

L'art de préparer et de présenter les propositions

# Guide d'élaboration de projets bancables pour le transfert de technologies



CNUCC (2006) L'art de préparer et de présenter les propositions

Guide d'élaboration de projets bancables pour le transfert de technologies

Publié par le Secrétariat de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC) à Bonn (Allemagne)

Réalisé par le Programme sur l'adaptation, la technologie et la science du Secrétariat de la CCNUCC

Collaboration à la rédaction : Philip LaRocco et Maria Salinas

Conception et maquette : Jennifer A. Odallo

Imprimé par la Section des services de publication de l'ONUN sur du papier mat sans chlore provenant de pépinières gérées durablement

Photo de la page de couverture © Joerg Boethling

#### AVERTISSEMENT ET DROITS D'AUTEUR

Le présent guide est publié à titre d'information générale et ne peut être considéré comme un document officiel du processus de la Convention au sens juridique ou technique.

Sauf indications contraires, le contenu de l'ouvrage peut être reproduit librement en partie ou en totalité, à la seule condition d'en indiquer dûment la source.

La mention de noms de sociétés et de produits commerciaux ne vaut pas approbation du secrétariat de la Convention sur les changements climatiques.

© CCNUCC 2006 Tous droits réservés

ISBN: 92-9219-034-2

Pour de plus amples renseignements, adressez-vous à :

Secrétariat de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC)  
Martin-Luther-King-Strasse 8  
53175 Bonn (Allemagne)  
Tél. : +49 228 815 1000  
Fax : +49 228 815 1999  
secretariat@unfccc.int  
unfccc.int



Le présent document a été publié avec le concours de la Communauté européenne et du Gouvernement belge.

# Table des matières

Avant-propos .....	iv
Préface .....	v
Remerciements .....	vi
Introduction .....	1
1. Résumé .....	5
2. Avant la préparation de la proposition .....	19
2.1 Approche en sept questions .....	19
2.2 Concepts de comptabilité, de financement et de programmation.....	36
2.3 Catégorisation des projets .....	45
2.4 Evaluation du champion et de l'équipe.....	47
3. Elaboration d'une proposition .....	51
3.1 Tâches et questions.....	51
3.2 Exemples de proposition.....	72
4. Présentation d'une proposition.....	85
4.1 Analyse des divers types de financement .....	85
4.2 Analyse de la rentabilité financière .....	86
4.3 Processus de recherche .....	89
4.4 Prise de contact .....	90
4.5 Suivi : L'éthique de la recherche du financement.....	91
5. Personnalisation des propositions.....	93
5.1 Personnalisation du cadre logique .....	93
5.2 Personnalisation pour les bénéfices liés au carbone .....	99
5.3 Personnalisation à l'intention des bailleurs de fonds.....	104
5.4 Personnalisation selon le type d'investisseur .....	110
Annexe I : Modèles .....	113
Annexe II : Exemple de proposition.....	167
Annexe III : Glossaire .....	185
Annexe IV : Ressources du réseau Internet et autres sources d'information .....	193
Annexe V : Exemples de calcul et de table de la valeur future .....	199
Annexe VI : Liste de vérification relative à la diligence raisonnable.....	203
Annexe VII : Feuille de modalités .....	209

# Avant-propos

Le changement climatique est l'un des problèmes écologiques les plus graves auxquels nous sommes à l'heure actuelle confrontés. Ses effets pourraient avoir des conséquences profondes et imprévisibles sur l'environnement, la société et l'économie. Et pourtant, le changement climatique ouvre également de nouvelles possibilités comme le démontre la hausse des investissements dans l'application de technologies respectueuses du climat et sur le marché naissant du carbone. Il ne fait aucun doute que la mise au point et le transfert de technologies jouent un rôle déterminant dans l'atténuation des effets du changement climatique et l'adaptation à ce dernier.



Les barrières commerciales sont considérées comme étant l'un des principaux obstacles au déploiement et à la diffusion de technologies respectueuses du climat, en particulier dans les pays en développement. Une des principales difficultés que doivent surmonter les promoteurs des projets est de savoir comment transformer les idées en propositions de projets viables et obtenir le financement requis pour leur mise en œuvre. Il importe de faire concorder les bonnes idées de projets avec les exigences des bailleurs de fonds, aussi bien publics que privés, pour abaisser les barrières commerciales.

Le présent guide a pour but d'aider les promoteurs de projets des pays en développement et d'autres parties prenantes à préparer des propositions de financement qui satisferont aux normes des organismes financiers internationaux. Il est possible d'améliorer la qualité des projets, d'accroître les financements et de raccourcir les cycles de financement grâce à des outils comme les logiciels financiers qui sont accessibles aussi bien aux promoteurs des projets qu'aux bailleurs de fonds. Nous voulons espérer que ce guide et les modèles qui y figurent amélioreront la communication entre ces deux groupes et contribueront ainsi à la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Yvo de Boer  
Secrétaire exécutif  
Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques  
Septembre 2006

# Préface

L'importance que le Groupe d'experts sur le transfert de technologies (EGTT) accorde à la question du financement novateur et due à la nécessité d'améliorer l'accès à des financements provenant d'un large éventail de sources disponibles pour la réalisation du nombre sans cesse croissant des projets de transfert de technologies, face à la capacité limitée des sources de financement publiques.



Dans le volet « environnements favorables » du cadre de transfert des technologies, le Groupe s'est penché sur les obstacles au renforcement du financement des transferts de technologies en direction des pays en développement. La présence de ces obstacles et l'ordre de grandeur des investissements requis ont poussé le Groupe à engager, de concert avec le secrétariat et les représentants du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), des discussions sur les options innovatrices en matière de financement de la mise au point et du transfert des techniques. Ces discussions ont abouti à la tenue de l'atelier organisé par le secrétariat de la CCNUCC en 2004 à Montréal (Canada) sur les options innovatrices pour le financement de la mise au point et du transfert des technologies. Cet atelier a été le tout premier forum du processus de la CCNUCC à aborder ce thème et à regrouper des organismes de financement des secteurs public et privé.

L'atelier de suivi sur les options innovatrices pour le financement des résultats des évaluations des besoins technologiques (EBT) s'est tenu en 2005 à Bonn (Allemagne). Conçu comme une nouvelle étape du processus, il attestait les progrès accomplis depuis la tenue du premier atelier sur le financement innovateur. Divers projets provenant du volet EBT et d'autres sources ont été présentés par les délégués et commentés par des spécialistes du domaine du financement. Tous les projets présentés ont créé la possibilité de tirer avantage des échanges de vues avec le secteur financier, montrant ainsi qu'il y avait de part et d'autre des enseignements à tirer du processus.

Les ateliers de Montréal et de Bonn, organisés en collaboration avec l'Initiative pour la technologie climatique (CTI) et le secteur privé, ont tous les deux souligné la nécessité de produire des dossiers d'information et des brochures sur les mécanismes innovateurs et classiques de financement des projets de transfert de technologies, afin d'aligner les méthodes de préparation et d'évaluation des projets sur les normes internationales en la matière. Le plan de travail 2006 du Groupe d'experts sur le transfert de technologies et du secrétariat de la CCNUCC comporte un élément sur l'élaboration d'un guide pratique conçu pour aider les promoteurs de projets des pays en développement à préparer des propositions répondant à cette exigence, et c'est dans ce cadre que s'inscrit le présent guide.

Cette publication est le fruit des efforts déployés par tous ceux qui ont participé à sa production, notamment les consultants principaux, le personnel du secrétariat de la CCNUCC, les membres du Groupe d'experts sur le transfert de technologies et de nombreux praticiens du domaine de l'élaboration et du financement des projets.

Bernard Mazijn  
Président de l'EGTT  
Septembre 2006

# Remerciements

Le présent guide a été établi par le Programme sur l'adaptation, la technologie et la science du secrétariat de la CCNUCC. Il est le fruit d'une étroite collaboration entre les consultants principaux, Philip LaRocco et Maria Salinas, qui ont rédigé la majeure partie du texte, et du personnel du secrétariat de la CCNUCC. A cet égard, ils ont bénéficié du précieux concours et des avis des membres du Groupe d'experts sur le transfert de technologies et de nombreux praticiens.

Des remerciements particuliers sont adressés au Gouvernement belge et à la Communauté européenne pour leur généreuse assistance, sans laquelle la production du guide n'aurait pas été possible.

# Introduction

Bienvenue à « L'art de préparer et de présenter les propositions ». Le présent guide vise un but unique : augmenter les chances pour que les bonnes idées attirent les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre.

Les bonnes idées sont ce qui manque le moins. Malheureusement, elles ne franchissent guère pour la plupart le stade de simple idée, parce que rares sont ceux qui seraient en mesure de réunir tout seuls tous les moyens qu'il faut pour mener à bien toutes les actions requises pour convertir une bonne idée en une réalité concrète. Pour obtenir de telles ressources, nous devons énoncer clairement notre idée, être convaincant quant à sa praticabilité et savoir ce qu'il faut pour réussir. C'est précisément ce rôle que joue une proposition.

Une **proposition** consiste en un **plan** visant à lancer une initiative, accompagné d'une **demande** de ressources.

S'il est admis qu'il n'existe pas de formule ou de système unique pour préparer une bonne proposition, il y a néanmoins des **éléments communs** que l'on retrouve dans la plupart des propositions bien conçues. Une bonne compréhension et une maîtrise adéquate de ces éléments, doublées d'une **bonne connaissance du groupe cible**, contribuent à accroître les chances de succès. Le guide explique ces éléments communs suivant un système de questions-réponses.

**Quoi→Où→Qui→Comment→Pourquoi→Et si→A qui**

Il est enseigné aux journalistes de veiller à ce que leurs reportages apportent des réponses aux questions suivantes : Qui? Quoi? Quand? Où? Pourquoi? Une proposition complète devrait fournir des réponses à une telle série de questions.

- **En quoi** consiste la proposition? → **Le concept de base**
- **Où** la proposition sera-t-elle mise en œuvre? → **Le contexte**
- **Qui** défendra la cause de la proposition jusqu'à son terme et qui d'autre devra y être associé? → **L'équipe**
- **Comment** la proposition sera-t-elle mise en œuvre? → **Le plan d'exécution**
- **Pourquoi** la proposition est-elle importante et pourquoi devrait-on la soutenir? → **Les attentes**
- **Et si** tout ne se passait pas comme prévu? → **Les éventualités**
- **A qui** la proposition s'adresse-t-elle? → **Le groupe cible**

Une proposition qui aborde méthodiquement ces questions serait de nature à satisfaire aux exigences préalables des organismes de prêts, des investisseurs, des bailleurs de fonds, des donateurs, des professionnels du secteur du carbone et des fournisseurs de services. Le **défi** à relever consiste à fournir des éléments satisfaisants dans chacune de ces rubriques, plutôt que d'insister outre mesure sur certaines réponses au détriment de certaines autres.

Le guide décrit chacune de ces exigences de manière détaillée, en fournissant à chaque fois quelques indications pour bien comprendre le **groupe visé**.

## QUOI – Le concept de base

Les produits, services et techniques à mettre au point correspondent à la rubrique « Quoi? » de la proposition. L'élément central de toute proposition est une indication précise du produit ou des services à fournir, ainsi que du groupe de clients à desservir.

## OÙ – Le contexte

La région, l'industrie et le marché dans lesquels le concept de base sera mis en œuvre correspondent à la rubrique « Où? » de la proposition. Chaque contexte est différent des autres. Le succès ou l'échec d'une proposition dépend dans une large mesure de l'effet conjugué de plusieurs facteurs qui doivent être bien compris et expliqués. La question « Où? » renvoie tout d'abord au lieu d'implantation de ce qui est envisagé, à savoir le village ou la ville, le district ou le cours d'eau où la mise en œuvre se déroulera. Elle renvoie ensuite au contexte social, économique, politique et administratif qui déterminera le cadre de réalisation.

## QUI – L'équipe

L'institution, l'entreprise, la collectivité ou les personnes qui auront la responsabilité de convertir ce qui est envisagé en actions concrètes ou en résultats correspondent à la rubrique « Qui? » de la proposition, autrement dit les parties exposées au risque d'échec et responsables de l'action. Qui défendra la proposition jusqu'à son terme? **Et qui d'autre** y sera associé? La plupart des fournisseurs de fonds et de services considèreraient la qualité du **champion** et de l'équipe comme le facteur **le plus** important à prendre en compte pour décider de l'opportunité d'investir.

## COMMENT – Le plan d'exécution

La planification, le financement, l'exploitation, la construction, la gestion, le suivi et l'évaluation constituent la rubrique « Comment? » de la proposition. Le succès d'une proposition est lié au degré de maîtrise de l'éventail complet des facteurs relevant de la gestion. C'est à ce stade que le champion doit montrer comment assurer la cohésion de tous les volets sous une forme facile à gérer.

## POURQUOI – Les attentes et les bénéfices

Les répercussions sur les plans financier, social et environnemental, les impacts et les résultats possibles – aussi bien positifs que négatifs – les risques et les récompenses, les menaces et les possibilités envisagés constituent tous ensemble le « pourquoi » de la proposition. En quoi la proposition est-elle importante et pourquoi devrait-on la soutenir? L'aspect le plus important à ce niveau consiste à circonscrire et à décrire **tous** les bénéfices réalisables. Ceux-ci se répartissent dans les trois catégories que sont les **personnes**, la **planète** et les **profits**.

### Propositions: La passerelle entre les champions et les facilitateurs

Les champions sont ceux qui convertissent les idées en actions. Ils assument les responsabilités et les tâches et prennent l'engagement requis. Ce sont des femmes et des hommes qui en général comprennent le mieux ce qu'il faut faire pour réussir et évaluent les ressources – expertise, fonds, savoir-faire – qu'il faut obtenir. Les champions peuvent être des particuliers exerçant dans le secteur privé, des représentants de la société civile ou des agents du secteur public. Mais l'appartenance institutionnelle ou le titre assigné à ces personnes sont sans grande importance. C'est leur engagement qui importe le plus.

Les facilitateurs sont ceux qui détiennent les connaissances et les ressources dont les champions ont besoin. Les **facilitateurs** peuvent être des investisseurs de fonds ou des représentants de programmes publics, des philanthropes ou des organisations privées de bénévoles, des spécialistes de domaines tels que l'atténuation des effets du carbone et l'adaptation, et bien d'autres encore. Les champions sont en quête d'idées à soutenir. Ils sont parfois mus par des considérations financières, sociales, environnementales et autres, ou encore par une combinaison de plusieurs avantages.

## ET SI – La planification des mesures d’urgence

« Et si » tout ne se passait pas comme prévu? Les spécialistes savent bien que très peu de choses se déroulent comme elles ont été prévues. La proposition doit dûment tenir compte des principaux événements qui peuvent modifier les coûts, le calendrier, la prestation des services et les résultats. Le champion peut indiquer comment il fera face à de telles éventualités.

## A QUI – Le groupe cible

Une bonne proposition doit être conforme aux exigences et aux procédures de l’organisme facilitateur auprès duquel des ressources sont sollicitées, notamment par la prise en compte explicite de **ses** attentes, de **ses** exigences et de **ses** procédures en ce qui concerne l’examen et l’approbation de la proposition, ainsi que le décaissement des ressources sollicitées.

L’innovation en matière de financement ne consiste pas à créer des nouveautés. Il est plutôt question pour un **champion** d’établir des liens avec un **facilitateur** qui soit en mesure de fournir les ressources requises en quantité suffisante. Chaque facilitateur a ses propres préférences, de même que des priorités et des responsabilités. Une bonne compréhension de l’univers des organismes facilitateurs est essentielle pour la préparation et la présentation des propositions.

## Structure de l’ouvrage

Le but visé à travers le présent ouvrage est d’exposer diverses expériences partagées par des champions et des facilitateurs. La majeure partie de cette expérience commune a eu lieu à travers des situations réelles dans lesquelles des propositions concrètes ont été élaborées pour tenter de réaliser des résultats positifs. De précieux éléments ont découlé de l’éventail d’expériences que les facilitateurs et les champions ont vécues ensemble.

## Chapitres

Le chapitre 1 est un résumé de l’ensemble de l’ouvrage. Il aborde tous les sujets évoqués ci-dessous et fournit des indications sur les passages et les sections de l’ouvrage qui contiennent de plus amples explications et renseignements sur ces sujets.

Le chapitre 2 intitulé « Avant la préparation d’une proposition » présente de manière détaillée l’approche en sept questions et quelques éléments introductifs sur les concepts importants en matière de comptabilité et de financement, et invite le champion à évaluer sa base d’expérience et sa motivation.

Le chapitre 3 intitulé « Elaboration d’une proposition » énonce une approche pas à pas des problèmes à examiner et des questions nécessitant des réponses. L’information recueillie à travers les réponses à ces problèmes et questions constitue le noyau central d’une proposition équilibrée et bien articulée.

Le chapitre 4 intitulé « Présentation d’une proposition » traite des exigences à satisfaire pour parvenir à présenter une proposition bien faite à la bonne adresse.

Le chapitre 5 intitulé « Personnalisation des propositions » aborde les conditions à remplir par les propositions visant les donateurs qui exigent une présentation selon la méthode du cadre logique, ainsi que les spécialistes du domaine du carbone qui ont besoin d’informations spécifiques et les bailleurs de fonds et autres investisseurs.

## Cadre d'informations

Des cadres d'informations sont insérés tout au long du texte. Ces encadrés contiennent des indications sur des documents Internet ou des publications qui pourraient se révéler utiles pour analyser les technologies, recueillir des renseignements sur le lieu d'implantation du projet, établir des projections sur les flux de trésorerie, déterminer les sources de financement et obtenir d'autres informations. Ces ressources sont énumérées à l'annexe IV du présent guide.

## Enseignements

Les encadrés relatifs aux « Enseignements à retenir » comportent des notes et des commentaires ayant trait aux expériences des praticiens, à savoir aussi bien les champions qui élaborent des propositions que les facilitateurs qui les reçoivent au fil des ans. Ils sont destinés à baliser la voie pour éviter les écueils.

## Modèles

Bien qu'il soit avéré que les propositions sont des créations uniques, le présent guide propose une série de modèles qui sont annexés au texte. Ces modèles sont également disponibles en version tableur. Ce sont de simples orientations, et non pas des prescriptions.

## Annexes

L'ouvrage comporte une série d'annexes qui complètent ou rassemblent certains des éléments évoqués dans le guide. Les annexes comprennent une proposition détaillée, un glossaire, une compilation d'informations tirées du réseau Internet et d'autres sources, certains détails de calcul, un exemple de liste de vérification relative à la diligence raisonnable et une feuille de modalités de prêt.

## CD-ROM

Le présent guide est accompagné d'un CD-ROM qui contient les modèles en version électronique et les études de cas examinées au chapitre 3 et à l'annexe II.

### **Note de l'auteur :**

Prière de bien vouloir communiquer vos propositions de corrections et autres suggestions à l'adresse Internet indiquée ci-dessous. Les réactions concernant les modèles sont vivement souhaitées.

Les auteurs

secretariat@unfcc.int

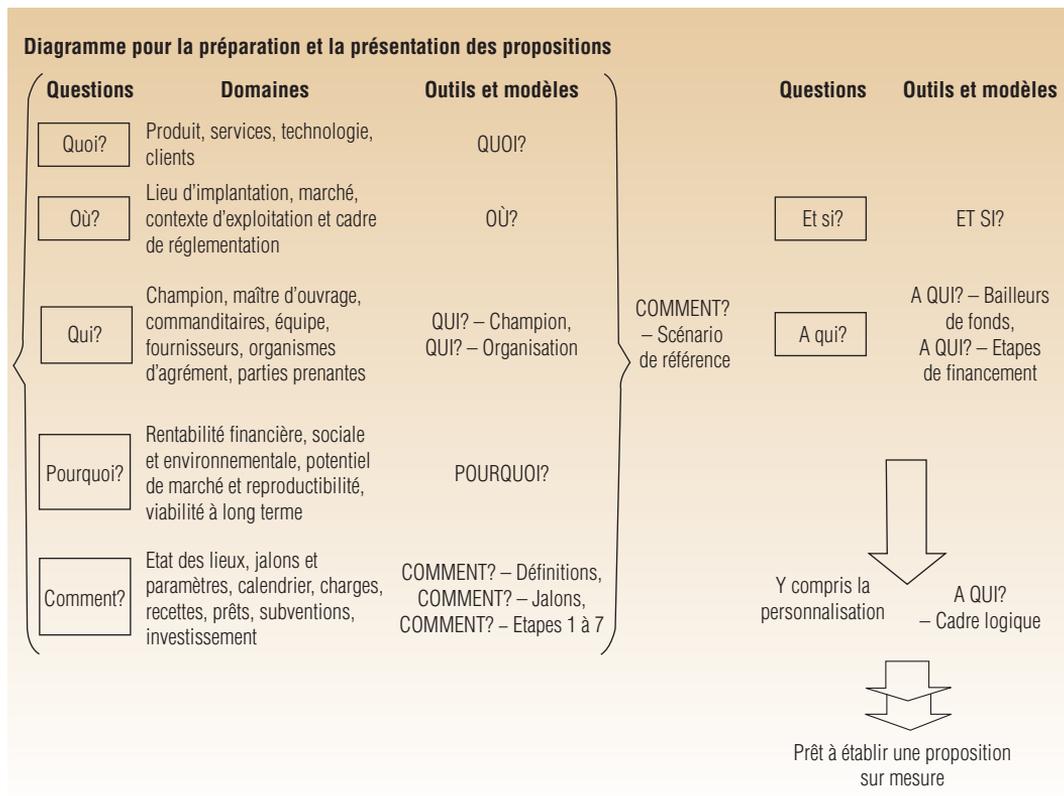
# 1. Résumé

## Quoi? → Où? → Qui? → Comment? → Pourquoi? → Et si? → A qui?

Une **proposition** consiste en un plan conçu par un « Champion » pour lancer une initiative, accompagné d'une **demande** de ressources adressée à un « Facilitateur ». Toute proposition qui apporte des réponses **complètes et équilibrées** aux questions qui suivent aurait plus de chances d'être prise au sérieux, par rapport à une proposition incomplète et déséquilibrée.

- En **quoi** consiste la proposition?
- **Où** la proposition sera-t-elle mise en œuvre?
- **Qui** défendra la proposition jusqu'à son terme, et qui d'autre devra y être associé?
- **Comment** la proposition sera-t-elle mise en œuvre?
- **Pourquoi** la proposition est-elle importante et pourquoi devrait-on la soutenir?
- **Et si** tout ne se passait pas comme prévu?
- **A qui** s'adresse la proposition?

Le **diagramme** présenté ci-dessous est une récapitulation du processus de préparation et de présentation des propositions, avec une indication des interrelations entre ces questions de base.



## Quoi : Produit, services, technologies et clients

Quel est l'objet la proposition? Quels sont les techniques, le produit ou les services envisagés? Sous quelle forme seront-ils réalisés? Quelles sont les ressources sollicitées?

Le but essentiel de toute proposition est d'offrir quelque chose de nouveau. Il peut s'agir d'un nouveau produit permettant de générer plus de chauffage à partir de la même quantité de combustibles, ou de convertir la force du mouvement de l'eau en électricité. Ce pourrait être aussi un nouveau type de moustiquaires traitées pour réduire l'incidence du paludisme ou un service visant à déterminer des procédés pour réduire la quantité de combustible, de chaleur ou d'électricité utilisée dans un processus agro-industriel. Ce pourrait être également des adaptations de produits pour faire face aux changements climatiques sur le plan local.

De manière quasi-générale, la mise au point du produit ou des services envisagés nécessitera un apport de technologie<sup>1</sup>. La proposition doit montrer dès le départ que le produit ou les services envisagés ont une certaine pertinence. L'adéquation de la technique à appliquer peut alors être clairement démontrée. Se lancer dans un exposé détaillé sur la technologie envisagée avant d'en avoir expliqué l'adéquation par rapport au contexte considéré serait une inversion du processus, qu'il faudrait éviter.

**Produit ou services à fournir** : La proposition doit préciser la nature du produit ou des services à fournir. Les produits et les services sont souvent décrits par des expressions telles que « électricité à usage domestique », « production plus propre » ou « fioul amélioré »

**Technologie requise pour la fourniture du produit ou des services** : La proposition doit indiquer l'existence d'une certaine maîtrise des techniques envisagées pour la fourniture du produit ou des services considérés. Les techniques sont souvent décrites par des expressions telles que « panneaux solaires photovoltaïques » ou « production d'hydroélectricité à l'aide d'une turbine de type Francis pour moyenne chute ». Les technologies nécessitent aussi des améliorations pour être plus efficaces dans l'utilisation des ressources, ou à la suite d'une variation du contexte local (le fait de rééquiper les chars à bœufs de pneumatiques est une adaptation qui résulte de la présence de routes asphaltées; les espèces de plantes résistantes à la sécheresse jouent un rôle semblable dans un monde envahi par les gaz à effet de serre).

**Référence:** Le chapitre 2.1 du guide fournit des explications plus détaillées sur les produits, les services, les technologies et les clients. Voir section Tâche 1 au chapitre 3, pour une description plus complète. Voir aussi modèle relatif à « QUOI? » à l'annexe I.

**Groupe de clients à approvisionner en produits ou services** : Clients auxquels un produit ou des services sont offerts, ou groupe bénéficiaire d'un programme financé par une tierce partie.

**Adéquation** : La proposition doit indiquer brièvement pourquoi un produit ou des services spécifiques sont jugés appropriés pour un groupe de clients (prix abordable, avantages importants, meilleure qualité par rapport aux autres options) et en quoi une technique de production particulière est recommandable (coût réduit, facilité d'entretien) et viable.

## Où : Lieu d'implantation, marché et contexte

Où la proposition sera-t-elle mise en œuvre? Cette question porte sur le lieu d'implantation, le marché, le cadre de réglementation et le contexte d'exploitation dans lesquels les activités du projet se dérouleront. Dans le cas d'espèce, la question « où? » revêt plusieurs sens. Elle renvoie tout d'abord à l'emplacement effectif de l'initiative envisagée, à savoir le village ou la ville, le district ou le cours d'eau où la mise en œuvre aura lieu. Elle renvoie ensuite au **contexte social, économique, politique et administratif** qui caractérise le cadre de réalisation.

<sup>1</sup> Technologie : Ensemble des procédés et du matériel disponibles pour parvenir à un résultat souhaité.

**Données géographiques** : La proposition doit être associée à un lieu géographique donné. Il serait utile d'indiquer sur une carte un site de construction ou un territoire de prestation de services. Cela permet de voir où se situe ce site ou ce territoire au niveau du pays ou de la région.

**Marché** : Le territoire retenu pour la prestation des services comporte certaines caractéristiques sociales, économiques et culturelles qu'il faut décrire. En général, la répartition des revenus et de la richesse dans une région est un fait important qui doit être clairement présentée et étayée par des données concrètes.

**Référence**: Voir chapitre 2.1 et section Tâche 2 au chapitre 3, pour de plus amples détails. Voir aussi modèle relatif à « OÙ? » à l'annexe I.

**Réglementation** : Les lois et règlements qui régiront la création et l'exploitation de la structure envisagée se regroupent sous le terme « cadre de réglementation ». Il existe habituellement des règlements à respecter au niveau national et à l'échelon local. Les propositions doivent relever **toutes** les lois habilitantes et autres textes d'application pertinents. Ces réglementations peuvent concerner des domaines tels que la sécurité, l'environnement ou la construction.

## Qui : Champion, équipe, autres intervenants et parties prenantes

**Qui** défendra la cause de la proposition jusqu'à son aboutissement? Et qui **d'autre** y sera-t-il associé? Cette question a pour but de déterminer toutes les parties et institutions dont la coopération et le soutien sont nécessaires.

