

# SIFEM – INVESTIR DANS LE DÉVELOPPE- MENT DURABLE

EDITION 2020



# INDEX

## SIFEM

- 6 QU'EST-CE QUE SIFEM ?
- 8 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
- 10 LE RÔLE DES IFD FACE AU COVID-19

## PORTEFEUILLE

- 14 NOUVEAUX INVESTISSEMENTS
- 18 APERÇU DU PORTEFEUILLE
- 19 APERÇU FINANCIER

## CONTRIBUTION DE SIFEM AU DÉVELOPPEMENT

- 22 COMMENT SIFEM FAIT LA DIFFÉRENCE
- 24 ÉLÉMENTS CLÉS DU DÉVELOPPEMENT EN 2019
- 25 LE DÉFI DE L'EMPLOI SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS
- 29 LA CONTRIBUTION DE SIFEM AU DÉFI DE L'EMPLOI
- 32 LES PREMIERS EFFETS DE LA CRISE SANITAIRE SUR LE PORTEFEUILLE D'EMPLOIS DE SIFEM

## INTERVIEWS

- 36 POINT DE VUE EXTERNE – INTERVIEW AVEC LA REPRÉSENTANTE SUISSE AUPRÈS DE L'OIT
- 38 ENTRETIEN AVEC ADENIA – NEWPACK
- 40 ENTRETIEN AVEC ALTRA



# AVANT-PROPOS

Chères lectrices, chers lecteurs,

La pandémie du COVID-19 a précipité l'économie mondiale dans sa pire récession depuis la Grande Dépression des années 1930. Le choc a bouleversé les chaînes logistiques, fait plonger le commerce mondial et le prix des marchandises et multiplié les pertes d'emploi à un niveau record. En l'absence de filets de protection sociale à grande échelle, les populations et les entreprises des marchés émergents et des pays en développement paient un lourd tribut social et économique à cette crise. Mi-2020, 495 millions d'emplois avaient déjà été perdus. 245 millions pourraient s'ajouter d'ici à la fin 2020, ce qui anéantirait une grande partie des emplois créés dans les pays en développement au cours des dix dernières années. Dans le même temps, les investisseurs privés se détournent des pays en développement : les sorties de capitaux privés des neuf derniers mois frôlent les 100 milliards de dollars. Les répercussions sur les Objectifs de développement durable (ODD) en général et l'Agenda de travail décent en particulier seront lourdes.

SIFEM, l'Institution financière de développement (IFD) créée par la Confédération suisse, suit la situation de près et soutient activement les entreprises de son portefeuille pour atténuer l'impact de la crise. Depuis 2005, SIFEM a investi environ USD 1059 millions dans 141 projets à travers l'Afrique, l'Asie, l'Amérique latine et le sud-est de l'Europe et a ainsi créé et soutenu plus de 870 000 emplois. En 2019, elle s'est engagé dans neuf nouveaux investissements totalisant USD 104,5 millions. En fournissant du financement à long terme à des PME et autres entreprises à croissance rapide, SIFEM aide les entreprises à se développer et à renforcer l'esprit d'entreprise local.

La création et le soutien d'emplois décents dans les pays cibles est l'un des principaux axes de développement de SIFEM, en accord avec les priorités du gouvernement suisse dans le domaine de la coopération au développement économique. Toutefois, les récents succès dans ce secteur risquent d'être réduits à néant par la crise sanitaire et économique actuelle. Un chapitre de ce rapport est consacré au rôle de SIFEM dans le soutien aux emplois décents. Ce rapport détaille les caractéristiques des emplois soutenus par SIFEM avant la crise, sur la base des données du portefeuille de décembre 2019, et présente les conséquences et implications possibles de la crise actuelle. Pour l'heure, il est encore impossible de cerner tout l'impact de celle-ci. Même si les entreprises du portefeuille SIFEM ont fait preuve d'une résilience remarquable jusque-là, la destruction de certains emplois semble inévitable. Le « timing » et le rythme de la reprise économique seront un élément clé. L'arrivée de nouvelles données sur l'emploi collectées par SIFEM donnera une image plus précise de la situation d'ici l'année prochaine.

Dans ce rapport, vous trouverez deux entretiens avec des partenaires de SIFEM, l'un en Colombie et l'autre à Madagascar, portant sur les efforts entrepris pour relever les défis de l'emploi en pleine crise. Pour finir, Madame Valérie Berset Bircher, ambassadrice suisse auprès de l'Organisation internationale du Travail (OIT) à Genève, expose son point de vue sur la façon dont la crise actuelle transforme le monde du travail et son impact sur les pays en développement et les marchés émergents.

Face à cette crise sans précédent, les IFD telles que SIFEM forment un front efficace dans la lutte pour préserver les entreprises des pays en développement. À une époque où les flux financiers privés vers les pays en développement se réduisent à une peau de chagrin, les IFD ont une occasion unique d'agir de façon anticyclique pour faire revenir d'autres investisseurs sur les marchés émergents à moyen terme. La crise actuelle est un moment-clé pour les IFD qui vont devoir absorber des pertes importantes à court-terme, alors même qu'elles risquent de disposer dans un premier temps de capacités d'engagement plus limitées. Seule une réponse financière, sociale et écologique forte sera à même d'aider les entreprises à rebondir. Il ne faudra pas oublier les personnes qui auront perdu leur travail, notamment les plus fragiles, et parmi elles de nombreuses femmes. Il est de la responsabilité à la fois des gouvernements et des entreprises de les aider à traverser cette période difficile et de les préparer aux défis d'une économie au niveau visage.

SIFEM va rester concentré sur l'Agenda de travail décent, tout en prêtant une attention particulière à la situation contractuelle des travailleurs, afin de leur assurer un niveau adéquat de protection sociale dans la reprise post-COVID. Elle n'oubliera pas non plus les jeunes travailleurs, de plus en plus exposés à la marginalisation sur le long terme. Le Conseil d'administration de SIFEM s'est engagé à travailler aux côtés de ses partenaires pour surmonter les défis hors norme liés à cette crise et à agir comme catalyseur de changement positif. En d'autres termes, à contribuer à une reprise économique plus résiliente dans les pays en développement et les marchés émergents, de par la multiplication des investissements dans des entreprises respectueuses du climat capables de générer des emplois durables et de participer à la transition vers une économie « décarbonée ».



Jörg Frieden,  
président du Conseil d'administration de SIFEM

## REMARQUE AU LECTEUR

Veillez noter que toutes les données non-financières de SIFEM sont recueillies avec un an de décalage. Cela signifie que les données de 2019 n'ont été mises à la disposition de SIFEM qu'au deuxième semestre 2020 et que les données de 2020 ne seront disponibles qu'au deuxième semestre 2021. La pandémie du COVID-19 chamboule toute l'économie mondiale. Ce rapport fournit d'une part des informations sur la situation d'avant-crise, en décembre 2019, et d'autre part des premières indications sur les effets de la crise sur les emplois au sein du portefeuille SIFEM en 2020. Ainsi, même si les chiffres d'impact de développement de 2019 sont positifs, d'importantes pertes d'emplois sont à prévoir pour 2020 qui ne seront rapportées qu'en 2021.



# SIFEM

DETERGENTES

# QU'EST-CE QUE SIFEM ?

Le Swiss Investment Fund for Emerging Markets (SIFEM) est l'institution financière de développement suisse. Détenue et capitalisée par le gouvernement suisse, il est l'un des instruments de la coopération bilatérale au développement. SIFEM est spécialisé dans la provision de financement à long terme au profit de petites et moyennes entreprises et d'autres entreprises à croissance rapide dans les pays en développement et émergents, avec une concentration sur les pays prioritaires de la coopération de la Suisse au développement. Il aide ainsi à créer et à garantir des emplois décents et à réduire la pauvreté, tout en contribuant à l'intégration de ces pays dans le système économique mondial de manière durable.

## QUEL EST LE RÔLE D'UNE INSTITUTION FINANCIÈRE DE DÉVELOPPEMENT (IFD) ?

Les IFD sont des institutions publiques qui fournissent du financement à des sociétés du secteur privé dans les pays en développement et émergents. Elles ont le double mandat de générer un impact positif en matière de développement et d'être financièrement rentables. De fait, seules des entreprises rentables sur le terrain seront capables de générer un impact de développement durable avec des effets de développement à long terme pour la population et la société. En complément aux aides traditionnelles et aux prêts du secteur public, les IFD constituent l'un des principaux canaux pour le financement du développement de pays donateurs aux pays bénéficiaires.

Les IFD peuvent contribuer à modéliser durablement le secteur privé dans les pays en développement où les entreprises n'ont que difficilement ou insuffisamment accès au financement, ce qui fait obstacle à leur croissance, à l'innovation technologique et à la création d'emplois.

Les IFD ont aussi un important effet d'émulation pour les flux d'investissements privés. Comparées à la majorité des investisseurs privés, qui opèrent uniquement sur les marchés développés, les IFD ont une plus haute tolérance au risque, un horizon d'investissement à plus long terme et un palmarès concluant sur les marchés difficiles. Les IFD investissent généralement dans des projets pour une période de 5 à 10 ans, voire plus. A la fin de la période d'investissement, les produits de l'investissement, y compris les profits, sont réinjectés dans d'autres investissements.

## L'ASSOCIATION EUROPÉENNE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT (EDFI)

En 1992, sept IFD européennes se sont associées pour fonder l'Association européenne des institutions financières de développement (EDFI),<sup>1</sup> basée à Bruxelles, dont l'objectif est de renforcer la coopération et de faciliter l'échange de connaissances et l'apprentissage entre IFD. D'autres IFD européennes ont rejoint progressivement l'Association qui compte aujourd'hui quinze membres, dont SIFEM.



## COMMENT TRAVAILLE SIFEM ?

SIFEM fournit généralement du financement à long terme aux petites et moyennes entreprises (PME) ainsi qu'à d'autres entreprises à croissance rapide dans les pays en développement et émergents en investissant dans des fonds de capital-risque locaux ou régionaux, ou en octroyant des lignes de crédit à des banques locales et d'autres institutions financières, souvent en collaboration avec d'autres institutions financières de développement et investisseurs privés. L'investissement par l'entremise de fonds locaux et d'institutions financières constitue généralement une solution plus efficace que la fourniture d'un soutien direct aux PME individuelles. Cette stratégie d'investissement contribue à renforcer les marchés financiers et de capitaux locaux dans les pays en développement et émergents, qui sont d'importants moteurs de développement.

SIFEM collabore avec des gestionnaires de fonds et institutions financières non seulement pour proposer des solutions de financement adéquates, mais aussi pour apporter une plus-value aux entreprises locales. En fait, le rôle de SIFEM va au-delà du simple financement à long terme : il cherche par exemple à renforcer la capacité des gestionnaires de fonds locaux ou institutions financières à surveiller les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance au niveau de leurs portefeuilles sous-jacents. Cet aspect est particulièrement important lorsque l'on envisage d'investir dans des sociétés à haut risque d'un point de vue social ou environnemental, comme celles qui opèrent dans les infrastructures, l'exploitation forestière, la construction, l'industrie lourde, etc. SIFEM doit s'assurer que les risques ont non seulement été compris, mais qu'ils sont aussi gérés de façon appropriée.

Au niveau opérationnel, le mode opératoire de SIFEM est similaire à la manière dont d'autres acteurs de la coopération bilatérale au développement mettent en œuvre leurs propres projets : la plupart des projets de coopération au développement traditionnels financés par la Suisse sont mis en place par des partenaires locaux ou des équipes locales d'organisations de développement professionnelles (ONG, fondations, agences multilatérales et agences de l'ONU). Dans le cas de SIFEM, ces partenaires locaux sont des gestionnaires de fonds ou des institutions financières locales telles que des banques PME ou des institutions de microfinance.

## DANS QUELS PAYS SIFEM EST-IL ACTIF ?

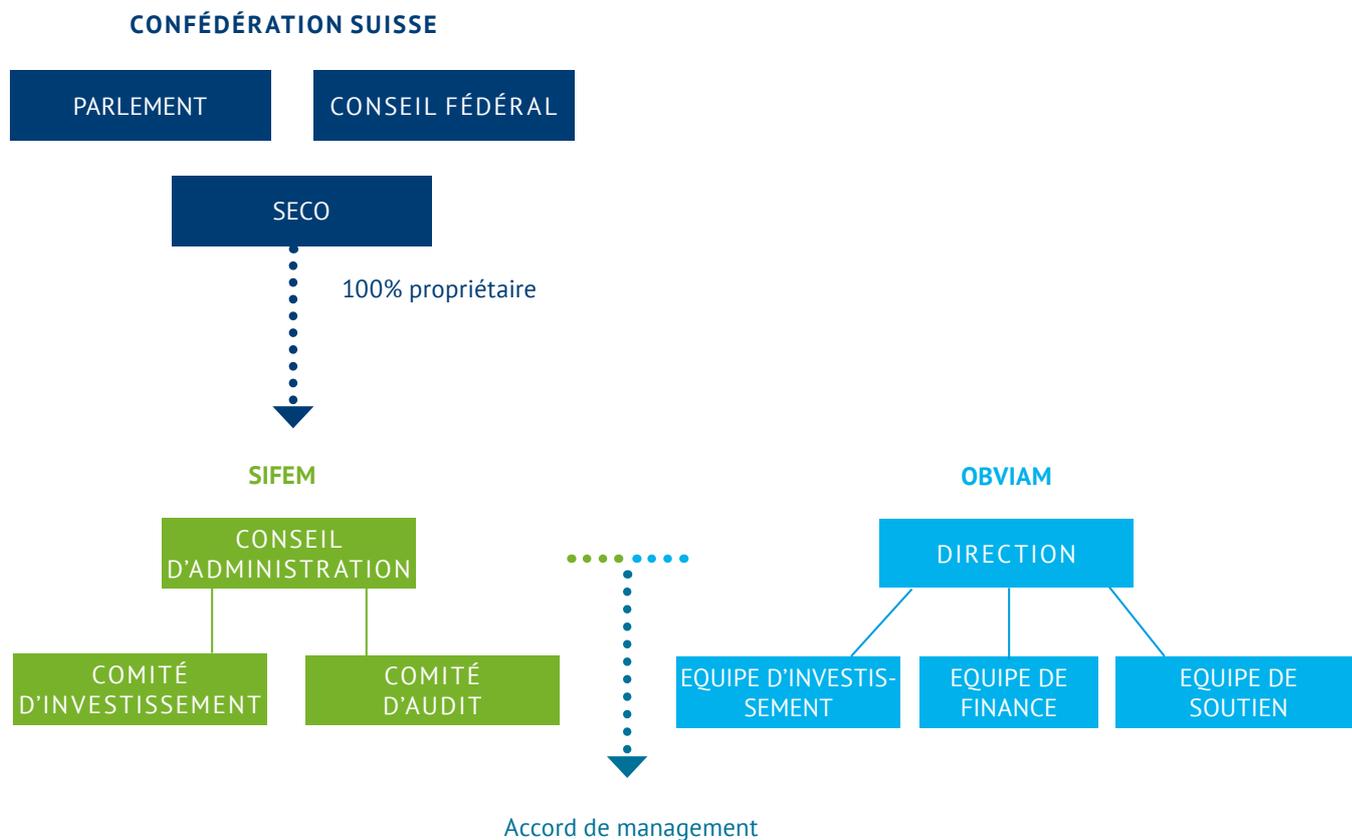
SIFEM suit de près les priorités géographiques de la coopération de la Suisse au développement, mais avec toutefois une certaine flexibilité liée à la nécessité de diversifier les risques de son portefeuille. En 2019, environ deux tiers des investissements de SIFEM ciblaient les pays considérés comme prioritaires par la coopération de la Suisse au développement (SECO et DDC).

La concentration sur les pays prioritaires de l'aide suisse au développement permet de compléter l'offre à la fois du SECO et de la DDC dans leurs programmes respectifs. Cette complémentarité concerne notamment les mesures de promotion du secteur privé, qui contribuent à améliorer l'infrastructure des marchés financiers ainsi que l'environnement des affaires dans les pays bénéficiaires.

<sup>1</sup> Association européenne des institutions financières de développement (EDFI), [www.edfi.eu](http://www.edfi.eu)



# GOVERNANCE D'ENTREPRISE



## 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 remplit 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, spécialisée dans les investissements d'impact dans les pays en développement et les marchés émergents. Cette approche facilite la levée de capitaux privés au niveau d'Obviam, en adéquation avec les objectifs de SIFEM visant à mobiliser des investissements privés dans les pays en développement, sans exposer SIFEM et le gouvernement suisse à des risques légaux.

## MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



**JÖRG FRIEDEN**  
Président du Conseil d'administration, président du Comité d'investissement, depuis 2018



**SUSANNE GROSSMANN**  
Vice-présidente du Conseil d'administration depuis 2014, membre du Comité d'investissement depuis 2011



**REGINE AEPPLI**  
Membre du Conseil d'administration, depuis 2017



**JULIA BALANDINA JAQUIER**  
Membre du Comité d'investissement depuis 2011, présidente du Comité d'audit, depuis 2014



**GEOFF BURNS**  
Membre du Comité d'investissement, membre du Comité d'audit, depuis 2014



**ANGELA DE WOLFF**  
Membre du Comité d'investissement, depuis 2017



**KATHRYN IMBODEN**  
Membre du Comité d'investissement, depuis 2014

Vous trouverez la biographie des membres du Conseil d'administration de SIFEM sur le site web de SIFEM : <https://sifem.ch/fr/notre-profil/conseil-dadministration>



# LE RÔLE DES IFD FACE AU COVID-19

La pandémie du COVID-19 a dévasté notre planète. C'est une tragédie humaine doublée d'un drame économique qui aboutira sans doute à la pire récession depuis la Grande Dépression des années 1930. Tous les marchés émergents et les économies en développement sont confrontés à une crise sanitaire et assistent à un repli sévère de la demande extérieure, à un arrêt brusque de l'afflux de capitaux et à une brutale chute du prix des produits de base qui auront un impact considérable sur leur activité économique. On estime que les économies des marchés émergents et en développement pourraient se contracter d'au moins 3,3% en 2020, mais il ne pourrait s'agir ici que d'une estimation prudente. Ce chiffre masque aussi d'importantes disparités régionales : la détérioration économique devrait être davantage marquée dans les pays d'Amérique latine, très touchés par le virus et très exposés aux effets de contagion mondiaux, et moins en Asie, hormis en Inde.<sup>2</sup>

Le FMI, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et diverses autres institutions multilatérales ont redoublé d'efforts contre le virus et créé des mécanismes de financement pour soutenir les pays en difficulté, notamment en Afrique. La crise exige également une réponse énergique afin de soutenir le secteur privé, avec des mécanismes de soutien de l'emploi et des actions pour aider les entreprises à survivre.

## LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT (IFD) FORMENT LA LIGNE DE FRONT

Face à cette crise sans précédent, les Institutions financières de développement (IFD) comme SIFEM ont un rôle crucial à jouer. Elles forment une ligne de front efficace dans la lutte pour préserver les entreprises des pays en développement – de la Colombie au Cambodge et de l'Afrique du Sud à l'Ukraine. Ces institutions sont les mieux placées pour aider le secteur privé sur ces marchés. À une époque où les flux de capitaux vers les pays en développement se réduisent à peau de chagrin, les IFD ont une occasion unique d'agir de façon anticipative pour faire revenir d'autres investisseurs sur les marchés émergents à moyen terme. La crise actuelle est un moment charnière pour les IFD qui vont devoir absorber des pertes importantes, alors même qu'elles risquent de disposer de capacités d'engagement limitées. Seule une réponse forte sera à même d'aider les entreprises à rebondir.

En avril 2020, SIFEM a rejoint une alliance de 15 IFD d'Europe, des États-Unis et du Canada qui s'est engagée à réduire l'impact de la crise sur l'activité économique des pays en développement par une meilleure collaboration et par la mise en commun de ressources, en vue d'aider à résoudre les actuels problèmes de liquidités dans les secteurs financiers, de soutenir la viabilité des entreprises touchées par la pandémie et de promouvoir de nouveaux investissements dans des biens et services nécessaires à la santé, la sécurité et la durabilité économique.<sup>3</sup> Par ailleurs, en novembre 2020, SIFEM a participé à la création d'une nouvelle initiative de financement consacrée à la lutte contre le COVID-19 par le biais de l'instrument European Financing Partners (EFP), aux côtés d'autres membres de l'EDFI et de la Banque européenne d'investissement (BEI). L'initiative d'EUR 280 millions est conçue pour fournir un soutien financier aux entreprises et aux institutions financières locales des marchés émergents actuellement confrontées aux défis économiques de la pandémie du COVID-19. SIFEM a apporté EUR 8 millions à cette initiative qui a démarré fin 2020.<sup>4</sup>

## LE RÔLE DE SIFEM DANS LA CRISE DU COVID-19

SIFEM a pris les mesures nécessaires à la préservation de la valeur financière de son portefeuille et de son impact sur le développement, avec notamment l'apport de financement et de conseils à des PME et autres par-

<sup>2</sup> Fonds monétaire international : perspectives de l'économie mondiale, révision des projections, octobre 2020

<sup>3</sup> <https://www.edfi.eu/news/development-finance-institutions-join-forces-to-help-alleviate-impact-of-covid-19-in-developing-countries/>

<sup>4</sup> <https://www.edfi.eu/news/european-bilateral-development-finance-institutions-and-eib-launch-eur-280-million-financing-initiative-to-support-covid-19-impacted-businesses/>



tenaires d'investissements indispensables à la préservation des emplois locaux. Cela implique également la gestion des risques sociaux pour limiter les dommages de la crise. En 2020, SIFEM a fourni des liquidités à des intermédiaires financiers locaux afin de consolider l'intermédiation financière et préserver les options de financement des entreprises locales. Au-delà de cette réponse à court terme, SIFEM dispose d'une occasion unique de « reconstruire en mieux » et d'étendre son financement aux intermédiaires financiers résilients capables de se positionner de façon flexible et innovante pour financer des entreprises du secteur privé sur les marchés émergents.

En association avec d'autres IFD, SIFEM peut jouer un rôle important dans l'accélération de la reprise économique locale, tout en intégrant l'un des enseignements les plus importants de la crise du COVID-19 : l'importance de la durabilité financière, sociale et environnementale pour le développement d'entreprises résilientes du secteur privé.





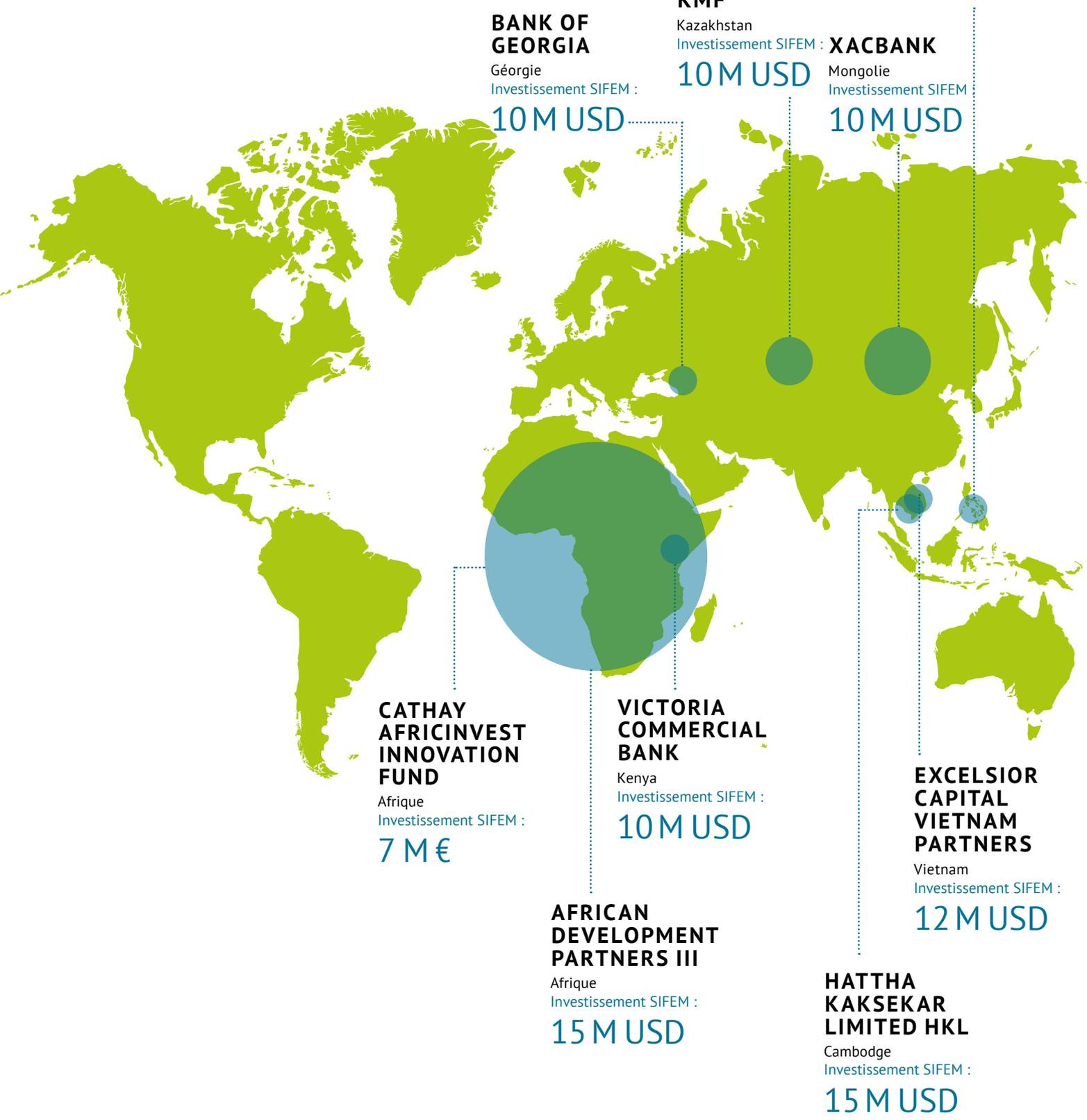
# PORTEFEUILLE

Name	F7 GIFT COMBINATION	Co
Model		Num
Color	Red <input checked="" type="checkbox"/> Blue <input type="checkbox"/> Black <input type="checkbox"/>	N. V
Volume	621*430*450mm	G. W

# NOUVEAUX INVESTISSEMENTS

En 2019, un total d'USD 104,5 millions de nouveaux investissements a été réalisé.

Les nouvelles opérations d'investissement sont les suivantes :



## CATHAY AFRICINVEST INNOVATION FUND

(EUR 7 millions engagés)

Le Cathay AfricInvest Innovation Fund (CAIF) est un fonds panafricain qui cible des entreprises innovantes utilisant des technologies récentes, notamment la connectivité mobile et les services Internet. Les secteurs cibles incluent l'enseignement, où les technologies d'apprentissage en ligne pourraient accroître la portée des activités et fournir un accès aux supports pédagogiques à moindre coût, ainsi que l'agriculture, où la technologie pourrait par exemple fournir aux agriculteurs des informations qui faciliteraient leur accès aux marchés. Les autres secteurs d'investissement sont l'énergie et les technologies propres, les soins de santé, les services financiers et la distribution. L'investissement de SIFEM dans CAIF appuiera la réponse aux défis socioéconomiques de l'Afrique avec des produits et services innovants. Il favorisera l'approfondissement du secteur financier et l'innovation financière et soutiendra la recherche et l'innovation technologiques ainsi que l'inclusion sociale.

## HATTHA KAKSEKAR LIMITED HKL

(USD 15 millions engagés)

Troisième institution de microfinance du Cambodge, HKL s'est engagée dans un processus qui fera d'elle une banque. Elle propose des prêts aux MPME et aux particuliers des prêts hypothécaires ainsi que des comptes courants et des comptes d'épargne. 82% de sa clientèle vit dans les régions rurales du Cambodge et 66% sont des femmes. Les deux tiers environ du portefeuille de prêts sont affectés à des MPME. La petite taille des prêts permet à la population à faible revenu d'accéder

plus facilement à des solutions de financement. HKL a souscrit aux Client Protection Principles<sup>5</sup> et obtenu sa certification en 2016. Elle a mis en place un programme dédié de formation aux produits financiers pour permettre à ses agents de crédit d'enseigner quelques notions financières élémentaires à leurs clients. Les agents de crédit sensibilisent également leurs clients aux questions environnementales et sociales qui touchent à leur activité. Le prêt octroyé par SIFEM aidera l'institution à allouer des crédits à des MPME et soutiendra l'emploi, l'inclusion financière et la croissance générale de l'économie cambodgienne.

## MICROFINANCE ORGANIZATION KMF

(USD 10 millions engagés, en monnaie locale)

KMF est la grande institution de microfinance du Kazakhstan. Elle compte plus de 245 000 clients. Son réseau se compose d'environ 120 agences localisées dans des régions urbaines et rurales. L'institution propose des prêts à de petits et micro-entrepreneurs qui exercent une activité commerciale ou agricole et met l'accent sur les zones rurales ; elle favorise l'inclusion financière puisqu'elle étend ses services de prêts individuels et collectifs aux revenus les plus faibles. Les micro-crédits représentent 79% de son portefeuille. Les prêts alloués à des femmes constituent 59% du portefeuille total, ceux à des fins agricoles 35%. KMF fournit des services financiers, mais forme aussi sa clientèle aux notions financières et à la gestion des affaires. Le prêt à

<sup>5</sup> <https://www.smartcampaign.org/about/smart-microfinance-and-the-client-protection-principles>



long terme de SIFEM décaissé en monnaie locale aidera KMF à financer les MPME, délaissées par les banques commerciales, dans la poursuite et le développement de leurs activités. Il contribuera à la viabilité à long terme de l'économie kazakhe par l'approfondissement du secteur financier et la création d'emplois.

## NAVEGAR II

(USD 15 millions engagés)

Navegar II va investir dans des entreprises de taille moyenne en manque de capital de croissance aux Philippines. Le fonds cible les secteurs des biens de consommation courante, des services financiers, de la santé et du tourisme. Le gestionnaire du fonds cherche à maximiser la valeur des sociétés de son portefeuille en leur apportant des orientations financières, opérationnelles et stratégiques. Les Philippines, avec leurs 105 millions d'habitants et plus, comptent de nombreux obstacles à la progression de la prospérité économique et à la création d'emplois. Même si le taux de pauvreté a baissé ces dernières années, plus de 20% de la population vit toujours sous le seuil national de pauvreté. L'investissement de SIFEM contribuera au développement économique et social en créant davantage d'emplois de meilleure qualité à travers le pays. L'investissement participera aussi à l'élargissement de l'assiette fiscale du pays.

## VICTORIA COMMERCIAL BANK

(USD 10 millions engagés)

Victoria Commercial Bank est une banque privée du Kenya, spécialisée dans le financement des petites et sur-

tout des moyennes entreprises. Avec ses quatre agences de Nairobi, elle compte plus de 800 emprunteurs et environ 2300 déposants en 2018. La banque ambitionne de se développer en élargissant sa clientèle de PME, notamment en dehors de la capitale Nairobi. Quoiqu'elles représentent 78% de la population active du Kenya, les PME manquent d'accès au financement et sont donc limitées dans leurs perspectives de croissance. Le prêt de SIFEM à Victoria Commercial Bank soutiendra l'accès au crédit pour les PME et contribuera à la création et au maintien des emplois.

## XACBANK

(USD 10 millions engagés)

XacBank a démarré ses activités en 1998 en tant que projet de microfinance en Mongolie et a obtenu une licence bancaire en 2001. Elle compte 480 000 déposants actifs et 120 000 emprunteurs, servis par 87 agences, dont la moitié sont en zone rurale. Elle propose des services bancaires aux particuliers, à la microfinance, aux PME et aux entreprises. La clientèle de XacBank est majoritairement féminine (64% de femmes en 2018). La banque témoigne de son engagement envers ses clientes entrepreneuses entre autres par une offre de produits sur mesure et des taux réduits. Le prêt de SIFEM s'inscrit dans le cadre d'une syndication dirigée par la SFI et aidera XacBank à fournir un meilleur soutien financier aux micro et petites entreprises durant la reprise économique. Il favorisera l'inclusion financière en améliorant l'accès au financement dans les zones rurales et contribuera à la diversification et à la viabilité à long terme de l'économie mongole par la création d'emplois, l'approfondissement du secteur financier et l'innovation financière.



## AFRICAN DEVELOPMENT PARTNERS III

(USD 15 millions engagés)

African Development Partners III est un fonds de private equity qui investira dans jusqu'à 14 sociétés afin de soutenir les entreprises établies et en croissance axées sur les consommateurs et les aider à améliorer leurs processus et à élargir leur périmètre d'action régional en Afrique. Le fonds est géré par DPI, une société de private equity panafricaine indépendante connue pour ses performances solides et son ambition d'offrir une approche « best-in-class » en gestion de fonds, investissement, valeur ajoutée et normes sociales et environnementales (ESG). DPI est le seul gestionnaire de fonds dirigé par des femmes qui opère dans le haut du marché intermédiaire africain et l'un des rares gestionnaires de private equity dirigés par des femmes du marché africain. L'investissement de SIFEM contribuera au développement économique et social en créant davantage d'emplois de meilleure qualité et en œuvrant pour l'égalité des genres.

## BANK OF GEORGIA

(USD 10 millions engagés)

Créée en 1994 en tant que banque privée, Bank of Georgia est une banque universelle de premier plan et d'importance systémique, servant 2,5 millions de clients via 276 succursales, ce qui est le plus grand réseau de distribution de Géorgie. La banque est actuellement la plus grande contributrice de crédits aux MPME en Géorgie. SIFEM a participé à un prêt syndiqué dirigé par FMO (Pays-Bas) pour fournir à Bank of Georgia un prêt subordonné. Cette transaction permettra à Bank of

Georgia d'élargir son portefeuille de prêts affectés au segment des MPME qui reste l'un des principaux moteurs de croissance économique en Géorgie et qui emploie plus de 60% de la population active du pays. C'est aussi une bonne occasion pour SIFEM de réaliser son premier investissement en dette directe en Géorgie et d'augmenter son empreinte dans le Caucase, une région oubliée par les investisseurs.

