

Cote du document: EB 2019/127/R.3
Point de l'ordre du jour: 3 a) ii)
Date: 8 août 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Thouraya Triki

Directrice de la
Division production durable, marchés et institutions
téléphone: +39 06 5459 2178
courriel: t.triki@ifad.org

Mylène Kherallah

Conseillère technique principale (monde)
téléphone: +39 06 5459 2569
courriel: m.kherallah@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Cheffe
Gouvernance institutionnelle et
relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-septième session
Rome, 10-12 septembre 2019

Pour: **Approbation**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Contexte et justification	1
II. Enseignements tirés de l’expérience du FIDA et d’autres partenaires de développement	2
III. Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024	5
A. But et principes de la collaboration	5
B. Objectifs et domaines d’action proposés	6
C. Approche et modalités d’exécution proposées	8
D. Risques et mesures d’atténuation	11
E. Processus de gouvernance et d’approbation	12
F. Production de rapports, mesure et suivi	12
G. Conclusion	13
Annexes	
I. Plan d’action pour la mise en œuvre de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024	14
II. Concept d’additionnalité	18
III. Gestion des risques	20
IV. Complémentarités entre les opérations du FIDA dans les secteurs privé et public et les activités du Fonds d’investissement pour l’entrepreneuriat agricole	22
Appendices	
I. External institutions and persons consulted	1
II. Examples and case studies	2
III. Private sector strategies and areas of interventions for selected United Nations organizations and development partners	11
IV. Examples of financial instruments to be deployed by IFAD	19

Sigles et acronymes

ESG	environnemental, social et gouvernance
Fonds ABC	Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole
IFD	institution de financement du développement
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
MPME	micro-, petites et moyennes entreprises
PAI	Unité de la collaboration avec le secteur privé – conseil et appui
SGRO	Système de gestion des résultats opérationnels
YUIF	Yield Uganda Investment Fund

Résumé

1. Le déficit de financement annuel pour atteindre les objectifs de développement durable ne peut être uniquement comblé par l'aide publique au développement et les ressources publiques. Le deuxième objectif de développement durable (éliminer la faim dans le monde d'ici à 2030) s'avère particulièrement difficile à atteindre dans un contexte en proie aux effets des changements climatiques et au chômage croissant des jeunes. Face à cette situation, il est indispensable d'accroître considérablement le financement, le savoir-faire et l'innovation en faisant appel au secteur privé.
2. Conscient des débouchés commerciaux inexploités dans la petite agriculture, le secteur privé recherche des partenaires en vue d'investir dans ce domaine. Pour transformer cet intérêt en résultats réels et amplifier son impact, le FIDA propose une nouvelle Stratégie de collaboration avec le secteur privé (ci-après la Stratégie) pour la période 2019-2024, à l'appui de laquelle il compte consolider sa collaboration avec ses partenaires du secteur privé. Une fois approuvée, la Stratégie permettra la mise en application de la Proposition de modification des textes juridiques fondamentaux du FIDA visant à favoriser la collaboration du Fonds avec le secteur privé, proposition qui a été adoptée par le Conseil des gouverneurs en février 2019.
3. Au titre de la présente Stratégie, la collaboration du FIDA avec le secteur privé se veut cohérente avec cinq principes: la pertinence, l'additionnalité, l'impact sur le développement, les risques et, enfin, les normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Le FIDA évaluera minutieusement tous les risques découlant de sa collaboration avec le secteur privé, y compris les risques d'atteinte à sa réputation, les risques financiers et les risques liés à la dérive des missions et aux capacités institutionnelles, et s'emploiera à les atténuer.
4. La Stratégie vise deux grands objectifs: i) mobiliser des financements et des investissements privés à destination des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) en milieu rural et de la petite agriculture; ii) agrandir les marchés et accroître les revenus et les possibilités d'emploi des groupes cibles du FIDA. Pour y parvenir, quatre mesures sont envisagées:
 - déployer des instruments financiers jouant un rôle de catalyseur dans l'octroi de fonds privés à des MPME rurales et à des petites exploitations agricoles;
 - mobiliser les investissements du secteur privé au moyen du programme de prêts et dons du FIDA, en veillant systématiquement à analyser le portefeuille et la réserve de partenaires du FIDA pour déterminer des possibilités d'investissement pertinentes pour les acteurs privés nationaux et internationaux;
 - développer des filières inclusives en collaboration avec des partenaires du secteur privé afin d'élargir et de transposer le modèle de partenariat public-privé-producteurs du FIDA à d'autres projets et pays;
 - mettre à l'essai et reproduire à plus grande échelle de nouvelles technologies et des solutions économiques en collaborant avec des entreprises capables de relever les défis auxquels les petits producteurs et les femmes et les hommes ruraux pauvres font face depuis longtemps.
5. Le plan d'action pour la mise en œuvre de la Stratégie est détaillé à l'annexe I. Le FIDA adoptera progressivement une approche de collaboration plus directe avec le secteur privé, veillera à ce que les pays s'approprient la Stratégie et à ce que les pouvoirs publics soient consultés, évitera la dérive des missions en misant sur la sélectivité et l'avantage relatif du FIDA, et collaborera, dans toute la mesure du

possible, avec d'autres partenaires de développement et organismes des Nations Unies.

6. En ce qui concerne le financement, le FIDA n'utilisera que des ressources supplémentaires pour éviter tout risque de substitution. Dans le cadre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), il lui faudra donc mobiliser de nouvelles ressources. Pour FIDA12 et au-delà, en fonction des négociations menées au titre de la Consultation sur FIDA12 et des résultats de l'examen à mi-parcours de la stratégie qui sera mené fin 2021, le FIDA pourrait envisager de réserver une part limitée de ses propres ressources, en plus de lever des fonds auprès de sources supplémentaires, et/ou les États membres pourraient envisager de contribuer aux interventions visant le secteur privé. L'attribution de ressources au secteur privé ne sera pas liée au Système d'allocation fondé sur la performance, mais sera fonction des résultats escomptés, de l'impact sur le développement et de la nécessité de maîtriser les risques.
7. À des fins de transparence et de surveillance, le Conseil d'administration conservera le pouvoir de contrôler et d'approuver tous les financements qui sont destinés à des entités du secteur privé à but lucratif ou qui passent par leur intermédiaire. En ce qui concerne la réception de fonds, il est proposé, dans le cadre de la Stratégie, d'élargir la portée actuelle des pouvoirs délégués par le Président de manière à permettre au FIDA d'accepter des fonds supplémentaires émanant d'organismes publics, du secteur privé et de fondations pour financer des activités liées à son mandat à hauteur de 5 millions d'USD. Tout montant supérieur à 5 millions d'USD devra être approuvé par le Conseil.
8. En ce qui concerne l'établissement de rapports et le suivi, le FIDA adaptera son Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO) pour mesurer l'impact et les résultats découlant de sa collaboration avec le secteur privé. Plusieurs indicateurs du SGRO sont déjà pertinents pour évaluer la performance à cet égard. Enfin, tous les bénéficiaires de financements du FIDA devront disposer d'un système de suivi-évaluation pour produire des données qui pourront être transmises au Conseil au moyen des mécanismes de notification ordinaires du FIDA.

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024 énoncée dans le présent document.

Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024

I. Contexte et justification

1. En 2017, le montant total de l'aide publique au développement destinée aux pays en développement s'est élevé à 197,82 milliards d'USD, dont seulement 10,81 milliards d'USD, soit 5,46%, ont été alloués au secteur de l'agriculture¹. Or, rien que pour le deuxième objectif de développement durable, à savoir éliminer la faim dans le monde d'ici à 2030, il faudrait mobiliser chaque année un financement supplémentaire de 180 milliards d'USD², soit plus de 16 fois le montant de l'aide publique au développement alloué à l'agriculture en 2017. Dans les pays en développement, quelque 75 millions de jeunes sont sans emploi³, et ce sont les rurales qui sont les plus touchées par le chômage. Cette vulnérabilité est encore aggravée par l'incidence des changements climatiques.
2. Ces chiffres montrent que, pour réaliser les objectifs de développement durable et répondre aux défis mondiaux tels que le chômage des jeunes et l'insécurité alimentaire, il faut accroître considérablement les actions menées et mobiliser encore davantage de ressources⁴. Il convient donc d'aller au-delà de l'aide publique au développement et des budgets des pouvoirs publics pour concevoir des solutions qui soient porteuses de transformation. À cette fin, le financement, les savoirs et l'expertise du secteur privé jouent un rôle indispensable (encadré 1). En effet, le secteur privé crée 90% des emplois dans le monde⁵ et offre des perspectives intéressantes aux petits producteurs désireux d'accéder aux marchés, à des technologies, à des services et à des innovations. Étant donné le rôle important du secteur privé dans la croissance économique et la réduction de la pauvreté, le Programme d'action d'Addis-Abeba de 2015 a mis en avant la nécessité de libérer le "potentiel transformateur de la société et du secteur privé" en vue d'atteindre les objectifs de développement durable.
3. Toutefois, malgré la prise de conscience croissante du fait que les petits exploitants et les MPME constituent un créneau inexploité, les entités du secteur privé font face à de nombreuses difficultés qui entravent leurs interactions avec ce groupe. C'est pourquoi elles recherchent des partenaires susceptibles de faciliter cette collaboration.
4. Compte tenu des difficultés susmentionnées, le FIDA doit accroître son soutien aux petits producteurs et à la population rurale en concevant des approches novatrices et en exploitant de manière stratégique les différentes possibilités à sa disposition, y compris en resserrant son partenariat avec le secteur privé. C'est précisément cette idée qui a motivé l'élaboration de la Proposition de modification des textes

¹ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), AIDmonitor.