**Champion** : Le premier élément à examiner ici consiste à définir le « Champion » et à souligner son importance. Le champion est une personne ou un groupe de personnes dont le rôle est indispensable pour le succès de la mise en œuvre; ce sont des femmes et des hommes qui investissent leur temps et leurs ressources financières dans une proposition, qui sont déterminés à faire aboutir cette proposition et qui sont disposés à s'exposer au risque d'essayer un échec. Si on sondait les donateurs, les bailleurs de fonds et les investisseurs sur ce qu'ils considèrent comme étant les plus importants facteurs de succès, ils citeraient en majorité cet élément essentiel dans leurs réponses. Peu importe qu'on l'appelle « direction » ou « équipe de projet », « commanditaire » ou « promoteur », « entrepreneur » ou « entreprise », c'est bien cela qu'est le champion. Une dépendance excessive à l'égard des processus et des procédures – plutôt que des personnes – comme facteur déterminant du succès est une lacune courante dans bon nombre de propositions. Le champion se distingue par le sens des responsabilités, l'engagement et la prise de risque. Et c'est habituellement ce champion qui prépare une proposition à soumettre aux autres.

**Maîtres d'ouvrage et Promoteurs** : Particuliers ou groupes qui fournissent des capitaux et d'autres moyens pour le financement d'une proposition. Les champions peuvent eux aussi être des maîtres d'ouvrage et des promoteurs. Les maîtres d'ouvrage et les promoteurs apportent les ressources requises pour la mise en œuvre d'une proposition. De telles ressources peuvent comprendre les fonds, les biens matériels, la réputation et les compétences. En outre, les maîtres d'ouvrage et les promoteurs prennent des engagements et annoncent des contributions en vue de garantir la réalisation de la proposition.

**Gouvernance** : Qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un projet garanti par des contrats, il est prévu un plan qui sera exécuté par un organe gouvernance. Ce peut être un conseil d'administration, des conseillers ou des superviseurs (la forme à adopter sera dictée par la structure et le contexte local), mais les propositions doivent contenir des indications précises sur la procédure à suivre pour adopter ou réviser les décisions importantes. Qui détient l'autorité et qui assure le contrôle du budget?

**Employés et cadres** : Ils constituent des ressources humaines qui seront mobilisées pour l'exécution du projet. Il doit être indiqué clairement qu'un effectif suffisant d'agents qualifiés et motivés peut être affecté aux diverses tâches qui doivent être accomplies de manière efficace. De la même façon, pour assurer la viabilité, le coût total de l'ensemble de l'équipe doit être budgétisé afin d'être recouvert à terme.

**Entrepreneurs et fournisseurs** : Ils fournissent des biens et services nécessaires à la bonne exécution d'un plan. Ce sont à la fois des « partenaires » et des intervenants essentiels sur lesquels il est difficile d'exercer un quelconque contrôle, mais sur lesquels la mise en œuvre repose dans une large mesure. Ils doivent être choisis sur une base judicieuse et objective. En choisissant le matériel, l'entrepreneur ou les prestations, le champion et le facilitateur doivent se poser la question suivante : Qui sera notre plan B si le plan A ne parvient pas à nous fournir les biens et services promis?

**Organismes d'agrément** : Des autorisations sont requises pour exploiter les terrains domaniaux, bâtir, exploiter, protéger l'environnement, éviter les situations de risque pour la santé, la sécurité et les biens matériels, être légalement constitué, entreprendre des opérations commerciales et même acquitter les impôts. L'obtention des permis et licences passe par un organisme d'agrément dont le champion doit bien comprendre le fonctionnement et avec lequel il doit être en mesure de collaborer. La proposition doit indiquer la présence d'une telle capacité. Prendre cette approbation « pour acquise », notamment en raison de l'existence de bonnes relations personnelles ou professionnelles, serait une mauvaise option par rapport à une bonne connaissance et une parfaite maîtrise des règles du jeu.

**Conseillers professionnels** : Selon la nature de la proposition, différents types d'expertise peuvent être requis : ingénierie, développement social, évaluation de l'environnement, planification financière, comptabilité, négociations, suivi et évaluation, etc. La proposition doit indiquer clairement les compétences techniques requises, ainsi que leur disponibilité et leur coût probable.

**Organisation** pour la mise en œuvre du plan et de la proposition : De manière générale, la mise en œuvre d'une proposition peut être perçue comme une série de contrats<sup>2</sup> formels et informels entre toutes les parties dont le rôle est nécessaire dans ce processus. La structuration de ces contrats sur une base cohérente est un bon moyen de déterminer si tous les éléments sont bien imbriqués et de présenter l'agencement des activités nécessitées par la proposition ou le plan. Parallèlement, il convient d'assigner des pouvoirs et des responsabilités à des personnes ou à des postes spécifiques tout au long du cycle de planification, de construction ou d'activités pré-exploitation et d'exploitation. Un organigramme peut jouer un tel rôle, mais une description transparente des tâches est essentielle pour l'exercice de l'autorité et des responsabilités. Si c'est un comité qui est chargé de formuler les recommandations et les décisions (plutôt que de revoir et d'approuver des recommandations émanant de la personne compétente), alors il est essentiel de prévoir des procédures appropriées pour surmonter les situations d'impasse et les retards.

**Référence** : Pour de plus amples renseignements, voir chapitre 2.1, section Tâche 3 au chapitre 3 et modèle relatif à « QUI? » à l'annexe I.

## Comment : Le plan

**Comment** la proposition sera-t-elle mise en œuvre? **Comment** la planification sera-t-elle réalisée? **Comment** la proposition sera-t-elle financée? **Comment** la construction ou la phase pré-exploitation se déroulera-t-elle? **Comment** l'exploitation, l'entretien, le suivi et l'évaluation seront-ils effectués? **Comment** assurera-t-on la gestion des risques et la résolution des problèmes? **Comment** procédera-t-on pour évaluer les progrès et établir des rapports y relatifs?

**Etat des lieux** : La proposition doit indiquer clairement ce qui a été réalisé et ce qui est en cours. C'est ici le point de départ de ce qui est proposé. Certaines hypothèses seront émises le long du parcours – notamment celle selon laquelle les besoins en ressources exprimés dans la proposition seront satisfaits – et il faudra prendre soin de les noter le plus clairement possible dans l'ensemble de la proposition. Curieusement, il arrive très souvent qu'on finisse de lire une proposition sans avoir une idée précise

<sup>2</sup> Contrat : Promesse, faite en général par écrit, de fournir des services ou des biens spécifiques moyennant une certaine contrepartie.

de deux éléments : Qui est le Champion et comment se présente l'état des lieux en ce qui concerne la proposition? Un aspect particulièrement important à ce stade concerne les questions suivantes : L'organisme d'exécution est-il légalement constitué? Possède-t-il un compte bancaire? A-t-il mis en place un système d'archivage bien structuré? La communication de tels renseignements de base fait partie des éléments de bon sens qui « font connaître » une proposition.

**Principaux jalons** : La plupart des propositions peuvent être scindées en plusieurs périodes de temps très précises se terminant par la réalisation de jalons spécifiques :

- Du stade actuel à **l'achèvement de la planification**;
- De l'achèvement de la planification à l'obtention de **l'autorisation finale**;
- De l'autorisation finale au **démarrage de la construction ou de la pré-exploitation**;
- De la construction ou de la pré-exploitation à **l'exploitation**;
- De l'exploitation au **cycle récurrent d'entretien, de gestion et d'établissement de rapports**, y compris **le suivi et l'évaluation**.

**L'achèvement de la planification** signifie que tous les éléments qui entrent dans l'établissement d'un plan ont été recensés et bien assimilés. Les conditions indiquant si une opération est faisable ou non sont clairement établies.

**Structuration financière** : Que ce soit une subvention unique octroyée par un donateur pour le financement d'un projet ponctuel ou une combinaison d'emprunts, de crédit mezzanine et de capitaux propres pour lancer une opération commerciale appelée à s'étendre, chaque proposition à une structure financière qui doit être présentée et expliquée. D'où proviendront les fonds? Où iront les fonds? Comment cette structure évolue-t-elle et que deviendra-t-elle à terme? A son plus simple niveau, la structure financière est représentée par un compte bancaire où tout ce qui concerne le financement est fusionné. Lorsque toutes les composantes sont clairement établies, il devient possible d'envisager diverses combinaisons et « structures ».

**Approbation finale et « bouclage »** : Cette rubrique concerne les conventions de financement, les contrats de construction, les achats de terrains et les baux, les autorisations de bâtir, d'exploiter ou de traverser le domaine public ou d'utiliser les ressources naturelles, les contrats de commercialisation du produit du projet en construction ou de prestation de services dans une région donnée, les marchés de fourniture de personnel, de carburants, de matériel ou de services de camionnage : il est nécessaire de rassembler toutes ces composantes pour atteindre le jalon appelé « bouclage » (le fait qui regroupe habituellement tous les éléments constitutifs est souvent appelé « bouclage financier », parce que les investisseurs et les prêteurs veulent s'assurer que toutes les variables qui peuvent être réalisées le sont effectivement). La proposition doit attester d'une certaine maîtrise de ces divers faits et de l'existence d'un calendrier logique et raisonnable. Les calendriers irréalistes semblent être la règle plutôt que l'exception : ils donnent lieu à de grands espoirs qui, lorsqu'ils ne sont pas satisfaits, engendrent des tensions. Le réalisme permettant de bien connaître toutes les étapes à réaliser et les besoins réels pour ce faire représente un excellent investissement dès les phases initiales.

**Construction ou pré-exploitation** : Qu'il s'agisse de construire des installations physiques ou de créer un réseau de prestation de services, il y a en général une série de ce qui apparaît comme des tâches essentielles et complexes qui doivent venir **après** les arrangements concernant les ressources et les autorisations, mais **avant** que le produit ou les services mis au point ne puissent être offerts aux groupes de clients concernés. Ces tâches sont souvent liées à la nature de la technologie envisagée. La proposition doit relever les questions **essentiels** concernant cette phase. Cela est particulièrement important s'il y a de grandes inconnues à surmonter (par exemple, l'état d'un rocher qui sera traversé par un tunnel).

**Opérations de démarrage** : Période de temps parfois très brève au cours de laquelle les résultats de la construction ou de la pré-exploitation sont prêts à être mis à l'essai et réceptionnés. Cela peut donner lieu à un transfert de responsabilité de l'entité chargée de la construction à celle qui assurera l'exploitation.

**Exploitation et entretien, gestion et établissement de rapports** : Dans les propositions, l'accent est très souvent mis sur la construction ou la création de quelque chose de nouveau, mais un grand volet est consacré au processus qui sera suivi pour la gestion courante des activités. L'un des aspects de ce processus concerne l'exploitation et l'entretien.

- La valeur du projet suivra-t-elle une courbe ascendante ou descendante?
- Après la construction du projet, devra-t-on s'attendre à des opérations majeures de réparation et de rééquipement?
- De quelle manière les questions de routine seront-elles traitées?
- Et les questions ponctuelles?
- Quels seront les documents à conserver?
- Comment seront-ils partagés et examinés?
- Comment les décisions seront-elles prises?
- A quelle périodicité et sur la base de quels documents?

**Suivi et évaluation** : D'entrée de jeu, la proposition doit montrer comment la situation existante (souvent appelée conditions de base) et les changements attendus de la nouvelle initiative seront suivis et, par la suite, évalués. On pourrait certes prendre en compte cette exigence à la rubrique concernant la gestion et l'établissement de rapports, mais il se trouve que le processus de suivi et d'évaluation a acquis une valeur toute particulière, en raison du caractère ouvert de son mandat qui vise à mesurer et évaluer toutes les formes d'impacts relevant de l'approche du triple bilan. En conséquence, il peut y avoir un certain chevauchement entre ce que d'aucuns considèrent comme l'établissement de rapports et qui, pour d'autres, serait plutôt le suivi-évaluation.

**Référence** : Voir chapitre 2.1, section Tâche 4 au chapitre 3 et modèle relatif à « COMMENT? » à l'annexe I.

Exemples de jalons de la phase de planification

- Achèvement de la planification;
- Structuration financière;
- Contrat et bouclage financier.

Exemples de jalons de la phase de construction ou de pré-exploitation

- Premier coup de pioche;
- Achèvement des travaux de génie civil;
- Bâtiments;
- Installation du matériel et essai de réception;
- Ouverture d'agences ou de bureaux extérieurs.

Exemples de jalons de la phase d'exploitation

- Démarrage;
- Etablissement de rapports trimestriels et annuels sur le rendement;
- Achèvement d'une opération d'entretien de routine;
- Achèvement d'une opération majeure d'entretien et de réhabilitation.

## Pourquoi : Les bénéfices

**En quoi** la proposition est-elle importante et pourquoi devrait-on la soutenir? Cette question a pour but de déterminer les attentes, les impacts et les résultats qui se réaliseraient si la proposition était effectivement mise en œuvre.

L'aspect le plus important à ce niveau consiste à circonscrire et à décrire **tous** les bénéfices réalisables. Ceux-ci se répartissent dans les trois catégories que sont les **personnes**, la **planète** et les **profits**.

**Impact social et développemental (les personnes)** : Un large éventail d'attentes est envisageable. L'amélioration de la santé et de la qualité de la vie du fait de la réduction de la pollution intérieure des locaux en est une. L'allongement du temps consacré à la scolarisation et à la production de revenus en est une autre.

**Bénéfices environnementaux (la planète)** : Les attentes dans le domaine de l'environnement peuvent aller de l'échelon local à l'échelle véritablement mondiale. La réduction de l'utilisation non viable du bois de feu en est une; la réduction du stock de dioxyde de carbone présent dans l'atmosphère en est une autre.

**Rendement financier (les profits)** : D'un point de vue financier, une proposition représente au bout du compte un état des dépenses consacrées à l'initiative envisagée et des revenus en espèces provenant des bénéficiaires, qu'il s'agisse de groupes de clients ou d'autres entités disposées à prendre en charge ces groupes de clients. Certains rendements et bénéfices financiers sont jugés « commerciaux », ce qui signifie qu'il y aurait un équilibre entre la rentabilité escomptée et les risques pris. D'autres rendements financiers sont dits « quasi-commerciaux », « non-commerciaux », « sociaux », ou désignés par d'autres termes qui indiquent de manière générale que les bénéfices non financiers – les personnes et la planète, le développement et l'environnement – viennent compléter le rendement purement financier.

L'établissement d'un lien entre les rendements social-développemental, environnemental et financier est parfois désigné par le terme « triple bilan », qui est une autre façon de qualifier la valeur intégrée du triptyque « personnes, planète et profits ».

**Référence** : Voir chapitre 2.1, section Tâche 5 au chapitre 3, et modèle relatif à « POURQUOI? » à l'annexe I.

Il y a d'autres rendements qu'il ne faut pas perdre de vue. Pour certains, il y a des rendements affectifs – les bénéfices que procure le fait de faire du bien et d'améliorer la qualité de vie d'autrui – et pour d'autres, il y a des bénéfices en termes d'acquisition de connaissances et d'ouverture de marchés, autrement dit la création de l'infrastructure humaine qui favorisera la croissance à long terme. Les champions doivent inventorier tous les aspects de tous les bénéfices possibles. Parfois un ou deux petits détails de plus dans une proposition peuvent faire toute la différence aux yeux des organismes facilitateurs.

## Scénario de référence

Dans le processus de préparation d'une proposition, le champion est aux prises avec une première série de cinq questions – Quoi Où Qui Comment et Pourquoi – se présentant comme un ensemble d'éléments reliés entre eux de telle sorte que tout changement subi par l'un ou l'autre peut entraîner plusieurs autres changements. Tous ces éléments sont rarement d'une clarté absolue, en dépit du recueil d'une grande masse de données pertinentes. En conséquence, le champion doit rassembler autant d'informations et de réponses que possible, et élaborer des hypothèses cohérentes sur ce qui est inconnu. Le but visé est de parvenir à construire un schéma réaliste de la combinaison de tous les éléments. Ce schéma réaliste est appelé **scénario de référence**. Il tient compte à la fois de ce qui est connu au moment de son élaboration et de ce qui est simplement supposé.

**Scénario de référence** : Faits établis et hypothèses au sujet de l'initiative envisagée, notamment en ce qui concerne les délais, les fonds et les ressources, en d'autres termes les autorisations, le calendrier, les frais de premier établissement, les recettes, les dépenses courantes, les personnes et le matériel requis, ainsi que les sources de financement.

**L'objet de la demande** : C'est la combinaison d'une analyse méticuleuse de toutes les démarches à entreprendre (Comment?) avec le schéma le plus réaliste (scénario de référence) qui permet de déterminer à la fois ce qui manque et ce qui est requis pour garantir le succès.

Les catégories d'éléments qui peuvent manquer comprennent les ressources suivantes :

- **Financement ou assistance technique** pour la réalisation de la planification;
- **Capital de lancement** pour l'essai et le déploiement d'une partie du projet envisagé;
- **Partenaires** pour compléter l'équipe;
- **Conseillers et experts** pour aider à l'exécution des tâches essentielles;
- **Systèmes et personnel** pour gérer le processus de mise en œuvre;
- **Fonds** pour la construction sous forme de prêts et d'investissements en capital<sup>3</sup>.

Le fait de placer le projet dans son cadre temporel réel est important pour permettre de réduire le champ de recherche de ressources correspondant à la demande. Demander à un laboratoire du secteur public de fournir des fonds pour la phase de construction serait une pure perte de temps pour les deux parties en présence.

**Référence:** Voir chapitre 2.2 pour l'information de base concernant la comptabilité, le financement et la programmation, et Tâche 6 au chapitre 3.

## Et si : L'analyse de sensibilité

**Et si** tout ne se passait pas comme prévu? Cette question a pour but de tester les hypothèses concernant la planification et de décrire les résultats et les impacts qui pourraient différer de ce qui est prévu.

De prime abord, dans quels domaines peut-il y avoir des difficultés? Après en avoir dressé une liste, il conviendra d'examiner la probabilité de chaque éventualité et son impact sur les bénéfices inventoriés au préalable. Quel est l'impact de la variation des délais? Et si la mise en œuvre de certaines activités durait plus longtemps que prévu, ou moins longtemps? Qu'en est-il de la variation des coûts? Et si les coûts des activités prévues sont plus (ou moins) élevés, et les recettes unitaires plus élevées? Et, à propos du rendement, qu'en sera-t-il si le nombre d'unités d'éléments produites ou consommées est supérieur ou inférieur au niveau prévu?

Ensuite, il y a le cas des éventualités combinées : Et s'il faut plus de temps ou plus de dépenses pour prendre des dispositions en vue de l'exploitation, et que faire si le nombre d'unités produites se situe en deçà des prévisions initiales?

- **Éventualités liées aux délais** : si les actualités prennent plus ou moins de temps que prévu;
- **Éventualités liées aux dépenses et aux recettes** : si le coût des activités est plus ou moins élevé que prévu et si les recettes sont supérieures ou inférieures au niveau prévu dans le scénario de référence;
- **Éventualités liées au rendement** : si ce qui est prévu ne permet d'atteindre le niveau de production escompté;
- **Autres éventualités** : par exemple, le décès du champion de la proposition, ou la survenue de phénomènes climatiques extrêmes tels que l'ouragan pour la sécheresse.

**Référence:** voir chapitre 2.1, chapitre 3, tâche 7 et modèle relatif à « ET SI? » à l'annexe I.

L'analyse de sensibilité est la base de ce qui est appelé « gestion des risques ». Nous sommes tous persuadés que les opérations se dérouleront comme prévu, alors que nous savons tous que cela se

<sup>3</sup> Les prêts sont octroyés sur la base de la capacité du projet quant à rembourser le montant emprunté, selon des modalités clairement définies. Les capitaux propres sont investis pour pouvoir obtenir une part des bénéfices réalisés en cas de succès de l'initiative envisagée.

produit rarement. Non seulement le champion mais aussi tous les autres participants devront se demander ce qui se passerait « si tel ou tel autre » fait devait arriver.

## A qui : Le groupe cible

**A qui** la proposition s'adresse-t-elle? Cette question concerne le groupe cible pour lequel la proposition est établie. Elle est axée sur leurs attentes, **leurs** besoins et **leurs** procédures d'examen, d'approbation et de mise à disposition des ressources sollicitées dans une proposition.

L'éventail d'**organismes facilitateurs** – à savoir des entités pouvant fournir des financements et des services – est assez bien circonscrit. Il comprend à la fois des entités purement caritatives et des entités purement commerciale. A l'une des extrémités du spectre, on trouve des fondations de charité et des bienfaiteurs. A l'autre bout se trouvent les fonds d'investissement fournissant des capitaux-risques à haut rendement et les investisseurs. La détermination des besoins généraux et spécifiques de chacune de ces catégories consomme un temps considérable dans le processus de préparation de la proposition. Les descriptions qui suivent sont présentées sous une forme relativement simple. Elles constituent des principes généraux et une base d'expérience pour guider les champions dans leurs recherches.

**La couleur de l'argent** – Les fonds injectés dans les propositions se présentent essentiellement en quatre « couleurs » : les **recettes** générées par les produits et les services, y compris les **subventions** d'exploitation; les subventions, qui ne sont pas à rembourser; les **emprunts**, qui sont remboursables selon des modalités précises; et les **fonds propres**, qui sont à rembourser à partir des profits éventuels tirés d'une proposition.

Les **recettes** sont des paiements effectués par les consommateurs finals et d'autres utilisateurs agissant pour le compte de ces derniers (par exemple, un programme de subventions financé par l'Etat correspond à des recettes sous forme de subventions de fonctionnement).

Les **subventions** proviennent des donateurs : œuvres caritatives, programmes du secteur public (notamment les organismes multilatéraux de développement et les programmes spécialisés) et autres organismes spécialisés.

Les **prêts** sont fournis par les bailleurs de fonds : institutions et banques de développement du secteur public, certaines fondations caritatives, fonds d'investissement soucieux de la responsabilité sociale ou autres institutions spécialisées et banques commerciales.

Les **fonds propres** sont fournis par les investisseurs : créateurs d'entreprise ou promoteurs de programmes sociaux, organismes d'investissement du secteur public, fonds d'investissement soucieux de la responsabilité sociale ou autres institutions spécialisées, particuliers et établissements financiers.

De manière générale – et les exceptions abondent – un projet de transfert de technologies doit explorer et envisager quatre types de financement pour satisfaire divers besoins.

Les **recettes** constituent la source de financement la plus logique, d'abord pour couvrir le coût du produit ou des services distribués, ensuite pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise ou du programme qui fournit le produit ou le service. En situation idéale, il y aura un reliquat de fonds à affecter au remboursement de tous emprunts contractés et au paiement des dividendes aux fournisseurs de capitaux propres. Le terme « **cascade** » est parfois utilisé pour décrire cette pratique qui consiste à affecter les sommes reçues d'abord au recouvrement du coût de production des biens vendus (appelé « coût des produits vendus », ensuite aux autres dépenses d'exploitation (par exemple, les impôts et les paiements d'intérêts sur les emprunts), et enfin au remboursement des prêts (à savoir le paiement du « **principal** » ou « **amortissement** », alors que le paiement confondu du principal et des intérêts est appelé « **service de la dette** »).

Les **subventions d'exploitation** viennent compléter logiquement les revenus lorsque les recettes provenant des clients ne peuvent couvrir le coût des biens et services produits, alors que certains impératifs sociaux, environnementaux ou autres commandent la fourniture de ces biens et services aux groupes d'usagers ou de clients concernés. Ce type de subvention peut provenir de programmes du secteur public ou de fondations caritatives.

Les **subventions en capital** servent à réduire le coût d'une proposition, de sorte que les prêts et les capitaux propres puissent couvrir la différence. Ce type de subvention vise souvent à résoudre un ensemble de questions de portée élargie : rendre les prix de certains produits ou services abordables pour les clients en réduisant leur coût initial, compenser un désavantage de coût indu dans le choix d'une technologie par rapport à une autre ou couvrir des dépenses ponctuelles liées à l'adoption d'une technologie offrant des avantages importants à long terme.

Les **prêts** sont consentis pour financer la construction d'un projet, l'acquisition de biens ou la prestation de services, lorsque les recettes provenant des biens et services sont censées être largement suffisantes pour assurer le remboursement de ces prêts aux échéances prévues. Certains bailleurs de fonds appliquent des conditions souples dans l'octroi des prêts pour diverses raisons, alors que d'autres demeurent très rigides.

Les **fonds propres** sont aussi désignés par le terme capital-risque, voire capital spéculatif dans certains contextes. Les fournisseurs de capitaux – également appelés investisseurs pour les distinguer des « bailleurs de fonds » et des donateurs de subventions – ne sont remboursés de leurs mises que si la proposition est couronnée de succès et rentable.

Il existe quelques autres mécanismes de financement des projets et des biens et services, mais à l'analyse, ce sont en réalité des recettes ou des subventions, des emprunts ou des capitaux propres. Les baux, les marchés de construction-exploitation-transfert (CET), et les ventes et achats à tempérament ne sont autre chose que des prêts déguisés dans un habillage plus complexe. Il en est de même du financement par les fournisseurs ou des crédits fournisseurs. Le crédit mezzanine, les actions privilégiées, la quasi-dette et le quasi-capital sont des combinaisons d'emprunts et de fonds propres. La monétisation (conversion en numéraires) et la vente des crédits de carbone ou des bénéfices tirés de la gestion de la pollution sont des recettes fournies par différentes catégories de clients pour le même produit ou les mêmes services de base qui sont offerts. Les champions doivent : d'abord, éviter de se laisser éblouir par le jargon du génie financier; ensuite, bien comprendre les différentes « couleurs » de l'argent; enfin(s), maîtriser les diverses formes de rentabilité que recherchent les clients, les donateurs, les bailleurs de fonds et les investisseurs.

Ce dernier point est important. En calculant les rentrées et les sorties de fonds sur une certaine période, il est possible de déterminer ce qui est appelé **taux de rentabilité** d'un projet ou d'une proposition. Il s'agit d'un indicateur très approximatif mais important de deux choses : d'une part, **la faisabilité financière** (un taux de rentabilité négatif signifie que les sorties de fonds sont supérieures aux rentrées et qu'il y a le risque d'être à court de fonds à un certain moment s'il n'y a pas d'apport de ressources supplémentaires) et, d'autre part, le **groupe cible** qui pourrait être intéressé. Les taux de rentabilité négatifs ou proches de zéro nécessitent un apport de dotations ou de subventions. Les taux supérieurs à zéro et atteignant 5 à 7 % doit être considérés des points de vue des donateurs et des investisseurs qui prennent en compte aussi bien la rentabilité sociale et environnementale que le rendement financier. Au-delà d'une rentabilité de 5 à 7 %, le projet devient de plus en plus intéressant pour une bonne partie du secteur privé (certains situent le taux critique à 10 %, mais un seuil inférieur signifierait non pas qu'il y a un manque d'intérêt, mais simplement que la proposition est considérée comme une opération nécessitant une combinaison de

**Référence:** Voir chapitre 2.1, section Tâche 8 au chapitre 3 et notamment le chapitre 4. Voir aussi modèle relatif à « A QUI? » à l'annexe I.

dettes, de fonds propres et d'autres sources de financement). Il faut en général un taux de rentabilité à double chiffre pour déclarer sans hésitation qu'une proposition est orientée vers le secteur privé.

## Personnalisation

Il peut se révéler nécessaire, pour satisfaire aux exigences de certains groupes cibles spécifiques, de mettre davantage l'accent sur certains éléments même lorsqu'il s'agit d'une bonne proposition basée sur l'approche du « triple bilan », c'est-à-dire axée sur la réalisation simultanée de rendements sociaux, environnementaux et financiers.