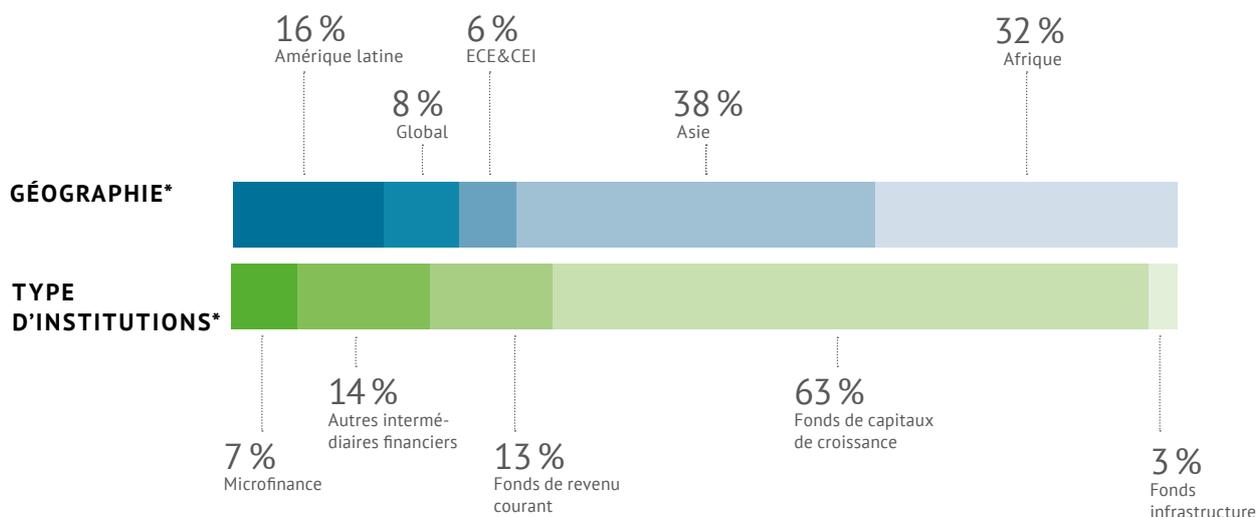
## EXCELSIOR CAPITAL VIETNAM PARTNERS

(USD 12 millions engagés)

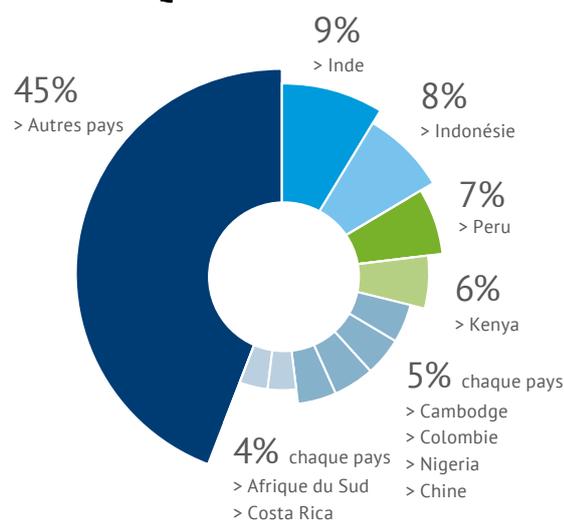
Excelsior Capital Vietnam Partners est un fonds de private equity qui investit principalement dans des PME établies au Vietnam. Ce fonds cible les secteurs à forte croissance comme les soins de santé, l'industrie, les technologies propres, l'agroalimentaire, les médias ainsi que les produits de consommation. Ce fonds sera géré par une nouvelle équipe vietnamienne du groupe Excelsior Capital, une société leader dans le private equity en Asie. L'investissement de SIFEM contribuera au développement des PME vietnamiennes et notamment à la formalisation des emplois grâce à l'amélioration des formations et des compétences.



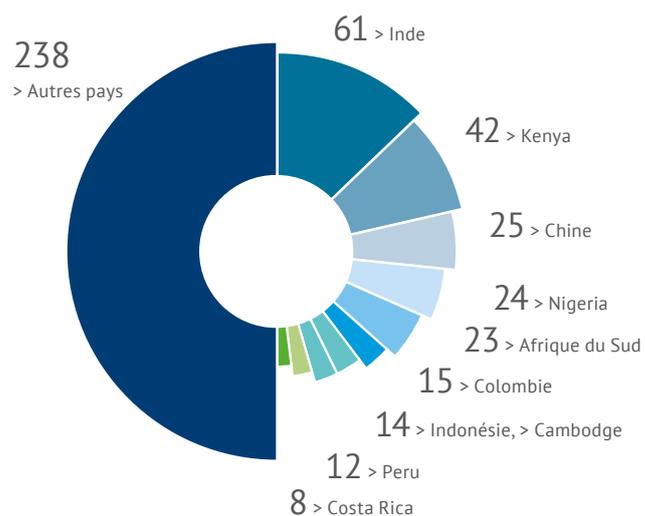
# APERÇU DU PORTEFEUILLE



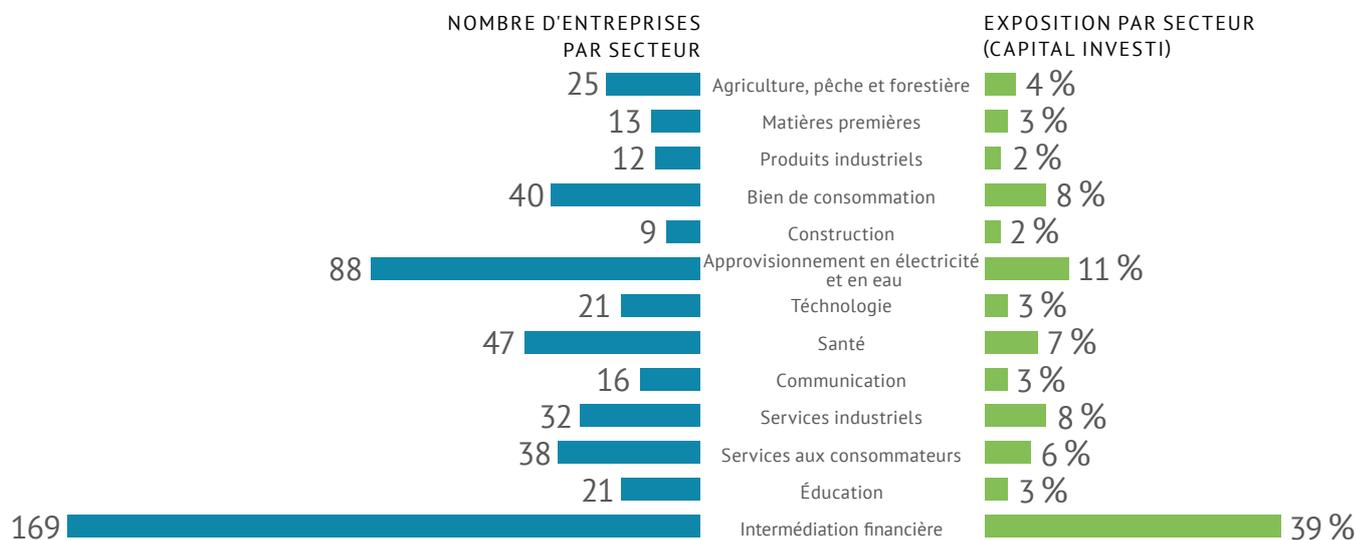
## PLUS GRANDES EXPOSITIONS GÉOGRAPHIQUES



## PLUS GRANDES EXPOSITIONS GÉOGRAPHIQUES PAR NOMBRE D'ENTREPRISES\*\*



## EXPOSITION PAR SECTEUR\*\*



\* Données au 31 décembre 2019 \*\* Données au 30 juin 2019

# APERÇU FINANCIER

2019 2018

## CHIFFRES OPÉRATIONNELS

en M USD

### Verpflichtungen und Mittelfluss

Total des engagements réalisés à ce jour	1059,3	958,1
Total des engagements actifs	839,0	782,0
Engagements de capital non appelés	240,3	225,2
Capital libéré cumulé à ce jour	820,2	742,5
Reflux cumulés reçus à ce jour	596,3	539,8
Cash-flow net cumulé à ce jour	-223,9	-202,7
Nouveaux engagements d'investissements	104,5	70,0
Reflux d'investissements	56,5	55,9

104,5  
M USD

NOUVEAUX ENGAGEMENTS  
D'INVESTISSEMENTS

### Évaluations du portefeuille d'investissement

Valeur résiduelle	420,5	388,4
Taux de rendement interne (%)	6,0 %	6,3 %
Valeur totale sur capital libéré (%)	124 %	125 %

### Financement privé mobilisé

Total engagements d'investisseurs privés conseillés par Obviam	113,5*	123,5
Nouveaux co-investissements d'investisseurs privés	0,0	5,3

## ÉTATS FINANCIERS

en M USD

### Résultats annuels

Profit/perte d'investissement	16,0	-12,5
Résultat opérationnel	5,1	-22,5
Total résultat étendu	-6,9	-17,0

407,2  
M CHF

ACTIFS FINANCIERS

### Bilan

Total bilan	643,3	621,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	217,2	218,5
Encaisse disponible pour de nouveaux investissements	-15,5	-3,5
Actifs financiers	407,2	382,8
Fonds propres	628,8	606,0
Ratio de fonds propres (%)	97,7 %	97,5 %

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 2019.

\* Le total des engagements des investisseurs privés conseillés par Obviam a diminué d'USD 10 millions en 2019 en raison de l'arrêt d'un mandat de conseil. Aucun nouveau co-investissement n'a eu lieu en 2019 car tous les fonds sous gestion avaient déjà été pleinement engagés à la fin de 2018. Mais Obviam a obtenu un nouveau mandat de la part d'une grande fondation suisse pour la mise en place et la gestion d'USD 60 millions en 2020.





# CONTRIBUTION DE SIFEM AU DÉVELOPPEMENT

# COMMENT SIFEM FAIT-IL LA DIFFÉRENCE

## CONTRIBUTION DE SIFEM AU DÉVELOPPEMENT

SIFEM est un investisseur d'impact (impact investor), car tous les investissements de SIFEM sont réalisés dans l'intention de générer un impact de développement mesurable, basé sur des indicateurs et objectifs spécifiques dans les pays en développement et émergents tels que la création d'emplois, le développement de capacités, les impôts payés par les entreprises, l'approfondissement et la diversification du secteur financier ainsi que la mise en place de standards environnementaux, sociaux et de gouvernance éprouvés à l'échelle internationale.

Les effets de développement liés aux investissements de SIFEM sont rapportés au Parlement en tant que contribution aux résultats visés du cadre de coopération au développement économique de la Suisse. SIFEM s'appuie sur un cadre de mesure des résultats largement harmonisé avec les pratiques d'autres institutions financières de développement, ce qui permet de surveiller et d'agréger les résultats au niveau du portefeuille. Ce cadre est conforme à l'Agenda 2030 du développement durable

adopté en 2015 par les Nations Unies et comprenant 17 objectifs spécifiques (Objectifs de développement durable – ODD). Ces objectifs mettent l'accent sur un modèle de développement dans lequel les secteurs privé et public assument des rôles complémentaires dans le soutien de la croissance durable et l'amélioration des conditions de vie.

Le cadre de mesure des résultats utilisé par SIFEM est constitué de trois niveaux différents : tout d'abord, un outil de notation interne (SIFEM GPR), développé à l'origine par l'institution financière de développement allemande (DEG), est utilisé pour évaluer les investissements et suivre leur performance de développement sur la durée. Pour y parvenir, un benchmark est établi avant l'investissement afin de refléter les effets de développement escomptés. Deuxièmement, plusieurs indicateurs sont collectés pour chaque investissement dans le but de mesurer les effets de développement, qui peuvent être agrégés au niveau du portefeuille et rapportés au Parlement. Enfin, des études de cas sont menées sur une base annuelle afin d'examiner de plus près les effets et la valeur ajoutée des investissements SIFEM dans des contextes spécifiques.<sup>6</sup>

## CADRE DE MESURE DES RÉSULTATS DE SIFEM

### OUTIL DE NOTATION INTERNE

Système SIFEM GPR fournissant une évaluation de la performance du développement sur toute la période d'investissement

### PARAMETRES DE DEVELOPPEMENT

Indicateurs de développement (emploi, formation, paiements d'impôts, volume de financement, réduction du changement climatique, accès aux systèmes de santé, etc.)

### ETUDES DE CAS

2-4 études de cas par an

Chaque année, SIFEM collecte et surveille des données sur les principaux effets sur le développement des sociétés sous-jacentes du portefeuille (531 sociétés dans plus de 75 pays en décembre 2019). Les sociétés sous-jacentes du portefeuille rendent compte des effets directs de leurs opérations en utilisant des indicateurs harmonisés, dans la mesure du possible, avec les autres Institutions financières de développement ainsi que des indicateurs standard développés par la communauté des investisseurs d'impact. Ces mesures prennent en compte les effets sur l'ensemble du portefeuille applicables à tous les investissements et les effets sectoriels plus spécifiques (par exemple : production d'énergie propre, accès aux soins de santé), le cas échéant. Il est important de noter que les changements dans la composition du portefeuille de SIFEM (nouveaux investissements,

sorties, retard dans l'obtention des données annuelles) induisent une certaine variabilité dans les chiffres mesurant les effets de développement d'une année à l'autre.

Dans le cadre de sa politique d'impact introduite en 2018, SIFEM s'engage à maximiser les effets de développement sur l'ensemble du cycle d'investissement, de l'analyse de l'investissement à la gestion et à la surveillance des investissements, en passant par la prise de décision. À cette fin, SIFEM analyse et surveille la contribution de ses investissements à quatre vastes piliers de développement, lesquels sont entièrement en conformité avec l'Agenda de développement durable à l'horizon 2030 ainsi qu'avec les objectifs stratégiques assignés à SIFEM par le gouvernement suisse pour la période 2018-2020.

<sup>6</sup> <https://sifem.ch/fr/impact/etudes-de-cas>

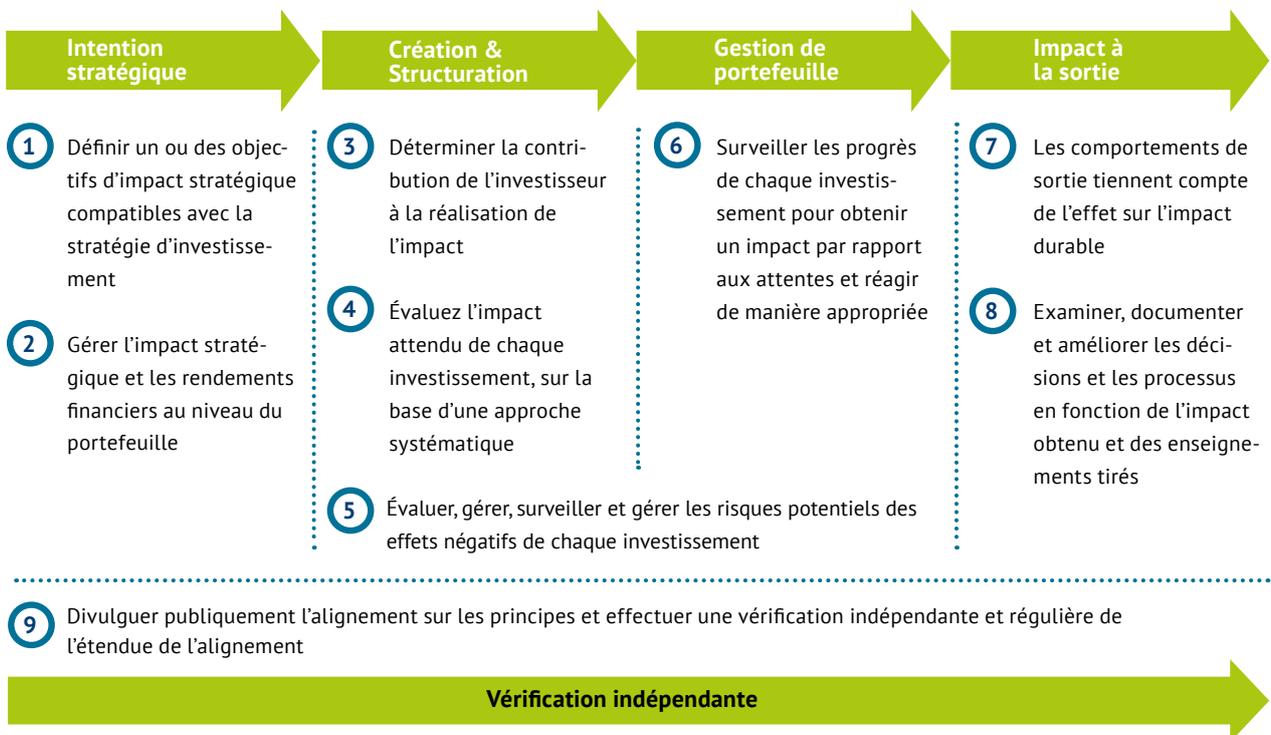
La politique d'impact prévoit que chaque investissement SIFEM contribue au moins aux deux premiers résultats (viabilité économique et développement économique) qui sont au cœur des interventions de SIFEM. Par ailleurs, certains investissements SIFEM peuvent également concourir à des effets de développement additionnels décrits par le résultat 3 (inclusion sociale) et 4 (biens publics mondiaux et challenges), selon les caractéristiques de l'investissement ; par exemple, un fonds d'investissement spécifique à un secteur visant l'énergie propre ou la santé contribuera également au résultat 4, tandis qu'un investissement dans une institution financière ciblant les clients à faible revenu contribuera aussi au résultat 3.<sup>7</sup> Le cadre de mesure des résultats susmentionné est utilisé pour suivre la contribution de SIFEM à ces différents résultats.

