SIFEM
SWISS INVESTMENT FUND
FOR EMERGING MARKETS

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2016

TABLE DES MATIÈRES

3 MISSION
4 2016 EN UN COUP D'ŒIL
6 AVANT-PROPOS DE JEAN-DANIEL GERBER
7 AVANT-PROPOS DE CLAUDE BARRAS
8 COMMENT NOUS TRAVAILLONS
10 APERÇU DU PORTEFEUILLE
11 APERÇU FINANCIER
12 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

ENTRETIENS

16 LE RÔLE COMPLÉMENTAIRE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT : ENTRETIEN AVEC THOMAS BREU
18 INVESTISSEMENTS RESPONSABLES : ENTRETIEN AVEC SARITA BARTLETT

INVESTISSEMENTS & ÉTUDES DE CAS

22 NOUVEAUX INVESTISSEMENTS
24 ÉTUDES DE CAS : CIRA (EGYPTE), DELIFROST (COSTA RICA)

Ce rapport d'activités complète le rapport annuel (stratégie, gouvernance d'entreprise, performance du portefeuille d'investissements, gestion des risques et états financiers). Ces deux rapports peuvent être téléchargés à l'adresse www.sifem.ch.

SIFEM AG
c/o Obviam DFI AG
Bubenbergplatz 11
3011 Berne
Suisse

info@sifem.ch
+41 31 310 09 30

www.sifem.ch

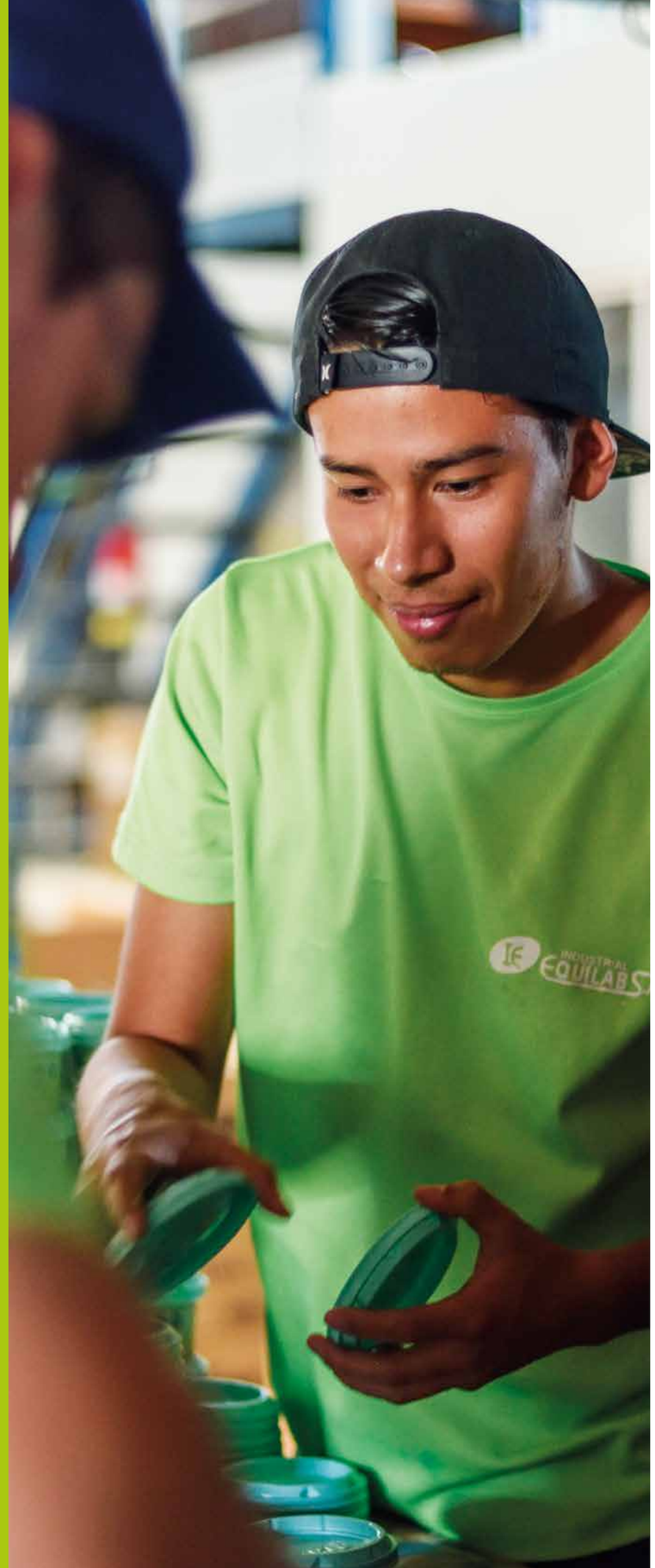
© 2017 SIFEM

Rédaction :
Monika Gysin,
Obviam, Berne

Conception :
Push'n'Pull, Berne

Photos :
Pablo Cambronero, Mostafa Darwish, Monika Gysin et autres personnes. Les photos montrent des personnes qui travaillent pour des sociétés du portefeuille de SIFEM.

Imprimé :
Vögeli Druck, Langnau



MISSION

SIFEM est la société financière de développement (SFD) de la Confédération suisse; SIFEM constitue l'un des piliers de la coopération au développement économique de la Suisse. En octroyant du financement à des petites et moyennes entreprises (PME) commercialement viables ainsi qu'à d'autres entreprises à forte croissance, SIFEM contribue à créer des emplois durables et à réduire la pauvreté dans les pays en développement et les pays émergents. Elle participe ainsi à la croissance économique durable de ces pays dans une optique de long terme et favorise également l'intégration de ces pays dans le système économique mondial.

PRINCIPAUX PILIERS DU MANDAT DE SIFEM

Les objectifs stratégiques actuels assignés à SIFEM sont définis par le Conseil fédéral pour une période de quatre ans (2014 – 2017). 27 objectifs ont ainsi été définis sur la base des différents piliers du mandat de SIFEM :

- Concentration des investissements : SIFEM investit principalement dans des fonds gérés par des intermédiaires financiers ainsi que dans d'autres institutions financières (p. ex. banques, entreprises de leasing, fonds d'investissement, fonds de garantie, véhicules de crédits structurés) dont le but est d'offrir un accès aux capitaux et au savoir-faire à des compagnies locales disposant d'un fort potentiel de croissance.
- Effets de développement : les investissements SIFEM visent à générer un impact spécifique et vérifiable sur le développement à travers la promotion de PME dynamiques et d'entreprises à croissance rapide du secteur privé dans les pays cibles. Il s'agit principalement de créer des emplois durables offrant des conditions de travail décentes.
- Pays : SIFEM concentre majoritairement ses activités dans les pays et régions prioritaires de la coopération suisse au développement.
- Effet de levier : SIFEM cherche à mobiliser des capitaux privés additionnels pour les pays cibles et les entreprises de son portefeuille. Dans ce contexte, SIFEM, en adéquation avec son mandat, assume une part des risques politiques et commerciaux, et partage avec les investisseurs privés et institutionnels les risques et les profits éventuels.
- Principe de subsidiarité : SIFEM propose des financements qui ne sont pas disponibles sur le marché ou alors offerts à des conditions défavorables.
- Complémentarité/additionnalité : Les investissements de SIFEM vont au-delà d'une simple contribution financière; ils incluent également une valeur ajoutée supplémentaire aux intermédiaires financiers et aux entreprises, telle que le transfert de savoir-faire ou le soutien technique.
- Durabilité : SIFEM conduit ses activités d'investissement en adhérant aux principes de durabilité financière, économique, sociale et environementale.

USD 793,1 MILLIONS AU TOTAL ONT ÉTÉ **INVESTIS DANS 115 PROJETS À CE JOUR.**

SIFEM A INVESTI DIRECTEMENT ET INDIRECTEMENT **DANS 488 ENTREPRISES DANS 72 PAYS.**

LES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE SIFEM, EN COLLABORATION AVEC D'AUTRES INVESTISSEURS, EMPLOIENT **PLUS DE 466 000 PERSONNES** (DEPUIS 2005, ANNÉE DE LA MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE DES EFFETS DE DÉVELOPPEMENT).

2016 EN UN COUP D'ŒIL

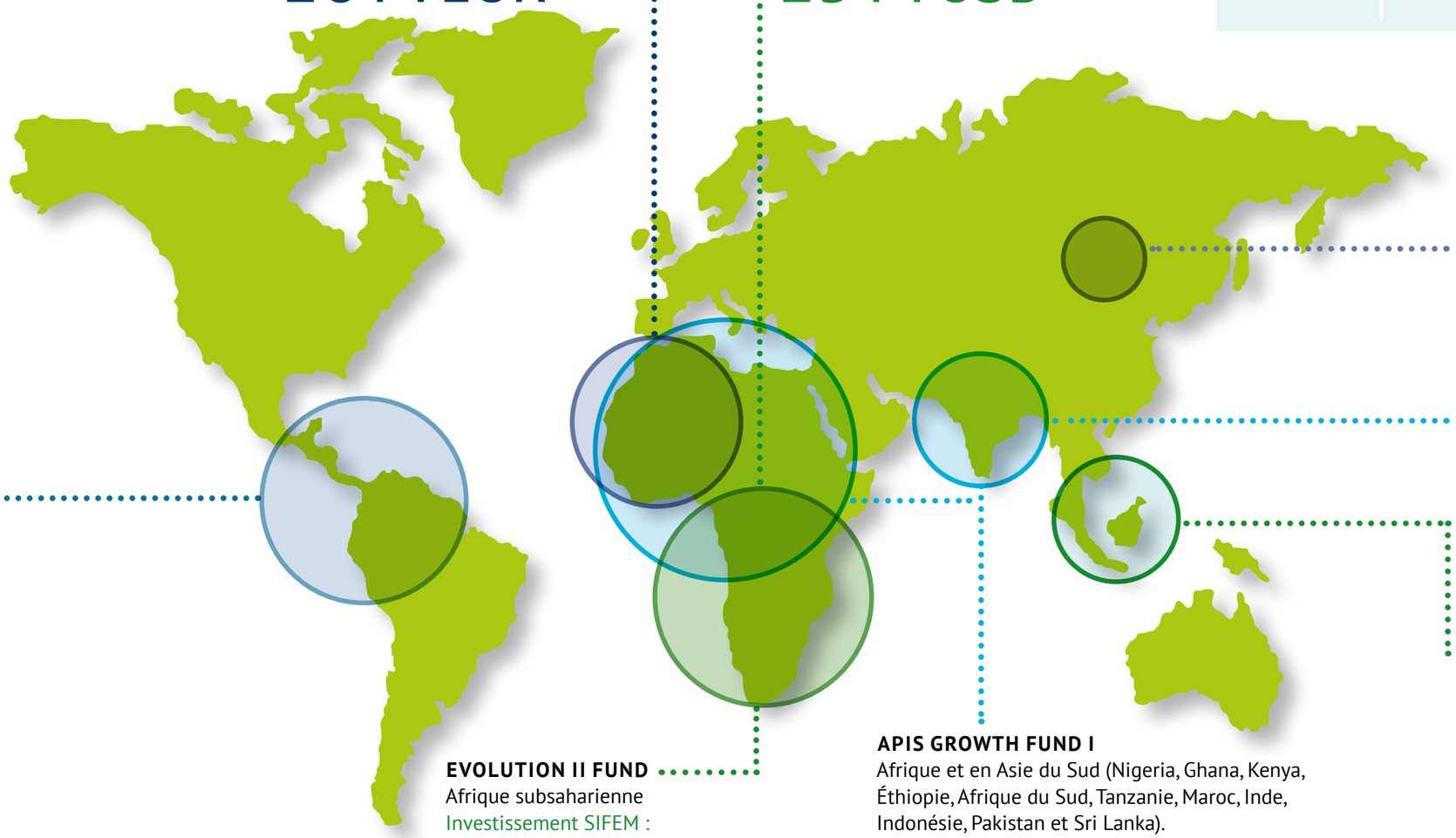
ADENIA CAPITAL IV
Côte d'Ivoire, Ghana, Madagascar, Ile Maurice
Investissement SIFEM :
10 M EUR