Les **cadres logiques** sont des états descriptifs du contexte général dans lequel une proposition peut s'insérer. Ils sont souvent d'une grande importance pour les organismes d'investissement éthique et les organisations caritatives, et peuvent servir à situer une proposition dans le « contexte global » susceptible d'influer sur les décisions de ces organisations.

Les **bénéfices de la gestion du carbone** peuvent parfois être monétisés – convertis en espèces – mais cela requiert une bonne compréhension de certains processus. Les concepts de base à assimiler comprennent le « niveau de référence », les « avantages additionnels » et la « valeur ».

Les **prêts** requièrent une bonne compréhension des exigences et des procédures des bailleurs de fonds. Les mesures telles que les ratios de couverture du service de la dette et la description concise des nantissements et autres garanties<sup>4</sup> facilitent les discussions au sujet des prêts.

Le **rendement des capitaux propres** est un indicateur clé pour certains investisseurs du secteur privé, et un exposé concis sur cet élément déterminera le niveau d'attention que certains investisseurs commerciaux accorderont à une proposition. Il s'agit simplement d'une évaluation de la marge brute d'autofinancement qui reste lorsque tous les participants à la proposition ont été désintéressés comme convenu et lorsque tous les autres montants prévus ont été mis de côté pour affectation future. C'est bien à cette marge que les experts financiers se réfèrent habituellement lorsqu'ils parlent de résultat net.

**Référence:** Voir chapitre 5 pour les détails concernant la personnalisation, ainsi que les modèles à l'annexe I.

4 Promesse juridiquement contraignante d'acquitter un paiement ou de céder un bien spécifique selon certaines modalités.

## Synthèse

Une proposition bien faite doit répondre aux questions :  
 Quoi? → Où? → Qui? → Comment? → Pourquoi? → Et si? → A qui?

### Liste de contrôle

#### Quoi?

- Produits ou services à fournir;
- Techniques de fourniture du produit ou des services;
- Groupe de clients visé par la fourniture du produit ou des services;
- Adéquation du produit, des services et de la technologie par rapport aux besoins du groupe;
- Ressources sollicitées;

#### Où?

- Lieu et contexte de réalisation de la proposition;
- Caractéristiques sociales → économiques → démographiques → culturelles du revenu et du patrimoine;
- Cadre de réglementation et climat commercial.

#### Qui?

- Champion;
- Promoteurs;
- Gouvernance;
- Employés et cadres;
- Fournisseurs et approvisionnements;
- Organismes d'agrément;
- Parties prenantes;
- Conseillers;
- Organigramme.

#### Comment?

- Etat des lieux;
- Etapes et calendrier jusqu'à l'achèvement de la planification;
- Etapes à partir de l'achèvement de la planification jusqu'à l'approbation finale;
- Etapes à partir de l'approbation finale jusqu'au lancement de la construction (ou au déploiement des phases pré-opérationnelles);
- Etapes à partir du démarrage de la construction ou de la pré-exploitation jusqu'au lancement de la phase d'exploitation;
- Plans d'exploitation, d'entretien, de gestion, de comptabilité et l'établissement de rapports;
- Plan de suivi et d'évaluation;
- Relations contractuelles clés;
- Structure financière;

#### Pourquoi?

- Anticipations de résultats financiers;
- Impacts sociaux et développementaux;
- Bénéfices environnementaux;
- Potentiel de croissance;
- Reproductibilité;
- Autres avantages;

#### Scénario de référence

- Délais, coûts, autres ressources et activités clés jusqu'à l'achèvement de la planification et à partir de la fin de la planification jusqu'au démarrage et à la réalisation de la phase de construction ou de pré-exploitation;
- Coût total jusqu'au lancement et structure financière :
  - Subventions
  - Apports en nature et biens matériels
  - Emprunts
  - Investissements
  - Recettes d'exploitation
  - Frais d'exploitation
  - Cash-flow opérationnel
  - Autres recettes, telles que les bénéfices de la gestion du carbone
- Taux de rendement du projet ou de la proposition;
- Paiements d'intérêts aux prêteurs et autres;
- Amortissement;
- Impôts;
- Remboursement du principal du prêt;
- Couverture du service de la dette;
- Cash-flow restant;
- Rendement des capitaux investis.

#### Et si?

- Perturbations du calendrier;
- Variations des coûts et des recettes;
- Fluctuations du rendement;
- Changements au niveau des personnes clés;
- Modifications des lois ou des règlements;
- Changements au niveau des maîtres d'ouvrage, prêteurs, investisseurs et commanditaires;
- Instabilité des effectifs.

#### A qui?

- Clients : ménages, entreprises, collectivités et programmes spécialisés (tels que les fonds pour le carbone) qui souhaiteraient acheter la totalité ou une partie du produit ou des services offerts;
- Donateurs : Institutions caritatives, programmes du secteur public, organisations multilatérales et programmes et organismes spécialisés;
- Bailleurs de fonds : certaines organisations caritatives, organismes et programmes de développement du secteur public, programmes spécialisés, fonds de développement socialement responsables, banques commerciales et autres établissements financiers;
- Investisseurs : partenaires, fournisseurs, entrepreneurs, sociétés d'investissement du secteur public, fonds et programmes spécialisés, sociétés de capital-risque.

## Liste de contrôle pour la proposition

- Date
- Dénomination du projet ou de l'entreprise
- Lieu d'implantation
- Adresse complète du Champion
- Produit ou services
- Technologie
- Usagers/clients
- Etat des lieux
- Taille du projet, calendrier prévu et coût estimatif, réparti entre les phases de planification, de construction ou de pré-exploitation et d'exploitation
- Besoins actuels et ressources sollicitées
- Conditions du marché
- Conditions d'exploitation
- Etat de la réglementation (y compris toutes les autorisations requises)
- Promoteurs
- Equipe
- Parties prenantes
- Structure de gouvernance et de gestion (prise de décision, autorité et responsabilité)
- Etapes et plan d'exécution
- Eléments détaillés des flux de trésorerie et du calendrier
- Impacts et rentabilité
- Analyse de sensibilité (Et si?)
- Risques et mesures de riposte

Référence: Voir au chapitre 3 trois échantillons de résumé de proposition et, à l'annexe II, un modèle détaillé de proposition.



## 2. Avant la préparation de la proposition

Il existe de nombreux manuels et ressources Internet à consulter au sujet de l'établissement d'une proposition, d'un plan d'entreprise ou d'une demande de subvention<sup>5</sup>. Ces outils ont souvent un caractère par trop général pour permettre de centrer le processus, et certains d'entre eux couvrent un trop grand nombre de sujets.

Le présent chapitre traite de **quatre thèmes** qui doivent être bien assimilés préalablement à la préparation de la proposition. L'examen attentif de ces thèmes permettra de gagner du temps plus tard et d'améliorer la communication entre les champions, qui préparent les propositions, et les facilitateurs, qui les reçoivent pour examen.

Les points spécifiques abordés sont les suivants :

- L'approche en « sept questions » pour la préparation des propositions;
- Les éléments essentiels de la comptabilité, du financement et de la programmation;
- La catégorisation des projets;
- L'évaluation du Champion et de l'équipe du projet.

### Enseignements à retenir :

- Les champions ont besoin d'orientations sur le processus de préparation de propositions à soumettre aux organismes de financement. Il existe des centaines de sites Internet, de guides et de publications conçus vraisemblablement pour satisfaire ce besoin. Malheureusement, la plupart d'entre eux se révèlent plutôt décevants lorsqu'on franchit le seuil de la table des matières et de la première page. Il vaudrait mieux consacrer le temps disponible à la recherche d'informations et de réponses aux questions qui se posent, plutôt que de persister à vouloir trouver des esquisses et des formules parfaites.

### 2.1 Approche en sept questions

Pour les besoins du présent guide, les éléments essentiels correspondent aux sept points résumés à travers les questions **Quoi, Où, Qui, Comment, Pourquoi, Et si et A qui?**

Une proposition bien faite qui est présentée sous cette forme et qui comporte une description du concept de base, du contexte, de l'équipe du projet, du plan d'exécution, des attentes et des éventualités sera de nature à satisfaire aux exigences préliminaires des bailleurs de fonds, des investisseurs, des donateurs et d'autres organismes de financement. Le défi à relever par les champions consiste à traiter comme il se doit **chacun et l'ensemble** de ces points sans jamais perdre de vue le groupe cible. Une proposition simple, complète et bien équilibrée a plus de chances de retenir l'attention des facilitateurs, qui prendront alors l'engagement et seront en mesure de collaborer avec les champions pour finaliser le résultat et parvenir sur une base objective au « oui » ou au « non ».

#### 2.1.1 Quoi? : Produit, services, technologies et clients

**Le concept de base** : En quoi consiste la proposition? Quels sont les techniques, le produit et les services envisagés? Sous quelle forme la mise en œuvre est-elle conçue? Quelles sont les ressources sollicitées? **L'élément central de toute proposition est une indication et une justification précises du produit ou des services à fournir, ainsi que du groupe de clients à desservir.**

<sup>5</sup> Qu'ils soient appelés memorandum d'investissement, demande de subvention, réponse à une demande de propositions, plan d'entreprise ou descriptif de projet, tous ces documents sont des propositions. Pour que ces propositions puissent réussir, elles doivent comporter un plan d'action clairement défini et une demande de ressources pour sa mise en œuvre.

Le but essentiel de toute proposition est d'offrir quelque chose de nouveau. Il peut s'agir d'un nouveau produit permettant de générer plus de chauffage à partir de la même quantité de combustibles, ou de convertir la force du mouvement de l'eau en électricité. Ce pourrait être aussi un nouveau type de moustiquaires traitées pour réduire l'incidence du paludisme ou un service visant à déterminer des procédés pour réduire la quantité de combustible, de chaleur ou d'électricité utilisée dans un processus agro-industriel. Ce pourrait être également des adaptations de cultures, de procédés ou de produits pour faire face aux changements climatiques sur le plan local.

De manière quasi-générale, la mise au point du produit ou des services envisagés nécessitera un apport de technologie. La proposition doit montrer dès le départ que le produit ou les services envisagés ont une certaine pertinence. L'adéquation de la technique à appliquer peut alors être clairement démontrée. Se lancer dans un exposé détaillé sur la technologie envisagée avant d'en avoir expliqué l'adéquation par rapport au contexte considéré serait une inversion du processus, qu'il faudrait éviter.

**Produit ou services à fournir** : La proposition doit préciser la nature du produit ou des services à fournir. Les produits et les services sont souvent décrits par des expressions telles que « électricité à usage domestique », « production plus propre » ou « fioul amélioré »

**Technologie** requise pour la fourniture du produit ou des services : La proposition doit indiquer l'existence d'une certaine maîtrise des techniques envisagées pour la fourniture du produit ou des services considérés. Les techniques sont souvent décrites par des expressions telles que « panneaux solaires photovoltaïques » ou « production d'hydroélectricité à l'aide d'une turbine de type Francis pour moyenne chute ». Les technologies nécessitent aussi des améliorations pour être plus efficaces dans l'utilisation des ressources, ou à la suite d'une variation du contexte local (le fait de rééquiper les chars à bœufs de pneumatiques est une adaptation qui résulte de la présence de routes asphaltées; les espèces de plantes résistantes à la sécheresse jouent un rôle semblable dans un monde envahi par les gaz à effet de serre).

**Groupe de clients** à approvisionner en produits ou services : Ce sont les clients auxquels un produit ou des services sont offerts, ou le groupe bénéficiaire d'un programme financé par une tierce partie.

**Adéquation** : La proposition doit indiquer brièvement pourquoi un produit ou des services spécifiques sont jugés appropriés pour un groupe de clients (prix abordable, avantages importants, meilleure qualité par rapport aux autres options) et en quoi une technique de production particulière est recommandable (coût réduit, facilité d'entretien) et viable.

### Enseignements à retenir :

- En dépit de l'existence d'une grande diversité de sources d'informations – sur les technologies, les contextes nationaux, la gestion et les sources de financement – les champions doivent entreprendre des recherches et des enquêtes de base dans certains domaines clés tels que le marché, la concurrence et les lois et règlements. La qualité de cette enquête et de la synthèse des résultats est un bon indicateur pour évaluer la capacité d'action « directe » du Champion.
- Au-delà de la portée du présent guide se pose la question intrigante de savoir « d'où proviennent les bonnes idées pour les propositions, les projets et les entreprises ». Il y a une réponse évidente à cette question – ces idées viennent des champions – et il y en a une autre qui est un peu moins aisée : ces idées se trouvent partout, attendant d'être exploitées. Par exemple, les pays mettent au point divers plans nationaux – pour des domaines tels que l'énergie, l'agriculture, la réduction de la pauvreté, les changements climatiques – et les donateurs encouragent l'utilisation de diverses approches et techniques. Il y a ensuite cette méthode qui a résisté le plus à l'épreuve du temps : la demande refoulée d'une chose dont l'offre n'existe pas. Puis il y a les études et les évaluations prospectives qui annoncent les besoins et les débouchés futurs.
- Au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, on établit régulièrement des documents appelés à « **Evaluations des besoins technologiques** ». Ils ont pour but de déterminer les priorités au niveau des pays en ce qui concerne l'atténuation des effets des changements climatiques et l'adaptation à ce phénomène. *Vus sous un certain angle, ce sont des renseignements utiles au plan national. Vus sous un autre angle, ils constituent un précieux indicateur des grandes questions et priorités à long terme qui doivent être intégrées aux analyses du volet « Où? ».*

## QUOI?

- a. « Nous envisageons d'installer une centrale hydroélectrique au fil de l'eau d'une capacité de 500 kW pour approvisionner le pays en énergie renouvelable ».
- b. « Nous envisageons de fournir des services de santé rurale aux collectivités non desservies au-delà des zones couvertes par les dispensaires existants ».
- c. « Nous envisageons de mettre sur pied un programme de micro-crédit visant la tranche des 25 % de revenus les plus bas pour financer l'amélioration des conditions de préparation des aliments au niveau du ménage ».
- d. « Nous envisageons de convertir la pollution en combustible grâce à la digestion anaérobie des déchets agro-industriels ».

Des renseignements utiles sur les technologies sont disponibles aux adresses suivantes :

- Intermediate Technology Development Group (récemment rebaptisé Practical Action) – ITDG – [www.itdg.org](http://www.itdg.org) – Site comportant de nombreuses fiches techniques sur l'énergie, l'eau et l'assainissement, les activités manufacturières et autres secteurs, sous forme de documents de 5 à 10 pages avec des illustrations et des renvois. Vaste librairie offre des publications et des revues scientifiques et techniques concernant les petites entreprises et le micro-crédit.
- National Renewable Energy Laboratory (USA) – NREL – [www.nrel.gov](http://www.nrel.gov), [www.nrel.gov/technologytransfer](http://www.nrel.gov/technologytransfer) – Vastes collections d'archives contenant des informations axées sur la recherche-développement dans le domaine des énergies renouvelables. Le site offre un certain nombre d'outils sophistiqués concernant l'énergie (notamment HOMER, Hybrid2 et RETFinance) et un ensemble de données régulièrement mises à jour sur les technologies (Power Technologies Energy Data Book).
- RETScreen, CANMET, NASA, PNUE, FEM, Ministère des ressources naturelles (CANADA) – RETScreen – [www.retscreen.net](http://www.retscreen.net) – Série d'outils pour les technologies relatives aux énergies renouvelables (énergie solaire photovoltaïque, énergie solaire passive, panneaux solaires à air chaud, panneaux solaires à eau chaude, bio-chaleur, petites centrales hydroélectriques, énergie éolienne), comportant des descriptions introductives (5 à 10 pages) suivies de 40 à 50 pages de termes techniques, de calculs et d'algorithmes, qui sont ensuite transférés sur des tableurs afin d'obtenir des outils pour l'analyse du rendement, des coûts et de la situation financière, ainsi que pour l'évaluation des gaz à effet de serre.
- Centre d'échange pour le transfert de technologie du secrétariat de la CNUCC – <http://ttclear.unfccc.int/ttclear/jsp/index.jsp>. Recueil d'informations et de rapports sur les activités relatives au transfert de technologie menées dans le cadre de la Convention. Ce site possède une vaste collection d'informations contenant des idées, des concepts et des propositions de projet extraites d'évaluations des besoins et d'autres sources. Il facilite aussi l'échange d'informations par le biais de réseaux pilotes comportant notamment des informations sur les projets et les sociétés.

*Voir à l'annexe IV des indications concernant plus de 40 sources d'informations.*

### 2.1.2 Où? – Lieu d'implantation, marché et contexte

Contexte : **Où** la proposition sera-t-elle mise en œuvre? Cette question porte sur le lieu d'implantation, le marché, le cadre de réglementation et le contexte dans lesquels les activités du projet se dérouleront. Dans le cas d'espèce, la question « où? » revêt plusieurs sens. **Chaque contexte est différent des autres. Le succès ou l'échec d'une proposition dépendra dans une large mesure d'une série de facteurs qui doivent être bien compris et expliqués.** La question « où » renvoie tout d'abord à l'emplacement effectif de l'initiative envisagée, à savoir le village ou la ville, le district ou le cours d'eau où la mise en œuvre aura lieu. Elle renvoie ensuite au **contexte social, économique, politique et administratif** qui caractérise le cadre de réalisation : **ce sont ces facteurs et plusieurs autres qui déterminent le degré de probabilité du succès ou de l'échec de la proposition.**

**Données géographiques** : La proposition doit être clairement associée à un lieu géographique donné. Il serait utile d'indiquer sur une carte un site de construction ou un territoire de prestation de services. Cela permet de voir où se situe ce site ou ce territoire au niveau du pays ou de la région.

**Marché** : Le territoire retenu pour la prestation des services comporte certaines caractéristiques sociales, économiques et culturelles qu'il faut décrire. En général, la répartition des revenus et de la richesse dans une région est un fait important qui doit être clairement présentée et étayée par des données concrètes.

**Règlementation** : Les lois et règlements qui régiront la création et l'exploitation de la structure envisagée se regroupent sous le terme « cadre de réglementation ». Il existe habituellement des règlements à respecter au niveau national et à l'échelon local. Les propositions doivent relever toutes les lois habilitantes et autres textes d'application pertinents. Ces réglementations peuvent concerner des domaines tels que la sécurité, l'environnement ou la construction.

## OÙ?

- a. « Cette usine respectueuse de l'environnement qui sera construite en milieu rural au Guatemala vendra sa production d'énergie renouvelable à des conditions rentables au réseau national, sur la base d'un contrat décennal de vente d'énergie, conformément aux lois et règlements nationaux en vigueur en la matière. »
- b. « La prestation de services de santé rurale sera assurée dans la région du nord-ouest de la Zambie, à travers un réseau constitué de quatre dispensaires existants et de trois nouveaux dispensaires, qui seront tous pris en charge par le biais d'un partenariat entre des organisations non gouvernementales indépendantes. »
- c. « Des micro-crédits destinés à financer les activités ion de revenus seront fournis aux ménages ruraux en Bolivie, grâce à l'extension des interventions d'une institution de micro-financement dont les activités antérieures se sont limitées au périmètre urbain de La Paz. »
- d. « Les déchets provenant de la plus grande usine de production de tapioca en Thaïlande seront convertis en combustibles, puis en énergie électrique, selon les dispositions de la loi thaïlandaise en vigueur depuis cinq ans, qui régit les activités des petits producteurs d'énergie électrique. »

### Enseignements à retenir :

- En situation idéale, les politiques seraient « justes », de même que les « prix »; alors la mise en œuvre se déroulerait de façon ordonnée. Pour l'instant, nous devons reconnaître qu'il y a une relation constructive-neutre-destructive entre les politiques et la mise en œuvre. Il faudra montrer que ces facteurs positifs et négatifs peuvent être maîtrisés. Pour que les politiques soient justes il faut de bons projets. Pour avoir de bons projets, il faut de bonnes politiques. C'est un processus itératif.

### Des renseignements utiles sur les contextes sont disponibles aux adresses suivantes :

- Agence internationale de l'énergie – AIE – [www.iea.org](http://www.iea.org) – Vaste source d'informations et de prévisions concernant la production et l'utilisation de l'énergie. Source de données pour la mise au point des informations par pays à travers sa série de rapports Perspectives énergétiques mondiales. Bibliothèque contenant des publications sur les questions relatives à la technologie énergétique et à la coopération en matière d'énergie. Le site offre des informations pour l'établissement des propositions concernant l'énergie qui nécessitent un contexte.
- World Information – [www.worldinformation.com](http://www.worldinformation.com) – Site utile, représentant un guichet unique pour les informations par région ou par pays, notamment en combinaison avec l'Annuaire mondial de la CIA et les données du FMI.
- Fonds monétaire international – FMI – [www.imf.org](http://www.imf.org) – Site comportant des informations par pays. La combinaison avec l'Annuaire mondial de la CIA et le site [www.worldinformation.com](http://www.worldinformation.com) constitue une source digne de foi qui peut fournir des informations sur le contexte national et régional dans le cadre de la préparation des propositions.

*Voir à l'annexe IV des indications concernant plus de 40 sources d'informations.*

### 2.1.3 Qui? – Principaux intervenants et parties prenantes

**Equipe** : L'institution, l'entreprise, la collectivité ou les personnes qui auront la responsabilité de convertir ce qui est envisagé en actions concrètes ou en résultats correspondent à la rubrique « Qui? » de la proposition, autrement dit les parties exposées au risque d'échec et responsables de l'action. **Qui** défendra la proposition jusqu'à son terme? **Peu de choses sont aussi importantes que la mise au point d'un mécanisme de collaboration efficace avec toutes les parties dont l'assistance et la coopération sont nécessaires pour garantir le succès. Peu d'erreurs sont aussi préjudiciables que le fait d'oublier un acteur important. C'est au tout début du processus qu'il faut commencer le bilan. La plupart des fournisseurs de fonds et des services considéreraient la qualité du champion et de l'équipe comme le facteur le plus important pour décider de l'opportunité d'investir.**

**Champion** : Le premier élément à examiner ici consiste à définir ce qu'est le « Champion » et à souligner son importance. Le champion est une personne ou un groupe de personnes dont le rôle est indispensable pour le succès de la mise en œuvre; ce sont des femmes et des hommes qui investissent leur temps et leurs ressources financières dans une proposition, qui sont déterminés à faire aboutir cette proposition et qui sont disposés à s'exposer au risque d'essayer un échec. Si on sondait les donateurs, les bailleurs de fonds et les investisseurs sur ce qu'ils considèrent comme étant les plus importants facteurs de succès, ils citeraient en majorité cet élément essentiel dans leurs réponses. Peu importe qu'on l'appelle « promoteur » ou « commanditaire », « équipe de projet » ou « direction », « entrepreneur » ou « entreprise », le champion est tout cela, voire davantage. Une dépendance excessive à l'égard des processus et des procédures – plutôt que des personnes – comme facteur déterminant du succès est une lacune courante dans bon nombre de propositions. Le **champion** se distingue par le sens des responsabilités, l'engagement et la prise de risque. Et c'est d'habitude ce champion qui prépare une proposition à soumettre aux autres.

**Maîtres d'ouvrage et Promoteurs** : Particuliers ou groupes qui fournissent des capitaux et d'autres moyens pour le financement d'une proposition. Les champions peuvent eux aussi être des maîtres d'ouvrage et des promoteurs. Ces promoteurs apportent les ressources requises pour la mise en œuvre d'une proposition. De telles ressources peuvent comprendre les fonds, les biens matériels, la réputation et les compétences. En outre, les promoteurs prennent des engagements et annoncent des contributions en vue de garantir la réalisation de la proposition.

**Gouvernance** : Qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un projet garanti par des contrats, il est prévu un plan qui sera exécuté par un organe de gouvernance. Ce peut être un conseil d'administration, des conseillers ou des superviseurs (la forme à adopter sera dictée par la structure et le contexte local), mais les propositions doivent contenir des indications précises sur la procédure à suivre pour adopter ou réviser les décisions importantes. Qui détient l'autorité et qui assure le contrôle du budget?

**Employés et cadres** : Ils constituent des ressources humaines qui seront mobilisées pour l'exécution du projet. Il doit être indiqué clairement qu'un effectif suffisant d'agents qualifiés et motivés peut être affecté aux diverses tâches qui doivent être accomplies de manière efficace. De la même façon, pour assurer la viabilité, le coût total de l'ensemble de l'équipe doit être budgétisé afin d'être recouvert à terme.

#### Enseignements à retenir :

- Les champions font preuve d'engagement pour la mise en œuvre d'une nouveauté. Ils doivent pouvoir communiquer cette idée de base et cet engagement en des termes clairs et simples. Les organismes facilitateurs doivent respecter cet engagement et ne pas chercher à le « plier » à leurs propres exigences programmatiques. Une brève interaction entre le champion le facilitateur devrait permettre de voir clairement si « le courant passe ».
- Les champions n'ont rien à cacher. Les facilitateurs ne devraient pas consacrer beaucoup de temps aux champions qui considèrent leurs concepts de base comme une propriété intellectuelle « trop confidentielle » ou « trop précieuse » pour être consignée par écrit dans une proposition ou un plan d'activité.

**Entrepreneurs et fournisseurs** : Ils fournissent des biens et services nécessaires à la bonne exécution d'un plan. Ce sont à la fois des « partenaires » et des intervenants essentiels sur lesquels il est difficile d'exercer un quelconque contrôle, mais sur lesquels la mise en œuvre repose dans une large mesure. Ils doivent être choisis sur une base judicieuse et objective. En choisissant le matériel, l'entrepreneur ou les prestations, le champion et le facilitateur doivent se poser la question suivante : Qui sera notre plan B si le plan A ne parvient pas à nous fournir les biens et services promis?

**Organismes d'agrément** : Des autorisations sont requises pour exploiter les terrains domaniaux, bâtir, exploiter, protéger l'environnement, éviter les situations de risque pour la santé, la sécurité et les biens matériels, être légalement constitué, entreprendre des opérations commerciales et même acquitter les impôts. L'obtention des permis et licences passe par un organisme d'agrément dont le champion doit bien comprendre le fonctionnement et avec lequel il doit être en mesure de collaborer. La proposition doit indiquer la présence d'une telle capacité. Prendre cette approbation pour acquise, notamment en raison de l'existence de bonnes relations personnelles ou professionnelles, serait une mauvaise option par rapport à une bonne connaissance et une parfaite maîtrise des règles du jeu.

**Conseillers professionnels** : Selon la nature de la proposition, différents types d'expertise peuvent être requis : ingénierie, développement social, évaluation de l'environnement, planification financière, comptabilité, négociations, suivi et évaluation, etc. La proposition doit indiquer clairement les compétences techniques requises, ainsi que leur disponibilité et leur coût probable.

**Organisation pour la mise en œuvre** du plan et de la proposition :

De manière générale, la mise en œuvre d'une proposition peut être perçue comme une série de contrats formels et informels entre toutes les parties dont le rôle est nécessaire dans ce processus. La structuration de ces contrats sur une base cohérente est un bon moyen de déterminer si tous les éléments sont bien imbriqués et de présenter l'agencement des activités nécessitées par la proposition ou le plan. Parallèlement, il convient d'assigner des pouvoirs et des responsabilités à des personnes ou à des postes spécifiques tout au long du cycle de planification, de construction ou d'activité pré-exploitation et d'exploitation. Un organigramme peut jouer un tel rôle, mais une description transparente des tâches est essentielle pour l'exercice de l'autorité et des responsabilités. Si c'est un comité qui est chargé de formuler les recommandations et les décisions (plutôt que de revoir et d'approuver des recommandations émanant de la personne compétente), alors il est essentiel de prévoir des procédures appropriées pour surmonter les situations d'impasse et les retards.

