق صغير؛
 - استخدام برنامج القروض والمنح في الصندوق لحشد استثمارات القطاع الخاص من خلال التمتع بصورة منتظمة في حافظة الصندوق وذخيرة مشروعاته لتحديد الفرص الاستثمارية للجهات الفاعلة الدولية والمحلية من القطاع الخاص؛
 - تنمية سلاسل قيم شمولية مع شركاء من القطاع الخاص لتعزيز توسيع وتكرار نهج الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والخاص في بلدان ومشروعات أخرى؛
 - اختبار وتوسيع نطاق التكنولوجيات الجديدة والحلول التي تتسم بفعالية التكاليف، من خلال السعي لإرساء شراكات مع شركات يمكن لها أن تتطرق للتحديات طويلة الأمد التي يواجهها صغار المنتجين وفقراء الريف نساء ورجالاً.

- 5- يعرض الجدول الأول خطة عمل لتنفيذ استراتيجية القطاع الخاص. وسيتبنى الصندوق نهجا متدرجا للانخراط بصورة أكثر مباشرة مع القطاع الخاص بهدف ضمان الملكية القطرية والتشاور مع الحكومات، وتجنب الابتعاد عن مهمة الصندوق من خلال البناء على ميزة الصندوق النسبية وانتقائيته، والعمل إلى أقصى حد ممكن مع الشركاء الإنمائيين ووكالات الأمم المتحدة.
- 6- وفيما يتعلق بالتمويل، سوف يستخدم الصندوق الموارد الإضافية فقط لتجنب مخاطر الاستبدال. ولفترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيعني هذا الأثر جمع موارد جديدة. أما بالنسبة للتجديد الثاني عشر للموارد وما بعده، واستنادا إلى مشاورات التجديد الثاني عشر واستعراض منتصف الفترة للاستراتيجية بنهاية عام 2021، ربما ينظر الصندوق، إضافة إلى جهوده لحشد الأموال من المصادر التكميلية، في تخصيص حصة محدودة من موارده الخاصة أو/وربما تنظر الدول الأعضاء في المساهمة دعما لتدخلات القطاع الخاص. ولن يكون تخصيص الموارد للقطاع الخاص مرتبطا بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وإنما سيكون مدفوعا بالنتائج المتوقعة والأثر الإنمائي مع الإبقاء على المخاطر تحت السيطرة.
- 7- ويهدف ضمان الشفافية والإشراف، سيبقي المجلس التنفيذي على سيطرته وعلى سلطة المصادقة التي يتمتع بها على جميع التمويل الموفر إلى أو من خلال كيانات القطاع الخاص الساعية للربح. ولتلقي الأموال، تقترح الاستراتيجية توسيع نطاق السلطة المفوض بها حاليا لرئيس الصندوق للسماح للصندوق بقبول الأموال التكميلية من المنظمات العامة ومن القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية لأغراض تمويل الأنشطة ذات الصلة بمهمة الصندوق إلى ما يصل ضمنا إلى 5 ملايين دولار أمريكي. أما في حال تجاوز المبلغ 5 ملايين دولار أمريكي، فسوف يتطلب موافقة المجلس التنفيذي.
- 8- وفيما يتعلق بالإبلاغ والرصد، سوف يوائم الصندوق نظام إدارة النتائج التشغيلية كي يقيس الأثر والنتائج المتحققة من خلال الانخراط مع القطاع الخاص. وهناك العديد من مؤشرات هذا النظام التي تعد ذات صلة بتقدير مثل هذا النوع من الأداء. إضافة إلى ذلك، سيتوجب على كل المتلقين لتمويل الصندوق امتلاك نظام للرصد والتقييم لإعداد بيانات يمكن اقتناصها من قبل آليات الإبلاغ الاعتيادية التي يستخدمها الصندوق لإبلاغ المجلس التنفيذي

توصية بالصادقة

المجلس التنفيذي مدعو للمصادقة على استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024 الواردة في هذه الوثيقة

استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024

أولا - الخلفية والمسوغات

- 1- في عام 2017، بلغت إجمالي المساعدة الإنمائية الرسمية للبلدان النامية بحدود 197.82 مليار دولار أمريكي، منها 10.81 مليار دولار أمريكي فقط للقطاع الزراعي، أي ما يعادل 5.46 بالمائة¹. ولتحقيق هدف التنمية المستدامة الثاني وحده - المتمثل القضاء على الجوع في العالم بنهاية عام 2030 - هنالك حاجة لتمويل سنوي إضافي يعادل 180 مليار دولار أمريكي²، أي أكثر ب 16 ضعفا من حجم المساعدة الإنمائية الرسمية المخصصة للزراعة عام 2017. وهناك حوالي 75 مليون شاب عاطل عن العمل في البلدان النامية³، مع كون وضع النساء الريفيات الأسوأ. ومما يزيد من هذا الضعف سوءاً أثر تغير المناخ.
- 2- وتؤكد بعض الأرقام على أن الإيفاء بأهداف التنمية المستدامة والتطرق للتحديات العالمية مثل بطالة الشباب وانعدام الأمن الغذائي يتطلب توسيعا كبيرا لنطاق الإجراءات والموارد⁴. ويعني هذا الأمر التطلع بما يتعدى المساعدة الإنمائية الرسمية والميزانيات الحكومية لصياغة حلول تحويلية. ولتحقيق هذا الأمر، فإن تمويل القطاع الخاص ومعرفته وخبرته ضرورية (انظر الإطار 1). وبالفعل فإن القطاع الخاص يخلق 90 بالمائة من الوظائف الموجودة في العالم⁵ ويوفر فرصا قيمة لربط صغار المنتجين بالأسواق والتكنولوجيا، والخدمات والابتكار. وبالاعتراف بالدور الهام للقطاع الخاص في الترويج للنمو والحد من الفقر، وفي عام 2015، أكدت خطة عمل أديس أبابا على الحاجة لإطلاق العنان للإمكانيات التحويلية للأشخاص وللقطاع الخاص بغية الإيفاء بأهداف التنمية المستدامة.
- 3- بيد أنه، ومع اعتراف القطاع الخاص بصورة متزايدة بأن المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الريفية الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم تشكل فرص عمل غير مستغلة، إلا أنه يواجه

¹ منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، رصد المعونة

² منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية برنامج الأغذية العالمي، القضاء على الجوع، الدور الحاسم للاستثمارات في الحماية الاجتماعية والزراعة (روما: منظمة الأغذية والزراعة 2015).

³ وثيقة خطة عمل الشباب الريفي EB 2018/124/R.4

⁴ وفقا لتحديث تصميم صندوق تمويل الاستثمار في أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم (EB 2017/120/R.26)، فإن "تتجاوز احتياجات تمويل المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في أمريكا اللاتينية وأفريقيا جنوب الصحراء، وجنوب شرق آسيا 200 مليار دولار أمريكي، وما هو متاح منها حاليا أقل من 60 مليار دولار أمريكي". مما يعني أن هنالك حاجة لتوسيع نطاق التمويل بصورة كبيرة

⁵ International Finance Corporation, Jobs Study, *Assessing Private Sector Contributions to Job Creation and Poverty Reduction* (Washington, D.C., 2013).

جملة من التحديات في الانخراط مع هذه المجموعة. وبالتالي تسعى كيانات القطاع الخاص وراء شركاء يمكن لهم أن ييسروا مثل هذا الانخراط.

4- وعلى ضوء ما تقدم أعلاه من التحديات، يتوجب على الصندوق توسيع نطاق دعمه لصغار المنتجين والسكان الريفيين، من خلال صياغة النهج الابتكارية واقتناص الفرص المتنوعة الموجودة حالياً بأسلوب استراتيجي، بما في ذلك ضمن علاقة أعظم مع القطاع الخاص. وقد كان هذا الزخم وراء التعديلات المقترحة على النصوص القانونية الأساسية للصندوق لتيسير انخراط الصندوق مع القطاع الخاص، الأمر الذي وافق عليه مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2019.

الإطار الأول

تعريف القطاع الخاص

في سياق هذه الاستراتيجية، ينضم القطاع الخاص شركات الأعمال الخاصة الساعية للربح، والمستثمرين المؤسسيين والخواص والمصارف التجارية، وصناديق الاستثمار (مثل الصناديق الخاصة للأسهم وصناديق التمويل المختلط وصناديق الأثر)، وغيرها من الأدوات المالية التي تعود ملكيتها بغالبية أو/و إدارتها لكيانات في القطاع الخاص أو أنها تخدم مصالحه، والمشروعات التي تملكها الدولة التي تتمتع بهياكل حوكمة وهيكل مالية متينة تتبع ممارسات القطاع الخاص. ويمكن للشركات الخاصة أن تكون محلية، أو إقليمية أو عالمية. كذلك يمكن أن تكون بأحجام مختلفة تتراوح بين المشروعات الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم، (بما في ذلك الرباطات وشركات المزارع والأعمال الاجتماعية) إلى الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات.

ولكل كيان من كيانات القطاع الخاص هذه دور مختلف في هذه الاستراتيجية. ففي حين سيتم استهداف الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات على الغالب كشركاء (سواءً مالياً أو تقنياً)، إلا أن المشروعات الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم المحلية ورواد الأعمال الريفيين سيكونوا على الغالب المستفيدين النهائيين وسيشكلون المجموعات المستهدفة، على الرغم من أنهم قد يكونوا أيضاً مصدراً للمعرفة والابتكار والاستثمارات الإضافية في الاقتصادات الريفية. أما المؤسسات المالية من جهة أخرى، فهي بمثابة الوسيط أو الطريق المؤدي الذي يمكن للصندوق من خلاله أن يحوّل موارد واستثمارات القطاع الخاص التي بحوزته لتلبية الاحتياجات المالية لمجموعاته المستهدفة بصورة كفؤة، مثل المزارعين على نطاق صغير ورواد الأعمال الريفيين، والمشروعات الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم المحلية.

ثانياً - الدروس المستفادة من الصندوق ومن الشركاء الإنمائيين الآخرين

5- تعتبر استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024 نتاجاً لعملية تشاورية (انظر الذيل الأول) التي استندت إلى: (1) الاحتياجات التي عبرت عنها الجهات الفاعلة من القطاع الخاص⁶، والمستفيدين من الصندوق؛ (2) الدروس المستفادة من الشركاء الإنمائيين ومن خبرة الصندوق الخاصة في

⁶ وهي الاحتياجات الأساسية التي تم تحديدها خلال المشاورات مع القطاع الخاص بما في ذلك (1) المعرفة المحلية بالمناطق الريفية لتحديد فرص الأعمال الصحيحة والشركاء، والحدود التي تتسم بفعالية التكاليف؛ (2) المساعدة التقنية المتخصصة؛ (3) أدوات التمويل التي تقلص من المخاطر و/أو يمكن تكييفها مع احتياجات القطاع الخاص.

إطار استراتيجية للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2012-2019؛ (3) تقييمات مستقلة⁷. وتبني هذه الاستراتيجية على الميزة النسبية للصندوق (الإطار 2).

الإطار الثاني

ما الذي يمكن أن يقدمه الصندوق للشركاء من القطاع الخاص

- فهم معمق وسجل مثبت للعمل مع صغار المنتجين في المناطق الريفية في سياقات قطرية متنوعة، (أي البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل والأوضاع الهشة)، مما يعني أن الصندوق في موضع فريد من نوعه يمكنه من تحديد كل من الفرص القيمة والتحديات التي لا بد من معالجتها في تصميم المشروعات وتنفيذها لضمان نجاحها.
- وضع الدائن المفضل وعلاقات طويلة الأمد مع حكومات الدول الأعضاء. ويجب أن يساعد هذا الأمر على تقليص تعريض القطاع الخاص للمخاطر السياسية، الأمر الذي يعد قيماً على وجه الخصوص في السياقات الهشة وغير المستقرة.
- الحضور المحلي مع هياكل لامركزية تصل إلى 40 مركزاً إقليمياً ومكتباً فطرياً للصندوق، تزوده الصندوق بأثر عالمي كبير.
- خبرة في العمل مع طيف واسع من الشركاء في تجميع التمويل الإنمائي لتحقيق أثر أكبر، والجمع بين الدعم المالي والمعرفة والمساعدة التقنية وحوار السياسات. وتمكّن هذه التجربة عريضة المدى الصندوق من صياغة نهج شاملة من المحتمل أن تؤدي إلى إيصال نتائج أقوى للشركاء من القطاع الخاص.

6- **الدروس الرئيسية المستفادة من خبرة الصندوق.** بموجب استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2012-2018، استخدم الصندوق مرحلة إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لزيادة انخراطه القطري مع القطاع الخاص. إلا أن هذا النهج اعتبر نظرياً لأنه افتقر إلى فرص أعمال ملموسة للشركاء من القطاع الخاص. ومن خلال برنامج القروض والمنح، الذي تشكل المشروعات التي تدعم تنمية سلاسل القيمة 70 بالمائة منه، أرسى الصندوق شراكات بين الجهات الفاعلة من القطاع الخاص في سلاسل القيمة والمنتجين على نطاق صغير، بما في ذلك من خلال الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص، أدت إلى زيادة الوصول إلى الأسواق، وزيادة الدخل وفرص العمل المتاحة للمجموعة المستهدفة للصندوق (انظر الإطار 3 والذيل الثاني). ومن هنا، لا بد من السعي لإرساء مثل هذه الشراكات بصورة أكثر انتظاماً. كذلك فقد دخل الصندوق في مذكرات تفاهم مع عدة شركات متعددة الجنسيات، بعضها أدى إلى نتائج في مشروعات معينة (انظر الذيل الثاني). إلا أن هنالك درسان هامان انبثقا عن عمل الصندوق الحالي مع القطاع الخاص وهما:

(أ) يفنقر الصندوق إلى الأدوات⁸ للانخراط بصورة مباشرة مع القطاع الخاص، وعلى وجه الخصوص لدعم المشروعات الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم ومنظمات المزارعين عندما لا تكون

⁷ تقرير تقييم موجز أعده مكتب التقييم المستقل لعام 2018: (1) بناء الشراكات لتعزيز الفعالية الإنمائية - استعراض للخبرات والنتائج على المستوى المحلي؛ (2) تقييم مؤسسي أجراه مكتب التقييم المستقل عام 2019: انخراط الصندوق في سلاسل القيمة المناصرة للفقراء.

⁸ كما أكدته تقرير التقييم الموجز والتقييم المؤسسي الذي أعده مكتب التقييم المستقل (انظر الحاشية 7)

مشروعاته مع القطاع الخاص وحدها قادرة على الإيفاء بالتمويل وباحتياجات المساعدة التقنية لهذه الكيانات؛

(ب) اكتسب الصندوق خبرة معتبرة في إرساء الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص وغيرها من أشكال الشراكات من خلال برنامج القروض والمنح، إلا أن هنالك ضرورة لقدرات إضافية لتمكين الفرق القطرية من التوسط في إرساء شراكات أكثر تعقيدا مع القطاع الخاص، ومع كل من القطاعين العام والخاص نفسه، ولبناء خبرته في هيكله معاملاته الخاصة ومخاطره الخاصة.

الإطار 3

نماذج أعمال سلاسل القيمة الشمولية التي يدعمها الصندوق

يستخدم الصندوق ثلاثة نماذج لتطوير شراكاته في سلاسل القيمة مع القطاع الخاص وهي:

- **الترتيبات التعاقدية**، حيث يدعم الصندوق مشاركين في الغلال أو يتعاقد على مخطط زراعي بين كيانات من القطاع الخاص وللمزارعين. وينطبق هذا النموذج على برنامج تنمية سلاسل القيمة في نيجيريا الذي عمل مع شركة Olam International في قطاع الأرز. وفي ظل هذا البرنامج، ازداد الدخل الزراعي للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بما لا يقل عن 25 بالمائة، وتم خلق 3 795 وظيفة، معظمها للشباب والنساء، كما تم الوصول إلى 25 000 شخص في المناطق النائية.
- **النموذج الذي تقوده التعاونيات**، الذي ينطوي على دعم تعاونيات المزارعين لتنمية أنشطة أعمالهم وقدرتهم على العمل مع الشركاء من القطاع الخاص. وقد استخدم هذا النموذج للعمل مع رابطات إنتاج الكاكاو والبن في نيكاراغوا (مشروع التأقلم مع تغير المناخ والأسواق). ووفر المشروع تدريبا لحوالي 1 239 مديرا من مدرءا منظمات المنتجين، وساعدهم على إبرام عقود مع المشتريين العالمين لكل من الكاكاو والبن.
- **المشروعات المشتركة**، التي تتضمن دعم المشروعات بين كيانات من القطاع الخاص ومزارعين، حيث يغدو المزارعون من حملة الأسهم في كيان مشترك للتجهيز. وفي رواندا (مشروع الدخل الريفية من خلال الصادرات)، تم بناء مصنعين للشاي المحلي مع رابطتين من روابط إنتاج الشاي، حملت الرابطة الأخيرة منها 15 بالمائة من الأسهم. استفاد من هذه المبادرة 20 000 شخص، مما قلص الهجرة الموسمية من 40 بالمائة إلى 0 بالمائة ورفع نسبة الأغذية المصدرة إلى 97 بالمائة من إجمالي الإنتاج، ووصل نصيب النساء إلى 30 بالمائة من المزارعين المستفيدين.