COMMODITY VALUE CHAIN SUSTAINABLE INVESTMENT FUND (CVSCI)
Afrique subsaharienne
Investissement SIFEM :
15 M USD

NOUVEAUX INVESTISSEMENTS

PAR RÉGION	PAR INSTRUMENTS	PAR SECTEURS
2 Afrique	5 Fonds de capital-risque	3 Energie renouvelable
1 Amérique latine	1 Prêts	1 Education
3 Asie	3 Fonds de dette	2 Multi-secteurs
3 Global		1 Agriculture
		2 Services financières

INTERACT CLIMATE CHANGE FACILITY (ICCF)
Global
Investissement SIFEM :
8 M EUR



XACBANK
Mongolie
Investissement SIFEM :
8 M USD
Prêt subordonné

KAIZEN PRIVATE EQUITY II
Inde, Philippines, Sri Lanka
SIFEM Investition:
10 M USD

DARBY LATIN AMERICA PRIVATE DEBT FUND III
Amérique latine
Investissement SIFEM :
10 M USD

RENEWABLE ENERGY ASIA FUND II
Asie du Sud et du Sud-Est
Investissement SIFEM :
10 M USD

EVOLUTION II FUND
Afrique subsaharienne
Investissement SIFEM :
10 M USD

APIS GROWTH FUND I
Afrique et en Asie du Sud (Nigeria, Ghana, Kenya, Éthiopie, Afrique du Sud, Tanzanie, Maroc, Inde, Indonésie, Pakistan et Sri Lanka).
Investissement SIFEM :
10 M USD

488
NOMBRE DE SOCIÉTÉS DANS LE PORTEFEUILLE

91,9 M USD
MONTANT TOTAL DES NOUVEAUX INVESTISSEMENTS

72
PAYS D'ACTIVITÉS

9
NOUVEAUX INVESTISSEMENTS

6,97%
TAUX DE RENDEMENT INTERNE

46 M USD
FLUX EN RETOUR DES INVESTISSEMENTS

AVANT-PROPOS DE **JEAN-DANIEL GERBER**

Chères lectrices, chers lecteurs,

Vers la fin 2016, le Parlement suisse a adopté le nouveau Message sur la coopération internationale de la Suisse pour 2017–2020, qui fixe les priorités des différents instruments de la coopération au développement pour les quatre prochaines années. Ces instruments peuvent être combinés entre eux et complétés afin de se renforcer mutuellement.

En tant qu'institution financière de développement (IFD) agissant pour le compte de la Confédération, SIFEM est indissociable de cet ensemble d'instruments, poursuivant l'objectif de promouvoir une croissance économique durable et inclusive dans les économies en développement et les marchés émergents. Son mandat est de permettre aux petites et moyennes entreprises (PME) locales et à d'autres entreprises en croissance d'accéder à un financement à long terme en vue de créer des emplois et d'améliorer les conditions de travail dans les pays partenaires. Cette focalisation sur la création de nouveaux emplois et l'amélioration des conditions de travail est l'un des avantages comparatifs des IFD en général. Les investissements réalisés par SIFEM viennent compléter d'autres instruments de coopération au développement tels que les programmes d'assistance technique financés par le SECO dans le domaine du développement du secteur privé.

En soutenant SIFEM, le gouvernement suisse met clairement l'accent sur l'importance de disposer d'instruments complémentaires mais aussi cohérents afin de répondre efficacement aux défis auxquels sont confrontés les pays en développement. C'est aussi un message fort concernant le rôle du secteur privé dans l'amélioration des perspectives économiques locales. En fin de compte, contribuer à la création d'opportunités d'emploi décentes dans les pays partenaires reste le moyen le plus sûr d'éradiquer la pauvreté et de proposer des alternatives à la migration.

Le rapport d'activités de cette année inclut un entretien avec Thomas Breu, directeur du Centre interdisciplinaire pour le développement durable et l'environnement (Centre for Development and Environment – CDE) à l'Université de Berne, qui a aimablement accepté de partager ses idées sur la complémentarité des instruments de coopération au développement. L'un des commentaires essentiels du professeur Breu porte sur l'importance d'être un « investisseur responsable » afin de promouvoir le programme de développement des Objectifs de développement durable des Nations Unies. Dans cette optique, ce rapport offre aussi l'opportunité d'examiner plus avant la façon dont SIFEM gère ses investissements de manière responsable, et ce dans le cadre d'une interview avec la personne en charge des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) au sein d'Obviam, le conseiller en investissements de SIFEM. Le Conseil d'administration de SIFEM espère que ces points de vue permettront d'éclairer encore davantage le rôle de développement des investissements de SIFEM, et de compléter de manière utile les deux études de cas spécifiques présentées au dernier chapitre de ce rapport.

Le Conseil d'administration de SIFEM est reconnaissant au gouvernement suisse de son soutien continu et se réjouit de poursuivre cette collaboration constructive, en travaillant main dans la main afin de relever le défi de l'augmentation de la la base de capital de SIFEM, en accord avec les impératifs de diversification du portefeuille et de maximisation de l'impact de développement. Dans ce contexte, le Conseil d'administration de SIFEM souhaite remercier Obviam pour la mise en place efficiente et réussie de la stratégie et des projets d'investissements de SIFEM et se réjouit de poursuivre cette relation constructive et fructueuse tout au long des prochaines années.

Meilleures salutations,

Jean-Daniel Gerber
président du Conseil d'administration de SIFEM

AVANT-PROPOS DE **CLAUDE BARRAS**

Chères lectrices, chers lecteurs,

Dire que 2016 a été une année pleine de surprises serait un euphémisme. D'innombrables incertitudes ont surgi au niveau mondial, en particulier en Europe et aux Etats-Unis, lesquelles sont susceptibles d'affecter les économies en développement et les marchés émergents à l'avenir. Dans l'intervalle, la situation économique de la plupart des économies en développement et des marchés émergents s'est quelque peu stabilisée en 2016, mais ce contexte reste volatile avec des différences régionales marquées. Dans cet environnement de plus en plus complexe et difficile, SIFEM a pu encore élargir son portefeuille d'investissements et a généré de solides résultats financiers ainsi que de forts effets de développement.

Je me réjouis particulièrement d'annoncer que SIFEM a affiché un bénéfice net de CHF 7,7 millions en 2016 et surtout, pour la deuxième année consécutive, un résultat opérationnel positif de CHF 5,9 millions. Les portefeuilles d'investissement en capital-risque et les prêts ont tous deux contribué à la bonne performance financière de SIFEM. Cela a aussi confirmé le bien-fondé de la décision prise par le Conseil d'administration en 2014 d'accélérer la diversification du portefeuille et de réaliser des opérations de couverture afin de réduire les effets défavorables des taux de change.

En matière de nouveaux investissements, SIFEM a atteint en 2016 les objectifs fixés par le Conseil d'administration, engageant au total USD 91,9 millions dans neuf nouveaux projets et répartissant ce montant presque à égalité entre capital-risque et prêts. Ces projets sont répartis dans différents pays en développement avec une répartition sectorielle diversifiée, un accent particulier étant mis sur l'accroissement du rôle de SIFEM dans les pays moins développés (LDC) ainsi que sur des projets d'énergie propre renouvelable. Près de 60 % du volume des nouveaux investissements ont été consacrés à des fonds actifs dans des LCD, notamment en Afrique sub-saharienne, tandis que 30 % des nouveaux projets approuvés en 2016 se focalisent sur le secteur environnemental. SIFEM a investi par exemple dans un fonds innovant offrant des solutions de financement commercial à des chaînes de valeur agricoles en Afrique sub-saharienne, un goulot d'étranglement typique entravant les exportations provenant de pays africains. D'autres investissements en Afrique incluent les fonds visant l'énergie propre et renouvelable, les services financiers et le capital de croissance pour les PME. En Amérique latine, SIFEM a investi dans un fonds qui fournit aux PME un accès au crédit à long terme en se focalisant sur la création d'emplois, ce qui reste un défi de taille dans la région. En Asie, SIFEM a investi dans un fonds qui finance l'accès à des services d'éducation de qualité ainsi que dans une banque de microfinance proposant des solutions de financement à des micro, petites et moyennes entreprises.

Le dernier rapport sur les effets de développement de SIFEM donne une idée précise sur la manière dont les investissements de SIFEM génèrent des effets de développement positifs et mesurables sur le terrain. L'une des contributions essentielles des institutions financières de développement au regard des défis globaux en matière de développement est de créer davantage d'emplois et d'améliorer les conditions de travail, contribuant par là même à la croissance inclusive dans les pays en développement. Les projets soutenus par SIFEM ont créé et préservé plus de 466 000 emplois dans les économies en développement et les pays émergents depuis 2005. Par ailleurs, presque toutes les entreprises bénéficiaires des investissements SIFEM offrent des opportunités de formation et de développement professionnel à leurs collaborateurs. Tous les investissements SIFEM exigent aussi la conformité avec les meilleures pratiques en matière de normes environnementales et sociales telles que les normes de santé et de sécurité sur le lieu de travail, qui contribuent à l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises du secteur privé. Tous ces aspects sont importants pour la création d'opportunités économiques durables dans les pays visés par les investissements de SIFEM. J'encourage nos lectrices et nos lecteurs à consulter les différentes études de cas figurant sur le site Internet de SIFEM (www.sifem.ch), qui décrivent de façon plus complète les effets de développement des investissements de SIFEM.