#### Enseignements à retenir :

- Le facilitateur doit prendre beaucoup de précautions dans l'examen de propositions nécessitant des compétences techniques qui n'ont absolument aucun lien avec le domaine de spécialisation et l'expérience du champion. C'est une situation qui se présente souvent lorsque le promoteur cherche à sortir complètement de son domaine de compétence, ou bien lorsqu'il maîtrise uniquement les aspects technologiques d'un plan.

## QUI?

- « La centrale hydroélectrique sera conçue, financée, construite et exploitée par une nouvelle entreprise dont la gestion courante est assurée par ses propriétaires, trois partenaires à temps complet qui réunissent ensemble 35 ans d'expérience dans la réalisation de tels ouvrages. »
- « Les soins de santé seront fournis ...
  - Par le biais d'un partenariat entre trois organisations non gouvernementales (ONG) locales, une ONG nationale et une ONG internationale; celles-ci créeront en commun une seule équipe de gestion dirigée par un responsable exécutif en chef qui jouira de toute l'autorité requise pour la mise en œuvre de la proposition;

- ii. Par le biais d'un partenariat dirigé par [NOM], qui sera investi du pouvoir décisionnel nécessaire par une équipe de supervision constituée de représentants des cinq organisations participantes »;
- c. « Il sera créé une nouvelle direction du financement rural dont le directeur sera placé sous l'autorité du responsable exécutif en chef de l'institution de micro-financement. »
- d. « Une société à vocation spécifique sera créée sous forme de coentreprise entre l'usine de production de tapioca et l'entreprise du Champion, qui jouera le rôle de responsable exécutif en chef sur la base d'un contrat d'engagement d'une durée de trois ans, et qui sera assisté de trois cadres techniques et actionnaires de la société à vocation spécifique. »

#### 2.1.4 Comment? – Le plan

**Plan d'exécution** : La planification, le financement, l'exploitation, la construction, la gestion, le suivi et l'évaluation constituent la rubrique « Comment » de la proposition. **Le succès d'une proposition est lié au degré de maîtrise de l'éventail complet des facteurs relevant de la gestion. C'est à ce stade que le champion montre comment assurer la cohésion de tous les volets sous une forme facile à gérer.**

**Comment** la proposition sera-t-elle mise en œuvre? **Comment** la planification sera-t-elle réalisée? **Comment** la proposition sera-t-elle financée? **Comment** la construction ou la phase pré-exploitation se déroulera-t-elle? **Comment** l'exploitation, l'entretien, le suivi et l'évaluation seront-ils effectués? **Comment** assurera-t-on la gestion des risques et la résolution des problèmes? **Comment** procédera-t-on pour évaluer les progrès et établir des rapports y relatifs?

**Etat des lieux** : La proposition doit indiquer clairement ce qui a été réalisé et ce qui est en cours. C'est ici le point de départ de ce qui est proposé. Certaines hypothèses seront émises le long du parcours – notamment celle selon laquelle les besoins en ressources exprimés dans la proposition seront satisfaits – et il faudra prendre soin de les noter le plus clairement possible dans l'ensemble de la proposition. Curieusement, il arrive très souvent qu'on finisse de lire une proposition sans avoir une idée précise de deux éléments : Qui est le Champion et comment se présente l'état des lieux en ce qui concerne la proposition? Un aspect particulièrement important à ce stade concerne les questions suivantes : L'organisme d'exécution est-il légalement constitué? Possède-t-il un compte bancaire? A-t-il mis en place un système d'archivage bien structuré? La communication de tels renseignements de base fait partie des éléments de bon sens qui « font connaître » une proposition.

#### Enseignements à retenir :

- Les facilitateurs doivent faire preuve de vigilance pour déceler tous indices montrant que le champion a pu concevoir le plan et la proposition comme un simple artifice pour faire plaisir à l'organisme facilitateur afin de lui arracher des financements.

**Principaux jalons** : La plupart des propositions peuvent être scindées en plusieurs périodes de temps très précises se terminant par la réalisation de jalons spécifiques :

- Du stade actuel à l'**achèvement de la planification**;
- De l'achèvement de la planification à l'**obtention de l'autorisation finale**;
- De l'autorisation finale au **démarrage de la construction ou de la pré-exploitation**;
- De la construction ou de la pré-exploitation à l'**exploitation**;
- De l'exploitation au **cycle récurrent d'entretien, de gestion et d'établissement de rapports, y compris le suivi et l'évaluation**.

#### *Exemples de jalons de la phase de planification*

- Achèvement de la planification;
- Structuration financière;
- Contrat et bouclage financier;

#### *Exemples de jalons de la phase de construction ou de pré-exploitation*

- Premier coup de pioche;
- Achèvement des travaux de génie civil;
- Bâtiments;
- Installation du matériel et essai de réception;
- Ouverture d'agences ou de bureaux extérieurs;

#### *Exemples de jalons de la phase d'exploitation*

- Démarrage;
- Etablissement de rapports trimestriels et annuels sur le rendement;
- Achèvement d'une opération d'entretien de routine;
- Achèvement d'une opération majeure d'entretien et de réhabilitation.

### **Définition des jalons**

**Achèvement de la planification** : Tous les éléments qui entrent dans l'établissement d'un plan ont été recensés et bien compris. Les conditions indiquant si le projet est faisable ou non sont clairement établies.

**Structuration financière** : Que ce soit une subvention unique octroyée par un donateur pour le financement d'un projet ponctuel ou une combinaison d'emprunts, de crédit mezzanine et de capitaux propres pour lancer une opération commerciale appelée à s'étendre, chaque proposition à une structure financière qui doit être présentée et expliquée. D'où proviendront les fonds? Où iront les fonds? Comment cette structure évoluera-t-elle et que deviendra-t-elle à terme? A son plus simple niveau, la structure financière est représentée par un compte bancaire où tout ce qui concerne le financement est fusionné. Lorsque toutes les composantes sont clairement établies, il devient possible d'envisager diverses combinaisons et structures.

**Approbation finale et « bouclage »** : Cette rubrique concerne les conventions de financement, les contrats de construction, les achats de terrains et les baux, les autorisations de bâtir, d'exploiter ou de traverser le domaine public ou d'utiliser les ressources naturelles, les contrats de commercialisation du produit du projet en construction ou de prestation de services dans une région donnée, les marchés de fourniture de personnel, de carburants, de matériel ou de services de camionnage : il est nécessaire de rassembler toutes ces composantes pour atteindre le jalon appelé « bouclage » (le fait qui regroupe habituellement tous les éléments constitutifs est souvent appelé « bouclage financier », parce que les investisseurs et les prêteurs veulent s'assurer que toutes les variables qui peuvent être réalisées le sont effectivement). La proposition doit attester d'une certaine maîtrise de ces divers faits et de l'existence d'un calendrier logique et raisonnable. Les calendriers irréalistes semblent être la règle plutôt que l'exception. Ils donnent lieu à de grands espoirs qui, lorsqu'ils ne sont pas satisfaits, engendrent des tensions. Le réalisme permettant de bien connaître toutes les étapes à réaliser et les besoins réels pour ce faire représente un excellent investissement dès les phases initiales.

**Construction ou pré-exploitation** : Qu'il s'agisse de construire des installations physiques ou de créer un réseau de prestation de services, il y a en général une série de ce qui apparaît comme des tâches essentielles et complexes qui doivent venir après les arrangements concernant les ressources et les autorisations, mais avant que le produit ou les services mis au point ne puissent être offerts aux groupes de clients concernés. Ces tâches sont souvent liées à la nature de la technologie envisagée. La proposition doit relever les questions **essentiels** concernant cette phase. Cela est particulièrement important s'il y a de grandes inconnues à surmonter (par exemple, l'état d'un rocher qui sera traversé par un tunnel).

**Opérations de démarrage** : Période de temps parfois très brève au cours de laquelle les résultats de la construction ou de la pré-exploitation sont prêts à être mis à l'essai et réceptionnés. Cela peut entraîner un transfert important de responsabilité de l'entité chargée de la construction à celle qui assurera l'exploitation.

**Exploitation et entretien, gestion et établissement de rapports** : Dans les propositions, l'accent est très souvent mis sur la construction ou la création de quelque chose de nouveau, mais un grand volet est consacré au processus qui sera suivi pour la gestion courante des activités. L'un des aspects de ce processus concerne l'exploitation et l'entretien. La valeur du projet suivra-telle une courbe ascendante ou descendante? Après la construction du projet, devra-t-on s'attendre à des opérations majeures de réparation et de rééquipement? De quelle manière les questions de routine seront-elles traitées? Et les questions ponctuelles? Quels seront les documents à conserver? Comment seront-ils partagés et examinés? Comment les décisions seront-elles prises? A quelle périodicité et sur la base de quels documents?

**Suivi et évaluation** : D'entrée de jeu, la proposition doit montrer comment la situation existante (souvent appelée conditions de base) et les changements attendus de la nouvelle initiative seront suivis et, par la suite, évalués. On pourrait certes prendre en compte cette exigence à la rubrique concernant la gestion et l'établissement de rapports, mais il se trouve que le processus de suivi et d'évaluation a acquis une valeur toute particulière, en raison du caractère ouvert de son mandat qui vise à mesurer et évaluer toutes les formes d'impacts relevant de l'approche du triple bilan. En conséquence, il peut y avoir un certain chevauchement entre ce que d'aucuns considèrent comme l'établissement de rapports et qui, pour d'autres, serait plutôt le suivi-évaluation.

#### Enseignements à retenir :

- Intégrer le suivi et l'évaluation et les concepts de bénéfices sociaux et environnementaux dès le départ. Chercher à définir et à quantifier les bénéfices sociaux et environnementaux, ainsi qu'à bien comprendre les conditions de base au tout début de la phase de planification.

#### Des renseignements utiles sur la **planification et la mise en œuvre** sont disponibles aux adresses suivantes :

- Banque asiatique de développement et Institut de la Banque asiatique de développement – BAsD et Institut de la BAsD – [www.adb.org](http://www.adb.org) and [www.adbi.org](http://www.adbi.org) – La BAsD et l'Institut de la BAsD offrent une grande masse d'informations en ligne (y compris le guide opérationnel de la BAsD) en ligne et divers exemples de documents de projet sont facilement accessibles (sous une forme condensée). La BAsD fournit une source de questions à utiliser pour évaluer le cadre de réalisation des projets et l'Institut de la BAsD fournit des informations sur les expériences sectorielles (financement, micro-crédit et contexte général).
- Overseas Private Investment Corporation, US Small Business Administration, "My Own Business" – [www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org) – Site offrant une série d'outils pour favoriser le démarrage des petites entreprises. L'un des éléments les plus intéressants est un cours de 13 séances en ligne comportant des modules sur la comptabilité et les flux de trésorerie, les débouchés et la mercatique, ainsi que l'assurance des entreprises. Essentiellement sous forme d'exposés, avec des modèles et des conseils sur les choses à faire ou à ne pas faire.

*Voir à l'annexe IV les indications concernant plus de 40 sources d'informations.*

## COMMENT?

- a. « La centrale hydroélectrique sera conçue par une société d'ingénierie indépendante et spécialisée, financée à travers une combinaison de capitaux propres, de dettes de premier et de deuxième rangs, construite par une entreprise expérimentée sur la base d'un marché à forfait et exploitée par une petite société à vocation spécifique créée à cette fin et contrôlée par les trois partenaires. Les autorisations relatives à la construction et à l'exploitation seront exécutées dans le respect des normes locales et internationales. Des rapports mensuels et annuels seront présentés aux organismes de tutelle, aux autorités fiscales, aux bailleurs de fonds et aux investisseurs. »
- b. « Le partenariat a établi un plan d'exécution pour le déploiement initial des services sur une période de six mois et a prévu la communication sans fil avec tous les dispensaires participants, l'établissement de rapports hebdomadaires et la tenue de réunions bimensuelles avec le personnel clé. Le responsable exécutif en chef effectuera des visites aux divers sites et établira des rapports d'activité tous les mois. Au bout des six premiers mois, une évaluation indépendante aura lieu pour déterminer à la fois les améliorations nécessaires et les jalons du programme pour les 18 mois à venir. Les résultats seront publiés sur un site Internet à créer comportant une section confidentielle, une section accessible au public et une section de correspondance en ligne. »
- c. Des succursales rurales seront créées à l'issue d'un stage de trois mois au siège. Les responsables des succursales devront satisfaire aux exigences du secteur bancaire et de la réglementation en vigueur, de même que les procédures d'octroi de prêts, de recouvrement et de notification. Il sera procédé à des évaluations de rendement mensuelles et trimestrielles par type de portefeuille, qui feront l'objet de rapports semestriels aux instances dirigeantes de la banque, aux donateurs et aux autorités bancaires. »
- d. Après la conception par l'entreprise du champion, l'attribution d'un marché d'ingénierie-provisionnement-construction (IAC) par voie d'appel d'offres et l'obtention des autorisations relatives à la construction, à l'environnement et à la production d'énergie, l'usine de conversion de déchets en énergie sera déployée en deux phases. La phase 1 sera financée en totalité par les capitaux propres des promoteurs et représentera 33 % de la capacité totale de l'ouvrage. A la suite du choix de l'adjudicataire du marché d'IAC, il sera procédé à l'attribution du marché pour la phase 2, qui sera financée à hauteur de 25 % par les capitaux propres des promoteurs et de 75 % par des fonds prélevés sur deux emprunts garantis par l'ensemble de la production et des contrats de l'ouvrage. Les recettes sont basées sur 95 % du coût du combustible économisé et l'usine a le droit de racheter la centrale au bout de 10 ans, au montant de la fraction non amortie de l'investissement. Une police d'assurance a été souscrite pour les accidents. Des cautionnements d'exécution seront exigés à l'entrepreneur adjudicataire du marché d'IAC. »

### 2.1.5 Pourquoi? – Les bénéfices

*Attentes* : Ce sont les répercussions sur les plans financier, social et environnemental, les impacts et les résultats possibles – aussi bien positifs que négatifs – les risques et les récompenses, les menaces et les possibilités envisagés, en somme toute la série des questions « pourquoi? » qui sous-tendent la proposition. **En quoi** la proposition est-elle importante et pourquoi devrait-on la soutenir? L'aspect le plus important à ce niveau consiste à circonscrire et à décrire tous les bénéfices réalisables. Ceux-ci se répartissent habituellement dans les trois catégories que sont les **personnes**, la **planète** et les **profits**

Il y a très souvent une ou deux raisons impérieuses qui poussent à prendre une initiative. Ces raisons déterminent l'engagement du champion. La proposition doit faire ressortir **l'ensemble des raisons** et tous les bénéfices potentiels, en indiquant autant d'interrelations que possible.

**Impact social et développemental (les personnes)** : Un large éventail d'attentes est envisageable. L'amélioration de la santé et de la qualité de la vie du fait de la réduction de la pollution intérieure des

locaux en est une. L'allongement du temps consacré à la scolarisation, la création d'emplois pour la collectivité locale et la production de revenus en font également partie.

**Bénéfices environnementaux (la planète) :** Les attentes dans le domaine de l'environnement peuvent aller de l'échelon local à l'échelle véritablement mondiale. La réduction de l'utilisation non viable du bois de feu en est une, de même que les économies de bois de feu, la réduction du stock de dioxyde de carbone présent dans l'atmosphère, le reboisement des terres et l'amélioration des ressources en eau.

**Rendement financier (les profits) :** D'un point de vue financier, une proposition représente au bout du compte un état des dépenses consacrées à l'initiative envisagée et des revenus en espèces provenant des bénéficiaires, qu'il s'agisse de groupes de clients ou d'autres entités disposées à prendre en charge ces groupes de clients. Ces rendements sont évalués en termes de profits et de rentabilité des investissements.

Il y a d'autres rendements qu'il ne faut pas perdre de vue. Pour certains, il y a des rendements affectifs – les bénéfices que procure le fait de faire du bien et d'améliorer la qualité de vie d'autrui – et pour d'autres, il y a des bénéfices en termes d'acquisition de connaissances et d'ouverture de marchés, autrement dit la création de l'infrastructure humaine qui favorisera la croissance à long terme. Les champions doivent inventorier tous les aspects de tous les bénéfices possibles. Parfois un ou deux petits détails de plus dans une proposition peuvent faire toute la différence aux yeux des organismes facilitateurs.

#### Enseignements à retenir :

- Délaisser l'approche du bilan à un seul résultat – qu'il soit financier, environnemental ou développemental – cela requiert l'établissement de nouveaux liens au sein des propositions et la connexion à un large éventail d'intérêts financiers. Cela nécessite aussi un processus de personnalisation et de « pontage » – en d'autres termes l'insertion de propositions étroites dans des marchés et cadres sociaux plus étendus, l'intégration des détails de la restructuration financière à un modèle universel de flux de trésorerie ou le calcul d'une valeur nouvelle ou unique telle que la monétisation de la pollution.

#### POURQUOI?

- a. « Cette petite centrale hydroélectrique fournira TANT de kilowattheures d'énergie renouvelable au réseau national, permettant ainsi d'économiser TANT de combustibles fossiles et d'éviter TANT d'émissions en équivalent CO<sub>2</sub>. Il est prévu de créer environ 30 emplois de chantier et 8 emplois permanents, d'aménager le réseau hydrographique local et d'entreprendre un projet de développement communautaire visant à alimenter 20 habitations du voisinage en énergie électrique. Il y aura en outre un projet de reboisement pour la remise en état de 50 ha de terres dégradées et l'amélioration permanente de la route qui dessert la zone du projet. Sur la base d'un financement par des prêts (sur 12 ans au taux de 8,5 % avec une trêve fiscale de cinq ans) et de la vente de crédits de carbone couvrant une période de cinq ans, le rendement des fonds propres sera supérieur à 12 % et les promoteurs recevront au moment du bouclage financier un paiement d'honoraires unique de 350 000 \$. »
- b. « Trois nouveaux centres de santé rurale ont été créés et quatre autres améliorés à un coût pré-exploitation de TANT et un personnel constitué de 27 agents de terrain et de trois cadres administratifs a été engagé. Le groupe cible à desservir au cours de la première période de 12 mois se situera entre 100 000 et 115 000 clients. Par la suite, ce chiffre de base pour 12 mois est censé augmenter de 5 % par an pendant trois ans pour atteindre une capacité « de croisière ». Les prestations prévues comprendront XYZ. La structure d'appui sera constituée de ABC. Au bout des 24 premiers mois, une évaluation globale sera effectuée (les évaluations intérimaires auront lieu tous les six mois) et le coût de prise en charge par client sera déterminé. Des frais seront exigés pour XZY et la Direction générale de la santé publique du gouvernement zambien s'est engagée à fournir ABC.

- c. « Les préposés aux prêts seront chargés chacun d'un portefeuille de XX prêts à accorder au coût du capital de l'établissement de micro-financement (EMF) plus 3 %. En outre, des frais de service de X % seront exigés et déduits du produit du prêt. En considérant un taux de défaillance des portefeuilles de 2,5 %, il est estimé que l'intervention rurale intégrée atteindra son autonomie opérationnelle en 36 mois et son autonomie financière en 60 mois. A ce stade, il y aura lieu d'examiner l'opportunité de dériver l'opération pour en faire un EMF spécialisée dans la prestation de services ruraux. »
- d. « En raison du financement intégral de la phase 1 par des fonds propres, le taux de rendement aux investisseurs sera de 8 à 10 %, hormis les crédits de carbone. Cependant, en cas de succès et après la mise en œuvre de la phase 2 et la monétisation des bénéfices en crédits de carbone combinée avec l'effet de levier de l'emprunt envisagé (8 ans à un taux de 7,5 à 8,5 %), la rentabilité totale se situera au-delà de 18 %. Plus de 8 millions de litres de mazout seront économisés et 10 des 12 étangs à eaux résiduaires seront supprimés. De plus, toute la masse d'effluents provenant de la transformation primaire du manioc (en tapioca) présentera des caractéristiques supérieures aux normes nationales et internationales relatives à ABC. L'opération permettra de créer au total 25 emplois de chantier et neuf emplois permanents, ainsi que d'éliminer complètement le lessivage des polluants vers les réserves d'eau locales (de même qu'une décharge de déchets solides située à proximité du site) ».

### Scénario de référence

#### Questions 1 à 5 – Le scénario de référence

Dans le processus de préparation d'une proposition, le champion est aux prises avec une première série de cinq questions – Quoi? Où? Qui? Comment? et Pourquoi? – se présentant comme un ensemble d'éléments reliés entre eux de telle sorte que tout changement subi par l'un ou l'autre peut entraîner plusieurs autres changements. Tous ces éléments sont rarement d'une clarté absolue, en dépit du recueil d'une grande masse de données pertinentes. En conséquence, le champion doit rassembler autant d'informations et de réponses que possible, et élaborer des hypothèses cohérentes sur ce qui est inconnu. Le but visé est de parvenir à construire un schéma réaliste de la combinaison de tous les éléments. Ce schéma réaliste est appelé **scénario de référence**. Il tient compte à la fois de ce qui est connu au moment de son élaboration et de ce qui est simplement supposé.

**Scénario de référence** : Faits établis et hypothèses au sujet de l'initiative envisagée, notamment en ce qui concerne les délais, les fonds et les ressources, en d'autres termes les autorisations, le calendrier, les frais de premier établissement, les recettes, les dépenses courantes, les personnes et le matériel requis, ainsi que les sources de financement.

**L'objet de la demande** : C'est la combinaison d'une analyse méticuleuse de toutes les démarches à entreprendre (Comment?) avec le schéma le plus réaliste (scénario de référence) qui permet de déterminer aussi bien ce qui manque que ce qui est requis pour garantir le succès

Les catégories d'éléments qui peuvent manquer comprennent les ressources suivantes :

- **Financement ou assistance technique** pour la réalisation de la planification;
- **Capital de lancement** pour l'essai et le déploiement d'une partie du projet envisagé;
- **Partenaires** pour compléter l'équipe;
- **Conseillers et experts** pour aider à l'exécution des tâches essentielles;
- **Systèmes et personnel** pour gérer le processus de mise en œuvre;
- **Fonds pour la construction** sous forme de prêts et d'investissements en capital.

Le fait de placer le projet dans son cadre temporel réel est important pour restreindre le champ de recherche de ressources correspondant à la demande

### 2.1.6 Et si? – Gestion des risques

**Planification des mesures d'urgence : "Et si"** tout ne se passait pas comme prévu? Et si tout ne se passait pas comme prévu? Cette question a pour but de tester les hypothèses concernant la planification et de décrire les résultats et les impacts qui pourraient différer de ce qui est prévu. Les spécialistes savent bien que très peu de choses se déroulent exactement comme elles ont été prévues. **La proposition doit dûment tenir compte des principaux événements qui peuvent modifier les coûts, le calendrier, la prestation des services et les résultats. Le champion peut indiquer comment il fera face à de telles éventualités. Le fait de négliger certaines questions de la rubrique « Et si? » peut compromettre de façon irréversible le sort et la mise en œuvre effective d'une proposition.**

De prime abord, dans quels domaines peut-il y avoir des difficultés? Après en avoir dressé une liste, il conviendra d'examiner la probabilité de chaque éventualité et son impact sur les bénéfices inventoriés au préalable. Quel est l'impact de la variation des délais? Et si la mise en œuvre de certaines activités durait plus longtemps que prévu ou moins longtemps? Qu'en est-il de la variation des coûts? Et si les coûts des activités prévues sont plus (ou moins) élevés, et les recettes unitaires plus élevées? Et, à propos du rendement, qu'en sera-t-il si le nombre d'unités d'éléments produites ou consommées est supérieur ou inférieur au niveau prévu?

Ensuite, il y a le cas des éventualités combinées : Et s'il faut plus de temps ou plus de dépenses pour prendre des dispositions en vue de l'exploitation, et que faire si le nombre d'unités produites se situe en deçà des prévisions initiales ...

- **Éventualités liées aux délais** : si les actualités prennent plus ou moins de temps que prévu;
- **Éventualités liées aux dépenses et aux recettes** : si le coût des activités est plus ou moins élevé que prévu et si les recettes sont supérieures ou inférieures au niveau prévu dans le scénario de référence;
- **Éventualités liées au rendement** : si ce qui est prévu ne permet d'atteindre le niveau de production escompté;
- **Autres éventualités** : par exemple, le décès du champion de la proposition, ou la survenue de phénomènes climatiques extrêmes tels que l'ouragan pour la sécheresse.

L'**analyse de sensibilité** est la base de ce qui est appelé « gestion des risques ». Nous nous disons tous que les opérations se dérouleront comme prévu, alors que nous savons tous que cela se produit rarement. Non seulement le champion mais aussi tous les autres participants devront se demander ce qui se passerait si tel ou tel autre fait devait arriver.

#### ET SI?

- a. « Si des faits inattendus surviennent au cours de la construction – par exemple, la présence de terrains rocheux plus difficiles que prévu – les dépassements de coûts y relatifs seront supportés par des apports supplémentaires de capitaux propres. La capacité du promoteur à faire face à de tels engagements a été constatée dans le cadre de la procédure de diligence raisonnable et des dispositions ont été prévues pour établir une lettre de crédit stand-by durant la phase de construction. »
- b. « Il y a de sérieux problèmes de sécurité à résoudre. Certains pourraient entraîner le redimensionnement du programme en raison des risques perçus dans trois des sites retenus. D'autres pourraient conduire à des dépassements de coûts, pour lesquels des financements supplémentaires et des engagements

en matière de sécurité ont été obtenus. Il y a également un grand risque d'accroissement des coûts de transport en ce qui concerne les carburants et l'usure des véhicules. Des ressources supplémentaires ne sont pas disponibles actuellement pour faire face à tout gonflement de cet élément de coût dû à des causes incontrôlables (renchérissement des cours internationaux du mazout, rallongement des distances à parcourir et augmentation du nombre de rotations). Une telle éventualité pourrait donner lieu à la compression du programme ou à des demandes d'aide aux groupes d'assistance humanitaire. Des discussions préliminaires sont déjà en cours pour améliorer l'efficacité du transport grâce à la planification conjointe de ce volet d'activité. »

- c. « Il y a des risques majeurs dans deux domaines : d'une part, la réaction mitigée du marché à l'offre d'autres titres, qui rendra les coûts insoutenables, et, d'autre part, l'accroissement du taux de défaillance des portefeuilles, qui entraînera une hausse des taux d'intérêt et des frais de service. Le premier type de risque peut nécessiter des périodes de déploiement plus longues que prévu ou la compression. Le deuxième type est tolérable pour un taux se situant entre 3 et 4 %, au-delà duquel les prêts deviennent inaccessibles à une section importante du marché ciblé. »
- d. « Le risque concernant l'ingénierie, l'approvisionnement et la construction sera supporté par un entrepreneur d'IAC préqualifié, assuré et lié par une garantie de bonne exécution. Les dépassements de coûts légitimes allant jusqu'à 20 % peuvent être couverts par un apport supplémentaire de capitaux propres ou par l'accélération de l'effet de levier du projet. Les garanties concernant le matériel resteront en vigueur pendant 60 jours après la mise en service et la réception des travaux et assureront au moins 85 % du rendement. Un rendement inférieur au niveau prévu pourrait avoir une incidence notable sur la rentabilité des fonds propres, mais tant que le rendement sera à un niveau égal ou supérieur à 55 % des prévisions, toutes les obligations au titre du service de la dette pourront être acquittées 1,2 fois. »

### 2.1.7 A qui? – Le groupe cible

**Groupe cible** : Une bonne proposition doit tenir dûment compte des besoins et des procédures des organismes facilitateurs auprès desquels des ressources sont sollicitées. Elle doit être axée sur leurs attentes, leurs besoins par rapport au plan et à la demande de ressources et leurs procédures d'examen, d'approbation et de mise à disposition des ressources sollicitées dans une proposition

**L'innovation en matière de financement ne consiste pas à créer des nouveautés. Il est plutôt question pour un champion d'établir des liens avec un facilitateur qui soit en mesure de fournir les ressources requises en quantité suffisante. Chaque facilitateur a ses propres préférences, de même que des priorités et des responsabilités. Une bonne compréhension de l'univers des organismes facilitateurs est essentielle pour la préparation et la présentation des propositions.**

L'éventail d'**organismes facilitateurs** – à savoir des entités pouvant fournir des financements et les services – est assez bien circonscrit. Il comprend à la fois des entités purement caritatives et des entités purement commerciale. A l'une des extrémités du spectre, on trouve des fondations de charité et des bienfaiteurs. A l'autre bout se trouvent les fonds d'investissement fournissant des capitaux risques à haut rendement et les investisseurs. Peu de propositions intéresseront tous les organismes et particuliers du spectre. La détermination des besoins généraux et spécifiques de chacune de ces catégories consomme un temps considérable dans le processus de préparation de la proposition. Les descriptions qui suivent sont présentées sous une forme relativement simple. Elles constituent des principes généraux et une base d'expérience pour guider les champions dans leurs recherches.

