

Signatura: EB 2019/127/R.3  
Tema: 3 a) ii)  
Fecha: 8 de agosto de 2019  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024)**

### **Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Thouraya Triki**

Directora  
División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones  
Tel.: (+39) 06 5459 2178  
Correo electrónico: t.triki@ifad.org

##### **Mylène Kherallah**

Asesora Técnica Principal a nivel Mundial  
Tel.: (+39) 06 5459 2569  
Correo electrónico: m.kherallah@ifad.org

#### Envío de documentación:

##### **Deirdre McGrenra**

Jefa  
Oficina de Gobernanza Institucional y Relaciones con los Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 127.º período de sesiones  
Roma, 10 a 12 de septiembre de 2019

---

**Para aprobación**

# Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>I. Antecedentes y justificación</b>	<b>1</b>
<b>II. Enseñanzas extraídas del FIDA y otros asociados para el desarrollo</b>	<b>2</b>
<b>III. Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024)</b>	<b>4</b>
A. Metas y principios de actuación	4
B. Objetivos y esferas de actividad propuestas	6
C. Enfoque y modalidades de ejecución propuestas	8
D. Riesgos y medidas de mitigación	10
E. Procesos de gobernanza y aprobación	11
F. Presentación de informes, medición y seguimiento	12
G. Conclusión	13
<b>Anexos</b>	
I. Plan de Acción para la aplicación de la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024)	14
II. El concepto de adicionalidad	18
III. Gestión del riesgo	20
IV. Complementariedades entre las operaciones del FIDA con los sectores públicos y privados y el Fondo de Inversión para Agroempresas (Fondo ABC)	22
<b>Apéndices</b>	
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

## Acrónimos y siglas

AOD	asistencia oficial para el desarrollo
BMD	banco multilateral de desarrollo
COSOP	programas sobre oportunidades estratégicas nacionales
CSA	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
Fondo ABC	Fondo de Inversión para Agroempresas
IFD	instituciones de financiación del desarrollo
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
MIPYME	microempresa y pequeña y mediana empresa
modelo 4P	modelo de asociación entre el sector público, el sector privado y los productores
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
ORMS	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales
OSR	organismo con sede en Roma
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados
SyE	seguimiento y evaluación
YUIF	Yield Uganda Investment Fund

## Resumen

1. El déficit de la financiación anual que se necesita para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no puede colmarse solamente con la asistencia oficial para el desarrollo y los recursos públicos. La tarea de alcanzar el ODS 2 (erradicar el hambre en el mundo antes de 2030) plantea un desafío particular, que se ve agravado por los efectos de un desempleo juvenil creciente y el cambio climático. Resulta necesario ampliar sustancialmente la escala de la financiación, las competencias técnicas y la innovación recurriendo a la financiación y los conocimientos proporcionados por el sector privado.
2. El sector privado es consciente de las oportunidades de negocio sin explotar que existen en la agricultura en pequeña escala y está buscando asociados que faciliten su participación en este sector. A fin de transformar este interés en resultados y un impacto a escala, el FIDA propone una nueva Estrategia para la Colaboración con el Sector Privado para el período 2019-2024 que fomentará una colaboración más estrecha con asociados del sector privado. La aprobación de la estrategia dará efecto a la Propuesta de enmiendas a los textos jurídicos básicos del FIDA para facilitar la colaboración del Fondo con el sector privado, que fue aprobada en febrero de 2019 por el Consejo de Gobernadores.
3. En la estrategia se proponen cinco principios de actuación del FIDA en relación con el sector privado, a saber: pertinencia, adicionalidad, impacto en el desarrollo, riesgo y normas ambientales, sociales y de gobernanza. El FIDA evaluará y mitigará rigurosamente todos los riesgos derivados de la colaboración con el sector privado, entre otros, el riesgo a la reputación y los riesgos financieros, así como aquellos relacionados con el desvío de la misión y la capacidad institucional.
4. La Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado tiene dos objetivos principales, a saber: i) movilizar fondos e inversiones privadas hacia las microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYME) rurales y la agricultura en pequeña escala, y ii) expandir los mercados y aumentar los ingresos y las oportunidades de empleo de los grupos objetivo del FIDA. Para alcanzar estos objetivos se prevé poner en práctica cuatro medidas, a saber:
  - utilizar instrumentos financieros que jueguen un papel catalizador para canalizar la financiación del sector privado hacia las MIPYME y la agricultura en pequeña escala;
  - utilizar el programa de préstamos y donaciones del FIDA para atraer las inversiones del sector privado mediante una labor sistemática de estudio de la cartera en curso y los proyectos en tramitación con el fin de determinar las oportunidades de inversión que puedan interesar a actores del sector privado nacional e internacional;
  - fomentar cadenas de valor inclusivas con asociados del sector privado que promuevan la ampliación y la reproducción del modelo de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (modelo 4P) en más proyectos y países, y
  - probar y ampliar la escala de nuevas tecnologías y soluciones eficaces en función de los costos por medio de asociaciones con compañías que den respuesta a las dificultades que vienen afrontando desde hace mucho tiempo los pequeños productores y los hombres y mujeres pobres de las zonas rurales.

5. En el anexo I se presenta un plan de acción para aplicar la estrategia. El FIDA adoptará un enfoque gradual para colaborar de manera más directa con el sector privado a fin de asegurar el sentido de apropiación de los países y las consultas con los gobiernos, evitar el desvío de la misión mediante una labor basada en su ventaja comparativa y criterios de selección, y trabajar en la mayor medida posible con otros asociados para el desarrollo y organismos de las Naciones Unidas.
6. En lo que concierne a los fondos, el FIDA utilizará solamente recursos adicionales para evitar el riesgo de sustitución. Ello supone que para la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) deberán obtenerse nuevos recursos. Para la FIDA12 y ciclos posteriores el FIDA podrá estudiar, sobre la base de las negociaciones de la Consulta sobre la FIDA12 y un examen a mitad de período de la estrategia que se llevará a cabo a finales de 2021 —además de sus propias actividades para obtener recursos de fuentes suplementarias— la posibilidad de asignar una porción limitada de sus recursos propios y/o los Estados Miembros podrán sopesar la posibilidad de contribuir en apoyo de las intervenciones relativas al sector privado. La asignación de recursos al sector privado no estará ligada al Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados, sino que estará guiada por los resultados y el impacto en el desarrollo previstos y la necesidad de mantener el riesgo bajo control.
7. Con el objeto de garantizar la transparencia y la supervisión, la Junta Ejecutiva ejercerá la facultad de control y aprobación de toda la financiación proporcionada a entidades del sector privado con fines de lucro, o por conducto de estas. Para recibir los fondos, en la estrategia se propone ampliar el alcance de la actual facultad delegada en el Presidente a fin de permitir que el FIDA acepte fondos suplementarios de organizaciones públicas, el sector privado y fundaciones con la finalidad de financiar actividades relacionadas con el mandato del Fondo por un monto de hasta USD 5 millones o inferior. Todo monto que supere los USD 5 millones deberá ser aprobado por la Junta.
8. A los efectos de la presentación de informes y seguimiento, el FIDA adaptará su Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (ORMS) para medir el impacto y los resultados conseguidos a través de su colaboración con el sector privado. Varios indicadores del ORMS ya son pertinentes para evaluar estos resultados. Además, se solicitará a todos los receptores de financiación del FIDA que utilicen un sistema de seguimiento y evaluación para producir datos que puedan ser procesados mediante los mecanismos con que se informa regularmente a la Junta.

## Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024) que figura en el presente documento.

## Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024)

### I. Antecedentes y justificación

1. El monto de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) destinada a los países en desarrollo ha sido de USD 197 820 millones en 2017, de los cuales solo USD 10 810 millones (5,46 %) se destinaron al sector agrícola<sup>1</sup>. Para alcanzar el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 solamente, que es erradicar el hambre en el mundo antes de 2030, se necesitan USD 180 000 millones de financiación más por año<sup>2</sup>, es decir, 16 veces el volumen de la AOD destinada a la agricultura en 2017. Unos 75 millones de jóvenes de los países en desarrollo están desempleados<sup>3</sup> y son las mujeres de las zonas rurales las que se llevan la peor parte. Esta vulnerabilidad se ve aún más agravada por el impacto del cambio climático.
2. Estas cifras subrayan la necesidad de aumentar significativamente la escala de los recursos y las medidas si se quiere alcanzar los ODS y dar respuesta a desafíos de alcance mundial tales como el desempleo juvenil y la inseguridad alimentaria<sup>4</sup>. Implica mirar más allá de la AOD y los presupuestos públicos para idear soluciones de carácter transformador. Para lograrlo, es necesario recurrir a la financiación, los conocimientos y las competencias técnicas que pueda prestar el sector privado (recuadro 1). En efecto, el sector privado es responsable del 90 % de los puestos de trabajo que se crean en el mundo<sup>5</sup> y ofrece valiosas oportunidades para vincular a los pequeños productores con los mercados, la tecnología, los servicios y la innovación. En reconocimiento del importante papel que juega el sector privado en la promoción del crecimiento y la reducción de la pobreza, en la Agenda de Acción de Addis Abeba de 2015 se subrayaba la necesidad de hacer realidad “el potencial transformativo de las personas y el sector privado” para alcanzar los ODS.
3. No obstante, a pesar de que el sector privado considere cada vez más a los agricultores en pequeña escala y las MIPYME una oportunidad de negocio sin explotar, debe enfrentar muchas dificultades para colaborar con este grupo. Así, las entidades del sector privado buscan asociados que puedan facilitar tal colaboración.

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), AID monitor.

<sup>2</sup> FAO, FIDA y Programa Mundial de Alimentos (PMA) (2015): *Objetivo Hambre Cero: el papel decisivo de las inversiones en protección social y agricultura*, Roma, FAO.

<sup>3</sup> *Plan de Acción para los Jóvenes del Medio Rural*, documento EB 2018/124/R.4.

<sup>4</sup> Según consta en la *Actualización sobre el diseño del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores (SIF)* (documento EB 2017/120/R.26), “Las necesidades de financiación de los pequeños agricultores en América Latina, África Subsahariana y Asia Meridional y Sudoriental superan los USD 200 000 millones, de los que se dispone de menos de USD 60 000 millones”. Esto implica que se necesita aumentar significativamente la escala de la financiación.

<sup>5</sup> Banco Mundial (2013): *IFC jobs study: assessing private sector contributions to job creation and poverty reduction*, Washington, DC, Grupo del Banco Mundial.

4. A la luz de los anteriores desafíos, el FIDA debe aumentar la escala del apoyo que presta a los pequeños productores y la población rural mediante la creación de enfoques innovadores y proponiéndose aprovechar de manera estratégica las diversas oportunidades que se presentan actualmente, en particular una asociación más sólida con el sector privado. Aquí radica el impulso que motivó la presentación de la Propuesta de enmiendas a los textos jurídicos básicos del FIDA para facilitar la colaboración del Fondo con el sector privado, adoptada en febrero de 2019 por el Consejo de Gobernadores.