² FAO, FIDA et Programme alimentaire mondial (PAM), Objectif faim zéro: Le rôle crucial des investissements dans la protection sociale et l'agriculture (Rome: FAO, 2015).

³ Plan d'action en faveur des jeunes ruraux, document publié sous la cote EB 2018/124/R.4.

⁴ D'après le document intitulé Informations actualisées sur la conception du Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises du FIDA (publié sous la cote EB 2017/120/R.26), les "besoins de financement des petits agriculteurs en Amérique latine, en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud et du Sud-Est dépassent les 200 milliards d'USD, dont moins de 60 milliards d'USD sont disponibles". Une augmentation considérable des financements est donc nécessaire.

⁵ Société financière internationale, *Jobs Study: Assessing Private Sector Contributions to Job Creation and Poverty Reduction [Études sur l'emploi: évaluation de la contribution du secteur privé à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté, disponible en anglais]* (Washington, DC, 2013).

juridiques fondamentaux du FIDA visant à favoriser la collaboration du Fonds avec le secteur privé, proposition qui a été adoptée par le Conseil des gouverneurs en février 2019.

Encadré 1

Définition du secteur privé

Dans le cadre de la présente Stratégie, le secteur privé comprend les entreprises privées à but lucratif, les investisseurs privés et institutionnels, les banques commerciales, les fonds d'investissement (tels que les fonds de capital-investissement, les fonds de financement mixte et les fonds à impact), d'autres véhicules financiers qui sont détenus majoritairement et/ou gérés par des entités ou des intérêts privés, ainsi que les entreprises publiques possédant une structure financière et de gouvernance saine et conforme aux pratiques du secteur privé. Les entreprises privées peuvent être locales, régionales ou mondiales. Elles sont également de taille variable, allant des MPME (comme les coopératives, les entreprises agricoles et les entreprises sociales) aux grandes sociétés multinationales.

Chacune de ces entités privées joue un rôle différent dans cette Stratégie. Les multinationales sont principalement ciblées en tant que partenaires (financiers et techniques). Les MPME locales et les entrepreneurs ruraux constituent le principal groupe visé de bénéficiaires finaux, bien qu'ils puissent également être une source de savoirs, d'innovation et d'investissements supplémentaires dans les économies rurales. Les institutions financières, quant à elles, sont les intermédiaires par lesquels le FIDA peut faire transiter les investissements et les ressources du secteur privé pour répondre efficacement aux besoins financiers de ses groupes cibles, tels que les petits agriculteurs, les entrepreneurs ruraux et les MPME locales.

II. Enseignements tirés de l'expérience du FIDA et d'autres partenaires de développement

5. La Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024 est le fruit d'un processus de consultation (appendice I) qui s'est appuyé sur: i) les besoins exprimés par les acteurs du secteur privé⁶ et les bénéficiaires du FIDA; ii) les enseignements tirés de l'expérience acquise non seulement par les partenaires de développement, mais aussi par le FIDA au titre de sa Stratégie concernant le secteur privé de 2012 à 2018; iii) des évaluations indépendantes⁷. La Stratégie s'appuie également sur l'avantage relatif du FIDA (encadré 2).

Encadré 2

Avantages offerts par le FIDA aux partenaires du secteur privé

- Compréhension profonde et expérience avérée auprès de petits producteurs, dans les zones rurales et dans divers contextes nationaux (par exemple, dans des pays à faible revenu, des pays à revenu intermédiaire et des pays en situation de fragilité). Le FIDA est, en effet, particulièrement bien placé pour déterminer non seulement les occasions à saisir, mais aussi les défis à relever lors de la conception et de l'exécution des projets afin d'en garantir le succès.
- Statut de créancier privilégié et relations de longue date avec les gouvernements des États membres. Cette position devrait contribuer à réduire l'exposition du secteur privé au risque politique, un atout de taille dans les contextes d'instabilité et de fragilité.
- Présence locale et structure décentralisée articulée autour de 40 pôles régionaux et bureaux de pays du FIDA, ce qui confère au FIDA une implantation dans le monde entier.
- Vaste expérience pour ce qui est de collaborer avec un large éventail de partenaires, de réunir des fonds de développement pour renforcer l'impact et de combiner soutien financier, savoirs, assistance technique et concertation sur les politiques. Fort de cette expérience, le FIDA est à même de concevoir des approches

⁶ Lors des consultations avec le secteur privé, les principaux besoins suivants ont été recensés: i) une connaissance locale des zones rurales, nécessaire pour trouver des perspectives commerciales, des partenaires appropriés et des solutions économiques; ii) une assistance technique spécialisée; iii) des instruments de financement permettant de réduire les risques et adaptés aux besoins du secteur agricole.

⁷ Menées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA: i) Synthèse d'évaluations relative au renforcement des partenariats au service d'une meilleure efficacité en matière de développement: examen des données d'expérience et des résultats au niveau des pays (2018); ii) Évaluation au niveau de l'institution de la contribution du FIDA au développement de filières en faveur des pauvres (2019).

6. **Principaux enseignements tirés de l'expérience du FIDA.** Au titre de sa Stratégie concernant le secteur privé 2012-2018, le FIDA mettait à profit la phase de préparation des programmes d'options stratégiques pour les pays pour renforcer sa collaboration au niveau des pays avec le secteur privé. Cette approche a néanmoins été jugée trop théorique, car elle ne proposait pas suffisamment de possibilités d'implication concrètes aux partenaires du secteur privé. Par ailleurs, dans le cadre du programme de prêts et dons du FIDA (dont 70% est alloué à des projets de développement des filières), des partenariats ont été établis entre des acteurs privés et de petits producteurs, notamment par l'intermédiaire de partenariats public-privé-producteurs, ce qui a permis d'accroître l'accès aux marchés, les revenus et l'emploi des groupes cibles du FIDA (encadré 3 et appendice II). Il faut donc chercher à nouer ce type de partenariat de manière plus systématique. Le FIDA a également conclu des mémorandums d'accord avec des sociétés multinationales, dont plusieurs ont donné des résultats dans des projets spécifiques (appendice II). Ainsi, deux grands enseignements peuvent être tirés de la collaboration du FIDA avec le secteur privé :
- À l'heure actuelle, le FIDA ne dispose pas des instruments⁸ nécessaires pour collaborer directement avec le secteur privé, notamment lorsqu'il s'agit de soutenir les MPME et les organisations paysannes quand les projets relevant du secteur public ne permettent pas, à eux seuls, de répondre aux besoins de financement et d'assistance technique de ces entités.
 - Malgré la riche expérience qu'il a acquise dans l'établissement de partenariats public-privé-producteurs et d'autres types de partenariats dans le cadre de son programme de prêts et dons, le FIDA a besoin de capacités supplémentaires, d'une part, pour que ses équipes de pays puissent négocier des partenariats plus complexes avec les secteurs privé et public et, d'autre part, pour renforcer ses compétences afin de structurer des transactions privées et de gérer des risques connexes.

Encadré 3

Modèles opérationnels du FIDA pour des filières inclusives

Le FIDA s'appuie sur trois modèles pour développer les filières en partenariat avec le secteur privé:

- Le modèle fondé sur les **accords contractuels**, en vertu duquel le FIDA appuie la sous-traitance ou l'agriculture sous contrat entre entités du secteur privé et agriculteurs. Ce modèle a été appliqué lors du **Programme de développement des filières au Nigéria**, au cours duquel un partenariat a été noué avec Olam International dans le secteur du riz. Ce Programme a permis d'accroître d'au moins 25% les revenus agricoles des petits exploitants, de créer 3 795 emplois, principalement pour les jeunes et les femmes, et d'atteindre quelque 25 000 personnes vivant dans des zones reculées.
- Le modèle fondé sur les **coopératives**, qui consiste à aider les coopératives d'agriculteurs à développer leurs activités commerciales et à renforcer leur aptitude à travailler avec des partenaires du secteur privé. C'est ce modèle que le FIDA a adopté pour travailler avec des coopératives de cacao et de café au **Nicaragua (Projet d'adaptation aux marchés et au changement climatique)**. Le projet a permis de former 1 239 dirigeants d'organisations de producteurs et de les aider à signer des contrats avec des acheteurs internationaux de cacao et de café.
- Le modèle fondé sur les **coentreprises**, qui consiste à soutenir des coentreprises de transformation menées par des entités du secteur privé et des agriculteurs actionnaires de l'entreprise. Au **Rwanda**, dans le cadre d'une coentreprise (**Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations**), deux usines à thé locales ont été créées en collaboration avec deux coopératives de thé, qui détenaient 15% des parts. Grâce à cette initiative, dont 20 000 personnes ont tiré profit, l'exode saisonnier a été ramené de 40% à zéro et la proportion de produits alimentaires exportés est passée à 97% de la production totale. Les femmes représentaient 30% des agriculteurs bénéficiaires.

Remarque: ces projets sont détaillés à l'appendice II.