Les pratiques actuelles de SIFEM en matière de gestion de l'impact sont largement alignées sur les Principes de fonctionnement pour la gestion de l'impact élaborés par la Société financière internationale (IFI) et lancés le 12 avril 2019 lors des réunions de printemps du Groupe de la Banque mondiale à Washington DC. Ces Principes éta-

blissent une nouvelle norme de marché visant à clarifier ce qu'on entend par « investissements d'impact ». Ils décrivent les caractéristiques essentielles des investissements d'impact, qui doivent générer un impact social, économique ou environnemental mesurable, en plus de rendements financiers pour les investisseurs. Les considérations d'impact doivent faire partie de toutes les phases du cycle de vie d'un investissement : stratégie, création et structuration, gestion de portefeuille, sortie et vérification indépendante. De manière cruciale, ces Principes appellent à une publication annuelle de la manière dont les signataires appliquent les Principes, y compris une vérification indépendante, ce qui donnera de la crédibilité à l'adoption des Principes.

SIFEM fait partie des premiers signataires de ces Principes, s'engageant à gérer ses actifs conformément à ces Principes. À ce jour, plus de 100 investisseurs sont signataires de ces Principes qui couvrent plus d'USD 340 milliards d'actifs sous gestion.<sup>8</sup> L'alignement de SIFEM sur ces principes a été confirmé par une vérification indépendante effectuée en novembre 2020.

## INVESTIR POUR L'IMPACT : PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT POUR LA GESTION DE L'IMPACT



<sup>7</sup> Le texte complet de la politique d'impact de SIFEM est disponible sur <http://sifem.ch/impact/impact-policy/> (en anglais)

<sup>8</sup> <https://www.impactprinciples.org/>

## ÉLÉMENTS CLÉS DU DÉVELOPPEMENT EN 2019

### EMPLOI



CRÉER PLUS D'EMPLOIS AVEC DES CONDITIONS DE TRAVAIL DÉCENTES  
Grâce à ses investissements, SIFEM aide les PME et autres entreprises à croissance rapide à maintenir et à créer des emplois formels durables

**870 600**

emplois ont été soutenus et créés depuis 2005 (avec des partenaires d'investissement)

**60%**

des entreprises du portefeuille de SIFEM proposent une formation à leurs employés (\*)

### ÉGALITÉ DES GENRES



CRÉER DES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES POUR LES FEMMES  
Par ses investissements, SIFEM promeut l'égalité des genres et l'égalité des chances

**38%**

des employés des entreprises du portefeuille de SIFEM sont des femmes (\*)

### ACCÈS AU FINANCEMENT & INCLUSION FINANCIÈRE



FAVORISER L'ACCÈS AUX PRODUITS ET SERVICES FINANCIERS  
Par ses investissements, SIFEM facilite l'accès des PME au financement et favorise l'inclusion financière

**5,9 millions de micro-crédits  
152 000 prêts à des PME  
84 000 prêts au logement**

en cours à fin 2019 au niveau des institutions partenaires de SIFEM et des sociétés sous-jacentes du portefeuille (\*)

### RÉDUCTION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE



ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE  
Par ses investissements, SIFEM favorise l'accès à l'énergie propre et à des solutions de gestion de l'énergie et des ressources plus efficaces

**5882 GWh**

d'énergie propre produite

**5,5 millions de tonnes**

de CO2 évités en 2019 (avec des partenaires d'investissement)

### MOBILISATION DES RECETTES INTÉRIEURES



ÉLARGISSEMENT DE L'ASSIETTE FISCALE LOCALE  
Les fonds dans lesquels SIFEM a investi ainsi que les entreprises sous-jacentes du portefeuille se conforment à la réglementation fiscale et paient des impôts là où ils exercent leurs activités

**USD 2370 millions**

d'impôts ont été payés à différents niveaux par les entreprises sous-jacentes du portefeuille en 2019 (\*)

### MOBILISATION DE L'INVESTISSEMENT PRIVÉ



RÉDUIRE LE DÉFICIT DE FINANCEMENT  
SIFEM mobilise d'autres investissements privés pour le développement

**1 à 5**

Pour chaque dollar investi par SIFEM, il y a eu USD 5 d'investissements privés en 2019

\* Pour les investissements post-2013 à fin 2019

Remarque : les indicateurs utilisés sont agrégés sur l'ensemble du portefeuille à fin décembre 2019, avec une marge d'erreur de 5%.

# LE DÉFI DE L'EMPLOI SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

## IL FAUT PLUS D'EMPLOIS...

La création de davantage d'emplois décents est depuis longtemps l'une des principales priorités de l'agenda de développement au niveau international. L'emploi est le principal mécanisme permettant d'échapper à la pauvreté : il améliore le niveau de vie, contribue à développer l'estime de soi et la cohésion sociale et est essentiel à la croissance de productivité d'une économie. En d'autres termes, l'emploi joue un rôle important dans le développement socioéconomique. Les Objectifs de développement durable (ODD) reconnaissent le caractère crucial de l'emploi, notamment l'ODD 8 (« promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous »).

Bien avant l'éclatement de la crise sanitaire au début de l'année 2020, le marché de l'emploi mondial accusait déjà de grands déficits et déséquilibres : d'après l'Organisation internationale du Travail (OIT), 57% seulement de la population mondiale en âge de travailler avait un emploi en 2019, 4% était sans emploi et 39% était hors marché du travail. Toutefois, les chiffres du chômage masquent un autre grand problème : le sous-emploi et la sous-exploitation des capacités.

Plus de 470 millions de personnes à travers le monde n'ont pas d'accès convenable à un travail rémunéré ou ne peuvent pas travailler le nombre d'heures souhaité. Autrement dit, les chiffres de la sous-exploitation totale des capacités sont plus de deux fois supérieurs à ceux du seul chômage. Le sous-emploi ou la sous-exploitation des capacités est un problème encore plus criant dans les pays en développement à revenu faible et intermédiaire, surtout chez les jeunes et les femmes. En fait, le taux d'activité des jeunes (entre 15 et 24 ans) n'a cessé de baisser entre 1999 et 2019 et, parmi ces jeunes qui ne travaillent pas, n'étudient pas ou ne suivent pas de formation, une grande majorité sont des jeunes femmes. Avant la crise sanitaire actuelle, on estimait qu'il faudrait créer 600 millions de nouveaux emplois sur les marchés émergents entre 2020 et 2030 pour répondre aux changements sociodémographiques, surtout en Afrique et en Asie du Sud, où la main-d'œuvre jeune augmente rapidement.<sup>10</sup> Comme le montre l'encadré A, ces emplois devront provenir des entreprises du secteur privé, les PME et les grandes entreprises ayant un rôle essentiel à jouer.

### ENCADRÉ A : SPÉCIFICITÉS DES EMPLOIS DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

- 9 emplois sur 10 sont fournis par le secteur privé.
- La grande majorité des entreprises compte moins de 10 employés permanents. Les micro et petites entreprises représentent souvent jusqu'à 95% du nombre total d'entreprises.
- Les grandes entreprises sont la principale source d'emploi dans le secteur privé formel, fournissant de 45 à 70% de l'emploi. Les PME assurent 30 à 55% de l'emploi, la part la plus élevée se situant en Afrique subsaharienne et les parts les moins élevées en Asie du Sud et en Amérique latine. Les emplois formels ont tendance à se concentrer dans un petit nombre de grandes entreprises.
- La contribution des PME à l'emploi total a vite progressé au cours de la dernière décennie, les PME et les jeunes entreprises étant souvent plus dynamiques que les grandes entreprises eu égard à la croissance de l'emploi. Mais l'emploi dans les PME est instable car les PME font plus souvent faillite que les grandes entreprises.
- La qualité des emplois est souvent inférieure dans les PME par rapport aux grandes entreprises, notamment dans les secteurs et activités risqués en termes de santé et de sécurité au travail, comme l'agriculture et la sylviculture, l'industrie manufacturière et la construction. Les grandes entreprises ont tendance à offrir de meilleures conditions de travail et des contrats en bonne et due forme. Les employés de grandes entreprises annoncent des salaires horaires au moins 20% supérieurs à ceux versés par des PME dans les pays à revenu faible et intermédiaire.

Sources :

IFC Jobs Study «Assessing private sector contributions to job creation and poverty reduction », 2013 ; World Development Report 2013 – Emploi et questions sociale dans le monde 2017 – Entreprises et emplois durables, OIT, 2017 ; Mécanismes vers de meilleurs emplois dans les pays IDA, Job Series Numéro de série 14. La Banque mondiale, 2018 ; « Making it big: why developing countries need more larger firms », La Banque mondiale, 2020.

<sup>9</sup> World Employment and Social Outlook Trends 2020, OIT, janvier 2020, pp. 18-19

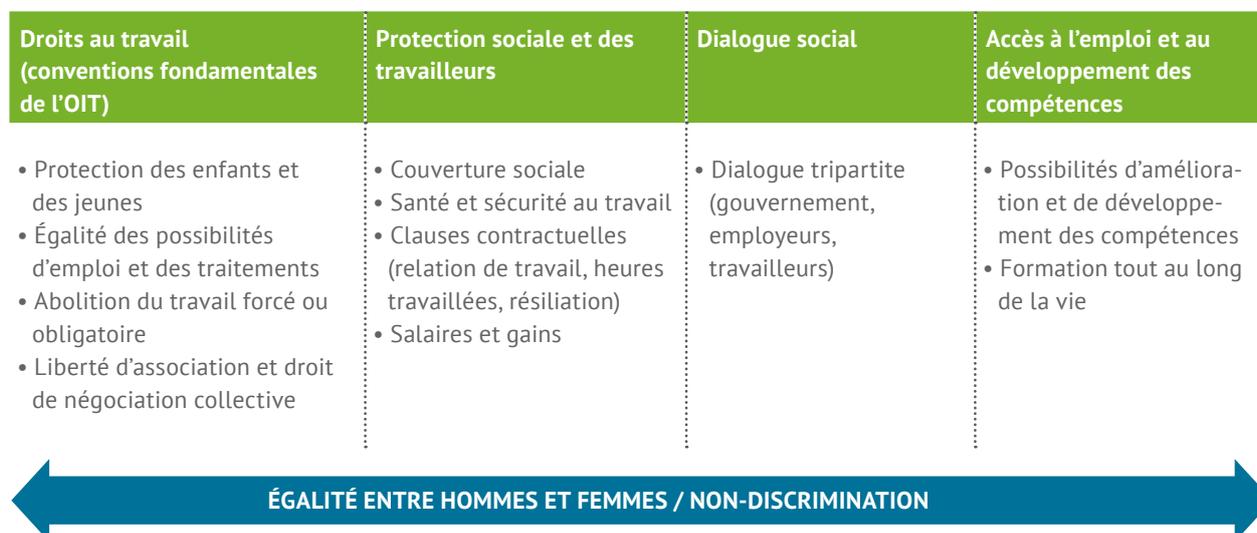
<sup>10</sup> Mécanismes vers de meilleurs emplois dans les pays IDA, Job Series Numéro de série 14. La Banque mondiale, 2018, pp. 5-6



### MAIS LA QUALITÉ DES EMPLOIS IMPORTE ENCORE D'AVANTAGE ...

Au-delà de considérations purement quantitatives, le monde du travail est très divers et multiforme dans les pays en développement. Le terme de diversité fait ici référence au nombre d'heures travaillées et aux caractéristiques des emplois. Comme le soulignent les acteurs du développement depuis longtemps, se concentrer simplement sur le nombre d'emplois dans de tels environnements peut être trompeur car tous ces emplois ne sont pas associés aux mêmes conditions de contrat et d'exercice. Effectivement, il peut y avoir de très grandes différences entre des emplois permanents et des personnes au bénéfice d'un contrat temporaire, saisonnier ou à la demande, tant en termes de revenu salarial que de droits fondamentaux des travailleurs et de protection sociale. Autrement dit, s'intéresser au type d'emplois soutenus,

c'est-à-dire à la qualité de ces emplois, est essentiel. Bien trop souvent, l'absence de revenu ou d'autres moyens de soutien financier oblige les travailleurs à accepter des emplois informels, offrant une faible rémunération et peu, voire pas d'accès à une protection sociale et de droits au travail. En effet, on estime que les emplois informels représentent en moyenne environ 84% de l'activité économique dans les pays à revenu intermédiaire et 90% dans les pays à faible revenu.<sup>11</sup> Par ailleurs, quasiment la moitié des emplois dans les pays en développement relève d'entreprises agricoles ou individuelles ou de travail à la journée occasionnel ou saisonnier, en dehors du cadre d'une relation employeur-employé. D'où l'intérêt d'examiner les caractéristiques des travailleurs. Certaines catégories de travailleurs font face à des conditions de travail pires que d'autres, notamment les travailleurs à faible revenu, les jeunes et les femmes, avec des emplois précaires. Les écarts de rémunération entre les hommes et



<sup>11</sup> World Employment and Social Outlook-Trends 2020, OIT, janvier 2020, pp. 18-19

les femmes restent un exemple de discrimination : d'après l'OIT, les femmes touchent en moyenne 20% de moins que les hommes dans les pays à revenu faible et intermédiaire, avec de grandes disparités entre pays.<sup>12</sup>

La dimension qualitative du travail est inscrite dans l'ODD 8, qui s'appuie sur l'« Agenda de travail décent » de l'OIT. Élaboré en 1999 par l'OIT, cet agenda ambitieux s'appuie sur quatre piliers d'importance égale : les droits au travail, la protection sociale et la protection des travailleurs, le dialogue social et l'accès à l'emploi et au développement des compétences, avec l'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination comme élément transversal.<sup>13</sup>

L'Agenda de travail décent est donc vaste et ses composantes très spécifiques au contexte. Malgré l'absence de consensus universel sur ce qui constitue un « emploi de qualité », il est clair qu'il faut y intégrer les éléments normatifs de l'Agenda de travail décent (les normes fondamentales de travail) ainsi que les éléments spécifiques du pilier sur la protection sociale et des travailleurs.

## ET LA NATURE DU TRAVAIL ÉVOLUE ...

Le défi de l'emploi sur les marchés émergents et en développement touche aussi à certains changements structurels liés à la quatrième révolution industrielle et à l'automatisation informatisée croissante des tâches courantes. Parce que certains types de travaux manuels et routinisés peuvent facilement être effectués par des ordinateurs, des machines et l'intelligence artificielle, l'automatisation à grande échelle va avoir d'importantes répercussions sur les travailleurs des pays en développement. Les pays les plus exposés, face à l'automatisation, sont ceux qui dépendent des secteurs de production où de nombreux emplois impliquent des tâches manufacturières manuelles ou routinières, comme le tri, le déplacement, le suivi, qui s'automatisent facilement. Au Ghana et au Kenya, par exemple, respectivement 42% et 22% des emplois risquent fortement d'être automatisés d'après une récente étude.<sup>14</sup> Au Vietnam, ce pourcentage s'élève à 25% et au Laos, à 33%. Mais les technologies d'automatisation qui recourent à l'intelligence artificielle et à la robotique peuvent également profiter aux utilisateurs, aux entreprises et aux économies et ainsi améliorer la productivité et créer des opportunités.

Ceci laisse présager d'importantes évolutions, équivalentes ou supérieures aux bouleversements historiques

qu'ont connus l'agriculture et l'industrie manufacturière. L'impact de ces technologies sur les suppressions de postes dépendra du rythme de développement et d'adoption, de la croissance économique et de l'augmentation de la demande de travail. D'après une étude mondiale réalisée par McKinsey, entre 3 et 14% de la main-d'œuvre mondiale devra changer de catégorie professionnelle au cours des 10 prochaines années<sup>15</sup>. En moyenne, les suppressions de poste dues au changement technologique devraient être moins importantes en Afrique subsaharienne qu'en Asie ou en Amérique latine. Dans les pays en développement, la demande de main-d'œuvre devrait augmenter – notamment pour les emplois qui nécessitent un diplôme de l'enseignement secondaire ou supérieur. La grande majorité des nouveaux emplois exigera un diplôme du secondaire, mais la demande qui augmentera le plus vite sera celle nécessitant un diplôme universitaire ou de l'enseignement supérieur. Les compétences et capacités demandées évolueront elles aussi : les compétences sociales et émotionnelles seront davantage recherchées, de même que les capacités cognitives avancées, comme le raisonnement logique et la créativité. Proposer des programmes de recyclage professionnel et permettre l'apprentissage de nouvelles compétences monnayables tout au long d'une carrière seront des enjeux critiques, voire les enjeux centraux pour certains pays.