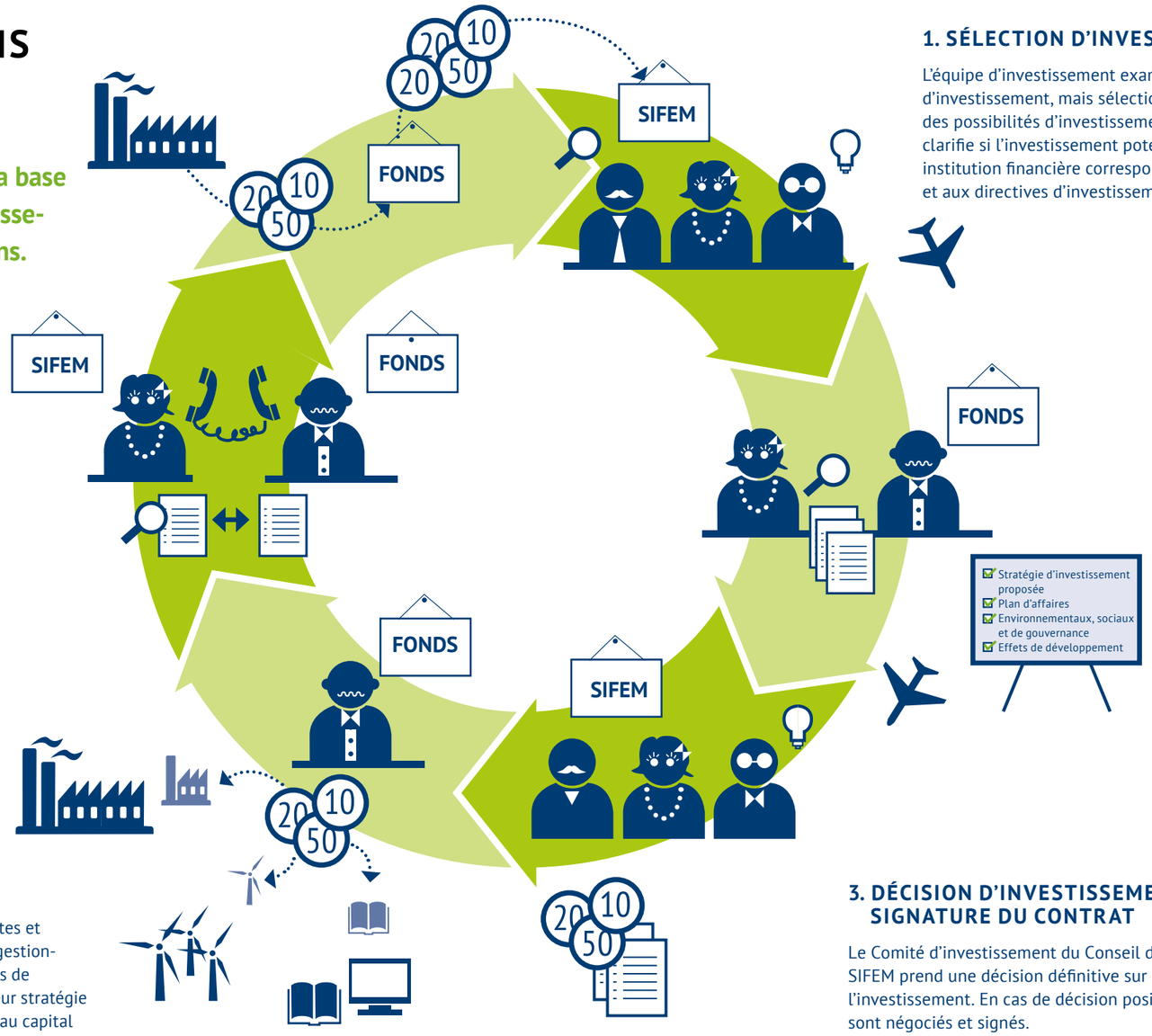
Je souhaite exprimer toute ma gratitude au gouvernement suisse, et en particulier au SECO, pour le soutien indéfectible dont nous avons bénéficié dans le cadre de l'accomplissement de notre mandat. Je remercie également chaleureusement le Conseil d'administration de SIFEM pour sa contribution constructive et ses conseils précieux tout au long de l'année.

Meilleures salutations,

Claude Barras
CEO d'Obviam, le gestionnaire d'investissements de SIFEM

COMMENT NOUS TRAVAILLONS
CYCLE D'INVESTISSEMENT

L'équipe d'investissement d'Obviam travaille sur la base d'un cycle d'investissement spécifique. Les investissements dans des fonds ont un cycle d'environ 10 ans.



1. SÉLECTION D'INVESTISSEMENT

L'équipe d'investissement examine toutes les demandes d'investissement, mais sélectionne aussi de façon proactive des possibilités d'investissement intéressantes. Elle clarifie si l'investissement potentiel dans un fonds ou une institution financière correspond aux objectifs stratégiques et aux directives d'investissement de SIFEM.

2. EXAMEN ET DUE DILIGENCE

Après l'évaluation initiale de la proposition d'investissement, l'équipe cherche à obtenir l'approbation du concept de la part du Comité d'investissement. C'est alors que commence la phase d'analyse de l'investissement. Le gestionnaire d'investissements se rend sur place pour examiner de près la société d'investissement ou l'institution financière et son équipe ainsi que la stratégie d'investissement proposée et le plan d'affaires. Il clarifie en outre si les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance sont respectés et quels sont les effets de développement attendus.

3. DÉCISION D'INVESTISSEMENT ET SIGNATURE DU CONTRAT

Le Comité d'investissement du Conseil d'administration de SIFEM prend une décision définitive sur la proposition de l'investissement. En cas de décision positive, les contrats sont négociés et signés.

4. PHASE D'INVESTISSEMENT

La société d'investissement ou le fonds recherche alors des petites et moyennes entreprises dans lesquelles l'argent sera investi. Les gestionnaires de fonds locaux assistent et conseillent les PME p. ex. lors de l'introduction de nouvelles technologies de production ou sur leur stratégie de conformité aux critères environnementaux et sociaux. Grâce au capital d'investissement, l'entreprise est capable de croître et de créer des emplois.

5. MONITORING

L'équipe d'investissement d'Obviam suit de manière permanente le travail de la société d'investissement ou l'institution financière dans laquelle SIFEM a investi. Le gestionnaire d'investissements reçoit régulièrement des rapports et échange des informations avec les gestionnaires locaux, ce qui inclut des visites régulières sur place. SIFEM examine et analyse chaque année quels effets de développement sont obtenus, comme p. ex. le nombre d'emplois créés, ou le montant des recettes fiscales générées par les sociétés bénéficiaires.

6. SORTIE ET RÉINVESTISSEMENT

Après plusieurs années, lorsque les entreprises du portefeuille ont connu une croissance suffisante pour être financièrement autonomes, la société d'investissement ou le fonds commence à désinvestir. La procédure normale est de vendre ses participations à des investisseurs privés; alternativement, les sociétés bénéficiaires ont l'option de refinancer leurs activités de façon indépendante sur le marché des capitaux. SIFEM récupère son investissement initial avec un profit. L'argent est disponible pour réinvestissement. Une fois que toutes les participations dans les entreprises ont été vendues, le fonds est liquidé.

INSTRUMENTS

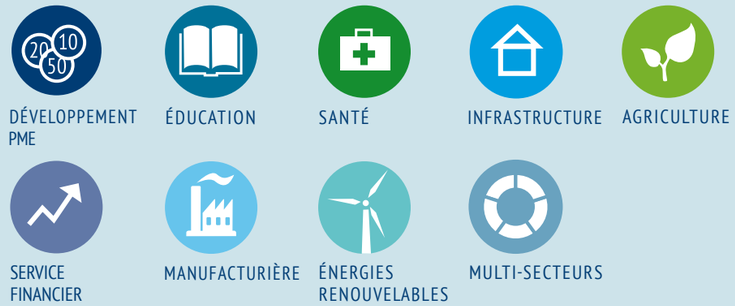
SIFEM investit dans des fonds locaux, régionaux ou globaux. Ces fonds, à leur tour, sélectionnent des petites et moyennes entreprises locales et d'autres entreprises à croissance rapide, offrent du financement pour leur croissance et les accompagnent avec l'octroi d'assistance et de conseils professionnels. SIFEM engage en général entre 5 et 15 millions de francs suisses par fonds qui eux-mêmes investissent dans huit à douze sociétés locales. SIFEM investit également directement dans des institutions financières locales, des banques, des sociétés de leasing, des institutions de microfinance ou d'autres sociétés. SIFEM s'engage dans des partenariats à long terme avec des gestionnaires de fonds locaux, des institutions financières et d'autres intermédiaires qui agissent comme centre de compétence pour les entreprises et les assistent dans l'exécution de leurs plans de croissance.

PAYS

SIFEM se concentre sur les pays en développement et les pays émergents dont le revenu national brut par habitant (RNB) est inférieur à USD 7,025 en 2016 (tel que défini par la Banque mondiale). Les pays de concentration de la coopération suisse au développement sont prioritaires : au moins 60% du volume d'investissement annuel de SIFEM doivent être alloués à ces pays.

SECTEURS

SIFEM investit essentiellement dans des secteurs qui revêtent une importance particulière pour le développement économique des pays partenaires. Il s'agit notamment de secteurs tels que l'industrie manufacturière, la logistique, la communication, l'infrastructure, la production d'énergies renouvelables, la santé, la formation, l'industrie alimentaire et l'éducation.

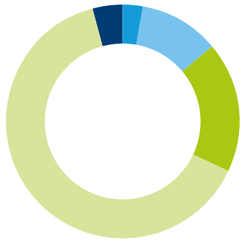


APERÇU DU PORTEFEUILLE

GÉOGRAPHIE[1]

- Afrique 28 %
- Asie 34 %
- Europe centrale et de l'est & Communauté des Etats indépendants (CEI) 8 %
- Global 12 %
- Amérique latine 18 %

TYPE D'INSTITUTIONS[1]



- Microfinance 3 %
- Autres intermédiaires financiers 11 %
- Fonds de revenu courant 18 %
- Fonds de capitaux de croissance 64 %
- Fonds infrastructure 4 %

PRINCIPALES CONCENTRATIONS GÉOGRAPHIQUES PAR PAYS EN FONCTION DU CAPITAL INVESTI[2]

- Inde 15 %
- Nicaragua 11 %
- Vietnam 11 %
- Afrique du Sud 10 %
- Chine 10 %
- Tunisie 9 %
- Cambodge 9 %
- Mongolie 9 %
- Azerbaïdjan 8 %
- Sri Lanka 8 %

PLUS GRANDE CONCENTRATION GÉOGRAPHIQUE PAR PAYS EN FONCTION DU NOMBRE D'ENTREPRISES[2]

- Inde, 35
- Vietnam, 35
- Afrique du Sud, 29
- Tunisie, 21
- Pérou 21
- Chine, 19
- Maroc, 19
- Nigeria, 17
- Nicaragua, 14
- Kenya, 14

CAPITAL INVESTI PAR SECTEUR[2]

- Industries manufacturières 18 %
- Transports, stockage et communications 10 %
- Activités commerciales et services 8 %
- Intermédiation financière 36 %
- Commerce de gros et de détail 3 %
- Agriculture, pêche, chasse et exploitation forestière 5 %
- Approvisionnement en électricité, en gaz et en eau 9 %
- Construction 1 %
- Hôtels, restaurants et services de restauration 3 %
- Santé, social, éducation et loisirs 7 %
- Industries minières et extractives < 1 %

[1] Données au 31 décembre 2016 engagements actifs
[2] Données au 30 juin 2016

APERÇU FINANCIER

CHIFFRES OPÉRATIONNELS	2016	2015
	EN M USD	
ENGAGEMENTS ET CASH-FLOWS		
Total des engagements réalisés jusqu'ici	793,1	707,9
Total des engagements actifs	687,5	605,1
Engagements de capital non appelé	203,9	189,4
Capital libéré cumulé jusqu'ici	610,3	534,0
Reflux cumulés reçus jusqu'ici	443,0	397,0
Cash-flow net cumulé jusqu'ici	-167,3	-137,0
Nouveaux engagements d'investissements	91,9	81,2
Reflux d'investissements	46,0	42,5
ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENT		
Valeur résiduelle	335,6	293,7
Taux de retour interne (%)	6,97 %	7,27 %
Valeur totale sur capital libéré (%)	128 %	129 %
FINANCEMENT PRIVÉ MOBILISÉ		
Total engagements d'investisseur privé conseillé par Obviam	116,0	103,5
Nouveaux co-investissements d'investisseurs privés	20,0	11,9

ÉTATS FINANCIERS		
	EN M USD	
RÉSULTATS ANNUELS		
Profit d'investissement (perte)	12,4	6,3
Résultat opérationnel	5,9	0,6
Total résultat étendu	12,0	3,6
BILAN		
Total bilan	622,3	581,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	248,4	253,3
Encaisse disponible pour de nouveaux investissements	41,1	63,7
Actifs financiers	341,1	293,8
Passifs à long terme	364,6	361,0
Fonds propres	228,0	193,0
Ratio de fonds propres (%)	36,6 %	33,2 %