ملاحظة: يمكن الرجوع إلى تفاصيل هذين المشروعين في الذيل الثاني

7- **تجربة الصندوق مع الشركاء الإنمائيين.** نجم عن استعراض للخبرة مع الشركاء الإنمائيين (انظر الذيل الثالث) ثلاثة دروس أساسية:

(أ) عندما تشرع منظمة ما بعمليات مع القطاع الخاص، تتبثق الحاجة لقائد داخلي قوي لقيادة هذه العملية. كذلك أظهرت الخبرة أيضا بأن استخدام الوسطاء الماليين وسيلة تتسم بفعالية التكاليف لزيادة الانتشار والوصول إلى المستفيدين على نطاق صغير، وأن التعاون الناجح لا يركز فقط على ما يمكن للشريك الإنمائي أن يكسبه من القطاع الخاص، وإنما أيضا على ما يمكن أن يقدمه له.

(ب) احتياجات تمويل القطاع الخاص متنوعة وتتطلب جملة من الأدوات، بما في ذلك المنح، والديون، والأسهم المالية والضمانات. ومن هنا فإنه من الضروري بمكان تجنب إنتاج نهج بمقاس واحد يلائم الجميع. كذلك تظهر الخبرة أيضا بأن هياكل التمويل المختلط غالبا ما تكون ضرورية لاجتذاب الاستثمارات من القطاع الخاص في شرائح من الأسواق تتسم بارتفاع المخاطر أو بتدني العوائد.

(ج) يتطلب استعراض وفرز مشروعات القطاع الخاص عمليات مخصصة ومبادئ توجيهية وخبرة محددة، وبخاصة فيما يتعلق بتقدير المخاطر والتخفيف منها. ويستدعي تنفيذ مثل هذه العمليات حدوث تغييرات داخلية كبيرة، وبالتالي لا بد للأهداف الأولية من أن تكون واقعية.

ثالثا - استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024

ألف - الغاية ومبادئ الانخراط

8- يتمثل الهدف من هذه الاستراتيجية في تعزيز الأثر الإنمائي للصندوق، وبصورة خاصة مساهمته في هدي التنمية المستدامة الأول والثاني، من خلال حشد التمويل من القطاع الخاص وحشد معرفته لصالح المنتجين على نطاق صغير في المناطق الريفية. وأما نظرية التغيير التي تحدد هذه الاستراتيجية فيرد موجز لها في الشكل 1 أدناه:

الشكل 1: نظرية التغيير لاستراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص.



9- وفي انخراطه مع القطاع الخاص، سوف يتسم الصندوق بالانتقائية ويضمن الشفافية والنزاهة والاستقلالية والحيادية، علاوة على تحديد مسؤوليات متفق عليها وواضحة وخضوع جميع الشركاء للمساءلة. وستعتمد

عملية الاستعراض لأغراض تدخلات القطاع الخاص على مبادئ الصلة والإضافية (انظر الملحق الثاني)، والأثر الإنمائي والمخاطر، ومعايير الحوكمة والمعايير الاجتماعية والبيئية. وسوف يكون الصندوق حذرا على وجه الخصوص عند تقدير وإدارة مخاطر الانخراط مع الشركاء من القطاع الخاص (انظر المقطع ثالثا-دال أدناه والملحق الثالث).

الشكل 2

مبادئ الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص



باء - الأهداف ومجالات العمل المقترحة

10- تقترح هذه الاستراتيجية هدفين مع إجراءات ذات صلة بهما، وقد تم اختيارهما استنادا إلى الاحتياجات الحالية للزراعة على نطاق صغير، واحتياجات الجهات الفاعلة في القطاع الخاص، والسياق الريفي والدروس المستفادة المذكورة سابقا:

- (أ) **الهدف الأول:** تعبئة التمويل الخاص والاستثمارات الخاصة في المشروعات الريفية الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم والزراعة على نطاق الصغير؛
- (ب) **الهدف الثاني:** توسيع الأسواق وزيادة الدخل وفرص العمل لصالح لمجموعة المستهدفة في الصندوق.

11- يسعى الهدف الأول للحد من فجوة الاستثمارات التي تعيق التحول الريفي الشمولي والمستدام، في حين يرمي الهدف الثاني إلى خلق الفرص الرامية إلى تحويل الاستثمارات إلى فرص منتجة وتحسين سبل عيش المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة.

الهدف الأول

12- ولتحقيق هذا الهدف، تم تصور إجراءين:

الإجراء الأول: إيجاد الأدوات المالية يلعب دورا محفزا لتوجيه تمويل القطاع الخاص إلى المشروعات الريفية الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم والزراعة على نطاق صغير.

13- نظرا لنشاطه الناشئ في القطاع الخاص، سيقوم الصندوق مبدئيا بتفضيل أدوات الدين وتقاسم المخاطر مع الوسطاء الماليين، على شاكلة المصارف التجارية والزراعية والمؤسسات المالية غير المصرفية (مثلا مؤسسات التمويل الصغرى والتأجير) ومرافق التمويل المختلط والأثر (انظر الذيل الرابع). ومن بين الأمثلة على هذه التدخلات، الاستفادة من المكاسب التي حققها برنامج تنمية سلاسل القيمة المذكور في الإطار 3 من خلال توفير التمويل للمزارعين لتأجير المعدات بصورة مباشرة عبر شراكة جديدة مع شركة من القطاع الخاص ومع مؤسسة مالية محلية. ومن شأن ذلك أن يسمح للمزارعين بزيادة استثمارهم في قدراتهم الإنتاجية، وبالتالي زيادة دخولهم مع ما يحمل ذلك من إمكانية خلق المزيد من فرص العمل. كذلك يمكن للصندوق أيضا أن يعيئ تمويلا تيسيريا من مرفق القطاع الخاص التابع للصندوق الأخضر للمناخ، وأن يمزجه مع مصادر تجارية، وبعدئذ يحوله من خلال وسيط مالي محلي لدعم حصول نفس المزارعين على معدات للري تعمل بالطاقة الشمسية. كذلك سوف ينظر الصندوق في توسيع المساعدة التقنية أو أدوات إدارة المخاطر لتقليل الخطر المترتب على استثمارات القطاع الخاص في مجموعته المستهدفة⁹. ولجهة الأدوات والجغرافيا ومصادر التمويل، يتوقع أن ترفد تدخلات القطاع الخاص في الصندوق التدخلات التي يوفرها برنامج القروض والمنح والصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية (انظر الملحق الرابع).

14- وسيمتتع الصندوق عن خلق مبادرات جديدة ما لم يكن لديه مبرر قوي للقيام بذلك، وسيعمل بصورة أساسية من خلال الوسطاء ومع الشركاء الإنمائيين. وبالفعل، وعلى خلاف غيره من الشركاء الإنمائيين، تتركز خبرة الصندوق التقنية وخبرته في المشروعات في قطاع واحد ألا وهو الزراعة والتنمية الريفية. ويعد هذا التركيز نقطة قوة يمكن لها أن تمكن الصندوق من تحديد وتطوير مشروعاته الاستثمارية الزراعية، التي أغفلتها المؤسسات الأخرى التي تتمتع بولاية أوسع وبخبرة أقل تخصصا في الزراعة. وينبغي أن تشكل خبرة الصندوق مترافقة مع خبرة شركائه الإنمائيين مع القطاع الخاص تعاوننا يعود بالفائدة على الطرفين

⁹ من بين الأمثلة على هذه المبادرات التي سيتم توسيع نطاقها أداة التحوط السلعي والمناخي لتمكين التحول، وهي أداة طورها الصندوق وجربها بالفعل في أفريقيا الغربية. وهي أداة لإدارة المخاطر توفر الحماية للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة ضد تقلبات الطقس وتقلبات الأسعار، من خلال تعويض المزارعين عندما تهبط الأسعار إلى أدنى من حد التوازن بين الخسائر والأرباح أو عندما يتأثر الإنتاج بكوارجت الطقس، ولبناء ثقة المزارعين للاستثمار في إدخال تحسينات على إنتاجيتهم.

15- وسوف يتيح نهج الصندوق ويوفر حلولاً تستند إلى السوق من حيث المبدأ كخيار أول، وأن يتحرك بعد ذلك لتوفير حلول التمويل المختلط¹⁰، كما تقتضيه الضرورة للتطرق لاختلافات السوق الحالية وللسياقات الهشة. وسيستبع استعراض حلول التمويل المختلط مبادئ أفضل الممارسات المتبعة في مؤسسات تمويل التنمية لتجنب الدعم المباشر غير الضروري لكيانات القطاع الخاص¹¹

16- **الإجراء الثاني: استخدام برنامج القروض والمنح لحشد استثمارات القطاع الخاص.** سوف يقوم الصندوق بانتظام بتفحص برنامجه للقروض والمنح وحافظت مشروعاته لتحديد الفرص الاستثمارية للجهات الفاعلة الدولية والمحلية من القطاع الخاص في مشروعاته مع القطاع العام. وسوف ينطوي ذلك على تحديد ذخيرة المشروعات الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم ومنظمات المزارعين/التعاونيات والرواد الزراعيين الذين يعملون مع المجموعات المستهدفة للصندوق، التي تحتاج لتمويل إضافي و/أو مساعدة إضافية. وسوف يهدف الصندوق إلى تحديد هؤلاء المستفيدين وربطهم بكل من الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية وغيره من الممولين الذين يظهرون اهتماماً بالفرص الاستثمارية الجديدة في هذا الفضاء.

الهدف الثاني:

17- لتحقيق هذا الهدف، هنالك تم تصور إجراءين:

18- **الإجراء الأول: تنمية سلاسل قيمة شمولية مع الشركاء من القطاع الخاص.** سوف يسعى الصندوق لإرساء شراكات مع شركات الأعمال الزراعية لإدماج المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والريفيين نساء ورجالاً في سلاسل القيمة المحلية والإقليمية والعالمية. وعلى سبيل المثال، يمكن للصندوق أن يرسي شراكات مع سلسلة مطاعم أو أسواق ممتازة يمكن لها أن تشتري المنتج الطازج من صغار المزارعين المدعومين بمشروعات الصندوق. هذا ما يحدث بالفعل في العديد من البلدان حيث يعمل الصندوق وسيتم توسيع نطاقه. كذلك فإن الصندوق سيوسع أيضاً ويكرر نهجه للشراكات بين المنتجين والقطاع العام والخاص في عدد أكبر من المشروعات والبلدان. وسيقوم بصورة انتقائية بإبرام مذكرات تفاهم بهدف بناء شراكات متعددة أصحاب المصلحة لدعم تنمية سلاسل القيم الشمولية.

19- **الإجراء الثاني: اختبار وتوسيع نطاق التكنولوجيات الجديدة التي تتسم بفعالية التكاليف.** سوف يسعى الصندوق لإرساء شراكات مع شركات التكنولوجيا والشركات الصناعية لاختبار وتطوير حلول تتسم بفعالية التكاليف للتطرق للتحديات طويلة الأمد التي يواجهها صغار المنتجين والمجتمعات الريفية في مجالات مثل الشمول المالي، والتأقلم مع تغير المناخ والحصول على المدخلات والمعلومات، وإدارة المخاطر الزراعية.

جيم - النهج وطرائق التنفيذ المقترحة

20- يعرض الملحق الأول خطة عمل لتنفيذ استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص. وخلال هذه الاستراتيجية، سوف يبني الصندوق على مهمته وعلى ميزته النسبية من خلال:

¹⁰ يجمع التمويل المختلط بين مصادر الجهات المانحة أو التيسيرية لرأس المال (مثلاً المنح، الخسارة الأولى لرأس المال، والقروض التيسيرية) ورأس المال التجاري بهدف جعل المعاملات التجارية قابلة للتعامل المصرفي.

¹¹ تتضمن المبادئ الأساسية الملكية القطرية والإضافية والحد الأدنى من التيسيرية. أنظر

<https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/457741/dfi-blended-concessional-finance-report.pdf>

- **توسيع نطاق الانخراط مع القطاع الخاص بصورة متدرجة.** سوف يستهدف الصندوق عددا محدودا من العمليات خلال فترة الاستراتيجية 2019-2024. وما أن يتم تأمين الموارد الضرورية والنظم الداخلية، حتى يتم توسيع نطاق هذا الانخراط. وهناك بالفعل وحدة مكرسة في الصندوق لهذه الاستراتيجية تم إنشاؤها وسيتم تعزيزها بصورة متدرجة لقيادة هذا الانخراط (انظر خطة العمل). وبصورة متزامنة، سيتم إجراء تدريب في مقر الصندوق وفي مكاتبه القطرية لتعزيز قدرات الموظفين في مجال تنمية القطاع الخاص والشراكات. وسيضمن هذا النهج المتدرج توفير بعض الأدوات القليلة خلال المرحلة الاستهلاكية ووضع أولويات للتدخلات مع الجهات الفاعلة من القطاع الخاص يكون الصندوق على دراية بها من خلال برنامج القروض والمنحة أو من خلال أنشطة أخرى أو شراكات مع الشركاء الإنمائيين¹².
- **ضمان الملكية القطرية والانخراط بصورة وثيقة مع الحكومات.** ستعترف شراكات الصندوق مع القطاع الخاص على المستوى القطري بالأولوية القصوى للملكية القطرية والقبول من خلال مشاورات مع الحكومة في مراحل مبكرة خلال مرحلة التحديد. وسوف يسعى الصندوق للحصول على عدم اعتراض الحكومات على أي معاملات معتبرة مع القطاع الخاص في بلدانهم، وتحديد مدة قصوى تعادل 15 يوم عمل لإرسال الاستجابات. علاوة على ذلك، فإنه سينخرط مع الحكومات لتحسين السياسات الوطنية وخلق بيئة تمكينية لاستثمارات القطاع الخاص في المناطق الريفية. وسوف يبني الصندوق أيضا قدرات موظفي المشاريع على المساعدة على تحديد فرص الشراكات بين القطاعين العام والخاص على المستوى القطري.
- **تجنب الانحراف عن مهمة الصندوق، والإبقاء على الانتقائية والتركيز.** لن يوفر الصندوق التمويل للأعمال الكبيرة. وإنما سيسعى لتطوير شراكات تحويلية يقودها الأثر مع مثل هذه الكيانات لصالح المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والشباب العاطلين عن العمل ونساء ورجال الريف. وسيركز أي تمويل يوفر الصندوق على المشروعات الريفية الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم، ويستهدف المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والنساء والشباب. وحيث أن تعريف المشروع الصغير والصغرى ومتوسط الحجم (فيما يتعلق بالحجم) موضوع يخص بلدان بعينها، سوف يتبع الصندوق التعريف القطري الإفرادي لهذه المشروعات ومعاييرها لاستهداف المشروعات الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم.
- **العمل مع الشركاء الإنمائيين الآخرين، ومع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها وغيرها من وكالات الأمم المتحدة.** غدا موضوع تنمية القطاع الخاص موضوعا ذا أولوية كبيرة للعديد من الشركاء الإنمائيين، بما في ذلك الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها وغيرها من وكالات الأمم المتحدة. وسوف يرسي الصندوق شراكات إلى أقصى حد ممكن في مبادرات مشتركة في تقاسم المعرفة، وتحديد أفضل الممارسات، على سبيل المثال فيما يتعلق باتباع الحذر الواجب ومعايير البيئية والاجتماعية ومعايير الحوكمة. ويمكن أن يتضمن ذلك المشاركة النشطة في مجموعات

¹² على سبيل المثال، الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية

العمل مثل مجموعة العمل التابعة لمعهد تمويل التنمية المعنية بالتمويل التيسري المختلط لمشروعات القطاع الخاص. كذلك سيستمر الصندوق في عضويته في الشراكة العالمية للتعاون الإنمائي الفعال، وهي منصة متعددة أصحاب المصلحة تستضيفها منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي للنهوض فعالية التعاون الإنمائي، بما في ذلك الهدف الاستراتيجي المتمثل في توسيع نطاق الانخراط مع القطاع الخاص من خلال التعاون الإنمائي.