#### Recuadro 1

##### **Definición de sector privado**

En el contexto de la presente estrategia, dentro del sector privado se incluyen las compañías privadas con fines de lucro, los inversores privados e institucionales, los bancos comerciales, los fondos de inversión (como los fondos de capital privados, los fondos de financiación combinada y los fondos de impacto), otros vehículos financieros de propiedad y/o gestión mayoritaria de entidades o intereses privados, y las empresas de propiedad estatal con estructura financieras y de gobernanza sólidas que se ajustan a las prácticas del sector privado. Las compañías privadas pueden ser locales, regionales o mundiales. Pueden también variar considerablemente en tamaño y abarcar desde MIPYME (cooperativas, fincas corporativas y empresas sociales) a grandes empresas multinacionales.

Cada una de estas entidades del sector privado tiene una función diferente en la presente estrategia. El interés en las grandes empresas multinacionales está sobre todo en su papel de asociados (financieros y técnicos); las MIPYME locales y los empresarios rurales son principalmente el beneficiario final y el grupo objetivo, aunque también pueden generar conocimientos, innovación e inversiones adicionales en las economías rurales; las instituciones financieras son los intermediarios o conductos a través de los cuales el FIDA canaliza sus inversiones y recursos relativos al sector privado para satisfacer las necesidades financieras de sus grupos objetivo (pequeños agricultores, empresarios rurales y MIPYME locales, por ejemplo) de manera eficiente.

## **II. Enseñanzas extraídas del FIDA y otros asociados para el desarrollo**

5. La Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024) es el resultado de un proceso consultivo (véase el apéndice I) en el que se han tenido en cuenta: i) las necesidades expresadas por los actores del sector privado<sup>6</sup> y los beneficiarios del FIDA; ii) las enseñanzas extraídas de los asociados para el desarrollo y la propia experiencia del FIDA con su Estrategia para la Colaboración con el Sector Privado (2012-2018), y iii) las evaluaciones independientes<sup>7</sup>. También se basa en la ventaja comparativa del FIDA (recuadro 2).

<sup>6</sup> Entre las principales necesidades identificadas durante las consultas con el sector privado se pueden citar: i) conocimiento local de las zonas rurales que sirva para determinar las oportunidades empresariales y los asociados acertados, y soluciones eficaces en función de los costos; ii) asistencia técnica especializada, e iii) instrumentos de financiación que reduzcan los riesgos y/o se adapten a las necesidades del sector agrícola.

<sup>7</sup> Oficina de Evaluación Independiente (IOE) del FIDA i) (2018): *Informe de síntesis de evaluación sobre el fortalecimiento de las asociaciones en pro de una mayor eficacia de las actividades de desarrollo: examen de las experiencias y resultados a nivel de los países* y ii) (2019): *Evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre*.

## Recuadro 2

**Qué ofrece el FIDA a los asociados del sector privado**

- Un profundo conocimiento y una trayectoria comprobada de trabajo con los pequeños productores y en las zonas rurales de contextos nacionales diversos (p. ej., países de bajos ingresos, países de ingresos medianos y países con situaciones de fragilidad). Ello implica que el FIDA está en una posición única para determinar tanto las oportunidades que vale la pena explotar como los desafíos que deben abordarse en el diseño y la ejecución de los proyectos para garantizar el éxito de estos.
- Una condición de acreedor privilegiado y relaciones de larga data con los gobiernos de los Estados Miembros. Esto debería contribuir a reducir la exposición del sector privado al riesgo político, lo cual sería particularmente valioso en contextos frágiles e inestables.
- Una presencia local con una estructura descentralizada repartida en 40 centros regionales y oficinas del FIDA en los países, lo cual proporciona al Fondo un alcance amplio y mundial.
- Una experiencia de trabajo con una multitud de asociados, como recolector de la financiación para el desarrollo en aras de un mayor impacto y entidad que combina el apoyo financiero con los conocimientos, la asistencia técnica y el diálogo sobre políticas. Esta experiencia variada le permite al FIDA idear enfoques integrales que probablemente tendrán mejores resultados para los asociados del sector privado.

6. **Principales enseñanzas extraídas de la experiencia del FIDA.** En el marco de la aplicación de la Estrategia para la Colaboración con el Sector Privado (2012-2018), el FIDA utilizó la etapa de elaboración de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) para aumentar su colaboración con el sector privado en el ámbito de los países. Sin embargo, se consideró que este enfoque era teórico puesto que carecía de oportunidades empresariales concretas para los asociados del sector privado. Mediante su programa de préstamos y donaciones, del cual un 70 % son proyectos en apoyo del fomento de las cadenas de valor, el FIDA forjó también asociaciones entre actores privados y pequeños productores en el marco de esas cadenas, utilizando, entre otros, su modelo 4P, lo cual trajo como consecuencia un aumento de los ingresos y el empleo y un mejor acceso a los mercados para los grupos objetivo del FIDA (recuadro 3 y apéndice II). Se necesita por tanto forjar este tipo de asociaciones de manera más sistemática. El FIDA concertó también una serie de memorandos de entendimiento con algunas empresas multinacionales, algunos de los cuales han tenido resultados en proyectos específicos (apéndice II). No obstante, se pueden extraer dos enseñanzas principales de la labor actual del FIDA con el sector privado, a saber:

- a) el FIDA no cuenta actualmente con instrumentos<sup>8</sup> que le permitan colaborar directamente con el sector privado, especialmente para apoyar a las MIPYME y las organizaciones de agricultores cuando las necesidades de financiación y asistencia técnica de estas entidades no pueden ser satisfechas por sí solas mediante los proyectos del sector público en los que participan, y
- b) el FIDA ha adquirido una experiencia considerable en lo que respecta a formar asociaciones 4P y de otro tipo en el marco de su programa de préstamos y donaciones; sin embargo, se necesita capacidad adicional para que los equipos en los países puedan concertar asociaciones con el sector privado más complejas, tanto con el sector público como con el sector privado mismo, y para adquirir competencia técnica en materia de organización de las transacciones y el riesgo privados.

<sup>8</sup> Según lo confirma la IOE en su informe de síntesis de evaluación y su evaluación a nivel institucional (véase la nota a pie de página n.º 7).



**Recuadro 3****Modelos empresariales de cadenas de valor inclusivas que utiliza el FIDA**

El FIDA utiliza tres modelos para crear asociaciones con el sector privado en el marco de cadenas de valor, a saber:

- Los **acuerdos contractuales** mediante los cuales el FIDA apoya sistemas de subcontratación o de agricultura por contrata entre productores y entidades del sector privado. Este modelo se aplicó en el **Programa de Desarrollo de las Cadenas de Valor en Nigeria** en el que se trabajó junto a Olam International en el sector arrocerero. Como resultado del programa, los ingresos de los pequeños agricultores aumentaron al menos un 25 %, se crearon 3 795 puestos de trabajo (principalmente para los jóvenes y las mujeres) y se beneficiaron unas 25 000 personas residentes en zonas remotas.
- El **modelo encabezado por una cooperativa**, el cual consiste en apoyar a cooperativas de agricultores para que desarrollen sus actividades empresariales y su capacidad de trabajo con asociados del sector privado. Este modelo se aplicó para trabajar con cooperativas cafetaleras y del cacao en **Nicaragua (Proyecto de Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático (NICADAPTA))**. Mediante el proyecto se capacitó a 1 239 gerentes de organizaciones de productores y se les ayudó a firmar contratos con compradores internacionales de cacao y café.
- Las **empresas conjuntas** entre entidades del sector y productores, en las cuales estos últimos son accionistas de una entidad elaboradora conjunta. Por medio de una empresa conjunta se establecieron en **Rwanda (Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones)** dos fábricas de té locales con dos cooperativas productoras de té en las que estas últimas tenían el 15 % de las acciones. La iniciativa ha beneficiado a 20 000 personas, reducido la emigración estacional del 40 % al 0 % y ha aumentado la proporción de alimentos exportados al 97 % de la producción total. Las mujeres representaron el 30 % de los agricultores beneficiarios.

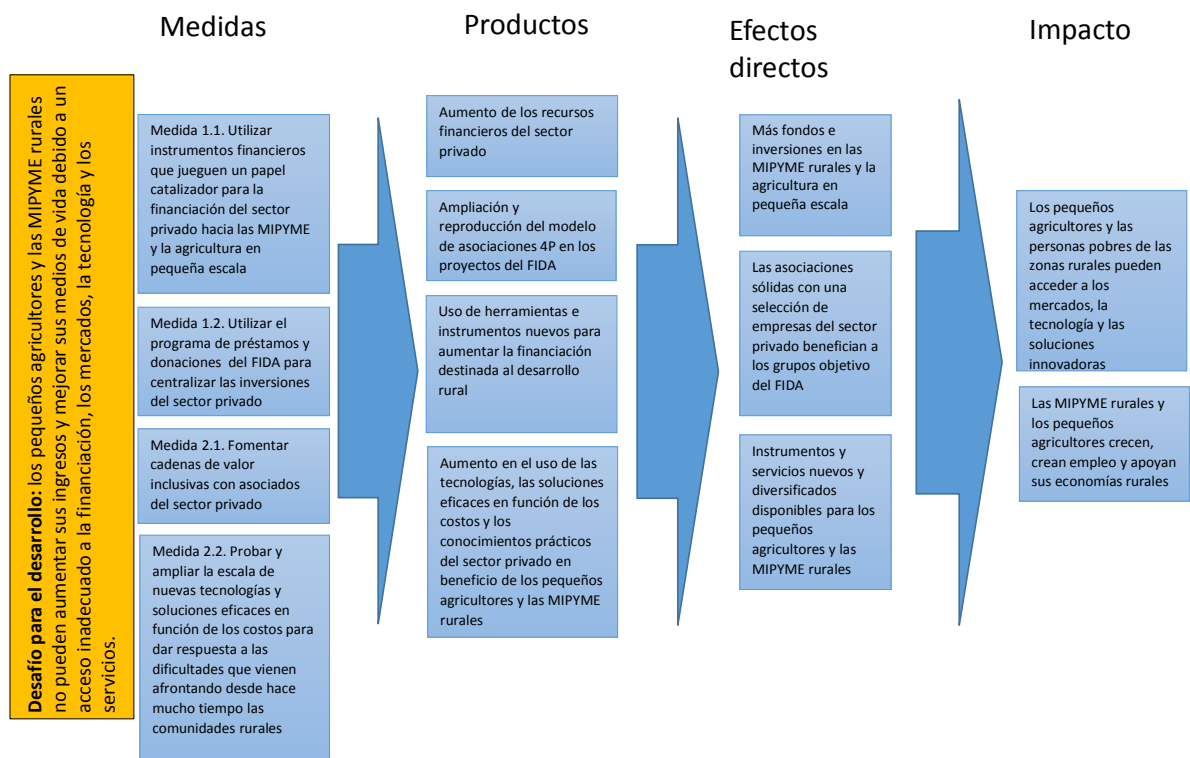
7. **La experiencia con los asociados para el desarrollo.** Un examen de la experiencia con los asociados para el desarrollo (véase el apéndice III) permite extraer tres enseñanzas principales, a saber:
- a) Cuando una organización emprende operaciones con el sector privado, se necesita internamente una persona que lidere el proceso. La experiencia revela también que el uso de intermediarios financieros es una manera eficaz de llegar mejor a los beneficiarios en pequeña escala y que las colaboraciones que dan buenos resultados se centran no solamente en lo que el asociado para el desarrollo puede obtener del sector privado, sino también en lo que puede ofrecerle.
  - b) Las necesidades financieras del sector privado son diversas y requieren una variedad de instrumentos, entre otros, donaciones, instrumentos de deuda, capital y garantías. Así, es importante evitar aplicar un enfoque que sirva para todo. La experiencia también muestra que se necesitan generalmente estructuras de financiación combinada para atraer la inversión privada hacia segmentos del mercado con rendimientos bajos o de alto riesgo.
  - c) Para examinar y seleccionar proyectos del sector privado se necesitan procesos, directrices y competencias técnicas concretas, especialmente en lo que se refiere a la evaluación y la mitigación del riesgo. La aplicación de estos procesos requiere cambios internos importantes, por lo cual las metas iniciales deberán ser realistas.