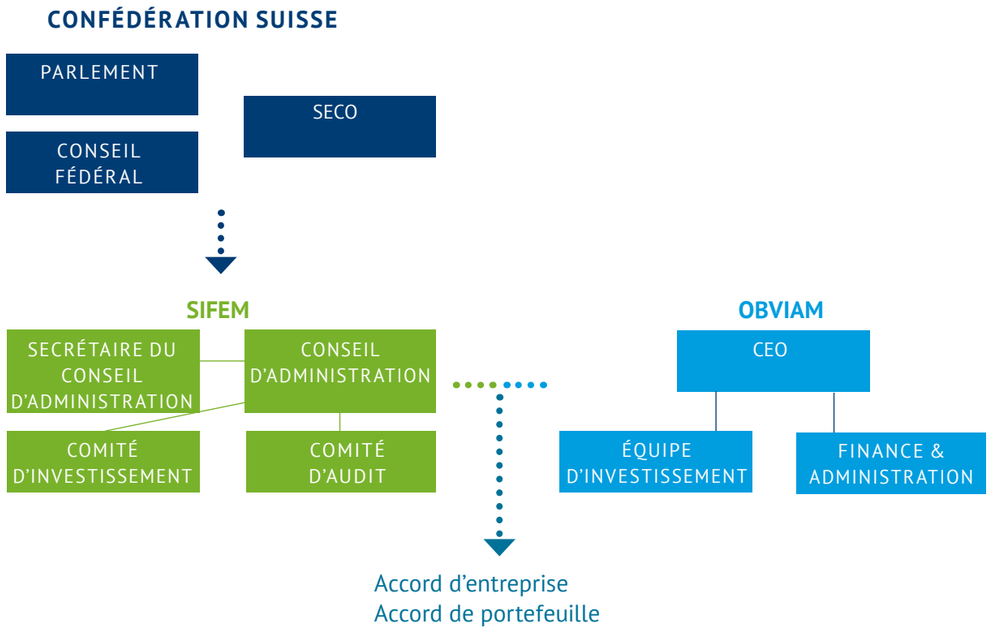
Remarque : les chiffres opérationnels sont présentés en USD, la monnaie de base fonctionnelle dans laquelle sont tenus les comptes de SIFEM. Les états financiers sont convertis dans la monnaie de présentation CHF aux fins du rapport. Chiffres du résultat annuel et du bilan conformément aux normes comptables IFRS; évaluation du portefeuille d'investissement basée sur des données reportées au 30 septembre 2016.

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS FINANCIERS 2016

SIFEM a clôturé 2016 avec des résultats financiers positifs. En conformité avec les règles comptables applicables en vertu des normes IFRS, SIFEM a réalisé un bénéfice opérationnel net de CHF 5,9 millions. Un bénéfice sur les activités d'investissement de CHF 12,4 millions a plus que compensé les dépenses opérationnelles de CHF 6,5 millions, laissant à SIFEM une marge de bénéfice opérationnel de près de 50 %.

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La mission de SIFEM, comme SFD suisse, trouve sa base légale dans les deux ordonnances suivantes du Conseil fédéral suisse : l'ordonnance concernant la coopération au développement et l'aide humanitaire internationales du 12 décembre 1977 et l'ordonnance sur la coopération renforcée avec les États d'Europe de l'Est du 6 mai 1992.



CONFÉDÉRATION SUISSE

SIFEM SA est une société anonyme de droit privé dont le capital est détenu à 100% par la Confédération suisse. Les droits conférés aux actionnaires sont exercés par le Conseil fédéral, qui fixe les objectifs stratégiques assignés à SIFEM tous les quatre ans. Agissant pour le compte de la Confédération, le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) est responsable du contrôle et de la supervision de SIFEM. Le SECO effectue des contrôles réguliers et mène régulièrement des revues de portefeuille. Diverses directives de contrôle et de gestion des risques ainsi qu'une surveillance à plusieurs niveaux permettant de garantir que SIFEM remplisse sa mission et utilise à bon escient les fonds qui lui sont confiés par la Confédération.

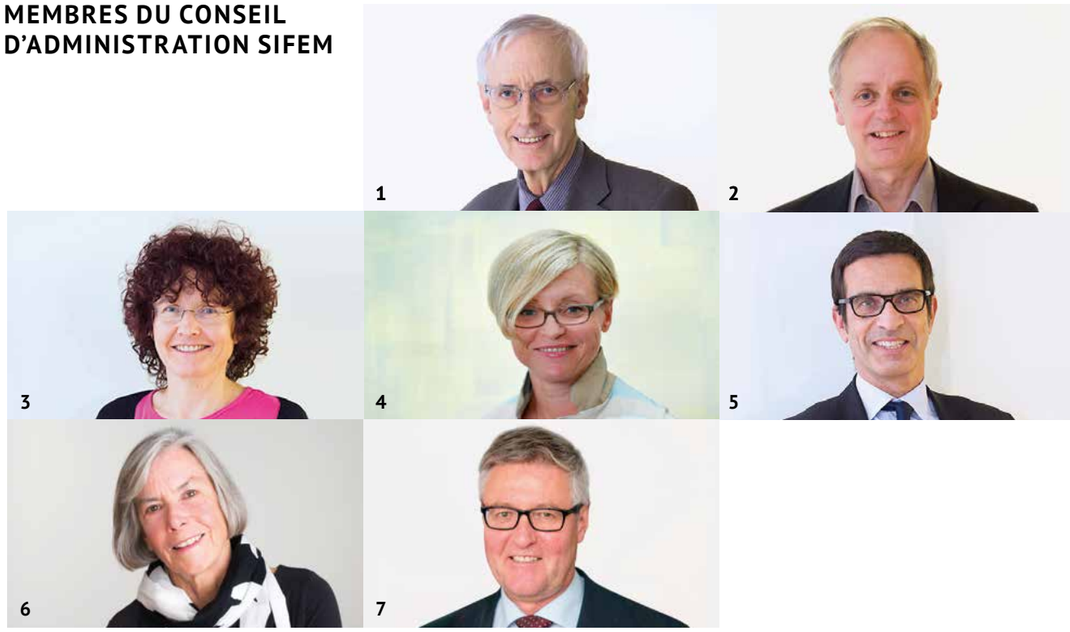
SIFEM

Le Conseil d'administration de SIFEM est responsable des décisions d'investissements et d'autres tâches de gestion. Conformément à ses règlements organisationnels, le Conseil a délégué certaines responsabilités à deux organes internes : le Comité d'investissement et le Comité d'audit. Les décisions d'investissement et de sorties d'investissement sont déléguées au Comité d'investissement. Le Comité d'audit, quant à lui, valide les valorisations d'investissements de SIFEM, vérifie les comptes financiers de SIFEM et les thèmes apparentés, et assure la coordination avec l'auditeur. SIFEM n'a pas de collaborateurs, mise à part une secrétaire du Conseil d'administration employée à temps partiel.

OBVIAM

La gestion du portefeuille d'investissements de SIFEM et la conduite des activités journalières a été confiée à Obviam, une société indépendante établie spécifiquement à cette fin. Obviam est également actif dans la levée de capitaux privés, en adéquation avec les objectifs de SIFEM visant à mobiliser des investissements privés, sans exposer SIFEM et le gouvernement suisse à des risques légaux.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SIFEM



1 JEAN-DANIEL GERBER
Président du Conseil d'administration, président du Comité d'investissement, depuis 2011
Jusqu'à son départ à la retraite en 2011, Jean-Daniel Gerber a été directeur du Secrétariat d'État à l'économie (SECO). Durant sa carrière au service du gouvernement suisse, il a opéré dans différents domaines de responsabilité : dans le secteur du commerce, en tant que représentant de la Suisse auprès de l'Organisation mondiale du commerce (OMC); dans la coopération au développement, en tant que responsable du domaine Pays en développement à l'ancien Office fédéral des affaires économiques extérieures; sur le plan diplomatique, il a exercé la fonction Ministre et de responsable des affaires économiques, financières et commerciales à l'ambassade suisse à Washington; à la Banque mondiale, il a été directeur exécutif et doyen du conseil d'administration au sein du groupe de la Banque mondiale (1996/97); enfin, il a été directeur du Secrétariat d'État à la migration (1998–2004, anciennement Office fédéral de la migration). Actuellement, Jean-Daniel Gerber siège au Conseil d'administration de Lonza Group et il est président de la Société suisse d'utilité publique ainsi que de l'association Swiss Sustainable Finance (SSF).

2 GEOFF BURNS
Membre du Comité d'investissement, membre du Comité d'audit, depuis 2014
Geoff Burns a plus de 30 ans d'expérience dans le domaine du capital-risque. Il possède sa propre société-conseil qui s'y occupe essentiellement des défis auxquels font face les sociétés de financement du développement. Il a conseillé de nombreuses sociétés de financement du développement bilatérales et multilatérales, notamment la banque asiatique de développement, FMO, CDC, Norfund et d'autres sociétés.

3 SUSANNE GROSSMANN
Vice-présidente du Conseil d'administration depuis 2014, membre du Comité d'investissement depuis 2011
Susanne Grossmann était jusqu'au 2014 partenaire-gérante auprès de BTS Investment Advisors, un fonds de capital-risque actif dans le financement dans des petites et moyennes entreprises non-cotées en bourse en Inde. Outre son activité dans le domaine du Private Equity, elle était également responsable des activités à caractère philanthropique du groupe BTS en Inde. Susanne Grossmann a été active dans le financement du secteur privé dans les économies en développement et les marchés émergents depuis 1999. Depuis 2014, elle conseille le Start-Up Fund du SECO.

4 JULIA BALANDINA JAQUIER
Membre du Comité d'investissement depuis 2011, présidente du Comité d'audit, depuis 2014
Dr Julia Balandina Jaquier a plus de 20 années d'expérience dans le conseil en investissement et stratégique, qu'elle a acquise auprès d'AIG Global Investment Group, d'ABB Financial Services et de McKinsey. Durant ces 12 dernières années, son travail s'est concentré sur l'investissement d'impact par le biais de la société de conseil qu'elle a créée. Julia Balandina Jaquier compte parmi ses clients d'importants investisseurs privés, institutionnels et publics qu'elle conseille au niveau conceptuel et opérationnel sur la mise en œuvre de stratégies d'investissement visant à générer un impact de développement. Elle est chargée de cours à l'Université de Saint-Gall et est l'auteur de deux livres.

5 MICHEL JUVET
Membre du Conseil d'administration, depuis 2011
Michel Juvet est Partenaire et membre de la Direction commerciale de Bordier & Cie, une banque privée genevoise. Il est aussi président du Conseil d'administration de BO Funds, société d'investissement luxembourgeoise, et président de l'ISFB (Institut supérieur de formation bancaire, à Genève).

6 KATHRYN IMBODEN
Membre du Comité d'investissement, depuis 2014
Kathryn Imboden est conseillère politique auprès du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP), une plateforme de la Banque mondiale vouée à la recherche et la définition de politiques sur l'inclusion financière. Après près de vingt ans auprès de la Direction suisse du développement et de la coopération (DDC), elle a travaillé pour Women's World Banking, pour le United Nations Capital Development Fund et pour la Fondation Aga Khan Foundation avant de rejoindre CGAP en 2007.

7 JÜRG KRUMMENACHER
Membre du Comité d'investissement, depuis 2016
Jürg Krummenacher est Professeur à la Haute École de Lucerne depuis 2009. Entre 1991 et 2008, il a été directeur exécutif de Caritas Suisse. Auparavant, il a été Professeur de psychologie et Directeur du département de travail social de la Haute École de Lucerne. Pendant plusieurs années, Jürg Krummenacher a été membre des comités exécutifs de Caritas International, d'Alliance Sud, et de la fondation de la Chaine du Bonheur.