Un parfait exemple est le large éventail de « nouveaux emplois » rendus possibles par l'économie numérique, souvent grâce à des plateformes en ligne mettant en lien consommateurs et entreprises, qui se démarquent par leurs faibles coûts d'exploitation, leur flexibilité et l'élimination ou la réduction des intermédiaires. La « gig economy » est parfois décrite comme le présent et l'avenir du travail dans les pays en développement.<sup>16</sup> D'après certaines estimations, 4,8 millions de personnes tirent des revenus de l'économie numérique sur des marchés africains clés. En Inde, environ 24% des travailleurs sont engagés par des plateformes en ligne.<sup>17</sup> Mais ces emplois dans le numérique présentent des nouveaux types de risques pour les travailleurs, notamment en termes de statut professionnel, de protection sociale, de sécurité au travail, de revenu et de protection des données. La « gig economy » est très concurrentielle et dépasse les frontières. La concurrence devrait même s'accélérer, l'impact économique de la crise sanitaire orientant le monde vers la sphère numérique et envoyant des millions de travailleurs à la recherche d'autres sources de revenu.

<sup>12</sup> Rapport mondial sur les salaires 2018/19 - Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes, OIT, 2018, pp. 23-26

<sup>13</sup> Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, OIT, Genève 2008

<sup>14</sup> Engaña del Sol, P., « The Future of Work in Developing Economies: What can We Learn from the South? », MIT Sloan School of Business, décembre 2019.

<sup>15</sup> Jobs lost, jobs gained. Workforce Transitions in a Time of Automation, McKinsey Global Institute, 2017.

<sup>16</sup> Ng'weno, A., Porteous, D. « Let's Be Real: The Informal Sector and the Gig Economy are the Future, and the Present, of Work in Africa », CGD Note, Center for Global Development, octobre 2018.

<sup>17</sup> Les estimations proviennent d'une étude d'Ergon Associates mandatée par SIFEM et CDC en 2020 sur les emplois et sources de revenus offerts par l'économie des plateformes.



### COVID-19 : DES CONFINEMENTS AUX PERTES MASSIVES D'EMPLOIS

Aux quatre coins du monde, entreprises et travailleurs sont touchés par la crise sanitaire. De premières enquêtes menées par la Banque mondiale au cours du premier semestre 2020 révèlent que les ventes ont chuté chez environ 85% des entreprises des pays en développement par rapport à la même période 2019 et que les micro et petites entreprises ont plus souffert que les grandes entreprises.<sup>18</sup> Plus de la moitié des micro et petites entreprises ont des retards de paiement ou pensent en avoir au cours des six prochains mois.

La pandémie du COVID-19 a précipité l'économie mondiale dans sa pire récession depuis la Grande Dépression des années 1930, si bien que mi-2020,<sup>19</sup> 495 millions d'emplois avaient déjà été perdus. 245 millions pourraient s'ajouter d'ici à la fin 2020, ce qui pourrait anéantir une grande partie des emplois créés dans les pays en développement au cours des dix dernières années. Les taux de chômage augmentent déjà, mais les conséquences risquent d'être encore plus graves dans la plupart des pays en développement, avec l'augmentation du sous-emploi, la baisse des revenus et la précarisation des conditions de travail, notamment pour certains pans de la population active. On pense ici aux personnes qui vivent dans des zones urbaines densément peuplées, à celles qui ont des problèmes de santé, aux travailleurs âgés, jeunes, sans protection (p. ex. les indépendants, les saisonniers, les

intérimaires et, plus généralement, tous les travailleurs informels) et aux femmes. Les femmes représentent une large part des travailleurs qui exercent aux avant-postes, notamment dans les secteurs de la santé et des services sociaux. La crise menace sérieusement la santé et la sécurité professionnelles des travailleurs et les progrès réalisés dans la réduction du travail des enfants à travers le monde pourraient être réduits à néant pour la première fois en vingt ans.<sup>20</sup>

Cette crise sanitaire doublée d'une crise économique aura de lourdes répercussions sur le monde du travail. Le travail informel va prendre de l'ampleur et la pauvreté s'accroîtra. Le COVID-19 risque de précipiter plus de 100 millions de personnes dans une pauvreté extrême pour la seule année 2020, surtout en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne. La crise frappe durement les populations déjà pauvres et vulnérables, tout en changeant en partie le profil de la pauvreté mondiale en créant des millions de « nouveaux pauvres ». D'après la Banque mondiale,<sup>21</sup> les nouveaux pauvres sont davantage citadins, ont un meilleur niveau d'éducation et sont moins susceptibles de travailler dans l'agriculture que ceux qui vivaient dans l'extrême pauvreté avant le COVID-19.

<sup>18</sup> <https://blogs.worldbank.org/psd/firms-struggle-stay-afloat-after-losing-half-sales-still-keep-workers>

<sup>19</sup> Observatoire de l'OIT : le COVID-19 et le monde du travail (6e édition), 23 septembre 2020.

<sup>20</sup> Rapport sur les Objectifs de développement durable 2020, Nations Unies, 2020.

<sup>21</sup> Poverty & Shared Prosperity in 2020: Reversal of Fortune, La Banque mondiale, 2020.

# LA CONTRIBUTION DE SIFEM AU DÉFI DE L'EMPLOI

Comme indiqué dans la remarque au lecteur au début de cette publication, ce rapport fournit d'une part des informations sur la situation d'avant-crise, en décembre 2019, et d'autre part des premières indications sur les effets de la crise sur les emplois au sein du portefeuille SIFEM en 2020. Ce qui signifie que même si les chiffres de 2019 sont positifs, d'importantes pertes d'emploi sont à prévoir pour 2020 qui ne seront rapportées qu'en 2021.

## LA SITUATION DE L'EMPLOI DANS LE PORTEFEUILLE SIFEM FIN 2019

**PLUS D'EMPLOIS** – in 2019, SIFEM et ses co-investisseurs avaient créé et soutenu plus de 870 000 emplois cumulés. Près de 60% des emplois du portefeuille actif de SIFEM à fin 2019 se situent dans des pays prioritaires de la coopération de la Suisse au développement, un pourcentage légèrement inférieur à l'engagement financier de SIFEM dans ces pays (65% d'après le capital libéré). 12% des emplois soutenus se situent dans les pays les moins avancés, ce qui est légèrement au-dessus de l'engagement financier de SIFEM dans ces pays.

EN 2019, ON OBSERVE LES ÉVOLUTIONS SUIVANTES :

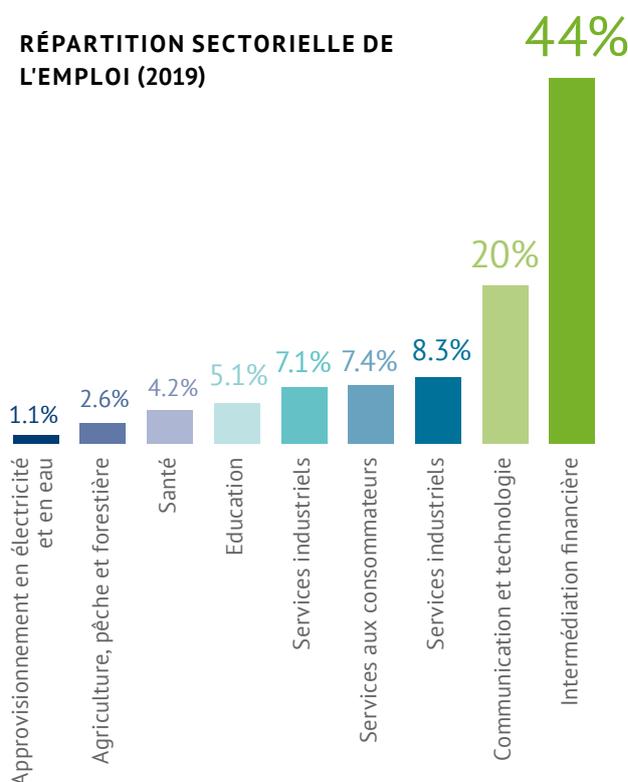
**Concentration géographique** : près de 43% des emplois du portefeuille étaient en Afrique, 33% en Asie, 12% en Amérique latine, le pourcentage restant se répartissant entre CEI/PECO et autres régions du monde. Les cinq plus grands pays d'engagement en termes d'emplois soutenus étaient l'Afrique du Sud, le Nigeria, l'Inde, l'Indonésie et le Cambodge. Ces cinq pays représentent 53% des emplois du portefeuille. Ils font partie des engagements financiers majeurs de SIFEM.

**Concentration d'entreprises** : la concentration des emplois est relativement élevée au sein du portefeuille, dépendante de quelques grandes entreprises provenant d'une poignée de fonds. En effet, les dix plus grandes entreprises du portefeuille de SIFEM représentaient près de 46 % des emplois du portefeuille en décembre 2019. Un fonds d'investissement en particulier a contribué à 25 % du total des emplois.

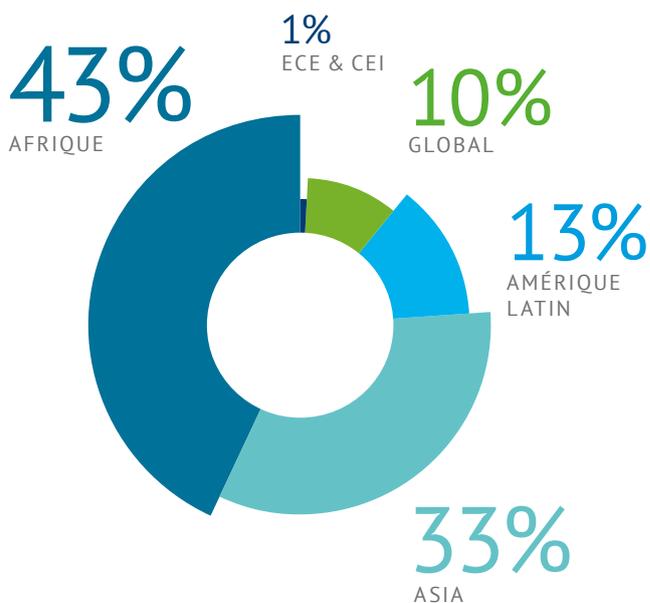
**Concentration sectorielle** : 44% des emplois étaient concentrés dans les intermédiaires financiers, suivis des services industriels (20%) et des communications et technologies (8,3%). La part des services industriels était la plus élevée en Afrique et en Amérique latine, alors qu'elle était assez faible en Asie. En revanche, la part des soins de santé et de l'éducation était relativement élevée en Asie (18 %), alors qu'elle était beaucoup plus faible ailleurs. Les emplois dans l'agriculture, la pêche et la sylviculture se trouvaient principalement en Afrique et en Amérique latine, mais ne représentaient que 3 % du total. Les emplois dans l'industrie manufacturière se trouvaient surtout en Afrique et représentaient 7 % du total.

**Les emplois dans les PME / grandes entreprises** : les PME représentaient à peu près 54% des bénéficiaires de fonds du

## RÉPARTITION SECTORIELLE DE L'EMPLOI (2019)



## RÉPARTITION DES EMPLOIS PAR RÉGION (2019)



portefeuille SIFEM en 2019. Mais ces PME ne représentaient que 5,3% des emplois totaux fournis par les bénéficiaires de fonds. Le nombre moyen d'emplois par PME était de 79 et d'environ 2349 pour une grande entreprise. Ceci reflète avant tout la grande concentration des emplois dans le portefeuille dans un nombre limité de grandes entreprises et montre que, même si les PME dominent le portefeuille, l'essentiel des emplois provient de grandes entreprises. En matière de secteurs, les emplois en PME se situent surtout dans l'intermédiation financière et la technologie. Dans les grandes entreprises, les emplois sont avant tout fournis par l'intermédiation financière et les services industriels. Quand on ajoute à l'ensemble des données les emplois induits indirectement par les portefeuilles de prêts des institutions financières soutenues par SIFEM, la part des emplois en PME passe à 16% des emplois totaux.

**Type d'emploi :** 84,3% des emplois étaient des emplois directs au sein des sociétés bénéficiaires des fonds. Le reste se composait du personnel des institutions financières (4,7% du total) et des fonds (0,1%), ainsi que des emplois induits indirectement par les portefeuilles de prêt des institutions financières soutenues par SIFEM, soit 10,9% du total.

**Concentration hommes et femmes :** les femmes représentaient environ 38% des employés des entreprises du portefeuille SIFEM. Les femmes constituaient la majorité des travailleurs dans les soins de santé, l'éducation et les services aux consommateurs, tandis que leur part dans le secteur de la construction et des technologies était très faible (environ 5%).

**Croissance de l'emploi :** globalement, l'emploi au sein des entreprises du portefeuille SIFEM a progressé d'environ 9% en moyenne en 2018-19. La croissance moyenne de l'emploi

a été plus forte en Asie que dans les autres régions et les emplois fournis par les grandes entreprises ont progressé un peu plus rapidement que ceux fournis par les PME, avec toutefois d'importantes disparités régionales.

**DE MEILLEURS EMPLOIS** – Conformément à sa politique d'impact, SIFEM évalue la dimension qualitative des emplois en examinant trois aspects complémentaires :

#### RESPECT DES OBLIGATIONS LÉGALES NATIONALES

Les gestionnaires de fonds et les institutions financières de SIFEM s'engagent contractuellement à respecter les réglementations nationales en matière de santé et sécurité au travail. Ils s'engagent aussi à travailler dans des cadres de temps définis pour respecter les normes fondamentales de l'OIT et les conditions générales d'emploi lorsque la législation nationale est en deçà. SIFEM exige que ses intermédiaires financiers incluent également le même type d'engagements dans leurs contrats avec les entreprises et les clients de leur portefeuille. Cependant, SIFEM investit dans des pays où le cadre réglementaire local peut être faible et/ou non respecté, ainsi que dans des pays où le cadre juridique tend à être rigide, ce qui peut inciter les entreprises à préférer des formes de contrats de travail atypiques, telles que le travail contractuel temporaire ou intérimaire. En conséquence, SIFEM veille à ce que ses intermédiaires financiers développent des systèmes de gestion environnementale et sociale et engagent un personnel qualifié pour gérer ces systèmes. Ils sont ainsi en mesure d'identifier les risques liés au travail et aux conditions de travail et de collaborer activement avec les entreprises et les clients de leur portefeuille respectif afin de répondre aux exigences de SIFEM dans un laps de temps prédéfini.

#### ENCADRÉ B : TRANSFORMATION STRUCTURELLE ET QUALITÉ DES EMPLOIS

En 2019, SIFEM a commandé une étude sur la contribution des investissements de SIFEM à la création d'emplois de meilleure qualité. L'étude s'est concentrée sur le secteur de l'industrie manufacturière dont les processus de production ont connu d'importants changements, liés à l'innovation technologique et à l'automatisation. 10% environ des entreprises du portefeuille actif de SIFEM opèrent dans le secteur manufacturier. Elles se situent principalement en Afrique et dans une moindre mesure en Amérique latine et en Asie. L'étude a été confiée à Ergon Associates, un cabinet de conseil spécialisé basé au Royaume-Uni. Elle a mêlé une étude documentaire, une enquête auprès d'une vingtaine de gestionnaires de fonds, des entretiens avec des partenaires et des visites sur le terrain auprès d'entreprises sélectionnées du portefeuille.

#### PRINCIPALES CONCLUSIONS :

- Le nombre total d'emplois parmi les entreprises du portefeuille SIFEM qui travaillent dans le secteur manufacturier affiche une nette tendance à la hausse dans toutes les régions de 2005 à 2017. Durant cette période, 600 emplois

en moyenne et par entreprise ont été soutenus. À fin décembre 2017, 36 354 emplois manufacturiers étaient soutenus, soit 9,6% du nombre total d'emplois soutenus ou créés par le biais des investissements dans des fonds de SIFEM. Environ 70% de ces emplois manufacturiers se situaient en Afrique, 22% en Asie et 8% en Amérique latine.

- La plupart des entreprises manufacturières soutenues par le capital de croissance de SIFEM ne semble pas avoir été affectée par les tendances à l'automatisation jusqu'en 2019, du fait de leur concentration sur des produits industriels de faible valeur et du coût élevé des technologies. Par conséquent, aucun cas d'impact majeur sur les emplois occasionnés par l'automatisation n'a été identifié. Quelques répercussions à court terme ou le recours à des contrats plus flexibles ont été observés occasionnellement.
- La qualité des emplois est difficile à évaluer car ils sont variés et multiformes. Par conséquent, il est impossible de mesurer et de quantifier la qualité des emplois de façon homogène. Les indicateurs de qualité des emplois doivent souvent être replacés dans leur contexte pour avoir du sens. Les comparaisons croisées sont alors délicates. La qualité d'un emploi dépend du type d'entreprise en question et de sa situation particulière.

