



Fondo de Innovación con el sector privado Estudio de Caso:

Mecanismo de
Financiamiento para
Empresas Verdes
(GEFiM) en Kenia

Español

Private Sector Innovation Fund Case Study:

Green Enterprise
Financing Mechanism
(GEFiM) in Kenya

English

Facilité d'innovation avec le secteur privé Étude de cas :

Mécanisme de
financement pour les
entreprises vertes
(GEFiM) au Kenya

Français



Fondo de Innovación con el sector privado

Estudio de Caso

Fondo Ambiental: NETFUND

Proyecto: Mecanismo de Financiamiento para Empresas Verdes (GEFiM) en Kenia

Coordinadora del Proyecto: Benedict Muyale



Resumen 01

Este estudio de caso documenta cómo NETFUND diseñó y puso a prueba el Mecanismo de Financiamiento para Empresas Verdes (GEFiM por sus siglas en inglés) como una respuesta práctica a la persistente brecha de financiamiento que enfrentan las empresas con impacto positivo en la biodiversidad en Kenia. Si bien la biodiversidad sustenta sectores clave de la economía keniana, las empresas que operan en ecoturismo, agroforestería, silvicultura, pesca, ganadería y productos silvestres continúan excluidas del acceso a financiamiento asequible debido a los altos costos del crédito, la percepción de riesgo y la debilidad de sus sistemas empresariales. GEFiM fue concebido como un mecanismo de financiamiento híbrido que combina asistencia técnica, subvenciones, subvenciones reembolsables y préstamos concesionales para reducir el riesgo de estas empresas y prepararlas para la inversión.

El mecanismo se desarrolló mediante un amplio proceso participativo con actores clave y se estructuró en torno a sólidos marcos de gobernanza, de debida diligencia y de alianzas que vinculan a las empresas de conservación con intermediarios financieros e inversionistas privados. La fase piloto en Elgeyo Marakwet y West Pokot puso a prueba este enfoque mediante la implementación de un conjunto de herramientas empresariales, la selección de 25 empresas entre 146 solicitantes y la preparación de estas para recibir apoyo financiero combinado (blended finance).

A pesar de los desafíos iniciales típicos de la innovación en un entorno de Fondo Ambiental (FA), NETFUND logró movilizar 8,5 millones de dólares estadounidenses hacia una meta de capitalización de 10 millones de dólares para 2027 y estableció alianzas sólidas con socios de desarrollo, instituciones financieras y actores de la conservación. La experiencia demuestra cómo los FA pueden evolucionar de otorgantes de subvenciones a facilitadores del mercado que movilizan capital privado para la biodiversidad. GEFiM ofrece un modelo replicable para otros FA que buscan combinar financiamiento público con inversión privada, fortalecer la cartera de empresas y crear modelos sostenibles de financiamiento rotatorio para la conservación.

Contexto 02

La biodiversidad de Kenia es central para su economía y el bienestar humano, pero se encuentra bajo una fuerte presión. La Estrategia Nacional de Biodiversidad y Plan de Acción (2019–2030) indica que más del 70% de los recursos de biodiversidad del país permanecen sin protección, mientras que el financiamiento público para el sector ambiental representa menos del 5% del presupuesto nacional. Al mismo tiempo, el estudio de factibilidad realizado por NETFUND en 2022 reveló que las instituciones financieras rara vez financian empresas basadas en la naturaleza debido a su percepción de alto riesgo y a la falta de bancabilidad. Cuando el crédito está disponible, las tasas de interés oscilan entre el 15% y el 18%, lo que vuelve prohibitivo el endeudamiento para las pequeñas y medianas empresas verdes.

Esto deja la conservación de la biodiversidad altamente dependiente de subvenciones, con una participación mínima del sector privado. Sin embargo, el mismo estudio de factibilidad reveló una fuerte demanda insatisfecha de financiamiento asequible y adaptado entre las empresas verdes en sectores como el ecoturismo, los productos silvestres, la agroforestería, la agricultura sostenible, la silvicultura, la pesca y la ganadería. El estudio concluyó que movilizar inversión privada para la biodiversidad requeriría soluciones híbridas en las que el financiamiento público reduzca el riesgo de las empresas mediante asistencia técnica y financiamiento concesional.





En respuesta, NETFUND concibió el Mecanismo de Financiamiento para Empresas Verdes (GEFiM por sus siglas en inglés) como un puente estructurado de financiamiento entre las empresas de biodiversidad y el capital de inversión. Con base en la Ley de Gestión de Finanzas Públicas (2015), la EMCA (1999) y la Ley de Conservación y Gestión de la Vida Silvestre (2013), el mecanismo contribuye directamente a los objetivos de movilización de recursos y de uso sostenible de la biodiversidad establecidos en la NBSAP de Kenia.