ENTRETIENS

SIFEM VU DEPUIS UNE PERSPECTIVE EXTERNE
LE RÔLE COMPLÉMENTAIRE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT

ENTRETIEN AVEC THOMAS BREU, DIRECTEUR DU CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET L'ENVIRONNEMENT (CENTRE FOR DEVELOPMENT AND ENVIRONMENT – CDE) À L'UNIVERSITÉ DE BERNE

Les investissements réalisés par SIFEM – essentiellement dans des fonds d'investissement locaux et des institutions financières visant au développement des PME – viennent compléter d'autres instruments de coopération au développement financés par la Suisse, y compris les mesures économiques et commerciales déployées par le SECO. En effet, le SECO finance essentiellement des programmes d'assistance technique et de renforcement de capacités visant à développer le secteur privé, mais aussi des institutions et services publics en mettant l'accent sur une gestion macroéconomique saine. Il s'agit notamment d'améliorer le climat des affaires des pays partenaires, de promouvoir l'entrepreneuriat et la mise en œuvre des normes fondamentales du travail, de renforcer la compétitivité et la capacité d'exportation des PME locales et de favoriser une utilisation plus efficiente des ressources naturelles dans le développement urbain, l'approvisionnement en énergie et les activités privées.

OBVIAM : QUELLE DEVRAIT ÊTRE LA CONTRIBUTION DU SECTEUR PRIVÉ DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS (P. EX. LA SUISSE) ET EN DÉVELOPPEMENT POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS MONDIAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)?
T. Breu : Dès lors qu'il s'agit d'atteindre les 17 ODD, le secteur privé joue un rôle vital. Dans l'ensemble, les investissements directs étrangers dépassent de loin le chiffre officiel actuel de l'assistance au développement de 135 milliards USD p. a., fournissant ainsi des ressources financières cruciales – d'une ampleur de quelque 3 à 5 billions de US dollars – pour l'accomplissement des ODD annuels. S'ils sont effectués correctement, ces investissements peuvent renforcer les économies locales et créer à la fois du revenu et des emplois. La question n'est pas tant de savoir s'il existe suffisamment d'opportunités d'investissement dans les pays en développement, mais plutôt de déterminer comment le financement du secteur privé peut cibler les priorités relevant des ODD afin d'atteindre une croissance durable. Pour renforcer encore davantage les effets positifs dans les pays cibles au-delà de l'investissement initial, il est crucial de garantir que les investissements soient correctement imposés. Dans ce domaine particulier, le secteur privé a clairement l'obligation de répondre aux attentes légitime du grand public et du pouvoir politique.

OBVIAM : COMMENT PERCEVEZ-VOUS LE PARTAGE DES TÂCHES ET LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LA COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT TRADITIONELLE (DDC, SECO) ET LE SECTEUR PRIVÉ?
T. Breu : Pour les pays en développement les plus pauvres – notamment ceux qui se situent dans des zones de conflits, les experts s'accordent à dire que la coopération au développement traditionnelle est indispensable et qu'elle restera un facteur crucial à l'avenir. Il est compréhensible que les investisseurs privés soient particulièrement réticents à oeuvrer dans ces régions très risquées. Toutefois, la situation est différente dans les pays en développement sans conflit armé, et il est important que des investissements privés aient lieu. Il a été démontré que les investissements privés pouvaient avoir un effet de levier considérable sur le développement économique durable, en combinaison avec des projets pertinents de l'aide publique au développement. Cela montre l'importance de la présence de différents acteurs utilisant différents outils dans le domaine de la coopération au développement, avec des idées innovantes telles que le « financement mixte », à savoir le fait de combiner des dons et des fonds commerciaux afin de mitiger les risques et pouvoir investir à plus grande échelle dans le secteur prioritaires des ODD. Bien que les avantages de ce type de partenariat public-privé (PPP) soient élevés, il est important d'être conscient des risques encourus. Les PPP tendent souvent à être complexes et coûteux. Il existe également un risque que le secteur public assume une part disproportionnée du risque d'investissement, ce qui peut dans le pire des cas s'apparenter au subventionnement des entreprises privées. Cela étant dit, il est important que le secteur public soit subsidiaire aux investisseurs privés : le rôle du secteur public devrait être d'encourager les futurs investissements. Ce faisant, les risques doivent être partagés de sorte à créer le niveau d'incitation approprié pour chacun.

OBVIAM : QUEL RÔLE DEVRAIT INCOMBER AUX SOCIÉTÉS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT TELLES QUE SIFEM QUI SOUTIENNENT LE SECTEUR PRIVÉ PAR DES FONDS PUBLICS DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT?
T. Breu : Le rôle de SIFEM dans la promotion du développement du secteur privé est considéré comme un pilier important et efficace de la coopération au développement par les principaux acteurs en présence, y compris par le secteur public, les ONG, l'économie privée et la communauté académique. Toutefois, le rôle des investissements de SIFEM en matière de développement dépend dans une large mesure du monitoring des effets de développement, lesquels doivent être clairement définis et mesurables. Par principe, de tels investissements dans le secteur privé doivent être guidés par les besoins de la population des pays en développement et doivent s'inscrire dans le respect des standards environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ces investissements devraient aussi mener à la diversification économique de sorte à contribuer à la création de nouveaux emplois et à la réduction des disparités salariales. Dans ce contexte, encourager une meilleure inclusion économique et sociale devrait faire partie de la valeur ajoutée d'une institution de développement telle que SIFEM. Ainsi, une approche d'investissement responsable est une condition sine qua non pour contribuer au développement durable à long terme.

OBVIAM : LES PROJETS TRADITIONNELS DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT FINANCÉS PAR DES DONS SONT COMPLÉMENTAIRES À L'APPROCHE D'INVESTISSEMENT ADOPTÉE PAR SIFEM, QUI ENTEND OBTENIR À LA FOIS UN IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT ET UN RETOUR FINANCIER. QUELLE APPROCHE EST LA PLUS CENSÉE LORSQUE L'OBJECTIF EST DE PERMETTRE AUX PME DE CRÉER DES EMPLOIS DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT?
T. Breu : Je ne vois pas de contradiction fondamentale entre les deux approches de développement. Si elles sont correctement conçues et coordonnées, elles constituent une combinaison idéale et sont même interdépendantes. En un mot, les projets traditionnels de coopération au développement ont tendance à améliorer l'environnement des affaires et à encourager l'essor de pratiques commerciales durables. Les améliorations dans le cadre politique et juridique, une efficience accrue de l'administration publique et un renforcement des réglementations et de la supervision du secteur financier sont des domaines classiques pour la coopération au développement. L'amélioration des conditions pour l'activité économique privée et l'établissement de marchés fonctionnels sont clairement l'une des préoccupations majeures des gouvernements. Des approches d'investissement telles que celles poursuivie par SIFEM visent à fournir un financement à long terme pour stimuler la croissance d'entreprises locales prometteuses, à travers une approche de marché mais avec une plus haute tolérance au risque. C'est la raison d'être des institutions financières de développement. Réaliser des investissements sans attendre de retours financiers reviendrait à envoyer les mauvais signaux aux acteurs du marché et à créer des distorsions inutiles.

THOMAS BREU

Thomas Breu est professeur et directeur du Centre pour le développement durable et l'environnement (Centre for Development and Environment – CDE) à l'Université de Berne et directeur exécutif de la North-South Graduate School (IGS). Il a étudié la géographie et l'économie et dispose de plus de 20 ans d'expérience dans la recherche et d'expérience sur le terrain dans les pays en développement, en particulier en Asie du Sud-Est, en Afrique de l'Est et en Asie centrale. Dans ce contexte, il a été Chief Technical Adviser de la Mekong River Commission et des gouvernements des Etats riverains du Mékong dans le domaine de la planification de l'utilisation des terres et de l'eau de 1997 à 2001. Il a représenté la science au sein de la délégation officielle à la Conférence des Nations Unies sur le « Financement du développement » à Addis Abeba en juillet 2015.

INVESTISSEMENTS RESPONSABLES

ENTRETIEN AVEC SARITA BARTLETT,
RESPONSABLE DES QUESTIONS ESG

SIFEM investit uniquement dans des fonds et institutions financières qui respectent des standards environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) élevés et qui veillent aussi à ce que les entreprises du portefeuille s'engagent à respecter ces mêmes standards. Lorsque SIFEM analyse des opportunités d'investissement, ses investigations concernant la conformité et l'amélioration des standards ESG ont beaucoup de poids. Durant la période d'investissement, le gestionnaire de fonds est tenu de surveiller de près toutes les sociétés du portefeuille, de rapporter tout incident et de soumettre chaque année un rapport ESG. Depuis 2016, Sarita Bartlett est chargée des questions ESG chez Obviam, le conseiller en investissements de SIFEM.

QU'EST-CE QUE L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE?

L'investissement responsable est une approche d'investissement qui vise à intégrer les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les décisions d'investissement, à mieux gérer les risques et à générer des retours durables et à long terme. Les ESG englobent de nombreux thèmes, dont beaucoup sont dynamiques. Ceux-ci incluent :

Facteurs environnementaux (E) et sociaux (S)
- Main-d'oeuvre et conditions de travail, y compris santé et sécurité au travail
- Efficience des ressources et prévention de la pollution
- Communauté, santé et sécurité
- Acquisition de terrains et réinstallation involontaire
- Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles biologiques
- Populations indigènes
- Héritage culturel

Intégrité commerciale et gouvernance d'entreprise (G)
- L'intégrité de l'entité et des individus et entités associées : fraude, corruption et blanchiment d'argent
- Engagement envers la gouvernance d'entreprise
- Structuration et fonctionnement du conseil d'administration
- Environnement de contrôle et processus
- Transparence et divulgation
- Droits des actionnaires minoritaires

OBVIAM : COMMENT OBVIAM S'ASSURE-T-ELLE QUE LES FONDS ET LES BÉNÉFICIAIRES SOUS-JACENTS SE CONFORMENT AUX EXIGENCES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE DE SIFEM?

S. Bartlett : Comme SIFEM investit essentiellement dans des fonds et non pas directement dans des sociétés privées, nous devons apprendre à bien connaître les gestionnaires de fonds avant de prendre une quelconque décision d'investissement. Il nous faut évaluer les antécédents des principaux membres de l'équipe, leurs qualifications, leur expérience et leur réputation. Nous devons être sûrs que les gestionnaires de fonds exécuteront avec succès leurs mandats, et nous voulons éviter toute association avec des individus à la réputation douteuse. Cette évaluation inclut aussi l'assurance que les gestionnaires de fonds soient bien équipés pour respecter nos exigences ESG lorsqu'ils investissent dans des entreprises pour notre compte. Nos attentes sont clairement communiquées afin de garantir l'appui de la haute direction et le caractère juridiquement contraignant des critères ESG. Ces exigences sont exhaustives et reflètent les meilleures pratiques internationales. Nous devons en particulier être absolument certains que les fonds n'investiront pas dans des sociétés impliquées dans des activités ou opérations figurant sur la liste d'exclusion de SIFEM (p. ex. travail des enfants, armes et munitions; destruction de zones avec une haute valeur de protection). Les fonds doivent investir uniquement dans des sociétés qui ont des normes d'intégrité commerciale élevées, se conforment à toutes les lois et réglementations locales applicables et respectent les Conventions fondamentales de l'OIT. De même, les fonds doivent investir uniquement dans des entreprises qui travaillent sur des périodes raisonnables au respect des normes de performance de la Société Financière Internationale (SFI) et des Lignes directrices en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité (EHS). Par ailleurs, les gestionnaires de fonds sont tenus d'utiliser le cadre de développement de gouvernance d'entreprise dans la collaboration avec leurs sociétés afin d'améliorer la gouvernance d'entreprise de ces sociétés. Pour répondre à ces exigences, les gestionnaires de fonds doivent développer et mettre en oeuvre des programmes portant sur la lutte contre le blanchiment d'argent (AML) et « Know your Customer » (KYC) ainsi que des systèmes de gestion spécifiques sur des questions environnementales et sociales avant de réaliser leur premier investissement. Obviam aide activement ses gestionnaires de fonds à satisfaire ces exigences.