⁸ Constat confirmé par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA dans sa synthèse d'évaluations et son évaluation au niveau de l'institution (voir note de bas de page 7).

7. **Expérience avec les partenaires de développement.** L'examen de l'expérience des partenaires de développement (voir appendice III) permet de dégager trois enseignements principaux:
- a) Lorsqu'une organisation entreprend des opérations dans le secteur privé, un spécialiste interne doit être désigné pour piloter le processus. L'expérience montre également que le recours à des intermédiaires financiers permet d'élever, à moindres frais, le nombre de petits exploitants bénéficiaires et que les collaborations fructueuses dépendent non seulement de ce que le partenaire de développement peut retirer du secteur privé, mais aussi de ce qu'il a à offrir.
 - b) Les besoins financiers du secteur privé sont variés et nécessitent une multitude d'instruments, comme des dons, des emprunts, des prises de participation et des garanties. Il convient donc de ne pas appliquer un modèle unique à tous les intervenants privés. L'expérience montre aussi que les structures de financement mixtes servent souvent à attirer les investissements privés dans les segments de marché à haut risque et à faible rendement.
 - c) L'examen et la sélection des projets du secteur privé nécessitent des processus, des directives et une expertise spécifiques, notamment sur le plan de l'évaluation et de l'atténuation des risques. Comme tout cela suppose d'importants changements internes, les objectifs initiaux doivent être réalistes.

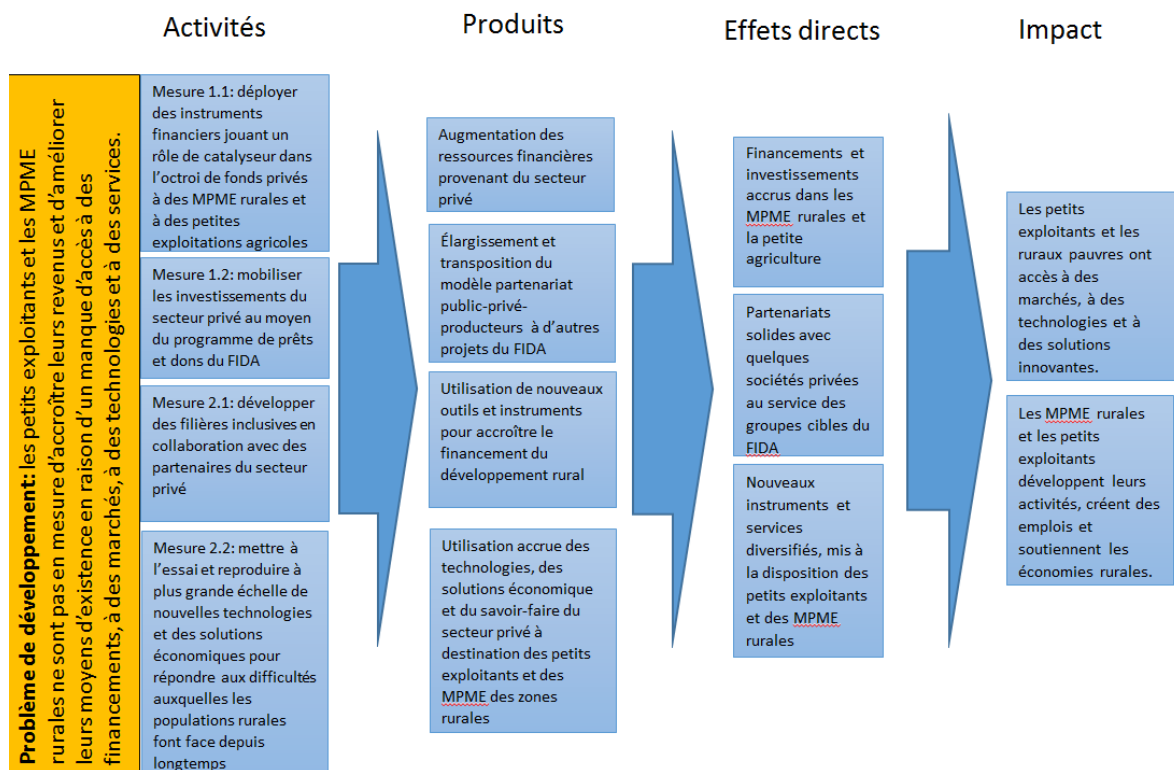
III. Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024

A. But et principes de la collaboration

8. L'objectif de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024 est d'accroître l'incidence du FIDA sur le développement, et notamment de renforcer sa contribution aux objectifs de développement durable 1 et 2, en mobilisant les financements et le savoir-faire du secteur privé au profit des petits producteurs et des zones rurales. La figure 1 ci-dessous présente un résumé de la théorie du changement sous-jacente à la Stratégie.

Figure 1

Théorie du changement de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024



9. Dans ses activités de collaboration avec le secteur privé, le FIDA adoptera une attitude sélective, garantira la transparence, l'intégrité, l'indépendance et la neutralité, et veillera à ce que les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes soient clairement définies et approuvées par tous les partenaires. L'examen des interventions auprès du secteur privé reposera sur les principes suivants: pertinence, additionnalité (annexe II), impact sur le développement, gestion des risques et respect des normes ESG. Le FIDA attachera un soin tout particulier à évaluer et à gérer les risques liés à la collaboration avec des partenaires du secteur privé (voir la section III.D ci-dessous et l'annexe III).

Figure 2

Principes du FIDA en matière de collaboration avec le secteur privé**B. Objectifs et domaines d'action proposés**

10. La Stratégie a deux objectifs, assortis chacun de mesures connexes, qui ont été choisis en fonction des besoins actuels des petits exploitants et des acteurs du secteur privé, du contexte de la ruralité et des enseignements susmentionnés:

Objectif 1: mobiliser des financements et des investissements privés à destination des MPME en milieu rural et de la petite agriculture.

Objectif 2: élargir les marchés et accroître les revenus et les possibilités d'emploi des groupes cibles du FIDA.

11. Le premier objectif vise à réduire le déficit d'investissement qui empêche la transformation durable et inclusive du monde rural, tandis que le second vise à créer des conditions propices pour que les investissements se traduisent par des emplois productifs et améliorent les moyens d'existence des petits exploitants.

Objectif 1

12. Deux mesures sont envisagées pour atteindre cet objectif:

Mesure 1: déployer des instruments financiers jouant un rôle de catalyseur dans l'octroi de fonds privés à des MPME rurales et à des petites exploitations agricoles.

13. Compte tenu du caractère naissant de ses activités avec le secteur privé, le FIDA privilégiera dans un premier temps la mise à disposition d'instruments de crédit et de partage des risques aux intermédiaires financiers tels que les banques commerciales et agricoles, les établissements financiers non bancaires (établissements de crédit-bail et de microfinance, etc.), ainsi que les mécanismes de financement mixte et à impact (appendice IV). Il s'appuiera, à titre d'exemple, sur les avantages découlant du Programme de développement des filières, cité dans l'encadré 3 ci-dessus, pour proposer directement aux exploitants des

solutions de crédit-bail visant du matériel, par l'intermédiaire d'un nouveau partenariat conclu avec une entreprise privée et un établissement financier local. Les agriculteurs pourraient ainsi investir davantage dans leurs propres capacités de production et, par conséquent, accroître leurs revenus, voire créer un plus grand nombre d'emplois. Le FIDA pourrait également mobiliser des fonds à des conditions favorables auprès du dispositif destiné au secteur privé du Fonds vert pour le climat, les associer à des fonds provenant du marché, puis les remettre à un intermédiaire financier local qui les octroiera à des agriculteurs pour leur permettre d'acheter des équipements d'irrigation à énergie solaire. De plus, le FIDA envisagera d'élargir les outils de gestion des risques ou d'assistance technique pour atténuer les risques liés aux investissements privés en faveur du groupe cible⁹. En ce qui concerne les instruments déployés, le territoire couvert et les sources de financement, il est envisagé que les interventions du FIDA auprès du secteur privé viennent compléter celles offertes dans le cadre du programme de prêts et dons et du Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole (Fonds ABC) (voir annexe IV).

14. Le FIDA veillera à ne concevoir de nouvelles initiatives que si de solides raisons le justifient, et travaillera principalement avec les intermédiaires existants et des partenaires de développement. En effet, contrairement à d'autres partenaires de développement, le FIDA possède une expérience technique et intervient dans des projets axés sur un seul secteur: le développement agricole et rural. Fort de cette spécialisation, le FIDA sera en mesure de cibler et de développer des projets d'investissement dans le secteur agricole qui sont négligés par d'autres institutions dotées d'un mandat plus large et connaissant moins bien les enjeux de l'agriculture. L'expertise du FIDA et l'expérience du partenaire de développement dans le secteur privé devraient favoriser une collaboration mutuellement bénéfique.
15. L'approche du FIDA consistera à mettre à disposition et à proposer, par défaut, des solutions fondées sur le jeu du marché et à adopter des solutions de financement mixte¹⁰, selon ce qui est jugé nécessaire pour remédier aux défaillances du marché et aux situations de fragilité. L'examen des solutions de financement mixte se fera conformément aux bonnes pratiques mises en œuvre par les institutions de financement du développement (IFD) pour éviter de subventionner inutilement les entités privées¹¹.
16. **Mesure 2: mobiliser les investissements du secteur privé au moyen du programme de prêts et dons du FIDA.** Le FIDA analysera systématiquement son programme de prêts et dons ainsi que son portefeuille de projets pour cerner, dans ses projets relevant du secteur public, des possibilités d'investissement pertinentes pour les acteurs privés nationaux et internationaux. Il veillera ainsi à recenser une réserve de MPME, de coopératives, d'organisations paysannes et d'entrepreneurs agricoles qui travaillent auprès des groupes cibles du FIDA et qui ont besoin de financements supplémentaires ou d'une assistance technique. Il s'emploiera à repérer ces bénéficiaires et à les mettre en relation avec le Fonds ABC et d'autres bailleurs de fonds en quête de nouvelles occasions d'investir.