### **III. Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024)**

#### **A. Metas y principios de actuación**

8. La meta de la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024) es fortalecer el impacto del FIDA en el desarrollo y específicamente su contribución a los ODS 1 y 2 mediante la centralización de la financiación y los conocimientos prácticos del sector privado en beneficio de los productores en pequeña escala y las zonas rurales. En el gráfico a continuación se presenta un resumen de la teoría del cambio subyacente.

Gráfico 1

**Teoría del cambio de la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024)**

9. En su colaboración con el sector privado, el FIDA adoptará un criterio selectivo y velará por la transparencia, la integridad, la independencia y la neutralidad de los asociados, así como por que todos tengan funciones y responsabilidades convenidas y claras. El proceso de examen de las intervenciones relativas al sector privado se basará en los siguientes principios: pertinencia, adicionalidad (anexo II), impacto en el desarrollo, riesgo y normas ambientales, sociales y de gobernanza. El Fondo será particularmente cuidadoso a la hora de evaluar y gestionar los riesgos vinculados a la colaboración con asociados del sector privado (véase la sección III.D a continuación y el anexo III).

Gráfico 2

**Principios de actuación del FIDA en relación con el sector privado****B. Objetivos y esferas de actividad propuestas**

10. En la estrategia se proponen dos objetivos con sus medidas correspondientes, que han sido seleccionados sobre la base de las necesidades actuales de los actores de la agricultura en pequeña escala y el sector privado, el contexto rural y las enseñanzas extraídas expuestas más arriba en este documento:

**Objetivo 1.** Movilizar fondos e inversiones privadas hacia las MIPYME rurales y la agricultura en pequeña escala, y

**Objetivo 2.** Expandir los mercados y aumentar los ingresos y las oportunidades de empleo de los grupos objetivo del FIDA.

11. Con el primer objetivo se busca reducir el déficit de inversión que pone trabas a la transformación rural inclusiva y sostenible; con el segundo se trata de crear oportunidades para transformar las inversiones en empleos productivos y medios de vida mejorados para los agricultores en pequeña escala.

**Objetivo 1**

12. Para alcanzar este objetivo se prevé poner en práctica dos medidas, a saber:

**Medida 1. Utilizar instrumentos financieros que jueguen un papel catalizador para canalizar la financiación del sector privado hacia las MIPYME y la agricultura en pequeña escala.**

13. Dado el carácter emergente de la actividad del FIDA en el ámbito del sector privado, sus esfuerzos iniciales darán prioridad a instrumentos de deuda y de distribución de riesgos a intermediarios financieros tales como bancos comerciales y agrícolas, instituciones financieras no bancarias (instituciones de microfinanciación y de arrendamiento financiero) y mecanismos de financiación combinada y fondos de impacto (véase el apéndice IV). Un ejemplo de intervención

sería capitalizar los beneficios obtenidos con el Programa de Desarrollo de las Cadenas de Valor que se cita en el recuadro 3 ofreciendo servicios de arrendamiento financiero para equipo directamente a los agricultores mediante una nueva asociación con la empresa del sector privado y una institución financiera local. Esto permitiría a los agricultores aumentar la inversión en su capacidad productiva y de esta manera incrementar sus ingresos y posiblemente crear más puestos de trabajos. El FIDA podría también movilizar financiación en condiciones favorables del mecanismo para el sector privado del Fondo Verde para el Clima, combinarla con fondos de fuentes comerciales y canalizarla luego a través de un intermediario financiero local para apoyar a esos mismos agricultores en la adquisición de equipo de riego alimentado con energía solar. El FIDA sopesará también la posibilidad de ampliar la asistencia técnica o los instrumentos de gestión del riesgo a fin de reducir el riesgo vinculado a las inversiones del sector privado en su grupo objetivo<sup>9</sup>. Con relación a los instrumentos, la localización geográfica y las fuentes de financiación, se prevé que las intervenciones del FIDA relativas al sector privado complementarán las ofrecidas por el programa de préstamos y donaciones y el Fondo de Inversión para Agroempresas (Fondo ABC) (anexo IV).

14. El FIDA se abstendrá de crear iniciativas nuevas a menos que haya una justificación de peso para hacerlo, y trabajará principalmente con intermediarios que ya estén operativos y asociados para el desarrollo. A diferencia de otros asociados para el desarrollo, la experiencia técnica y de proyectos del FIDA se centra en un sector único: la agricultura y el desarrollo rural. Esta especialización es por cierto un punto fuerte para el FIDA porque le permite individualizar y desarrollar proyectos de inversión agrícola que otras instituciones, con mandatos más amplios y menos conocimientos especializados en agricultura, pasan por alto. Los conocimientos especializados del FIDA, sumados a la experiencia de los asociados para el desarrollo con el sector privado, deberían constituir una colaboración provechosa para todas las partes.
15. Inicialmente el FIDA adoptará un enfoque estándar que será poner a disposición y ofrecer soluciones basadas en el mercado para luego pasar a ofrecer soluciones de financiación combinada<sup>10</sup> según sea necesario para abordar fallas de mercado existentes y contextos de fragilidad. El examen de las soluciones de financiación combinada se hará conforme los principios de mejores prácticas de las instituciones de financiación del desarrollo (IFD) con el objeto de evitar subsidiar de forma innecesaria a entidades privadas<sup>11</sup>.
16. **Medida 2. Utilizar el programa de préstamos y donaciones del FIDA para atraer las inversiones del sector privado.** El FIDA va a escudriñar sistemáticamente su programa de préstamos y donaciones y su cartera de proyectos a fin de determinar oportunidades para que actores del sector privado internacionales y nacionales inviertan en los proyectos del sector público del Fondo. La tarea incluirá definir un conjunto de MIPYME, cooperativas u organizaciones de agricultores y agroempresarios que trabajen con los grupos objetivo del FIDA y

<sup>9</sup> Un ejemplo de las iniciativas que se pueden aplicar a mayor escala es la denominada Cobertura de los Riesgos relacionados con el Clima y los Productos Básicos para Propiciar la Transformación (CACHET), que el FIDA ha desarrollado y puesto a prueba en África Occidental. Se trata de una herramienta de gestión del riesgo que ofrece protección a los agricultores en pequeña escala contra la volatilidad climática y de precios mediante una compensación que los productores reciben cuando el precio del producto desciende por debajo del punto de equilibrio o la producción se ve afectada por desastres relacionados con el clima; también contribuye a dar seguridad a los productores para que inviertan en mejoras a la productividad.

<sup>10</sup> La financiación combinada incluye fuentes de capital de donantes o en condiciones favorables (tales como donaciones, préstamos en condiciones favorables o capital de primeras pérdidas) con capital comercial con el objeto de hacer las transacciones financieras desde el punto de vista comercial.

<sup>11</sup> Los principios básicos son apropiación de los países, adicionalidad y nivel mínimo de concesionalidad. Véase el enlace: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/457741/dfi-blended-concessional-fiance-report.pdf>.)

tengan necesidad de financiación adicional, asistencia técnica o de ambas cosas. El FIDA buscará vincular a estos beneficiarios tanto al Fondo ABC como a otros financiadores interesados en nuevas oportunidades de inversión en este ámbito.

## **Objetivo 2**

17. Para alcanzar este objetivo se prevé poner en práctica dos medidas, a saber:
18. **Medida 1. Fomentar cadenas de valor inclusivas con asociados del sector privado.** El FIDA tratará de forjar asociaciones con empresas de agronegocios para integrar a los pequeños agricultores y a las mujeres y los hombres del medio rural en cadenas de valor en los ámbitos mundial, regional y nacional. Por ejemplo, podría asociarse con una cadena de supermercados o de restaurantes con el objeto de que estas compren los productos frescos a los pequeños agricultores que participan en proyectos del FIDA. Esta labor ya se está dando en muchos países donde el FIDA opera y está prevista su ampliación de escala. Además, el FIDA ampliaría y reproduciría su modelo 4P en más proyectos y países, y adoptaría un criterio selectivo a la hora de firmar memorandos de entendimiento para concertar asociaciones de múltiples partes interesadas en apoyo del desarrollo de cadenas de valor inclusivas.
19. **Medida 2. Probar y ampliar nuevas tecnologías y soluciones eficaces en función de los costos.** El FIDA buscará asociarse con compañías industriales y tecnológicas para probar y desarrollar soluciones eficaces en función de los costos con las que abordar las dificultades que deben enfrentar los pequeños agricultores y las comunidades rurales desde hace tiempo, por ejemplo, la inclusión financiera, la adaptación al cambio climático, el acceso a los insumos y la información y la gestión del riesgo agrícola.

## **C. Enfoque y modalidades de ejecución propuestas**

20. En el anexo I se presenta un plan de acción para la ejecución de la estrategia. Mediante la estrategia y sobre la base de su mandato y ventaja comparativa, el FIDA:
  - **Ampliará gradualmente la escala de su colaboración con el sector privado.** El FIDA se concentrará en un número reducido de operaciones durante el período comprendido por la estrategia (2019-2024). Una vez que estén organizados el ecosistema interno y estén dispuestos los recursos necesarios, el FIDA ampliará la escala de la colaboración. Ya se ha creado una unidad de apoyo (Unidad de Colaboración con el Sector Privado – Asesoramiento y Apoyo) que se irá fortaleciendo progresivamente para encabezar esta colaboración (véase el plan de acción). Al mismo tiempo, se capacitará al personal de la Sede y de las oficinas en los países para reforzar sus capacidades en materia de asociaciones con el sector privado y fomento del sector. Este enfoque gradual implicará también ofrecer pocos instrumentos durante la fase de lanzamiento, en la que se dará prioridad a intervenciones con actores del sector privado con los que el FIDA ya está familiarizado gracias a su programa de préstamos y donaciones y otras actividades, así como a las asociaciones con entidades de desarrollo<sup>12</sup>.
  - **Velará por que los países mantengan el sentido de apropiación y por mantener una estrecha colaboración con los gobiernos.** En las asociaciones del FIDA con el sector privado en el ámbito de los países se reconocerá el papel primordial del sentido de apropiación y el compromiso de los países mediante consultas con gobiernos tan pronto como fuera posible durante la fase de determinación. El Fondo se propone obtener la conformidad sin objeciones de los gobiernos para cualquier transacción importante prevista con el sector privado en sus países, solicitud a la que deberán responder en un plazo de 15 días hábiles. Además, colaborará con

<sup>12</sup> Por ejemplo, el Fondo ABC.

los gobiernos para mejorar las políticas nacionales y crear un entorno propicio para las inversiones del sector privado en las zonas rurales. Por último, reforzará las capacidades del personal a cargo de sus proyectos para ayudarles a identificar oportunidades de asociación con el sector privado en el ámbito nacional.