**La couleur de l'argent** – Les fonds injectés dans les propositions se présentent essentiellement en quatre « couleurs » : les **recettes** générées par les produits et les services, y compris les subventions d'exploitation; les **subventions**, qui ne sont pas à rembourser; les **emprunts**, qui sont remboursables selon

des modalités précises; et les **fonds propres**, qui sont à rembourser à partir des profits éventuels tirés d'une proposition.

- Les **recettes** sont des paiements effectués par les consommateurs finals et d'autres utilisateurs agissant pour le compte de ces derniers (par exemple, un programme de subventions financé par l'Etat correspond à des recettes sous forme de subventions de fonctionnement).
- Les **subventions** proviennent des donateurs : œuvres caritatives, programmes du secteur public (notamment les organismes multilatéraux de développement et les programmes spécialisés) et autres organisations spécialisées.
- Les **prêts** sont fournis par les bailleurs de fonds : institutions et banques de développement du secteur public, certaines fondations caritatives, fonds d'investissement soucieux de la responsabilité sociale ou autres institutions spécialisées et banques commerciales.
- Les **fonds propres** sont fournis par les investisseurs : créateurs d'entreprise ou promoteurs de programmes sociaux, organismes d'investissement du secteur public, fonds d'investissement soucieux de la responsabilité sociale ou autres institutions spécialisées, particuliers et établissements financiers.

De manière générale – et les exceptions abondent – un projet de transfert de technologies doit explorer et envisager quatre types de financement pour satisfaire divers besoins.

Les **recettes** constituent la source de financement la plus logique, d'abord pour couvrir le coût du produit ou des services distribués, ensuite pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise ou du programme qui fournit le produit ou les services. En situation idéale, il y aura un reliquat de fonds à affecter au remboursement de tous emprunts contractés et au paiement des dividendes aux fournisseurs de capitaux propres. Le terme « **cascade** » est parfois utilisé pour décrire cette pratique qui consiste à affecter les sommes reçues d'abord au recouvrement du coût de production des biens vendus (appelé « coût des produits vendus », ensuite aux autres dépenses d'exploitation (par exemple, les impôts et les paiements d'intérêts sur les emprunts), et enfin au remboursement des prêts (à savoir le paiement du « **principal** » ou « **amortissement** », alors que le paiement confondu du principal et des intérêts est appelé « **service de la dette** »).

Les **subventions d'exploitation** viennent compléter logiquement les revenus lorsque les recettes provenant des clients ne peuvent couvrir le coût des biens et services produits, alors que certains impératifs sociaux, environnementaux ou autres commandent la fourniture de ces biens et services aux groupes d'utilisateurs ou de clients concernés. Ce type de subvention peut provenir de programmes du secteur public ou de fondations caritatives.

Les **subventions en capital** servent à réduire le coût d'une proposition, de sorte que les prêts et les capitaux propres puissent couvrir la différence. Ce type de subvention vise souvent à résoudre un ensemble de questions de portée élargie : rendre les prix de certains produits ou services abordables pour les clients en réduisant leur coût initial, compenser un désavantage de coût indu dans le choix d'une technologie par rapport à une autre ou couvrir des dépenses ponctuelles liées à l'adoption d'une technologie offrant des avantages importants à long terme.

Les **prêts** sont consentis pour financer la construction d'un projet, l'acquisition de biens ou la prestation de services, lorsque les recettes provenant des biens et services sont censées être largement suffisantes pour assurer le remboursement de ces prêts aux échéances prévues. Certains bailleurs de fonds appliquent des conditions souples dans l'octroi des prêts pour diverses raisons, alors que d'autres demeurent très rigides.

Les **fonds propres** sont aussi désignés par le terme capital-risque, voire capital spéculatif dans certains contextes. Les fournisseurs de capitaux – également appelés investisseurs pour les distinguer des « bailleurs

de fonds » et des donateurs de subventions – ne sont remboursés de leurs mises que si la proposition est couronnée de succès et rentable.

Il existe quelques autres mécanismes de financement des projets et des biens et services, mais à l'analyse, ce sont en réalité des recettes ou de subventions, des emprunts ou des capitaux propres. Les baux, les marchés de construction-exploitation-transfert (CET), et les ventes et achats à tempérament ne sont autre chose que des prêts déguisés dans un habillage plus complexe. Il en est de même du financement par les fournisseurs ou des crédits fournisseurs. Le crédit mezzanine, les actions privilégiées, la quasi-dette et le quasi-capital sont des combinaisons d'emprunts et de fonds propres. La monétisation (conversion en numéraires) et la vente des crédits de carbone ou des bénéfices tirés de la gestion de la pollution sont des recettes fournies par différentes catégories de clients pour le même produit ou les mêmes services de base qui sont offerts. Les champions doivent : premièrement, éviter de se laisser éblouir par le jargon du génie financier; deuxièmement, bien comprendre les différentes « couleurs » de l'argent; et troisièmement, maîtriser les diverses formes de rentabilité que recherchent les clients, les donateurs, les bailleurs de fonds et les investisseurs.

Ce dernier point est important. En calculant les rentrées et les sorties de fonds sur une certaine période, il est possible de déterminer ce qui est **appelé taux de rentabilité d'un projet** ou d'une proposition. Il s'agit d'un indicateur très approximatif mais important de deux choses : d'une part, la **faisabilité financière** (un taux de rentabilité négatif signifie que les sorties de fonds sont supérieures aux rentrées et qu'il y a le risque d'être à court de fonds à un certain moment s'il n'y a pas d'apport de ressources supplémentaires) et, d'autre part, le groupe cible qui pourrait être intéressé. Les taux de rentabilité négatifs ou proches de zéro nécessitent un apport de dotations ou de subventions. Les taux supérieurs à zéro et atteignant 5 à 7 % doit être considérés des points de vue des donateurs et des investisseurs qui prennent en compte aussi bien la rentabilité sociale et environnementale que le rendement financier. Au-delà d'une rentabilité de 5 à 7 %, le projet devient de plus en plus intéressant pour une bonne partie du secteur privé (certains situent le taux critique à 10 %, mais un seuil inférieur signifierait non pas qu'il y aura un manque d'intérêt, mais simplement que la proposition sera considérée comme une opération nécessitant une combinaison de dettes, de fonds propres et d'autres sources de financement). Il faut en général un taux de rentabilité à double chiffre pour pouvoir déclarer sans hésitation qu'une proposition est orientée vers le secteur privé.

## A QUI?

- a. **Bailleurs de fonds.** Si la demande porte sur des prêts permanents pour la construction d'une centrale hydroélectrique, il doit être démontré que même avec un rendement en termes d'unités d'énergie électrique et de recettes en deçà des niveaux prévus, les résultats du projet seraient plus que suffisants pour rembourser le prêt. Cette exigence fait établir une correspondance entre le rythme de production des recettes et le calendrier d'amortissement du prêt, en prévoyant un excédent de 50 % par exemple (soit une capacité de remboursement représentant une fois et demie la couverture du service de la dette, ce qui signifie que pour chaque dollar du prêt à rembourser, 1,5 unités devront être disponibles à chaque échéance de remboursement). Tout bailleur de fonds cherchera à savoir si les autres composantes du financement requis pour construire et exploiter l'entité souhaitée sont en place, si les coûts seront maîtrisés et si, face à d'éventuels coûts additionnels, d'autres intervenants accepteraient et seraient en mesure de les prendre en charge.
- b. **Fournisseurs de subventions et donateurs :** Si la demande de financement porte sur la fourniture de services de santé importants (du fait que les recettes ne sont pas suffisantes pour couvrir les coûts et que la proposition a un taux de rentabilité financière négatif) le donateur cherchera à comprendre en quoi l'initiative envisagée contribuerait à une gestion efficace des ressources limitées, dans quelle mesure elle est compatible avec d'autres programmes et priorités, comment elle cadre avec les objectifs déclarés du donateur et, surtout, ce qui se passera lorsque les fonds fournis par les

donateurs seront épuisés. Les notions clés qu'il faudrait bien examiner et assimiler comprennent l'efficacité, l'efficacité, la durabilité et le contexte. La personnalisation du « cadre logique » pourrait permettre de communiquer le niveau de maîtrise, par le champion, des besoins recensés et des mesures de riposte envisagées.

- c. **Investisseurs-prêteurs spécialisés** : Les prêts au monde rural nécessitent la création d'une infrastructure de crédit et la mise en œuvre d'une opération viable à long terme. Les financements destinés à mettre en place ces types d'infrastructures et d'opérations pourraient être ou ne pas être recouverts durant la période de vie de l'opération considérée. Par contre, si le financement sollicité concerne le capital de lancement, il faudrait alors prouver la capacité de le rembourser à terme, en cas de succès. Quant à savoir si le capital fourni sera effectivement remboursé, il s'agit là d'une tout autre question. Il est nécessaire de montrer au départ que les recettes au titre du remboursement, après déduction de provisions pour créances irrécouvrables et frais généraux, peuvent couvrir le coût du capital – ce que l'organisme de crédit rural doit payer pour obtenir des fonds à redistribuer sous forme de crédits. Une telle « autonomie opérationnelle » se traduirait par la capacité d'emprunter régulièrement des capitaux pour l'octroi de crédits auprès d'un éventail de sources disponibles sur le marché, de mener des activités et de rembourser de tels emprunts, tout en revalorisant les fonds propres (capital de lancement plus bénéfiques).

Des renseignements utiles sur les sources de **financement** sont disponibles aux adresses suivantes :

- Agence de Bâle pour la promotion de l'énergie durable – BASE – [www.energy-base.org](http://www.energy-base.org) – Conçu aussi bien pour les Champions que pour les Facilitateurs, ce site comporte un certain nombre d'éléments importants. Il fournit un inventaire de premier niveau des sources de capitaux, sous la forme d'un annuaire du financement des énergies renouvelables. Les usagers peuvent effectuer des recherches par type de technologie et par région et obtenir un profil abrégé des bailleurs de fonds, des investisseurs et d'autres entités pouvant fournir des capitaux. Le site présente également un mécanisme (appelé SEFI Transaction Support Facility) qui est destiné à renforcer les capacités des établissements financiers et à améliorer la probabilité que les attentes des champions de propositions coïncident avec celles des organismes financiers facilitateurs. Le site offre également un chemin d'accès aux *lignes directrices du PNUE pour la diligence raisonnable en matière d'environnement* et d'autres liens utiles.
- Fonds carbone de développement communautaire – CDCF – [www.carbonfinance.org](http://www.carbonfinance.org) – ce site offre un modèle de fiche d'idée de projet (PIN) qui est d'un certain intérêt pour la présentation des principaux éléments d'un projet relatif aux gaz à effet de serre. Un autre modèle très utile concernant le financement est proposé dans un document distinct.
- CleanTech Venture Network – Cleantech – [www.cleantech.com](http://www.cleantech.com) – ce site offre divers types de renseignements sur les technologies non polluantes et organise des foires aux investissements où des propositions commerciales de qualité réellement bancable peuvent être présentées à des parterres d'investisseurs et de participants (commanditaires) à des fonds d'investissement.
- Société néerlandaise pour le financement du développement – FMO – [www.fmo.nl](http://www.fmo.nl) – fourniture d'aide au développement par le biais de prêts, de garanties, de capitaux et de quasi-fonds propres dans 40 pays sur le plan mondial. Cette institution oeuvre en étroite collaboration avec des banques locales, des partenaires internationaux ou néerlandais et fournit des renseignements précis sur des sujets tels que la stimulation de la croissance du secteur privé.
- Fonds pour l'environnement mondial – FEM – [www.thegef.org](http://www.thegef.org) – ce site comporte une section sur les modèles et les lignes directrices pour l'établissement de propositions de projet de grande taille ou de taille moyenne à soumettre au FEM dans le domaine de la diversité biologique, des polluants organiques persistants, des changements climatiques ou des aires de conservation de la biodiversité. Méthodologie des « espaces vides à compléter ». Liens avec le Marché du développement ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)) où 34 millions de dollars ont été alloués à plus de 800 projets sur une base concurrentielle. Le site offre des liens vers d'autres organisations et programmes de subventions et présente les concours organisés au niveau des pays.
- Fonds multilatéral d'investissement – MIF – [www.iadb.org](http://www.iadb.org), [www.iadb.org/mif/](http://www.iadb.org/mif/) – le MIF qui est géré par la Banque interaméricaine de développement est un fonds spécialisé qui a tendance à investir dans d'autres fonds. Le site comporte une boîte à outils en anglais et en espagnol destinée à évaluer le potentiel des candidats au financement, ainsi que des questionnaires et des formulaires connexes. La conception de ce document suppose une base assez étendue de connaissances et d'expérience chez les auteurs de propositions.

Voir à l'annexe IV les indications concernant plus de 40 sources d'informations. Voir aussi, au chapitre 5, la section relative à la personnalisation dans le domaine du carbone.

- d. **Capitaux à risque et investissements spécialisés** : Si la demande de financement vise à obtenir des capitaux-risques pour une initiative nouvelle, il faudra montrer que la rentabilité sera d'un niveau appréciable ou qu'il existe un grand marché à hauts rendements qui sera exploité lorsque le projet aura atteint son rythme de croisière. Les fournisseurs de capitaux à risque comprennent l'acceptation des risques, et c'est pour cela qu'après avoir montré la rentabilité et le potentiel de marché, il faudra aussi démontrer que l'équipe constituée sera capable de surmonter les obstacles qui surgiront. Si la technologie est nouvelle ou d'application récente dans le contexte du projet, comment gèrera-t-on les pannes et les contretemps? Si la rentabilité des initiatives dépend en fin de compte de la monétisation des bénéfices tirés de la gestion du carbone, comment cela se passera-t-il concrètement, en quoi la localité retenue est-elle le meilleur choix, et en quoi l'équipe constituée est-elle la meilleure pour réussir le coup, surtout s'il n'y a pas eu de précédent? Si le marché est appelé à s'étendre, comment l'initiative évoluera-t-elle face à la concurrence? Y a-t-il un avantage à être le premier venu?

## 2.2 Concepts de comptabilité, de financement et de programmation

Lors de la préparation et de la présentation d'une proposition, **les fonds, les délais et les impacts constituent une forme de langage** pour la communication entre les champions qui font des propositions et les facilitateurs qui les reçoivent. Dans ce langage, le terme « comptabilité » désigne l'ensemble des conventions relatives à l'enregistrement et à la notification des rentrées et sorties de fonds; « Financement » s'entend du volet de cette communication qui traite du processus d'acquisition d'un bien et des modalités du paiement requis à cet effet; « Impacts » signifie les résultats escomptés d'une proposition sur les plans financier, économique, social et environnemental; et « Programmation » désigne l'art de faire correspondre les activités aux ressources suivant un calendrier précis. Il arrive souvent que le manque de clarté dans la communication entre les champions et les facilitateurs découle d'une différence d'interprétation des exigences liées à ces quatre éléments.

### Comptabilité et programmation

Six notions doivent être bien comprises, à savoir:

- Le budget et le plan d'investissement;
- Le budget et le plan d'exploitation;
- Le compte de résultat;
- Le bilan;
- La marge brute d'autofinancement (cash-flow);
- L'analyse des écarts.

Une fois ces notions assimilées, les activités et les dépenses y relatives doivent être ventilées dans trois grandes phases :

- Planification;
- Construction ou pré-exploitation;
- Exploitation.

### Gestion financière

Les notions connexes qui suivent sont importantes et suffisantes pour permettre des discussions même avec des « experts financiers » hors pairs.

- Intérêts et rendement;
- Valeur actuelle nette et taux de rentabilité interne;
- Service de la dette et couverture du service de la dette;

## Impact

- Financier;
- Social;
- Environnemental;
- Approche du « triple bilan ».

### 2.2.1 Notions relatives à la comptabilité et à la programmation

Au début des communications concernant la proposition, il convient d'examiner et de présenter uniquement trois grandes périodes de temps qui s'articulent comme suit :

**Planification** : Période d'ici jusqu'à l'achèvement de la planification et au démarrage des activités de construction et de pré-exploitation.

**Construction et pré-exploitation** : Période à partir de la fin la planification jusqu'à l'achèvement des activités de construction et de pré-exploitation.

**Exploitation** : Fourniture effective des produits et des services.

Il peut y avoir un chevauchement entre ces trois périodes de temps, mais il convient de les distinguer constamment en termes de tenue d'archives et de comptabilité.

La **planification** englobe toutes les étapes qui doivent être réalisées en vue du démarrage de la construction et de la mise en place des installations de pré-exploitation. La planification ne peut s'achever tant que tous les contrats requis ne sont pas signés, et que les fonds ne sont pas mis à disposition pour le démarrage. La phase de planification comprend les étapes suivantes :

- Etudes techniques;
- Choix du site;
- Evaluations de l'environnement et du milieu social;
- Etude de faisabilité;
- Obtention de l'ensemble des permis et autorisations;
- Recherche, négociation et « bouclage » des financements nécessaires pour transformer la proposition en réalité concrète.

Durant la phase de planification, le champion doit enregistrer et comptabiliser tout le temps consacré aux activités. Cette donnée qui est parfois appelée « apport en compétences » se révèle d'une grande utilité dans les discussions ultérieures, notamment avec de nouveaux investisseurs-promoteurs potentiels.

#### Enseignements à retenir :

- Les couts en capital (construction) doivent être basés sur des estimations modérées, avec des provisions pour les dépenses imprévues et les retards.
- Les projections du budget de fonctionnement ont tendance à omettre les éléments non essentiels (surtout au titre des deux ou trois premiers mois) tels que :
  - La caution pour l'électricité;
  - Le branchement au réseau téléphonique;
  - La caution en garantie du loyer;
  - Les frais juridiques et comptables;
  - Les frais d'obtention des permis;
  - Le niveau élevé des coûts du matériel et des approvisionnements de lancement;
  - Le recrutement du personnel;
  - Le logiciel et le réseautage informatiques;
  - La signalisation.
- Veiller à prévoir dans les projections du flux de trésorerie un mécanisme pour la rémunération du champion ou l'exécution de ses obligations personnelles durant les phases de planification et de mise en œuvre.
- S'assurer que le flux de trésorerie est suffisant pour l'exécution des travaux et la période de mise en exploitation, ainsi que pour d'autres éventualités. Ajouter au jugé au moins trois mois à la période prévue entre le lancement et le recouvrement des tout premières recettes.
- Le flux de trésorerie doit être basé sur des estimations prudentes; même dans ce cas, ces estimations modérées doivent être rapportées à une période de temps donnée. Pratiquement tout ce qui est prévu met plus de temps et coûte plus cher que nous ne l'imaginons. Les problèmes concernant les projections financières ne se limitent pas aux recettes. Evaluer l'impact d'une réduction de la marge ou du résultat brut (même en cas de motivation adéquate ou d'exploitation dans un cadre fortement réglementé tel que la vente de combustibles). Par ailleurs, augmenter les coûts de fonctionnement et constituer des provisions substantielles pour les « dépenses imprévues ».

La phase **de construction et de pré-exploitation** comprend la mise en place de tout ce qu'il faut en termes de « briques et mortier » pour la réalisation effective d'une proposition. La construction peut être conçue par étapes. Ainsi, la mise en exploitation peut avoir lieu pendant que la construction se poursuit encore. Il est essentiel de séparer clairement les dossiers concernant respectivement la planification, la construction et l'exploitation.

La « construction » est considérée en général comme un processus différent des activités de pré-exploitation, à tel point que des bureaux et un personnel distincts sont parfois prévus pour s'en occuper (par exemple, dans le cadre d'un projet de diffusion d'informations). Des points de vue de la programmation et de la comptabilité, les deux types d'activités sont presque identiques. En effet, la construction et la pré-exploitation comprennent :

- L'acquisition du site;
- L'aménagement des terrains;
- La construction des ouvrages;
- L'installation de l'infrastructure;
- L'acquisition et l'installation du matériel;
- La création de bureaux et de centres de distribution;
- L'acquisition du matériel d'exploitation (véhicules, locaux, maintenance);
- Les paiements d'honoraires aux experts;
- Les paiements aux champions sous forme d'honoraires ou d'attribution d'actions.

Prises globalement, les dépenses afférentes à la planification, à la construction et à la pré-exploitation constituent le **coût en capital** d'une proposition.

Le **budget-plan d'investissement** représente simplement le total de toutes les dépenses nécessitées par les phases de planification, de construction et de pré-exploitation. Cela englobe tout ce qui doit être dépensé ou entrepris pour commencer la distribution du produit ou des services considérés. Ces dépenses sont souvent appelées « **Coûts des investissements** » (pour les distinguer des dépenses encourues après la mise en exploitation), et toute autre qui viendrait s'ajouter au budget-plan d'investissement est dite « **capitalisée** ».

**L'exploitation** porte sur la mise en œuvre de la proposition : la vente et la distribution du produit ou des services qui sont l'objet de la proposition. De manière générale la phase d'exploitation d'une proposition comporte à la fois des recettes et des dépenses. Lors de la préparation de la proposition, il est important de faire une estimation des éléments de recettes tant en unités de production (par exemple, le nombre de kilowattheures, de moustiquaires, etc.) qu'en valeur unitaire.

Il apparaît ainsi que le « **budget-plan d'exploitation** » commence là où s'arrête le « budget-plan d'investissement ». C'est un budget qui est arrêté en recettes et en dépenses une fois que le projet a commencé à distribuer les biens ou les services promis. Le terme « budget » en est venu à être associé essentiellement aux dépenses, mais un budget-plan d'exploitation – à l'instar du budget d'un ménage – doit comporter à la fois des rentrées et des sorties de fonds. Le budget de fonctionnement est constitué des éléments suivants :

- Estimations de recettes faisant ressortir aussi bien le nombre d'unités à produire que la valeur de chaque unité;
- Dépenses de personnel (réparties entre la main-d'œuvre affectée à la production des biens ou des services à distribuer et le personnel chargé de la gestion de l'entreprise ou du programme);

- Achat de matières premières pour la production des biens ou des services (par exemple, du carburant pour produire de l'électricité, ou bien des moustiquaires non traitées et le produit spécifique servant à les imprégner);
- Transports : carburants, entretien;
- Communications : téléphone, fax, messagerie électronique, courrier postal;
- Services publics : chauffage, climatisation, eau, électricité;
- Conditionnement;
- Fournitures de bureau;
- Location de matériel;
- Assurances;
- Services de comptabilité et de vérification des comptes.

Les **dépenses d'exploitation** comportent d'autres éléments qui ont besoin d'être expliqués : il s'agit de la dépréciation, des intérêts, des impôts et de l'amortissement (paiement du principal), qui sont nécessaires pour traduire les résultats d'exploitation (les recettes diminuées des dépenses) en une estimation du flux de trésorerie généré par le projet, après déduction de toutes les charges.

Les **frais d'intérêts** représentent l'estimation du montant payé sur les fonds empruntés pour financer la proposition. Si les intérêts sont acquittés ou accumulés (enregistrés à l'échéance mais versés à une date ultérieure) avant la mise en exploitation, il s'agit de ce qu'on appelle en général des « intérêts intercalaires », qui sont alors intégrés (« capitalisés ») dans le budget-plan d'investissement. Une fois que l'exploitation a effectivement démarré, les intérêts payés ou courus sont traités comme des dépenses ordinaires, au même titre que les dépenses de personnel ou d'achat de matières premières.

La **dépréciation** est le seul élément du budget d'exploitation et du compte de résultats qui **n'est pas représenté par un paiement en numéraires** durant la période considérée ou à un moment donné dans le futur. La « dépréciation » est une provision utilisée aux fins de paiement de l'impôt – l'une des charges d'exploitation – qui représente une part du coût de l'investissement déployé d'année en année pendant la durée de vie utile du projet. Elle a pour but de réduire le revenu imposable et de faire correspondre les recettes du projet à l'usure normale des éléments d'actif.

Les **impôts** se présentent sous diverses formes. L'un des aspects les plus importants de la préparation d'une proposition consiste à évaluer l'**impôt sur le revenu** qui est dû en raison de la mise en œuvre du projet. Les impôts sont calculés habituellement en pourcentage du revenu diminué de toutes les dépenses d'exploitation (y compris les intérêts et les provisions pour dépréciation).

L'**amortissement** ou « **paiement du principal** » a un sens voisin de celui de la dépréciation, celle-ci étant une estimation de la perte de valeur des éléments d'actif. C'est un élément « hors caisse » (la dépréciation ne peut pas être « réglée » par chèque ou par virement télégraphique, parce qu'il s'agit d'une convention comptable). Par contre, lorsqu'une somme d'argent est empruntée pour acquérir ou construire un bien finançable, cet argent doit être remboursé. Ce remboursement est appelé amortissement ou paiement du principal. Puisque la dépréciation représente une baisse de la valeur de l'ensemble de l'actif, ce serait comptabiliser deux fois si on déduisait aussi les remboursements du capital (qui représentent le paiement d'une partie de l'actif); ainsi, l'amortissement ne fait pas partie du compte de résultats. Cependant, contrairement à la dépréciation, il s'agit ici d'un élément de l'encaisse, qui donne lieu à un ajustement à la fin de la présentation du compte de résultats. Cet ajustement consiste à rajouter les dépréciations et à déduire les dotations aux amortissements ou paiements du principal; le résultat obtenu est le cash-flow ou la marge brute d'autofinancement disponible aux promoteurs-investisseurs. Ce concept est important pour bien comprendre les notions de taux de rentabilité et de « résultat financier net ».

**Note :** En combinant ce résultat avec les paiements du principal et des intérêts, on obtient le « **service de la dette** », autre notion importante à retenir.

Le « **compte de résultats** » est un état qui fait ressortir les recettes et les dépenses pour une période donnée, habituellement une année pour la présentation formelle des comptes, et trois mois (un trimestre) pour les états à usage interne. Il comporte aussi une indication des intérêts, des dépréciations et des impôts.

Si le compte de résultats est destiné à traduire ce qui s'est passé au cours d'une année ou d'un trimestre spécifique, le « **bilan** » a pour but de présenter la situation d'une entreprise à un moment spécifique. Il comporte trois volets (ceux-ci sont parfois désignés sous divers noms, mais leur contenu reste le même) :

L'**actif** représente ce que l'on possède ou que l'on contrôle, quelque chose qui a une valeur – presque toujours déterminée par son coût d'origine diminué de la dépréciation – et qui est censé servir à produire un revenu ou à fournir des biens ou des services spécifiques. Les bâtiments, le matériel et les stocks en sont des exemples, de même que les avoirs investis ou en banque et les dépenses effectuées par anticipation.

