



Objectifs stratégiques assignés à la SIFEM SA par le Conseil fédéral pour les années 2025 à 2028

du 6 décembre 2024

1. Contexte

La SIFEM SA (Swiss Investment Fund for Emerging Markets) est la société financière de développement de la Confédération. Elle constitue l'un des instruments de la coopération suisse au développement (CI). La SIFEM fournit des financements à des entreprises prometteuses et respectant la durabilité dans les pays en développement ou émergents. Elle investit via des fonds et des établissements financiers dans des petites et moyennes entreprises axées sur la croissance et contribue ainsi à la création et à la préservation d'emplois décents et à la lutte contre la pauvreté.

La base légale régissant ses activités est la loi fédérale du 14 juin 2024 sur la société financière de développement SIFEM (loi SIFEM ; FF 2024 1458). Le Conseil fédéral définit tous les quatre ans les objectifs stratégiques de la SIFEM (art. 9, al. 1, de la loi SIFEM). Le conseil d'administration de la SIFEM veille à la mise en œuvre des objectifs stratégiques, adresse chaque année au Conseil fédéral un rapport sur la réalisation des objectifs et fournit les informations permettant de l'évaluer (art. 9, al. 2, de la loi SIFEM). La Confédération détient 100 % du capital-actions, les droits de l'actionnaire étant exercés par le Conseil fédéral.

2. Priorités stratégiques

2.1 Principes d'investissement

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

Valeur ajoutée : la SIFEM met à disposition des financements qui, sans soutien public, ne seraient pas suffisamment élevés ou ne seraient pas proposés à des conditions intéressantes. En sa qualité d'investisseur actif, la SIFEM siège généralement dans les organes consultatifs des fonds auxquels elle participe.

Mobilisation de moyens privés : la SIFEM recherche la collaboration d'acteurs privés pour co-investir (apport de ressources supplémentaires).

Durabilité : la SIFEM place la durabilité économique, sociale et environnementale ainsi que la responsabilité sociétale des entreprises au cœur de ses activités d'investissement. À titre complémentaire, dans des contextes particulièrement difficiles, elle peut faciliter les investissements en proposant une assistance technique.

Orientation géographique : la SIFEM concentre ses activités sur les pays et les régions prioritaires de la CI et exploite les synergies avec la stratégie CI 2025-2028 (FF 2024 1518). Les investissements dans les pays les moins avancés et dans des contextes fragiles sont développés dans le cadre d'un nouveau modèle de coopération entre la SIFEM et la Direction du développement et de la coopération (DDC).

2.2 Objectifs de développement

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

Opportunités économiques et emplois décents : les entreprises financées par la SIFEM créent des emplois décents (objectif de développement durable [ODD*¹] 8 de l'ONU), contribuent à réduire la pauvreté (ODD 1*) et à développer des industries, innovations et infrastructures durables (ODD 9*).

Protection du climat et de l'environnement : en mettant à la disposition des entreprises des capitaux à long terme, la SIFEM contribue activement à la réalisation des objectifs climatiques internationaux et de développement durable. Outre les mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques (ODD 13), l'accès à une énergie propre et d'un coût abordable (ODD 7) et la promotion d'une consommation et d'une production responsables (ODD 12*) constituent des objectifs importants.

Responsabilité sociale : les populations défavorisées obtiennent un meilleur accès aux biens et services essentiels (ODD 10*), l'accent étant mis sur le renforcement de la participation des femmes à l'activité économique (ODD 5). Les investissements de la SIFEM contribuent à la fourniture de biens et de services essentiels dans les domaines de la santé et du bien-être (ODD 3*), de l'éducation de qualité (ODD 4*) ou des infrastructures d'approvisionnement (ODD 9*).

2.3 Objectifs financiers et gestion des risques

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

La SIFEM assure son **autofinancement** à long terme, en veillant à ce que les coûts d'exploitation et les engagements d'investissement puissent être couverts par les retours sur investissements provenant d'investissements échus et par une réserve de liquidités adéquate. Les coûts d'exploitation annuels sont plafonnés à 1,5 % net des engagements actifs.