La amplia experiencia de NETFUND, que ha financiado a más de 100 empresas verdes y ha trabajado con más de 100 grupos comunitarios de conservación, lo posicionó de manera única para probar esta innovación. La oportunidad se vio reforzada por el interés de socios como Kenya Development Corporation, KCB Foundation, Kenya Women Finance Trust y el Gobierno de Italia, quienes expresaron su disposición a cofinanciar y aportar recursos al mecanismo. El apoyo del Proyecto BRIDGE proporcionó los recursos catalizadores necesarios para diseñar las estructuras, herramientas y alianzas requeridas para operacionalizar GEFiM.

Los antecedentes de GEFiM se basan, por tanto, en una clara falla del mercado, una necesidad de financiamiento demostrada, marcos legales e institucionales habilitantes y un Fondo Ambiental preparado para transitar de un modelo tradicional de subvenciones a un modelo sostenible de financiamiento rotatorio.

Objetivos del Proyecto



El piloto de NETFUND tuvo como objetivo operacionalizar un mecanismo de financiamiento híbrido para catalizar la inversión del sector privado en la conservación de la biodiversidad. Mediante el establecimiento de estructuras claras de gobernanza, productos financieros adaptados, un marco de participación de socios y un conjunto de herramientas empresariales, el piloto creó un sistema que permitió apoyar a las empresas verdes mediante asistencia técnica y reducir su riesgo mediante una gama de productos financieros implementados a través de intermediarios financieros.

Este mecanismo está diseñado para movilizar hasta 10 millones de dólares estadounidenses destinados a empresas con impacto positivo en la biodiversidad, en sectores como el ecoturismo, la agroforestería, la agricultura sostenible, la silvicultura, la pesca y los productos silvestres. De esta manera, contribuye al crecimiento de empresas sostenibles, apoya la creación de empleos verdes y promueve la restauración y la protección de los ecosistemas, en línea con las metas de biodiversidad posteriores a 2020.

Proceso y Abordaje

NETFUND formó un equipo interdepartamental y contrató a MGN Associates LLP para apoyar el diseño del mecanismo. El enfoque fue deliberadamente participativo, incluyendo el mapeo de 180 actores y la participación estructurada de 36 instituciones clave de los sectores financiero, de conservación, gubernamental y de desarrollo empresarial. Once reuniones de consulta y un taller de validación de dos días orientaron el desarrollo de las estructuras de gobernanza, de operación y de productos financieros, así como del Marco de Participación de Socios.

En lugar de crear nuevos sistemas, NETFUND optimizó su Sistema de Gestión Financiera existente e integró intermediarios financieros en la implementación de productos concesionales. Una evaluación de necesidades orientó el desarrollo de herramientas de selección, de debida diligencia y de asistencia técnica, que culminó en un conjunto de herramientas y una plataforma de solicitud en línea. La divulgación comunitaria mediante *barazas* y radio local acompañó el lanzamiento y la implementación piloto.



Resultados 05

El piloto permitió a NETFUND pasar del concepto del GEFiM a un mecanismo de financiamiento operativo. Durante el período de implementación, el FA ejecutó todas las actividades descritas en el plan de trabajo original y en sus modificaciones de junio de 2025. Durante la implementación del GEFiM, NETFUND desarrolló un mecanismo con gobernanza y estructura operativa definidas, productos financieros adaptados a empresas verdes, fortaleció su sistema digital de gestión financiera para mejorar la rendición de cuentas y desarrolló un conjunto práctico de herramientas para identificar, evaluar y apoyar empresas.



Las consultas con actores clave y el taller de validación garantizaron que el mecanismo incorporara aportes de instituciones financieras, actores de la conservación, agencias gubernamentales, empresas y socios para el desarrollo. Este proceso inclusivo fortaleció la solidez técnica y la legitimidad institucional del mecanismo en NETFUND.

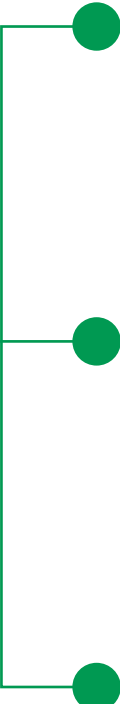
Un logro clave del piloto fue la movilización temprana de capital para el mecanismo. Mediante una participación estructurada de socios, participación en foros internacionales y reuniones bilaterales con inversionistas potenciales, NETFUND aseguró 8,5 millones de dólares estadounidenses en compromisos financieros, incluidos el apoyo de la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS) para la fase piloto y un compromiso significativo de la Corporación Financiera Internacional (IFC), alineado con soluciones basadas en la naturaleza bajo el programa Nature People Climate. Paralelamente, NETFUND evaluó y preseleccionó intermediarios financieros para administrar productos concesionales, asegurando que el mecanismo estuviera listo para la fase piloto.