- **Evitará el desvío de la misión, mantendrá un criterio selectivo y se centrará en su objetivo.** El FIDA **no proporcionará financiación a grandes empresas.** Tratará principalmente de establecer asociaciones transformadoras con esas entidades en beneficio de los pequeños productores rurales y de los jóvenes desempleados, hombres y mujeres, de las zonas rurales. Toda la financiación que el FIDA proporcione se centrará en las MIPYME rurales y en los agricultores en pequeña escala, las mujeres y los jóvenes como principales beneficiarios. Dado que la definición de MIPYME (en cuanto a tamaño) es propia de cada país, el FIDA seguirá la definición y las normas específicas de cada país para la selección de este tipo de empresas.
- **Trabjará junto a otros asociados para el desarrollo, los organismos con sede en Roma (OSR) y otros organismos de las Naciones Unidas.** El tema del fomento del sector privado se ha convertido en una prioridad para muchos asociados para el desarrollo, incluidos los OSR y otros organismos de las Naciones Unidas. En la medida de lo posible, el FIDA participará en iniciativas conjuntas para intercambiar conocimientos y establecer mejores prácticas, por ejemplo, en relación con los procesos de diligencia debida y las normas ambientales, sociales y de gobernanza. Esta labor podrá abarcar la participación activa en grupos de trabajo tales como el grupo de trabajo de las instituciones de financiación del desarrollo sobre financiación combinada en condiciones favorables para proyectos del sector privado. El FIDA continuará formando parte de la Alianza Mundial de Cooperación Eficaz para el Desarrollo, una plataforma de múltiples partes interesadas acogida por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para fomentar la eficacia de la cooperación para el desarrollo, en particular el objetivo estratégico relativo a ampliar la escala de la colaboración con el sector privado mediante la cooperación para el desarrollo.
- **Buscará obtener recursos adicionales y evitará el riesgo de sustitución con el programa de préstamos y donaciones.**
  - a) Durante la FIDA11, el FIDA no utilizará las promesas de contribución que los Estados Miembros ya hayan presentado para el programa de préstamos y donaciones<sup>13</sup>. Durante el período de la FIDA11, las fuentes de financiación adicional previstas consisten principalmente en fondos suplementarios aportados por donantes multilaterales o bilaterales e iniciativas de donantes mundiales o regionales, en particular mecanismos y modalidades de financiación dirigidas al sector privado a los que el FIDA no puede acceder para sus intervenciones relativas al sector público. El FIDA también ampliará sus actividades de recaudación de fondos del sector privado, que actualmente se centran en fundaciones filantrópicas tradicionales, grupos familiares e inversores de impacto. En todos los casos, para seleccionar sus asociados del sector privado el FIDA se guiará por sus principios de actuación y respetará los procedimientos de diligencia debida establecidos para reducir los riesgos (véase el cuadro 1 a continuación).

<sup>13</sup> Estas incluyen las contribuciones a las reposiciones, los reembolsos de los préstamos y los préstamos de asociados en condiciones favorables o empréstitos soberanos ya confirmados.

- b) Para los ciclos posteriores a la FIDA11, sobre la base de las negociaciones de la Consulta sobre la FIDA12 y un examen a mitad de período de la estrategia que se llevará a cabo a finales de 2021, además de sus propias actividades para obtener recursos de las fuentes mencionadas, el FIDA podrá estudiar la posibilidad de asignar una porción limitada de sus recursos propios y/o los Estados Miembros podrán sopesar la posibilidad de contribuir en apoyo de las intervenciones relativas al sector privado. Ello podría formalizarse, por ejemplo, mediante una ventanilla para recibir financiación del sector privado, si los Estados Miembros así lo desearan. El monto que se asignará al sector privado se decidirá sobre la base de consultas con los Estados Miembros y teniendo en cuenta el marco de gestión del riesgo del FIDA.
- **La asignación de los montos destinados a intervenciones relativas al sector privado no se calculará utilizando la fórmula del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) sino sobre la base de los cinco principios de actuación descritos en el gráfico 2,** con el objeto de optimizar la mitigación del riesgo y el impacto de la cartera de las intervenciones del FIDA en este sector. Además, como parte de su estrategia de mitigación de riesgos, el FIDA buscará diversificar sus intervenciones relativas al sector privado mediante la colaboración con una variedad de actores en distintos sectores, países y regiones.

## D. Riesgos y medidas de mitigación

21. El FIDA es plenamente consciente de que trabajar con el sector privado es una tarea riesgosa y por lo tanto ideará un enfoque riguroso de mitigación del riesgo, que se resume a continuación:

Cuadro 1

### Riesgos y medidas de mitigación

<i>Riesgos</i>	<i>Medidas de mitigación</i>
<b>Riesgo de desvío de la misión.</b> El FIDA puede perder su orientación en favor de los pobres.	Mediante un proceso de examen se velará por que cada una de las intervenciones del FIDA en el ámbito del sector privado respete los principios de actuación del Fondo (en particular, su labor centrada en los pequeños agricultores, los jóvenes del medio rural y las mujeres), la pertinencia al mandato del FIDA y la armonización con las prioridades nacionales. La aprobación definitiva recaerá en la Junta Ejecutiva.
<b>Riesgo para la reputación y riesgos ambientales, sociales y de gobernanza.</b> Trabajar con empresas multinacionales o con fondos e inversores privados puede acarrear riesgos para la reputación del FIDA y en relación con las normas ambientales, sociales y de gobernanza.	<p>Aplicar el procedimiento de diligencia debida para asociados del sector privado. Este procedimiento seguirá los lineamientos y tendrá en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) el accionar del grupo encargado de los resultados de las asociaciones de colaboración del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, creado en 2018</li> <li>b) las Directrices sobre un Enfoque de la Cooperación entre las Naciones Unidas y el Sector Empresarial Basado en Principios<sup>a</sup>, de 2015</li> <li>c) la Guía OCDE-FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola<sup>b</sup></li> <li>d) Los Principios para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios, del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial<sup>c</sup> (CSA)</li> <li>e) las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional<sup>d</sup>, del CSA</li> </ul> <p>Para inversiones de proyectos específicos, el FIDA también velará por que se respeten los Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática y la armonización con normas ambientales, sociales y de gobernanza rigurosas.</p>

<i>Riesgos</i>	<i>Medidas de mitigación</i>
<p><b>Riesgo financiero.</b> La colaboración con el sector privado puede repercutir sobre el perfil general de riesgo del FIDA y, en el caso de contratación directa por el FIDA, podría exponer al Fondo al riesgo de pérdidas financieras y el riesgo fiduciario.</p>	<p><b>En el supuesto de que los Estados Miembros aprueben el uso de los recursos propios del FIDA,</b> de manera similar a otras IFD, las actividades del FIDA relativas al sector privado se limitarán a una porción de los recursos del Fondo, que se determinará en cada período de reposición en consonancia con el marco de gestión del riesgo del FIDA. Sobre esta base, el Fondo decidirá las fuentes de capital que se destinarán al sector privado y el volumen de las entradas previstas para un período determinado. En el marco de gestión del riesgo también se resumirán las prioridades estratégicas para las inversiones, se elaborarán perfiles de riesgo en el ámbito de los países y de los proyectos, y se establecerán límites de riesgo prudentes, entre otras medidas.</p> <p>Se llevarán a cabo procesos exhaustivos de diligencia debida y calificación del riesgo para cada proyecto.</p>
<p><b>Riego relacionado con la capacidad institucional.</b> Es posible que, en las etapas iniciales, el FIDA no cuente con el personal, los recursos o los procesos necesarios para aplicar íntegramente la estrategia.</p>	<p>El Fondo ha creado una unidad especial de apoyo a la estrategia (la Unidad de Colaboración con el Sector Privado – Asesoramiento y Apoyo) e irá gradualmente aumentando la capacidad del personal por medio de cursos de capacitación o el recambio del personal que se jubila o se va con personal nuevo que tenga conocimientos especializados sobre el sector privado (tarea que ha comenzado con la creación de una nueva Unidad de Gestión del Riesgo dentro del Departamento de Operaciones Financieras y la reciente contratación de personal directivo superior con experiencia en el sector privado).</p> <p>Asimismo, el FIDA recurrirá a consultores expertos hasta tanto exista la capacidad interna y el volumen de negocios suficiente. Se elaborarán directrices, sistemas y procedimientos específicos para trabajar con el sector privado. El enfoque basado en la labor conjunta con asociados para el desarrollo y la ampliación gradual de la escala de la colaboración también contribuye a mitigar este riesgo.</p>

<sup>a</sup>[https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/un\\_business\\_partnerships/guidelines\\_principle\\_based\\_approach\\_between\\_un\\_business\\_sector.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/guidelines_principle_based_approach_between_un_business_sector.pdf).

<sup>b</sup> [https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/guia-ocde-fao-para-las-cadenas-de-suministro-responsable-en-el-sector-agricola\\_9789264261358-es](https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/guia-ocde-fao-para-las-cadenas-de-suministro-responsable-en-el-sector-agricola_9789264261358-es).

<sup>c</sup> <http://www.fao.org/3/a-au866s.pdf>.

Véase también: Principios para la Inversión Responsable: <https://www.unpri.org/download?ac=6297>.

<sup>d</sup> <http://www.fao.org/3/i2801s/i2801s.pdf>.

## E. Procesos de gobernanza y aprobación

22. Los procesos de gobernanza y aprobación de la colaboración con el sector privado serán los siguientes:
- a) **Financiación proporcionada a entidades del sector privado con fines de lucro o por conducto de estas.** En la estrategia se dispone que, una vez aprobada, la Junta Ejecutiva apruebe toda la financiación del FIDA derivada de los recursos propios del Fondo y de nuevos fondos suplementarios que vaya destinada a apoyar las operaciones del FIDA con el sector privado. Tales fondos se proporcionan en beneficio de países en desarrollo que son Miembros del Fondo, a organizaciones y empresas del sector privado o por conducto de estas, y pueden utilizarse para otorgar financiación a entidades del sector privado con fines de lucro o canalizarse a través de donaciones, préstamos, garantías o inversiones de capital.
  - b) **Aceptación de fondos suplementarios.** En la estrategia se propone ampliar el alcance de la actual facultad delegada en el Presidente a fin de permitir que el FIDA acepte fondos suplementarios de organizaciones públicas, el sector privado y fundaciones con la finalidad de financiar actividades relacionadas con el mandato del Fondo por un monto de hasta USD 5 millones o inferior. Todo monto que supere los USD 5 millones deberá ser aprobado por la Junta. La aceptación de tales fondos estará sujeta al proceso de diligencia debida interna del FIDA para los asociados del sector privado, según sea necesario (véase el cuadro 1).