⁹ L'initiative Couverture produits agricoles et changements climatiques au service de la transformation, mise au point et testée par le FIDA en Afrique de l'Ouest, est un bon exemple d'outil à déployer à plus grande échelle. Cette solution de gestion des risques offre aux petits exploitants une protection contre la variabilité du climat et la volatilité des prix en les indemnisant lorsque les prix tombent en deçà du seuil de rentabilité ou lorsque la production est affectée par des catastrophes d'origine climatique. Elle incite également les agriculteurs à réaliser des investissements pour améliorer leur productivité.

¹⁰ Le financement mixte consiste à associer des fonds consentis à des conditions favorables (aussi appelés fonds concessionnels) ou provenant de donateurs (dons, capitaux de première perte, prêts consentis à des conditions favorables) et des fonds commerciaux pour rendre les transactions commercialement solides.

¹¹ Les principes fondamentaux incluent l'appropriation par les pays, l'additionnalité et la concessionnalité minimale. Voir: www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/457741/dfi-blended-concessional-finance-report.pdf.

Objectif 2

17. Deux mesures sont envisagées pour atteindre cet objectif:
18. **Mesure 1: développer des filières inclusives en collaboration avec des partenaires du secteur privé.** Le FIDA veillera à nouer des partenariats avec des entreprises agricoles pour que les petits exploitants et les ruraux intègrent les filières régionales, nationales ou mondiales. Il pourrait, par exemple, s'associer à une chaîne de supermarchés ou de restaurants pour l'inciter à acheter des produits frais provenant de petits agriculteurs soutenus par le FIDA. Ce cas de figure, déjà à l'œuvre dans de nombreux pays où intervient le FIDA, sera reproduit à plus grande échelle. Le FIDA s'emploiera aussi à élargir et à transposer son modèle de partenariat public-privé-producteurs à d'autres projets et pays, et signera des mémorandums d'accord de manière sélective pour nouer des partenariats multipartites, le but étant de favoriser le développement de filières inclusives.
19. **Mesure 2: mettre à l'essai et reproduire à plus grande échelle de nouvelles technologies et des solutions économiques.** Le FIDA cherchera à nouer des partenariats avec des entreprises technologiques et industrielles pour élaborer et tester des solutions économiques qui s'attaquent aux difficultés persistantes auxquelles les petits producteurs et les ruraux font face en matière d'inclusion financière, d'adaptation aux changements climatiques, d'accès aux intrants et à l'information, et de gestion des risques agricoles.

C. Approche et modalités d'exécution proposées

20. Le plan d'action pour la mise en œuvre de la Stratégie est présenté à l'annexe I. Le FIDA déploiera la Stratégie en s'appuyant sur son mandat et son avantage relatif et, à cette fin, fondera son approche sur les piliers suivants:
- **Intensifier progressivement la collaboration avec le secteur privé.** Le FIDA mènera un nombre limité d'opérations au cours de la période 2019-2024 visée par la Stratégie. Une fois que les ressources nécessaires et l'écosystème interne seront en place, le FIDA intensifiera ses activités de collaboration. Point d'ancrage de la Stratégie, l'Unité de collaboration avec le secteur privé – conseil et appui vient d'être créée; elle sera progressivement renforcée et chapeautera les activités de collaboration (voir le plan d'action). En parallèle, des formations visant à renforcer les capacités du personnel dans les domaines du développement du secteur privé et des partenariats seront organisées au siège et dans les bureaux de pays. Enfin, toujours dans l'optique d'une démarche progressive, le FIDA proposera un petit nombre d'instruments lors de la phase de lancement et interagira en priorité avec des acteurs du secteur privé qu'il connaît déjà dans le cadre de son programme de prêts et dons ou d'autres activités et accords avec des partenaires au développement¹².
 - **Assurer l'appropriation par les pays et collaborer étroitement avec les pouvoirs publics.** Les partenariats établis par le FIDA avec le secteur privé au niveau national reconnaîtront la primauté de l'appropriation et de l'adhésion des pays en prévoyant des consultations avec les pouvoirs publics dès la phase d'identification. Le FIDA devra obtenir des autorités nationales, moyennant un délai de 15 jours ouvrables, des avis de non-objection pour toute transaction majeure avec le secteur privé dans le pays. Par ailleurs, il collaborera avec les pouvoirs publics pour améliorer les politiques nationales et établir un environnement propice aux investissements privés en milieu rural. Enfin, il renforcera les capacités de son personnel de projet pour recenser les possibilités de partenariat public-privé au niveau des pays.

¹² Par exemple, le Fonds ABC.

- **Éviter la dérive des missions et conserver une attitude sélective et ciblée.** Le FIDA **ne financera pas les grandes entreprises**. Il cherchera essentiellement à établir avec ces entités des partenariats visant à transformer le quotidien des petits exploitants et des jeunes ruraux sans emploi (femmes et hommes). Il financera uniquement les MPME rurales et ciblera les petits exploitants agricoles, les femmes et les jeunes. Comme la définition des MPME varie d'un pays à l'autre (en ce qui concerne la taille), le FIDA respectera les critères propres à chaque pays pour assurer le ciblage des MPME.
- **Travailler avec d'autres partenaires de développement, les organismes ayant leur siège à Rome et d'autres organismes des Nations Unies.** La question du développement du secteur privé est devenue une priorité pour de nombreux partenaires de développement, y compris pour les organismes ayant leur siège à Rome et d'autres organismes des Nations Unies. Le FIDA prendra part, dans toute la mesure du possible, à des initiatives conjointes, à des activités de partage des savoirs et à la définition de bonnes pratiques, par exemple en matière de vérifications préalables et de normes ESG. Il pourrait notamment participer de manière active à des groupes de travail comme le groupe de travail des IFD sur le financement mixte concessionnel en faveur de projets du secteur privé (*DFI Working Group on Blended Concessional Finance for Private Sector Projects*). Il restera membre du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, plateforme multipartite hébergée par l'Organisation de coopération et de développement économiques, dont l'objectif stratégique est de renforcer l'efficacité de la coopération en faveur du développement, notamment au moyen d'une collaboration accrue avec le secteur privé.
- **Rechercher des ressources supplémentaires et éviter tout risque de substitution avec le programme de prêts et dons.**
 - a) Au cours du cycle de FIDA11, le Fonds n'utilisera pas les annonces de contributions déjà faites par les États membres au titre du programme de prêts et dons¹³. Les autres sources de financement envisagées seront principalement constituées de fonds supplémentaires de donateurs bilatéraux ou multilatéraux et d'initiatives émanant de donateurs régionaux ou mondiaux, y compris des enveloppes de financement et des dispositifs destinés au secteur privé auxquels le FIDA ne peut pas accéder lors de ses interventions relevant du secteur public. En parallèle, le Fonds intensifiera ses activités de collecte de fonds privés, non seulement auprès de fondations philanthropiques et de bureaux de gestion de patrimoine traditionnels, mais aussi auprès d'investisseurs à impact. Dans tous les cas, lors de la sélection de ses partenaires privés, il s'appuiera sur les principes de collaboration qu'il a fixés et se conformera aux procédures de vérification préalable établies pour réduire les risques (voir tableau 1 ci-dessous).
 - b) Après FIDA11, en fonction des négociations menées au titre de la Consultation sur FIDA12 et des résultats de l'examen à mi-parcours de la stratégie qui sera mené fin 2021, le FIDA pourrait envisager de réserver une part limitée de ses propres ressources, en plus de lever des fonds auprès des sources susmentionnées, et les États membres pourraient envisager de contribuer aux interventions visant le secteur privé. Cette démarche pourrait être formalisée, par exemple, par la création d'un guichet "secteur privé", en fonction du souhait des États membres. Le montant de l'enveloppe à allouer au secteur privé sera fixé

¹³ Elles incluent les contributions à la reconstitution des ressources, les rentrées provenant du remboursement de prêts, les prêts de partenaires à des conditions favorables qui sont déjà garantis ou encore les emprunts souverains.

sur la base des consultations avec les États membres et du cadre de gestion des risques du FIDA.

- **L'allocation de fonds aux interventions visant le secteur privé ne sera basée pas sur la formule du Système d'allocation fondé sur la performance, mais sur les cinq principes de collaboration décrits à la figure 2**, dans le but de garantir au mieux l'atténuation des risques et l'impact du portefeuille du FIDA axé sur le secteur privé. En outre, à des fins d'atténuation des risques, le FIDA s'emploiera à diversifier ses interventions auprès du secteur privé en s'engageant dans une série de secteurs, de pays et de régions et auprès d'une multitude d'acteurs.