El conjunto de herramientas desarrollado en el proyecto puso en práctica el diseño del mecanismo. Se lanzó una plataforma de solicitud en línea y la implementación piloto del conjunto de herramientas y del mecanismo en los condados de Elgeyo Marakwet y West Pokot atrajo 146 solicitudes de empresas verdes comunitarias. Veinticinco empresas fueron seleccionadas para recibir asistencia técnica, subvenciones y financiamiento concesional, lo que demuestra tanto la fuerte demanda a nivel local como la aplicabilidad práctica de las herramientas de selección y de debida diligencia desarrolladas.

El monitoreo continuo y la gestión adaptativa apoyaron una implementación efectiva, permitiendo ajustes al plan de trabajo cuando fue necesario y fortaleciendo los sistemas internos de supervisión, reporte y auditoría de NETFUND. La implementación también generó importantes beneficios institucionales, incluyendo mejoras en los controles financieros digitales, una mayor capacidad de debida diligencia y una mayor visibilidad de NETFUND como una institución creíble de financiamiento verde.

En general, la implementación del GEFiM y el piloto de los productos financieros del mecanismo demuestran que se trata de un enfoque viable y operativo, capaz de movilizar capital y apoyar a empresas vinculadas a la biodiversidad en Kenia.

Beneficios observados



La implementación del GEFiM tradujo el diseño en acción mediante la movilización de **8,5 millones de dólares estadounidenses** por parte de socios, incluidos AICS e IFC, lo que proporcionó capitalización inmediata y credibilidad al mecanismo. Este financiamiento temprano reflejó una fuerte confianza de los socios en el papel de NETFUND como institución de financiamiento verde y sentó las bases para ampliar las inversiones en empresas basadas en la naturaleza que promueven la conservación y la resiliencia climática.

Mediante la implementación del conjunto de herramientas del GEFiM y de la plataforma de solicitud en línea en los condados de Elgeyo Marakwet y West Pokot, el piloto **atrajo 146 solicitudes de empresas verdes comunitarias**. De estas, 25 empresas fueron identificadas para recibir asistencia técnica, subvenciones y financiamiento concesional, principalmente en cadenas de valor de apicultura y de cultivo de árboles, actividades estrechamente vinculadas con la restauración de ecosistemas y el uso sostenible de la tierra.

El desembolso previsto de **192.308 dólares** estadounidenses en subvenciones y de **346.154 dólares** estadounidenses en financiamiento concesional a través de intermediarios financieros seleccionados permitirá a estas empresas ampliar los esfuerzos de restauración en aproximadamente 1.500 hectáreas del ecosistema Cherangany. Al fortalecer el cultivo de árboles, el desarrollo de la apicultura y las prácticas de rehabilitación de tierras, el financiamiento contribuirá directamente a la recuperación de la biodiversidad, a la protección de las cuencas hidrográficas y a la resiliencia ecológica a largo plazo a nivel comunitario.



Retos

Entre los principales desafíos se incluyeron los retrasos en la contratación de la experiencia consultora adecuada, la necesidad de conciliar las expectativas de los sectores de conservación y de finanzas, y el diseño de productos financieros dentro de las estructuras fiduciarias existentes de los FA. Estos desafíos se superaron mediante el apoyo de consultorías con habilidades multidisciplinarias, la participación intensiva de actores clave y el aprovechamiento de los sistemas institucionales existentes y de los intermediarios financieros.

Retos pendientes

Las áreas prioritarias que requieren atención continua incluyen la finalización de acuerdos con intermediarios financieros, la ampliación del mecanismo más allá de los condados piloto, el mantenimiento de una cartera sólida de empresas verdes y el establecimiento de un monitoreo robusto a largo plazo tanto del desempeño financiero como de los resultados en materia de biodiversidad.



Lecciones Aprendidas

La experiencia demuestra que la participación temprana del sector privado acelera la capitalización y fortalece el sentido de apropiación. Los FA no necesitan crear sistemas financieros paralelos, sino que pueden utilizar los ya existentes internamente y aprovechar los sistemas financieros robustos de los intermediarios. Asimismo, la asistencia técnica es fundamental para que las empresas sean aptas para la inversión, mientras que marcos sólidos de gobernanza y de debida diligencia son esenciales para generar confianza entre los inversionistas.

Además, la implementación piloto del mecanismo con empresas reales en una región más pequeña proporciona una validación práctica que fortalece la credibilidad del modelo para su escalabilidad y replicabilidad a nivel nacional por parte de los Fondos Ambientales.





BRIDGE



Proyecto ejecutado por:



COSTA RICA
POR SIEMPRE



A photograph of several potted plants with large, vibrant green and yellow-orange leaves, growing in black plastic nursery bags. The plants are densely packed and appear to be in a nursery or greenhouse setting.