- c) **Aprobación de nuevos instrumentos financieros.** Tras la aprobación de la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado, el Fondo no podrá utilizar ningún instrumento financiero nuevo para financiar de manera directa al sector privado antes de que i) el instrumento propuesto sea examinado rigurosamente (entre otros, por el Comité de Auditoría, según resulte apropiado), y ii) la Junta Ejecutiva examine íntegramente el proyecto que incluye tal instrumento y lo apruebe.

## F. Presentación de informes, medición y seguimiento

23. Los progresos y logros de la aplicación de la estrategia se someterán a un examen de mitad de período cuyos resultados se comunicarán a la Junta Ejecutiva a finales de 2021. Como se mencionó en la Estrategia de Cofinanciación del FIDA y Plan de Acción conexo, recientemente aprobados, el Fondo actualizará también su Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones para poder registrar los montos estimados al momento del diseño y diferenciar entre las contribuciones recibidas del sector privado en efectivo y en especie. También adaptará su Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (ORMS) para garantizar que el sistema produzca datos adecuados sobre los resultados conseguidos por las intervenciones relativas al sector privado. Varios indicadores básicos del ORMS ya son pertinentes para presentar estos datos. Paralelamente, se exigirá que todos los fondos privados de impacto o de inversión combinada nuevos o toda financiación a intermediarios financieros que el FIDA se proponga apoyar utilicen un sistema de seguimiento y evaluación (SyE) para producir datos que puedan ser procesados mediante los mecanismos con que se informa regularmente a la Junta. Entre los indicadores que el FIDA podrá utilizar para medir el impacto de estas intervenciones se pueden mencionar la cantidad de capital privado movilizado en beneficio de la agricultura y los pequeños agricultores, y el número de nuevos puestos de trabajo creados, desglosados por sexo y edad.
24. El FIDA llevará a cabo también algunas evaluaciones del impacto que se centrarán en aspectos específicos de la colaboración con el sector privado, entre otros, la creación de empleo y la inclusión de la perspectiva de género y los jóvenes (véase el recuadro 4).

### Recuadro 4

#### Evaluación del impacto de las “inversiones de impacto”

El FIDA está realizando actualmente una evaluación del fondo de impacto Yield Uganda Investment Fund (YUIF), una iniciativa innovadora de inversión de impacto en la que participan inversores y proveedores de servicios del sector público y privado con el objeto de estimular el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes) agrícolas en Uganda mediante la oferta de productos financieros a largo plazo. Las pymes receptoras de las inversiones se seleccionan según su potencial de producir tanto rendimientos financieros como resultados sociales. El fondo de impacto YUIF tiene por tanto una obligación doble: por un lado, garantizar que los inversores obtengan beneficios financieros; por el otro, que las inversiones produzcan resultados sociales para los más necesitados. A fin de establecer la credibilidad del fondo es imperativo que se evalúe rigurosamente la medida en que se cumplen estas dos obligaciones. Se recurrirá por tanto a un conjunto integrado de herramientas, entre otras, una herramienta de seguimiento del impacto de una entidad externa, los sistemas de SyE del FIDA y el gerente del YUIF, además de la evaluación del impacto.

La evaluación del impacto que está realizando el FIDA es una de las más exhaustivas jamás realizadas en relación con este tipo de iniciativas. Su objetivo es medir el impacto en los pequeños agricultores vinculados a las pymes participadas en función de indicadores socioeconómicos relacionados con los objetivos estratégicos del FIDA.

La evaluación abarcará alrededor de la mitad de las pymes participadas. Para cada una, se obtendrán datos de hogares beneficiarios (grupo de tratamiento) y hogares no beneficiarios (grupo de control) al inicio de la inversión y cinco años después. La metodología ideada para la evaluación permitirá estimar el impacto a nivel de la pyme participada y, mediante agregación, en todo el ámbito de este fondo de impacto. Los resultados de la evaluación proporcionarán datos sólidos sobre los resultados sociales del fondo y, combinados con las herramientas de seguimiento del FIDA, contribuirán a aumentar la transparencia y generar enseñanzas importantes sobre cómo mejorar este enfoque de desarrollo, que todavía está en sus etapas iniciales, pero promete resultados alentadores.

## **G. Conclusión**

25. Las soluciones sostenibles para reducir la pobreza rural y generar ingresos para el creciente número de jóvenes y mujeres desempleados y personas subalimentadas de las zonas rurales requieren financiación, competencias técnicas e innovación en cantidades considerables. El sector privado puede aportar soluciones y financiación que pueden contribuir a satisfacer estas necesidades. Para que el FIDA esté en mayor grado de acceder a los recursos necesarios, debe posicionarse mejor para catalizar la financiación y los conocimientos prácticos que puede aportar el sector privado a iniciativas social y ambientalmente responsables, y canalizarlos hacia la lucha contra la pobreza, teniendo en cuenta su ventaja comparativa y manteniendo el centro de su labor en los pequeños productores, las mujeres, los jóvenes y las poblaciones rurales marginadas. La Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024) responde al nuevo modelo operacional y la nueva estructura descentralizada del FIDA y prevé un enfoque audaz pero gradual para fortalecer la colaboración del Fondo con el sector privado. La aplicación de la estrategia le permitirá complementar sus intervenciones relativas al sector público y adquirir experiencia mediante el aprendizaje práctico y las enseñanzas extraídas que vuelve a incorporar en su labor cotidiana.

## Anexo I. Plan de Acción para la aplicación de la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024)

En este plan de acción se describen las principales medidas necesarias para aplicar la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024). Estas medidas conciernen a las siguientes esferas: i) organización institucional, creación de capacidad y capacitación; ii) políticas y directrices operacionales; iii) sistemas y procesos, y iv) cooperación y divulgación. Tras la aprobación de la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado, el Fondo no utilizará ningún instrumento financiero nuevo para financiar de manera directa al sector privado antes de que i) el instrumento propuesto sea examinado rigurosamente (entre otros, por el Comité de Auditoría, según resulte apropiado), y ii) la Junta Ejecutiva examine íntegramente el proyecto que incluye tal instrumento y lo apruebe.

**La aplicación de este plan de acción tendrá repercusiones presupuestarias, las cuales se sufragarán a partir de los presupuestos de 2019 y 2020 aprobados por la Junta, con ahorros o la reasignación de recursos existentes.** El FIDA está también estudiando las oportunidades de organizar adscripciones de personal de otros asociados para el desarrollo, disponer de recursos adicionales a través de su Programa de oficiales subalternos del cuadro orgánico y contratar consultores para complementar sus conocimientos especializados sobre el sector privado.

En cada categoría del plan se definen las **medidas** concretas que se adoptarán, el reparto de **responsabilidades, las metas intermedias, el calendario** y el **apoyo institucional** adicional que se deberá brindar. Las medidas son indicativas y están sujetas a la aprobación de la estrategia y otros productos principales tales como la nueva estructura financiera del FIDA.

Medidas	Responsabilidades*	Meta intermedia	Calendario	Apoyo institucional
<b>1. Organización institucional, creación de capacidad y capacitación</b>				
<b>Medida 1.1.</b> Establecer una la Unidad de Colaboración con el Sector Privado - Asesoramiento y Apoyo (PAI, por sus siglas en inglés), que estará encargada de dirigir, coordinar y proporcionar las competencias técnicas necesarias para apoyar las operaciones del FIDA con el sector privado	OPV	Anuncio en un boletín del Presidente	Concluida en mayo de 2019	HRD

Medidas	Responsabilidades*	Meta intermedia	Calendario	Apoyo institucional
<b>Medida 1.2.</b> Contratar y asignar personal a la PAI y consolidar las actividades relacionadas con el sector privado que el FIDA ya está desarrollando (tales como las vinculadas al Fondo de Inversión para Agroempresas y la Red de Financiación e Inversión en favor de las Pymes Agrícolas y los Pequeños Agricultores) dentro de la PAI para garantizar que se aplique un enfoque estratégico a la colaboración con el sector privado	OPV	Nombramiento de un Jefe de la PAI y asignación de personal dentro de la unidad	Segundo y tercer trimestre de 2019	HRD
<b>Medida 1.3.</b> Nombrar funcionarios de contacto en todos los departamentos del FIDA que tengan conocimientos especializados sobre el sector privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAI: coordinación general</li> <li>• PMD (divisiones regionales y oficinas del FIDA en los países): gestión de la cartera y de los proyectos</li> <li>• OPR: gestión de los resultados</li> <li>• ECG: normas ambientales, sociales y de gobernanza, cuestiones de género</li> <li>• RIA: evaluación del impacto</li> <li>• LEG: aspectos jurídicos</li> <li>• FMD: gestión financiera</li> <li>• RMU: gestión del riesgo</li> <li>• GPR: actuación a nivel mundial y divulgación</li> </ul>	Creación de un grupo interdepartamental de coordinación de la estrategia con responsabilidades bien definidas dentro del FIDA	Tercer trimestre de 2019	HRD
<b>Medida 1.4.</b> Determinar las necesidades en cuanto a competencias básicas y elaborar módulos de capacitación sobre temas relacionados con el sector privado para el personal asignado a las nuevas operaciones con este sector	PAI (PMI), FOD, HRD	Elaboración de tres módulos de capacitación sobre temas pertinentes con certificación de estudios (modelos y análisis financieros, diligencia debida, negociación de transacciones, etc.)  Un módulo de capacitación impartido al año	Primer trimestre de 2020  2020-2021	La PAI, la HRD y otros departamentos seleccionarán a las personas encargadas de dictar la capacitación.
<b>2. Políticas y directrices operacionales</b>				
<b>Medida 2.1.</b> Elaborar documentos básicos que establezcan el marco para la realización de las transacciones del FIDA relativas al sector privado, en particular: i) la política gestión del riesgo; ii) la política relativa a las normas ambientales, sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAI: coordinación general</li> <li>• RMU: gestión de los riesgos financieros</li> <li>• ECG: riesgos ambientales,</li> </ul>	Aprobación de las directrices y políticas para examinar y tramitar las transacciones relativas al sector privado	Segundo y tercer trimestre de 2020	LEG