## PROGRÈS RÉALISÉS EN MATIÈRE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL, AU-DELÀ DES EXIGENCES MINIMALES

SIFEM a demandé aux gestionnaires des fonds dans lesquels il a investi après 2017 de se fixer des objectifs en matière de santé et de sécurité au-delà de la réglementation locale applicable. La santé et la sécurité sur le lieu de travail sont des éléments importants de la qualité des emplois – un travail décent est avant tout un travail sûr. Tous les investissements dans des fonds effectués jusque-là, hormis un, ont dû rapporter des objectifs allant au-delà des règlements locaux sur la santé et la sécurité au travail. Ces objectifs sont propres à chaque entreprise puisqu'ils dépendent de la nature des activités de l'entreprise et des performances de l'entreprise en matière de santé et sécurité au travail. Par exemple, un gestionnaire de fonds qui opère en Asie du Sud a identifié le besoin de sensibiliser davantage sa main-d'œuvre à la sécurité incendie et à la sécurité des personnes dans une entreprise particulière du portefeuille. L'entreprise a mis en place un comité de sécurité et des groupes de travail sécurité, en charge de former à la sécurité, de réorganiser la signalisation et de fournir des permis de travail aux prestataires externes qui respectent les normes de sécurité. Davantage d'informations sur ces objectifs seront disponibles en 2021.

## POSSIBILITÉS DE FORMATION DU PERSONNEL ET DU MANAGEMENT

SIFEM suit le développement professionnel du personnel des sociétés du portefeuille. Pour SIFEM, investir dans le développement du capital humain est une dimension importante de la qualité de l'emploi, en particulier pour les travailleurs peu qualifiés ou vulnérables. Les opportuni-

tés de formation permettent de soutenir la croissance et le développement des gestionnaires de fonds, des sociétés du portefeuille et du développement professionnel de leurs employés respectifs. En 2019, 60% des entreprises de SIFEM ont dispensé une formation à leurs employés. De plus, 25 interventions de développement des compétences et de formation ont été fournies à 16 entreprises du portefeuille d'Amérique latine, par le biais d'un programme d'assistance technique (AT) en partie financé par le SECO. Ces interventions ont été axées sur divers domaines, tels que la gestion des RH, la gestion des risques et le développement d'entreprise.

## TRANSFORMATION STRUCTURELLE, NUMÉRISATION ET EMPLOIS

En 2019, SIFEM a commandé au cabinet de conseil britannique Ergon Associates une étude sur la contribution des investissements de SIFEM à la création de davantage d'emplois de meilleure qualité. L'étude s'est concentrée sur le secteur de l'industrie manufacturière dont les processus de production ont connu d'importants changements, liés à l'innovation technologique et à l'automatisation. Comme expliqué dans l'encadré B, la plupart des entreprises manufacturières soutenues par le capital de croissance de SIFEM ne semble pas avoir été affectée par les tendances à l'automatisation jusqu'en 2019, du fait de leur concentration sur les produits industriels de faible valeur et du coût élevé des technologies. Par conséquent, aucun cas d'impact majeur sur les emplois occasionné par l'automatisation n'a été identifié. Quelques répercussions à court terme ou le recours à des contrats plus flexibles ont été observés occasionnellement.

- L'étude a interrogé plus de 20 gestionnaires de fonds du portefeuille SIFEM. Il en ressort que ces derniers sont parfaitement conscients des exigences de conformité et des défis liés aux emplois et qu'ils en tiennent compte pour s'engager davantage dans la gestion des ressources humaines pour accélérer le changement.
- Plus d'emplois ne veut pas dire systématiquement plus d'emplois de qualité. Bien que les PME soient généralement associées à la création d'emplois, elles ont souvent plus de mal que les grandes entreprises à offrir des possibilités de travail décent. En général, la qualité des emplois est souvent inférieure dans les PME par rapport aux grandes entreprises: sécurité de l'emploi moindre, sécurité au travail inférieure, revenu salarial moins élevé, absence de contrats de travail formels, nombre réduits d'avantages non-salariaux. De ce fait, les PME ont souvent besoin d'aide pour se mettre progressivement en conformité avec les normes du travail nationales et internationales.

## SUR LA BASE DE CES RÉSULTATS, LES AUTEURS DE L'ÉTUDE ÉMETTENT TROIS RECOMMANDATIONS :

1. Renforcer la collaboration avec les gestionnaires de fonds pour promouvoir des conditions de travail décentes grâce à de meilleurs outils de gestion des risques au travail ;
2. Compléter progressivement les informations disponibles avec des données supplémentaires pour évaluer l'impact de SIFEM sur la promotion de conditions de travail décentes à travers son portefeuille ;
3. Travailler avec d'autres Institutions financières de développement (IFD) pour harmoniser les définitions et méthodes d'évaluation de la qualité d'un emploi.

Depuis la finalisation de l'étude en 2019, SIFEM a commencé à mettre en place ces conseils. Suite aux bouleversements dus à la pandémie du COVID-19 et à leurs conséquences économiques, l'accent a été mis sur la diffusion de conseils pour gérer au mieux les problèmes liés aux travailleurs durant la crise.

# LES PREMIERS EFFETS DE LA CRISE SANITAIRE SUR LE PORTEFEUILLE D'EMPLOIS DE SIFEM

Comme précisé en début de chapitre, les données présentées dans la section précédente couvrent la période antérieure à l'apparition du COVID-19. La crise a frappé les pays émergents et en développement au printemps 2020. Les confinements imposés pour contenir la propagation du virus et le bouleversement brutal des activités économiques ont fortement affecté le portefeuille SIFEM.

En utilisant la même classification que celle employée par l'OIT pour estimer l'impact de la crise sur la production économique dans les différents secteurs de l'économie mondiale, il semble que jusqu'à 50% des emplois du portefeuille de SIFEM pourraient être potentiellement en danger. Sont notamment concernés les services aux consommateurs, l'industrie manufacturière, le commerce en gros et de détail. Ces secteurs utilisent une main-d'œuvre abondante et emploient souvent des travailleurs peu rémunérés et peu qualifiés, notamment dans le cas de l'hôtellerie, de la restauration et du commerce. Il s'agit seulement d'une estimation qui, par ailleurs, ne tient pas compte des spécificités par pays. Parmi les plus grands contributeurs d'emplois du portefeuille SIFEM, l'Inde par exemple est susceptible d'être plus gravement touchée que le Vietnam, vu l'impact très différent de la crise sur la croissance économique de ces deux pays en 2020 et sans doute en 2021. Heureusement, le fait que les principaux pourvoyeurs d'emplois du portefeuille SIFEM sont des grandes entreprises est rassurant car ces dernières sont souvent mieux dotées que les PME pour surmonter les crises et gérer les risques professionnels liés à la pandémie du COVID-19.

L'ampleur des pertes d'emplois totales ne sera sans doute connue que courant 2021. D'après les informations reçues des partenaires de SIFEM en 2020, il apparaît toutefois que :

- **Les entreprises du portefeuille et les gestionnaires de fonds ont développé des plans d'urgence pour s'adapter à la crise et en atténuer les répercussions.** Comme le montre le cas de Newpack à Madagascar (voir l'entretien avec Adenia dans ce rapport), les mesures anti-COVID ont porté sur la réorganisation des postes de travail pour permettre la distanciation sociale, sur la distribution d'équipements de protection individuelle (EPI), sur des services de transport pour les employés et sur la distribution de denrées alimentaires de première nécessité. D'autres entreprises ont négocié des réductions temporaires de salaires ou d'autres mesures visant à réduire les charges salariales à court terme pour préserver les emplois.
- **Les entreprises du portefeuille conservent leurs salariés, mais des réductions d'effectifs ont déjà eu lieu.** Comme le montre l'entretien avec Altra Capital en Colombie

(voir l'entretien avec Altra dans ce rapport), des réductions d'effectifs ont déjà eu lieu. Aucune réduction n'est actuellement prévue chez les sociétés du portefeuille aux effectifs les plus nombreux. Mais les risques de réduction des effectifs existent bel et bien au sein du portefeuille, surtout parmi les PME. Tout dépendra de la durée de la crise et du rythme de la reprise économique.

- **Le personnel temporaire a été licencié en premier.** Cela illustre bien le fait que la crise n'affecte pas toutes les catégories de travailleurs de la même façon. Les intérimaires et les travailleurs à la demande, davantage frappés, sont aussi les moins bien protégés.

SIFEM a engagé activement le dialogue avec toutes les institutions financières et tous les gestionnaires de fonds de son portefeuille dès le début de la crise, pour les aider à contrôler leurs propres situations financières et la situation des sociétés du portefeuille et discuter de moyens concrets de limiter les risques, dont les risques professionnels, en vue de préserver la valeur sociale et financière sur le long terme. Membre actif de l'Association européenne des institutions financières de développement (EDFI), SIFEM a aussi participé aux différents groupes de travail d'urgence sur le COVID-19 pour partager les meilleures pratiques face aux défis et réponses apportées au COVID-19. Par ailleurs, comme indiqué précédemment, SIFEM a rejoint une alliance de 15 IFD qui se sont engagées à réduire l'impact de la crise sur les activités des entreprises dans les pays en développement.

Pour finir, durant l'été 2020, SIFEM a approuvé un fonds d'urgence d'USD 16 millions pour soutenir son portefeuille, principalement en Asie et en Afrique subsaharienne. Cet apport de liquidités est destiné à soutenir les sociétés du portefeuille qui se trouvaient dans une position financière saine avant la pandémie et qui opèrent dans des secteurs durement touchés par la crise (tourisme, commerce, industrie manufacturière).

## ENSEIGNEMENTS TIRÉS, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

1. **Pour tous les investisseurs d'impact, mesurer les emplois et évaluer leur qualité est un vrai défi sur le plan méthodologique, d'où la nécessité de se coordonner davantage pour harmoniser les approches et les définitions.**

L'Association européenne des institutions financières de développement (EDFI), dont SIFEM est membre actif, a lancé un ambitieux programme d'harmonisation sur l'ODD 8 en 2018. Les définitions harmonisées des emplois directs et indirects ont été approuvées et le travail sur la mesure de la qualité des emplois va se poursuivre en 2021.

**2. Une meilleure compréhension et un suivi plus détaillé de la dynamique de l'emploi, et de sa qualité, sont nécessaires.**

Veiller à ce que les futurs emplois assurent de bonnes conditions de travail, une protection sociale appropriée et des contrats d'embauche équitables exige tout d'abord de s'intéresser de près aux types d'emploi et de contrat ainsi qu'aux conditions de travail associées à ces contrats. Les contextes juridiques et réglementaires sur les marchés émergents étant très différents, s'intéresser aux « emplois » dans leur globalité au niveau du portefeuille peut masquer des nuances importantes, comme le recours à la main-d'œuvre contractuelle, à l'emploi à la demande ou saisonnier. Les institutions financières de développement, comme SIFEM, n'ont peut-être pas été assez attentives à la multiplicité des accords de travail et à l'importance des accords contractuels eu égard à la qualité d'un emploi, se concentrant plutôt sur le nombre global d'emplois créés.

**3. Les PME représentent la majorité des sociétés bénéficiaires du portefeuille SIFEM, alors même qu'elles ne fournissent qu'un nombre limité d'emplois au total.**

**Les principaux moteurs d'emplois directs, en termes nominaux et en termes de croissance, sont les grandes entreprises.** Ces dernières jouent un important rôle économique : elles créent de la demande au sein de leurs chaînes logistiques et sont en lien avec un grand nombre de fournisseurs, de prestataires de services et de clients, développent des marchés de produits et de services auparavant indisponibles et génèrent un savoir et un savoir-faire à l'échelle locale. L'effet indirect sur l'emploi de ces sociétés ne doit pas être sous-estimé et devrait être mieux documenté à l'avenir.

**4. Les PME ont besoin d'être soutenues, notamment par des intermédiaires financiers, pour élargir les possibilités de création d'emploi.**

Ce soutien sera essentiel au maintien des emplois dans les entreprises qui auront survécu au COVID-19 et au redressement de ces dernières et permettra aux PME prometteuses de se développer à travers l'innovation et les économies d'échelle. Les IFD ont un important rôle à jouer dans l'apport de financement au plus grand nombre possible d'acteurs du marché, même si les effets sur la création directe d'emplois sont initialement limités.

**5. Plus que la pandémie du COVID-19, ce sont les mesures de confinement qui ont entraîné de nombreuses pertes d'emploi et frappé les travailleurs les plus vulnérables notamment.**

Avec le manque d'options de financement pour les entreprises du secteur privé, les IFD ont un rôle anticyclique critique à jouer pour faciliter la « reconstruction » des emplois sur les marchés émergents et en

développement. C'est une occasion de reconstruire en mieux, en étant plus attentif aux conditions et contrats de travail, pour que la reprise de l'emploi ne se fasse pas au détriment de la qualité des emplois. Il en va de même pour l'environnement : l'occasion se présente ici d'investir davantage dans des entreprises écoresponsables en mesure de créer des emplois durables et de contribuer à la transition vers une économie décarbonée.

**6. L'accentuation des inégalités entre revenus, opportunités et sexes est une bombe à retardement, que la crise du COVID-19 exacerbe.**

Il est donc important d'investir dans les personnes, dans le développement de leurs compétences (amélioration des compétences, requalification, recyclage), en vue de faciliter les transitions, c'est-à-dire les changements de catégorie professionnelle, et de s'adapter aux nouveaux besoins du monde du travail. Cela implique aussi d'investir dans l'accès à l'emploi inclusif, notamment pour les femmes et les jeunes, et dans les contrats de travail non discriminatoires. Les IFD et SIFEM en particulier vont devoir s'engager davantage auprès des intermédiaires financiers pour consolider la fonction de gestion des ressources humaines et la gestion active des risques du travail.

**7. La nature du travail évolue, avec les nouvelles modalités de travail issues de la quatrième révolution industrielle à travers le monde.**

La prolifération des plateformes numériques, qui ne correspondent pas au modèle traditionnel de relation employeur-employé, crée des emplois aussi bien de bonne que de mauvaise qualité. Il faut donc bien évaluer et gérer les risques associés à ces nouvelles opportunités, appelées à jouer un rôle important dans la reconstruction post-COVID sur la plupart des marchés émergents et en développement. SIFEM s'est associé à CDC, l'IFD britannique, pour le développement d'une note d'orientation spécifique pour évaluer les opportunités professionnelles liées aux plateformes numériques. Celle-ci devrait être disponible début 2021.



# INTERVIEWS



# POINT DE VUE EXTERNE

INTERVIEW AVEC LA REPRÉSENTANTE SUISSE AUPRÈS DE L'OIT

## « CES PROBLÈMES NE SONT PAS NOUVEAUX, MAIS LA CRISE LES EXACERBE DE MANIÈRE VIOLENTE ET RAPIDE »

Dans l'entretien ci-après, Valérie Berset Bircher, représentante suisse auprès de l'Organisation internationale du Travail (OIT) à Genève, s'exprime sur les grands défis liés à la création d'emplois dans les pays en développement, la situation des femmes et des jeunes et l'impact de la crise du COVID-19 sur l'Agenda de travail décent de l'OIT.

AVANT LA CRISE DU COVID-19, ON ESTIMAIT QUE 600 MILLIONS DE NOUVEAUX EMPLOIS DEVRAIENT ÊTRE CRÉÉS DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS ENTRE 2020 ET 2030 POUR FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES, PRINCIPALEMENT EN AFRIQUE ET EN ASIE DU SUD, POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DES NATIONS UNIES. OR, LES PROGRÈS RÉALISÉS ONT ÉTÉ NETTEMENT EN-DESSOUS DES ATTENTES. AVANT LA CRISE DU COVID-19, OÙ ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS À VOTRE AVIS AU NIVEAU DE LA CRÉATION D'EMPLOIS DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

Selon les estimations de l'OIT avant la crise, la croissance moyenne du PIB par habitant n'a été que de 2% dans les pays à faible revenu au cours des vingt dernières années. Et l'écart entre les pays à revenus développés ou ceux à revenus intermédiaires et les pays à bas revenus s'est encore accru. Il est clair que cette lente croissance économique a eu un effet négatif sur la création d'emplois, mais aussi sur l'amélioration des conditions de travail. De surcroît, les perspectives mondiales étaient déjà incertaines avant la crise avec des tensions commerciales et géopolitiques. Ce que l'on a constaté avant la crise aussi, c'est qu'il ne suffisait plus d'agir au niveau des entreprises et du secteur privé, mais qu'il fallait également agir au niveau des conditions cadres dans les pays avec lesquels nous travaillons. Ces problèmes ne sont pas nouveaux, mais la crise les exacerbe de manière violente et rapide. Et donc elle nous donne des signaux très clairs par rapport à où nous devons agir de manière plus substantielle.

QU'EN EST-IL DE LA SITUATION DES FEMMES ET DES JEUNES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES QUI SOUFFRENT SOUVENT DE SOUS-EMPLOI ET QUI CONSTITUENT UNE PART IMPORTANTE DE LA FORCE DE TRAVAIL ?