• **السعي للحصول على موارد إضافية وتجنب مخاطر الاستعاضة عن برنامج القروض والمنح**

(أ) بموجب التجديد الحادي عشر للموارد، لن يستخدم الصندوق التعهدات التي أعلنتها الدول الأعضاء بالفعل لبرنامج القروض والمنح¹³. أما مصدر التمويل الإضافي الذي تم تصوره لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، فهو يتألف أساساً من الأموال التكميلية من الجهات المانحة الثنائية أو متعددة الأطراف ومبادرات الجهات المانحة الإقليمية أو العالمية، بما في ذلك المرافق ومظروفات التمويل التي تستهدف القطاع الخاص والتي لا يمكن للصندوق الوصول إليها لتدخلاته في القطاع العام. وسوف يوسع الصندوق أيضاً من حملاته الحالية لتعبئة الأموال من القطاع الخاص بما فيها المؤسسات الخيرية التقليدية والمكاتب العائلية، ومستثمري الأثر. وفي جميع الحالات، وعند اختياره لشركاء من القطاع الخاص، سوف يتوجه الصندوق بمبادئه للانخراط ويلحظ جميع إجراءات الحذر الواجب للحد من المخاطر (انظر الجدول 1 أدناه).

(ب) وبعد التجديد الحادي عشر للموارد، واستناداً إلى مفاوضات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر للموارد واستعراض منتصف الفترة لاستراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص بنهاية عام 2021، وإضافة إلى جهوده الرامية إلى تعبئة الأموال من المصادر المذكورة أعلاه، قد ينظر الصندوق في تخصيص حصة محدودة من موارده و/أو قد تنظر الدول الأعضاء في إمكانية المساهمة مباشرة في تدخلات القطاع الخاص. ويمكن إضفاء الطابع الرسمي على هذا الموضوع، على سبيل المثال من خلال نافذة للقطاع الخاص، في حال رغبت الدول الأعضاء في ذلك. وأما المبلغ الذي سيخصص للقطاع الخاص فسيتتير بالمشاورات مع الدول الأعضاء وبإطار إدارة المخاطر في الصندوق.

• **لن يستند تخصيص المبالغ لتدخلات القطاع الخاص على معادلة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وإنما على مبادئ الانخراط الخمسة الموصوفة في الشكل 2، وهدف تعظيم التخفيف من المخاطر وأبعاد الأثر لحافطة القطاع الخاص في الصندوق. علاوة على ذلك، وكجزء من استراتيجيته للتخفيف من المخاطر، سوف يسعى الصندوق لتنويع تدخلات القطاع الخاص من خلال الانخراط في جملة من القطاعات، والبلدان، والأقاليم، ومع جملة متنوعة من الجهات الفاعلة**

¹³ وهي تضم ذلك مساهمات التجديد والتدفقات العائدة من سداد القروض وقروض الشركاء الميسرة المضمونة بالفعل أو الاقتراض السيادي

دال - المخاطر وإجراءات التخفيف منها

21- يدرك الصندوق جيدا بأن العمل مع القطاع الخاص محفوف بالمخاطر، وبالتالي فإنه سيطور نهجا حذرا للتخفيف من المخاطر، كما هو وارد بشكل موجز أدناه

الجدول 1: المخاطر وإجراءات التخفيف منها

المخاطر	إجراءات التخفيف
خطر الانحراف عن مهمة الصندوق، قد يخسر الصندوق تركيزه المناصر للفقراء	ستضمن عملية الاستعراض أن يلتزم كل تدخل مع القطاع الخاص بمبادئ الصندوق للانخراط (بما في ذلك تركيزه المخصوص على المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والشباب الريفيين والنساء الريفيات)، وصلته بمهمة الصندوق ومواعمته مع الأولويات القطرية. وسوف تبقى المصادقة في نهاية المطاف بيد المجلس التنفيذي
المخاطر الاجتماعية والبيئة ومخاطر الحوكمة والمخاطر على سمعة الصندوق.	ستطبق عملية الحرص الواجب الداخلية في الصندوق على شركائه من القطاع الخاص. وسوف تتواءم هذه العملية وتستنير بما يلي:
قد ينطوي العمل مع شركات متعددة الجنسيات أو الصناديق الخاصة/المستثمرين الخواص على مخاطر على سمعة الصندوق وعلى مخاطر بيئية واجتماعية ومخاطر الحوكمة	(أ) مجموعة التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة لعام 2018 ومجموعة نتائج الشركات؛
	(ب) المبادئ التوجيهية للنهج المستند إلى مبادئ التعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال؛ ^أ
	(ج) الخطوط التوجيهية لمنظمة الأغذية والزراعة/منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في سلاسل الإمدادات الزراعية المسؤولة لعام 2016. ^ب
	(د) مبادئ لجنة الأمن الغذائي العالمي بشأن الاستثمارات المسؤولة في نظم الزراعة والأغذية؛ ^ج
	(هـ) المبادئ التوجيهية الطوعية للجنة الأمن الغذائي العالمي المتعلقة بالحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي والتغذوي؛ ^د
	وبالنسبة للاستثمارات المخصصة لمشروعات محددة، سوف يضمن الصندوق أيضا الالتزام بإجراءات التقدير البيئي والاجتماعي والمناخي المعمول بها في الصندوق ومواعمته مع المعايير البيئية والاجتماعية ومعايير الحوكمة المتينة.
المخاطر المالية	بافتراض مصادقة الدول الأعضاء واستخدام الأموال الخاصة بالدول الأعضاء في الصندوق، وعلى غرار ما تقوم به ومؤسسات تمويل التنمية الأخرى، فإن أنشطة القطاع الخاص بالصندوق ستتحصر بجزء من موارد الصندوق، وتقرر في كل فترة من فترات تجديد الموارد بما يتماشى مع إطار إدارة المخاطر في الصندوق. وعلى هذا الأساس، سيقرر الصندوق مصادر رأسمال الذي سيستخدم للقطاع الخاص وحشد التدفقات العائدة على مدى فترة محددة. كذلك فإن إطار إدارة المخاطر الأولويات الاستراتيجية للاستثمار ويطور خصائص المخاطر على المستوى القطري وعلى مستوى المشروعات، ويضع حدود حصة للمخاطر، من بين جملة إجراءات الأخرى.
قد يؤثر الانخراط مع القطاع الخاص على خصائص المخاطر الإجمالية في الصندوق، وفي حال التعاقد المباشر قد يتعرض الصندوق الأمر لخطر الخسائر المحتملة وللخطر الائتماني	

وعلى مستوى المشروعات، ومن خلال الحرص الواجب، سيتم وضع تصنيف للمخاطر لكل مشروع على حدة.

أسس الصندوق شعبة لهذه الاستراتيجية، وسوف يبني قدرات الموظفين من خلال التدريب واستبدال الموظفين المغادرين أو المتقاعدين بموظفين جدد يمتلكون الخبرة مع القطاع الخاص (وقد حصل ذلك بالفعل عند إنشاء وحدة إدارة المخاطر الجديدة في دائرة العمليات المالية وعندما قام الصندوق مؤخرًا بتعيين مدراء رفيعي المستوى يمتلكون الخبرة مع القطاع الخاص). وسيستخدم الصندوق الخبراء المستشارين إلى أن يبني ما يكفي من القدرات الداخلية ومن حجم العمل المطلوب. وسيتم إعداد مبادئ توجيهية مخصصة ونظم وعمليات العمل مع القطاع الخاص. كذلك سيؤدي النهج الخاص للعمل مع الشركاء الإثمانيين وتوسيع النطاق المتدرج لهذا الانخراط إلى التخفيف من هذا الخطر.

المخاطر ذات الصلة بالقدرة المؤسسية
في المقام الأول، قد لا يمتلك الصندوق قدرات الموظفين والموارد المطلوبة أو العمليات الضرورية لتنفيذ هذه الاستراتيجية بالكامل

(1) https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/guidelines_principle_based_approach_between_un_business_sector.pdf
(2) <http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/rbc-agriculture-supply-chains.htm>
(3) www.fao.org/3/a-au866e.pdf
See also: Principles for Responsible Investment: www.unpri.org/pri/what-are-the-principles-for-responsible-investment.
(4) www.fao.org/docrep/016/i2801e/i2801e.pdf

هاء - الحوكمة وعمليات المصادقة

22- ستكون عمليات الحوكمة والمصادقة على الانخراط مع القطاع الخاص على النحو التالي:

- (أ) **التمويل المتوفر ل/أو من خلال كيانات من القطاع الخاص الساعية للربح.** تقترح هذه الاستراتيجية، ما أن تتم المصادقة عليها، أن يصادق المجلس التنفيذي على جميع أشكال تمويل الصندوق سواء من موارده الخاصة أو من الأموال التكميلية الجديدة التي تم جمعها لدعم عمليات القطاع الخاص في الصندوق. وستتوفر هذه الأموال لصالح البلدان النامية العضوة في الصندوق و/أو من خلال منظمات ومنشآت القطاع الخاص، ويمكن استخدامها لتوفير التمويل لكيانات القطاع الخاص الساعية للربح، أو تحويلها من خلال المنح والقروض والضمانات أو الاستثمارات بالأسهم.
- (ب) **قبول الأموال التكميلية.** تقترح هذه الاستراتيجية توسيع نطاق التفويض الحالي لرئيس الصندوق بالصلاحيات بهدف السماح للصندوق بقبول أموال تكميلية من المنظمات العامة والقطاع الخاص والمؤسسات، لأغراض تمويل الأنشطة ذات الصلة بمهمة الصندوق إلى حد أقصى قدره 5 ملايين دولار أمريكي ضمناً. أما أي مبلغ يتعدى الحد الأقصى وقدره 5 ملايين دولار أمريكي فسيطلب موافقة المجلس التنفيذي. وسيكون قبول مثل هذه الأموال مرهوناً بعملية الحرص الواجب الداخلية المتبعة في الصندوق لشركاء القطاع الخاص، كما هو مطلوب (انظر الجدول 1).
- (ج) **المصادقة على أدوات تمويل جديدة.** بعد المصادقة على هذه الاستراتيجية، لن يقوم الصندوق بإنشاء أية أداة تمويل جديدة للأموال المخصصة للقطاع الخاص بصورة مباشرة قبل: (1) القيام باستعراض حذر للأداة المقترحة (بما في ذلك من قبل لجنة مراجعة الحسابات كما هو ملائم)؛ (2) خضوع المشروع المقترح الذي يتضمن مثل هذه الأداة لاستعراض كامل ولمصادقة المجلس التنفيذي عليه.

واو - الإبلاغ، القياس والرصد

- 23- سيتم تشاطر استعراض منتصف الفترة الذي سيبلغ عن التقدم المحرز في تطبيق الاستراتيجية ونتائجها مع المجلس التنفيذي بنهاية عام 2021. وكما أشير إليه في استراتيجية التمويل المشترك المصادق عليها مؤخرا في الصندوق، سيحدث الصندوق نظامه للمنع والمشروعات الاستثمارية لكي يقتصر المبالغ المقدرة عند التصميم ولتمييز بين المساهمات المستلمة من القطاع الخاص نقدا وعينا. وسيكيف الصندوق أيضا بتكييف نظام إدارة النتائج التشغيلية لضمان الإبلاغ الملائم عن النتائج المتحققة من خلال تدخلاته مع القطاع الخاص. وهناك العديد من المؤشرات الجوهرية في هذا النظام تعتبر ذات صلة بمثل هذا الإبلاغ. وبصورة موازية، سيتطلب توفير أي صندوق أثر جديد /أموال استثمارية مختلطة جديدة من القطاع الخاص أو أي تمويل للوسطاء الماليين، الذي يخطط الصندوق لدعمه سوف يتطلب وجود نظام للرصد والتقييم لتوليد البيانات التي يمكن اقتناصها من خلال آليات الإبلاغ الاعتيادية للمجلس. وأما المؤشرات التي قد يستخدمها الصندوق لقياس الأثر من هذه التدخلات فقد تتضمن حجم رأس المال الخاص المعبأ لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وعدد الوظائف الجديدة التي تم خلقها مقسمة حسب الجنس والفئة العمرية.
- 24- وسوف يجري الصندوق أيضا تقديرات انتقائية للأثر تركز على بعض الأبعاد المخصصة للتعاون مع القطاع الخاص، بما في ذلك خلق فرص العمل، والتمايز بين الجنسين وإشراك الشباب (انظر الإطار 4).

الإطار 4: تقدير أثر "الاستثمار في الأثر"

يجري الصندوق تقديرا لأثر صندوق الاستثمار في غلات أوغندا، وهو استثمار ابتكاري في الأثر، ومبارده من الصندوق للجمع بين المستثمرين من القطاعين العام والخاص وموفري الخدمات بهدف حث نمو الأعمال الزراعية الصغيرة ومتوسطة الحجم في أوغندا من خلال تزويدها بالمنتجات المالية طويلة الأمد. ويختار هذا الصندوق المستثمرين استنادا إلى إمكانيات عوائدهم المالية والاجتماعية. وبالتالي فهو يقوم بالتزام مزدوج، ضمان المكاسب المالية للمستثمرين وضمان تحقيق الاستثمارات لعوائد اجتماعية لأولئك الذين هم في أمس الحاجة إليها. ولتقرير مصداقية هذا الصندوق، من الضروري تقدير مدى الإيفاء بهذه الالتزامات بصورة متينة. وبالتالي فهو يستقي من جملة متكاملة من الأدوات، بما في ذلك أدوات الطرف الثالث لرصد الأثر ونظم الرصد والتقييم في الصندوق ومدير صندوق الاستثمار في عائدات أوغندا وتقدير للأثر.

وأما تقدير الأثر الذي يجريه الصندوق حاليا فهو أحد أهم الأمثلة عن التقديرات التي جرت لهذا النمط من المبادرات. وهو يهدف إلى قياس الأثر على المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة المرتبطين بالمستثمرين في الأعمال الزراعية متوسطة الحجم لجهة المؤشرات الاقتصادية الاجتماعية الرئيسية المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للصندوق.

وسبب هذا التقدير حوالي نصف المستثمرين في هذا الصندوق ، ولكل واحد منهم سيتم جمع بيانات من أسر المستفيدين (عينات المعالجة) وأسر غير المستفيدين (عينات الضبط) عند خط الأساس وبعد حوالي خمس سنوات من الاستثمار. وستسمح المنهجية المطورة بتقدير الأثر على مستوى المستثمر، ومن خلال التقسيم عبر الصندوق بأسره. وأما نتائج التقدير فتوفر دلائل متينة على العوائد الاجتماعية لهذا الصندوق، وإذا ما تم دمجها بأدوات الرصد في الصندوق، فستزيد من الشفافية وتولد دروسا هامة لتحسين هذا النهج الإنمائي الواعد الذي مازال في بدايته.

زاي - النتيجة

25- تتطلب الحلول المستدامة للوصول للحد من الفقر الريفي وتوليد الدخل للأعداد المتنامية من الشباب الريفيين العاطلين عن العمل نساء ورجالا وللأشخاص الذين يعانون من سوء التغذية تمويلا معتبرا وخبرة وابتكارا. ويمكن لحلول القطاع الخاص وتمويله أن يتطرق لهذه الاحتياجات. ولكي يصل الصندوق إلى الموارد الضرورية، يتوجب عليه أن يضع نفسه في موقع أفضل لتحفيز التمويل الخاص والخبرة الخاصة للأغراض التي تتسم بالمسؤولية البيئية والاجتماعية وتحويلها للحد من الفقر، مع الإبقاء في الأذهان الميزة النسبية للصندوق والإبقاء وتركيزه على صغار المنتجين والنساء، والشباب والسكان الريفيين المهمشين. وتستجيب استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024 لنموذج العمل الجديد في الصندوق ولهيكليته اللامركزية، وتقتصر نهجا جريئا، وإن يكن متدرجا، لتعزيز انخراط الصندوق مع القطاع الخاص. ومن شأن ذلك أن يسمح للصندوق بخلق أوجه التكامل مع تدخلاته مع القطاع العام وأن يكتسب الخبرة اللازمة من خلال التعلم عن طريق العمل، وجعل عمله يستنير بالدروس التي يتعلمها.

خطة العمل الخاصة بتنفيذ استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص 2019-2024

خطة العمل الرامية إلى تنفيذ استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2016-2024 تصف خطة العمل هذه الاجراءات الأساسية الرامية لتنفيذ الاستراتيجية وهي تتضمن:

(1) الهيكلية المؤسسية وبناء القدرات والتدريب (2) السياسات التشغيلية والمبادئ التوجيهية (3) النظم والعمليات (4) التعاون والانتشار.