OBVIAM : VÉRIFIEZ-VOUS LA CONFORMITÉ DE TOUS LES INVESTISSEMENTS PAR RAPPORT AUX LIGNES DIRECTRICES ESG?

S. Bartlett : Nous nous concentrons sur les gestionnaires de fonds. Nous leur demandons de nous fournir leurs trois premiers audits environnementaux et sociaux avant d'investir. Cela vaut également pour tous les investissements qui sont associés à des risques environnementaux et sociaux élevés. Nous devons en effet nous assurer que ces gestionnaires de fonds puissent gérer correctement tous les risques ESG et de réputation. Par ailleurs, nous demandons aux gestionnaires de fonds de nous informer immédiatement en cas d'incident grave. Cette notification déclenche alors une procédure d'investigation auprès du gestionnaire du fonds mais également fréquemment auprès de la compagnie concernée par le problème. En l'absence d'incidents graves et d'autres questions en suspens, nous recevons les rapports ESG annuels de tous nos gestionnaires de fonds. Nous examinons ces rapports et donnons notre feed-back aux gestionnaires de fonds. Nous rendons également visite aux fonds et à leurs bénéficiaires de manière fréquente afin de vérifier les informations reçues.

OBVIAM : QU'ENTREPRENEZ-VOUS LORSQUE VOUS RÉALISEZ, APRÈS L'INVESTISSEMENT, QUE LE GESTIONNAIRE DE FONDS NE SE CONFORME PAS AUX EXIGENCES ESG DE SIFEM?

S. Bartlett : Il est vrai que certains gestionnaires de fonds ont des mandats difficiles et que des incidents graves peuvent parfois se produire dans les fonds et les sociétés du portefeuille. Dans de tels cas, nous établissons un Plan d'action environnemental et social ou un Plan d'action de gouvernance d'entreprise en collaboration avec les gestionnaires de fonds. Ces plans d'action comprennent une liste de mesures correctives et d'activités, identifient les responsabilités, les estimations de coûts ainsi que les délais de mise en œuvre des différentes mesures. De la même manière, lorsque les gestionnaires de fonds constatent un problème au sein de certaines sociétés du portefeuille, ils doivent également établir des plans d'action spécifiques avec ces sociétés. En règle générale, de tels plans d'action sont mis en œuvre dans les délais convenus.

OBVIAM : POUVEZ-VOUS DÉCRIRE LES DÉFIS AU NIVEAU DU PORTEFEUILLE?

S. Bartlett : Un grand nombre de nos gestionnaires de fonds investissent dans des entreprises familiales. Ces entreprises n'ont peut-être pas eu de conseils d'administration formels avant ces investissements. Les décisions étaient plutôt prises par les membres de la famille, souvent à la table du dîner. Même si entreprises sont dirigées par des personnes très compétentes qui s'engagent à fond dans la croissance de leur entreprise, elles ont généralement besoin de professionnaliser leur gouvernance d'entreprise. Ces changements peuvent être difficiles. Le développement de plans de succession, par exemple, peut aussi mener à des conversations pénibles, voire à des conflits, entre les membres de la famille. Les membres fondateurs peuvent se montrer réticents à laisser des «étrangers» intégrer leur conseil d'administration. Du côté des normes environnementales et sociales, les petites et moyennes entreprises familiales n'auront peut-être pas été préalablement exposées à des standards internationaux et il est possible qu'elles ne voient pas immédiatement le besoin ou l'avantage d'adhérer à des normes plus strictes que ne l'exigent les réglementations locales. Par conséquent, il est crucial que les gestionnaires de fonds soulignent l'utilité et l'importance de procéder à ces changements et de s'assurer du soutien des entreprises. D'autre part, il peut être utile de relier les exigences ESG et les services nécessaires à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. En se conformant aux normes environnementales et sociales, les sociétés de portefeuille peuvent acquérir des certifications internationales, et le cas échéant, les aider à accéder aux chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises, à accroître leur compétitivité et, dans bien des cas, leur profitabilité.

SARITA BARTLETT

Sarita Bartlett a commencé à s'intéresser à l'investissement responsable il y a plus de vingt ans alors qu'elle cherchait à combiner son expérience en économie et en finance avec sa passion pour les questions environnementales, sociales et des droits humains. Son travail inclut l'utilisation d'approches systématiques pour identifier, atténuer et gérer les risques ESG et les risques de réputation qui y sont associés, ainsi que pour identifier et promouvoir les opportunités liées aux ESG. Avant de rejoindre Obviam, elle occupait une fonction similaire au sein de la société financière de développement Norfund (Norwegian Investment Fund for Developing Countries). Elle a également développé et géré des investissements à vocation sociale au sein de Storebrand Investments. Elle a aussi dirigé les services de conseils en durabilité de KPMG en Norvège, a œuvré dans différents conseils d'administration et assumé des fonctions de conseil dans plusieurs sociétés, institutions financières et organisations à but non lucratif.

INVESTISSEMENTS & ÉTUDES DE CAS

NOUVEAUX INVESTISSEMENTS

Fonds de capital-risque
Volume : 250 M USD
Investissement SIFEM : 10 M USD

APIS GROWTH FUND I

Secteur : Services financiers
Pays : Afrique et en Asie du Sud (Nigeria, Ghana, Kenya, Éthiopie, Afrique du Sud, Tanzanie, Maroc, Inde, Indonésie, Pakistan et Sri Lanka).
Impact : Dans la plupart des pays émergents, l'accès aux services financiers est l'épine dorsale de la croissance économique. Particulièrement en Afrique subsaharienne et en Asie, les nouvelles technologies financières et une pénétration plus profonde des appareils mobiles offrent des possibilités qui sont en train de révolutionner l'industrie des services financiers. Apis Growth Fund I vise à construire une infrastructure financière plus efficace et abordable et à favoriser l'inclusion financière des PME défavorisées ou des populations à faible revenu exclues financièrement.

Fonds de capital-risque
volume : 125 M USD
Investissement SIFEM : 10 M USD

KAIZEN PRIVATE EQUITY II

Secteur : Education
Pays : Inde, Philippines, Sri Lanka
Impact : Le Fonds investira dans des sociétés au sein de deux larges sous-secteurs de l'univers de l'éducation : (i) L'offre d'éducation : activités d'éducation telles qu'écoles K-12 (primaires et secondaires), établissements préscolaires, établissements supérieurs, formation professionnelle et entreprises formatrices. (ii) Services et techniques éducatives : il s'agit principalement d'entreprises développant de nouvelles technologies et des services pour l'éducation et la formation. Elles auront pour vocation de fournir des solutions permettant d'élargir l'accès à l'éducation et d'en améliorer l'offre et la qualité. Exemples : sociétés de préparation de tests en ligne, sociétés de formation en ligne / formation mobile, solutions de gestion d'établissements scolaires et solutions de gestion de la formation. Ces entreprises seront majoritairement en phase précoce.

Fonds de dette
volume : 250 M USD
Investissement SIFEM : 10 M USD

DARBY LATIN AMERICA PRIVATE DEBT FUND III

Secteur : Multi-secteurs
Pays : Amérique latine
Impact : Ses principaux objectifs sont les suivants : favoriser la croissance économique en soutenant la création d'emplois pérennes et combler les lacunes concernant le financement de la dette à long terme en Amérique latine. En investissant dans des sociétés enregistrant une croissance rapide et augmentant leur main d'œuvre, le DPDF III permettra de relever, pour le marché de l'emploi, ce défi. Les entreprises privées rencontrent encore des obstacles majeurs pour décrocher des financements (en particulier pour la dette à long terme), ce qui étouffe leur croissance. En proposant aux entreprises des prêts de premier rang à long terme, le DPDF III vise à résoudre ce problème.

Banque commerciale
Investissement SIFEM : 8 M USD
prêt subordonné

XACBANK

Secteur : Financements des PME
Pays : Mongolie
Impact : XacBank joue un rôle central dans le soutien de l'accès au financement en Mongolie, notamment dans les zones rurales qui sont encore marquées par de fortes inégalités de revenus et la rareté des sources de financement. En donnant des prêts à long terme, un type de financement auquel la banque a rarement accès, SIFEM contribue au développement du secteur financier en Mongolie, en tirant parti du rôle clé exercé par cette banque au sein du secteur bancaire local et de la mission qu'elle s'est fixée de promouvoir les meilleures pratiques dans le pays. Le prêt va permettre à la Banque d'être en mesure de prolonger plus facilement les prêts à long terme qu'elle octroie à ses clients MPME, un type de financement particulièrement recherché dans le pays.

Fonds de capital-risque
volume : 200 M EUR
Investissement SIFEM : 10 M EUR

ADENIA CAPITAL IV

Secteur : Multi-secteur
Pays : Afrique de l'Est et l'Océan indien (Madagascar, Ile Maurice)
Impact : Le fonds a essentiellement pour objectif de stimuler la croissance économique, de soutenir la création d'emplois durables et de promouvoir l'intégration de pays cibles dans l'économie mondiale. En fournissant du capital d'investissement à long terme et des services à valeur ajoutée à ses bénéficiaires, le fonds contribuera à l'expansion du secteur privé. De même, le fonds contribuera activement à la compétitivité internationale des PME dans les pays cibles, ce qui inclura également la mise en place de standards environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Fonds de dette
Investissement SIFEM : 8 M EUR

INTERACT CLIMATE CHANGE FACILITY (ICCF)

Secteur : Energie renouvelable
Pays : Global
Impact : L'ICCF a pour objectif de fournir une plateforme de financement commune pour les membres EDFI dans le but de promouvoir les projets d'énergie propre et d'énergie renouvelable dans les pays CAD OCDE en mettant l'accent sur les projets de réduction des émissions de CO_2. Compte tenu de la nature des projets d'énergie propre, il existe un réel besoin de financement à long terme. L'ICCF fournit des prêts principaux et subordonnés à long terme ainsi que des garanties pour des projets favorables au climat et/ou des sociétés du secteur privé.

Fonds de dette
volume : 20 M USD
Investissement SIFEM : 15 M USD

COMMODITY VALUE CHAIN SUSTAINABLE INVESTMENT FUND (CVSCI)

Secteur : Agriculture
Pays : Afrique sub-saharienne
Impact : CVCSI apporte des réserves de liquidités à un secteur très important de l'économie d'Afrique subsaharienne, qui est souvent négligé par les banques locales. Le Fonds a un rôle de facilitateur du commerce, puisqu'il relie entre eux les producteurs, les importateurs/exportateurs et les consommateurs de matières premières agricoles. Outre le commerce mondial de matières premières agricoles, le Fonds a des effets très bénéfiques sur le développement. CVSCI finance principalement les petites et moyennes entreprises qui opèrent dans l'agriculture et la production agro-alimentaire, des domaines connus pour être risqués, mais aussi générateurs d'emplois et contribuant à la sécurité alimentaire et à la stabilité des prix des matières premières.

Fonds de capital-risque
volume : 250 M USD
Investissement SIFEM : 10 M USD

RENEWABLE ENERGY ASIA FUND II

Secteur : Energie renouvelable
Pays : Asie du Sud et du Sud-Est
Impact : Le Fonds apportera une contribution significative au développement économique des pays cibles à travers l'accroissement de l'approvisionnement national en électricité et la réduction des risques liés à la dépendance des importations de combustibles fossiles. En outre, avec son équipe interne de gestion et développement de projets, le Fonds contribuera directement à la professionnalisation de son portefeuille de projets et promouvra par conséquent la diffusion de meilleures pratiques dans le secteur des énergies renouvelables au sein des pays en développement.