D. Risques et mesures d'atténuation

21. Pleinement conscient du fait que travailler avec le secteur privé implique des risques, le FIDA adoptera une démarche prudente pour atténuer ces risques, comme résumé ci-dessous.

Tableau 1

Risques et mesures d'atténuation

<i>Risques</i>	<i>Mesures d'atténuation</i>
<p>Risque de dérive des missions. Le FIDA pourrait perdre de vue son orientation en faveur des pauvres.</p>	<p>L'examen permettra de vérifier que chaque intervention auprès du secteur privé est conforme aux principes du FIDA en matière de collaboration (en mettant notamment l'accent sur les petits exploitants agricoles, les jeunes ruraux et les femmes), au mandat du FIDA et aux priorités des pays. L'approbation finale sera du ressort du Conseil d'administration.</p>
<p>Risque d'atteinte à la réputation et risques ESG. Le fait de collaborer avec des sociétés multinationales ou des fonds et investisseurs privés peut comporter des risques d'atteinte à la réputation et des risques ESG.</p>	<p>Soumettre les partenaires privés aux vérifications préalables du FIDA. Ces vérifications seront en adéquation avec les directives suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Lignes directrices du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et du Groupe chargé du suivi des résultats des partenariats stratégiques, 2018; b) Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes (disponible en anglais), 2015^a; c) Guide de la FAO et de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour des filières agricoles responsables, 2016^b; d) Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, Comité de la sécurité alimentaire mondiale^c; e) Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale, Comité de la sécurité alimentaire mondiale^d. <p>Pour les investissements au titre de projets, le FIDA veillera également à la conformité avec les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA et au respect de normes ESG rigoureuses.</p>
<p>Risque financier. La collaboration avec le secteur privé peut influencer sur le profil de risque global du FIDA et, en cas de sous-traitance directe, est susceptible d'exposer le Fonds à un risque de pertes financières et à un risque fiduciaire.</p>	<p>Dans le cas où les États membres donneraient leur aval à l'utilisation des propres ressources du FIDA, il sera prévu, comme c'est le cas pour d'autres IFD, que les activités du FIDA auprès du secteur privé correspondent à une partie limitée des ressources du Fonds, laquelle sera déterminée pour chaque période de reconstitution des ressources, conformément au cadre de gestion des risques du FIDA. Sur cette base, le Fonds décidera de la provenance des capitaux à allouer au secteur privé et du volume des entrées de fonds au cours d'une période donnée. Le cadre de gestion des risques exposera également les priorités stratégiques en matière d'investissement, établira les profils de risque au niveau des pays et des projets, et fixera des limites de risque prudentielles, entre autres mesures.</p> <p>Une vérification préalable approfondie et une évaluation des risques seront effectuées pour chaque projet.</p>
<p>Risque lié à la capacité institutionnelle. Dans un premier temps, le FIDA pourrait ne pas disposer des effectifs, des ressources ou des processus nécessaires pour mettre en œuvre la Stratégie dans son intégralité.</p>	<p>Pour déployer la Stratégie, le Fonds a mis en place l'Unité de la collaboration avec le secteur privé – conseil et appui, et renforcera progressivement les capacités de son personnel en dispensant des formations et en remplaçant les effectifs quittant l'organisation ou partant à la retraite par de nouveaux employés connaissant bien le secteur privé (comme c'est déjà le cas avec la création de l'Unité de la gestion du risque du Département des opérations financières et l'embauche récente de cadres supérieurs issus du privé).</p> <p>Le FIDA fera appel à des consultants spécialisés jusqu'à ce que ses capacités internes et son volume d'activité soient suffisants. Il mettra en outre au point des directives, des systèmes et des processus spécifiques pour travailler avec le secteur privé. Enfin, pour atténuer ce risque, il collaborera avec des partenaires de développement et veillera à intensifier progressivement ses activités de collaboration.</p>

^a Voir:

http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/guidelines_principle_based_approach_between_un_business_sector.pdf

^b Voir: <https://www.oecd.org/fr/publications/guide-ocde-fao-pour-des-filieres-agricoles-responsables-9789264264038-fr.htm>.

^c Voir: <http://www.fao.org/3/a-au866f.pdf>.

Voir aussi: Principes pour l'investissement responsable: <https://www.unpri.org/download?ac=6298>.

^d <http://www.fao.org/3/a-i2801f.pdf>.

E. Processus de gouvernance et d'approbation

22. La collaboration avec le secteur privé se fera selon les processus de gouvernance et d'approbation suivants:
- a) **Approbation des financements qui sont destinés aux entités du secteur privé à but lucratif ou qui passent par leur intermédiaire.** Une fois la Stratégie approuvée, il est proposé que tous les financements du FIDA provenant de ses propres ressources et de fonds supplémentaires destinés aux opérations du FIDA dans le secteur privé soient soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Ces fonds sont versés dans l'intérêt des pays en développement membres du Fonds et sont, à ce titre, octroyés directement à des entités du secteur privé à but lucratif ou acheminés par leur intermédiaire sous forme de dons, de prêts, de garanties ou de prises de participation.
 - b) **Acceptation des fonds supplémentaires.** Il est proposé, dans le cadre de la Stratégie, d'élargir la portée actuelle des pouvoirs délégués par le Président de manière à permettre au FIDA d'accepter des fonds supplémentaires émanant d'organismes publics, du secteur privé et de fondations, son but étant de financer des activités liées à son mandat à hauteur de 5 millions d'USD. Tout montant supérieur à 5 millions d'USD devra être approuvé par le Conseil. Ces fonds seront acceptés sous réserve des vérifications préalables menées, au besoin, en interne par le FIDA à l'égard des partenaires du secteur privé (voir tableau 1 ci-dessus).
 - c) **Approbation de nouveaux instruments de financement.** Une fois la Stratégie approuvée, le FIDA ne déploiera aucun nouvel instrument financier destiné à financer directement le secteur privé avant: i) d'avoir soumis l'instrument proposé à un examen minutieux (réalisé notamment par le Comité d'audit, selon qu'il convient); ii) d'avoir fait intégralement examiner et approuver par le Conseil d'administration le projet proposé prévoyant le recours à cet instrument.

F. Production de rapports, mesure et suivi

23. Un examen à mi-parcours de la mise en œuvre et des résultats de la Stratégie sera communiqué au Conseil à la fin de 2021. Comme indiqué dans la stratégie et le plan d'action récemment approuvés par le FIDA en matière de cofinancement, le FIDA veillera également à mettre à jour le Système de projets d'investissement et de dons pour saisir les montants prévus dès la conception du projet et distinguer les contributions en espèces des contributions en nature reçues du secteur privé. Le FIDA adaptera également le SGRO pour garantir l'établissement de rapports idoines sur les résultats découlant des interventions menées avec le secteur privé. Le SGRO propose déjà plusieurs indicateurs de base pertinents pour ces rapports. En parallèle, tous les nouveaux fonds privés d'investissement mixte/à impact et les financements intermédiaires soutenus par le FIDA devront être assortis d'un système de suivi-évaluation permettant de produire des données qui pourront être transmises au Conseil au moyen des mécanismes de déclaration ordinaires du FIDA. Pour mesurer l'impact de ses interventions, le FIDA pourrait utiliser, parmi ses indicateurs, le montant de capitaux privés mobilisés au profit de l'agriculture et des petits exploitants, ainsi que le nombre de nouveaux emplois créés, ventilés par âge et par sexe.
24. Enfin, le FIDA procédera à des études d'impact sélectives portant sur des aspects particuliers de sa collaboration avec le secteur privé, comme la création d'emplois, l'égalité femmes-hommes et l'inclusion des jeunes (voir encadré 4).

Encadré 4**Évaluer l'impact des "investissements à impact"**

Le FIDA réalise actuellement une évaluation de l'impact du Yield Uganda Investment Fund (YUIF), un fonds d'investissement à impact social novateur, qui regroupe des investisseurs publics et privés et des prestataires de services dans le but de stimuler la croissance des petites et moyennes entreprises agricoles en Ouganda en leur fournissant des produits de financement à long terme. Les bénéficiaires sont sélectionnés par le YUIF en fonction de leur potentiel de rendement social et financier. Le YUIF est donc tenu à une double obligation: procurer des gains financiers aux investisseurs et produire des retombées sociales pour les plus démunis. Pour évaluer la crédibilité du YUIF, il est impératif d'établir de manière rigoureuse dans quelle mesure ces obligations sont remplies. Le YUIF s'appuiera donc sur un ensemble intégré d'outils, dont un dispositif tiers de suivi de l'impact, les systèmes de suivi-évaluation du FIDA et du gestionnaire du YUIF, et l'évaluation de l'impact.

Cette dernière, réalisée par le FIDA, est l'une des analyses les plus détaillées jamais menées pour ce type d'initiatives. Son objectif est de mesurer l'impact du YUIF sur les petits exploitants bénéficiaires en s'appuyant sur des indicateurs socioéconomiques clés liés aux objectifs stratégiques du FIDA.