ومن الجدير بالملاحظة أنه بعد المصادقة على استراتيجية لن يقوم الصندوق بإيجاد أية أداة مالية جديدة لتمويل القطاع الخاص بطريقة مباشرة قبل: (1) أن يتم استعراض الأداة المقترحة بصورة حذرة بما في ذلك من قبل لجنة مراجعة الحسابات كما هو ملاتم. (2) أن يخضع المشروع المقترح والذي يتضمن مثل هذه الأداة لاستعراض كامل ومصادقة من قبل المجلس التنفيذي.

وسيكون لتنفيذ خطة العمل هذه تبعات على الميزانية وسيتم التطرق لها من خلال الميزانيتين اللتين صادق عليهما المجلس لعامي 2019-2020 باستخدام وفورات أو بإعادة توزيع الموارد الموجودة أصلاً. لذلك فإن الصندوق يتطلع للفرص المتاحة لندب الموظفين من الشركاء الإيمائيين، ولوجود موارد بشرية إضافية متوفرة من خلال برنامج الموظفين المهنيين المزمالمين وتعيين مستشارين لرفد خبرته في القطاع الخاص.

وفي هذه الفئة تحدد خطة العمل إجراءات ملموسة سيتم اتخاذها وتوزيع المسؤوليات والمعالم البارزة التي لا بد من تحقيقها والأطر الزمنية التي تنوي اتباعها وأي دعم مؤسسي إضافي مما هو ضروري وهي تأشيرية وشرطية وكلها إجراءات تأشيرية ومرهونة بمصادقة المجلس التنفيذي على هذه الاستراتيجية في الوقت الملاتم وغيرها من النواتج الأخرى مثل الهيكلية المالية الجديدة للصندوق.

النشاط	المسؤولية*	المراحل الرئيسية	الإطار الزمني	الدعم المؤسسي
الإعداد المؤسسي وبناء القدرات والتدريب				
الإجراء 1-1: إنشاء وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص، تكون مسؤولة عن قيادة وتنسيق وتوفير الخبرة التقنية لعمليات القطاع الخاص في الصندوق.	مكتب الرئيس ونائب الرئيس	الإعلان من خلال نشرة الرئيس	مايو/أيار 2019- منجز	شعبة الموارد البشرية
الإجراء 1-2: تعيين وندب موظفين إلى وحدة الاستشارات والتنفيذ	مكتب الرئيس ونائب الرئيس	ترشيح رئيس ل(وحدة الاستشارات	الفصل الثاني -	شعبة الموارد البشرية

النشاط	المسؤولية*	المراحل الرئيسية	الإطار الزمني	الدعم المؤسسي
<p>للقطاع الخاص وتعزيز الأنشطة الحالية ذات الصلة بالقطاع الخاص (مثل الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية وشبكة أصحاب الحيازات الصغيرة وشبكة تمويل المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة والاستثمار وإدماجها في وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص لضمان اتباع نهج استراتيجي للانخراط مع القطاع الخاص.</p>		<p>والتنفيذ للقطاع الخاص) وتعيين موظفين فيها</p>	<p>الفصل الثالث 2019</p>	
<p>الإجراء 1-3: تسمية أشخاص مرجعيين ذوي خبرة في القطاع الخاص في جميع إدارات الصندوق.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص: التنسيق العام؛ • دائرة إدارة البرامج (الشعب الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق) مكتب الصندوق القطري))؛ إدارة المشروعات والحافطة؛ • شعبة السياسات والنتائج التشغيلية: إدارة النتائج؛ • فريق التعاون في مجال التقييم: شعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي والمعايير البيئية والاجتماعية ومعايير الحوكمة وقضايا 	<p>إنشاء فريق تنسيق مشترك بين الإدارات لتنسيق خدمات نظم الإصحاح المنتجة، مع تحديد واضح للمسؤوليات داخل الصندوق.</p>	<p>الفصل الثالث 2019</p>	<p>شعبة الموارد البشرية</p>

النشاط	المسؤولية*	المراحل الرئيسية	الإطار الزمني	الدعم المؤسسي
	<ul style="list-style-type: none"> • التمايز بين الجنسين. • شعبة البحوث وتقدير الأثر: تقدير الأثر • مكتب المستشار العام: الجوانب القانونية • شعبة خدمات الإدارة المالية: الإدارة المالية؛ • وحدة إدارة المخاطر: إدارة المخاطر • شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد: للمشاركة العالمية والتواصل. 			
الإجراء 1-4: تحديد المهارات الأساسية اللازمة وتطوير وحدات تدريبية حول موضوعات القطاع الخاص للموظفين العاملين في عمليات القطاع الخاص الجديدة.	وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص (شعبة الإنتاج المستدام والأسواق والمؤسسات)، دائرة العمليات المالية، شعبة الموارد البشرية؛	تم اعداد ثلاث مناهج تدريبية حول مواضيع ذات الصلة مع شهادات (النمذجة/التحليل المالي، الحرص الواجب، المعاملات التفاوضية، إلخ).	الفصل الأول 2020	وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص، شعبة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات لتحديد المدربين ذات الصلة
		دورة تدريبية لسنة واحدة	2020-2021	

النشاط	المسؤولية*	المراحل الرئيسية	الإطار الزمني	الدعم المؤسسي
1. السياسات التشغيلية والمبادئ التوجيهية				
الإجراء 1-2: وضع وثائق أساسية لإنشاء إطار لمعاملات الصندوق في القطاع الخاص، ولا سيما: (1) سياسة إدارة المخاطر؛ (2) سياسة المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة؛ (3) سياسة التمويل غير السيادي وآلية شكاوى المشروع؛ (4) إطار تقييم أثر الإضافية والتنمية.	<ul style="list-style-type: none"> • وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص: التنسيق العام • وحدة إدارة المخاطر: إدارة المخاطر المالية • المخاطر حول شعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة. • شعبة السياسات التشغيلية والنتائج، شعبة البحوث وتقدير الأثر: بالإضافة إلى إطار تقدير الأثر 	المبادئ التوجيهية الأساسية والمعتمدة لمراجعة ومعالجة معاملات القطاع الخاص.	الفصل الثاني - الفصل الثالث 2020	مكتب المستشار العام
الإجراء 2-2: وضع الأدوات المالية الأساسية والسياسات والمبادئ التوجيهية ذات الصلة، مما يسمح للصندوق بالمشاركة مباشرة مع المؤسسات المالية وغيرها من كيانات القطاع الخاص.	وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص، ودائرة العمليات المالية	الأدوات المالية الأساسية المنشأة والتي تستهدف القطاع الخاص.	الفصل الثاني - الفصل الثالث 2020	مكتب المستشار العام
2. النظم والعمليات				
الإجراء 1-3: تطوير عملية استهلال الأعمال، مراجعة مشاريع القطاع الخاص باستخدام مفهوم فريق إنجاز مهام قائم حالياً	شعبة السياسات التشغيلية والنتائج، شعبة الإنتاج المستدام والأسواق	وثيقة الإجراءات منجزة وموافق عليها	الفصل الثاني - الفصل الرابع	دائرة إدارة البرامج (الشعب الإقليمية/المكاتب القطرية)،

النشاط	المسؤولية*	المراحل الرئيسية	الإطار الزمني	الدعم المؤسسي
والبناء على عملية المراجعة الحالية لعمليات القطاع العام في الصندوق، مع مراعاة سياق القطاع الخاص.	والمؤسسات		2019 - 2020	(لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات، مجموعة استعراض التصميم، مجموعة ضمان الجودة، مكتب المستشار العام
الإجراء 3.2: إنشاء نظام موحد لتقييم المخاطر الائتمانية لمشروعات القطاع الخاص، لتقييم كل معاملة من القطاع الخاص ومراقبة العمليات في الحافظة بأسرها.	وحدة إدارة المخاطر (دائرة العمليات المالية)، إنشاء لجنة مالية جديدة	الانتهاء من نظام تصنيف مخاطر الائتمان في عمليات القطاع الخاص	الفصل الثاني 2020	
الإجراء 3.3: تحديد أثر المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة وحماية نظام التقييم، وكذلك مؤشرات رصد النتائج.	شعبة السياسات التشغيلية والنتائج، شعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي	الانتهاء من إجراءات مراجعة المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة	الفصل الثاني 2020	وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص
الإجراء 3-4: (1) إنشاء نظام لتقدير الإضافية و الأثر الإنمائي، بالإضافة إلى مهام الرقابة والإشعار الواضحة للمؤسسات المالية للإبلاغ عن عملياتها؛ (2) إطار عمل لتقييم الأثر الإنمائي لتتبع النتائج، والذي يضمن نمط إبلاغ ثابت	شعبة البحوث وتقدير الأثر، شعبة السياسات التشغيلية والنتائج	تقدير الأثر الإنمائي	الفصل الثالث 2020	وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص، دائرة العمليات المالية
الإجراء 3.5: إعداد نماذج معيارية لاتفاقيات التمويل.	مكتب المستشار العام (يجري إنشاء مكتب للقطاع الخاص)		الفصل الثاني - الفصل الثالث 2020	مستشار خارجي

النشاط	المسؤولية*	المراحل الرئيسية	الإطار الزمني	الدعم المؤسسي
3. التعاون والتواصل				
الإجراء 4.1: إرساء شراكات تشغيلية لإنشاء ذخيرة جديدة وتحديد فرص الاستثمار.	وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص	تأسيس شراكة وتمويل مشترك مع شركاء التنمية.	جاري التنفيذ	دائرة العمليات المالية، دائرة الشؤون الخارجية والحوكمة
الإجراء 4.2: ضمان التنسيق الفعال المتعدد الأطراف مع المصارف الإنمائية أخرى متعددة الأطراف بشأن الانخراط مع القطاع الخاص لضمان الالتزام بأفضل الممارسات.	وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص	المشاركة في منتديات المصارف الإنمائية متعددة الأطراف حول الموضوعات ذات الصلة. الصندوق الدولي للتنمية الزراعية هو عضو بالفعل في الشراكة العالمية من أجل التعاون الفعال في مجال التنمية ويتطلع إلى الانضمام إلى فريق العمل التابع لمؤسسة تمويل التنمية والمعني بالتمويل الميسر المختلط لمشروعات القطاع الخاص.	جاري التنفيذ	شعبة السياسات التشغيلية والنتائج، شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد وغيرها من الإدارات، فريق مهام داخلي تابع للصندوق ومعني بالمبادئ المشتركة للتمويل الميسر
الإجراء 3-4: توفير اتصال فعال بشأن تعبئة الموارد من القطاع الخاص والإقراض المتصور للقطاع الخاص.	شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد ووحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص	مقدار الموارد المعبأة من المؤسسات والقطاع الخاص.	جاري التنفيذ	جميع إدارات الصندوق

مبدأ الإضافية

- 1- استجابة للحاجة لتعريف ونهج مشترك لمفهوم الإضافية، شكّلت مجموعة من المصارف الإنمائية متعددة الأطراف¹⁴ فريق مهام للمصارف متعددة الأطراف مني بالإضافية. وفي عام 2018، نشر فريق المهام هذا الإطار المنسق للإضافية في عمليات القطاع الخاص¹⁵. ويرد في هذا الملحق مخطط للمفهوم المشترك للإضافية في المصارف الإنمائية متعددة الأطراف، والتي يسعى إطار الإضافية للبناء عليه.
- 2- يعد القطاع الخاص محركا هاما للنمو الاقتصادي والعمالة المستدامة مما يفسر سبب سعي العديد من مؤسسات تمويل التنمية لزيادة انخراطها مع الجهات الفاعلة في هذا القطاع. إلا أن تحويل الموارد العامة إلى الكيانات الخاصة بهدف تحقيق الأهداف الإنمائية يثير العديد من الشواغل فيما لو كان ينبغي استخدام الموارد العامة لدعم كيانات تسعى للربح.
- 3- وقد أدى هذا الشاغل إلى تطوير ما يعرف بمفهوم الإضافية والذي غدا الآن متأصلا بصورة كاملة في عمليات وطرائق عمل معظم مؤسسات تمويل التنمية. وعلى وجه الخصوص، يعني مصطلح الإضافية بأن تدخلات مؤسسات تمويل التنمية لدعم القطاع الخاص يجب أن تكون بمثابة مساهمة تتعدى ما هو متاح في السوق، كما ينبغي لها ألا تؤدي إلى مزاحمة الجهات الفاعلة من القطاع الخاص. أي أن تدخلات القطاع الخاص يجب أن تستجيب لاختناقات السوق التي تؤدي إلى غياب الممولين التجاريين الراغبين أو القادرين على تقديم مدخلات أو خدمات تقدمها مؤسسات تمويل التنمية.
- 4- وعلى وجه العموم، فإن الإضافية أو القيمة المضافة التي يمكن أن تجلبها مؤسسات تمويل التنمية إلى معاملة ما، يمكن أن تكون مالية أو غير مالية. والإضافية المالية تقتنص الأوضاع والشروط، وهياكل التمويل التي توفرها مؤسسات تمويل التنمية المختلفة من الناحية المادية عن ما هو متوفر بشكل تجاري في الأسواق. وتتضمن الأنماط المختلفة من الإضافية المالية توفير ما يلي:
 - الهياكل و/أو الأدوات التمويلية الابتكارية غير المتوفرة التي تؤدي إلى تقليص تكاليف الاستثمار أو المخاطر على الشريك من القطاع الخاص، على سبيل المثال
 - توفير الأموال بشروط أكثر ملاءمة من المصادر التجارية، مثل زيادة المبالغ أو تخفيض أسعار الفائدة أو منح آجال سداد أو فترات سماح أطول، وبالتالي جعل المشروع مجدي تجاريا،
 - وأدوات تمويلية تيسيرية مختلطة؛
 - حسابات أسهم مؤسسات تمويل التنمية نفسها التي تعزز المتانة المالية والملاءة الائتمانية للمشروع، على سبيل المثال:

¹⁴ مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي، والمصرف الآسيوي لتنمية البنى التحتية، والبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير، وبنك الاستثمار الأوروبي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ومؤسسى التمويل الدولية والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص

¹⁵https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/474760ab-14c1-4bb3-b60d-d013ffae468e/201809_MDBs-Harmonized-Framework-for-Additionality-in-Private-Sector-Operations.pdf?MOD=AJPERES

- من خلال الاستثمارات بالأسهم في صناديق الأثر
- **تعبئة الموارد من مصادر خاصة أخرى** من خلال تقليص المخاطر المتوقعة و/أو الفعلية لاستثمار ما، على سبيل المثال:
 - من خلال إيجاد الأدوات المالية مثل اتفاقية المشاركة في المخاطر أو الضمانات لأنها تحمي المستثمرين بصورة نشطة من جزء من مخاطر الاستثمار؛
 - الدور النشط لمؤسسات تمويل التنمية للمساعدة على تعبئة التمويل من المصادر التجارية، بما في ذلك من خلال تقاسم نتائج الحرس الواجب أو هيكله التي تخفف من المخاطر على الممولين التجاريين.
- 5- **تقتنص الإضافية غير المالية** تدخلات مؤسسات تمويل التنمية التي تسهم في تحسين أثر المشروع ونواتجه الإنمائية التي لم تكن لتتبلور في ظل التمويل التجاري. وأما الأنماط المختلفة من الإضافية غير المالية فتقع ضمن الفئات التالية:
 - قيام مؤسسات تمويل التنمية **بالتخفيف من المخاطر غير المالية** مثل المخاطر القطرية، والمخاطر التشريعية، ومخاطر المشروع، ومخاطر الدورة الاقتصادية أو المخاطر السياسية، على سبيل المثال:
 - من خلال تقاسم معرفتها العميقة وفهمها بالسياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي؛
 - الاستثمار في الشراكات الموثوقة طويلة الأمد ضمن منطقة المشروع، وبالتالي لعب دور "الوسيط النزيه"؛
 - وجودها في المشروعات مما يوفر الثقة للمستثمرين فيما يتعلق بالخطر السياسي، وبالاعتبارات البيئية والمناخية واعتبارات الحوكمة والأثر الإنمائي.
 - **التغيير السياساتي، القطاعي، المؤسسي أو التشريعي**، والتي يمكن تصميم إنخراط مؤسسات تمويل التنمية في المشروعات بطريقة تحفز هذا التغيير من خلال مثلا:
 - الآثار المنبثقة في حال تحرى المشروع سبلا بديلة لتحقيق الأهداف السياسية؛
 - حوار السياسات والدعم السياساتي
 - وضع المعايير السائدة بين الشركاء، ومنها على سبيل المثال:
 - بناء قدرات الشركاء من القطاع الخاص لتحسين المعايير البيئية والاجتماعية ومعايير الحوكمة
 - توفير مؤسسات تمويل التنمية **للمعرفة والابتكار وبناء القدرات** وذلك على سبيل المثال من خلال:
 - الخدمات الاستشارية وتشاطر الخبرة التقنية؛
 - توفير شبكة لتبادل المعرفة بين أصحاب المصلحة.