Fonds de capital-risque
volume : 250 M USD
Investissement SIFEM : 10 M USD

EVOLUTION II FUND

Secteur : Energie renouvelable
Pays : Afrique sub-saharienne
Impact : L'énergie est une denrée rare en Afrique sub-saharienne, et l'énergie produite durablement est encore plus rare. De fait, l'Afrique sub-saharienne a le taux d'électrification le plus bas au monde. Le Fonds va investir dans la production d'électricité au moyen d'énergies renouvelables (essentiellement énergie éolienne, solaire, petite hydraulique et géothermique), et dans l'efficience énergétique (principalement des entreprises opérant dans le domaine de l'efficience énergétique, de l'eau et du traitement des eaux, de la gestion des déchets et de l'efficience agricole).

ÉTUDES DE CAS
CIRA : FUTURES SCHOOLS ET UNIVERSITÉ

CIRA est le plus grand réseau d'enseignement primaire et secondaire en Egypte, avec 25 écoles opérant sous la marque « Futures Schools ». Les écoles ont été créées dans le but de renforcer la qualité de l'éducation ainsi que l'accès aux services d'éducation, en établissant un modèle éducatif abordable, économiquement viable et facile à reproduire. CIRA construit, possède et exploite des écoles qui offrent des programmes d'étude nationaux et internationaux. → www.futuresnet.net

CONTEXTE

- La population égyptienne est de 93 millions d'habitants, et elle continue de croitre. Toutefois, le manque d'opportunités économiques et de perspectives d'emploi a attisé la colère sociale, et le nouveau gouvernement égyptien a mis l'accent avant tout sur le rétablissement de la stabilité et de la sécurité. En conséquence, les investissements publics sont insuffisants.
- Dans le récent Global Competiveness Report (2015) du World Economic Forum, l'Egypte se situe à un niveau extrêmement bas (139/140) pour ce qui est de la qualité de son éducation primaire, secondaire et tertiaire. Il n'existe que des alternatives très limitées aux systèmes d'écoles publiques surchargées pour les étudiants de classe inférieure et moyenne.
- La possibilité de financement bancaire pour l'éducation a été, et continue d'être, quasi inexistante. Cette situation contribue à aggraver plutôt qu'à réduire le goulot d'étranglement qui pèse sur l'éducation publique, résultant en une situation dans laquelle ni les dépenses publiques ni privées ne peuvent répondre aux besoins de la jeune population égyptienne en croissance.
- En raison de la crise régionale, un nombre croissant de réfugiés sont arrivés en Egypte. Les installations et infrastructures existantes sont prises d'assaut et sont peu à peu dépassées. Les enfants de réfugiés se voient malheureusement refuser l'accès au système d'éducation public, ce qui engendre des effets négatifs sur le long terme.

LES EFFETS DE DÉVELOPPEMENT EN UN COUP D'ŒIL

- CIRA fournit des services d'éducation de haute qualité à la classe moyenne égyptienne à un prix abordable. Cela s'accomplit par l'implantation d'un processus de construction et de transfert d'école efficient doté d'une plateforme de gestion centralisée.
- De nouvelles technologies et de nouveaux concepts éducatifs sont utilisés dans les écoles CIRA, servant de modèle pour l'ensemble du secteur éducatif en Egypte. En oeuvrant parallèlement au système scolaire public, CIRA allège le fardeau qui pèse sur l'infrastructure publique surchargée.
- Le financement en capital d'Abraaj North Africa Fund II a permis à CIRA de poursuivre son expansion afin de satisfaire la demande d'éducation de la classe moyenne de haute qualité grâce à plusieurs nouvelles installations Futures Schools et à une nouvelle université au Caire.
- Un projet pilote de CIRA a été mis en place afin d'utiliser les bâtiments de Futures Schools après les heures d'école régulières pour enseigner aux réfugiés syriens, avec un coût par étudiant fortement réduit. Actuellement, 800 étudiants sont inscrits au programme et il y en a autant sur la liste d'attente; ce projet est une offre très appréciée dans la communauté locale des réfugiés.

« Notre vision des Futures schools est que les enfants s'amusent et que les parents obtiennent une éducation de très haute qualité pour leurs enfants à un prix abordable. »

M. MOHAMED EL KALLA
DIRECTEUR ET CEO

CONTRIBUTION DE CIRA : AIDER À COMBLER LES LACUNES DANS LE SYSTÈME D'ÉDUCATION

Futures Schools
CIRA est le plus grand réseau d'enseignement primaire et secondaire en Egypte, avec 25 écoles opérant sous la marque « Futures Schools ». Le groupe a connu une solide croissance avec un nombre d'inscriptions actuel de près de 20 000 étudiants, consécutivement à une augmentation moyenne des inscriptions de 8% par an.

Détenu par un groupe d'amis dont la vision était de créer une entreprise de gestion de l'éducation visant à offrir ses services à la classe moyenne égyptienne, CIRA a démarré ses activités en 1992, implémentant des standards de haute qualité dans chaque école. La classe moyenne égyptienne représente à peu près la moitié de la population et, au-delà des écoles publiques, qui ont d'importantes contraintes de capacité, il n'existe que des options de scolarisation très limitées pour ces étudiants. Les Futures Schools fournissent une éducation de haute qualité qui intègre dans les programmes des activités basées sur les qualifications, y compris des bénéfices tels que l'intégration de la technologie ou des langues étrangères, des options qui ne sont que rarement disponibles, et à un prix prohibitif, en Egypte.

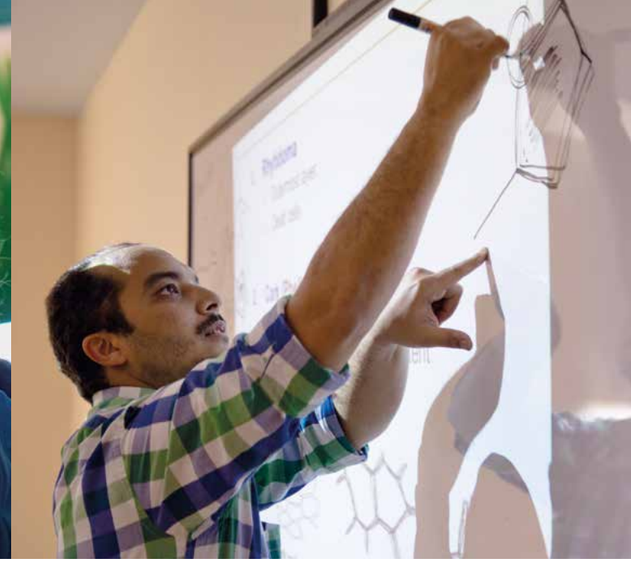
2014
ANNÉE D'INVESTISSEMENT

10
MILLIONS USD INVESTISSEMENT SIFEM DANS ANAF II

2687
EMPLOI

20,2
MILLIONS USD INVESTISSEMENT ANAF II DANS CIRA

FONDS :
ABRAAJ NORTH AFRICA FUND II (ANAF II)
GESTIONNAIRE DU FONDS :
THE ABRAAJ GROUP (ABRAAJ)



Badr University in Cairo
Une fois terminée, la Badr University in Cairo (Badr) accueillera 15 départements d'une capacité de 20 000 étudiants. Bien que l'achèvement de Badr ne soit prévu que pour 2018, l'université a déjà démarré son exploitation en 2014 avec quelque 2000 étudiants dans cinq des départements et affiche des chiffres d'exploitation positifs. Comme dans l'éducation primaire et secondaire, la demande d'éducation supérieure privée est énorme due à la surpopulation et au processus d'admission basé sur les notes dans les universités publiques. 50 bourses gouvernementales sont actuellement proposées aux étudiants qui cherchent à entrer à Badr, validant à la fois le rôle complémentaire de Badr au sein du système d'éducation supérieure ainsi que la reconnaissance de la qualité de ses services. Des bourses supplémentaires offertes en interne ainsi qu'une approche de gestion efficiente permettent à la Badr University d'offrir une éducation abordable et de haute qualité.

Développement de l'éducation
Convaincu que le paysage éducatif d'Egypte est en plein changement, le directeur et CEO de CIRA implémente déjà des projets en préparation à la future demande. Avec la surpopulation des écoles et l'augmentation de l'accès à Internet, le CEO a démarré un projet pilote devant combiner l'auto-apprentissage et l'enseignement traditionnel. C'est le premier programme éducatif combiné en Egypte, et il proposera 2,5 jours d'éducation face à face et 2,5 jours d'éducation via une connexion en ligne à domicile. Le programme, baptisé « Mavericks », entretiendra et encouragera l'auto-apprentissage des étudiants, tout en maximisant les ressources et l'infrastructure d'une école et en réduisant les coûts de l'éducation. 150 étudiants se sont déjà inscrits pour commencer en septembre 2016.

ALLER ENCORE PLUS LOIN : TENDRE LA MAIN À DES GROUPES CIBLES MAL DESSERVIS

Créer des chances pour les femmes
Alors que les femmes représentent environ 50% de la population d'Egypte, elles ne constituent que 23% de la main-d'œuvre; il est fréquent que les femmes ne reçoivent aucune éducation, choisissant plutôt de travailler dans leur foyer pour s'occuper de leurs enfants et des membres plus âgés de la famille, et acceptant peut-être accessoirement un petit travail informel. CIRA s'efforce de faciliter le retour des femmes sur le marché du travail une fois que leurs enfants sont à l'école en leur proposant une formation afin de leur permettre de travailler comme enseignantes et aides dans les classes des Futures Schools. De cette manière, CIRA fournit actuellement de l'emploi à plus de 2600 personnes au travers des Futures Schools, dont 1760 sont des femmes. Par cet effort, CIRA contribue à accroître l'égalité des sexes en Egypte, à aider les femmes à trouver du travail et à leur offrir des opportunités dans le secteur formel.

Education aux réfugiés
En 2015, le nombre de réfugiés syriens inscrits en Egypte était de 130 000. En raison des déficits de financement public et d'une politique gouvernementale instable, les réfugiés peinent à faire face aux priorités de la vie quotidienne, telles que trouver un logement abordable, obtenir des soins médicaux appropriés et offrir une éducation adéquate à leurs enfants.

Pour relever ce défi, CIRA a implémenté un projet pilote qui a été très bien accueilli. En utilisant l'infrastructure existante d'une école de jour Futures, des cours du soir destinés aux enfants de réfugiés syriens ont été mis en place, avec des enseignants venant de la même communauté de réfugiés au Caire. En faisant marcher l'école du soir de 15h 00 à 19h 00 après les heures d'école régulières sur l'enceinte de l'école Futures existante, CIRA est en mesure de proposer des frais de scolarité abordables aux réfugiés syriens. CIRA s'efforce d'obtenir du gouvernement des autorisations pour transférer ce modèle à des écoles additionnelles.

LA CONTRIBUTION DU FONDS : SOUTIEN DES INSTITUTIONS DE QUALITÉ ET ÉLÉVATION DES NORMES D'ÉDUCATION

Expansion du financement des écoles
Les écoles égyptiennes sont généralement des entités individuelles placées entre des mains familiales et, en tant que telles, elles n'ont pratiquement jamais bénéficié de possibilités de financement à long terme émanant de banques. Avant l'investissement d'ANAF II, CIRA était à la recherche de capital de croissance, afin de pouvoir répondre à la demande pour des services d'éducation de haute qualité.

C'est le financement de l'expansion provenant de l'ANAF II qui a permis à CIRA de poursuivre sa croissance, mais c'est le soutien de l'équipe Abraaj parallèlement au financement qui a permis de développer les capacités nécessaires au niveau local.

