

# Objectifs stratégiques 2014 à 2017 du Conseil fédéral concernant SIFEM SA

---

## 1 Introduction

SIFEM SA (Swiss Investment Fund for Emerging Markets) est une société anonyme de la Confédération régie par le droit privé. Elle est autonome dans son organisation et sa gestion et tient sa propre comptabilité. Ses objectifs et sa mission première sont décrits dans l'ordonnance concernant la coopération au développement et l'aide humanitaire internationales<sup>1</sup> ainsi que dans l'ordonnance sur la coopération renforcée avec les Etats d'Europe de l'Est<sup>2</sup>. S'appuyant sur celles-ci, SIFEM SA est pour l'essentiel chargée d'investir principalement dans des fonds et des intermédiaires financiers locaux ou régionaux œuvrant en faveur de PME, d'entreprises à croissance rapide<sup>3</sup> et de sociétés privées spécialisées dans les infrastructures, sises dans des pays en développement et des pays émergents. Pour remplir sa mission, elle recourt à des prises de participation (capital-risque) ou à des prêts souvent en association avec d'autres institutions financières de développement européennes. Ce faisant, elle permet à ces entreprises d'accéder à un savoir-faire et à un financement à long terme, contribuant non seulement à leur croissance durable, mais également à la création d'emplois et, finalement, à la réduction de la pauvreté dans les pays en développement et les pays émergents.

La Confédération est actuellement l'unique propriétaire de SIFEM SA. Les droits des actionnaires sont exercés par le Conseil fédéral. Celui-ci reconnaît au conseil d'administration la liberté de se déterminer en matière de stratégie et de politique de l'entreprise. Se basant sur l'article 30c de l'ordonnance concernant la coopération au développement et l'aide humanitaire internationales et dans le droit fil des priorités en matière de coopération au développement économique<sup>4</sup>, le Conseil fédéral définit les objectifs stratégiques de SIFEM SA tous les quatre ans. Le conseil d'administration de SIFEM SA est responsable de la mise en œuvre de ces objectifs stratégiques.

## 2 Priorités stratégiques

Le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle constitue un outil reconnu, efficace et rationnel de coopération suisse au développement économique permettant, d'une part, d'encourager à long terme une croissance durable et généralisée dans les pays émergents et les pays en développement, d'autre part, d'aider ces pays à intégrer le système économique mondial. Cet outil doit pouvoir être mesuré à d'autres instruments à l'aune de ces critères.

### 2.1 Priorités programmatiques

Le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle respecte les priorités suivantes:

- *Principe de subsidiarité*: SIFEM SA met à disposition des moyens de financement qui sont soit indisponibles sur le marché ou offerts à des conditions inéquitables, soit proposés en quantités insuffisantes ou avec des échéances trop courtes.

*Durabilité*: SIFEM SA tient compte des principes de durabilité financière, économique, sociale et écologique dans ses activités d'investissement.

---

<sup>1</sup> RS 974.01, notamment la section 8a

<sup>2</sup> RS 974.11

<sup>3</sup> Ces entreprises, dont la taille peut être supérieure à celle de PME, se distinguent par le fait qu'elles créent davantage d'emplois que la moyenne.

<sup>4</sup> Voir le message concernant la coopération internationale 2013 - 2016, chapitre 4 (FF 2012 2259).

Effet de levier: SIFEM SA mobilise un niveau optimal de fonds supplémentaires provenant d'autres investisseurs, tant privés qu'institutionnels, destinés aux pays cibles ou aux entreprises bénéficiaires. A cet effet, elle assume, en adéquation avec son mandat, une partie des risques politiques ou commerciaux et partage en contrepartie les retours sur investissements avec les investisseurs privés et institutionnels.

- *Complémentarité/additionnalité*: SIFEM SA effectue des investissements permettant non seulement de combler un manque de financement, mais également d'inclure des mesures de soutien concrètes, sous forme notamment de transfert de connaissances et d'assistance technique aux intermédiaires financiers et aux entreprises.
- *Concentration géographique*: SIFEM SA limite son champ d'investissements essentiellement aux pays émergents et aux pays en développement, conformément à la liste en vigueur du Comité d'aide au développement de l'OCDE, soit les pays qui affichent dans la classification BIRD un revenu national brut par habitant inférieur à la valeur limite établie chaque année par la Banque mondiale<sup>5</sup>. Au sein de ce champ d'investissements, SIFEM SA concentre ses activités dans les pays et les régions prioritaires de la coopération suisse au développement.