Près de la moitié des bénéficiaires du Fonds seront inclus dans l'évaluation. Les données des ménages bénéficiaires (groupe participant à l'initiative) et non bénéficiaires (groupe témoin) seront recueillies au début du projet, puis environ cinq ans après l'investissement. La méthode adoptée dans le cadre de l'étude d'impact consistera à estimer l'impact généré pour chaque entreprise agricole bénéficiaire et, par agrégation, pour l'ensemble des bénéficiaires du YUIF. Les résultats de l'évaluation constitueront des preuves solides qui attesteront les retombées sociales du YUIF et qui, en complément des outils de suivi du FIDA, permettront d'améliorer la transparence et de dégager des enseignements importants pour améliorer cette approche de développement prometteuse qui en est encore à ses débuts.

G. Conclusion

25. Pour mettre en place des solutions durables permettant de réduire la pauvreté rurale et de rémunérer un nombre croissant de jeunes sans emploi et de personnes sous-alimentées en milieu rural, il faut accroître de manière substantielle le financement, l'expertise et les innovations dans ce domaine. Les solutions et les financements du secteur privé peuvent à cet égard apporter une contribution utile. Pour avoir accès aux ressources nécessaires, le FIDA doit mieux se placer pour catalyser les financements et le savoir-faire privés à des fins responsables sur les plans social et écologique, et pour les axer sur la réduction de la pauvreté, tout en gardant à l'esprit son avantage relatif en la matière et en continuant de mettre l'accent sur les petits producteurs, les femmes, les jeunes et les populations rurales marginalisées. La Stratégie 2019-2024 s'inscrit dans le droit fil du nouveau modèle opérationnel et de la structure décentralisée du FIDA. Elle propose une démarche audacieuse, mais progressive, à l'appui de laquelle le FIDA pourra renforcer sa collaboration avec le secteur privé. Il pourra ainsi établir des complémentarités avec ses interventions dans le secteur public et acquérir une solide expérience pratique qu'il pourra intégrer dans ses futures activités.

Plan d'action pour la mise en œuvre de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024

Le présent plan d'action expose les principales mesures nécessaires à la mise en œuvre de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024, à savoir: i) mise en place de structures institutionnelles, renforcement des capacités et formation; ii) politiques et directives opérationnelles; iii) systèmes et processus; iv) coopération et liaison. Il convient de noter que, une fois la Stratégie approuvée, le FIDA ne déploiera aucun nouvel instrument destiné à financer directement le secteur privé avant: i) d'avoir soumis l'instrument proposé à un examen minutieux (réalisé notamment par le Comité d'audit, selon qu'il convient); ii) d'avoir fait intégralement examiner et approuver par le Conseil d'administration le projet proposé prévoyant le recours à cet instrument.

La mise en œuvre de ce plan d'action aura des implications budgétaires qui seront couvertes, dans le cadre des budgets approuvés par le Conseil pour 2019 et 2020, par l'utilisation des économies réalisées ou par le redéploiement de ressources existantes. Le FIDA envisage également d'accueillir le personnel détaché, le cas échéant, par des partenaires de développement, de mobiliser des ressources humaines supplémentaires dans le cadre de son programme d'administrateurs auxiliaires et de faire appel à des consultants pour compléter ses compétences en matière de collaboration avec le secteur privé.

Pour chaque catégorie du plan d'action, on trouvera les **mesures** concrètes à entreprendre, la répartition des **responsabilités**, les **jalons** à franchir, le **calendrier** à respecter et l'**appui institutionnel** supplémentaire nécessaire. Ces informations sont données à titre indicatif et dépendent de l'approbation en temps voulu de la Stratégie et d'autres produits clés, comme la nouvelle architecture financière du FIDA.

Mesures	Responsabilité*	Jalon	Calendrier	Appui institutionnel
1. Mise en place des structures institutionnelles, renforcement des capacités et formation				
Mesure 1.1: Mettre sur pied PAI, qui sera chargée de piloter et de coordonner les opérations du FIDA auprès du secteur privé et de fournir les compétences techniques requise.	OPV	Annonce faite dans le bulletin du Président.	Mesure prise en mai 2019	Division des ressources humaines (HRD)
Mesure 1.2: Pour garantir une approche stratégique de la collaboration avec le secteur privé, recruter le personnel qui sera affecté à PAI et regrouper dans cette unité les activités existantes du FIDA en lien avec le secteur privé (telles que le Fonds ABC et le Réseau de financement et d'investissement en faveur des petites et moyennes entreprises agricoles et de l'agriculture paysanne).	OPV	Nomination du ou de la responsable de PAI et affectation du personnel à PAI.	2 ^e et 3 ^e trimestres 2019	HRD
Mesure 1.3: Désigner, dans tous les départements du FIDA, des coordonnateurs qui connaissent bien le secteur privé.	<ul style="list-style-type: none"> • PAI: coordination générale; • PMD (divisions régionales et bureaux de pays du FIDA): gestion de projet et de portefeuille; • OPR: gestion des 	Création d'un groupe transversal de coordination de la Stratégie et définition claire des responsabilités au FIDA.	3 ^e trimestre 2019	HRD

Mesures	Responsabilité*	Jalon	Calendrier	Appui institutionnel
	<ul style="list-style-type: none"> résultats; • ECG: questions ESG et questions relatives au genre; • RIA: Évaluation de l'impact; • LEG: aspects juridiques; • FMD: gestion financière; • RMU: gestion des risques; • GPR: mobilisation et sensibilisation sur la scène internationale. 			
Mesure 1.4: Définir les compétences clés nécessaires et concevoir des modules de formation sur des sujets liés au secteur privé à destination du personnel participant à de nouvelles opérations visant le secteur privé.	PAI (PMI), FOD, HRD	Mise au point de trois modules de formation sur des sujets pertinents (modélisation/analyse financière, vérification préalable, négociation de transactions, etc.), avec certification. Une formation dispensée chaque année.	1 ^{er} trimestre 2020 2020-2021	PAI, HRD et d'autres départements désigneront des formateurs pertinents.
2. Politiques et directives opérationnelles				
Mesure 2.1: Élaborer des documents clés pour établir le cadre des transactions du FIDA avec le secteur privé, notamment: i) une politique de gestion des risques; ii) une politique ESG; iii) une politique régissant les financements non souverains et un mécanisme de gestion des plaintes liées aux projets; iv) un cadre d'évaluation de l'additionnalité et de l'impact sur le développement.	<ul style="list-style-type: none"> • PAI: coordination générale; • RMU: gestion des risques financiers; • ECG: risques ESG; • OPR, RIA: cadre d'évaluation de l'additionnalité et de l'impact. 	Approbation des lignes directrices et des politiques régissant l'examen et le traitement des transactions relevant du secteur privé.	2 ^e et 3 ^e trimestres 2020	LEG
Mesure 2.2: Élaborer des instruments financiers de base, ainsi que des politiques et directives connexes, afin que le FIDA puisse collaborer directement avec des institutions financières et d'autres entités du secteur privé.	PAI, FOD	Déploiement des instruments financiers de base visant le secteur privé.	2 ^e et 3 ^e trimestres 2020	LEG

Mesures	Responsabilité*	Jalon	Calendrier	Appui institutionnel
3. Systèmes et processus				
Mesure 3.1: Mettre au point un processus de création et d'examen des transactions pour les projets relevant du secteur privé en recourant à des équipes d'exécution de projet et en s'appuyant sur le processus d'examen des opérations du FIDA dans le secteur public, en tenant dûment compte des spécificités du secteur privé.	OPR, PMI	Achèvement et approbation du document relatif aux procédures.	4 ^e trimestre 2019 – 2 ^e trimestre 2020	PMD (divisions régionales/bureaux de pays), Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, réunions d'examen de la conception, Groupe assurance qualité, LEG
Mesure 3.2: Mettre en place un système normalisé d'évaluation du risque de crédit pour les projets ciblant le secteur privé, afin d'évaluer chaque transaction opérée avec le secteur privé et de surveiller les opérations de l'ensemble du portefeuille.	FOD, nouveau comité financier (à créer)	Mise au point du système d'évaluation du risque de crédit pour les opérations relevant du secteur privé.	2 ^e trimestre 2020	
Mesure 3.3: Définir le système d'évaluation de l'impact et des mesures de protection, ainsi que des indicateurs de suivi des résultats.	OPR, ECG	Mise au point des procédures d'examen des questions ESG.	2 ^e trimestre 2020	PAI
Mesure 3.4: Établir: i) un système d'évaluation de l'additionnalité et de l'impact sur le développement, assorti de responsabilités claires en matière de supervision et d'établissement de rapports afin que les institutions financières rendent compte de leurs opérations; ii) un cadre d'évaluation de l'impact sur le développement qui permettra de suivre les résultats et de garantir l'uniformité des rapports dans le SGRO.	RIA, OPR	Mise au point du système d'évaluation de l'additionnalité et des procédures d'évaluation de l'impact sur le développement.	3 ^e trimestre 2020	PAI, FOD
Mesure 3.5: Établir les modèles d'accord de financement	LEG (un bureau consacré au secteur privé est en cours de création)		2 ^e et 3 ^e trimestres 2020	Conseiller juridique extérieur