Amélioration de la capacité de gestion
L'équipe nord-africaine d'Abraaj continue de soutenir la gestion de CIRA, notamment en termes d'amélioration des fonctions et des systèmes d'administration et de finance. Ces systèmes internes accroissent le professionnalisme de CIRA et permettent à la société de gérer sa croissance permanente. En étant basé localement, l'équipe nord-africaine d'Abraaj a été en mesure d'offrir son soutien ainsi que des conseils pertinents sur une base journalière, en s'appuyant aussi sur son réseau local.

Soutien des pratiques de bonne gouvernance
CIRA a montré une tradition d'amélioration continue en matière de gouvernance d'entreprise, et ce processus s'est poursuivi depuis l'investissement d'ANAF II. Les autres actionnaires de CIRA travaillent avec l'équipe nord-africaine d'Abraaj pour élargir leur infrastructure et processus internes afin de répondre à la croissance rapide de l'entreprise, y compris la centralisation des contrôles internes et la poursuite de leur politique de transparence financière. Les pratiques de bonne gouvernance suivies par CIRA donnent l'exemple en Egypte et augmentent la capacité et la professionnalisation du système d'éducation privée.

« Avec l'expertise d'Abraaj dans le secteur de l'éducation globale, nous sommes certains d'avoir trouvé le partenaire idéal pour continuer à fournir au peuple égyptien des opportunités d'éducation à la fois abordables et de haute qualité. »

DR HASSAN EL KALLA
PRÉSIDENCE CIRA

DELIFROST, COSTA RICA

Delifrost est une entreprise familiale basée à Cartago, au Costa Rica, qui débite les ananas en gros morceaux, les congèle, les emballe et en exporte une grande partie. Delifrost est le leader du marché national dans l'exportation de fruits surgelés, dont une moitié va aux Etats-Unis et l'autre aux marchés européens.

CONTEXTE

- Le taux de chômage recensé au Costa Rica est de 7% chez les hommes et de 11% chez les femmes, soit en dessous de la moyenne de l'Amérique latine. Toutefois, le chômage des jeunes est beaucoup plus élevé (16% pour les hommes, 24% pour les femmes). 56% des personnes ne détenant qu'un certificat de l'école primaire sont sans emploi. Les tendances du chômage semblent plus prononcées dans le secteur agricole, où les emplois peu qualifiés sont souvent saisonniers.
- Les petites entreprises sont souvent des entreprises familiales qui n'ont pas eu auparavant de conseil d'administration formel ou souffrent d'un manque de transparence. Il leur est difficile de trouver des crédits pour assurer la croissance de leur entreprise, en raison de taux d'intérêt très élevés, et parce que les prêts bancaires ne sont accordés qu'à court terme et qu'il faut surmonter de nombreux obstacles administratifs. Dans la plupart des cas, il ne reste que la famille et les amis pour contribuer au capital de croissance.
- L'agroalimentaire est une affaire (trop) risquée pour les banques car ce secteur est tributaire des conditions météorologiques et exposé au changement climatique. De plus, les banques exigent souvent des garanties financières comme condition préalable au prêt, ce qui représente un obstacle supplémentaire pour les PME.

LES EFFETS DE DÉVELOPPEMENT EN UN COUP D'ŒIL

- Un financement du fonds de capital risque CASEIF III a permis à Delifrost d'acquérir une plantation d'ananas et de conquérir de nouveaux marchés d'exportation internationaux en se focalisant sur les certifications de qualité et les exigences des marchés étrangers. 60 tonnes d'ananas surgelés prêts à l'emploi sont produites chaque jour à partir de 80 tonnes d'ananas frais.
- L'équipe de CASEIF III a aussi aidé Delifrost à améliorer son management et sa structure de gouvernance, à attirer de nouveaux clients et à renforcer la conformité aux normes sociales et environnementales. Cela correspond à l'offre standard de CASEIF III dans la région. CASEIF III investit généralement entre USD 2 et 7,5 millions par entreprise et ses investissements sont détenus entre quatre et sept ans.
- Delifrost emploie 160 personnes, avec un nombre égal d'hommes et de femmes. Delifrost paie des salaires qui sont supérieurs au niveau minimum légal et couvrent aussi l'assurance maladie et accidents professionnels de ses collaborateurs. Delifrost assure la formation de ses collaborateurs sur le terrain et encourage ceux qui ont le potentiel d'endosser des fonctions de contrôle de la qualité et d'administration au sein de la société.

OFFRIR DAVANTAGE D'EMPLOIS ET AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE AU COSTA RICA

Financer l'expansion de la production et de la diversification
A l'origine, Delifrost achetait les ananas bruts auprès d'autres producteurs. Pour réduire les coûts de production et améliorer la qualité de ses ananas, Delifrost a initialement tenté d'acquérir une plantation d'ananas locale. Comme les banques locales n'étaient pas disposées à offrir à Delifrost un financement à long terme, c'est finalement CASEIF III qui a décidé de soutenir la société dans ses plans d'expansion. Un soutien fut accordé notamment afin d'obtenir des certifications de sécurité et de qualité et d'instaurer un service de marketing et de vente permettant d'améliorer l'élargissement et la fidélisation de la clientèle. Un autre axe de travail a porté sur la diversification de la gamme de produits, afin de ne pas être dépendant d'un seul produit. Des examens sont en cours pour déterminer si des fruits tels que la mangue, le manioc et la papaye peuvent également être débités. Il existe également des plans visant à améliorer la qualité des produits sur les prochaines années avec l'objectif d'atteindre une culture d'ananas 100% biologique.

Renforcer la conformité aux normes environnementales et sociales
Le système de traitement des eaux usées de la fabrique est en train d'être remplacé afin de réduire la contamination. Par ailleurs, les conditions de travail se sont améliorées avec la fourniture de vêtements de protection aux travailleurs. Une nouvelle installation sanitaire, des douches et une salle de loisirs destinées au personnel sont étaient construits.

Encourager la mobilité ascensionnelle et des conditions de travail décentes
Delifrost est l'une des rares entreprises industrielles dans une région qui vit principalement de l'agriculture. Elle emploie actuellement 160 personnes. Au niveau de la fabrique, les postes actuels incluent des emplois peu qualifiés pour le pelage, la coupe et l'emballage, mais aussi des fonctions plus exigeantes pour le contrôle de la qualité et l'administration, pour lesquelles il est difficile de trouver du personnel qualifié au niveau local. C'est pourquoi Delifrost forme ses collaborateurs sur place et encourage ceux qui ont le potentiel de percer dans ces postes. Delifrost paie des salaires supérieurs au minimum légal et couvre aussi l'assurance maladie et accidents professionnels de ses collaborateurs.

2014
ANNÉE D'INVESTISSEMENT

5
MILLIONS USD INVESTISSEMENT SIFEM DANS CASEIF III

160
140 COLLABORATEURS (TRAITEMENT) ET 20 COLLABORATEURS (PLANTATION)

4
MILLIONS USD INVESTISSEMENT DU FONDS DANS DELIFROST

FONDS :
CENTRAL AMERICAN SMALL ENTERPRISE INVESTMENT FUND III (CASEIF III)
GESTIONNAIRE DE FONDS :
LAFISE INVESTMENT MANAGEMENT (LIM) WWW.LAFISEINVESTMENT.COM/INVESTMENT

Renforcer la gouvernance d'entreprise
Fondée en 2000 par Dennis Wong, Delifrost est gérée en tant qu'entreprise familiale à laquelle participent son épouse et deux de leurs enfants. Il est prévu que la jeune génération reprenne un jour l'activité. Pour cette raison, l'équipe locale de CASEIF III travaille avec la société pour établir un plan de succession formel visant à transférer l'entreprise du fondateur à ses enfants.

Etre un citoyen responsable
Les propriétaires de Delifrost soutiennent activement l'école située dans la ferme d'ananas et prévoient de contribuer à la rénovation de l'aire de jeu.

LE GESTIONNAIRE DE FONDS

CASEIF III soutient les entreprises par du capital, mais s'implique aussi lui-même en tant qu'investisseur stratégique et actif. Il cherche à promouvoir et à renforcer la société durant la phase de croissance. CASEIF III est géré par Lafise Investment Management (LIM). L'équipe comprend trois partenaires senior et deux contrôleurs qui travaillent ensemble depuis 2007. L'équipe a des bureaux locaux à Managua (Nicaragua) et San José (Costa Rica).

ANA LIVE
38 ANS,
ASSISTANTE CONTRÔLE DE QUALITÉ

Ana est l'une des collaboratrices les plus anciennes de Delifrost. Il y a 12 ans qu'elle a rejoint l'entreprise, initialement pour le pelage des ananas. A l'époque, il s'agissait encore d'un travail manuel qui impliquait le nettoyage des fruits avec des couteaux. Ce travail était toutefois une chance immense pour Ana car, avec seulement 6 années de scolarité, elle n'aurait pas eu d'autre alternative qu'un rude travail dans les champs.

Son travail assidu et son engagement lui ont valu une promotion et une formation à de nouvelles tâches. Aujourd'hui, elle est assistante au contrôle de qualité : elle contrôle non seulement si l'équipe de nettoyage a effectué son travail avec soin, mais aussi si les morceaux d'ananas sont irréprochables. Elle documente les résultats dans un procès-verbal. Son travail commence dès 5h 30 ; à 14h 00, elle le confie à la deuxième équipe.

Ce travail est très important pour elle car il lui garantit un revenu sûr. Son salaire lui permet de soutenir sa mère et son frère. Elle partage un logement avec eux. Son vœu le plus cher pour l'avenir est clair : **« J'aimerais travailler ici pour toujours ».**

EVER BRENES MÉNDEZ
33 ANS,
EMBALLEUR

Ever est responsable de la dernière étape dans le processus de transformation. Sur ordinateur, il prépare les étiquettes dont seront pourvues toutes les boîtes dans lesquelles seront placés les ananas surgelés. Ces étiquettes contiennent des indications sur le contenu, sur la date de production et sur la date de consommation. Après avoir collé les étiquettes, il apporte les boîtes dans l'entrepôt où elles restent jusqu'à l'exportation. Ever travaille depuis 2005 chez Delifrost, à l'origine la nuit, maintenant de jour. Il a appris son travail auprès d'un collègue. **« J'apprécie beaucoup d'avoir la responsabilité de travailler sur ordinateur, de faire partie d'une équipe et de poursuivre un objectif commun. »** Il souligne à quel point il est important pour lui d'avoir un revenu régulier et d'obtenir de l'entreprise à la fois une assurance maladie et une assurance accidents. La seule alternative serait pour lui de travailler dans l'agriculture, où il ne serait pas assuré. Grâce à son salaire, il est en mesure de bien nourrir les 5 membres de sa famille malgré le coût élevé de la vie et de payer sa maison. Il veut offrir une bonne formation à ses enfants.

DANIEL JOSUÉ RAMIREZ BARQUERO
30 ANS,
ADMINISTRATION

Daniel a commencé il y a 7 ans dans la production, où il chargeait les ananas emballés sur des conteneurs. Il s'est fait remarquer par la responsable du personnel car il était un travailleur éveillé et intéressé. Celle-ci lui a proposé il y a quelques mois de rejoindre le service des finances. Elle l'a formé et lui a permis de suivre des cours externes. Aujourd'hui, il est chargé de l'inventaire, est responsable des achats et établit les factures. Mais il prend toujours plaisir à participer à la production quand il y a urgence. **« J'aime travailler au service des finances parce que j'apprends chaque jour quelque chose de nouveau. Mais j'aime aussi travailler dans la production parce qu'il y a des activités variées. »** Il fait les éloges de la famille d'entrepreneurs qui s'occupe très bien de ses employés.

Daniel vit avec sa femme, son fils et ses beaux-parents dans la maison de ces derniers. Il est heureux d'avoir cet emploi qui lui garantit un revenu régulier.