Le Conseil fédéral compte sur un **résultat global** positif selon les normes IFRS² (en tenant compte des effets de change), cumulé sur la période 2025-2028. L'objectif est

¹ www.un.org/sustainabledevelopment/fr/ ; aucune valeur cible n'a été définie pour les ODD signalés par un astérisque (*). La contribution à tous les ODD devra être précisée dans le rapport annuel d'impact (voir ch. 6).

² International Financial Reporting Standards (<https://ifrs.org>)

de réaliser un **rendement** annuel moyen **du portefeuille** de 2,5 % en dollars américains sur les quatre dernières années.

La SIFEM dispose d'un système de **gestion des risques d'entreprise** basé sur la norme ISO 31000 et d'un système de **gestion de la conformité** (CMS) basé sur la norme ISO 37301. Elle informe le propriétaire au moins une fois par an des principaux risques d'entreprise et des priorités ressortant du CMS.

La SIFEM met en œuvre un système de **gestion des ressources et de management environnemental** analogue à celui de la Confédération (RUMBA) ainsi que le **paquet climatique** de la Confédération (c.-à-d. plan d'action voyages en avion, flotte de véhicules, concept de mise en œuvre dans le domaine des bâtiments). Elle informe le propriétaire au moins une fois par an des principaux objectifs, mesures et résultats.

3. Objectifs en matière de personnel

La SIFEM règle l'indemnisation des entreprises mandatées dans des contrats de gestion. L'indemnisation au titre de la gestion du portefeuille comprend une indemnité annuelle calculée au prorata des engagements actifs du portefeuille et une composante variable plafonnée à 6 % de l'indemnité annuelle. Les critères d'évaluation de la composante variable tiennent compte aussi bien des objectifs financiers que des objectifs de développement. L'indemnisation au titre du soutien à la direction des affaires (*business services management*) est fonction des frais effectifs.

La SIFEM veille à ce que le montant du salaire individuel fixe le plus élevé en lien avec le mandat de la SIFEM ne dépasse pas le montant maximal de la classe de salaire 32 de la Confédération (art. 12, let. b, de la loi SIFEM).

4. Coopérations

L'activité d'investissement donne lieu à des partenariats-clés avec des acteurs financiers publics comme privés (ODD 17*). La SIFEM s'engage en outre au sein de l'Association des institutions européennes de financement du développement et au sein d'autres réseaux appropriés.

5. Adaptation des objectifs stratégiques

Le Conseil fédéral peut, au besoin, adapter ses objectifs stratégiques pendant leur durée de validité. Il décide d'une telle adaptation après avoir consulté le conseil d'administration de la SIFEM.

6. Rapport

La SIFEM soumet au Conseil fédéral, en même temps que le rapport de gestion annuel, un rapport écrit sur la réalisation des objectifs stratégiques durant l'année écoulée, et relève à cet effet les données et les chiffres-clés pertinents (art. 9, al. 2, de la loi SIFEM). Elle établit parallèlement un rapport annuel sur l'efficacité. Elle échange par ailleurs périodiquement des informations avec des représentants de la Confédération, notamment dans le cadre des entretiens avec le propriétaire, qui ont lieu généralement trois fois par an.

7. Chiffres-clés et indicateurs

7.1 Principes d'investissement

Objectif/domaine	Chiffres-clés/indicateurs	Mesure/contrôle
1) Valeur ajoutée	Au moins 50 % des engagements d'investissement dans des fonds permettent de premières clôtures de fonds.	Annuel
2) Mobilisation de capitaux privés	100 millions de francs de fonds mobilisés directement auprès de investisseurs privés et institutionnels 200 millions de francs selon la méthodologie du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	Cumulé sur la période 2025-2028 Cumulé sur la période 2025-2028
3) Durabilité	La SIFEM oblige l'ensemble des intermédiaires financiers et des entreprises de son portefeuille à respecter une politique d'investissement responsable ³ .	Annuel
4) Orientation géographique	Tous les investissements sont effectués dans des pays en développement ou émergents (selon l'OCDE). Au moins 60 % des engagements d'investissement sont destinés à des pays ou régions prioritaires de la CI suisse ⁴ . Les investissements dans les pays les moins avancés (PMA selon la définition des Nations Unies au	Moyenne 2025-2028 Moyenne 2025-2028

³ <https://sifem.ch/fr> > Nos investissements > Approche > Approche de SIFEM en matière d'investissement responsable

⁴ Les fonds régionaux ou globaux sont considérés comme des investissements dans des pays prioritaires si au moins 50 % des investissements du fonds sont effectués dans des pays prioritaires (20 % pour l'Afrique subsaharienne).