Private Sector Innovation Fund Case Study

Conservation Trust Fund: NETFUND

Project: Green Enterprise Financing Mechanism (GEFiM) in Kenya

Project Coordinator: Benedict Muyale



Executive Summary

This case study documents how NETFUND designed and piloted the Green Enterprise Financing Mechanism (GEFiM) as a practical response to the persistent financing gap facing biodiversity-positive enterprises in Kenya. While biodiversity underpins key sectors of the Kenyan economy, enterprises operating in ecotourism, agroforestry, forestry, fisheries, livestock, and wild products remain locked out of affordable finance due to high credit costs, perceived risk, and weak business systems. GEFiM was conceived as a hybrid financing mechanism that combines technical assistance, grants, repayable grants, and concessional loans to de-risk these enterprises and make them investment-ready.

The mechanism was developed through an extensive stakeholder process and structured around strong governance, due diligence, and partnership frameworks that link conservation enterprises to financial intermediaries and private investors. The pilot phase in Elgeyo Marakwet and West Pokot evaluated this approach by rolling out an enterprise toolkit, selecting 25 enterprises from 146 applicants, and preparing them for blended financing support.

Despite early challenges typical of innovation within a Conservation Trust Fund (CTF) environment, NETFUND successfully mobilized USD 8.5 million toward a USD 10 million capitalization target by 2027 and built strong partnerships with development partners, financial institutions, and conservation actors. The experience demonstrates how CTFs can evolve from grant-makers into market enablers that unlock private capital for biodiversity. GEFiM provides a replicable blueprint for other CTFs seeking to blend public finance with private investment, strengthen enterprise pipelines, and create sustainable revolving financing models for conservation.

Background - 2

Context

Kenya's biodiversity is central to its economy and human well-being, yet it is under severe threat. The National Biodiversity Strategy and Action Plan (2019–2030) indicates that over 70% of the country's biodiversity resources remain unprotected, while public financing for the environment sector accounts for less than 5% of the national budget. At the same time, the feasibility study conducted by NETFUND in 2022 revealed that financial institutions rarely finance nature-based enterprises due to their perceived elevated risk and "unbankability." Where credit is available, interest rates range from 15% to 18%, making borrowing prohibitive for small and medium-sized green enterprises.

This leaves biodiversity conservation heavily dependent on grants, with minimal private sector participation. Yet the same feasibility study revealed a strong and unmet demand for affordable, tailored financing among green enterprises across sectors such as ecotourism, wild products, agroforestry, sustainable agriculture, forestry, fisheries, and livestock. The study concluded that unlocking private investment for biodiversity would require hybrid solutions where public funding de-risks enterprises through technical assistance and concessional finance.





In response, NETFUND envisioned the Green Enterprise Financing Mechanism (GEFiM) as a structured financing bridge between biodiversity enterprises and investment capital. Anchored in the Public Finance Management Act (2015), the EMCA (1999), and the Wildlife Conservation and Management Act (2013), the mechanism directly contributes to Kenya's NBSAP targets on resource mobilization and the sustainable use of biodiversity.

NETFUND's extensive experience in financing over 100 green enterprises and working with more than 100 community conservation groups positioned it uniquely to test this innovation. The opportunity was further strengthened by interest from partners such as Kenya Development Corporation, KCB Foundation, Kenya Women Finance Trust, and the Government of Italy, who expressed willingness to co-finance and match funds mobilized into the mechanism. The support from the BRIDGE Project provided the catalytic resources needed to design the structures, tools, and partnerships required to operationalize GEFiM.

The background to GEFiM is therefore rooted in a clear market failure, a demonstrated financing need, enabling legal and institutional frameworks, and a CTF ready to transition from a traditional grant model to a sustainable revolving financing model.

Project Objectives



The pilot by NETFUND aimed to operationalize a hybrid financing mechanism to catalyze private-sector investment in biodiversity conservation. By establishing clear governance structures, tailored financial products, a partners' engagement framework, and an enterprise toolkit, the pilot created a system that enabled green enterprises to be supported through technical assistance and de-risked through an array of financial products using financial intermediaries.

This mechanism is designed to unlock up to USD 10 million for biodiversity-positive enterprises in sectors such as ecotourism, agroforestry, sustainable agriculture, forestry, fisheries, and wild products. In doing so, it supports the growth of sustainable enterprises, contributes to the creation of green jobs, and advances restoration and protection of ecosystems in line with post-2020 biodiversity targets.

Process and Approach

NETFUND formed a cross-departmental team and engaged MGN Associates LLP to support the design of the mechanism. The approach was deliberately consultative, involving mapping of 180 stakeholders and structured engagement of 36 key institutions across finance, conservation, government, and enterprise development. Eleven consultation meetings and a two-day validation workshop informed the development of the governance, operational, and financial product structures, as well as the Partners' Engagement Framework.