Les fonds régionaux ou globaux sont considérés comme investissements dans des pays prioritaires s'il est admis que, sur la base de pièces justificatives crédibles et d'informations concernant la liste des projets d'investissements potentiels, au moins 50 % des investissements du fonds sont effectués dans des pays prioritaires (20 % pour la région d'Afrique subsaharienne).

## 2.2 Tâches et objectifs de gestion

Le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle assume les tâches et atteigne les objectifs de gestion suivants :

### 2.2.1 Offre, prestation, impact

**Le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle :**

- a. effectue des investissements ayant un impact concret et visible sur le développement, en soutenant les PME viables et dynamiques ainsi que les entreprises à croissance rapide du secteur privé des pays cibles. Il s'agit pour l'essentiel de créer des emplois durables et à des conditions décentes, mais également, par exemple, de diversifier et de renforcer les marchés financiers et l'intermédiation financière au niveau local, d'optimiser la gestion des entreprises du portefeuille et leur accès à des fonds étrangers ou d'accroître les recettes fiscales sur les lieux où les investissements sont réalisés.
- b. assure un équilibre entre l'impact sur le développement, la liquidité du portefeuille, le revenu régulier et la diversification du risque, en combinant divers instruments de placement. Pour ce faire, SIFEM SA recourt aux instruments suivants:
  - *Fonds de placement alternatifs*: investissements dans des fonds spécialisés de capital-risque, mais également dans des fonds mezzanine ( «fonds de croissance» selon les catégories SIFEM) ainsi que des fonds visant des objectifs spécifiques mesurables dans le domaine social et dans le domaine du développement («economic development funds» et «social impact funds»).Les «economic development funds» visent essentiellement à développer le marché du capital-risque dans des pays et des secteurs économiques qui ne sont pas encore couverts et à fournir des biens et des services au niveau mondial.  
Les «social impact funds» ont pour but explicite de permettre aux couches de population défavorisées (bas de la pyramide) d'accéder à des biens et à des

<sup>5</sup> A titre d'illustration, cette valeur limite a été établie à USD 7 115 au cours de l'exercice fiscal 2014 pour les prêts accordés par la Banque mondiale.

services abordables et d'exercer une activité lucrative pour ainsi mieux intégrer le tissu économique, ce qui, à terme, réduira les inégalités.

- *Investissements dans des instituts financiers*: investissements dans des instituts et intermédiaires financiers locaux qui accordent des financements à moyen et long termes essentiellement à des PME, mais également à des instituts de microfinance et à des projets d'infrastructure.
  - *Emprunts et autres instruments de créance*: les emprunts peuvent être garantis ou non garantis, de second rang, convertibles ou liés à un titre de participation.
  - *Investissements dans des participations directes ou des quasi-participations*: titres de participation dans des entreprises privées ou des intermédiaires financiers.
  - *Garanties*: elles couvrent les participations en actions et aident les emprunteurs à accéder à une source de financement.
- c. ait la capacité de contracter une masse critique d'engagements annuels en vue de nouveaux investissements aux conditions fixées dans la politique d'investissement, tout en tenant compte des priorités programmatiques.

En conformité avec la pratique courante des institutions financières européennes de développement, SIFEM SA contrôle continuellement au cours du cycle d'investissement les effets de ses placements sur le développement. Elle les consigne tous les ans dans un rapport séparé adressé au SECO en tant que représentant de la Confédération.

### **2.2.2 Positionnement, développement**

**Le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle :**

- a. présente ses activités d'investissement comme faisant partie de la coopération suisse au développement économique, assure une cohésion avec celle-ci et tient compte de manière appropriée des thèmes transversaux de gouvernance économique et d'égalité de traitement des hommes et des femmes (*gender*).
- b. effectue également, dans le cadre de son mandat légal et en tenant compte des objectifs financiers, des investissements dans des fonds visant des objectifs spécifiques et mesurables dans le domaine social et dans le domaine du développement (economic development funds, social impact funds) qui, grâce à des solutions innovantes, contribuent à fournir des biens publics mondiaux (protection du climat, santé, biodiversité, etc.) et à permettre aux couches de population défavorisées d'accéder à des biens et à des services abordables<sup>6</sup>.