6- أما النهج المشترك للمصارف الإنمائية متعددة الأطراف لمفهوم الإضافية، فيستند إلى العديد من المبادئ التوجيهية، ومن الجدير بالذكر منها:

- الطلب من جميع مشروعات القطاع الخاص إثبات إضافيتها المالية و/أو غير المالية؛
- إجراء تقدير للإضافية على مستوى المشروع أو البرنامج مع كونه مدعوماً بالدلائل والمعرفة بالسياق. ومن هنا، فهو يختلف حسب البلد والقطاع والسوق ونمط الزبون.
- تقوم فرق المشروعات بتعريف الإضافية والتعبير عنها، مع كون الإدارة عرضة للمساءلة أمام أعضاء المجلس. ويمكن لمكاتب التقييم المستقل أن تنظر في إضافية المشروع كجزء من أنشطتها للتقييم المسبق لها.

إدارة المخاطر

1- مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة المتعلقة بتدخلات القطاع الخاص وحماية الميزانية العمومية للصندوق، وعلى وجه الخصوص مساهماته (رأسمال الصندوق)، ستقوم الإدارة بتبني نهج متحفظ في تنفيذ استراتيجيتها للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024. وقد قامت وحدة إدارة المخاطر في الصندوق بإجراء تحليل أولي لإطار المخاطر المطلوب لتقدير مشروعات القطاع الخاص. وبعض هذه المبادرات هي جزء من جهود أوسع لتعزيز ملامح الأعمال والملاحم المالية للصندوق لتنفيذ مهمته مدعومة بسياسات حصيفة لإدارة المخاطر، وهيكله قوية للحوكمة.

2- ويمكن إيجاز نهج إدارة مخاطر الانخراط مع القطاع الخاص على النحو التالي:

(أ) سوف تخضع كل عملية جديدة من عمليات القطاع الخاص لتقدير مفصل للمخاطر. ستقوم وحدة إدارة المخاطر بتقدير مستقل لكل عملية لتقييم ملاءة المستفيد (مع إعطائه تصنيفا داخليا) وكفاية الأداة المقترحة. وسيتضمن هذا التقدير تقييم التسعير، الذي يشكل جزءا من الخطر المتأصل في كل معاملة بغية تغطية الخسائر المتوقعة بصورة كافية. ومبدئيا، سيتم تفضيل أدوات الدين على الاستثمارات بالأسهم.

(ب) ثانيا، سيخضع التعرض للقطاع الخاص لحدود تشغيلية حصيفة مختلفة على مستوى الأداة، والقطاع والبلد لضمان توزيع المخاطر بصورة جيدة بين مقترضي الصندوق المحتملين.

(ج) سوف يتم احتساب جميع معاملات القطاع الخاص، بما يتماشى مع إطار كفاية رأس المال في الصندوق¹⁶، وهي الأداة الرئيسية لإدارة المخاطر لضمان أن تكون جميع العمليات (سواء الخاصة أو العامة) بمستوى من رأس المال (موارد مدفوعة) يتعدى الحدود الحصيفة المطلوبة.

3- وكجزء من إطار كفاية رأس المال في الصندوق، يتوقع أن تكون الموارد المتاحة لتدخلات القطاع الخاص محدودة مبدئيا بنسبة مئوية من استخدام رأس المال تصل في حدها الأقصى إلى 5 بالمائة (رهنًا بموافقة المجلس). وبناء عليه، سوف يضمن الصندوق أن يتم احتواء مبلغ الخسائر المحتملة بحيث لا تؤثر على ميزانية الصندوق. وفي نهاية المطاف، يعني النطاق المقلص للتدخلات في القطاع الخاص بأن الاستراتيجية ستخلف أثرا محايدا على مهمة الصندوق وسياساته.

¹⁶ يمكن تعريف إطار كفاية رأس المال على أنه نهج تستخدمه مؤسسة مالية ما لاحتساب معدل رأس المال المطلوب لدعم المخاطر في الإفراض (وفي عمليات أخرى مثل الاستثمارات). وعلى سبيل المثال، فإذا قامت مؤسسة مالية ما بإفراض 100 مليون دولار أمريكي لبلد معين، عندئذ يتوجب عليها احتساب نسبة من هذا المبلغ لتغطية الخسائر المحتملة. ومن الناحية النمطية، ستكون هذه خسائر غير متوقعة لأنه من المفترض تغطية الخسائر المتوقعة من خلال تسعير المعاملة. ولكونها كذلك، تحتسب الخسائر المتوقعة بما يتماشى مع المعيار التاسع من معايير الإبلاغ المالي الدولي، والذي يتطلب من المؤسسات المالية أن توفر احتياطات لكل معاملة تقوم بها وذلك لتغطية الخسائر المحتملة.

الشكل 1: موجز لإطار إدارة المخاطر



أوجه التكامل بين عمليات القطاعين العام والخاص في الصندوق والصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية

الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية	عمليات القطاع العام في الصندوق (برنامج القروض والمنح)	عمليات القطاع الخاص في الصندوق
استثمارات مباشرة وغير مباشرة تستهدف القطاع الخاص التي يعتبر الوسط المفقود (أساساً من خلال الديون وفي عدد محدود من البلدان)	قروض ومنح للحكومات لمشروعات تستهدف المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة	استثمارات غير مباشرة تستهدف المزارعين أصحاب الحيازات الصغرى والمشروعات الريفية والصغيرة والصغرة ومتوسطة الحجم، مثل خطوط الائتمان والمشاركة في تحمل المخاطر، والضمانات المقدمة أساساً للوسطاء الماليين لتحفيز المزيد من التمويل بما يتعدى ما يمكن للصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية أن يعبئه
استثمارات مباشرة من 220 000 يورو إلى 800 000 يورو، استثمارات غير مباشرة للوسطاء الماليين بما يتراوح بين 0.8 مليون يورو و4 ملايين يورو	حجم الاستثمار محدود بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء (زائد التمويل المشترك)	قد يتفاوت حجم الاستثمار
تركيز مبدئي على 10 دول أعضاء من مجموعة بلدان أفريقيا والكاريبى والمحيط الهادى، إمكانية التوسع إلى ما بين 15 و 20 بلداً في غضون السنوات العشر القادمة	عمليات محتملة في حوالي 100 بلد	عمليات محتملة في حوالي 100 بلد
تهدف الاستثمارات إلى قيادة التنمية الاقتصادية الريفية الشمولية. تيسير المساعدة التقنية قبل وبعد مرحلة الاستثمار حاضنة الأعمال و/أو تنمية أعمال المستثمرين. التركيز على الشباب والنساء	تهدف الاستثمارات والمساعدة التقنية إلى تعزيز بيئة الأعمال المواتية من خلال الاستثمارات في البنى التحتية والتعزيز المؤسسي وتحسين الصمود في وجه تغير المناخ، وروابط السوق وتحسين المعايير	يمكن للتركيز أن يكون واسع المدى، بما في ذلك على الشباب، والنساء والصمود في وجه تغير المناخ، والتكنولوجيات الجديدة ونظم الأمن الغذائي والتغذوي

External institutions and persons consulted

INVESTORS/FAMILY OFFICES

Bronfman Rothschild (Wealth Advisory)
 Godeke Consulting (advises Family Offices/High Net Worth Individuals)
 Factor[e] ventures
 Paul Tregidgo, Independent Investor, former Vice-Chairman, Credit Suisse; Duncan Goldie-Scot, Independent Investor
 Innovare Advisers
 Wealth & Giving Forum
 Blue Haven Initiative

INVESTOR FUNDS/NGO FUNDS

Capria
 Incofin
 Care Enterprises
 Clarmondial
Investisseurs & Partenaires
 MCE Social Capital
 NESsT
 Shared Interest
 Women's World Banking/WWB Asset Management
 Lady-Agri Impact Investment Solution
 Catholic Relief Services
 Enclude
 SIMA Funds
 Goodwell Investments
 Ankur Capital
 Bamboo Capital Partners
 Injaro Investments
 East Africa Venture Capital Association

IMPLEMENTERS

Fintrac
 Opportunity International
 Stage Six
 Value for Women
 World Food Bank
 Trade Mark East Africa

MULTILATERAL/BILATERALS/UN agencies

Food and Agriculture Organization of the United Nations
 World Food Programme
 International Labour Organization
 UN Capital Development Fund
 UN Development Programme
 UN Sustainable Development Unit and UN SDG Fund
 African Development Bank
 Asian Development Bank
 European Bank and Reconstruction and Development
 Inter-American Development Bank
 World Bank
 International Finance Corporation
 US Overseas Private Investment Corp.
 UK Department for International Development
 US Agency for International Development

COMMERCIAL BANKS

Credit Suisse
 DWS Investments/Deutsche Bank

FOUNDATIONS

The Howard W. Buffett Foundation
 Ford Foundation
 Bill & Melinda Gates Foundation
 Rockefeller Foundation
 Open Society Foundation/Soros Economic Development Fund

CORPORATIONS

Bayer
 Chipotle
 Mars
 Tetra Laval
 Unilever
 Mastercard
 Saba Industries

INSURANCE

MICRO

OTHERS/NETWORKS

Alliance for a Green Revolution in Africa
 Aspen Network for Development Entrepreneurs
 CGAP
 Convergence
 Initiative for Smallholder Finance
 MIX Market
 Opportunity Collaboration.
 SDG Knowledge Hub/International Institute for Sustainable Development
 Toniic
 Global Steering Group for Impact Investment

Examples and case studies

- A. Olam/Nigeria – Rice 4P
- B. Yield Uganda Investment Fund
- C. BABYLOAN – grant for crowdfunding site/Mali
- D. India – Better Cotton Initiative
- E. Nicaragua – Support to coffee and cocoa value chains
- F. Viet Nam – Betrimex and Organic Coconut Value Chains: Modeling 4P in Vietnam
- G. Rwanda – joint shareholding in the tea sector
- H. Jordan – Open Society Foundation co-financing for pilot graduation approach
- I. Partnership with Mars Corporation

VCDP Programme - IFAD partnership with Olam and smallholder farmers in Nigeria

Project title:	Value Chain Development Programme (VCDP)													
Country/Region:	Nigeria (States of Benue, Anambra, Ebonyi, Taraba, Niger and Ogun)													
Dates: Year Start/ Year End:	2015 – 2021													
Purpose of the Programme	The programme aims to utilize public and private investment in the agricultural sector to increase efficiency, alleviate poverty, increase food security and accelerate economic growth on a sustainable basis. It specifically aims to improve cassava and rice value chains for smallholder farmers.													
Methodology of the programme:	The programme utilizes a market-led approach to engage with smallholder rice farmers, providing them with funding, productive capacity investment and infrastructure investment, thereby increasing their productivity. It also guarantees farmers a reliable and profitable market for their crop at prevailing market prices.													
Stakeholders and Partners:	Public sector partners: Federal Government of Nigeria, IFAD Private Sector partner: Olam International													
Project cost/investment	<table border="1"> <tr> <td>Total Public Sector and Multilateral Funding</td> <td>\$104.73 (USD Million)</td> </tr> <tr> <td>IFAD</td> <td>\$74.85 (Loan: \$74.38 / Grant: \$0.47)</td> </tr> <tr> <td>National Government</td> <td>\$15.60</td> </tr> <tr> <td>Domestic Beneficiaries</td> <td>\$8.07</td> </tr> <tr> <td>External Co-financing Total</td> <td>\$6.21</td> </tr> <tr> <td>Total Private Sector Funding (Olam)</td> <td>\$57.01</td> </tr> </table>		Total Public Sector and Multilateral Funding	\$104.73 (USD Million)	IFAD	\$74.85 (Loan: \$74.38 / Grant: \$0.47)	National Government	\$15.60	Domestic Beneficiaries	\$8.07	External Co-financing Total	\$6.21	Total Private Sector Funding (Olam)	\$57.01
Total Public Sector and Multilateral Funding	\$104.73 (USD Million)													
IFAD	\$74.85 (Loan: \$74.38 / Grant: \$0.47)													
National Government	\$15.60													
Domestic Beneficiaries	\$8.07													
External Co-financing Total	\$6.21													
Total Private Sector Funding (Olam)	\$57.01													
Key Partner Obligations	<p>Olam: Provides 15% of inputs to farmers on credit, commits to buying 75% of rice paddy, facilitates farmer payments via direct transfer, and builds rice collection depots.</p> <p>Nigerian Government (Facilitator/coordinator): provides 50% grant to farmers on inputs for first 2 years, supervises funds utilization, and facilitates farmer insurance.</p> <p>IFAD: Coordinates Commodity Alliance Forum, provides technical assistance, supervises and implements project and provides infrastructure funding.</p> <p>Farmers: Meet Olam's quality/quantity standards, agree to track rice paddy movement to prevent side-selling, serve on pricing committee.</p>													
Impacts/Key outcomes:	<ul style="list-style-type: none"> • Partnership started in 2015 with 30 farmers on a pilot basis, expanded to 1,349 farmers by 2016; 4,976 farmers by 2017 cultivating 6,609 ha. • More than 25,200 MT of rice paddy purchased by Olam from smallholder farmers. Olam rice purchase total: \$9.8 million. • VCDP beneficiaries (smallholder farmers, processors and marketers) increased real agricultural income by at least 25%/avg in programme areas. • 3,795 new jobs in farming value chains, mainly youth and women SMEs. • 25,000 people in remote areas benefit from selling their produce to Olam. 													
Lessons learned/Key success factors:	(a) Working with credible private sector operators like Olam International to facilitate market access and input service delivery to smallholder farmers; (b) improving the quality and branding of processed rice by smallholders to enhance market prices and increase income; (c) rehabilitating or constructing feeder roads connecting markets and producing communities to facilitate the shipment of farmer produce; (d) developing arable land to increase the access of women and youth to land; (e) identifying viable business opportunities within the two commodity chains for youth; and (f) engaging with state governments regarding public policies to improve farmers production.													
Information Sources	https://operations.ifad.org/documents/654016/e186f287-8f12-4738-9499-9b89093e5f0a													

Yield Uganda Investment Fund

Project title:	Yield Uganda Investment Fund
Country/Region:	Uganda
Dates: Year Start/ Year End:	Started: 2016, First close: Q4 2016 at €12 million, Second close: Q4 2017; Investment period: 5 years; Term 10 years, extendible for 2 successive years
Purpose of the Fund	Yield Uganda Investment fund is an agriculture impact investment fund, which invests in Small & Growing Agribusinesses (SGAs) operating across value chains in Uganda.
Methodology of the Fund:	Yield Uganda Investment Fund specializes in investments in small and medium agribusinesses in the form of innovative and tailored financial solutions, using equity, semi-equity and debt designed to generate Euro returns of 16% (equity) and 11% (debt). The fund seeks to invest in agriculture value chains in the inputs supply, processing, and storage sectors in Uganda. The fund considers investments between €250,000 million (\$0.27 million) and €2 million (\$2.16 million).
Stakeholders and Partners:	Public sector partners: European Union (EU) delegation to Uganda, IFAD, NSSF Uganda (National Social Security Fund of Uganda) / Private Sector partner: Pearl Capital Partners (PCP) Uganda, KPMG Uganda
Fund investment:	IFAD on behalf of the EU: €10 Million (US \$10.75 million) /NSSF: €2 Million (US \$2.1 million).
Key Partner Obligations	IFAD and EU delegation to Uganda: €10 million investment and additional €3 million Business Development Support (BDS) facility from the EU through IFAD. PCP Uganda: Fund Management and due diligence; making investments in the range of €250,000 to €2 million; fund raising with a target fund size of €25 million KPMG Uganda provides BDS support which includes corporate governance, project management, strategy support, accounting, budgeting, auditing and tax compliance, innovation and technology transfer, human resource management, marketing studies, and adoption of international product quality and safety standards.
Impacts/Key outcomes:	The fund has been operating for a year and a half and has made five investments with a total committed capital of EUR 3M. These investments are expected to create formal linkages with an additional 4,730 farmers and create 230 permanent jobs. Key expected impacts include improving rural household livelihoods, improving access to markets, creating jobs and employment, ensuring food security, generating income and foreign exchange and new export opportunities, all fundamentally contributing to the country's economic growth and goal to eradicate poverty.
Lessons learned/Keys to success:	<ul style="list-style-type: none"> • Minority stake investment in family businesses has proven to be a challenging strategy. • Companies develop unrealistic growth plans due to the opportunity of funding. • It takes 3-5 years to reposition businesses. Growth has to be phased, including a process of building institutional capacity and relationships, and testing business models at higher scale. A phased funding approach with milestones for follow-up expansion is best suited for the SMEs the fund has invested in or considering investment.
Information Sources	https://www.slideshare.net/ExternalEvents/pearl-capital-partners-yield-uganda-investment-fund http://www.globalaginvesting.com/pearl-capital-partners-announces-first-close-yield-uganda-investment-fund/ http://pearlcapital.net/index.php?option=com_content&view=article&id=69