Mesures	Responsabilité*	Jalon	Calendrier	Appui institutionnel
4. Coopération et liaison				
Mesure 4.1: Nouer des partenariats opérationnels pour établir une réserve de partenaires et cerner des possibilités d'investissement.	PAI	Établissement de partenariats et d'accords de cofinancement avec des partenaires de développement.	En cours	FOD, ERG
Mesure 4.2: Assurer une coordination multilatérale efficace avec d'autres banques multilatérales de développement (BMD) en matière de collaboration avec le secteur privé pour garantir le respect des pratiques exemplaires.	PAI	Participer aux forums des BMD sur des sujets pertinents. Le FIDA est déjà membre du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement et envisage de faire partie du groupe de travail des institutions de financement du développement sur le financement mixte concessionnel en faveur de projets du secteur privé.	En cours	OPR, GPR et d'autres départements, groupe de travail interne au FIDA sur les principes communs pour les financements mixtes concessionnels
Mesure 4.3: Mener des activités d'approche efficaces en vue de la mobilisation de ressources du secteur privé et de l'octroi de crédit au secteur privé.	GPR, PAI	Montant des ressources mobilisées auprès du secteur privé et des fondations.	En cours	Tous les départements du FIDA

* Départements et divisions du FIDA: Division production durable, marchés et institutions (PMI); l'Unité de la collaboration avec le secteur privé – conseil et appui (PAI); Division environnement, climat, genre et inclusion sociale (ECG); Division de l'engagement, du partenariat et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale (GPR); Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG); Département des opérations financières (FOD); Unité de la gestion du risque (RMU); Division des services de gestion financière (FMD); Division des ressources humaines (HRD); Bureau du Conseil juridique (LEG); Département de la gestion des programmes (PMD); Division des politiques et des résultats opérationnels (OPR); Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV); Division recherche et évaluation de l'impact (RIA).

Concept d'additionnalité

1. Pour élaborer une définition et une approche communes du concept d'additionnalité, plusieurs BMD¹⁴ ont décidé de mettre sur pied un groupe de travail sur l'additionnalité. En 2018, ce groupe de travail a publié le cadre harmonisé des BMD relatif à l'additionnalité dans les opérations du secteur privé¹⁵. La présente annexe décrit le concept d'additionnalité commun aux BMD dans lequel le FIDA compte inscrire son cadre d'additionnalité.
2. Conscientes que le secteur privé est un moteur important de la croissance économique et de la création d'emplois durables, de nombreuses IFD cherchent actuellement à renforcer leur collaboration avec les acteurs de ce secteur. Toutefois, des inquiétudes existent quant à l'opportunité d'octroyer des ressources publiques à des entités privées à but lucratif pour réaliser des objectifs de développement.
3. C'est dans ce contexte qu'a été mis au point le **concept d'additionnalité**, désormais bien intégré aux processus et aux modes opératoires de la plupart des IFD. Plus précisément, par additionnalité, on entend le fait que les interventions des IFD à l'égard du secteur privé devraient aller au-delà de l'offre disponible sur le marché, sans pour autant évincer les acteurs privés. Autrement dit, ces interventions devraient combler les défaillances du marché à cause desquelles les établissements financiers commerciaux ne sont pas aptes ou pas disposés à fournir les intrants ou les services proposés par les IFD.
4. Globalement, l'additionnalité, c'est-à-dire la valeur ajoutée que les IFD peuvent apporter à une transaction, peut être d'ordre financier ou non financier. L'**additionnalité financière** entre en jeu lorsque les conditions, modalités ou structures de financement proposées par une IFD sont très différentes de l'offre disponible sur le marché. Il existe plusieurs types d'additionnalité financière:
 - **Mise à disposition de structures ou d'instruments de financement innovants et non disponibles**, afin de réduire les dépenses d'investissement ou les risques pour le partenaire du secteur privé. À titre d'exemple, les IFD peuvent:
 - octroyer des fonds à des conditions plus adaptées que les fonds proposés par d'autres institutions financières (montants plus élevés, taux d'intérêt plus bas, durée des prêts ou différés de remboursement plus longs, etc.), dans le but de rendre un projet économiquement viable;
 - mettre à disposition des instruments de financement mixte à des conditions favorables.
 - **Utilisation des fonds propres des IFD** pour accroître la solidité financière et la solvabilité d'un projet. À titre d'exemple, les IFD peuvent:
 - investir dans des fonds à impact.
 - **Mobilisation de ressources auprès d'autres sources privées** en réduisant le risque perçu ou réel d'un **investissement**. À titre d'exemple, les IFD peuvent:

¹⁴ Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Banque européenne d'investissement, Banque interaméricaine de développement, Société financière internationale et Société islamique pour le développement du secteur privé.

¹⁵ Voir www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/development+impact/resources/201809-mdb-additionality-framework.

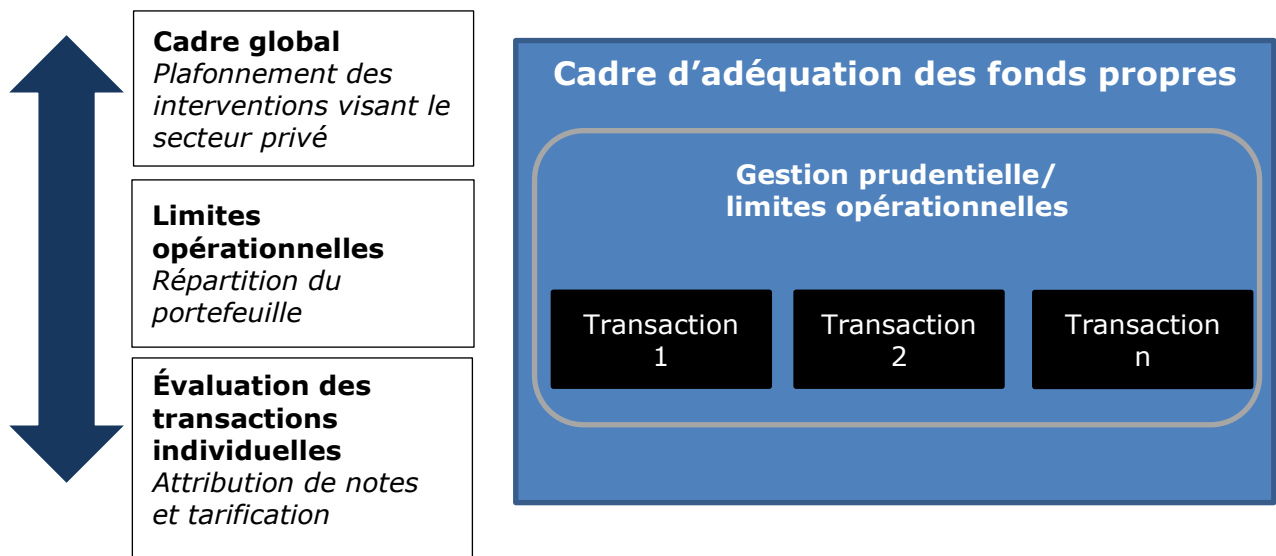
- déployer des instruments financiers (accords de participation aux risques, garanties, etc.) pour protéger activement les investisseurs contre une partie du risque d'investissement;
 - jouer un rôle actif dans la mobilisation de fonds auprès de sources commerciales, notamment en faisant connaître les conclusions des vérifications préalables ou en établissant des structures visant à atténuer les risques qui pèsent sur les établissements financiers commerciaux.
5. **L'additionnalité non financière** englobe les interventions des IFD qui contribuent à améliorer l'impact et les résultats en matière de développement de projets qui n'auraient pas vu le jour avec des fonds du secteur privé. Il existe plusieurs types d'additionnalité non financière:
- **Atténuation des risques non financiers**, tels que les risques liés au contexte national, à la réglementation, aux projets, au cycle économique ou au contexte politique. À titre d'exemple, les IFD peuvent:
 - mettre en commun leurs connaissances approfondies et leur bonne compréhension du contexte politique, social et économique;
 - exploiter des partenariats de confiance à long terme dans la zone du projet et constituer ainsi des "intermédiaires honnêtes";
 - rassurer les investisseurs, par leur participation à un projet, quant aux risques politiques, aux problématiques ESG et à l'impact sur le développement.
 - **Changements stratégiques, sectoriels, institutionnels ou réglementaires**, rendus possibles par la participation des IFD à des projets. À titre d'exemple, les IFD peuvent:
 - créer un effet d'entraînement, dans le cas où le projet en question envisage différents moyens d'atteindre des objectifs stratégiques;
 - prendre part à la concertation sur les politiques et soutenir leur élaboration.
 - **Établissement de normes** par les partenaires. À titre d'exemple, les IFD peuvent:
 - renforcer l'aptitude des partenaires du secteur privé à améliorer les normes ESG.
 - **Partage de savoirs, mise à disposition d'innovations et renforcement des capacités**. À titre d'exemple, les IFD peuvent:
 - fournir des services de conseil et apporter des compétences techniques;
 - constituer un réseau de partage des savoirs entre les parties prenantes.
6. L'approche commune adoptée par les BMD en matière d'additionnalité repose notamment sur les **principes directeurs** suivants:
- Il est nécessaire d'établir le principe d'additionnalité financière et non financière de tous les projets visant le secteur privé.
 - L'évaluation de l'additionnalité a lieu au niveau du projet ou du programme et doit être étayée par des éléments probants et contextuels. Elle variera ainsi en fonction des pays, des secteurs, des marchés et des types de clients.
 - Le principe d'additionnalité est établi par les équipes de projet, et la direction doit rendre des comptes aux membres du Conseil. Les bureaux indépendants de l'évaluation peuvent envisager d'évaluer l'application du principe d'additionnalité dans le cadre des activités d'évaluation ex post des projets.