Rather than build new systems, NETFUND optimized its existing Financial Management System and integrated financial intermediaries into the delivery of concessional products. A needs assessment informed the development of selection, due diligence, and technical assistance tools, culminating in a toolkit and an online application platform. Community outreach through barazas and local radio accompanied the launch and pilot rollout.



Results05

The pilot enabled NETFUND to move the Green Enterprise Financing Mechanism (GEFiM) from concept to an operational financing mechanism. Over the implementation period, the Fund delivered all activities outlined in the original workplan and its June 2025 amendments. During the implementation of GEFiM, NETFUND developed a mechanism with defined governance and operational structure, financial products tailored to green enterprises, strengthened its digital fiscal management system to enhance accountability, and developed a practical toolkit for identifying, assessing, and supporting enterprises.



Stakeholder consultations and a validation workshop ensured that financial institutions, conservation actors, government agencies, enterprises, and development partners informed the mechanism. This inclusive process strengthened the technical soundness and institutional legitimacy of the mechanism within NETFUND.

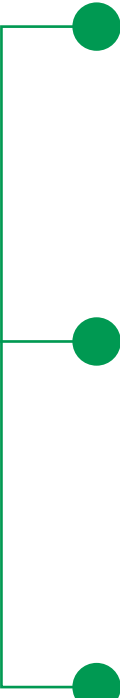
A key achievement of the pilot was the early mobilization of capital for the mechanism. Through structured partner engagement, participation in international forums, and bilateral meetings with potential investors, NETFUND secured USD 8.5 million in financial commitments, including support from the Italian Agency for Development Cooperation (AICS) for the pilot phase and a significant commitment from the International Finance Corporation (IFC), aligned with nature-based solutions under the Nature People Climate Program. In parallel, NETFUND assessed and shortlisted financial intermediaries to administer concessional products, ensuring that the mechanism is ready for the piloting phase.

The toolkit developed under the project translated the mechanism's design into practice. An online application platform was launched, and the pilot rollout of the toolkit and mechanism in Elgeyo Marakwet and West Pokot counties attracted 146 applications from community-based green enterprises. Twenty-five enterprises have been selected for technical assistance, grants, and concessional financing, demonstrating both strong grassroots demand and the practicality of the selection and due diligence tools developed.

Continuous monitoring and adaptive management supported effective implementation, enabling adjustments to the workplan where necessary and strengthening NETFUND's internal systems for oversight, reporting, and audit. The implementation also generated important institutional benefits, including improved digital financial controls, stronger due diligence capacity, and enhanced visibility of NETFUND as a credible green financing institution.

Overall, the implementation of GEFiM and the pilot of the mechanism's financial products demonstrate that it is a viable, operational approach capable of mobilizing capital and supporting biodiversity-linked enterprises in Kenya.

Benefits Observed



The implementation of GEFiM translated design into action by mobilizing **USD 8.5 million from partners**, including AICS and IFC, providing immediate capitalization and credibility to the mechanism. This early financing signaled strong partner confidence in NETFUND's role as a green financing institution and laid the groundwork for scaling investments into nature-based enterprises that advance conservation and climate resilience.

Through the rollout of the GEFiM toolkit and online application platform in Elgeyo Marakwet and West Pokot, the pilot attracted **146 applications** from community-based green enterprises. From these, **25 enterprises** were identified for technical assistance, grants, and concessional financing, primarily in beekeeping and tree-growing value chains, activities intricately linked to ecosystem restoration and sustainable land use.

The planned disbursement of **USD 192,308** in grants and **USD 346,154** in concessional financing through selected Financial Intermediaries will enable these enterprises to scale restoration efforts across approximately 1,500 hectares within the Cherangany ecosystem. By strengthening tree growing, apiary development, and land rehabilitation practices, the financing will directly contribute to biodiversity recovery, watershed protection, and long-term ecological resilience at the community level.



Challenges

Key challenges included delays in procuring appropriate consultancy expertise, bridging differences between conservation and finance sector expectations, and designing financial products within existing CTF fiduciary structures. These were overcome through multi-skilled consultancy support, intensive stakeholder engagement, and leveraging existing institutional systems and financial intermediaries.

Remaining Challenges

Priority areas for continued attention include finalizing agreements with Financial Intermediaries, scaling the mechanism beyond the pilot counties, sustaining a high-quality pipeline of green enterprises, and establishing robust long-term monitoring of both financial performance and biodiversity outcomes.



09 Lessons Learned

The experience shows that early engagement with private sector actors accelerates capitalization and builds ownership. CTFs do not need to create parallel financial systems but can use existing internal systems while leveraging robust systems of financial intermediaries. Notably, technical assistance is also critical in making enterprises investable, while strong governance and due diligence frameworks are essential to build investor confidence. Additionally, piloting the mechanism with real enterprises in a smaller region provides practical validation that strengthens the model's credibility for scalability and replicability on a national scale by CTFs.