Le **passif** : alors que l'actif est ce que l'on « possède », le passif est ce que l'on « doit », à savoir l'ensemble des obligations futures, notamment les emprunts à rembourser, les sommes dues aux fournisseurs et les pensions dues aux employés.

L'**actif net** est une notion importante mais quelque peu difficile à saisir. L'actif net représente la différence entre l'actif et le passif (actif = passif + actif net) et comprend les sommes fournies par les promoteurs (ces sommes sont appelées « fonds propres ») **plus** les résultats d'exploitation accumulés (appelés bénéfices ou pertes) **moins** toutes les sommes versées aux promoteurs (appelées dividendes). Lorsque le passif est supérieur à l'actif, « l'actif net » est un chiffre négatif plutôt que positif (ce qui n'est pas bon signe).

## 2.2.2 Finances

Bien que le domaine de la finance soit vaste et complexe, la maîtrise de six notions seulement et la disponibilité d'un crayon, du papier et d'un calculateur ou d'un ordinateur sont une base suffisante pour tenir les discussions les plus sophistiquées qui soient avec des « experts ». Ces notions sont : le taux d'intérêt, le rendement du capital investi, la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne, le service de la dette et le ratio de couverture du service de la dette<sup>6</sup>.

Les **intérêts** représentent le coût ou la valeur de l'argent. C'est la dépense encourue pour emprunter de l'argent. Habituellement exprimés en pourcentage (et très souvent indiqués sous forme de taux fixes par an ou par mois), ils constituent les frais qu'un emprunteur verse à un prêteur afin que celui-ci mette des fonds à sa disposition. Il importe que les champions comprennent bien les méthodes de calcul des intérêts, et la meilleure façon de faciliter cette compréhension serait de faire un exercice très simple.

L'emprunt d'une somme de 1 000<sup>7</sup> pour un 1 an à un taux d'intérêt simple de 12 % donnera lieu à un remboursement de 1 120. L'emprunt de la même somme à un taux d'intérêt composé de 1 % par mois (paiement d'intérêts sur les intérêts) entraînera un remboursement de 1 127 au bout d'une année. Si la période du prêt est de deux ans au lieu d'un an, le résultat du calcul sera de 1 254. Exercez-vous à la multiplication de 1 000 fois 1,01, d'abord 12 fois (ce qui donne 1 127), puis 24 fois (ce qui donne

<sup>6</sup> Ces termes sont si souvent abrégés – notamment dans les discussions – que leurs abréviations devraient être apprises comme si elles étaient des mots à part entière : « i » pour intérêt, « RCI » pour rendement du capital investi, « VAN » pour valeur actuelle nette, « TRI » pour taux de rentabilité interne, « p+i » pour service de la dette et « RCSD » pour ratio de couverture du service de la dette.

<sup>7</sup> Le présent guide n'accorde la préférence à aucune monnaie en particulier.

1 254). C'est ce processus qui est dit « composé ». Les intérêts sont composés sans que cela soit indiqué de manière explicite (l'intérêt simple est l'exception, plutôt que la règle).

Calcul sur la base de 1 000 au taux d'intérêt composé de 12 % par an sur cinq ans :

Année 0 (Année d'obtention du prêt) = 1,000  
 Ajouter 12% pour l'année 1 = 120  
 Solde à la fin de l'année = 1 120,00  
 Ajouter 12% pour l'année 2 = 134,40  
 Solde à la fin de l'année 2 = 1 254,40  
 Ajouter 12 % pour l'année 3 = 150,53  
 Solde à la fin de l'année 3 = 1 404,93  
 Ajouter 12% pour année 4 = 168,59  
 Solde à la fin de l'année 4 = 1 573,52  
 Ajouter 12% pour l'année 5 = 188,82  
 Solde à la fin de l'année 5 = **1 762,34**  
 (Voir encadré)

Pour obtenir ce résultat sur un calculateur ou un tableur, il faut entrer la valeur actuelle (VA) qui est de 1 000, le taux d'intérêt (i ou R) qui est de 12 %, le nombre de périodes (n ou nper) qui est de 5 et résoudre l'équation pour obtenir la valeur future (VF). L'expression algébrique de ce calcul se présente ainsi :

$$VF = P(1 + R)^N$$

Où :  
 VF = valeur future  
 P = principal (montant initial)  
 R = taux d'intérêt annuel (forme abrégée petit i également usitée)  
 N = nombre d'années

$$VF = 1000(1+0,12)^5$$

\* = « multiplié par »  
 $1,12 * 1,12 * 1,12 * 1,12 * 1,12 = 1,7623$   
 $1 000 * 1,7623 = 1 762,34$

### Service de la dette et échéancier

Une fois que la notion d'intérêt a été bien assimilée, l'étape suivante consistera à cerner les différents types d'échéances ou « formules de remboursement ». Il est possible de payer uniquement des intérêts sur le prêt pendant une certaine période, pour ensuite payer le montant principal en une ou plusieurs tranches. Lorsque le principal est payé par un versement unique à la fin de la période, cela est parfois appelé « remboursement *in fine* »<sup>8</sup>.

Il est possible de payer un même montant à chaque échéance (que celle-ci soit mensuelle, semestrielle, annuelle ou basée sur toute autre périodicité). Cette méthode est dite des « paiements hypothécaires » ou des « paiements égaux ».

Il y a une autre possibilité qui consiste à effectuer des paiements égaux du *principal* sur une période déterminée. Le montant des intérêts payés varie à chaque échéance du fait de la diminution progressive du solde du prêt.

### Remboursement de 1 000 en cinq ans au taux de 12 % – trois méthodes

Options de remboursement	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Paiement total
Remboursement <i>in fine</i>	120	120	120	120	1 120	1 600
Paiement hypothécaire	277	277	277	277	277	1 385
Remboursements égaux du principal	320	296	272	248	224	1 360

Chacun de ces échéanciers est basé sur le même taux d'intérêt et la même période de temps; ce qui varie c'est le service de la dette, c'est-à-dire les échéances du paiement du principal et des intérêts (p+i).

<sup>8</sup> Certains des exemples de calcul fournis ici pour les intérêts, la valeur actuelle nette et le taux de rentabilité interne figurent dans la publication Toolkit for Energy Entrepreneurs, © 2002, E+Co, UNEP et AREED.

Le **rendement** est une notion connexe, qui correspond au taux d'intérêt réalisé sur un investissement au fil du temps. Il est habituellement fonction de la quantité de fonds investis au départ, par rapport aux sommes récupérées au fil du temps. La différence entre l'intérêt et le rendement tient au fait que l'intérêt est en général un paiement fixe exigé pour l'utilisation de fonds, alors que le rendement est une somme de paiements variables effectués au fil du temps.

L'**intérêt** représente les frais exigés en contrepartie de l'utilisation de fonds. Il est orienté vers l'avenir et de caractère prévisible. Le rendement s'inscrit dans le temps, sans être prévisible. Mais ils représentent tous les deux ce qui est appelé « loyer de l'argent ». Une proposition peut être soumise à une banque (le prêteur) en vue d'emprunter des fonds à un taux d'intérêt fixe. On peut aussi soumettre une proposition à un investisseur, en lui offrant une part des futures rentrées de fonds en guise de rendement du capital investi (en abrégé RCI).

L'une des méthodes servant à comparer les rendements et les taux d'intérêt est appelée « **valeur actuelle nette** » (VAN). Il est en effet possible, à partir d'un certain taux d'intérêt, de comparer la valeur des futurs flux monétaires au montant à investir aujourd'hui. Lorsque cette méthode est utilisée, le pourcentage appliqué est désigné sous un autre nom. Il est appelé « taux d'actualisation », mais ce n'est rien d'autre qu'un taux d'intérêt basé sur une analyse rétrospective plutôt que prospective. Cette application est très facile à faire, que ce soit manuellement à l'aide d'un calculateur ou avec un tableur électronique de type Excel. Le but recherché est très clair : si la valeur actuelle nette est un chiffre de signe positif, c'est une mesure de la rentabilité d'une proposition. Si le chiffre obtenu est inférieur ou égal à zéro, c'est une bonne estimation des fonds supplémentaires requis (sous forme de dotations, de subventions, de réduction de coûts ou d'accroissement de recettes). L'étape la plus importante consiste à choisir un taux d'actualisation adéquat.

Pour illustrer ce point, les précédentes estimations de cash-flow peuvent être prises en sens inverse. Et si quelqu'un offrait trois façons différentes de payer pour un produit (coûtant 1 000) sur cinq ans ?

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
<b>Cas A</b>	120	120	120	120	1 120	1 600
<b>Cas B</b>	277	277	277	277	277	1 385
<b>Cas C</b>	320	296	272	248	224	1 360

Chaque échéancier paraît différent des autres. Pour les comparer, il faut choisir un taux d'intérêt qui représente le juste prix de la disponibilité de fonds dans l'immédiat ou dans le futur. En appliquant un taux choisi de 12 % à chacune des propositions considérées, on constate (mathématiquement) que toutes ces propositions se valent.

#### Valeur actuelle nette sur cinq ans au taux d'escompte de 12 %

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Paiement total	VAN 12 % sur 5 ans
<b>Cas A</b>	120	120	120	120	1 120	1 600	1 000
<b>Cas B</b>	277	277	277	277	277	1 385	1 000
<b>Cas C</b>	320	296	272	248	224	1 360	1 000

Ces résultats peuvent être vérifiés de plusieurs façons en utilisant : un tableur électronique ou les fonctions financières d'un calculateur, des facteurs tirés d'un tableau des valeurs actuelles/futures ou une formule algébrique. Chacune de ces solutions est illustrée à l'annexe V, qui comporte en outre des explications sur la composition du tableau des valeurs actuelles/futures.

Même si toutes ces méthodes de calcul montrent que les résultats obtenus pour les trois échéanciers sont **mathématiquement** les mêmes, il y a d'autres raisons qui pousseraient à choisir l'une ou l'autre de ces options. Etant donné que l'inflation peut rendre un taux d'actualisation de 12 % très insuffisant, il conviendrait de choisir soit un taux plus élevé, soit une proposition de nature à produire rapidement des résultats financiers. Il peut y avoir à un certain moment un besoin de liquidités pouvant rendre une méthode plus adéquate qu'une autre. Le problème essentiel lié à la méthode fondée sur l'actualisation du cash-flow est dû au fait que le choix des taux d'actualisation peut l'affecter sensiblement. A part cela, c'est un très bon outil pour la comparaison de différentes options.

Grâce à la mise au point de calculateurs et de tableurs de plus en plus sophistiqués, une autre méthode de calcul est désormais d'usage très courant : c'est le « **taux de rentabilité interne** ». Le taux de rentabilité interne (TRI) correspond au taux d'intérêt qu'un flux de fonds futur rapportera sur le capital investi aujourd'hui. Il permet de comparer différents investissements. Par rapport à ces autres options (et au coût de l'argent qu'une entreprise pourrait encourir), le TRI d'une proposition peut être présenté avec une certaine assurance.

Considérons trois cas d'investissement de 1 000 et trois options disponibles pour le remboursement.

	Année 0 Sorties	Année 1 Rentrées	Année 2 Rentrées	Année 3 Rentrées	Année 4 Rentrées	Année 5 Rentrées	Cash-flow net total *
Cas D	-1 000	300	240	240	270	350	400
Cas E	-1 000	350	280	350	280	140	400
Cas F	-1 000	350	350	300	200	200	400

\* Le cash-flow net total correspond à la liquidité totale non actualisée qui reste après l'amortissement intégral de l'investissement (différence entre le total des rentrées et le total des sorties).

En appliquant un taux d'actualisation de 13 %, nous pouvons déterminer l'option qui a la valeur actuelle nette la plus élevée.

	Année 0 Sorties	Année 1 Rentrées	Année 2 Rentrées	Année 3 Rentrées	Année 4 Rentrées	Année 5 Rentrées	Cash-flow net total	VAN @ 13%
Cas D	-1 000	300	240	240	270	350	400	-22
Cas E	-1 000	350	280	350	280	140	400	+17
Cas F	-1 000	350	350	300	200	200	400	+20

Le Cas F qui a la VAN la plus élevée représente le meilleur des trois cash-flows du point de vue de la valeur actuelle nette. Le TRI (taux de rentabilité interne) permet dans ce cas de déterminer mathématiquement son niveau optimal en calculant le taux d'actualisation qui donnerait un résultat nul en termes de VAN. Voir, à l'annexe V, des indications plus détaillées sur le calcul du TRI.

	Année 0 Sorties	Année 1 Rentrées	Année 2 Rentrées	Année 3 Rentrées	Année 4 Rentrées	Année 5 Rentrées	Cash-flow net total	VAN @ 13%	TRI
Cas D	-1 000	300	240	240	270	350	400	-22	12,0%
Cas E	-1 000	350	280	350	280	140	400	+17	13,9%
Cas F	-1 000	350	350	300	200	200	400	+20	14,1%

Le **service de la dette** représente le montant payé chaque année au titre du remboursement d'un prêt. Il comprend le remboursement du principal (le montant emprunté) et les paiements d'intérêts (le loyer de l'argent). Le service de la dette est égal au principal plus les intérêts (p+i). Il existe plusieurs façons de

calculer le service de la dette, et nous avons vu qu'il y a aussi plusieurs façons de produire la même valeur actuelle nette. Cette connaissance du service de la dette a pour but de chercher à faire correspondre les rentrées de fonds escomptées aux obligations à contracter. Le calcul de la couverture annuelle du service de la dette est important pour décider de l'opportunité de souscrire un prêt.

Revenons aux trois exemples de service de la dette donnés plus haut pour voir comment procéder au calcul des ratios de couverture du service de la dette (RCSD).

Options pour le service de la dette	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
Cas A	120	120	120	120	1 120	1 600
Cas B	277	277	277	277	277	1 385
Cas C	320	296	272	248	224	1 360

Pour chacune de ces années, un certain montant d'argent sera disponible pour effectuer les paiements prévus au titre du service de la dette. Ce montant représente l'excédent des recettes sur les dépenses courantes. C'est le montant disponible pour assurer le service de la dette, réinjecter des fonds dans l'entreprise ou payer des dividendes aux promoteurs. Retenons l'hypothèse qui suit, en ce qui concerne la disponibilité de fonds pour faire face au service de la dette.

Année	1	2	3	4	5	Total
Fonds disponibles	400	420	440	460	480	2 200

Le calcul du ratio de couverture du service de la dette permet de comparer les montants disponibles par année (et pour la durée totale du prêt) pour voir s'il y a concordance ou non entre les sommes à payer sur la base des différents échéanciers et les fonds disponibles pour ce faire. Par exemple, si vous choisissez le cas A comme option de paiement du service de la dette : à l'année 3, les frais de service de la dette s'élèvent à 120 au total et vos fonds disponibles sont de 440 au total, ce qui vous donne un ratio de couverture du service de la dette (RCSD) de 3,7 (soit  $440/120$ ); cela signifie qu'au titre de cette année en particulier, pour chaque unité de monnaie due, vous avez 3,7 unités disponibles pour le paiement. En choisissant le cas B, le RCSD pour l'année 3 serait de 1,6 (soit  $440/277$ ).

Options pour le service de la dette	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
Cas A	120	120	120	120	1 120	1 600
Cas B	277	277	277	277	277	1 385
Cas C	320	296	272	248	224	1 360

Ratios de couverture du service de la dette	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Années 1-5
Cas A	3,3	3,5	3,7	3,8	0,4	1,4
Cas B	1,4	1,5	1,6	1,7	1,7	1,6
Cas C	1,3	1,4	1,6	1,9	2,1	1,6

Un autre élément important à considérer est la somme de tous les frais de service de la dette par rapport à la somme de tous les fonds disponibles pour y faire face. On obtient ainsi le RCSD « moyen », même si les décalages de temps en font une mesure tout au plus approximative.

Comparez ces résultats, d'abord en tant que champion : lequel d'entre eux produit-il le meilleur cash-flow pour le réinvestissement, l'expansion ou le paiement de dividendes?

Mettez-vous ensuite à la place de celui qui accorde le prêt : lequel des résultats est-il le moins sécurisant?

**Réponse : le cas A.** Il est favorable au projet en ce sens qu'il libère au cours des premières années des liquidités substantielles qui peuvent être réinjectées dans le projet ou reversées aux promoteurs. Mais il est défavorable aux prêteurs parce qu'il génère le RCSD global le plus bas (1,4), avec un niveau de risque très élevé à l'année 5 (et si le champion a dépensé tous ses excédents de recettes des années 1 à 4?)

Il n'y a ni des bonnes réponses ni des mauvaises réponses. Le cas A pourrait être structuré de manière à réduire le risque du côté du prêteur (en constituant des réserves de caisse durant les années 1 à 4). Cet exercice a pour but de faire prendre conscience des options qui existent lorsque la valeur temporelle de l'argent est intégrée à l'analyse.

Le plus important élément commun des six notions examinées dans la présente section est le facteur **temps**. La valeur temporelle de l'argent et d'autres bénéfices est une composante importante de toute proposition. Les champions et les facilitateurs doivent examiner attentivement les catégories de dépenses et de recettes à réaliser dans chacune des grandes périodes de temps.

## 2.3 Catégorisation des projets

Tous les projets ou propositions ne sont pas créés égaux. Certains sont destinés à perturber sensiblement le statu quo environnemental et social. D'autres le font un peu moins. Et il y en a qui ont des impacts considérables – aussi bien positifs que négatifs.

Projets ayant un impact sensible →	Catégorie A
Projets ayant un certain impact →	Catégorie B
Projets ayant un impact négligeable →	Catégorie C

Un certain système de classement a été adopté par les organisations, notamment les organismes multilatéraux de développement et les banques commerciales, pour tenter de répartir les projets en plusieurs grandes catégories.

Il importe que les champions comprennent bien cette catégorisation du fait du travail requis, mais aussi du degré de facilité ou de difficulté du processus d'obtention des autorisations et des financements.

### Catégorie A → Projets ayant un impact sensible

Une proposition est classée dans la catégorie A lorsqu'elle est de nature à avoir sur l'environnement des effets sensibles<sup>9</sup>, divers et sans précédent. De tels investissements peuvent avoir des répercussions bien au-delà des sites où des installations envisagés par le champion. L'évaluation de l'environnement pour un investissement de catégorie A aura pour but d'examiner les impacts positifs et négatifs potentiels du projet, de les comparer à ceux d'autres options possibles (y compris l'option du « non-projet ») et de recommander des mesures propres à prévenir, réduire, atténuer ou compenser les impacts défavorables afin d'améliorer le rendement. Il est nécessaire de procéder à une évaluation complète de l'environnement, à travers ce qui est généralement appelé étude d'impact sur l'environnement (EIA).

<sup>9</sup> Un impact potentiel est dit « sensible » s'il paraît irréversible (entraînant, par exemple, la perte d'un habitat naturel important), s'il touche des groupes de minorités ethniques vulnérables, s'il provoque des déplacements et des réinstallations involontaires ou s'il affecte des sites de patrimoine culturel de grande importance.

Projets-types de catégorie A	
Projets touchant les populations autochtones.	Construction de barrages et réservoirs.
Projets entraînant la réinstallation de collectivités/familles.	Pesticides et herbicides : production ou usage commercial.
Tous projets liés à des préoccupations socio-économiques.	Grands projets d'irrigation ou autres projets ayant une incidence sur les réserves d'eau dans une région donnée.
Projets entraînant un développement induit (par exemple, les migrations de retour).	Opérations d'évacuation et d'élimination des déchets ménagers ou dangereux.
Projets ayant une incidence sur le patrimoine culturel (par exemple, les sites religieux et archéologiques)	Produits chimiques dangereux : fabrication, entreposage ou transport de quantités dépassant un certain seuil.
Projets comportant des risques graves du point de vue de la sécurité au travail et de la santé.	Exploitation du pétrole et du gaz naturel, y compris la construction d'oléoducs.
Projets ayant des impacts sur les habitats naturels protégés ou sur les aires de biodiversité de grande importance, notamment les zones humides, les récifs coralliens et les mangroves.	Grands projets d'infrastructure, y compris l'aménagement des ports, des aéroports, des routes, des voies ferrées et des réseaux de transport en commun.
Exploitation forestière (coupes commerciales ou exploitation des forêts humides vierges des régions tropicales).	Fonte et affinage des métaux et opérations de fonderie.
Grandes installations thermiques et hydroélectriques.	Exploitation minière (souterraine ou à ciel ouvert).
Usines et exploitations agro-industrielles de grande taille.	Voies d'eau internationales.
Utilisation de chlorofluorocarbones (CFC) ou d'autres substances qui appauvrissent la couche d'ozone.	Matières dangereuses, pollution atmosphérique, bruits ou odeurs.

### Catégorie B → Projets ayant un certain impact

Les projets sont classés dans la catégorie B lorsque leurs effets sur les populations humaines et sur les zones d'intérêt environnemental – notamment les zones humides, les forêts, les prairies et d'autres habitats naturels – **sont moins défavorables que ceux de la catégorie A. Les impacts sont spécifiques au site**; il n'y en a que très peu qui soient irréversibles; et la plupart du temps, les mesures d'atténuation sont plus faciles à concevoir que dans le cas des projets de catégorie A.

La portée d'une **évaluation de l'environnement pour les besoins d'un investissement de catégorie B peut varier** selon les projets, mais elle est plus étroite que celle d'une évaluation pour un projet de catégorie A. Cependant, comme dans le cas de la catégorie A, cette évaluation vise à déterminer les impacts positifs ou négatifs éventuels et à recommander des mesures propres à prévenir, réduire, atténuer ou compenser les effets défavorables afin d'améliorer la performance environnementale.

Diverses directives écologiques ont été mises au point par les autorités locales ou nationales, ainsi que par un certain nombre d'organisations, y compris le Groupe de la Banque mondiale (par exemple, **Principes directeurs en matière de prévention et de réduction de la pollution**, **Principes fondamentaux de sécurité et de santé au travail**, etc.), pour circonscrire la catégorie d'un projet et en assurer une gestion appropriée.

Projets-types de catégorie B	
Questions spécifiques relatives à l'élimination des déchets;	Energie solaire photovoltaïque (en cas d'utilisation d'accumulateurs);
Traitement des déchets;	Biomasse/biogaz;
Guidage et rétention partielle du flux des cours d'eau;	Projets d'hydroélectricité de taille réduite ou moyenne;

### Catégorie C → Projets ayant un impact négligeable

Un projet d'investissement est classé dans la catégorie C si son impact négatif potentiel sur l'environnement est jugé négligeable, sinon nul. Au-delà de l'étape de vérification (documentation), aucune autre démarche n'est requise pour un projet appartenant à cette catégorie.

Projets-types de catégorie C	
Préparation d'études de faisabilité;	Efficacité énergétique;
Firmes d'experts-conseils;	Enregistrement des certificats d'actions;
Industries des services;	Courtage;
Assistance technique;	Opérations bancaires avec les particuliers.

### Activités exclues

De toute évidence, il y a une tendance à « exclure » du champ des catégories A, B ou C certaines activités qui comportent manifestement des risques sur le plan social ou environnemental. Les exemples de projet à éviter comprennent notamment :

- Les activités de production et diverses autres formes d'exploitation des enfants par le travail;
- La production ou le commerce de tout produit ou service jugé illicite au regard des lois et règlements du pays hôte ou des conventions et accords internationaux;
- La production ou le commerce des armes et munitions;
- La production ou le commerce des boissons alcoolisées (à l'exception de la bière et des vins);
- La production ou le commerce du tabac;
- Les jeux de casino et activités apparentées;
- Le commerce des produits de la faune et de la flore régies par la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction;
- La production ou le commerce des matières radioactives;
- La production, le commerce ou l'utilisation de fibres d'amiante friables;
- L'exploitation commerciale des forêts humides vierges des régions tropicales;
- La fabrication ou le commerce de produits contenant des biphényles polychlorés (BPC)
- La fabrication ou le commerce de produits pharmaceutiques frappés de restrictions ou d'interdiction;
- La production ou le commerce de substances qui appauvrissent la couche d'ozone faisant l'objet de mesures d'élimination progressive;
- La pêche aux filets dérivants dans le milieu marin avec des filets de plus de 2 km de long.

## 2.4 Evaluation du Champion et de l'équipe

Les bonnes idées sont nombreuses, et pour chaque bonne idée qui aboutit au succès, il y en a des centaines d'autres qui ne sont jamais exploitées. Il faut certes une conjonction de plusieurs facteurs pour que la mise en œuvre d'une bonne idée soit couronnée de succès, mais il est reconnu que le plus important de ces facteurs est le Champion : cet individu ou groupe d'individus qui est fermement engagé en faveur de l'idée. Cependant, **il faudrait bien plus qu'un simple engagement**. Avant d'amorcer sérieusement la préparation d'une proposition, le Champion doit procéder à une évaluation rigoureuse de deux éléments précis, à savoir la motivation et les capacités.

**Motivation** : Quelles sont les raisons qui sous-tendent l'engagement du Champion quant à investir son temps, son argent et sa réputation dans cette proposition? Est-ce un problème de gains financiers (création de revenus ou de richesse)? Est-il question d'établir des antécédents et une base d'expérience? S'agit-il de changements sociaux ou environnementaux? Ou d'une combinaison de ces objectifs ou d'autres raisons?

L'engagement est-il réel, avec une intention de participer à plein temps (peu de champions s'engagent à temps partiel)? Y a-t-il concordance (ou non) entre les objectifs du Champion et les résultats probables du projet en cas de succès? (Si le champion souhaite créer une certaine richesse en l'espace de cinq ans, le fait de réaliser même un programme réussi d'énergie domestique dans les collectivités rurales démunies n'est probablement pas le chemin à emprunter pour y parvenir). La première démarche à entreprendre par le Champion consiste à inventorier ses motivations et celles de l'équipe :

- Revenu régulier;
- Création de richesse;
- Création d'une entité permanente;
- Gain d'expérience;
- Changements sociaux;
- Amélioration de l'environnement;
- Autres.

La deuxième démarche sera de déterminer, honnêtement et ouvertement, si ces motivations sont compatibles avec la proposition envisagée ou s'il y a non-concordance. Les propositions sont déjà assez difficiles à mettre en œuvre même sans conflit entre la motivation du champion et l'initiative en cours.

**Capacités** : Il ne suffit pas simplement d'avoir la motivation et la volonté (être disposé à agir ne signifie pas nécessairement qu'on est prêt et apte à le faire). Les organismes facilitateurs vérifieront soigneusement la gamme de compétences et la base d'expérience présentées dans une proposition. Une capacité des plus solides en matière de conception technique doit être contrebalancée par diverses autres aptitudes, et le plus grand génie de la finance doit posséder et justifier de bonnes connaissances dans les domaines de la planification et de la mise en œuvre. La plupart des propositions nécessitent un assortiment de compétences techniques, notamment dans les domaines suivants :

- Activités courantes d'exploitation et de gestion;
- Planification financière;
- Questions juridiques et réglementaires;
- Négociations;
- Relations entre banques et investisseurs;
- Conception;

#### Enseignements à retenir :

- Le champion est en général disposé à investir son argent, son temps et sa réputation pour transformer une idée de base viable en une entreprise réussie et un débouché continu. Au moment d'établir des liens, tout organisme facilitateur voudra avoir une idée concrète de l'apport de l'entrepreneur en termes de moyens financiers, d'éléments d'actif et de temps.
- Les champions doivent utiliser des lignes directrices simples qui répondent aux exigences des organismes facilitateurs. De plus, ils ont besoin d'avoir accès à des renseignements, notamment en ce qui concerne les sources de financement et d'autres mécanismes d'appui. De telles informations existent et doivent être analysées, évaluées et répertoriées, de manière à être consultées facilement par les champions dès qu'ils ont clairement déterminé leurs plans et leurs besoins.
- La fourniture d'un appui et d'un soutien actifs suppose une « union » difficile durant trois à cinq ans avec un champion. Les facilitateurs doivent choisir le champion idoine et vice versa, tout en évitant de laisser les préférences personnelles teinter le jugement. Le « partenaire idoine » doit être un bon partenaire *commercial*, quand bien même il n'aurait pas le profil requis pour de bonnes relations sociales.
- Les champions qui arrivent dans le secteur des affaires par le biais de pistons politiques et sans avoir une expérience suffisante doivent susciter des doutes quant à leur capacité d'exécution.