Babyloan Crowdfunding Platform – Mali

Project title:	Babyloan Mali, crowdfunding platform
Country/Region:	Mali, Koulikoro and Sikasso regions
Dates: Year Start/ Year End:	October 2017 – ongoing
Purpose of the Project	The Babyloan online platform enables the Malian diaspora community in France to pool and lend small amounts to rural microentrepreneurs in Mali supported by IFAD to develop small businesses.
Methodology of the Project:	Through its project Rural Youth Vocational Training, Employment and Entrepreneurship Support Project (FIER), IFAD provides vocational training and entrepreneurship support to young people in Mali to develop revenue generating activities in the agricultural sector. As part of starting their businesses, they are linked to microfinance institutions partnering with Babyloan, which is the European leader in online lending crowdfunding. In France, the project initiated target outreach to the Malian diaspora.
Stakeholders and Partners:	IFAD grant and IFAD Financing Facility for Remittances Private Partners: Babyloan Mali (unit of ABC Microfinance) and Malian Diaspora, NGO: Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural (GRDR)
Investment cost / Funding:	IFAD: \$425,000; IFAD Financing Facility for Remittances: \$20,000 Babyloan Mali: \$84,850
Key Partner Obligations	IFAD: Provides support to Babyloan to adapt the crowdfunding platform by creating a dedicated space to Mali. Links young people supported by IFAD's Rural Youth Vocational Training, Employment and Entrepreneurship Support Project (FIER) and the Rural Microfinance Programme (PMR) with Malian migrants and their organizations through the Babyloan Mali platform. Babyloan, Mali: Provides an online crowdfunding platform that creates a link between the young rural people in Mali who need finance, and Malians living in France who are keen to help their communities at home. GRDR: Supports the initiative by informing migrants in Paris metro area about the platform.
Impacts/Key outcomes:	During Oct 2017 – Nov 2018, online lenders made 1,772 crowdfunded loans totalling €100,370 to 167 Malian entrepreneurs on the Babyloan platform (€597/per business). In its effort to engage the Malian diaspora in France, the targeted outreach to the Malian community in France resulted in 64 loans totalling €1,354. The entrepreneurs, located in southwestern Mali [Guihoyo (119); Tioribougou (20); Didieni (13); Sagabala (12); Other (3); with 92%] work in livestock; 8% in small-scale agriculture.
Lessons learned/Keys to success:	In the area of diaspora microfinancing, lessons learned include that there is strong interest among the diaspora for financing projects in their countries of origin. However, the uptake is slow due to the innovative nature of the platform and the migrants' distrust vis-à-vis solidarity vehicles. The Babyloan Mali project provided useful information to develop projects with a focus on "field returns" for target lenders and better information to the diaspora on business locations, which did not initially align to the targeted geographies. To accelerate diaspora subscription, the project will focus its second year of implementation on the Kayes region, from where most Malian migrants settled in France
Information Sources	https://www.ifad.org/web/latest/story/asset/39640148 https://webapps.ifad.org/members/eb/118/docs/EB-2016-118-R-23-Rev-1.pdf https://www.babyloan.org/fr/mali

CAIM-Better Cotton Initiative – India

Project title:	Convergence of Agricultural Interventions in Maharashtra distressed District programme (CAIM) – Better Cotton Initiative
Country/Region:	India, State of Maharashtra, Districts: Akola, Amravati, Buldhana, Wardha, Washim and Yavatmal.
Dates: Year Start/ Year End:	CAIM started in 2009; scheduled to close: June 2019. CAIM started implementing BCI in the 2014-15 season, obtaining its BCI license in Nov 2014.
Purpose of the Project	The overall goal of CAIM is to contribute to the development of resilient production, sustainable and diversified households activities both on-farm and off-farm for livelihoods, thus strengthening household capacity to face production and market challenges without falling back into poverty and distress. Globally, the Better Cotton Initiative supports sustainable cotton growing. In the CAIM-supported villages, the BCI project aims to produce sustainable cotton that improves the livelihoods, ensures gender equality and prevents child labour.
Stakeholders and Partners:	Public Sector Partners: CAIM, IFAD Private Sector Partners: BCI and IDH, The Sustainable Trade Initiative. From the season 2015-16 onwards, this initiative is part of the Better Cotton Fast Track Programme and Better Cotton Growth and Innovation Fund (BCI-GIF).
Investment / Project Cost	2014-2018: CAIM invested \$2,287,968; BCI-GIF invested \$1,268,592
Key Partner Obligations	CAIM: Farmers cluster development and project implementation IFAD: Provides project framework; access to farmers; partial financing costs of training to the farmers and infrastructure BCI: Provides the system for sustainable cotton production; assists CAIM with capacity-building; implements project monitoring and impact evaluation IDH: Technical consultant, credibility fee, staff capacity-building.
Methodology of the project:	Farmers are organized into Learning Groups (LG) supported by Field Facilitators and managed via Production Units (PU), each covered 2-4 CAIM village clusters. CAIM provides regular trainings on BCI principles in the project village clusters BCI teaches farmers pest scouting, how to recognize harmful pests, and control with reduced use of chemical sprays. BCI promotes the production of agriculture inputs at home, e.g. biodynamic compost, homemade pesticides, like Taral Khat, yellow sticky traps, etc. BCI provides market access to LG members.
Impacts/Key outcomes:	<u>Coverage of farmers</u> : The Better Cotton GIF project is the largest project under the Fund. Project growth: 42,000 farmers in 2014 to 150,000 farmers in 2018. <u>Cultivated area</u> : BCI achieved its cumulative target for 2018-19: 160,000 ha. <u>Reduction in harmful chemical use</u> : BCI Farmers have reduced pesticide consumption by 28% vis-à-vis comparison farmers. <u>Use of organic fertilizer</u> : BCI Farmers have reduced synthetic fertilizer use by 13%; they are using organic fertilizer 68% more than comparison farmers. <u>Yield</u> : BCI Farmers get 5% higher yield than comparison farmers. <u>Profits</u> : As a result of higher income and lower costs, BCI farmers' profit per hectare was 42% higher than for non-BCI comparison farmers.
Lessons learned/Keys to success:	<ul style="list-style-type: none"> . CAIM partnership enabled quick outreach to significant numbers of farmers and facilitated close monitoring. . Using environmentally appropriate technologies increased farmers' incomes. . Government partnership was new for BCI-India: success indicates potential for considerable scaling up. . The BCI monitoring system verifying that BCI standards were adopted.
Information Sources	https://operations.ifad.org/documents/654016/fae0db03-aa08-481d-bd61-cc174510ed5a

NICADAPTA- Supporting coffee and cocoa value chains in Nicaragua

Project title:	NICADAPTA (Adapting to markets and climate change project)
Country/Region:	Nicaragua
Dates: Year Start/ Year End:	2014-2020
Purpose of the Project	The value chain project aims to increase smallholder participation and strengthen local private sector cooperatives in coffee and cocoa value chains through alliances with private sector buyers. It also seeks to raise living standards of rural families by improving access to markets, increasing incomes and reducing their vulnerability to climate change. Engaging private sector buyers with the private sector producers aims to build and strengthen private sector on the ground.
Methodology of the Project:	NICADAPTA is investing in sustainable development of coffee and cocoa productivity and strengthening institutions to address climate change. This includes training cooperatives to access markets, improve coffee and cocoa quality, and increase yields. Investments in productive infrastructure, e.g., water storage and means to standardize size/ quality of cacao and coffee beans, are deployed in combination with water and environment management and training in good agricultural practices. Cooperatives develop business plans that are presented to the project for investment. Each business plan is reviewed and financed through a mix of matching grants and loans from the project.
Stakeholders and Partners:	Public Partners – IFAD; Central American Bank for Economic Integration (BCIE); Government of Nicaragua - Ministry of Family, Community, Cooperative and Associative Economy (MEFCCA). Collaboration agreements established between MEFCCA and public institutions in productive technology, agro climatic information and export certification. Private/Market Partners – Ritter Sport; other international commodity buyers Beneficiaries: 42 Cocoa and coffee cooperatives, 650 production facilities, and 92 storage facilities covering nearly 40,000 smallholder households
Project Investment / Cost:	Total cost: US \$37.05 million. IFAD DSF grant: US \$8.06 million, IFAD loan: US \$8.06 million, ASAP grant: US \$8.0M Other: Republic of Nicaragua (US \$3.35 million), beneficiaries (US \$2.58 million) and BCIE (US \$7.0 million)
Key Partner Obligations	IFAD: Project funding, review and select cooperative business plans with the Ministry MEFCCA: Executing agency Cooperatives - Aggregate and market produce to achieve better conditions for farmers, serve as credit facilities for production/non-production-related loans, provide training/extension services, and sell inputs at low cost to members.
Impacts/Key outcomes: (as of October 2018)	<u>Increase in Agriculture productivity</u> : 42 rural producer organizations had partnership agreements with public or private entities. A sample study of 11 investment plans shows changes in average productivity between harvests of 2016/2017 and 2017/2018 for coffee increments of 4.6 qq/mz (59.7%) and cocoa of 3.51 qq/mz (65%). <u>Increase in Climate Resilience</u> : Area of land reached under climate resilient practices – 12,781 ha. 962 coffee and cocoa producers were able to adapt to climate change. <u>Quality improvement of cocoa and coffee production</u> : Project supported improvements to 650 production and processing facilities; and rehabilitated or constructed 21 market facilities and 92 storage facilities. Ritter Sport reported 5% less produce was rejected, calling attention to value of project investment in storage centres/fermentation facilities. <u>Capacity building</u> : Project supported training for 1,239 producer organization managers (Males: 939/Females: 300) in business/management and provided 17,049 households training in technology and climate change adaptation with gender focus.
Lessons learned/Keys to success:	Post-harvest infrastructure and training generate improved quality, diversification of products and direct trade. Several co-ops increased incomes by launching their own coffee or chocolate products and brands for national markets and bypassing intermediaries. Increased resilience is achieved through increased asset ownership, diversified product ranges, and long-term employment at cooperative. Sustainable practices, e.g., planting resistant/adapted varieties, use of organic fertilizer, decreased use of chemical inputs, water harvesting.
Information Sources	https://www.ifad.org/documents/38714170/39135645/IFAD+and+public-private+partnerships+-+selected+project+experiences/52a2253a-feef-4445-9d96-e5708c748eb5

Betrimex and Organic Coconut Value Chains: Modeling 4P in Vietnam

Project title:	Public-Private-Producers-Partnership (4P) – Organic Coconut Value Chains
Country/Region:	Vietnam, Ben Tre Province, Mekong Delta
Dates: Year Start/ Year End:	2014 – ongoing
Purpose of the Project	To support small-scale coconut farmers switching to organic production; to improve coconut value chains; and increase profitability in both domestic as well as export markets by marketing value added products (e.g., organic coconut juice and milk), to increase revenues for smallholder producers.
Stakeholders and Partners:	Public Sector: IFAD project - Adaptation to Climate Change in the Mekong Delta in Ben Tre and Tra Vinh (AMD) Private Sector: Betrimex Beneficiaries: Producers (small-scale coconut farmers)
Investment cost / Funding:	IFAD: Funds the AMD project (ASAP: \$12,000,136 / IFAD: \$22,000,077) AMD: \$54,000 (from the IFAD-funded AMD project) Betrimex: \$144,445
Methodology of the Project:	In the Public-Private-Producers-Partnership (4P) model, Betrimex provides agricultural inputs (e.g., organic fertilizers, bioplat protection) quarterly, offers training services, conducts, quality verification and enters into long-term agreements with the producers (including the purchase of 100% of the produce at a fair price), as part of their commitment to support the producers to make the transition into organic certified production, while the producers commit to supplying their production to the company as per agreed conditions. AMD Ben Tre supports by providing a matching grant and acts as a liaison between the company, farmer organizations and local authorities.
Key Partner Obligations	IFAD/AMD Ben Tre: Provides co-funding for project activities; supports and advises re: establishment of farmer groups; liaises with Betrimex, farmers and local authorities throughout project implementation; certifies the contracts. Betrimex: Provides inputs to farmers in compliance with standards of organic cultivation; offers capacity-building on agrochemical management and farmer group organization; verifies organic coconut production. Producers (small-scale coconut farmers): Signs supply contracts with Betrimex, commits to production standards; complies with organic standards; attends technical trainings; maintains records of their farming activities.
Impacts/Key outcomes:	Key impacts: During the project, Betrimex had expanded its organic material zone to 184 ha with the participation of 336 households (of which 21 poor and 136 near-poor households). 322 farmers were included, out of which 69 were women. The income of farmers increased by an average of 183% and a total of 731 jobs were created.
Lessons learned/Keys to success:	Betrimex developed a concentrated material area and then gradually expanded for better management. This approach helped in piloting and organizing training, providing technical assistance and monitoring of the project activities. Developing farmer groups was highly effective in supporting fundamental changes to farm management and production practices. Producers sometimes accepted higher prices from buyers outside of the project, which requires a review of contract structures.
Information Sources	http://ibavietnam.com/wp-content/uploads/2018/06/Organic-Coconut-Production.pdf http://betrimex.com.vn/en

Rwanda – Joint shareholding in the tea sector

Project title:	Project for Rural Income through Exports (PRICE)
Country/Region:	Rwanda / Nshili and Mushubi (Southern Rwanda) / East and Southern Africa
Dates: Year Start and Year end	Start date: 20/12/2011, Current completion date: 30/06/2020
Purpose of the Project	Promote sustainable increased returns to farmers from key export-driven agricultural value chains (tea, coffee, horticulture, sericulture) through increased volumes and quality of production, improved marketing and effective farmer organizations
Methodology of the Project:	One component of the project supports a joint shareholding between two tea processing factories that were privatized earlier by the government and two small farmer tea cooperatives. The project builds on a previous IFAD-supported project, the Smallholder Cash and Export Crops Development Project (PDCRE).
Stakeholders and Partners:	Public Sector Partners: Government of Rwanda, National Agriculture Export Board (NAEB); Banque Rwandaise de Développement (BRD), IFAD Private Sector Partners: Nshili-Kivu Tea Factory and New Highland Tea Co Farmers: tea cooperatives formed by the government: COTHENK and COTHEGAB
Project Cost / investment:	Total project financing: US\$65,845,455 IFAD: US\$57.2 million National Government: US\$5.23 million Beneficiaries: US\$96,000 Private sector local: US\$608,871
Key Partner Obligations	IFAD: brokering, loan funding, feasibility study during design, monitoring and evaluation. NAEB: Formation and training of tea cooperatives, securing them a 15 per cent shareholding in tea factory, and provide land and infrastructure. BRD: lender to cooperatives to finance tea expansion and purchases of fertilizer and other inputs. Farmers Cooperatives: represent farmers at factory board meeting and at the national level and invest in tea and provide green leaves to the factory. Private Sector: invest in tea processing and provide technical assistance and logistics (transport, fertilizer).
Impacts/Key outcomes:	The project established a new institutional arrangement to tea value chain linkages (processing factory, farmer production), and created new roles for farmers to produce green leaves of good quality and quantity and for companies to process green leaves and market tea, and provide technical assistance and logistics. D
Lessons learned/Keys to success:	The project was designed to incentivize partners to work together to achieve shared success, by ensuring that the factory needed to secure supplies from the farmers to be profitable and financing farmers' shares in the factories. However, unless the cooperatives can significantly increase productivity at each site, their viability is at stake and they need consistent support and monitoring, as well as their early involvement in project planning and implementation.
Information Sources	IFAD – IDS. Brokering development: Enabling factors for 4Ps in agricultural value chains. 2015. Summary of Rwanda Case Study.