BRIDGE



Project implemented by:



FOREVER
COSTA RICA



A photograph of several potted plants with large, vibrant green and yellow-orange leaves, growing in black plastic nursery bags. The plants are densely packed and appear to be in a nursery or greenhouse setting.

Facilité d'innovation avec le secteur privé

Étude de cas

Fonds fiduciaire pour la conservation : NETFUND

Projet : Mécanisme de financement pour les entreprises vertes (GEFiM) au Kenya

Coordinateur du projet : Benedict Muyale



Résumé 01

Cette étude de cas décrit comment NETFUND a conçu et testé le mécanisme de financement pour les entreprises vertes (GEFiM) afin d'apporter une réponse concrète au déficit de financement persistant auquel sont confrontées les entreprises ayant un impact positif sur la biodiversité au Kenya. Bien que la biodiversité soutienne des secteurs clés de l'économie kenyane, les entreprises actives dans l'écotourisme, l'agroforesterie, la sylviculture, la pêche, l'élevage et les produits sauvages restent exclues de l'accès à un financement abordable en raison des coûts élevés du crédit, de la perception du risque et de la faiblesse de leurs systèmes de gestion. Le GEFiM a été conçu comme un mécanisme de financement hybride combinant assistance technique, subventions, subventions remboursables et prêts concessionnels afin de réduire le risque pour ces entreprises et de les préparer à l'investissement.

Le mécanisme a été développé à l'issue d'un vaste processus participatif impliquant des acteurs clés et s'articule autour de cadres solides en matière de gouvernance, de diligence raisonnable et de partenariats reliant les entreprises de conservation à des intermédiaires financiers et à des investisseurs privés. La phase pilote menée à Elgeyo Marakwet et West Pokot a permis de tester cette approche en mettant en œuvre un ensemble d'outils entrepreneuriaux, en sélectionnant 25 entreprises parmi 146 candidates et en les préparant à bénéficier d'un financement mixte (blended finance).

Malgré les défis initiaux typiques de l'innovation dans un contexte de fonds fiduciaires pour la conservation (FFC), NETFUND a réussi à mobiliser 8,5 millions de dollars américains, avec un objectif de capitalisation de 10 millions de dollars d'ici 2027, et a établi des alliances solides avec des partenaires de développement, des institutions financières et des acteurs de la conservation. Cette expérience montre comment les FFC peuvent évoluer de simples bailleurs de fonds à des facilitateurs de marché qui mobilisent des capitaux privés en faveur de la biodiversité. Le GEFiM offre un modèle reproductible pour d'autres FFC qui cherchent à combiner financement public et investissement privé, à renforcer leur portefeuille d'entreprises et à créer des modèles durables de financement renouvelable pour la conservation.



Contexte 02

La biodiversité du Kenya est essentielle à son économie et au bien-être humain, mais elle est soumise à une forte pression. La Stratégie nationale pour la biodiversité et le Plan d'action (2019-2030) indiquent que plus de 70 % des ressources de biodiversité du pays ne sont pas protégées, tandis que le financement public du secteur environnemental représente moins de 5 % du budget national. Parallèlement, l'étude de faisabilité réalisée par NETFUND en 2022 a révélé que les institutions financières financent rarement les entreprises fondées sur la nature en raison de la perception d'un risque élevé et d'un manque de bancabilité. Lorsque le crédit est disponible, les taux d'intérêt varient entre 15 % et 18 %, ce qui rend l'endettement prohibitif pour les petites et moyennes entreprises vertes.

La conservation de la biodiversité reste donc fortement dépendante des subventions, avec une participation minimale du secteur privé. Cependant, cette même étude de faisabilité a révélé une forte demande non satisfaite de financements abordables et adaptés auprès des entreprises vertes dans des secteurs tels que l'écotourisme, les produits sauvages, l'agroforesterie, l'agriculture durable, la sylviculture, la pêche et l'élevage. L'étude a conclu que la mobilisation d'investissements privés en faveur de la biodiversité nécessiterait des solutions hybrides dans lesquelles le financement public réduirait le risque pour les entreprises grâce à une assistance technique et à des financements concessionnels.





En réponse, NETFUND a conçu le mécanisme de financement pour les entreprises vertes (GEFiM) comme une passerelle de financement structurée entre les entreprises de la biodiversité et les capitaux d'investissement. S'appuyant sur la loi sur la gestion des finances publiques (2015), la loi EMCA (1999) et la loi sur la conservation et la gestion de la faune sauvage (2013), ce mécanisme contribue directement aux objectifs de mobilisation des ressources et d'utilisation durable de la biodiversité fixés dans la Stratégie nationale pour la biodiversité et plan d'action (NBSAP) du Kenya.