La situation des femmes sur le marché du travail était difficile avant la crise déjà, en observant par exemple les grands écarts entre le taux d'activité des hommes et celui des femmes. L'emploi des jeunes était très problématique aussi, surtout dans les pays en développement qui recensent une population jeune beaucoup plus importante. À l'avenir, l'égalité des genres doit faire davantage partie d'une politique économique intelligente qui doit permettre à des femmes d'entrer sur le marché du travail, à de bonnes conditions de travail. Nous continuons de nous engager dans la lutte contre la discrimination, l'accès à une meilleure formation, et notamment dans des secteurs

où on sait que l'on a pratiquement 80% de femmes, comme par exemple dans le textile-habillement. Et pour ce qui est des jeunes de moins de 25 ans, c'est tout l'enjeu de la formation où des efforts supplémentaires sont nécessaires pour faciliter l'entrée sur le marché du travail. Un autre défi est que les jeunes ne figurent souvent pas dans les chiffres du chômage ce qui peut fausser l'ampleur du problème. L'OIT estimait avant la crise que 267 millions de jeunes, soit un sur cinq, n'étaient ni en formation ni en emploi en 2019.

L'AGENDA DU « TRAVAIL DÉCENT » DE L'OIT MET NON SEULEMENT L'ACCENT SUR L'ACCROISSEMENT DU NOMBRE D'EMPLOIS, MAIS AUSSI SUR LA QUALITÉ DE CES EMPLOIS. COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LES PROGRÈS RÉALISÉS EN LA MATIÈRE AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ? À VOTRE AVIS, QUELS SONT LES DOMAINES OÙ LES PROGRÈS ONT ÉTÉ LES PLUS NETS ?

De manière générale, il est indéniable que des progrès ont été réalisés. Dans les programmes que la Suisse soutient, notamment à l'OIT et dans le secteur du textile, on a vu que toutes les entreprises ont signalé une augmentation des salaires, mais aussi une réduction des heures de travail de leurs employés. On a également observé moins d'accidents de travail et moins de conditions abusives au lieu de travail. Il y a aussi eu des progrès dans la formation des employés pour les faire évoluer dans leur carrière. Cela a toujours été une stratégie payante et en dix ans, nous avons touché à peu près 3 millions de travailleurs dans le secteur du textile où nous avons pu améliorer les conditions de travail. Moi-même, j'ai pu visiter des entreprises avant et après les programmes, et j'ai constaté des différences nettes. Ensuite, nous avons aussi œuvré vers une augmentation du dialogue social, tant au niveau des entreprises qu'au niveau des secteurs et du pays. Au Vietnam, par exemple, nos actions ont permis la réforme, en 2013, de son droit du travail qui a permis un échange systématique entre employeurs et employés sous forme de comités, ce qui était un bon signal en faveur du dialogue social.

DEPUIS L'ARRIVÉE DE LA PANDÉMIE DU COVID-19, L'ÉCONOMIE GLOBALE SOUFFRE DE LA PIRE RÉCESSION DEPUIS LES ANNÉES 1930, AVEC DES PERTES D'EMPLOI CONSIDÉRABLES EN 2020. COMMENT CETTE CRISE EST-ELLE SUSCEPTIBLE D'IMPACTER L'AGENDA DU TRAVAIL DÉCENT DE L'OIT AINSI QUE LES PRIORITÉS EN LA MATIÈRE ?

Les piliers de l'agenda du travail décent de l'OIT resteront fondamentalement les mêmes. La crise a confirmé leur nécessité ainsi que leur orientation. En 2020, l'OIT a suivi de près l'évolution des chiffres de l'emploi, et chaque révision des chiffres a été plus négative que la précédente. Ce qui interpelle ce n'est pas seulement l'accroissement du chômage, mais la progression de ce que l'on appelle l'inactivité et le sous-emploi (« underemployment »). Cette hausse de l'inactivité mène évidemment à une augmentation du secteur informel qui souvent touche davantage les femmes que les hommes. Les 60 pour cent de travailleurs dans le monde qui occupent un emploi informel et qui sont peu susceptibles de pouvoir bénéficier de prestations sociales se retrouvent particulièrement vulnérables face à la perte de leurs revenus et à la pauvreté. C'est donc le moment ou jamais pour l'OIT d'être présente où elle doit soutenir – et de poursuivre son agenda. Alors que les pays industrialisés ont déjà mis en place des programmes de relance massifs, nos partenaires n'ont souvent pas ces moyens-là. Il y a un énorme fossé qui se crée et sans une aide internationale à ce niveau-là, je pense que cela va être extrêmement difficile.

**SUR LE MÊME THÈME, IL EST INDÉNIABLE QUE LE TRAVAIL FORMEL EST SOUVENT LA POINTE DE L'ICEBERG DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ALORS QUE L'ESSENTIEL DE L'ÉCONOMIE OPÈRE DANS L'INFORMALITÉ, EN-DEHORS DU CADRE LÉGAL LOCAL ET DES NORMES DE L'OIT. ON S'ATTEND À CE QUE LE TRAVAIL INFORMEL GAGNE DU TERRAIN. COMMENT L'OIT RÉFLÉCHIT-ELLE À CE DÉFI ?**

C'est un énorme défi. On a principalement travaillé ces dernières années sur et avec le secteur formel. Dans nos réflexions pour de futurs projets, nous analysons de près l'opportunité d'agir au niveau du secteur informel également. En 2015, l'OIT a eu toute une série de discussions sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle et a élaboré des recommandations à ce sujet. Aujourd'hui, l'OIT veut offrir des services consultatifs pour protéger les travailleurs les plus vulnérables, souvent des femmes et des jeunes, et elle cible des améliorations au niveau de la législation. Or la formalisation de l'économie est également un enjeu fiscal. Ce n'est donc pas le seul agenda de l'OIT qui va résoudre ce problème. L'OIT doit travailler avec d'autres partenaires internationaux.

**COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LES OPPORTUNITÉS DE RECONSTRUCTION «VERTE» EN CONFORMITÉ AVEC LES OBJECTIFS CLIMATIQUES DANS UNE PERSPECTIVE D'EMPLOI ?**

L'OIT a développé un vaste programme qui s'appelle Green Jobs, qui est dans l'idée d'accompagner la création de nouveaux emplois qui sont bons pour l'environnement, dans les technologies durables, y compris dans la construction, et aussi dans les usines. L'OIT estime que la transition vers la durabilité énergétique d'ici 2030 va créer près de 25 millions d'emplois, tandis que près de 7 millions seront perdus. Une partie de ces emplois ont déjà été perdus avant la crise et vont continuer d'être perdus. Il y a des secteurs comme le charbon ou des secteurs où la consommation diminue où le profil des travailleurs changera beaucoup. Cette transition doit donc être accompagnée au niveau de la formation des travailleurs, un rôle clé de l'OIT. Cette transition demande aussi un dialogue social et des échanges accrus entre les partenaires sociaux et le monde de la formation pour mieux préparer la future force de travail à ces nouveaux métiers.

**DANS LE CONTEXTE DE LA RECONSTRUCTION POST-COVID-19, QUEL EST À VOTRE AVIS LE RÔLE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT (IFD) TELLES QUE SIFEM POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'AGENDA DU TRAVAIL DÉCENT ?**

D'abord, je salue tout à fait la stratégie actuelle de SIFEM dans ce domaine, qui a contribué à la création et au maintien de plus de 870 000 emplois depuis 2005. Ensuite, la Suisse a toujours plaidé en faveur d'une collaboration et d'une cohérence beaucoup plus étroite entre des organisations du système onusien au sens large, telles que l'OIT avec celles de Bretton Woods comme l'IFC de la Banque mondiale. La complémentarité des compétences de ces deux organisations a conduit par exemple au succès du programme dans le secteur du textile mentionné ci-avant. Cela ne va pas de soi car les IFD ou la Banque mondiale n'ont ni les mêmes traditions ni la même philosophie que l'OIT. Mais le renforcement de ce type de collaboration va être primordial pour l'avenir, surtout dans le contexte post-COVID-19.

**L'UN DES DOMAINES EN FORTE CROISSANCE EST CELUI DE L'APPARITION DES PLATEFORMES EN LIGNE METTANT EN RELATION LES CONSOMMATEURS ET LES ENTREPRISES, LA SOI-DISANT « GIG ECONOMY ». COMMENT JUGEZ-VOUS CE NOUVEAU TYPE D'EMPLOI : EST-CE UNE OPPORTUNITÉ OU PLUTÔT UN FACTEUR DE RISQUE ET DE PRÉCARISATION POUR LES GENS DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?**

Nous sommes tous conscients qu'il y a des opportunités et des défis. Je suis quelqu'un d'optimiste et je crois aux nouvelles technologies, donc je reste plutôt positive. Mais il faut que ces changements soient accompagnés de manière concrète. La plus grande difficulté avec les travailleurs de ces plateformes c'est qu'ils occupent souvent plusieurs emplois et n'ont pas de protection sociale. Il faut donc œuvrer pour qu'ils puissent bénéficier d'un filet de protection sociale qui les couvre en cas d'accident ou de perte d'emploi, et également définir des conditions de travail minimum. Les syndicats internationaux souhaiteraient que le travail lié aux plateformes en ligne soit strictement réglementé. La Suisse, pays libéral, a une approche plus pragmatique, mais il y a un mouvement de fonds vers davantage de réglementation. En Suisse et ailleurs, certaines décisions judiciaires ont établi que ces travailleurs étaient bien des employés et que ces plateformes étaient bien des employeurs. Et donc, en tant qu'employeurs, ils ont des obligations sociales et de la responsabilité comme n'importe quel autre employeur. Mais on ne peut pas à ce stade généraliser cette jurisprudence car il y existe plusieurs types d'emploi et de contrats.



VALÉRIE BERSET BIRCHER, ambassadrice et représentante suisse auprès de l'Organisation internationale du Travail (OIT) à Genève. Elle est cheffe des Affaires internationales du travail au SECO. Elle dispose d'un doctorat en droit et a précédemment été membre du Conseil d'administration de Swisscom SA et juriste auprès de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

# ENTRETIEN AVEC ADENIA – NEWPACK

## « NOUS VOULONS OFFRIR DES EMPLOIS DE QUALITÉ À MADAGASCAR »

En 2016, SIFEM a investi EUR 10 millions dans Adenia Capital IV, le quatrième fonds d'Adenia Partners, un gestionnaire de fonds de private equity indépendant et dédié à l'Afrique. L'entretien ci-après avec Koloina Razafindratsita, gestionnaire d'investissement chez Adenia, aborde certains sujets clés traités dans le présent rapport, notamment la situation des travailleurs occasionnels et l'impact du COVID-19 sur l'emploi. Koloina Razafindratsita gère les investissements d'Adenia à Madagascar, dont Newpack, la plus grande cartonnerie de la région océan Indien.

### POURQUOI LE FONDS ADENIA A-T-IL INVESTI DANS NEWPACK ET QUELLE EST LA STRATÉGIE DE NEWPACK SUR LE LONG TERME ?

Depuis longtemps, Newpack est la plus grande cartonnerie de la région. En 2017, son CEO et son actionnariat ont décidé de se retirer et de quitter Madagascar, d'où la vente de l'entreprise par ses co-investisseurs. Conscient du potentiel de Newpack, Adenia a racheté la société et l'a aidée à mettre au point une stratégie sur le long terme axée sur la croissance, la productivité et le raffermissement de sa position dans la région. Suite à l'arrivée d'un concurrent local qui a investi dans une toute nouvelle usine, Newpack a cherché à diversifier sa gamme de produits et propose davantage de services à sa clientèle.

### EN PLUS DE L'ARRIVÉE D'UN SÉRIEUX CONCURRENT, QUELS AUTRES DÉFIS NEWPACK A-T-ELLE DÛ AFFRONTER ?

Le COVID-19 a vraiment mis le fonctionnement de l'entreprise à l'épreuve. Durant la pandémie, Newpack a pu poursuivre ses activités, étant considérée comme un producteur essentiel de cartonnage indispensable au conditionnement d'articles de première nécessité, comme les bouteilles d'eau, le savon, les denrées alimentaires et les produits pharmaceutiques. Mais le gouvernement malgache a multiplié les annonces de nouvelles mesures et Madagascar a été l'un des premiers pays au monde à imposer un second confinement dès juillet. Il était souvent difficile de savoir si Newpack allait devoir fermer l'usine. Il a donc fallu anticiper les commandes potentielles des clients, ce qui a entraîné une forte activité pendant quelques semaines. Le mode de travail a dû être repensé, certains travaillant à domicile et d'autres sur place. Il a également fallu organiser des quarts de travail et adapter complètement le comportement des employés sur le site pour inclure le port de masques, le lavage régulier des mains, la prise de température des personnes et la réorganisation de l'espace de travail. Le nombre de personnes présentes dans un même espace a été limité (y compris à la cantine et en salle de réunion). Durant cette période difficile, Newpack a organisé le transport de ses collaborateurs pour qu'ils n'aient pas à prendre les transports publics ou les taxis et ne s'exposent pas à une contamination. La mise en place d'une solution de transport privé a été un élément clé dans la gestion de la pandémie chez Newpack. Newpack a

également distribué des articles de première nécessité à ses salariés, pour leur éviter de se rendre sur les marchés bondés et de contracter le virus. Elle leur a également fourni des masques pour leur usage quotidien. L'entreprise a fait tester l'ensemble de son personnel si bien que le taux d'infection est resté relativement bas par rapport à celui enregistré à Antananarivo, la capitale de Madagascar. Un collaborateur testé positif devait rester à son domicile pendant deux semaines, tout en étant rémunéré. Les salariés dont la présence sur place n'était pas indispensable ont reçu un ordinateur portable et une connexion à Internet pour pouvoir travailler depuis chez eux. Newpack a dû également faire face à un autre défi majeur antérieur au COVID-19 : le pic d'activité lié à la récolte des litchis.

### QUELLES EN SONT LES CONSÉQUENCES ? ADENIA A-T-ELLE PRIS DES MESURES ?

Lors d'une année ordinaire, Newpack tire 10 à 15% de ses revenus des exportateurs de litchis. À Madagascar, la saison du litchi se limite à deux semaines de récolte, généralement vers la mi-novembre, le moment qui génère le plus de revenus. La plupart des cartons sont produits quelques semaines avant la récolte parce que, malheureusement, la majorité des clients de Newpack ne souhaitent pas s'engager dans des contrats à long terme et passent leurs commandes juste avant la récolte. Ceci est la conséquence, entre autres, des quotas imposés sur les litchis malgaches aux importateurs européens, essentiels pour le pays. Incapables de prédire la quantité exacte qu'ils pourront vendre chaque année, les producteurs de litchis ne veulent pas s'engager sur un volume de commande auprès de Newpack. Sachant que sa clientèle avait été approchée par ses concurrents, Newpack a souhaité conclure davantage de contrats sur le long terme avec ses plus fidèles clients. Parallèlement à ces défis, Adenia avait pour objectif d'aider Newpack à réduire le nombre d'heures supplémentaires effectuées par le personnel et le recours au travail occasionnel afin d'améliorer la qualité globale des emplois chez Newpack.

### LA FORMALISATION DES EMPLOIS CHEZ NEWPACK A-T-ELLE PROGRESSÉ ?

Adenia a beaucoup discuté du recours aux travailleurs occasionnels et aux heures supplémentaires. C'est un sujet sensible et trouver un juste équilibre est compliqué. La plupart

des employés de Newpack veulent ou ont besoin de faire des heures supplémentaires pour gagner plus d'argent. Le recours aux heures supplémentaires coûte cher, tandis que Newpack a besoin de plus de gens expérimentés et intégrés. Newpack fournit à ses travailleurs occasionnels une formation, des EPI et le transport privé. Au cours des dernières années, Newpack a recruté des travailleurs occasionnels pour combler des postes vacants. Avec le COVID-19, Newpack a dû embaucher davantage de travailleurs occasionnels et le nombre d'heures supplémentaires a augmenté du fait des incertitudes autour des mesures décidées par le gouvernement malgache. Aucun collaborateur n'a perdu son emploi pour l'instant, mais la situation reste floue. Un troisième confinement pourrait entraîner la faillite de plusieurs clients de Newpack.

#### NEWPACK TRAITE-T-ELLE DIFFÉREMENT SON PERSONNEL PERMANENT ET TEMPORAIRE EN MATIÈRE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL ?

Non. Le personnel temporaire doit être formé et disposer des mêmes EPI que le personnel permanent. Newpack applique une politique de « zéro accident », et son personnel est incité à prévenir les accidents professionnels. En effet, une prime liée au bilan de fin d'année en matière d'accidents est versé en fin d'année au personnel d'usine.

#### SUR LES 225 EMPLOYÉS PERMANENTS ET TEMPORAIRES DE NEWPACK, UN TIERS SONT DES FEMMES. MAIS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE NEWPACK, ON TROUVE QUATRE HOMMES ET AUCUNE FEMME. QUE FAIT NEWPACK DANS LE CADRE DE L'ODD 5 (ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES) ?

Cette année, Adenia a lancé une méthodologie de notation de l'impact qui inclut la représentation homme-femme au plus haut niveau décisionnel des sociétés du portefeuille. Les sociétés qui comptent au moins 30% de femmes au sein de leur conseil d'administration et comité de direction marquent le plus de points. Celles qui n'atteignent pas ce pourcentage en marquent moins. S'il est vrai que le conseil d'administration de Newpack ne compte aucune femme actuellement, nous avons pu nommer deux femmes supplémentaires au comité de direction. Les femmes représentent maintenant 43% de ce comité, dans une industrie traditionnellement très masculine.