Medidas	Responsabilidades*	Meta intermedia	Calendario	Apoyo institucional
y de gobernanza; iii) la política de financiación no soberana y el mecanismo de reclamaciones para los proyectos, y iv) el marco para evaluar la adicionalidad y el impacto en el desarrollo	<p>sociales y de gobernanza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OPR, RIA: marco de evaluación de la adicionalidad y el impacto</li> </ul>			
<b>Medida 2.2.</b> Elaborar instrumentos financieros básicos y las políticas y directrices conexas, lo cual permitirá al FIDA trabajar directamente con las instituciones financieras y otras entidades del sector privado	PAI, FOD	Elaboración de instrumentos financieros básicos dirigidos al sector privado	Segundo y tercer trimestre de 2020	LEG
<b>3. Sistemas y procesos</b>				
<b>Medida 3.1.</b> Idear un proceso de iniciación y examen para proyectos relativos al sector privado utilizando el concepto actual de equipo encargado de la ejecución del proyecto y tomando como base el proceso actual de examen de las operaciones del FIDA con el sector público, siempre teniendo en cuenta el contexto específico del sector privado	OPR, PMI	Documento de procedimientos finalizado y aprobado	Cuarto trimestre de 2019 Segundo trimestre de 2020	PMD (divisiones regionales y oficinas del FIDA en los países), (Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas, reuniones de examen del diseño, Grupo de Garantía de Calidad, LEG
<b>Medida 3.2.</b> Establecer un sistema de calificación del riesgo crediticio estandarizado para proyectos relativos al sector privado, que se utilizará para evaluar todas las transacciones que se realicen en ese marco y dar seguimiento a las operaciones de toda la cartera	Unidad de Gestión del Riesgo (RMU), nuevo comité financiero (por establecerse)	Finalización del sistema de calificación del riesgo crediticio para operaciones con el sector privado	Segundo trimestre de 2020	
<b>Medida 3.3.</b> Definir un sistema para calificar el impacto y las salvaguardias con relación a los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, así como indicadores para dar seguimiento a los resultados	OPR, ECG	Finalización de los procedimientos de examen relativos a los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza	Segundo trimestre de 2020	PAI
<b>Medida 3.4.</b> Establecer: i) un sistema para evaluar la adicionalidad y el impacto en el desarrollo, que vaya acompañado de funciones de supervisión y presentación de informes bien definidas para que las instituciones financieras informen sobre sus operaciones, y ii) un marco para evaluar el impacto en el desarrollo que permita dar seguimiento a los resultados y garantice la presentación sistemática de información mediante el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales	RIA, OPR	Finalización del sistema de evaluación de la adicionalidad y del sistema y los procedimientos y sistema de evaluación del impacto en el desarrollo	Tercer trimestre de 2020	PAI, FOD

Medidas	Responsabilidades*	Meta intermedia	Calendario	Apoyo institucional
<b>Medida 3.5.</b> Elaborar plantillas para los convenios de financiación	LEG (se está creando una sección dedicada especialmente al sector privado)		Segundo y tercer trimestre de 2020	Asesor jurídico externo
<b>4. Cooperación y divulgación</b>				
<b>Medida 4.1.</b> Fomentar las asociaciones operacionales para crear una lista de proyectos posibles y determinar las oportunidades de inversión	PAI	Establecimiento de asociaciones y cofinanciación con asociados para el desarrollo	En curso	FOD, ERG
<b>Medida 4.2.</b> Velar para una coordinación multilateral eficaz con otros bancos multilaterales de desarrollo (BMD) relativa a la colaboración con el sector privado para asegurar que se sigan las mejores prácticas	PAI	Participación en foros de BMD sobre temas pertinentes. El FIDA ya forma parte de la Alianza Mundial de Cooperación Eficaz para el Desarrollo y está pensando hacerse miembro del grupo de trabajo de las Instituciones de Financiación del Desarrollo sobre financiación Combinada en condiciones favorables para proyectos del sector privado.	En curso	OPR, GPR y otros departamentos, equipo de trabajo interno del FIDA sobre principios comunes en materia de financiación combinada en condiciones favorables
<b>Medida 4.3.</b> Divulgar eficazmente información relativa a la movilización de recursos del sector privado y los préstamos que se prevé proporcionar al sector	GPR, PAI	Volumen de recursos movilizados del sector privado y fundaciones	En curso	Todos los departamentos del FIDA

\* Departamentos y divisiones del FIDA: División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI), Unidad de Colaboración con el Sector Privado - Asesoramiento y Apoyo (PAI), División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG), División de Participación Activa, Asociaciones y Movilización de Recursos a Nivel Mundial (GPR), Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG), Departamento de Operaciones Financieras (FOD), Unidad de Gestión del Riesgo (RMU), División de Servicios de Gestión Financiera (FMD), División e Recursos Humanos (HRD), Oficina de Asesoría Jurídica (LEG), Departamento de Administración de Programas (PMD), División de Políticas y Resultados Operacionales (OPR), Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia (OPV), División de Investigación y Evaluación del Impacto (RIA)

## El concepto de adicionalidad

1. En respuesta a la necesidad de contar con un enfoque y una definición comunes del concepto de adicionalidad, un grupo de BMD<sup>14</sup> constituyeron el equipo de tareas sobre adicionalidad de los BMD. En 2018, el equipo de tareas publicó su informe titulado *MDBs' Harmonized Framework for Additionality in Private Sector Operations*<sup>15</sup>. En el presente anexo se resume el concepto de adicionalidad que acordaron los BMD y sobre la base del cual el FIDA se propone diseñar su marco correspondiente.
2. El sector privado es un motor importante de crecimiento económico y empleo sostenible; por este motivo, muchas instituciones de financiación del desarrollo (IFD) están procurando aumentar su colaboración con los actores del sector privado. Dicho esto, canalizar recursos públicos hacia entidades privadas a fin de alcanzar objetivos de desarrollo es un cometido que plantea interrogantes acerca de si se deberían utilizar estos recursos en apoyo de entidades con fines de lucro.
3. Para responder a estos interrogantes se elaboró el **concepto de adicionalidad**, el cual hoy en día está bien integrado en los procesos y *modus operandi* de la mayor parte de las IFD. Concretamente, existe adicionalidad cuando la intervención de las IFD en apoyo del sector privado implica una contribución que va más allá de lo que está disponible en el mercado y no desplaza a los actores del sector privado. Es decir, las intervenciones de las IFD en el sector privado deberían responder a fallas del mercado que hacen que no existan financiadores comerciales dispuestos o capaces de ofrecer los insumos y servicios que ofrecen las IFD.
4. La adicionalidad —es decir, el valor agregado que pueden aportar las IFD a la transacción— puede ser de carácter financiero o no financiero. La **adicionalidad financiera** refleja el hecho de que los términos, las condiciones o las estructuras de financiación que proporcionan las IFD son materialmente diferentes de los que están disponibles en el mercado. Dentro de este tipo de adicionalidad se incluyen:
  - los **instrumentos o las estructuras de financiación innovadoras (no disponibles)** que permiten reducir el riesgo y los costos de inversión para el asociado del sector privado, por ejemplo:
    - fondos ofrecidos en condiciones más convenientes que las que ofrecen las entidades comerciales (montos mayores, tasas de interés más bajas y períodos de vencimiento o gracia más prolongados), lo cual hace al proyecto más viable desde el punto de vista comercial, e
    - instrumentos de financiación combinada en condiciones favorables.
  - los **fondos propios de las IFD**, los cuales refuerzan la solidez financiera y la solvencia crediticia de un proyecto, por ejemplo mediante:
    - inversiones de capital en fondos de impacto.
  - la **movilización de recursos de otras fuentes privadas**, para lo cual se reduce el riesgo real o percibido de una inversión mediante, por ejemplo:
    - el uso de instrumentos financieros como los acuerdos de reparto del riesgo o garantías que protegen a los inversores de una parte del riesgo vinculado a la inversión, y

<sup>14</sup> El Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Asiático de Inversión en Infraestructuras, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Banco Europeo de Inversiones, el Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Financiera Internacional y Sociedad Islámica para el Desarrollo del Sector Privado.

<sup>15</sup> Disponible en inglés en: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/474760ab-14c1-4bb3-b60d-d013ffae468e/201809\\_MDBs-Harmonized-Framework-for-Additionality-in-Private-Sector-Operations.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/474760ab-14c1-4bb3-b60d-d013ffae468e/201809_MDBs-Harmonized-Framework-for-Additionality-in-Private-Sector-Operations.pdf?MOD=AJPERES)

- la participación activa de las IFD para ayudar a movilizar fondos de fuentes comerciales, entre otros, mediante la comunicación de las conclusiones del proceso de diligencia debida o estructuras que mitigan los riesgos para los financiadores comerciales.
5. La **adicionalidad no financiera** se aplica a las intervenciones de las IFD que contribuyen a que los proyectos tengan un mayor impacto y mejores resultados de desarrollo, lo cual no sería posible mediante la financiación comercial. Se pueden distinguir varias categorías de adicionalidad no financiera, a saber:
- la **mitigación del riesgo no financiero** (por ejemplo, el riesgo vinculado al país, la normativa, el proyecto, el ciclo económico o el entorno político). Para lograrlo, las IFD pueden adoptar, entre otras, las siguientes medidas:
    - divulgar su conocimiento y comprensión profundos del contexto político, social y económico;
    - aprovechar las asociaciones de larga data concertadas en la zona del proyecto que le permiten actuar como un “intermediario imparcial”, y
    - utilizar su participación en un proyecto para dar confianza a los inversores respecto de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza y relacionados con el riesgo político y el impacto en el desarrollo.
  - los **cambios institucionales, sectoriales, normativos y de políticas** que las IFD, al intervenir en un proyecto, pueden impulsar mediante, por ejemplo:
    - el efecto de demostración derivado de proyectos donde se buscan formas alternativas de alcanzar metas de política, y
    - el diálogo sobre políticas y el apoyo a su formulación.
  - el **establecimiento de normas** entre asociados, por ejemplo mediante:
    - el fortalecimiento de la capacidad de los asociados del sector privado para que mejoren las normas ambientales, sociales y de gobernanza.
  - los **conocimientos, la innovación y la creación de capacidad** que las IFD pueden prestar, por ejemplo:
    - mediante servicios de asesoramiento y el intercambio de conocimientos técnicos, y
    - facilitando una red para el intercambio de conocimientos entre partes interesadas.
6. El enfoque común de los BMD del concepto de adicionalidad reposa sobre una serie de **principios rectores**, a saber:
- es necesario que todos los proyectos con el sector privado demuestren adicionalidad financiera y/o no financiera;
  - la evaluación de la adicionalidad se efectúa en el ámbito del proyecto o del programa y necesita estar apoyada por datos empíricos y un conocimiento del contexto; como tal, difiere según el país, el sector, el mercado y el tipo de cliente, y
  - los encargados de determinar y demostrar la adicionalidad son los equipos de proyectos; la Dirección es responsable ante los miembros de la Junta; las oficinas de evaluación independiente pueden incorporar la adicionalidad dentro de sus actividades de evaluación *ex post*.