La vaste expérience de NETFUND, qui a financé plus de 100 entreprises vertes et travaillé avec plus de 100 groupes communautaires de conservation, l'a placé dans une position unique pour tester cette innovation. Cette opportunité a été renforcée par l'intérêt de partenaires tels que la Kenya Development Corporation, la KCB Foundation, le Kenya Women Finance Trust et le gouvernement italien, qui ont exprimé leur volonté de cofinancer et d'apporter des ressources au mécanisme. Le soutien du projet BRIDGE a fourni les ressources catalytiques nécessaires pour concevoir les structures, outils et partenariats requis pour rendre le GEFiM opérationnel.

L'histoire du GEFiM repose donc sur une défaillance manifeste du marché, un besoin de financement avéré, des cadres juridiques et institutionnels favorables, ainsi qu'un fonds fiduciaire pour la conservation prêt à passer d'un modèle traditionnel de subventions à un modèle durable de financement rotatif.

Objectifs du projet



Le projet pilote NETFUND visait à mettre en place un mécanisme de financement hybride afin de catalyser les investissements du secteur privé dans la conservation de la biodiversité. Grâce à la mise en place de structures de gouvernance claires, de produits financiers adaptés, d'un cadre de participation des partenaires et d'un ensemble d'outils entrepreneuriaux, le projet pilote a créé un système permettant de soutenir les entreprises vertes par le biais d'une assistance technique et de réduire leur risque grâce à une gamme de produits financiers mis en œuvre par des intermédiaires financiers.

Ce mécanisme est conçu pour mobiliser jusqu'à 10 millions de dollars américains destinés aux entreprises ayant un impact positif sur la biodiversité, dans des secteurs tels que l'écotourisme, l'agroforesterie, l'agriculture durable, la sylviculture, la pêche et les produits sauvages. Il contribue ainsi à la croissance des entreprises durables, soutient la création d'emplois verts et favorise la restauration et la protection des écosystèmes, conformément aux objectifs de biodiversité post-2020.

Processus et approche

NETFUND a constitué une équipe interdépartementale et a engagé MGN Associates LLP pour soutenir la conception du mécanisme. L'approche a été délibérément participative, incluant la cartographie de 180 acteurs et la participation structurée de 36 institutions clés issues des secteurs financier, de la conservation, du gouvernement et du développement des entreprises. Onze réunions de consultation et un atelier de validation de deux jours ont guidé l'élaboration des structures de gouvernance, d'opération et financières, ainsi que du Cadre de participation des partenaires.

Au lieu de créer de nouveaux systèmes, NETFUND a optimisé son système de gestion financière existant et a intégré des intermédiaires financiers dans la mise en œuvre de produits concessionnels. Une évaluation des besoins a guidé le développement d'outils de sélection, de diligence raisonnable et d'assistance technique, qui a abouti à un ensemble d'outils et à une plateforme de demande en ligne. La communication auprès des communautés, par le biais de *réunions publiques* et de la radio locale, a accompagné le lancement et la mise en œuvre pilote.



Résultats 05

Le projet pilote a permis à NETFUND de passer du concept du GEFiM à un mécanisme de financement opérationnel. Au cours de la période de mise en œuvre, le FFC a exécuté toutes les activités décrites dans le plan de travail initial ainsi que dans ses modifications de juin 2025. Au cours de la mise en œuvre du GEFiM, NETFUND a développé un mécanisme doté d'une gouvernance et d'une structure opérationnelle définies, ainsi que des produits financiers adaptés aux entreprises vertes ; il a renforcé son système numérique de gestion financière pour améliorer la reddition de comptes et a développé un ensemble pratique d'outils pour identifier, évaluer et soutenir les entreprises.



Les consultations avec les acteurs clés et l'atelier de validation ont permis de s'assurer que le mécanisme intègre les contributions des institutions financières, des acteurs de la conservation, des agences gouvernementales, des entreprises et des partenaires de développement. Ce processus inclusif a renforcé la solidité technique et la légitimité institutionnelle du mécanisme au sein de NETFUND.

L'une des principales réussites du projet pilote a été la mobilisation précoce de capitaux pour le mécanisme. Grâce à une participation structurée des partenaires, à une présence dans les forums internationaux et à des réunions bilatérales avec des investisseurs potentiels, NETFUND a obtenu 8,5 millions de dollars américains d'engagements financiers, dont le soutien de l'Agence italienne de coopération au développement (AICS) pour la phase pilote et un engagement significatif de la Société financière internationale (IFC), aligné sur les solutions fondées sur la nature dans le cadre du programme Nature People Climate. Parallèlement, NETFUND a évalué et présélectionné des intermédiaires financiers pour gérer des produits concessionnels, garantissant ainsi que le mécanisme soit prêt pour la phase pilote.