#### QU'ONT FAIT LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ET LES IFD COMME SIFEM POUR VOUS AIDER ?

L'un des points forts des collaborations avec des IFD, c'est que nous tirons parti de leur expérience et de leur savoir car elles ont investi dans différentes entreprises dans différents secteurs. Leur assistance technique et leur expertise nous sont très précieuses. Par exemple grâce à un programme d'assistance technique, nous avons pu organiser un programme de coaching en management chez Newpack en 2020. Les IFD nous ont également apporté leurs réflexions sur l'ESG et l'impact, notamment durant l'élaboration de notre méthodologie de notation de l'impact. Elles nous ont également bien soutenus durant la crise sanitaire grâce au fonds d'assistance technique utilisé pour acquérir des masques et couvrir d'autres frais liés au COVID-19.

#### COMMENT LA CRISE DU COVID-19 VA-T-ELLE AFFECTER LE PORTEFEUILLE D'ADENIA SUR LE MOYEN ET LE LONG TERME ? DANS UN MONDE POST-COVID, QUELLES FUTURES OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT VOYEZ-VOUS ?

Dans l'ensemble, nos sociétés en portefeuille, dont Newpack, ont été relativement résilientes face à la crise, par rapport à d'autres sociétés régionales dont les revenus ont chuté jusqu'à 60% au cours des derniers mois. Les revenus de Newpack sont inférieurs à ceux de l'année passée, mais restent meilleurs que ceux de beaucoup d'autres sociétés de la région. Je pourrais dire la même chose pour le marché de détail au Kenya. Nos entreprises qui travaillent dans ce secteur au Kenya s'en sortent relativement bien. Il faut examiner la situation secteur par secteur. Bien sûr, la situation actuelle va influencer nos futurs types d'investissements. La façon dont une société a fait face au COVID-19 pourrait servir de référence pour la résilience d'une entreprise. Tout ce qui a trait à la vie courante des gens sur les marchés émergents restera attractif en matière d'investissements. Je suis plus sceptique vis-à-vis de l'hôtellerie, des compagnies aériennes, des activités liées au voyage que la pandémie va faire changer.

#### DONNÉES CHIFFRÉES SUR ADENIA CAPITAL IV

- Fonds d'EUR 230 millions
- Investissement de SIFEM à hauteur d'EUR 10 millions en 2016
- Environ 30 salariés chez Adenia Partners
- 3 sociétés du portefeuille

#### DONNÉES CHIFFRÉES SUR NEWPACK :

- Environ 225 employés permanents et temporaires – environ 1/3 de femmes
- Formation systématique du personnel, développement de l'expertise professionnelle des cadres supérieurs
- Utilisation quasi-exclusive de papier recyclé ; recyclage de 2665 tonnes de vieux papiers



KOLOINA RAZAFINDRATSITA est de nationalité malgache et a environ huit ans d'expérience dans l'investissement. Elle est actuellement gestionnaire d'investissement chez Adenia, où elle est en charge des investissements à Madagascar. Koloina a une maîtrise en finance et management de l'Université Paris Dauphine – PSL et un MBA de l'INSEAD.

# ENTRETIEN AVEC ALTRA

## « CRÉER DE LA VALEUR GRÂCE À UN MODÈLE DE DURABILITÉ »

En 2009, SIFEM a investi USD 8 millions dans Altra Private Equity Fund I, le premier fonds d'Altra, gestionnaire de fonds de private equity à Bogotá, Colombie, qui investit en priorité en Colombie et au Pérou. L'entretien ci-après avec Mauricio Camargo, Managing Director, et Gladys Helena Vega Valencia, Head of Sustainability and HR chez Altra, porte essentiellement sur le modèle de durabilité d'Altra et sur l'accompagnement des sociétés du portefeuille durant la crise sanitaire.

### QUELLE EST LA STRATÉGIE D'ALTRA ET EN QUOI ALTRA SE DIFFÉRENCIE-T-IL DES AUTRES GESTIONNAIRES DE FONDS DE LA RÉGION ?

**(M. CAMARGO)** Nous sommes sur le marché depuis quinze ans et travaillons sur le marché de l'intermédiation financière en Colombie et au Pérou. Nous sommes convaincus que notre force réside dans notre capacité à investir dans des PME au fort potentiel, mais qui ne sont pas encore des entreprises commerciales développées à 100%. Nous procédons à nos évaluations des risques en nous orientant fortement aux ODD et en veillant à ne pas nous engager dans des éléments que nous ne pourrions pas gérer. Notre idée est de déployer une combinaison capital-expérience pour pouvoir renforcer ces entreprises et mettre sur le marché des sociétés parfaitement institutionnalisées lors d'un désengagement. Au fur et à mesure des années, le savoir transmis par des investisseurs comme SIFEM et nos expériences et enseignements tirés nous ont amenés à développer notre propre modèle de durabilité. En plus d'amener ces PME au niveau international, ce modèle nous donne une marche à suivre pour évaluer le point de départ de ces sociétés et définir les priorités sur lesquelles travailler tant qu'elles sont en notre possession. C'est devenu une partie intégrante de nos arguments de vente.

### POURRIEZ-VOUS FOURNIR DES PRÉCISIONS SUR LE MODÈLE DE DURABILITÉ D'ALTRA ET SUR SA DIMENSIONS RH EN PARTICULIER ?

**(M. CAMARGO)** Le modèle de durabilité nous sert de boussole pour nos investissements dans ces sociétés. Il se décompose en quatre dimensions : gouvernance, personnes, société/communauté et environnement. Le modèle comporte un levier de création de valeur qui tient au fait que nous voulons avoir des sociétés de très haute qualité dès le départ et un angle de limitation des risques pour être certains de ne pas nous exposer à des passifs, retenues sur le prix ou décotes au moment du désengagement.

**(G. H. VEGA VALENCIA)** L'une des dimensions de notre modèle de durabilité est la composante humaine. Nous encourageons et développons les compétences en leadership car nous avons compris que l'un des éléments les plus importants dans un investissement est le leadership de l'entreprise. Nous avons besoin des bonnes personnes

au bon endroit dans chaque entreprise et, pour cette raison, nous appliquons un système de gestion des talents qui recherche et aide à développer des dirigeants investis qui agissent et pensent en tant qu'entrepreneurs. Une culture organisationnelle appropriée et une attitude positive vis-à-vis de la diversité et de l'inclusion, des conditions de travail et d'embauche, sont tout aussi importantes. Le modèle peut varier d'une entreprise à l'autre puisque les niveaux de maturité sont différents, tout comme les environnements dans lesquels elles opèrent. Nous concevons un modèle approprié avec chaque entreprise, en phase avec sa stratégie. Il est très important pour tous les managers de comprendre l'importance de ces modèles car la valeur se fait et se défait en fonction de leur adhésion.

Dans nos interactions avec les sociétés du portefeuille, nous adaptons les plans d'action à la réalité de chaque structure, mais utilisons une approche commune standardisée. À titre d'exemple, nous procédons à des évaluations du leadership des CEO tous les deux ans. Par cette activité, les dirigeants identifient clairement le type de leadership dont a besoin l'entreprise et nous développons un plan pour combler les lacunes à ce niveau. Dans certains cas, nous avons effectué une restructuration complète du modèle de fonctionnement des ressources humaines en organisant nous-mêmes un recrutement afin de trouver les bons dirigeants pour la société. Nous avons accompagné le développement d'une plateforme de ressources humaines à la hauteur des besoins de recrutement qu'exige un modèle économique en pleine expansion dans le domaine du commerce de détail.

### LE MODÈLE DE DURABILITÉ A-T-IL FAIT PROGRESSER VOS SOCIÉTÉS DU PORTEFEUILLE ?

**(G. H. VEGA VALENCIA)** Pour nous, l'élément le plus important, c'est que les sociétés du portefeuille progressent et développent leurs modèles, en tirant parti de nos contributions. Si certaines de nos sociétés avancent rapidement, d'autres ont besoin de notre participation et de notre soutien. La vitesse d'implémentation dépend beaucoup de l'adhésion des cadres supérieurs. Ceux qui placent le modèle de durabilité au centre de leur agenda stratégique ont tendance à mieux réussir et à gérer les problèmes de façon plus structurée et efficace.



LA CRISE SANITAIRE A DÉVASTÉ NOTRE PLANÈTE. COMMENT AVEZ-VOUS RÉAGI À LA CRISE ET COMMENT LA CRISE A-T-ELLE IMPACTÉ VOTRE PORTEFEUILLE ?

**(M. CAMARGO)** À l'annonce des confinements, nous avons immédiatement activé nos plans de gestion de crise à travers plusieurs des sociétés du portefeuille. Nous avons mis sur pied des équipes de crise avec les CEO et les professionnels de l'investissement d'Altra. En parallèle, les dirigeants de nos fonctions transversales ont activé leur réseau et discuté avec des experts. Gladys et tous les responsables RH des sociétés du portefeuille se réunissaient ainsi une fois par semaine pour échanger des informations et passer en revue les sujets pressants. Nous avions besoin de protéger nos sociétés sur le plan économique. Nous étions aussi inquiets de la santé et de la sécurité des salariés. Grâce à nos interactions au niveau juridique, financier et HR, nous avons pu immédiatement partager les meilleures pratiques et expériences à travers le portefeuille. L'impact sur notre portefeuille est en demi-teinte. Certaines sociétés ont beaucoup souffert. Deux entreprises du commerce de détail de notre portefeuille ont été sévèrement impactées sur le plan des finances et des emplois avec la fermeture complète de leurs points de vente pendant quasiment quatre mois. Notre niveau de soutien dépendait des sociétés, mais en général nous passions en revue les modèles organisationnels et les arguments de vente, formions les dirigeants et soutenions les équipes pour réduire les licenciements. Un exploitant de cafés-restaurants comptant plus de 500 points de vente et 2500 employés a dû fermer plus de 100 points de vente à cause de la baisse de fréquentation liée à la pandémie. Nous sommes intervenus pour éviter les licenciements en nombre. Nous avons pu replacer temporairement 568 salariés grâce à des alliances avec d'autres détaillants, fournisseurs et sociétés liées jusqu'au retour à la normale ou presque de la situation.

COMBIEN D'EMPLOIS AU SEIN DE VOTRE PORTEFEUILLE SONT MENACÉS PAR LA CRISE ET COMBIEN DE TEMPS FAUDRA-T-IL À VOS SOCIÉTÉS POUR RETROUVER LEURS NIVEAUX D'AVANT LA CRISE ?

**(G. H. VEGA VALENCIA)** Nous avons comptabilisé 1320 licenciements, dont 982 attribuables au COVID-19 sur l'ensemble de notre portefeuille, en incluant les investissements actifs des fonds I et II (16 838 salariés), soit 5,8% de la main-d'œuvre totale de février 2020, avant la crise. Cette période a été très difficile pour certaines de nos sociétés, mais nous espérons que le pire est derrière nous. **(M. CAMARGO)** Je pense que la situation actuelle va nous mener jusqu'à fin 2021. Contrairement à différents pays européens et aux États-Unis, avec des pics plus graves et des confinements moins stricts, les pays d'Amérique latine, à l'exception du Brésil, ont connu quasiment six mois de confinement. La reprise semble très progressive. Les entreprises sont très prudentes dans l'accélération de leurs activités. Le système est également en proie à des tensions financières.

COMMENT AVEZ-VOUS RÉUSSI À TRAVAILLER ET ACCOMPAGNER VOS SOCIÉTÉS DU PORTEFEUILLE ÉTANT DONNÉ QUE VOUS NE POUVIEZ PAS LES RENCONTRER PHYSIQUEMENT ?

**(G. H. VEGA VALENCIA)** J'ai dialogué en permanence avec les professionnels des RH, les équipes de management et les CEO. Tous étaient extrêmement préoccupés. Parfois, ils avaient juste besoin de conseils personnalisés pour se repositionner. Les entretiens ont été innombrables et les réunions mensuelles ou bimensuelles sont devenues hebdomadaires. Nous avons également organisé des visioconférences avec l'ensemble du portefeuille qui ont réuni jusqu'à 300 dirigeants. Deux d'entre elles étaient consacrées aux perspectives économiques dans la région et l'une au leadership au cours de cette « nouvelle normalité ». Même si les sociétés du portefeuille travaillent dans des secteurs très variés, elles affrontent souvent les mêmes défis, surtout en période de crise. **(M. CAMARGO)** Ces conférences ont servi de forum pour partager les meilleures pratiques, pour des séances de questions et réponses et pour rapprocher les sociétés du portefeuille. Au début de la crise, nous avons veillé à ce que les nombreux décrets gouvernementaux soient interprétés correctement. Cela a évité à chacun de devoir en faire sa propre lecture ou d'engager des juristes. Grâce

à ce forum, tout le monde a pu se positionner et profiter des meilleures informations disponibles. Je pense que ce dispositif a été très efficace et nous a permis d'aider les sociétés de façon décisive.

COMMENT AVEZ-VOUS TRAVAILLÉ AVEC LES SOCIÉTÉS DU PORTEFEUILLE POUR ÊTRE CERTAINS QUE LA SÉCURITÉ AU POSTE DE TRAVAIL ÉTAIT ADÉQUATE ?

**(G. H. VEGA VALENCIA)** Notre priorité a toujours été la sécurité de nos employés. Nous avons donc commencé à dialoguer davantage avec les équipes de santé et sécurité qui, dans la plupart des sociétés du portefeuille, sont différentes des équipes RH. Nos sociétés dressent régulièrement un rapport sur la situation COVID et l'avancée des mesures de santé et de sécurité. Nous intervenons dès que nous remarquons une irrégularité. Nous avons malheureusement eu trois décès liés au COVID-19.

COMMENT VOS INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS COMME SIFEM VOUS ONT-ILS AIDÉS DURANT LA CRISE ?

**(M. CAMARGO)** Nous avons interagi avec eux sur différents fronts. Nous avons reçu un grand nombre d'informations et de conseils sur les meilleures pratiques qu'ils avaient vues à travers leurs sociétés du portefeuille. Ils ont aussi fait part de suggestions générales sur les moyens de faire face à la crise. Je pense que cette information nous a aidés à réfléchir et à affiner nos processus et procédures. Mais j'aimerais ajouter que le dialogue était dans les deux sens puisque nous communiquions les informations pertinentes que les investisseurs institutionnels regrouaient.

QUELLES SONT POUR VOUS LES CHANCES QUE LA COLOMBIE ET LE PÉROU REDÉMARRERENT RAPIDEMENT ET QUELS SONT LES SECTEURS INDUSTRIELS LES PLUS PROMETTEURS ?

**(M. CAMARGO)** Je pense que la Colombie et le Pérou disposent d'un solide macro-environnement. Même si les défis sont importants, leurs économies sont résilientes, avec une très bonne culture du travail. Les gens sauront traverser la crise. La crise n'a laissé personne indemne, mais la capacité de redémarrer est là et la confiance des investisseurs dans la Colombie et le Pérou est forte. Je ne pense pas qu'il y aura d'évolutions majeures dans la croissance sectorielle. Il y a une nette tendance vers l'énergie propre et la responsabilité sociale d'entreprise. La technologie et la numérisation auront aussi un impact, avec un coup d'accélérateur vers les solutions d'e-commerce. Mais ce qui compte, c'est le modèle économique sous-jacent des entreprises et le besoin de rester flexible et compétitif.

---

## DONNÉES CHIFFRÉES SUR ALTRA PRIVATE EQUITY FUND I

- Fonds d'USD 105 millions
  - Investissement de SIFEM à hauteur d'USD 8 millions en 2009
  - Environ 27 salariés chez Altra
  - 2 sociétés actives du portefeuille dans le fonds I (6 investissements)
- 



MAURICIO CAMARGO est Managing Director d'Altra. Il est Colombien et a exercé dans le conseil, la stratégie et les investissements en private equity dans la région andine et aux Caraïbes. Il a co-fondé Altra en 2005. Il est titulaire d'une maîtrise en sciences du management de MIT Sloan School of Management et d'un diplôme de génie civil de Lehigh University aux États-Unis.



GLADYS HELENA VEGA VALENCIA est Head of Sustainability and HR chez Altra. Elle travaille chez Altra depuis cinq ans et a 25 ans d'expérience dans les RH, dirigeant la perspective des ressources humaines et du changement organisationnel dans les entreprises des finances, des biens et des services. Elle a aussi de l'expérience dans le conseil en management et le coaching de dirigeants. Elle a fait ses études à la Pontificia Universidad Javeriana de Colombie.





SIFEM AG  
c/o Obviam AG  
Helvetiastrasse 17  
P.O. Box  
3000 Berne  
Suisse  
info@sifem.ch  
+41 31 310 09 30  
www.sifem.ch

Rédaction : Obviam  
Conception : Push'n'Pull, Bern  
Photos: sources variées  
Imprimé : Vögeli Druck, Langnau

© 2020 SIFEM

#### GLOSSAIRE

*Partenaires d'investissement* : autres IFD ou investisseurs privés investissant dans des fonds locaux avec SIFEM

*Gestionnaire de fonds local* : équipe de gestion de fonds locaux dans lesquels SIFEM a investi

*Entreprises du portefeuille* : PME locales et autres entreprises à croissance rapide qui ont reçu un financement à long terme par un fonds

*Portefeuille sous-jacent* : la totalité des entreprises du portefeuille