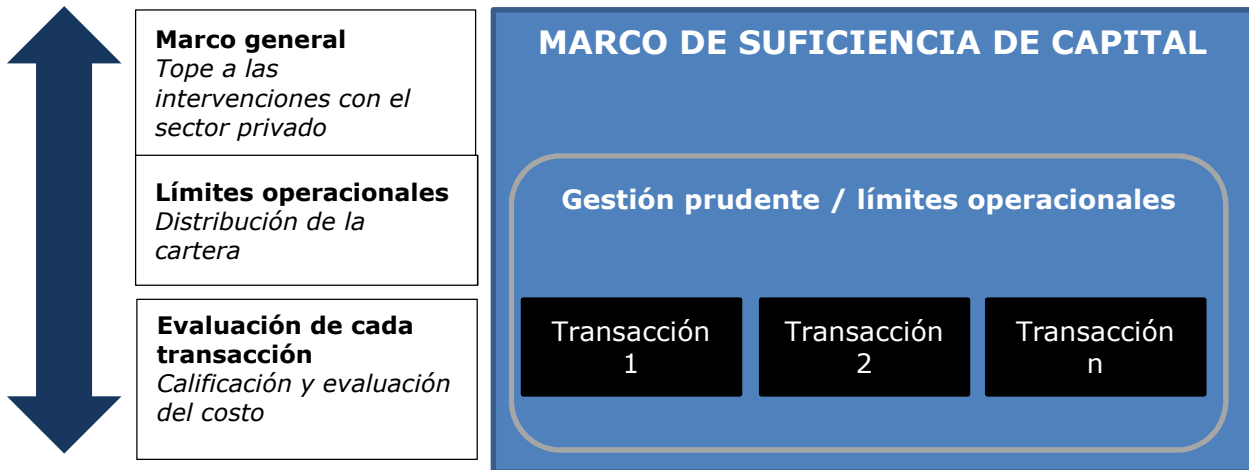
## Gestión del riesgo

1. Teniendo en cuenta los riesgos a que pueden estar expuestas las intervenciones relativas al sector privado y con el fin de proteger el estado contable del FIDA, en particular sus contribuciones (el capital del Fondo), la Dirección adoptará un enfoque conservador para la aplicación de la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024). La RMU del FIDA ha efectuado un análisis preliminar del marco de riesgo necesario para evaluar los proyectos del sector privado. Algunas de las iniciativas forman parte de la labor más general del FIDA de fortalecer su perfil financiero y comercial para cumplir su mandato, en el marco de políticas sobre el riesgo sólido y una estructura de gobernanza robusta.
2. A continuación, se resume el enfoque de la gestión del riesgo aplicable al sector privado.
  - a) **En primer lugar, cada operación con el sector estará sujeta a una evaluación de riesgos detallada.** La Unidad de Gestión del Riesgo evaluará todas las operaciones de manera independiente para determinar la solvencia crediticia del beneficiario (**se le asignará una calificación interna**) y **la idoneidad del instrumento propuesto. Como parte de la evaluación se sopesará el costo del instrumento**, que deberá ser proporcional al riesgo que entraña cada transacción, de modo de cubrir las pérdidas previstas de manera adecuada. Inicialmente, se dará más prioridad a los instrumentos de deuda que a las inversiones de capital.
  - b) En segundo lugar, la exposición al sector privado estará sujeta a una serie de **límites** operacionales **prudentes** que se aplicarán para el instrumento, el sector y el país a fin de garantizar la distribución correcta del riesgo entre los posibles prestatarios del FIDA.
  - c) En tercer lugar, todas las transacciones con el sector privado se contabilizarán en consonancia con el **Marco de Suficiencia de Capital**<sup>16</sup> del FIDA, la principal herramienta de gestión del riesgo por medio de la cual se asegura que todas las operaciones (privadas y públicas) se ejecuten con un nivel de capital (recursos desembolsados) que se mantenga por encima de los límites prudentes requeridos.
3. Como parte del Marco de Suficiencia de Capital del FIDA, se prevé que los recursos que se pondrán a disposición para intervenciones con el sector privado se limitarán inicialmente a un porcentaje máximo del 5 % del capital (sujeto a la aprobación de la Junta). Por su parte, el FIDA velará por contener las posibles pérdidas y por que los montos de estas no afecten su estado contable. A la larga, como las intervenciones con el sector privado tendrán un alcance limitado, la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado tendrá un efecto neutral sobre la misión del Fondo y sus políticas.

---

<sup>16</sup> Se entiende por marco de suficiencia de capital el enfoque que utiliza una institución financiera para contabilizar la proporción de capital que se necesita para apoyar el riesgo vinculado a sus actividades de préstamo (y en otras operaciones tales como las inversiones). Por ejemplo, si una institución financiera presta USD 100 millones a un país, tendrá que contabilizar una porción de esta cifra para cubrir eventuales pérdidas. En general se tratará de pérdidas imprevistas, dado que las pérdidas previstas se sufragarán supuestamente a partir del costo de la transacción; como tales, las pérdidas previstas se contabilizan en consonancia con la Norma Internacional de Información Financiera n.º 9, según la cual las instituciones financieras deben disponer provisiones para cada transacción para cubrir posibles pérdidas.

Diagrama 1  
**Resumen del marco de gestión del riesgo**



## Complementariedades entre las operaciones del FIDA con los sectores públicos y privados y el Fondo de Inversión para Agroempresas (Fondo ABC)

	<i>programa de préstamos y donaciones</i>	<i>Fondo ABC</i>
Inversiones indirectas destinadas a los pequeños agricultores y MIPYME rurales, por ejemplo, provisión de líneas de crédito, reparto del riesgo y garantías a intermediarios financieros para catalizar más financiación de la que ha movilizado el Fondo ABC	Préstamos y donaciones a gobiernos para proyectos que tengan como beneficiarios a los pequeños agricultores pobres	Inversiones directas e indirectas destinadas al segmento intermedio no atendido del sector privado (deuda, principalmente, y a un número reducido de países)
El volumen de la inversión puede variar.	El volumen de la inversión está limitado por el PBAS. (+ cofinanciación)	Inversiones directas de entre EUR 220 000 y EUR 800 000 Inversiones indirectas a intermediarios financieros de entre EUR 800 000 y EUR 4 millones
Operaciones posibles en unos 100 países	Operaciones en unos 100 países	El centro de atención inicial serán 10 miembros del Grupo de Estados de África, el Caribe y el Pacífico, con ampliación de 15 a 20 países en los próximos 10 años.
La atención se puede centrar en una variedad de temas, entre otros, los jóvenes, las mujeres, la resiliencia al cambio climático, las nuevas tecnologías, la seguridad alimentaria y los sistemas alimentarios.	Las inversiones y la asistencia técnica tienen por objeto fomentar un entorno empresarial propicio por medio de inversiones en infraestructura, el fortalecimiento institucional, las mejoras de la resiliencia al cambio climático, los vínculos con los mercados y la mejora de las normas.	Las inversiones tienen por objeto impulsar el desarrollo económico rural inclusivo. La asistencia técnica en las etapas previa y posterior a la inversión facilita el desarrollo de nuevas empresas y/o el desarrollo empresarial de las empresas participadas. Centro de atención: jóvenes y mujeres

## 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  
 Clamondial  
*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	<b>Total Public Sector and Multilateral Funding</b>	<b>\$104.73 (USD Million)</b>
	IFAD	\$74.85 (Loan: \$74.38 / Grant: \$0.47)
	National Government	\$15.60
	Domestic Beneficiaries	\$8.07
	External Co-financing Total	\$6.21
	<b>Total Private Sector Funding (Olam)</b>	<b>\$57.01</b>
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"> <li>• 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.</li> <li>• More than 25,200 MT of rice paddy purchased by Olam from smallholder farmers. Olam rice purchase total: \$9.8 million.</li> <li>• VCDP beneficiaries (smallholder farmers, processors and marketers) increased real agricultural income by at least 25%/avg in programme areas.</li> <li>• 3,795 new jobs in farming value chains, mainly youth and women SMEs.</li> <li>• 25,000 people in remote areas benefit from selling their produce to Olam.</li> </ul>	
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	<a href="https://operations.ifad.org/documents/654016/e186f287-8f12-4738-9499-9b89093e5f0a">https://operations.ifad.org/documents/654016/e186f287-8f12-4738-9499-9b89093e5f0a</a>	

### **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"> <li>• Minority stake investment in family businesses has proven to be a challenging strategy.</li> <li>• Companies develop unrealistic growth plans due to the opportunity of funding.</li> <li>• 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.</li> </ul>
Information Sources	<a href="https://www.slideshare.net/ExternalEvents/pearl-capital-partners-yield-uganda-investment-fund">https://www.slideshare.net/ExternalEvents/pearl-capital-partners-yield-uganda-investment-fund</a> <a href="http://www.globalaginvesting.com/pearl-capital-partners-announces-first-close-yield-uganda-investment-fund/">http://www.globalaginvesting.com/pearl-capital-partners-announces-first-close-yield-uganda-investment-fund/</a> <a href="http://pearlcapital.net/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=69">http://pearlcapital.net/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=69</a>

### **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	<a href="https://www.ifad.org/web/latest/story/asset/39640148">https://www.ifad.org/web/latest/story/asset/39640148</a> <a href="https://webapps.ifad.org/members/eb/118/docs/EB-2016-118-R-23-Rev-1.pdf">https://webapps.ifad.org/members/eb/118/docs/EB-2016-118-R-23-Rev-1.pdf</a> <a href="https://www.babyloan.org/fr/mali">https://www.babyloan.org/fr/mali</a>

### **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"> <li>. CAIM partnership enabled quick outreach to significant numbers of farmers and facilitated close monitoring.</li> <li>. Using environmentally appropriate technologies increased farmers' incomes.</li> <li>. Government partnership was new for BCI-India: success indicates potential for considerable scaling up.</li> <li>. The BCI monitoring system verifying that BCI standards were adopted.</li> </ul>
Information Sources	<a href="https://operations.ifad.org/documents/654016/fae0db03-aa08-481d-bd61-cc174510ed5a">https://operations.ifad.org/documents/654016/fae0db03-aa08-481d-bd61-cc174510ed5a</a>



### **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)	<i>Increase in Agriculture productivity:</i> 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%). <i>Increase in Climate Resilience:</i> Area of land reached under climate resilient practices – 12,781 ha. 962 coffee and cocoa producers were able to adapt to climate change. <i>Quality improvement of cocoa and coffee production:</i> 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. <i>Capacity building:</i> 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	<a href="https://www.ifad.org/documents/38714170/39135645/IFAD+and+public-private+partnerships+-+selected+project+experiences/52a2253a-feef-4445-9d96-e5708c748eb5">https://www.ifad.org/documents/38714170/39135645/IFAD+and+public-private+partnerships+-+selected+project+experiences/52a2253a-feef-4445-9d96-e5708c748eb5</a>

### **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	<a href="http://ibavietnam.com/wp-content/uploads/2018/06/Organic-Coconut-Production.pdf">http://ibavietnam.com/wp-content/uploads/2018/06/Organic-Coconut-Production.pdf</a> <a href="http://betrimex.com.vn/en">http://betrimex.com.vn/en</a>