### **2.2.3 Politique et gestion du risque**

**Le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle :**

- dispose d'un système spécifique permettant d'identifier, de contrôler et de gérer les risques liés aux investissements ainsi que les risques opérationnels et dont l'analyse et la conduite sont régulièrement contrôlées et, le cas échéant, perfectionnées.
- ne prenne pas de risques financiers disproportionnés lors de l'acquisition de nouvelles sources de revenus ou dans la gestion des liquidités.
- détienne, outre les réserves de trésorerie facultatives, un niveau de liquidités suffisamment élevé pour respecter les engagements pris, mais non encore honorés.
- s'assure de manière appropriée contre les risques en matière de responsabilité civile.

---

<sup>6</sup> En contrepartie, SIFEM SA n'effectuera aucun investissement allant à l'encontre des objectifs de la Suisse en matière de politique climatique.

### 3 Objectifs financiers

Le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle atteigne les objectifs suivants :

#### 3.1 Rentabilité

- SIFEM SA maintient les charges d'exploitation à un niveau raisonnable par rapport à la taille du portefeuille d'investissements.

#### 3.2 Financement

- SIFEM SA assure son autofinancement à long terme, en veillant à ce que les coûts d'exploitation et une masse critique d'engagements annuels en vue de nouveaux investissements puissent être couverts par les retours sur investissements (capital, intérêts, dividendes et profits) provenant d'investissements réalisés et d'un niveau adéquat de réserves de trésorerie facultatives. Comparés aux nouveaux engagements moyens pris chaque année, les retours sur investissements augmentent durant la période stratégique, dans un contexte économique normal.

#### 3.3 Décompte final

- SIFEM SA réalise un résultat d'exploitation positif (résultat opérationnel/EBIT selon les normes IFRS) sur l'entier de la période couverte par les présents objectifs stratégiques.

#### 3.4 Investissements

Le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle :

- fixe et atteint des valeurs cibles de performance différenciées en investissant dans des fonds visant des objectifs spécifiques et mesurables dans le domaine social et dans le domaine du développement (*social impact funds* et *economic development funds*) ou dans des fonds de croissance. Toutes les catégories d'investissements doivent produire un rendement annuel positif et présenter un multiple d'investissement annuel supérieur à 1<sup>7</sup>.
- compare, dans son rapport annuel, des sociétés d'investissement similaires en analysant leur performance ainsi que l'évolution de leur stratégie et de leur environnement économique.

### 4 Objectifs de politique du personnel et de prévoyance

Le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle intervienne auprès d'Obviam DFI SA, à laquelle le conseil d'administration a externalisé la direction de SIFEM SA avec l'accord du Conseil fédéral, afin qu'Obviam DFI SA:

- pratique une politique du personnel prévoyante, socialement responsable, transparente et fiable, et offre des conditions de travail concurrentielles pour tous les groupes d'âge, dans un cadre propice au développement personnel et à la performance.
- encourage parmi les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs une attitude professionnelle intègre.
- cultive un style de conduite qui, tout en créant un climat d'estime réciproque, soit propice à la performance, et qui inspire confiance par la communication déployée tant à l'interne qu'à l'externe.

---

<sup>7</sup> Le taux de rendement compare l'évolution de la valeur du portefeuille, en tenant compte de la durée de l'investissement, avec le montant restant. S'agissant du multiple d'investissement, tous les retours sur investissements obtenus jusqu'alors additionnés à la valeur vénale du portefeuille d'investissements sont divisés par le capital investi, indépendamment du facteur temps.

- intègre l'essentiel des objectifs stratégiques dans les objectifs de performance annuels pour le personnel d'Obviam DFI SA et en tient dûment compte lors de l'évaluation des performances.

## **5 Coopérations**

Le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle s'engage dans des réseaux appropriés et des associations d'organisations visant les mêmes objectifs, pour autant que cela contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

## **6 Adaptation des objectifs stratégiques**

Le Conseil fédéral peut, au besoin, adapter ses objectifs stratégiques pendant leur durée de validité. Il statue à ce sujet après avoir consulté le conseil d'administration de SIFEM SA.

## **7 Rapport**

Le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle lui soumette, en temps voulu et en complément du rapport de gestion annuel, un rapport écrit sur la réalisation des objectifs stratégiques durant l'année écoulée. A cet effet, SIFEM SA relèvera les données et les chiffres-clés pertinents.

Par ailleurs, le Conseil fédéral attend de SIFEM SA qu'elle échange périodiquement, en cours d'année, des informations avec des représentants de la Confédération, notamment dans le cadre d'entretiens avec le propriétaire qui ont lieu au moins une fois par semestre.

29.11.2013

Au nom du Conseil fédéral suisse:

Le président de la Confédération, Ueli Maurer

La chancelière de la Confédération, Corina Casanova