Jordan/ Open Society Foundation–Graduation Model for Refugee & Host Communities

Project title:	Small ruminant Investments and Graduating Households in Transition Project (SIGHT) Project
Country/Region:	Hashemite Kingdom of Jordan (six Governorates of Mafraq, Irbid, Jerash, Ajloun, Madaba and the outskirts of Amman)
Dates: Year Start/ Year End:	2018 – 2022
Purpose of the Project	To promote graduation into sustainable livelihoods for economically marginalized and vulnerable women, men and youth from among the Jordanian host communities and Syrian refugees with grant-based income-generating packages for on-farm and off-farm enterprises.
Methodology of the Project:	The IFAD-financed SIGHT project includes a component on applying the Poverty Graduation model to Syrian refugees and host communities in Jordan. While the Graduation approach has been applied successfully in many contexts, there is not substantial experience among fragile and refugee contexts. The Economic Advancement Programme (EAP) of the Soros Foundation is interested in testing the approach in fragile context before dedicating more resources to scale. By partnering with IFAD on the SIGHT project, the Foundation is able to join a project with significant scale and scope to test the model, which otherwise it could not do on its own. With co-financing from EAP, IFAD was able to substantially expand the number of both refugee and host community members that will benefit from the project.
Stakeholders and Partners:	Public Sector: Ministry of Planning and International Cooperation; Ministry of Agriculture; IFAD; UNHCR Private Sector: Open Society Foundation National NGOs: Jordan River Foundation and The Jordanian Hashemite Fund for Human Development (JOHUD)
Project Funding:	IFAD Loan: USD 8.4 million IFAD Grant: USD 0.5 million IFAD FARMS Trust Fund: USD 3.9 million Swiss Development Cooperation Grant: USD 2.5 million Government of Jordan: USD 4.6 million Soros Foundation/EAP: USD 1 million
Key Partner Obligations	Government: Project lead IFAD: Funder, supervision & technical support Soros/EAP: Project Funding & learning
Impacts/Key outcomes:	The project has only recently started, however the projected impacts is to increase the income of 3,650 households (2,025 of which are Syrian refugees) / 17,520 people (of which 10,125 are Syrian refugees) by providing sustainable production capacity based on the Graduation model. Of these at least 420 vulnerable households (or 2,500 people) will be supported by the EAP grant directly, an expansion of beneficiaries above what IFAD would otherwise reach, directly attributable to the Foundation support.
Lessons learned/Keys to success:	The scale and scope of IFAD-supported programmes and projects can be attractive to private foundations as a means to test and learn from new approaches to poverty reduction, which otherwise would not be feasible via their own resources alone.
Information Sources	https://www.ifad.org/web/operations/project/id/2000001478/country/jordan

Partnership with Mars

Title:	Global partnership between IFAD and Mars
Country/Region:	Targeted countries: Indonesia, Philippines, Cambodia, India and potentially West Africa
Dates: Year Start/ Year End:	Formalized a five-year global MOU in September 2017; Country partnership ongoing in Indonesia since 2012
Objective of the Partnership	Increase market access for smallholder farmers and small and medium enterprises; provide training and capacity-building to smallholders and rural SMEs (i.e. productivity and quality output, access to inputs and credit, environmental sustainability, financial inclusion and literacy, gender inclusion); advocate jointly for inclusive and sustainable rural transformation and agricultural investment.
Methodology of the Partnership:	Identify country opportunities to enhance participation by smallholders in projects supported by IFAD that can be linked to Mars' supply chains; bring discussions to country level to explore further alignment and partnership fit. Align on joint advocacy issues and champion where relevant and opportune.
Stakeholders and Partners:	Public Sector: IFAD; various national government partners Private Sector: Mars
Project Funding:	Mars: \$700,000 co-financing in India; in-kind technical support in Indonesia; market access in Cambodia IFAD: \$400,000 co-financing in India; \$100,000 co-financing in Cambodia; potential project-level finance for country-based collaborations
Key Partner Obligations	IFAD: Finance and technical expertise through PoLG and grant window for projects that may be jointly financed by Mars Mars: Market partner, co-funder and technical expertise
Impacts/Key outcomes:	Indonesia (cocoa): Partnership began in 2012 and by 2015 the program operated in 150 villages and contributed to raising smallholder farmer incomes by 15% through increased productivity, strengthened technical extension, and knowledge transfer from Mars to cocoa growers, while creating new markets. The partnership is being expanded in the new IFAD investment to further improve productivity and address post-harvest loss resulting in increased market access and higher prices for smallholders. India (groundnut): IFAD and Mars are co-funding a project to conduct research and apply new methods to reduce aflatoxin in the groundnut (peanut) supply chain in the state of Gujarat in India. Mars is interested in developing a local peanut supply chain to supply its processing facility in India, and IFAD is interested in applying the research and methodology gained to its related project in Andhra Pradesh. Cambodia (Rice): IFAD and Mars are co-financing a small grant project on sustainable rice production in Cambodia, which may lay the ground for a larger collaboration through the IFAD-supported ASPIRE project and IFC-funded project in the region. IFC will work on investment on the ground, ASPIRE will support knowledge management and policy. Priorities for 2019 include exploring development of yellow pea supply chain in India and market access for turmeric growers; expanding market access to coconut farmers in the Philippines through IFAD-financed RAPID project; and exploring policy and market access on cocoa in Ghana.
Lessons learned/Keys to success:	Successes to date: committed partners on both sides; MOU makes clear joint priorities and focal points; commitment for long-term goals. Challenges to date: alignment between company crop/country priorities with IFAD PoLG; Mars does not buy directly, thus need to engage traders, local aggregators; not much scope for increasing numbers of new smallholder suppliers.

Private sector strategies and areas of interventions for selected United Nations organizations and development partners

Agency	Private sector engagement	Key links
Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)	<p>FAO engages with private sector entities including SMEs, cooperatives and producers' organizations, local companies and MNCs, so long as their products, programmes and method of operations are in line with FAO's mandate. It will be developing a new Private Sector Strategy in 2019. The main areas of engagement include: development and implementation of technical programmes; PPPs for agribusiness development; knowledge management and dissemination; resource mobilization. FAO's Innovative Finance Group develops and reviews opportunities for new funding mechanisms (e.g., Impact Bonds) and its Investment Centre handles discussions, interactions with investment funds, largely regarding investment allocations.</p> <p>Specific to PPPs, FAO typically works primarily in two partnership modalities: developing agricultural value chains and partnerships for joint agricultural research, innovation and technology transfer (esp., Asia, Africa, not LAC). To a lesser extent, it also uses PPPs for building and upgrading market infrastructure and partnerships for the delivery of business development services to farmers and small enterprises.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establishing effective partnerships with the Private Sector for agribusiness development (PDF, March 2018) http://www.fao.org/3/I8772EN/i8772en.pdf - Public-Private Partnership for Agribusiness development – A Review of International Experiences (PDF, 2016) http://www.fao.org/3/a-i5699e.pdf - Territorial tools for agro-industry development – A Sourcebook http://www.fao.org/3/a-i6862e.pdf
World Food Programme (WFP)	<p>WFP is preparing a new PSS. Their PSS covers technical and knowledge partnerships with private companies, fundraising from the private sector, as well as new financing initiatives around PPPs, blended finance, shared value, and Islamic social finance. WFP currently has \$ 7 billion in resources and is seeking to raise another \$ 3 billion from the private sector and other sources to fill the funding gap. Most of the funding is expected to come from individuals, and not necessarily high net-worth individuals. WFP also works through WFP USA, its separate US-based non-profit organization, which it is reorganizing to support fundraising. Corporate partnerships are based on "Shared Value" approaches supporting more comprehensive partnerships featuring technical expertise, in-kind and in-service donations, employee engagement, and project funding.</p> <p>To support innovation, WFP has a fundraising/partnership "Accelerator" that develops WFP mechanisms to work with new partners and opportunities (e.g., Impact Investors/Investment Funds, Impact Bonds). Since WFP contracts with many food and agriculture companies worldwide, its funding partnerships with them must adhere to conflict of interest policies.</p> <p>WFP has an ongoing programme called the "Farmers to Market Alliance", a platform they have created to work with various entities (MNCs, NGOs, AGRA, etc.) in the East and Southern Africa region to provide comprehensive support to farmers and connect them to markets. Other relevant interventions</p>	<p>WFP Corporate Partnership Strategy (July 2014) https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp282072.pdf</p> <p>Summary Evaluation Report of the Corporate Partnership Strategy (May 2017) https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/summary/wfp-pe-corporate-partnerships-strategy-summary-evaluation-report.pdf</p>

Agency	Private sector engagement	Key links
United Nations Development Programme (UNDP)	<p>include their home-grown school feeding programme, and their post-harvest loss programme.</p> <p>UNDP's Private Sector Strategy (2016 – 2020) aims to position UNDP as a partner of choice for the private sector and foundations in SDG implementation, while maximizing the impact of the private sector and philanthropy on sustainable development. Its Istanbul International Centre for Private Sector in Development leads UNDP's global work on private sector and foundations and supports UNDP's offices globally. It supports the private sector and foundations to become transformative partners in development through research, advocacy for inclusive business, facilitation of public-private dialogue and brokering partnerships.</p> <p>To expand its work with foundations and align global philanthropy to the SDGs, it has partnered with Rockefeller Philanthropy Advisers to develop the SDG Philanthropy Platform. It has also initiated UNDP SDG Impact Finance to work with the private sector on how best to invest in enterprises and markets in ways that help achieve the SDGs.</p> <p>In the agriculture sector, for the past decade, UNDP has relied on its Green Commodities Programme to work with governments, farmers, global companies (through PPPs), local businesses and other stakeholders to build national commodity sectors and a joint commitment to action. It works to support sustainable practices in palm oil, cocoa, coffee, pineapple, fisheries, soy and beef, focusing specifically on: multi-stakeholder dialogue, enabling environment and farmer support.</p>	<p>UNDP Private Sector Strategy (2016 – 2020): http://www.undp.org/content/undp/en/home/partners/private_sector/OurStrategy.html</p> <p>UNDP - Green Commodities Programme: Private Sector Partners http://www.undp.org/content/gcp/en/home/our-partners.html</p> <p>UNDP Istanbul International Centre for Private Sector in Development http://www.iicpsd.undp.org/content/istanbul/en/home.html</p> <p>SDG Philanthropy Platform https://www.sdgphilanthropy.org/</p> <p>SDG Impact Finance http://undp.socialimpact.fund/</p>
United Nations Environment Programme (UNEP)	<p>The UNEP regards private sector as ranging from microenterprises to cooperatives to multinationals. It includes for-profit enterprises; companies or businesses regardless of size, ownership or structure; as well as private financial institutions, businesses trade associations and organizations that represent private sector interests. UNEP's revamped approach to private sector partnership since 2017 includes: simplified policies and new guidelines; web-based interface; partnership portals; coordination hub; better accountability and improved risk management. Its strategy also calls for closer cooperation with the UN Global Compact.</p> <p>The UNEP collaborates with the private sector on promoting sustainable food systems and agriculture in three distinct workstreams: Food waste; Sustainable Rice Platform (includes Mars, Louis Dreyfus Commodities, Kellogg's and Olam); and One Planet Sustainable Food Systems Programme which collaborates with Nestle and other private sector stakeholders on food systems.</p>	<p>UN Environment Programme, Private Sector Engagement (PowerPoint), May 2018 http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25430/Private%20Sector%20Engagement%20CPR%2024%20May%202018%20final.pdf?sequence=36&isAllowed=y</p> <p>Report by the Secretariat on UN Environment Programme's Private Sector Engagement, 21 May 2018 http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25430/Report%20to%20the%20CPR%20on%20Private%20Sector%20Engagement%201.05.pdf?sequence=16&isAllowed=y</p>
UNICEF	<p>UNICEF's Private Sector IMPACT Plan for 2018-2021 aims to expand UNICEF's country offices and deepen their engagement with the private sector, which includes multinational, national, and local business and foundation partners. The strategy is driven, in part, by UNICEF's Office of Innovation, which approaches UNICEF's global challenges with startup thinking, technology focus, and partner outreach to create scalable solutions.</p>	<p>Private Sector Collaboration: Innovation http://unicefstories.org/about/</p> <p>Private Fundraising and Partnership - 2017 Annual report https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf</p>

Agency	Private sector engagement	Key links
	<p>The Office of innovation has established a \$11.2 million UNICEF Venture Fund, which allows UNICEF to quickly assess, fund, and grow open-source solutions that can improve children's lives. The Fund makes \$50,000-\$100,000 investments in portfolios of emerging technology being developed by companies. In food and agriculture, UNICEF will also seek partnerships and funding from corporations and foundations to address food shortages that are having the greatest impact on children.</p>	
UN Global Compact (UNGC)	<p>The UN Global Compact is a voluntary initiative based on CEO commitments to implement the SDGs. It has articulated its own Food and Agriculture Business Principles. It has 359 active SME, national, or global signatories and participants (in addition to 93 non-communicating businesses); of these, 93 are classified as SME, national, or global Food Producers, who have subscribed to the UNGC Principles. In addition to engaging business to align to the SDGs and understand the UN system, it is an information clearinghouse, UNGC's Financial innovation for the SDGs initiative seeks to develop innovative private financial instruments that have the potential to direct private finance towards sustainability solutions. Within its financial solution work, UNGC has the Innovation Platform to launch financial solutions that address SDGs. It also hosts an SDG Investment Program.</p>	<p>Food and Agriculture Business Principles https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/agriculture_and_food/FABPs_Flyer.pdf</p> <p>Financial Innovation Platform for the SDGs https://www.unglobalcompact.org/take-action/action-platforms/financial-innovation</p> <p>Transforming Partnerships for the SDGs https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Transforming_Partnerships_for_the_SDGs.pdf</p>
UN Women	<p>UN Women's partnerships with the private sector help advance gender equality across all corporate operations, from value chains to workplace practices. While UN Women's work with the private sector is extensive in engaging partners on setting standards (e.g. Women's Empowerment Principles; Gender Innovations Principles) and engaging in campaigns, it does not have a robust partnership and implementation capacities. It has a partnership with Unilever, which saw its commitment to the Global Framework on Women's Safety reach 5 million women in the global supply chain linked to the corporation's tea business. Other partnerships include Citi, Elizabeth Arden, P&G, PROYA Cosmetics, Bill & Melinda Gates Foundation, Ford Foundation, Rockefeller Foundation, Open Society Foundation.</p> <p>In agriculture, UN Women has partnered with IFAD, FAO and WFP in the "Accelerating Progress towards the Economic Empowerment of Rural Women" initiative. It also has implemented several projects focused in rural areas in China, India, and Zimbabwe. It aims to empower rural women to claim their rights to land, leadership, opportunities and choices, and to participate in shaping laws, policies and programmes.</p>	<p>UN Women: Rural Women http://www.unwomen.org/en/what-we-do/economic-empowerment/rural-women</p>
World Bank	<p>The WB's Agriculture Global Practice portfolio consists of about 160 projects representing about US\$16 billion in lending commitments. Its focus is on (i) increasing smallholder agricultural productivity (ii) linking farmers to markets and strengthening value chains through support for improved infrastructure, information technology, post-harvest handling; (iii) facilitating rural non-farm income by improving investment climate and skills development; (iv) reducing risk, vulnerability and gender inequality and (v) enhancing environmental services and sustainability.</p> <p>In 2018, the World Bank, through IBRD/IDA commitments, pledged \$6.8 billion new commitments to agriculture. The four focus areas in agriculture: food</p>	<p>World Bank's Global Agriculture practice http://www.worldbank.org/en/about/careers/programs-and-internships/recruitment-drive-for-chinese-nationals/agriculture</p> <p>The World Bank Group and the Private Sector http://www.worldbank.org/en/about/partners/the-world-bank-group-and-private-sector#2</p> <p>GAFFSP https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_c</p>