- Ingénierie;
- Approvisionnements et achats;
- Construction;
- Exploitation et entretien;
- Techniques de vente et commercialisation;
- Rapports, suivi et évaluation.

Ce que le Champion possède doit être évalué de manière objective. Les points faibles et tout ce qui manque doivent être contrebalancés par des cooptations au sein de l'équipe, ou alors clairement identifiés comme étant des lacunes à combler (avec inscription de dépenses au budget à cet effet!). Les personnes à coopter peuvent être des promoteurs-investisseurs, des employés ou des entrepreneurs. L'équipe finale doit toutefois comporter en son sein les compétences techniques requises dans un certain nombre de disciplines, à savoir :

- Questions techniques;
- Questions opérationnelles;
- Questions financières;
- Questions juridiques;
- Techniques de vente et services;
- Commercialisation;
- Questions politiques;
- Mobilisation de ressources.

Il est bien facile et normal que chacun de nous surestime son apport dans une proposition; les bailleurs de fonds, les investisseurs et les donateurs en sont parfois convaincus. Pourtant, la réalité se révélera beaucoup plus rude lors de la mise en œuvre. Une autoévaluation honnête et une évaluation objective de l'équipe peuvent aboutir à une proposition plus coûteuse. Il pourrait même en résulter une proposition irréalisable. Néanmoins, le fait d'avoir d'emblée un projet de taille réduite ou une proposition irréalisable est bien moins pénible pour le Champion que d'avoir une proposition approuvée mais sous-financée qui s'écroule sur le terrain.

**Le présent guide contient un modèle (relatif à la question « QUI? » à l'annexe I) destiné à faciliter le processus de collecte et de structuration de l'information pour traiter toutes les questions pertinentes que le champions devra aborder.**



## 3. Préparation d'une proposition

En partant de l'approche en sept questions, un solide point d'ancrage dans des domaines tels que la comptabilité, le financement, les impacts, la programmation et l'évaluation de l'environnement, et connaissant la motivation et les capacités du Champion, il est maintenant possible d'aborder **une série de tâches et de questions** qui toutes ensemble constituent une proposition : un plan visant à entreprendre une initiative et à solliciter des ressources à cet effet.

### 3.1 Tâches et questions

Comment le Champion en arrive-t-il donc au stade où des déclarations précises peuvent être faites sur quelques pages et adressées à des organismes facilitateurs spécifiques. Il doit être désormais clair dans l'esprit de tous que les champions parviennent à ce stade en répondant à sept questions et en élaborant chacun son scénario de référence.

Le scénario mis au point dans le présent chapitre renvoie aux modèles figurant à l'annexe I et dans le CD-ROM qui accompagne le présent guide.

**Tâche 1 : Présenter le concept (réponse à la question « Quoi? ») – en faisant une description factuelle et claire de la technologie, des services, du produit et de la clientèle.**

- 1.1 Décrire le produit ou les services;
- 1.2 Décrire la technologie;
- 1.3 Décrire le groupe d'utilisateurs ou la clientèle.

**Questions sous-jacentes :** Pourquoi **ce** produit est-il celui qu'il convient d'offrir à **cette** clientèle? Pourquoi avoir choisi **cette** technologie?

Le point de départ de ce processus pourrait consister, par exemple, à se munir d'un bloc-notes et d'un crayon. Arracher huit feuillets du bloc-notes et y inscrire respectivement **Quoi, Où, Qui, Comment, Pourquoi, Et si et A qui**. Sur le huitième feuillet, inscrire « **Scénario de référence** ». Les éléments à insérer dans ces diverses rubriques pourraient nécessiter plus d'un feuillet, mais seulement dans quelques cas. Le plus important, c'est qu'en baptisant ainsi ces huit feuilles de papier, vous avez mis en route une proposition!

#### 1.1 Description du produit ou des services

- Description : L'eau ou le mazout et le chauffage ou l'éclairage sont des produits, de même que l'énergie électrique vendue à une entreprise d'électricité et les variétés de sorgho doux résistantes à la sécheresse. En revanche, l'utilisation du biogaz produit à partir d'un mélange de fumier de volaille et d'eau réalisé dans un digesteur souterrain à tambour fixe pour alimenter un groupe électrogène diesel destiné à générer de l'électricité afin d'assurer le fonctionnement d'une pompe servant à l'acheminement de l'eau vers un réservoir en vue de la distribution par gravité de l'eau à la demande dans un village n'est ni un produit, ni un service. C'est une technique.
- Besoin à satisfaire : La disponibilité de l'eau potable au niveau du ménage permet d'assurer le confort, la santé et le travail, tout en évitant l'inconfort et les travaux ménagers insalubres et coûteux en temps.
- Nouveau produit, nouveau marché, ou les deux? Y a-t-il eu de telles initiatives auparavant? Cela a-t-il eu lieu dans un marché comme celui-ci?
- Essai du produit ou du service dans un marché couvert par la proposition. Il est censé être accepté comme produit ou service nouveau ou de rechange parce que ..... A COMPLETER!

## 1.2 Description de la technologie

- Description : Expliquer son fonctionnement dans un langage clair et sans termes techniques, en fournissant aussi des références pour la recherche de plus amples informations; une description de la technologie s'étalant sur huit des 12 pages d'une proposition ne serait pas un bon signe;
- Expérience dans le domaine technique considéré : niveau mondial, échelon national, marché local et Champion, installation, exploitation et entretien;
- Essai de la technologie dans le marché visé dans la proposition;
- Composants de la technologie;
- Source(s) des intrants et des extrants;
- Tailles des produits, coût approximatif et prix probables au consommateur;
- Sources de remplacement (plan B);
- Vérification de la transparence et de la compétitivité des prix;
- Besoins en matière d'entretien;
- Autres technologies de fourniture de produits ou services similaires.

## 1.3 Description du groupe d'usagers ou de clients

- Types d'usagers ou de clients visés;
- Nombre approximatif de clients visés (dans l'immédiat et au titre des trois années à venir);
- Niveaux et variations des revenus des clients;
- Produits ou services existants;
- Raisons pouvant pousser les clients à adopter les nouveaux produits ou services;
- Mécanismes prévus pour toucher la clientèle.

**Note :** Si la proposition repose sur des recettes provenant d'un seul grand client ou d'un nombre réduit de clients (par exemple, une entreprise de service public ou une municipalité), il y aurait lieu de bien vérifier l'état de « santé financière » de cette clientèle :

- Rendement de l'activité principale du grand client (la grandeur de la taille n'est pas synonyme de viabilité ou de compétitivité);
- Solvabilité et antécédents en matière de règlement de factures;
- Options disponibles en cas de défaillance du client.

### Concurrents

- Autres entreprises ou programmes ciblant la même clientèle;
- Similarités entre ces concurrents et la présente proposition;
- Différences entre ces concurrents et la présente proposition;
- Raisons pouvant pousser les clients à choisir les nouveaux produits ou services proposés.

**Note :** Par concurrents on entend toutes les initiatives, caritatives ou lucratives, dont les activités ont la moindre incidence sur les produits ou services envisagés. Pour ce qui est des activités à but non lucratif, la concurrence engloberait aussi tous les programmes sollicitant la même source de financement.

**Tâche 2 : Décrire le contexte (réponse à la question « Où? ») – en analysant et en décrivant le contexte de manière objective et transparente pour montrer que la situation locale est bien cernée.**

- 2.1 Décrire la zone d'implantation et la situation prévalant dans le pays ou la région;
- 2.2 Décrire le marché;
- 2.3 Décrire la réglementation régissant l'exploitation et les autorisations requises.

### 2.1 Description des conditions du marché

- Taille;
- Population;
- PIB par habitant;
- Répartition des revenus;
- Taux de change;
- Taux d'inflation (sur trois ans);
- Taux d'intérêt créditeurs;
- Taux d'intérêt sur les prêts bancaires.

### 2.2 Description du cadre de réglementation

- Permis requis pour entreprendre une opération commerciale;
- Autorisations requises pour les organisations non gouvernementales;
- Autorisations requises pour entreprendre une étude de projet ou une étude de faisabilité;
- Permis requis pour obtenir une concession;
- Permis requis pour l'utilisation d'une ressource naturelle;
- Autorisations requises pour utiliser la voirie publique ou traverser des terrains du domaine public;
- Autorisations et procédures concernant l'environnement;
- Permis de construire;
- Permis d'exploitation;
- Impôts et règlements en vigueur.

### 2.3 Description du cadre d'exploitation

- Obtention de terrains ou de locaux;
- Sécurité et corruption;
- Recrutement et licenciement;
- Obtention de prêts;
- Entrepreneurs;
- Transport;
- Exécution des contrats;
- Interaction avec les inspecteurs et autres responsables publics.

**Questions relatives à la réglementation** : Quels sont les lois, règlements et directives locales à respecter? Quelles sont les autorisations à obtenir et auprès de quelles autorités? Quelles sont les approbations et permissions formelles et informelles à obtenir au préalable durant toute la période d'exploitation?

**Questions relatives au marché :** Quels sont les produits et services utilisés à l'heure actuelle? Quels sont les autres fournisseurs de produits et de services que cette clientèle pourrait utiliser? Pour quelle raison ces clients choisiraient-ils les produits ou les services envisagés?

**Tâche 3 : Présenter l'équipe (réponse à la question « Qui? ») – en évaluant et en présentant l'équipe et les parties prenantes, avec indication précise de la nature de leur participation.**

- 3.1 Décrire le Champion et évaluer ses forces, ses faiblesses et sa motivation;
- 3.2 Décrire les promoteurs, leurs apports, le niveau de leur engagement et leur motivation;
- 3.3 Décrire les employés, les cadres et les conseillers qui seront associés au projet et comparer la gamme de compétences techniques du Champion, des promoteurs, des employés, des cadres et des conseillers à la liste-type des compétences nécessaires à la mise en œuvre de la proposition.
- 3.4 Présenter la structuration du plan aux diverses étapes prévues. Il est important à ce stade d'avoir une idée précise du calendrier et de l'échéancier de ce qui est envisagé.
- 3.5 Décrire toutes les parties qui seront associées au projet de manière formelle ou informelle, notamment des intervenants à différents niveaux de la société civile et de l'administration publique. Ne pas perdre de vue ce que d'autres entités pourraient faire à des fins personnelles ou politiques pour faire obstacle au bon déroulement du plan.

**Questions :** Quels sont les points faibles de l'équipe? Quels sont les domaines de connaissances et d'expérience qui font défaut? Comment ces lacunes seront-elles gérées? Quelles sont les embûches que d'autres entités pourraient créer pour tenter d'empêcher la mise en œuvre du plan? Quelle en sera la signification? Qu'y a-t-il lieu de faire pour prévenir d'éventuelles embûches?

### **Objectifs et compétences techniques de l'équipe**

#### **Objectifs du Champion :**

- Revenus réguliers;
- Création de richesse;
- Création d'une entité permanente;
- Gain d'expérience;
- Changements sociaux;
- Amélioration de l'environnement;
- Autres.

#### **Base de connaissances et d'expérience du Champion :**

- Mercatique et techniques de vente;
- Activités courantes d'exploitation et de gestion;
- Planification financière;
- Questions juridiques et réglementaires;
- Négociations;
- Relations avec les banques et les investisseurs;
- Conception;
- Ingénierie;
- Approvisionnements et achats;

- Construction;
- Rapports, suivi et évaluation.

#### **Base de compétences et expériences de l'équipe :**

- Questions techniques;
- Questions opérationnelles;
- Questions financières;
- Questions juridiques;
- Techniques de ventes et services;
- Commercialisation;
- Questions politiques;
- Mobilisation de ressources.

#### **Participants**

##### **Entreprise ou organisme dont émane la proposition :**

- Nom;
- Adresse officielle;
- Statut juridique;
- Promoteurs et pourcentage de capital détenu;
- Directeur général;
- Responsable technique;
- Responsable financier;
- Conseil d'administration;
- Compte bancaire;
- Comptables;
- Avocats;
- Historique.

##### **Organismes ou entreprises fournissant des produits ou des services similaires :**

- Organisme;
  - Produit ou services;
  - Similarités;
  - Différences.
- *Répéter en tant que de besoin.*

##### **Organismes fournissant des matières premières ou des produits de base :**

- Organisme;
  - Matières premières ou produits de base fournis;
  - Forme de contrat.
- *Répéter en tant que de besoin.*

**Organismes fournissant des services spécialisés (et leurs domaines de compétences) :**

- Conception;
  - Construction;
  - Etudes techniques;
  - Consultation financière;
  - Consultation juridique;
  - Bénéfices-carbone;
  - Autres.
- *Répéter en tant que de besoin.*

**Propriétaires fonciers cédant ou donnant à bail des terrains ou accordant la permission de les utiliser ou d'y avoir accès :**

- Parcelle de terrain (emplacement, description);
  - Propriétaire bailleur;
  - Forme de contrat.
- *Répéter en tant que de besoin.*

**Tâche 4 : Expliquer le plan (réponse à la question « Comment? ») – en organisant et en présentant les diverses étapes de la mise en œuvre : Comment l'idée de base sera-t-elle transformée en réalité opérationnelle?**

- 4.1 Décrire la proposition en termes de périodes de temps (« Pour achever la planification », « Pour réaliser le bouclage financier », « Pour construire », « Pour lancer l'exploitation »). Dans chaque période de temps, énumérer les sous-tâches à accomplir et les autorisations à obtenir. Indiquer pour chacune des sous-tâches une estimation du coût et des recettes.
- 4.2 Esquisser le mode de gestion de la proposition (structure organisationnelle ou organigramme).

**Questions :** Tous les éléments ont-ils été pris en compte? Toutes les tâches essentielles se retrouvent-elles dans des périodes de temps identifiables? Quels sont les éléments essentiels qui peuvent provoquer l'arrêt du processus? Des estimations de coût et d'autres ressources ont-elles été établies pour chacune de **l'ensemble** des tâches? Les détails sont-ils disponibles uniquement pour la phase de construction ou de déploiement, ou bien les tâches opérationnelles ont-elles été programmées pour toute la durée de vie utile du projet? Existe-t-il différents plans de dotation en personnel pour les différentes phases? Comment cela est-il pris en compte dans les estimations? Quel sera le mode de réalisation ou d'acquisition de la technologie, du produit, des services ou des installations? Quelles sont les sources du matériel, des matières premières et de la main-d'œuvre? Y a-t-il un mécanisme de division du travail et de reddition des comptes clairement défini pour chaque phase?

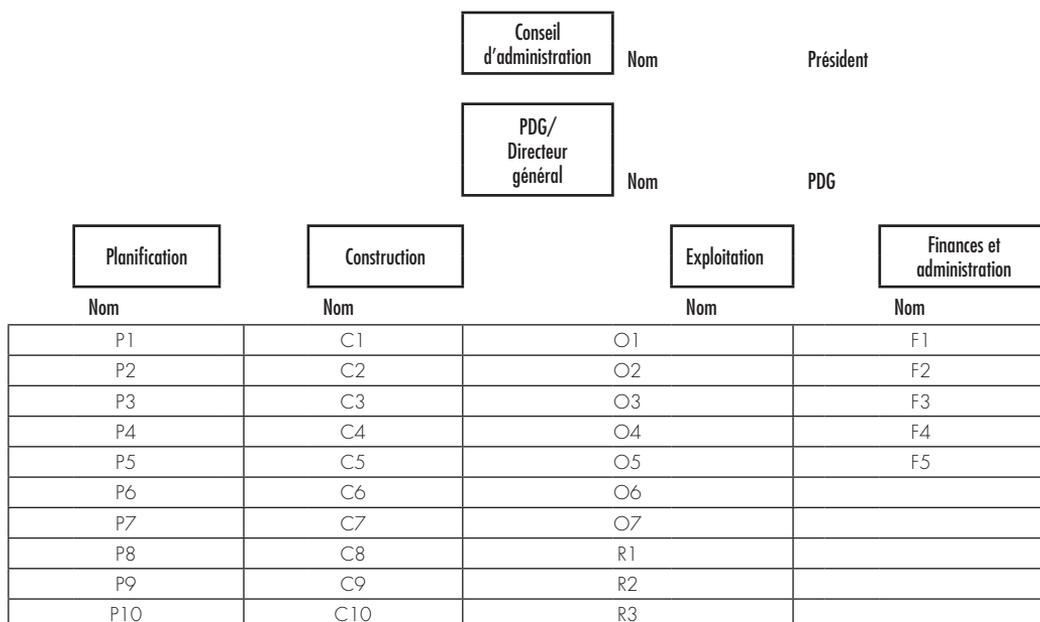
Le tableau qui suit illustre la combinaison des volets concernant la description d'une « organisation », la définition des jalons, l'estimation et la ventilation des coûts, des recettes et des activités d'un projet-type et, par-dessus tout, la répartition des responsabilités. Comme on le verra par la suite, cela constitue le premier module de la planification financière d'une proposition.

Titre	Nom
Administrateur 1 Président	Nom
Administrateur 2	Nom
Administrateur 3	Nom
Administrateur 4	Nom
Administrateur 5	Nom
Chef exécutif / Directeur général	Nom
Chef des services financiers	Nom
Chef de l'exploitation	Nom
Chef de la planification	Nom
Chef de la construction	Nom

	Tâches liées à la planification	Responsable	Coût estimatif	Mois	
				Au départ	A la fin
P1	Autorisations	Nom	15 000	1	12
P2	Etudes techniques I	Nom	10 000	1	12
P3	Marchés I	Nom	5 000	1	12
P4	Marchés II	Nom	10 000	13	24
P5	Etudes techniques II	Nom	5 000	13	24
P6					
P7					
P8					
P9					
P10					
			45 000		
	Tâches liées à la construction	Responsable	Coût estimatif		
C1	Acquisition de terrains	Nom	240 000	6	12
C2	Ingénierie	Nom	110 000	6	12
C3	Machinerie 1	Nom	2 381	6	12
C4	Machinerie 2	Nom	200 000	13	24
C5	Machinerie 3	Nom	111 000	13	24
C6	Machinerie 4	Nom	22 333	13	24
C7	Essais 1	Nom	300 000	25	36
C8	Essais 2	Nom	33 334	25	36
C9					
C10	Intérêts intercalaires	Nom	50 952	6	36
			1 070 000		

				Mois	Nombre
	<b>Tâches liées au recouvrement et à l'exploitation</b>	<b>Responsable</b>			
	Mise en exploitation				37
R1	Recettes - première année	Nom	MONTANT	37	48
R2	Recettes - deuxième année	Nom	MONTANT	49	60
O1	Personnel - première année / Paie	Nom	MONTANT	37	48
O2	Loyers - première année	Nom	MONTANT	37	48
O3	Fournitures - première année	Nom	MONTANT	37	48
O4	Administration générale - première année	Nom	MONTANT	37	48
O5					
O6					
O7					
	<b>Finances et administration</b>	<b>Responsable</b>			
F1	Bouclage financier	Nom		Date	12
F2	Guide et système comptables 1	Nom		6	12
F3	Guide et système comptables 2	Nom		13	36
F4	Rapports aux investisseurs / bailleurs de fonds 1	Nom			15

L'exemple qui suit – et qui découle de la liste présentée ci-dessus – est un organigramme simplifié qui est axé sur les liens de correspondance entre les personnes et les responsabilités en un lieu. Il est utilisé aussi (plus tard) comme modèle pour la préparation des descriptions de tâches.



Si le processus est suivi comme il se doit, le Champion aura à portée de main pratiquement toute l'information nécessaire pour la planification financière.

**Tâche 5 : Décrire les bénéfices et les impacts (réponse à la question « Pourquoi? ») – Estimation et préparation des impacts, des résultats et des espérances de la proposition : énumération des bénéfices, élaboration d'une matrice des bénéfices et inventaire des impacts de la proposition et des mesures d'atténuation.**

- 5.1 Estimer et décrire tous les bénéfices. Déterminer les impacts et les situations à surveiller.
- 5.2 Recenser et décrire tous les impacts environnementaux et sociaux, ainsi que les mesures d'atténuation des impacts négatifs.

**Question** : Y a-t-il eu une analyse poussée de tous les avantages et bénéfices sur les plans financier, social, environnemental et affectif et en termes de croissance du marché et de reproductibilité?

Il y a tout juste quelques passages du présent guide qui nécessitent une réflexion poussée hors du cadre du plan en cours. Celui-ci en fait partie. Les propositions ont tendance à naître et à s'articuler autour d'une ou de deux idées de base, mais les avantages visés sont souvent multiples. Outre ces considérations, il y a des impacts potentiels qu'il vaudrait mieux comprendre plutôt tôt que trop tard. Une proposition visant à construire une centrale hydroélectrique peut commencer par une réflexion axée sur les énergies renouvelables, mais cela doit s'accompagner d'activités de construction, d'exploitation, d'assainissement de terrains, de développement rural, de gestion des gaz à effet de serre, de reboisement et de développement de débouchés. **Les champions ont tendance à être mus par leurs objectifs de base, ce qui représente un élément très favorable dans la mesure où la focalisation facilite l'obtention de résultats.** Il n'est nullement suggéré ici que des activités secondaires doivent être ajoutées au noyau d'activités de base tout simplement pour multiplier les avantages. Il est plutôt suggéré d'évaluer soigneusement **tous les impacts, positifs comme négatifs**, qui pourraient se produire, parce qu'il est essentiel de bien comprendre l'importance qu'ils pourraient revêtir pour les autres. Les donateurs, les bailleurs de fonds et les investisseurs étant tous conscients de ces questions, une évaluation intégrale et une bonne compréhension de la formulation (des projets des catégories A, B, C selon la classification retenue au chapitre 2) rendront la proposition plus équilibrée et plus complète. Il importe donc de relever tous les bénéfices potentiels de la proposition et de veiller à prendre en compte tous ses éventuels effets sociaux et environnementaux.

### Enumérer les bénéfices

- Adoption d'une nouvelle technologie, compétences et emplois de chantier et d'exploitation;
- Valeur en revenus des nouveaux emplois;
- Bénéfices indirects en termes de revenus;
- Amélioration des terres – sols, végétation, eau, aspect;
- Nombre de nouveaux plants et arbres;
- Amélioration des zones et équipements publics (en mètres de route et en hectares de terrain);
- Eau potable (en litres);
- Combustibles durables (en kilogrammes d'équivalent pétrole);
- Montant total des fonds mobilisés;
- Fourniture de services publics (électricité, eau);
- Activités d'éducation et d'information.

### Bénéfices particuliers pour les investisseurs ou donateurs « stratégiques »

L'exemple qui suit est une sous-tâche présentée brièvement mais potentiellement importante si un type d'investisseur spécifique (investisseur stratégique) s'intéresse à la proposition. Le champion peut indiquer tous bénéfices particuliers en termes de connaissances, d'infrastructure, d'expérience ou de réputation que la proposition pourrait offrir à un type d'investisseur spécifique : celui qui désirerait apprendre et acquérir de l'expérience ou « tâter le terrain », mais en cherchant à le faire par l'intermédiaire de quelqu'un d'autre.

La proposition *contribuera-t-elle* à l'adoption de politiques innovantes qui ouvriront le marché aux autres?

La proposition *fournira-t-elle une information et une expérience* à un coût sensiblement réduit par rapport à ce que coûterait le recueil direct d'une telle information sur le terrain?

La proposition permettra-t-elle *d'impartir aux autres des connaissances techniques* qui pourraient leur permettre de se développer?

### Enumérer les effets potentiels

#### Catégorie A

Une proposition est classée dans la catégorie A lorsqu'elle est de nature à avoir sur l'environnement des **effets négatifs étendus** jugés sensibles, divers ou sans précédent.

#### Les projets nécessitant une attention particulière comprennent :

- Les barrages et les lacs de retenue;
- Les grandes usines et exploitations industrielles;
- Les grands projets pétroliers et gaziers, notamment les canalisations à grande distance;
- Les grands projets de production d'énergie thermique et hydroélectrique;
- Les opérations d'élimination des ordures ménagères et des déchets dangereux;
- La lutte contre les nuisibles (utilisation étendue de produits pesticides et agrochimiques);
- La gestion des zones occupées par des populations autochtones et abritant des sites du patrimoine mondial ou des habitats naturels critiques;
- La gestion des zones nécessitant la perte involontaire de terres, d'habitations et de moyens de subsistance pour les occupants;
- La gestion des forêts (exploitation forestière et notamment des forêts tropicales humides);
- La gestion des voies d'eau internationales;
- Les matières dangereuses, la pollution atmosphérique, le bruit ou les odeurs;
- L'utilisation des chlorofluorocarbones (CFC) ou d'autres substances qui appauvrissent la couche d'ozone.

#### Catégorie B

Les projets sont classés dans la catégorie B lorsque leurs effets sur les populations humaines et sur les zones d'intérêt environnemental – notamment les zones humides, les forêts, les prairies et d'autres habitats naturels – sont moins défavorables que ceux de la catégorie A. Les impacts sont spécifiques au site; il n'y en a que très peu qui soient irréversibles; et la plupart du temps, les mesures d'atténuation sont plus faciles à concevoir que dans le cas des projets de catégorie A.

## Catégorie C

Un projet d'investissement est classé dans la catégorie C si son impact négatif potentiel sur l'environnement est jugé négligeable, sinon nul. Au-delà de l'étape de vérification (documentation), aucune autre démarche n'est requise pour un projet appartenant à cette catégorie

Les points évoqués dans le cadre de la tâche 5 peuvent se résumer comme suit : les champions doivent accepter de sortir la réflexion de la proverbiale boîte (de Pandore) pour parvenir à déceler **tous** les effets positifs d'une proposition. Ils doivent en même temps anticiper sur le large éventail d'impacts qu'une proposition peut avoir (ce sera certainement le cas pour d'autres) et y faire face plutôt tôt que trop tard.

**Tâche 6 : Elaborer le scénario de référence : L'utilisation d'une approche modulaire commence par l'insertion de mots et de chiffres dans des cases, suivie d'une combinaison de ces données selon un processus que nous devons tous être en mesure de comprendre et de reproduire.**

Les champions qui ne sont pas habitués à ce type de processus devront cheminer à travers toutes les sous-tâches jusqu'à ce que chacun des chiffres soient clairement déterminés. Les facilitateurs devront faire un bilan de l'application de cette approche pour voir si elle cadre ou non avec leur propre analyse financière du scénario de base. Une fois que cet enchaînement aura été bien assimilé, cela paraîtra naturel.

- 6.1 Elaboration des hypothèses de base
- 6.2 Evaluation de la faisabilité
- 6.3 Adjonction d'un plan financier
- 6.4 Vérification

**Question** : Qu'est-ce qui est disponible et que faut-il pour mener à bien le scénario de référence?

Les **hypothèses de base** prennent deux formes : la première est l'explication théorique de ce qui est censé se produire, et la deuxième est la conversion de ces hypothèses en chiffres représentant les dépenses et les recettes expliquées.