La boîte à outils développée dans le cadre du projet a permis de mettre en œuvre la conception du mécanisme. Une plateforme de candidature en ligne a été lancée et la mise en œuvre pilote de la boîte à outils et du mécanisme dans les comtés d'Elgeyo Marakwet et de West Pokot a attiré 146 candidatures d'entreprises vertes communautaires. Vingt-cinq entreprises ont été sélectionnées pour bénéficier d'une assistance technique, de subventions et d'un financement concessionnel, ce qui démontre à la fois la forte demande locale et la pertinence pratique des outils de sélection et de diligence raisonnable développés.

Un suivi continu et une gestion adaptative ont favorisé une mise en œuvre efficace, permettant d'ajuster le plan de travail lorsque cela était nécessaire et de renforcer les systèmes internes de supervision, de reporting et d'audit de NETFUND. La mise en œuvre a également généré d'importants bénéfices institutionnels, notamment des améliorations des contrôles financiers numériques, une capacité accrue en matière de diligence raisonnable et une meilleure visibilité de NETFUND en tant qu'institution de financement vert crédible.

Dans l'ensemble, la mise en œuvre du GEFiM et le projet pilote des produits financiers du mécanisme démontrent qu'il s'agit d'une approche viable et opérationnelle, capable de mobiliser des capitaux et de soutenir les entreprises liées à la biodiversité au Kenya.

Avantages observés

La mise en œuvre du GEFiM a concrétisé le concept en mobilisant **8,5 millions de dollars américains auprès de partenaires**, dont l'AICS et l'IFC, ce qui a apporté une capitalisation immédiate et une crédibilité au mécanisme. Ce financement précoce a reflété la forte confiance des partenaires dans le rôle de NETFUND en tant qu'institution de financement vert et a jeté les bases d'une expansion des investissements dans les entreprises fondées sur la nature qui favorisent la conservation et la résilience climatique.

Grâce à la mise en œuvre de la boîte à outils du GEFiM et de la plateforme de candidature en ligne dans les comtés d'Elgeyo Marakwet et de West Pokot, le projet pilote a attiré **146 candidatures d'entreprises** vertes communautaires. Parmi celles-ci, 25 entreprises ont été sélectionnées pour bénéficier d'une assistance technique, de subventions et de financements concessionnels, principalement dans les chaînes de valeur de l'apiculture et de la culture d'arbres, activités étroitement liées à la restauration des écosystèmes et à l'utilisation durable des terres.

Le décaissement prévu de **192 308 dollars américains** sous forme de subventions et de **346 154 dollars américains** sous forme de financement concessionnel par des intermédiaires financiers sélectionnés permettra à ces entreprises d'étendre leurs efforts de restauration à environ 1 500 hectares de l'écosystème de Cherangany. En renforçant la culture des arbres, le développement de l'apiculture et les pratiques de réhabilitation des terres, ce financement contribuera directement à la restauration de la biodiversité, à la protection des bassins versants et à la résilience écologique à long terme au niveau communautaire.



Défis

Parmi les principaux défis figuraient les retards dans le recrutement de consultants possédant l'expertise requise, la nécessité de concilier les attentes des secteurs de la conservation et de la finance, ainsi que la conception de produits financiers s'inscrivant dans les structures fiduciaires existantes des FFC. Ces défis ont été surmontés grâce au soutien de cabinets de conseil dotés de compétences multidisciplinaires, à la participation intensive d'acteurs clés et à l'utilisation des systèmes institutionnels existants et des intermédiaires financiers.

Défis à relever

Les domaines prioritaires nécessitant une attention continue comprennent la finalisation des accords avec les intermédiaires financiers, l'extension du mécanisme au-delà des comités pilotes, le maintien d'un portefeuille solide d'entreprises vertes et la mise en place d'un suivi rigoureux à long terme tant des performances financières que des résultats en matière de biodiversité.

Leçons appprises

L'expérience montre que la participation précoce du secteur privé accélère la mobilisation de capitaux et renforce le sentiment d'appropriation. Les fonds fiduciaires pour la conservation n'ont pas besoin de créer des systèmes financiers parallèles, mais peuvent utiliser ceux qui existent déjà en interne et tirer parti des solides systèmes financiers des intermédiaires. De même, l'assistance technique est fondamentale pour rendre les entreprises éligibles à l'investissement, tandis que des cadres solides de gouvernance et de diligence raisonnable sont essentiels pour instaurer la confiance auprès des investisseurs.

De plus, la mise en œuvre pilote du mécanisme avec de véritables entreprises dans une région plus petite apporte une validation pratique qui renforce la crédibilité du modèle en vue de son extension et de sa reproductibilité à l'échelle nationale par les fonds fiduciaires pour la conservation.





BRIDGE



Projet mis en œuvre par :



FOREVER
COSTA RICA