Agency	Private sector engagement	Key links
African Development Bank (AfDB)	<p>The AfDB identifies private sector development as one of its fundamental areas of focus to reduce poverty and support sustainable growth in Africa. The Bank focuses its approach on: improving the business environment, supporting private companies, strengthening institutions and financial systems, promoting regional integration and trade, and attracting resources from other donors. The Bank uses several financial instruments ranging from senior secured debt to direct equity, including quasi equity instruments. While the Bank holds some direct equity positions in financial institutions, the majority of the equity investments are channelled through private equity funds.</p> <p>AfDB's private sector initiatives are built around five areas, with agriculture/agribusiness covered under Feed Africa, the Bank's commitment to Africa's agricultural transformation. AfDB's Boost Africa Investment Programme seeks to raise EUR 1 Billion and use a blended finance approach to create 25-30 separate funds over a 7-8 year period (some funds to invest in agribusinesses). The Agriculture Fast Track Fund (\$23M Multi-Donor Trust Fund; funded by USAID; Sweden) functions as a project preparation facility and provides grant funds to form a pipeline of bankable food security projects and increases the number of investment-ready agriculture PPPs by defraying front-end project development costs and risks. The Jobs for Youth initiative focuses primarily on agriculture, industry and ICT with a Rural Microenterprise (\$54M) project launched in Malawi, Nigeria, and Burkina Faso. AfDB is supporting large-scale value chain development projects (e.g., Sudan, Uganda) and financing agriculture climate adaptation projects (e.g., Horn of Africa, Sudan).</p>	<p>AfDB Private Sector (Resource Page) https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/sectors/private-sector/</p> <p>Feed Africa: The Road to Agricultural Transformation in Africa https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Brochure_Feed_Africa_-En.pdf</p> <p>Agriculture and Agro-Industries https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/sectors/agriculture-agro-industries/</p> <p>Boost Africa Investment Programme https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/boost-africa-empowering-young-african-entrepreneurs/</p> <p>Agriculture Fast Track Fund https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/agriculture-fast-track-aft-fund/</p>
Asian Development Bank (AsDB)	<p>AsDB focuses on four areas to promote rural development and achieve food and nutrition security: (i) increasing the productivity and reducing pre- and post-harvest losses of food crops; (ii) improving market connectivity and value chain linkages; (iii) enhancing food safety, quality, and nutrition; and (iv) enhancing management and climate resilience of natural resources.</p> <p>To support public-private partnerships, the AsDB Office of Public-Private Partnership provides transaction advisory services and a project preparation facility that helps governments and private sector partners establish a pipeline of bankable PPP projects.</p> <p>In the agriculture sector, AsDB has shifted its strategic focus from agriculture to a comprehensive multi-sector food security engagement with the goal of curbing food insecurity, particularly among the poor and vulnerable. In support of agriculture PPPs, AsDB's Private Sections Operations Department (PSOD) considers innovative transactions such as (i) partial risk guarantees to banks' lending to farmers, (ii) supply chain finance, (iii) connections to agribusiness private equity funds, (iv) project finance to well-structured PPP projects, and (v) direct equity investments in agribusiness companies.</p> <p>In 2017, AsDB's private sector operations mobilized nearly \$5.95 billion of external co-financing. Of the \$20.1 billion ADB committed in 2017, private sector investments accounted for nearly \$2.3 billion, a 31% increase over 2016</p>	<p>Operational Plan for Agriculture and Natural Resources – Promoting sustainable Food Security in Asia and the Pacific 2015 - 2020 https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/175238/op-agriculture-natural-resources.pdf</p> <p>ADB Annual Report - 2017 https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/411996/adb-annual-report-2017.pdf</p> <p>ADB's work in Agriculture and food security https://www.adb.org/sectors/agriculture/support</p>

Agency	Private sector engagement	Key links
Inter-American Development Bank (IDB)	<p>(and the highest level to date): \$2.0 billion to debt and \$287 million to equity investments (a threefold increase over 2016).</p> <p>The IDB Group is a family of three multilateral entities - IDB, IDB Invest and IDB Lab (formerly the Multilateral Investment Fund): IDB Invest promotes the economic development of Latin America and the Caribbean (LAC) by supporting the private sector and state-owned enterprises through loans, equity investments, and guarantees. IDB Invest also offers advisory and training services.</p> <p>IDB Lab is an innovation laboratory that mobilizes capital, knowledge and networks. It experiments with high-risk models for engaging and inspiring the private sector. In 2017, the IDB Lab approved 67 projects for \$85 million (\$47 million for technical cooperation; \$38 million for loans and equity investments).</p> <p>In agriculture, IDB's main goal is to accelerate growth of agricultural output with challenges of increasing population and adapting to the impacts of climate change. The IDB supports greater access to markets, better agricultural services and increased investments. The IDB also supports technology adoption and public-private partnerships to finance investments in value chains. Its agriculture-related initiatives include:</p> <p>AgroLAC 2025 is multi-donor funding platform supported by contributions from Global Affairs Canada and Dow that seeks to mobilize \$30-\$50 million in the next three to five years. It will support investments in Trade and Access to Markets, Sustainability, and Agri-Environmental Planning. The Climate-smart Agriculture Fund for LAC, a concessional finance facility, invests in small, medium and large-scale agribusinesses developing climate-smart projects.</p>	<p>AgroLAC 2025 https://www.iadb.org/en/sector/agriculture/agrolac/home</p> <p>Climate-Smart Agricultural Fund https://www.ndf.fi/project/climate-smart-agriculture-fund-latin-america-and-caribbean-csaf-ndf-c86 IDB Partnership Report: 2016 https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8235/2016-Partnership-Report.PDF?sequence=1&isAllowed=y</p>
Islamic Development Bank (IsDB)	<p>The IsDB has priorities in Science, Technology, and innovation; Infrastructure, Health, Education, Women and Girls. Though agriculture is not a priority area, IsDB last funded a small portfolio of sustainable agriculture projects in 2017 in Burkina Faso, Mali, Cameroon, Morocco, Senegal, and Indonesia. Its Agriculture and Rural Development department develops and implements the Bank's strategy, assistance framework, plan of action and work programme in the agriculture and rural development sectors.</p> <p>The IsDB works in tandem with the Islamic Cooperation for Development of the Private Sector, which funds projects in multiple sectors, including agriculture, that are aimed at creating competition, entrepreneurship, employment opportunities and export potential. It also supports projects that promote the development of Islamic finance, attracts co-financiers and advises governments and private sector groups on how to establish, develop and modernize private enterprises and capital markets.</p>	<p>IsDB Agriculture and Rural Development Department https://www.isdb.org/sector/agriculture</p> <p>Islamic Cooperation for Development of the Private Sector https://icd-ps.org/en</p>

Agency	Private sector engagement	Key links
USAID	<p>Over the past decade USAID has invested in its Global Development Lab to create a broad platform for innovation and partnerships. The Global Development Alliance programme remains its core partnership programme requiring partners to have a minimum 1:1 match, but funding is typically awarded to projects with a 1:3 or 1:4 match. USAID's Development Credit Authority is financing guarantees (typically 50%) to banks. Over the past two years, it has approved \$5M guarantees to local banks (e.g., Ethiopia, Nepal) to support SME lending and guarantees up to \$20M to guarantee debt financing to banks/MFIs working in predominantly rural areas. Its INVEST program deploys USAID resources (grants, guarantees, technical expertise) to enhance access to investments lower transaction costs, and mitigate risk in agriculture and other sectors. USAID's Partnering to Accelerate Entrepreneurship (PACE) invested in accelerators to catalyse private investment in early-stage enterprises (109 agricultural SMEs, 46% of SMEs in the project).</p> <p>The 2017-2021 Global Food Security Strategy, which encompasses the Feed the Future programme, emphasizes research to ensure a pipeline of innovations, tools and approaches designed to improve agriculture, food security, and resilience. Between 2011-2016, Feed the Future helped develop and deploy over 900 innovations and is advancing a pipeline of 50,000 innovations to address food security globally. In 2016, its partnerships with extension agencies, producer groups and other local actors helped 10.9 million smallholder farmers and producers apply agricultural technologies to more than 6.2 million hectares in 19 countries in Africa, Asia and Latin America, reducing poverty by an average of 19%.</p>	<p>USAID Development Credit Authority: Agriculture https://usaid-credit.exposure.co/categories/stories/from/agriculture</p> <p>USAID Office of Private Capital and Microenterprise https://www.usaid.gov/pcm</p> <p>Working with Investors: Unlocking Capital https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/Unlocking_Capital_for_Development_FINAL.pdf</p> <p>Feed the Future Business Partnerships https://www.feedthefuture.gov/partnership/businesses/</p> <p>PACE: Accelerating Entrepreneurs https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/PACE_Executive_Summary_09.20.17_web.pdf</p>
DFID	<p>DFID takes a long-term view to financing agricultural development and will provide significant support to partner institutions (e.g., Adaptation for Smallholder Agriculture Programme (IFAD): £150 million over 10 years; Africa Enterprise Challenge Fund (AECF): £26.2 million over 15 years; Global Agriculture and Food Security Program (GAFSP): £136 million/6 years). It tenders several projects to support private sector development: Commercial Agriculture for Smallholders and Agribusiness (CASA) is a £29.9 million project scheduled to launch in 2019 to build the commercial viability of SME agribusinesses with significant smallholder supply chains and attract more investment into these businesses. In 2018, DFID, funded £3.0 million for Agri-tech Catalyst round 7: agriculture and food systems innovation, a competition to increase the pace of development and scale of uptake of agricultural and food systems innovation by farmers and food systems actors (such as manufacturers, processors, retailers, distributors or wholesalers) in Africa.</p> <p>DFID's private sector investment is conducted through its wholly-owned subsidiary, CDC, formerly Commonwealth Development Corporation, which has made 11 investments in 2017-2018 in agribusinesses and agricultural investment funds (CDC's total portfolio £5.3B; invested in 715 business in Africa; 338 in India).</p>	<p>DFID's Conceptual Framework on Agriculture https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/472999/Conceptual-Framework-Agriculture2.pdf</p> <p>CASA: Commercial Agriculture for Smallholders and Agribusiness https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/721360/CASA-detail1.pdf</p> <p>CDC Investment Site https://www.cdcgroup.com/en/</p> <p>CDC's Investment Screening Tool https://d3s6ftg26lsiet.cloudfront.net/wp-content/uploads/2018/07/06125405/Development-Impact-Grid.pdf</p>

Agency	Private sector engagement	Key links
BMZ	<p>BMZ's overarching commitment to agriculture is its One World – No Hunger initiative aimed at raising the income levels of smallholders, creating more employment and improving the regional availability of food in selected rural target regions through innovation in the agro-food sector. It involves developing innovations in production, processing and marketing of staple foods in cooperation with private sector partners. The programme commitment is EUR 206 million euros until end of 2021.</p> <p>In 2017, BMZ launched its Marshall Plan with Africa to channel and target resources to support long-term and sustainable development. Its commitment to agriculture is primarily through ensuring smallholders have access to finances, market access.</p> <p>BMZ's primary PPP mechanism is the developPPP.de programme which is designed to foster private sector engagement in areas where business opportunities and the need for development action overlap. It will support German businesses investing in or trying to operate in developing countries up to EUR 200,000. It will also engage in more direct and larger financing partnerships with companies that have demonstrated positive social benefits, such as job creation, local innovation, etc. Launched nearly 20 years ago, the programme has committed over EUR 232 million to agricultural-focused partnerships and helped develop projects related to SAP support for digital accounting for coffee producers in Uganda; Biopartenaire's cashless payment systems in Cote d'Ivoire cacao sector; Gebana's training programmes for organic mango producers in Burkina Faso.</p>	<p>One World – No Hunger https://www.bmz.de/en/publications/type_of_publication/information_flyer/information_brochures/Materialie254_hunger.pdf</p> <p>Marshall Plan with Africa: Chapter 4 – Agriculture http://www.bmz.de/en/countries_regions/marshall_plan_with_africa/contents/chapter_04/01/index.html</p> <p>develoPPP.de Programme https://www.developpp.de/en/our-programme-funding-for-development-partnerships-with-business/</p> <p>Models for PPP partnership through GIZ http://www.coraltriangleinitiative.org/sites/default/files/resources/Session%204.4.pdf</p>

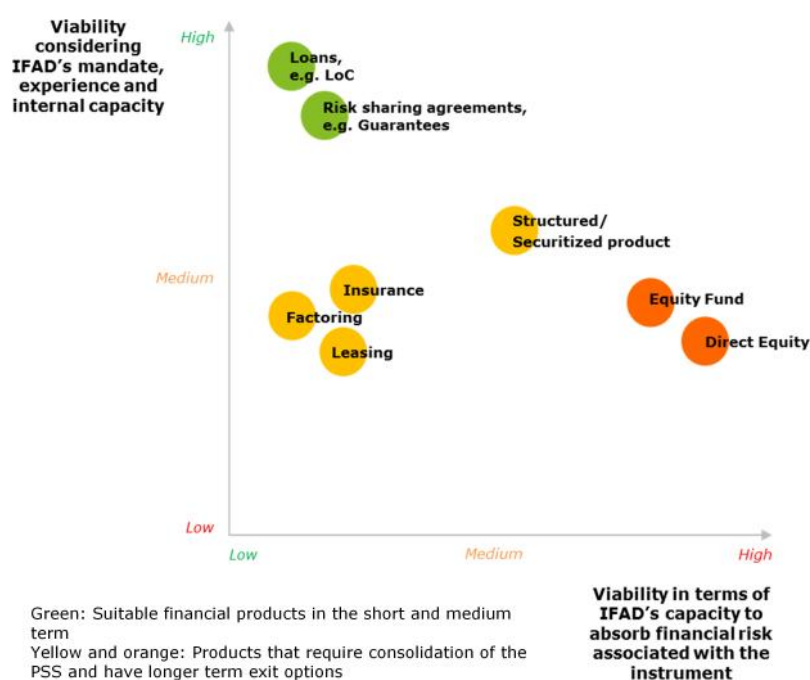
Examples of financial instruments to be deployed by IFAD

- Initially, and in line with the gradual approach to private sector operations, IFAD is primarily planning to reach out to the smallholder agriculture sector indirectly, i.e. through financial intermediaries (FIs) that have so far been unable to provide funding to this target group. These could be commercial banks (with focus or planned focus on MSMEs and agriculture), as well as non-bank financial institutions, such as microfinance institutions, leasing companies or impact investment facilities. IFAD could offer a range of financial products which would raise these FIs' investment and liquidity capacity and/or decrease their financial risk and in turn provide the necessary incentive to on-lend to smallholders, farmer organizations and agricultural MSMEs. Investing through FIs will allow IFAD to capitalize on their experience and knowledge of the local market,¹⁷ catalyse additional funding, diversify its clientele and reach larger groups of small farmers more efficiently.
- Specifically, IFAD could offer lines of credit (LoC) and risk sharing agreements. IFAD will make particular efforts to structure these instruments such as they provide appetite for their recipients to fund small holders and rural SMEs.
- General technical description of both financial instruments is provided below.
- Both LoCs and risk sharing agreements are relevant and appropriate for IFAD's mandate and ability to absorb risk in the short and medium term, which is highlighted by the figure below.

Figure 1

Viability of different financial products for deployment at IFAD in the short and medium term

Source: own figure

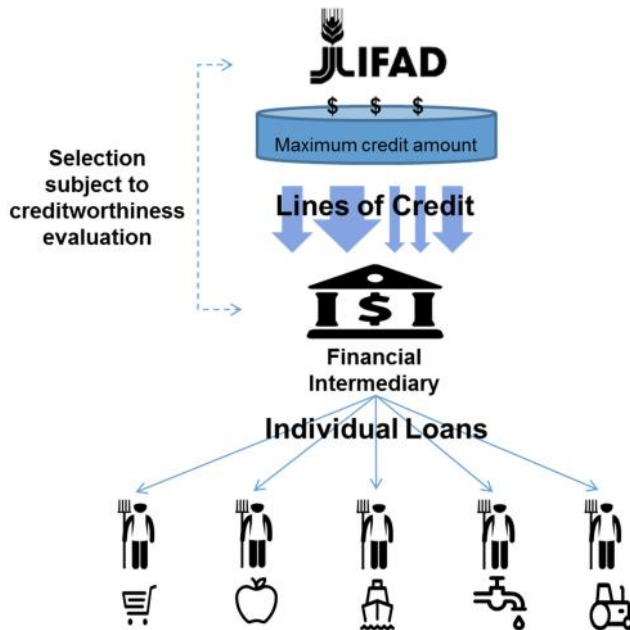


- Lines of credit (LoCs) are unsecured long-term debt instruments which IFAD could issue to banks or non-bank financial intermediaries. They establish a maximum credit amount which the FIs can access at any time, as long as the limit is not exceeded and all requirements (timely repayment, development impact etc.) are met. The tenor, interest rate, size of payments, and other rules are set

¹⁷ Financial intermediaries selection will be subject to a creditworthiness evaluation (e.g. asset quality, liquidity management, capitalization, governance)

upfront. LoCs usually provide vital long-term resources to financial intermediaries which would enable them to on-lend to smallholders, farmer organisations and agricultural MSMEs, thereby reaching a larger number of beneficiaries than would otherwise be possible (see figure 2 below).

Figure 2
Line of Credit mechanism
 Source: own figure



6. Risk sharing agreements are agreements that IFAD would enter into with financial intermediaries in order to induce them to lend to smallholders and rural MSMEs. Upon extension of the agreement, such as a guarantee, IFAD would cover part of the credit risk stemming from the FI funding activities to smallholders, their organizations or MSMEs working with them. Hence, the guarantee could be used to catalyse funding to IFAD’s target groups who would otherwise be unable to access commercial loans or other funding instruments due to a lack of credit history and/or assets that could serve as collateral, thereby expanding available credit. Figure 3 illustrates this mechanism.

Figure 3
Guarantee mechanism
 Source: own figure