Objectif/domaine	Chiffres-clés/indicateurs	Mesure/contrôle
	1.1.2025) représentent au moins 12 % des engagements actifs.	

7.2 Objectifs de développement

Objectif/domaine	Chiffres-clés/indicateurs	Mesure/contrôle
5) Emplois décents (ODD 8)	La SIFEM contribue à créer et/ou à préserver au moins 10 000 emplois par an (au pro rata ⁵).	Annuel
6) Réduction des émissions et adaptation au changement climatique (ODD 7 et 13)	Au moins 30 % des engagements d'investissement contribuent à la protection du climat selon la méthodologie de l'OCDE. Tous les engagements d'investissement sont compatibles avec les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat ainsi qu'avec les objectifs climatiques nationaux.	Moyenne 2025-2028 Annuel
7) Égalité des sexes (ODD 5)	Au moins 30 % des engagements d'investissement contribuent à l'égalité des sexes ⁶ .	Moyenne 2025-2028
8) Impact global sur le développement	Au moins 75 % des investissements du portefeuille doivent être ultérieurement jugés « bons » ou « très bons » selon le système de contrôle du développement mis en place par la SIFEM.	Moyenne 2025-2028

7.3 Objectifs financiers et gestion des risques

Objectif/domaine	Chiffres-clés/indicateurs	Mesure/contrôle
9) Financement	Les liquidités sont entièrement engagées. Les surengagements sont admis jusqu'à concurrence de 15 % des engagements actifs.	Annuel

⁵ Si la SIFEM participe à hauteur de 10 % dans un fonds qui investit en créant 1000 emplois dans une entreprise du portefeuille, 100 postes sont comptabilisés.

⁶ Selon la norme internationale en matière d'investissements bénéficiant aux femmes, initiée par les institutions de financement du développement : www.2xchallenge.org > 2X Criteria.

Objectif/domaine	Chiffres-clés/indicateurs	Mesure/contrôle
10) Efficience	Les coûts d'exploitation sont plafonnés à 1,5 % net des engagements actifs.	Annuel
11) Décompte final	Le résultat global est positif selon les normes IFRS (en tenant compte des effets de change).	Cumulé sur la période 2025-2028
12) Objectif de rendement	Le rendement du portefeuille en USD est de 2,5 % en moyenne sur les quatre dernières années.	Annuel
13) Marge de tolérance à l'égard des risques de placement	La part des investissements dans des projets présentant un risque jugé élevé ou très élevé est inférieure à 45 % pour les fonds et à 20 % pour les placements à revenu courant.	Annuel
14) Gestion des risques	La SIFEM dispose d'un système de gestion des risques d'entreprise basé sur la norme ISO 31000 et d'un système de gestion de la conformité (CMS) basé sur la norme ISO 37301. D'autres normes équivalentes peuvent être appliquées selon le principe « appliquer ou expliquer » (<i>comply or explain</i>). La SIFEM informe le propriétaire en temps utile des principaux risques d'entreprise et des priorités ressortant du CMS.	Une fois sur la période 2025-2028 : audit externe du système de gestion des risques et du CMS réalisé par un organe de contrôle indépendant sur mandat du conseil d'administration de la SIFEM. Information du Conseil fédéral (rapport d'audit, avis) dans le cadre du rapport sur la réalisation des objectifs stratégiques.

...

Au nom du Conseil fédéral suisse :

La présidente de la Confédération, Viola Amherd
Le chancelier de la Confédération, Viktor Rossi