Gestion des risques

1. Compte tenu des risques potentiels liés aux interventions visant le secteur privé, et dans un souci de protéger le bilan du FIDA, notamment ses contributions (capital du FIDA), la direction mettra en œuvre la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024 en adoptant une approche prudente. L'Unité de la gestion du risque a entrepris une analyse préliminaire du cadre de gestion des risques à l'aune duquel les projets visant le secteur privé devront être évalués. Certaines des initiatives menées s'inscrivent dans la démarche globale mise en œuvre par le FIDA pour consolider son profil financier et opérationnel et s'acquitter de son mandat en s'appuyant sur des politiques rationnelles de gestion des risques et sur une structure de gouvernance solide.
2. L'approche de gestion des risques à l'égard du secteur privé peut se résumer comme suit:
 - a) **Premièrement, chaque nouvelle opération relevant du secteur privé sera soumise à une évaluation détaillée des risques.** L'Unité de la gestion du risque examinera indépendamment chaque transaction pour évaluer la solvabilité du bénéficiaire (avec **attribution d'une note interne**) **et la pertinence de l'instrument proposé.** Elle se penchera notamment sur la tarification, qui devra être adaptée au risque inhérent à chaque transaction pour couvrir suffisamment les pertes attendues. Les prêts seront, dans un premier temps, largement privilégiés par rapport aux prises de participation.
 - b) Deuxièmement, l'exposition à l'égard du secteur privé sera assujettie à différentes **limites** opérationnelles **prudentielles** au niveau de chaque instrument, secteur et pays, pour assurer une bonne répartition du risque entre les emprunteurs potentiels du FIDA.
 - c) Troisièmement, toutes les transactions avec le secteur privé seront évaluées conformément au **Cadre d'adéquation des fonds propres** du FIDA¹⁶, outil majeur de gestion des risques qui permet de vérifier que toutes les opérations (relevant du secteur public comme du secteur privé) sont exécutées avec un niveau de fonds propres (ressources versées) supérieur aux limites prudentielles fixées.
3. Au titre du Cadre d'adéquation des fonds propres du FIDA, les ressources disponibles pour les interventions visant le secteur privé devraient être plafonnées, dans un premier temps, à 5% des fonds propres utilisés (sous réserve de l'approbation du Conseil). Par conséquent, le FIDA veillera à ce que les pertes éventuelles soient contenues et n'affectent pas son bilan. À terme, si les interventions dans le secteur privé ont une ampleur limitée, la Stratégie aura un impact neutre sur la mission et les politiques du FIDA.

¹⁶ Un cadre d'adéquation des fonds propres s'entend d'une méthode utilisée par une institution financière afin de calculer le ratio de fonds propres nécessaire pour supporter le risque lié aux prêts (et à d'autres opérations telles que les investissements). Par exemple, si une institution financière octroie à un pays un prêt de 100 millions d'USD, elle devra calculer quelle partie de ce montant sera utilisée pour couvrir les pertes éventuelles. Il s'agit généralement de pertes inattendues, car les pertes attendues sont censées être couvertes par le prix de la transaction; les pertes attendues sont calculées conformément à la Norme internationale d'information financière 9, qui impose aux institutions financières de constituer des provisions pour chaque transaction en cas de pertes éventuelles.

Figure 1
Résumé du cadre de gestion des risques



Complémentarités entre les opérations du FIDA dans les secteurs privé et public et les activités du Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole

<i>Opérations du FIDA dans le secteur privé</i>	<i>Opérations du FIDA dans le secteur public (programme de prêts et dons)</i>	<i>Fonds ABC</i>
Investissements indirects ciblant les petits exploitants et les MPME rurales, par exemple les lignes de crédit, la participation au risque et les garanties destinées principalement aux intermédiaires financiers pour attirer des financements plus importants que les ressources mobilisées par le seul Fonds ABC.	Prêts et dons aux autorités publiques pour des projets ciblant les petits exploitants agricoles pauvres.	Investissements directs et indirects ciblant le "chaînon manquant" du secteur privé (principalement des instruments de crédit dans un nombre limité de pays).
L'ampleur des investissements peut varier.	Montant de l'investissement limité par le Système d'allocation fondé sur la performance (+ cofinancement).	Investissements directs entre 220 000 et 800 000 EUR. Investissements indirects en faveur des intermédiaires financiers d'un montant compris entre 0,8 et 4 millions d'EUR.
Activités possibles dans une centaine de pays.	Activités déployées dans une centaine de pays.	Ciblage initial de 10 membres du groupe des pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique; élargissement à 15 à 20 pays au cours des 10 prochaines années.
Portée potentiellement large, incluant les jeunes, les femmes, la résilience face aux changements climatiques, les nouvelles technologies, la sécurité alimentaire et les systèmes alimentaires.	Les investissements et l'assistance technique visent à créer un climat propice aux affaires, notamment les investissements dans les infrastructures, le renforcement des institutions et de la résilience face aux changements climatiques, les liens commerciaux et l'amélioration des normes.	Les investissements visent à stimuler le développement économique inclusif du monde rural. L'assistance technique pré- et post-investissement favorise la création et le développement d'entreprises des bénéficiaires. Ciblage des jeunes et des femmes.

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	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	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. Nigerian Government (Facilitator/coordinator): provides 50% grant to farmers on inputs for first 2 years, supervises funds utilization, and facilitates farmer insurance. IFAD: Coordinates Commodity Alliance Forum, provides technical assistance, supervises and implements project and provides infrastructure funding. Farmers: Meet Olam's quality/quantity standards, agree to track rice paddy movement to prevent side-selling, serve on pricing committee.	
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: COTHEK 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
<p>Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)</p>	<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
<p>World Food Programme (WFP)</p>	<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>

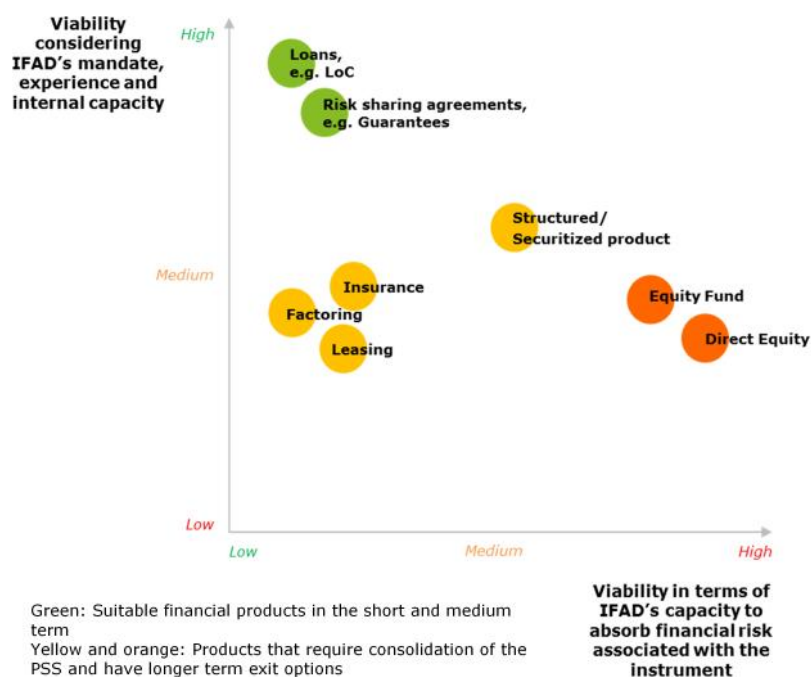
Examples of financial instruments to be deployed by IFAD

- 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

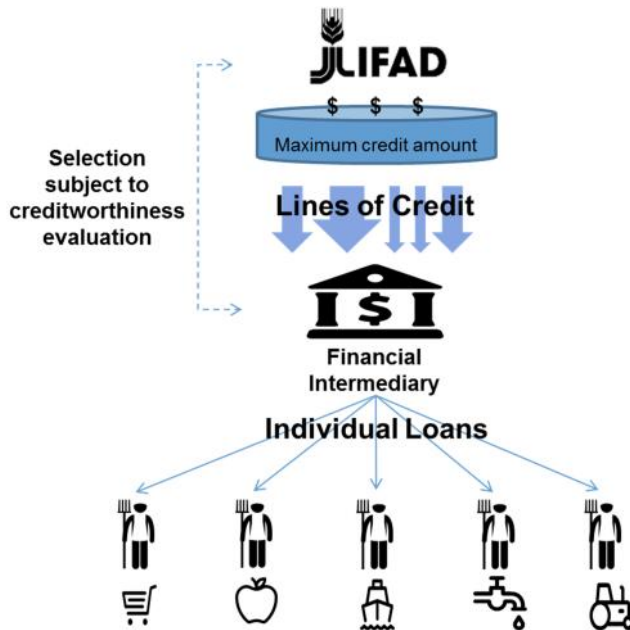


- Lines of credit (LoCs) are unsecured long-term debt instruments which IFAD could issue to banks or non-bank financial intermediaries. They establish a maximum credit amount which the FIs can access at any time, as long as the limit is not exceeded and all requirements (timely repayment, development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