**Rwanda – Joint shareholding in the tea sector**

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

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

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

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

Agency	Private sector engagement	Key links
	to farmers and connect them to markets. Other relevant interventions include their home-grown school feeding programme, and their post-harvest loss programme.	
United Nations Development Programme (UNDP)	<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): <a href="http://www.undp.org/content/undp/en/home/partners/private_sector/OurStrategy.html">http://www.undp.org/content/undp/en/home/partners/private_sector/OurStrategy.html</a></p> <p>UNDP - Green Commodities Programme: Private Sector Partners <a href="http://www.undp.org/content/gcp/en/home/our-partners.html">http://www.undp.org/content/gcp/en/home/our-partners.html</a></p> <p>UNDP Istanbul International Centre for Private Sector in Development <a href="http://www.iicpsd.undp.org/content/istanbul/en/home.html">http://www.iicpsd.undp.org/content/istanbul/en/home.html</a></p> <p>SDG Philanthropy Platform <a href="https://www.sdgphilanthropy.org/">https://www.sdgphilanthropy.org/</a></p> <p>SDG Impact Finance <a href="http://undp.socialimpact.fund/">http://undp.socialimpact.fund/</a></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 <a href="http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25430/Private%20Sector%20Engagement%20CPR%2024%20May%202018%20final.pdf?sequence=36&amp;isAllowed=y">http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25430/Private%20Sector%20Engagement%20CPR%2024%20May%202018%20final.pdf?sequence=36&amp;isAllowed=y</a></p> <p>Report by the Secretariat on UN Environment Programme's Private Sector Engagement, 21 May 2018 <a href="http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25430/Report%20to%20the%20CPR%20on%20Private%20Sector%20Engagement%201.05.pdf?sequence=16&amp;isAllowed=y">http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25430/Report%20to%20the%20CPR%20on%20Private%20Sector%20Engagement%201.05.pdf?sequence=16&amp;isAllowed=y</a></p>
UNICEF	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>Private Sector Collaboration: Innovation <a href="http://unicefstories.org/about/">http://unicefstories.org/about/</a></p> <p>Private Fundraising and Partnership - 2017 Annual report <a href="https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf">https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf</a></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  <a href="https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/agriculture_and_food/FABPs_Flyer.pdf">https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/agriculture_and_food/FABPs_Flyer.pdf</a></p> <p>Financial Innovation Platform for the SDGs  <a href="https://www.unglobalcompact.org/take-action/action-platforms/financial-innovation">https://www.unglobalcompact.org/take-action/action-platforms/financial-innovation</a></p> <p>Transforming Partnerships for the SDGs  <a href="https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Transforming_Partnerships_for_the_SDGs.pdf">https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Transforming_Partnerships_for_the_SDGs.pdf</a></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&amp;G, PROYA Cosmetics, Bill &amp; 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  <a href="http://www.unwomen.org/en/what-we-do/economic-empowerment/rural-women">http://www.unwomen.org/en/what-we-do/economic-empowerment/rural-women</a></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</p>	<p>World Bank's Global Agriculture practice  <a href="http://www.worldbank.org/en/about/careers/programs-and-internships/recruitment-drive-for-chinese-nationals/agriculture">http://www.worldbank.org/en/about/careers/programs-and-internships/recruitment-drive-for-chinese-nationals/agriculture</a></p> <p>The World Bank Group and the Private Sector  <a href="http://www.worldbank.org/en/about/partners/the-world-bank-group-and-private-sector#2">http://www.worldbank.org/en/about/partners/the-world-bank-group-and-private-sector#2</a></p> <p>GAFSP</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)  <a href="https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/sectors/private-sector/">https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/sectors/private-sector/</a></p> <p>Feed Africa: The Road to Agricultural Transformation in Africa  <a href="https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Brochure_Feed_Africa_-En.pdf">https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Brochure_Feed_Africa_-En.pdf</a></p> <p>Agriculture and Agro-Industries  <a href="https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/sectors/agriculture-agro-industries/">https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/sectors/agriculture-agro-industries/</a></p> <p>Boost Africa Investment Programme  <a href="https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/boost-africa-empowering-young-african-entrepreneurs/">https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/boost-africa-empowering-young-african-entrepreneurs/</a></p> <p>Agriculture Fast Track Fund  <a href="https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/agriculture-fast-track-aft-fund/">https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/agriculture-fast-track-aft-fund/</a></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</p>	<p>Operational Plan for Agriculture and Natural Resources – Promoting sustainable Food Security in Asia and the Pacific 2015 - 2020  <a href="https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/175238/op-agriculture-natural-resources.pdf">https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/175238/op-agriculture-natural-resources.pdf</a></p> <p>ADB Annual Report - 2017  <a href="https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/411996/adb-annual-report-2017.pdf">https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/411996/adb-annual-report-2017.pdf</a></p> <p>ADB's work in Agriculture and food security  <a href="https://www.adb.org/sectors/agriculture/support">https://www.adb.org/sectors/agriculture/support</a></p>

Agency	Private sector engagement	Key links
Inter-American Development Bank (IDB)	<p>sector investments accounted for nearly \$2.3 billion, a 31% increase over 2016 (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><b>AgroLAC 2025</b> <a href="https://www.iadb.org/en/sector/agriculture/agrolac/home">https://www.iadb.org/en/sector/agriculture/agrolac/home</a></p> <p>Climate-Smart Agricultural Fund <a href="https://www.ndf.fi/project/climate-smart-agriculture-fund-latin-america-and-caribbean-csaf-ndf-c86">https://www.ndf.fi/project/climate-smart-agriculture-fund-latin-america-and-caribbean-csaf-ndf-c86</a> IDB Partnership Report: 2016 <a href="https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8235/2016-Partnership-Report.PDF?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8235/2016-Partnership-Report.PDF?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></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 <a href="https://www.isdb.org/sector/agriculture">https://www.isdb.org/sector/agriculture</a></p> <p>Islamic Cooperation for Development of the Private Sector <a href="https://icd-ps.org/en">https://icd-ps.org/en</a></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  <a href="https://usaid-credit.exposure.co/categories/stories/from/agriculture">https://usaid-credit.exposure.co/categories/stories/from/agriculture</a></p> <p>USAID Office of Private Capital and Microenterprise  <a href="https://www.usaid.gov/pcm">https://www.usaid.gov/pcm</a></p> <p>Working with Investors: Unlocking Capital  <a href="https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/Unlocking_Capital_for_Development_FINAL.pdf">https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/Unlocking_Capital_for_Development_FINAL.pdf</a></p> <p>Feed the Future Business Partnerships  <a href="https://www.feedthefuture.gov/partnership/businesses/">https://www.feedthefuture.gov/partnership/businesses/</a></p> <p>PACE: Accelerating Entrepreneurs  <a href="https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/PACE_Executive_Summary_09.20.17_web.pdf">https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/PACE_Executive_Summary_09.20.17_web.pdf</a></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</p>	<p>DFID's Conceptual Framework on Agriculture  <a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/472999/Conceptual-Framework-Agriculture2.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/472999/Conceptual-Framework-Agriculture2.pdf</a></p> <p>CASA: Commercial Agriculture for Smallholders and Agribusiness  <a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/721360/CASA-detail1.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/721360/CASA-detail1.pdf</a></p> <p>CDC Investment Site  <a href="https://www.cdcgroup.com/en/">https://www.cdcgroup.com/en/</a></p> <p>CDC's Investment Screening Tool  <a href="https://d3s6ftg26lsiet.cloudfront.net/wp-content/uploads/2018/07/06125405/Development-Impact-Grid.pdf">https://d3s6ftg26lsiet.cloudfront.net/wp-content/uploads/2018/07/06125405/Development-Impact-Grid.pdf</a></p>

Agency	Private sector engagement	Key links
	Africa; 338 in India).	
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  <a href="https://www.bmz.de/en/publications/type_of_publication/information_flyer/information_brochures/Materialie254_hunger.pdf">https://www.bmz.de/en/publications/type_of_publication/information_flyer/information_brochures/Materialie254_hunger.pdf</a></p> <p>Marshall Plan with Africa: Chapter 4 – Agriculture  <a href="http://www.bmz.de/en/countries_regions/marshall_plan_with_africa/contents/chapter_04/01/index.html">http://www.bmz.de/en/countries_regions/marshall_plan_with_africa/contents/chapter_04/01/index.html</a></p> <p>developPPP.de Programme  <a href="https://www.developpp.de/en/our-programme-funding-for-development-partnerships-with-business/">https://www.developpp.de/en/our-programme-funding-for-development-partnerships-with-business/</a></p> <p>Models for PPP partnership through GIZ  <a href="http://www.coraltriangleinitiative.org/sites/default/files/resources/Session%204.4.pdf">http://www.coraltriangleinitiative.org/sites/default/files/resources/Session%204.4.pdf</a></p>

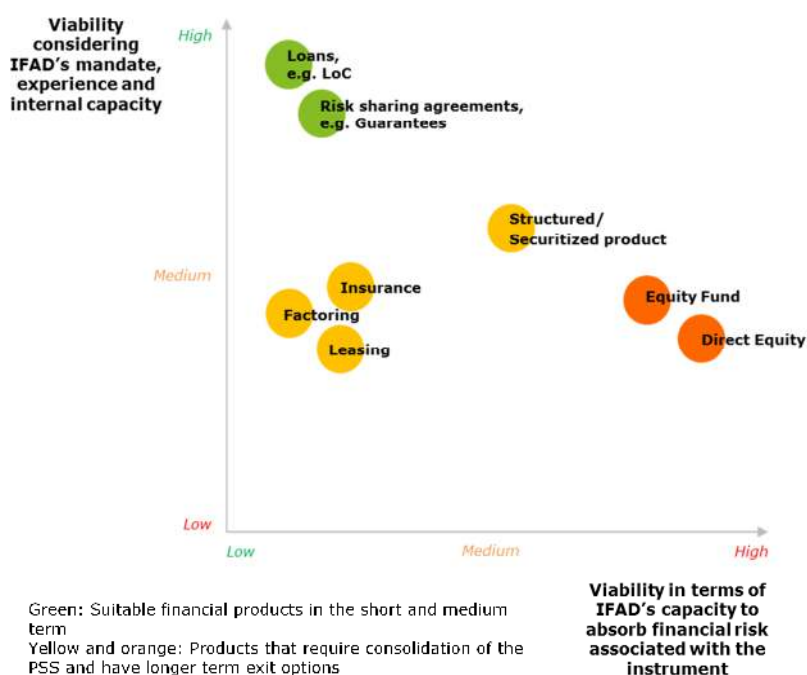
## Examples of financial instruments to be deployed by IFAD

1. 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,<sup>17</sup> catalyse additional funding, diversify its clientele and reach larger groups of small farmers more efficiently.
2. 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.
3. General technical description of both financial instruments is provided below.
4. 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

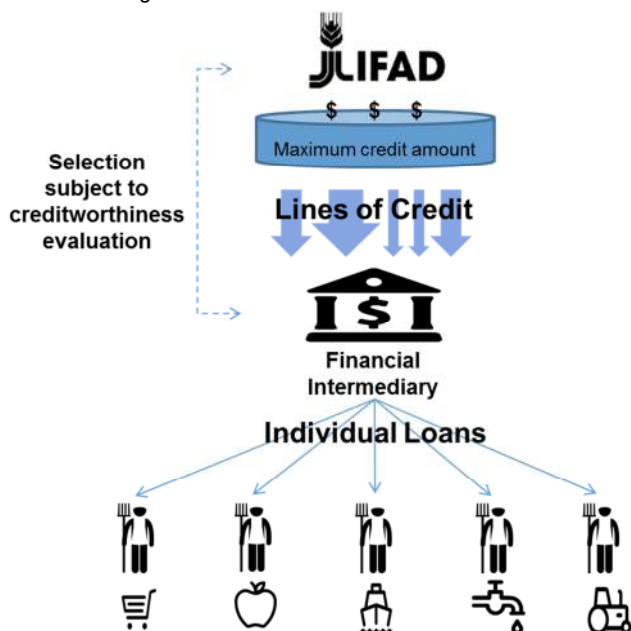


5. **Lines of credit (LoCs)** are unsecured long-term debt instruments which IFAD could issue to banks or non-bank financial intermediaries. They establish a maximum credit amount which the FIs can access at any time, as long as the limit is not exceeded and all requirements (timely repayment, development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

<sup>17</sup> 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