	Coûts de planification	Année -2 mois 1–12	Année -1 mois 13–24	Année 0 mois 25–36	Total
P1	Obtention de toutes les autorisations	15 000			15 000
P2	Etudes techniques	10 000			10 000
P3	Négociation et préparation des contrats	5 000			5 000
P4	Négociation et préparation des contrats		10 000		10 000
P5	Etudes techniques		5 000		5 000
	<b>Total</b>	<b>30 000</b>	<b>15 000</b>	<b>0</b>	<b>45 000</b>

### Description et conversion en chiffres

1. Les coûts de planification s'élèveront au total à 45 000, représentant P1, P2, P3 et P4 etc., à réaliser au titre des années -2 et -1<sup>10</sup> comme suit :

<sup>10</sup> -2 et -1 correspondent à « moins deux » et « moins un » et signifient respectivement deux ans et un an avant le lancement de l'exploitation (distribution effective du produit ou des services envisagés).

2. La construction se déroulera sur trois années pour un coût total de 1 070 000, et portera sur les éléments suivants : C1, C2, C3, C4 etc. Les prix sont basés sur une estimation forfaitaire avec une marge d'imprévu de 15 % pour les éventualités.

	Coûts de construction / pré-exploitation		Année -2 mois 1-12	Année -1 mois 13-24	Année 0 mois 25-36	Année 1 mois 37-48	Année 2 mois 49-60	Total
C1	Acquisition de terrains		240 000					240 000
C2	Etudes finales et conception		110 000					110 000
C3	Machinerie		2 381					2 381
C4	Machinerie			200 000				200 000
C5	Machinerie			111 000				111 000
C6	Machinerie			22 333				22 333
C7	Essais				300 000			300 000
C8	Essais				33 333			33 333
	Total partiel		352 381	333 333	333 333			1 019 047
C9	Intérêts intercalaires annuels	5%	17 619	16 667	16 667	0	0	50 952
	<b>Total</b>		<b>370 000</b>	<b>350 000</b>	<b>350 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 070 000</b>

3. Les prévisions de recettes en phase de pleine exploitation sont de 304 000 et ce niveau pourrait être atteint au bout de six mois. Aux fins de planification, il est estimé que les recettes resteront en deçà de ce niveau jusqu'à l'année 4 et s'établiront respectivement à 140 000, 241 000 et 261 000 pour les années 1, 2 et 3, en raison d'un faible niveau des prix et de la production au cours de l'année 1 et d'une baisse de production au cours des années 2 et 3. Les recettes sont censées s'accroître au même taux que celui de l'inflation, mais elles ont été maintenues à une valeur constante pendant toute la durée de vie du projet, pour tableur sur des estimations modérées.

	Recettes	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Années 6-15
	Nombre d'unités	400	550	650	700	700	700
	Recette unitaire	200	200	200	200	200	200
R1	<b>Recettes 1</b>	80 000	110 000	130 000	140 000	140 000	140 000
	Nombre d'unités	300	520	520	670	670	670
	Recette unitaire	200	200	200	200	200	200
R2	<b>Recettes 2</b>	60 000	104 000	104 000	134 000	134 000	134 000
	Nombre d'unités		180	180	200	200	200
	Recette unitaire		150	150	150	150	150
R3	<b>Recettes 3</b>	0	27 000	27 000	30 000	30 000	30 000
	<b>Recettes</b>	<b>140 000</b>	<b>241 000</b>	<b>261 000</b>	<b>304 000</b>	<b>304 000</b>	<b>304 000</b>

4. Les coûts d'exploitation comprennent les éléments O1, O2, O3, O4, etc., et s'élèvent en moyenne à 122 000 par an, dont en moyenne 110 000 de coûts directs et 12 000 de dépenses d'administration. Les charges d'exploitation sont censées s'accroître à un rythme correspondant à la moitié du taux d'inflation. Etant donné que l'accroissement des recettes n'est pas pris en compte et qu'il est supérieur à celui des coûts d'exploitation, la valeur des coûts d'exploitation a été stabilisée pour les années 5 à 15.

	Coûts d'exploitation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Années 6-15
O1	Personnel	5 000	6 000	7 000	8 000	9 000	9 000
O2	Loyers	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
O3	Communications	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
O4	Fournitures	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
	<b>Total partiel des coûts d'exploitation</b>	110 000	111 000	112 000	113 000	114 000	114 000
	Dépenses d'administration	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
	<b>Total général</b>	<b>122 000</b>	<b>123 000</b>	<b>124 000</b>	<b>125 000</b>	<b>126 000</b>	<b>126 000</b>

5. Des subventions d'un montant total de 62 500 seront reçues de l'organisation NOM en vue de réduire le coût en capital et d'amortir les charges de la première année d'exploitation.

	Dotations et subventions	Année -2	Année -1	Année 0	Année 1	Année 2
1	Pour la planification ou la construction/pré-exploitation					
	Nouvelles demandes			25 000		
	Autres subventions existantes ou sollicitées			25 000		
2	Pour l'exploitation					
	Pour l'exploitation – demandes en cours ou autres				12 500	
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50 000</b>	<b>12 500</b>	<b>0</b>

**Note :** Ce processus méthodique et de conception très simple consiste à classer toutes les rentrées et sorties de fonds dans leurs catégories respectives – planification, réalisation ou exploitation - et à ventiler ces estimations selon les périodes correspondantes. S'il est effectué soigneusement, cet exercice détaillé mais simple peut servir de base pour ce qui apparaît parfois comme un système de calculs complexes. En réalité, les calculs qui en résultent ne sont rien d'autre que l'affinement et la manipulation de données de base présentées sous forme de tableaux comme ceux qui figurent ci-dessus.

**L'analyse de faisabilité** est fondée sur l'utilisation des données de l'hypothèse de base pour déterminer un **taux de rentabilité** approximatif du projet ou de la proposition, sur une base avant impôts. Il s'agit simplement d'affecter les frais d'établissement et les recettes et dépenses d'exploitation aux années correspondantes. Dans le cas d'une proposition de projet, le délai est fixé dans la proposition elle-même. Pour ce qui est des entreprises ou des projets de durée indéterminée, la durée de 15 ans est une période adéquate pour les estimations. Les techniques basées sur la valeur actualisée nette et le taux de rentabilité interne confèrent une valeur temporelle à l'argent. Tout horizon au-delà de 15 ans tend avoir une incidence plutôt négligeable.

Placer la planification, la construction et les résultats d'exploitation dans les années correspondantes (l'année 1 étant la première année d'exploitation et la période antérieure étant les années zéro, moins 1, moins 2, etc.)

- Pour chacune des années considérées, faire le total des sorties et des rentrées de fonds. Le total des dépenses d'investissement vient en déduction parce qu'il s'agit de sorties de fonds; les subventions et les dotations sont une addition parce qu'il s'agit de rentrées de fonds; le cash-flow opérationnel est une combinaison des rentrées et des sorties;
- Pour chacune des années, faire le total des flux de trésorerie [signe (-) = sorties et signe (+) = rentrées];
- Calculer le taux de rentabilité interne;
- Interpréter les résultats.

Résultats	Cash-flow total « non actualisé » pour toutes les années	Année -2	Année -1	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Années 6-15
Coût de planification	45 000	30 000	15 000							
Coûts de construction et de pré-exploitation	1 070 000	370 000	350 000	350 000						
Frais d'établissement	1 115 000	400 000	365 000	350 000						
Dotations et subventions										
Pour la planification, la construction ou la phase pré- exploitation	50 000			50 000						
Pour l'exploitation	12 500				12 500					
Dotations et subventions	62 500			50 000	12 500					
Recettes	4 290 000				140 000	241 000	261 000	304 000	304 000	304 000
Frais d'exploitation	1 880 000				122 000	123 000	124 000	125 000	126 000	126 000
Recettes d'exploitation nettes	2 410 000				18 000	118 000	137 000	179 000	178 000	178 000
Subvention d'exploitation	12 500				12 500					
RAIDA <sup>1</sup>	2 422 500				30 500	118 000	137 000	179 000	178 000	178 000
Simple essai de faisabilité basé sur le TRI avant impôts sur 15 années	10%	(400 000)	(365 000)	(300 000)	43 000	118 000	137 000	179 000	178 000	178 000

<sup>1</sup> RAIDA = Résultat avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement.

**Comment interpréter le TRI :**

- Lorsque le TRI est négatif, les recettes et les subventions disponibles ne peuvent suffire à couvrir le coût en capital et les coûts d'exploitation d'un projet. Sans *apport supplémentaire de recettes, de dotations ou de subventions*, la proposition ne sera probablement pas viable d'un point de vue financier.
- Si le TRI est positif mais se situe en deçà de 5 à 7 %, la proposition sera financièrement autonome, mais il sera probablement peu intéressant pour le secteur privé. Les bailleurs de fonds, investisseurs et donateurs spécialisés qui recherchent des effets de transformation sur le développement, l'environnement et le marché pourraient accorder un certain intérêt à une telle proposition.
- Si le TRI est positif et au-delà de 5 à 7 %, les détails financiers de la proposition (notamment l'incidence fiscale, la structure de la dette et toutes autres sources de recettes) devront être davantage étoffés et différents mécanismes de financement devront être envisagés; le résultat pourrait être d'intérêt ou sans intérêt pour le secteur privé. Les bailleurs de fonds, investisseurs et donateurs spécialisés qui perçoivent la valeur intégrale des investissements sont susceptibles d'être des groupes cibles.
- Si le TRI est supérieur à 10 %, les détails financiers doivent être davantage étoffés, dans l'intention de pouvoir intéresser les investisseurs et prêteurs du secteur privé.

**Un plan de financement** est une détermination approximative de la proportion des coûts d'une proposition qui sera couverte par ses recettes futures, réparties entre les « trois sources majeures » de fonds de démarrage des projets, à savoir les subventions fournies par les donateurs, les prêts accordés par les bailleurs de fonds et les capitaux propres provenant des promoteurs-investisseurs.

- Durant la période de vie utile du projet (soit une quinzaine d'années), que sera l'excédent ou le déficit de recettes par rapport aux dépenses courantes de fonctionnement?
- Quelle est la proportion des frais d'établissement qui pourrait raisonnablement provenir des subventions?
- Pour combler la différence, quel apport les promoteurs actuels entendent-ils fournir (Note : si la valeur de « l'apport en compétences » a été prise en compte dans l'estimation des frais d'établissement, elle peut être combinée avec l'apport financier du promoteur).
- Sur ce qui reste à financer, quelle est la clé de répartition raisonnable entre les nouveaux investisseurs pour fournir des capitaux propres et des prêts? Plus le chiffre déterminé par le simple test de faisabilité est élevé, plus il est probable que des prêts seront disponibles. Les banques financent rarement plus de 70 % de ce total quel que soit le résultat du calcul de la rentabilité du projet.
- Evaluer le coût de l'emprunt (taux d'intérêt). Ce taux sera probablement quelque peu supérieur à celui qui est accordé aux entreprises les plus performantes du pays.
- Tester différentes méthodes d'octroi de prêts.
- Calculer le ratio annuel de couverture du service de la dette.
- Répéter le calcul, en modifiant le pourcentage de la dette et la méthode jusqu'à obtenir un ratio de couverture raisonnable. Le niveau « raisonnable » varie d'environ 1,3 à 1,6 fois (ce qui signifie que le montant disponible pour assurer le service de la dette se situe entre 130 et 160 % du montant à rembourser).
- Reprendre avec différentes combinaisons de subventions, d'investissements et de capitaux propres.

**Enseignements à retenir :**

- Les champions cherchant à convertir des institutions, programmes ou projets financés par des subventions pour en faire des opérations à vocation commerciale et autonomes sur le plan financier auront besoin d'un appui substantiel et peut-être disproportionné de la part des organismes facilitateurs. Une initiative dérivée ou en démarrage aurait de meilleures chances de réussir.

La situation découlant des étapes qui précèdent se résume comme suit :

<b>Montant des Coûts des investissements :</b>	<b>1 115 000</b>	
Montant à financer par des subventions :	50 000	
Différence :	1 065 000	
Fonds propres (montant fourni par le Champion) :	100 000	
Différence à mobiliser :	965 000	
Capitaux venant de nouveaux actionnaires – investisseurs:	365 000	
<b>Différence à mobiliser par le biais des emprunts :</b>	<b>600 000</b>	<b>56 %</b>

Pour parvenir à mettre en œuvre la présente proposition, il est nécessaire d'obtenir un prêt de 600,000. Les prochaines étapes consistent à déterminer les modalités qui paraissent abordables. Considérons donc les modalités suivantes :

<b>Montant du prêt</b>	<b>600 000</b>
Taux d'intérêt	8,5 %
Durée du prêt (en nombre d'années)	<b>10</b>

Il existe trois méthodes de couverture du service de la dette qu'il conviendrait de comparer, à savoir :

1. Paiement des intérêts pour trois ans seulement, suivi de paiements égaux tous les ans;
2. Paiements égaux tous les ans;
3. Paiement des intérêts sur la base du solde en souffrance (principal), avec des paiements égaux au titre du principal tous les ans.

		<b>Méthode 1</b>	<b>Année</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4, etc.</b>
Inscrire ce montant aux années 1, 2 et 3	51 000			51 000	51 000	51 000	
	Inscrire ce montant de l'année 4 jusqu'à la fin	117 222					117 222
		Service de la dette*		51 000	51 000	51 000	117 222
		Solde du prêt		600 000	600 000	600 000	533 778
		Intérêt		-51 000	-51 000	-51 000	-51 000

		<b>Méthode 2</b>	<b>Année</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4, etc.</b>
Inscrire ce montant de l'année 1 jusqu'à la fin	91 445	Service de la dette *		91 445	91 445	91 445	91 445
		Intérêt		-51 000	-47 562	-43 832	-39 785
		Solde du prêt		559 555	515 673	468 061	416 401

		<b>Méthode 3</b>	<b>Année</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4, etc.</b>
Inscrire ce montant de l'année 1 jusqu'à la fin	60 000	Principal		60 000	60 000	60 000	60 000
		Intérêt		51 000	45 900	40 800	35 700
		Service de la dette*		111 000	105 900	100 800	95 700
		Solde du prêt		540 000	480 000	420 000	360 000

\* La couverture du service de la dette est la combinaison du principal et des intérêts à payer au titre d'un prêt.

Un facteur très important à prendre en considération pour déterminer si un emprunt est raisonnable consiste à faire une comparaison entre, d'une part, le montant des fonds à recevoir de toutes les sources (après règlement de toutes les factures) pour l'année considérée et, d'autre part, les paiements à effectuer au titre du service de la dette.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Revenu net disponible pour le service de la dette	30 500	118 000	137 000	179 000
Service de la dette : méthode 1	51 000	51 000	51 000	117 222
Service de la dette : méthode 2	91 445	91 445	91 445	91 445
Service de la dette : méthode 3	111 000	105 900	100 800	95 700

Si les paiements au titre du service de la dette ( $p + i$ ) sont de 51 000 au total et les fonds disponibles de 118 000 au total dans la même monnaie, cela donne un ratio de couverture du service de la dette de 2,3. Cela correspondrait au cas d'un prêt pour lequel seuls les intérêts sont payés durant les premières années. Cependant, si le remboursement du prêt porte sur le principal et les intérêts de sorte que des montants égaux soient versés tous les ans, le service de la dette pourra atteindre 91 000. Le ratio de couverture du service de la dette (RCSD) sera alors de 1,3 (soit  $118\ 000 / 91\ 445$ ). Le calcul de la couverture annuelle du service de la dette est important pour décider de l'opportunité de contracter un emprunt.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
RCSD : méthode 1	0,6	2,3	2,7	1,5
RCSD : méthode 2	0,3	1,3	1,5	2,0
RCSD : méthode 3	0,3	1,1	1,4	1,9

Dans cet exemple, la méthode 2 aboutit à un ratio de couverture fiable et modéré.

Il faudrait retenir :

- Que les prêteurs ont tendance à se méfier des RCSD qui ne dépassent pas le niveau de 1,4;
- Que les prêteurs peuvent limiter les montants à accorder en espèces aux investisseurs/promoteurs;
- Que les prêteurs peuvent imposer certains « critères » en matière de couverture du service de la dette;
- Que les prêteurs peuvent exiger que des réserves soient mises de côté pour le règlement ultérieur du service de la dette avant tout paiement (de « dividendes ») aux investisseurs/promoteurs.

Un **scénario de référence** représente la meilleure articulation disponible de la combinaison de subventions, de prêts et d'investissements pour financer une proposition et les flux de trésorerie résultant de l'exploitation. Une fois que le plan a été mis en place, il devient assez facile de calculer l'amortissement et les impôts, de combiner ce résultat avec les données relatives au principal et aux intérêts de manière à construire un tableau complet : rubriques rentrées et sorties du flux de trésorerie, structure du service de la dette et résultats, compte de résultats et rendements des capitaux propres. Un bilan peut également être établi, mais ce ne serait pas réellement utile à ce stade.

## Scénario de référence – sur les plans financier, social et environnemental

		Année -2	Année -1	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
<b>Coûts des investissements</b>								
venant de donateurs	Subvention en capital			50 000				
venant d'investisseurs	Placements en actions	174 648	159 366	130 986	44 %	of total value		
venant de prêteurs	Prêts	225 352	205 634	169 014	56 %	of total value		
	<b>Frais d'établissement</b>	<b>400 000</b>	<b>365 000</b>	<b>350 000</b>				
<b>Exploitation</b>		<b>Année -2</b>	<b>Année -1</b>	<b>Année 0</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>
Receites					140 000	241 000	261 000	304 000
Dotations ou subventions d'exploitation	4 290 000				12 500	0	0	0
Coûts d'exploitation	1 880 000				122 000	123 000	124 000	125 000
Recettes d'exploitation nettes (RALIDA)	1 532 500				30 500	118 000	137 000	179 000
Intérêts	314 446				51 000	47 562	43 832	39 785
Impôts					0	0	792	12 304
Dépréciation					90 000	90 000	90 000	90 000
Résultat net					(110 500)	(19 562)	2 376	36 911
Rajouter : Dépréciation					90 000	90 000	90 000	90 000
Moins : amortissement/ paiements du principal	600 000				40 445	43 882	47 612	51 659
Rentabilité interne des investissements	IRR	(174 648)	(159 366)	(130 366)	(60 945)	26 555	44 763	75 252
RCS	1,68				0,33	1,29	1,50	1,96

De toute évidence, la majeure partie de l'information fournie ci-dessus découle de précédents travaux. L'élément nouveau ici concerne quelques états de conception simplifiée : le rendement des capitaux propres et les résultats de la couverture du service de la dette. Ces paramètres, combinés avec les impacts sociaux et environnementaux de la proposition, constituent l'essentiel de ce qui est proposé aux donateurs, aux bailleurs de fonds et aux investisseurs.

Impact	Année - 2	Année - 1	Année 0	Année 1	Année 2 etc.
Emplois de chantier (nombre)					
Emplois d'exécution (nombre)					
Accroissement des revenus (montants)					
Eau potable (litres)					
Amélioration des terres (en hectares)					
Apports pour l'Éducation et l'information (heures)					
Economies de combustibles non durables (en kg)					
Emissions de gaz → effet de serre (CO2) évitées					

Une fois maîtrisée, cette approche modulaire peut s'appliquer à divers types de proposition et de situation et favoriser les discussions entre champions et facilitateurs (voire avec les experts financiers).

**Tâche 7 : Préparation des analyses de sensibilité (réponse à la question « Et si? ») : Dans quelle mesure est-il raisonnable de s'attendre à des tels résultats?**

- 7.1 Dresser la liste de tous les éléments qui pourraient ne pas se dérouler comme prévu (variations du calendrier, des coûts, des recettes et des niveaux de production).
- 7.2 Etablir la liste des éléments extérieurs au plan qui pourraient influencer sur sa mise en œuvre (perte d'un acteur clé, facteurs macroéconomiques, instabilité).

**Questions** : Et si la principale source des matières premières, des produits ou des travaux de construction n'était pas disponible? Et si les dépenses se révélaient plus élevées ou moins élevées que prévu? Et si le nombre d'unités vendues ou fournies était supérieur ou inférieur aux prévisions? Et si des membres clés de l'équipe n'étaient pas disponibles?

**Modèle** : Matrice de sensibilité.

Ce processus n'est pas aussi complexe qu'il pourrait paraître. Il se fonde sur la compréhension des interactions qui existent entre les diverses composantes d'une proposition. De nombreux facteurs peuvent provoquer une hausse des coûts de 5 %. Il n'est pas nécessaire de les calculer tous l'un après l'autre. Il suffit d'indiquer qu'une augmentation des coûts de l'ordre de 5 % peut résulter de chacun des facteurs X, Y ou Z qui suivent, et qu'une telle augmentation aura telle ou telle incidence sur les résultats de la proposition estimés à l'aide de paramètres financiers, sociaux et environnementaux (dans le cas du paramètre financier, il s'agit du TRI).

## Incidences sur le scénario de référence

Considérons sept (scénarios de) questions « Et si? » :

Scénario de référence			Et si	TRI	RCSD moyen
Frais d'établissement	1 115 000	A	5 % en plus, tout le capital	7,3 %	Pas de changement
Recettes de l'année 1	140 000	B	20 % en moins	7,9 %	1,65
Recettes de l'année 2	241 000	C	20 % en moins	7,7 %	1,62
Recettes totales	4 290 000	D	10 % en moins	3,6 %	1,37
Recettes totales	4 290 000	E	10 % en plus	12,6 %	1,98
Charges d'exploitation totales	1 880 000	F	15 % en plus	5,3 %	1,47
Coût de la dette	8,5 %	G	9,5 %	8,0 %	1,60
TRI des capitaux propres	8,4 %				
RCSD moyen	1,68				

## Sensibilité aux impacts sociaux et environnementaux

- Cas A aucun changement, à moins que le programme ne soit redimensionné pour éviter d'encourir des coûts surélevés.
- Cas B moins d'emploi et de production de revenus au pro rata au niveau local.
- Cas C même situation que B.
- Cas D et E une variation de l'ordre de 10 % aurait une certaine incidence sur les plans social et environnemental.
- Cas F aucune incidence.

Quels sont les cas qui représentent une menace sérieuse pour la viabilité de la proposition?

Il y a d'autres facteurs à prendre en considération, dont certains peuvent être gérés et évalués par le Champion. Une réévaluation monétaire peut très facilement se traduire par une hausse des dépenses ou des recettes. Mais qu'en serait-il du désordre civil?

La fluctuation des cours mondiaux du pétrole peut se traduire par une hausse des coûts du transport et, probablement, par un accroissement des revenus selon le mécanisme de fixation des prix qui est en vigueur, mais qu'en serait-il du décès ou de la mauvaise santé du champion? La situation se présente comme suit : lorsqu'on examine une liste raisonnable des questions de type « Et si », on constate que certaines éventualités peuvent se traduire en impacts et en actions, contrairement à d'autres. Une police d'assurance-vie peut permettre de rembourser une dette en cas de décès subit du champion, mais un plan de succession doit être en place pour que le projet se poursuive normalement. Il s'agit ici d'une question d'analyse et de réflexion, et non pas de calcul. Certains des résultats de ce processus peuvent s'insérer dans la section « Risques » d'une proposition; d'autres relèvent d'une bonne planification et peuvent être évoqués dans les discussions avec les donateurs, les bailleurs de fonds et les investisseurs.

## Risques

Les risques se répartissent en plusieurs catégories (une analyse plus détaillée des risques et de la gestion des risques est présentée au chapitre suivant; une partie de cette information est reprise ci-dessous.

Les **risques liés à la réalisation** concernent la possibilité qu'une initiative engagée ne soit pas menée jusqu'à son terme alors que le prêteur a déjà mis les fonds à disposition. Cela peut arriver lorsque le coût d'un projet se révèle beaucoup plus élevé que prévu initialement ou lorsque les conditions du marché subissent des changements considérables au cours de la période de construction. La gestion de tels risques peut se faire à travers le type de contrat qui porte sur la conception, la construction et la mise en exploitation.

Les **risques liés à la technologie** concernent le mauvais fonctionnement ou la caducité prématurée d'une technique envisagée. Si la technique considérée ne fonctionne pas du tout dans les conditions convenues lors de la phase d'installation, cela peut faire partie des risques liés à la réalisation, mais ce fait est en général classé dans une catégorie distincte. La gestion de tels risques se fait souvent à travers l'octroi de garanties par les fournisseurs de matériel, mais aussi par le biais des essais de réception. La performance à long terme peut être améliorée à travers les contrats d'exploitation et d'entretien et divers types d'assurance.

Les **risques liés à l'offre** concernent la non-disponibilité de matières premières. Il peut s'agir de ressources à utiliser dans le cadre du projet (par exemple, une mine ou une forêt de plantation) ou à acquérir (par exemple, le carburant ou les fournitures). La gestion de ce type de risques requiert parfois la passation de marchés pour des périodes relativement longues et sur la base de prix prévisibles pour assurer un approvisionnement continu en facteurs de production.

Les **risques liés à la conjoncture économique** existent même si le projet est mené à bien, même si la technologie fonctionne bien et même si les facteurs de production sont disponibles. Le résultat pourrait se révéler inefficace ou bien le marché considéré (« la demande ») peut se rétrécir. La gestion des risques économiques requiert que le champion se fie aux projections de marché (modérées et réalistes) et qu'il ait en même temps une bonne connaissance des rouages du marché.

Les **risques liés à la conjoncture financière** existent lorsque des taux d'intérêt variables sont utilisés, lorsque le refinancement du projet est prévu à un certain stade de sa période de vie utile ou lorsque des financements additionnels sont requis dans le futur. Les taux d'intérêt varient et les variations de grande amplitude peuvent rendre une entreprise peu compétitive et peu « liquide » (« liquidité » signifiant la disponibilité d'une encaisse suffisante pour honorer ses obligations envers ses créanciers).

Le **risque de change** est étroitement lié aux risques financiers et pourrait être rangé dans cette catégorie, mais la nature même des projets de transfert de technologie requiert qu'ils soient traités séparément. Le risque de change découle de la différence entre la valeur de la monnaie ayant une incidence sur les recettes ou les dépenses et la valeur de la monnaie dans laquelle les prêts sont remboursables.

Le **risque politique** est lié à la possibilité que les lois et règlements régissant une proposition subissent des modifications. Il y a, par exemple, le risque qu'un gouvernement décide arbitrairement d'augmenter les impôts au titre d'un projet pour rendre celui-ci peu rentable.

Le **risque lié à l'environnement** concerne les conditions du milieu qui sont inconnues et qui peuvent perturber le déroulement d'un plan après sa mise en route.

Le **risque social** est une catégorie qui prend en compte toutes les formes des perturbations ou des dysfonctionnements sociaux qui peuvent nuire à la bonne exécution d'une proposition.

Le **risque lié à la force majeure** concerne la possibilité qu'un phénomène catastrophique – une tempête un séisme ou un accident dévastateur - fasse échouer le projet. Les programmes d'assurance sont un moyen de gestion directe des cas de force majeure.

**Tâche 8 : Ciblage du résultat (réponse à la question « A qui? ») : Bien connaître le groupe cible et la nature de la demande.**

- 8.1 Enumérer ce qu'il faut demander, autrement dit lister tous les besoins.
- 8.2 Analyser par catégories les types d'appui financier et autres ressources.
- 8.3 Restreindre la recherche : recueillir des renseignements. Repérer des contacts. Réseau!

**Enumérer ce qu'il faut demander** signifie bien connaître l'objet de la demande sous trois angles :

- Type de financement ou d'appui (subvention, prêt, investissement, aide).
- Phase à financer (planification, construction, exploitation).
- Montant et échéance du financement (à titre d'avance, au prorata d'autres emprunts, dernier recours).

Dans la proposition présentée ici à titre d'illustration, le Champion cherche à obtenir des subventions auprès de donateurs pour un montant total de 62 500, des fonds propres auprès de nouveaux investisseurs pour un montant de 465 000 et un prêt au montant de 600 000 (remboursable sur 10 ans et portant intérêt à 8.5 % par an).

**Analyse par catégories** signifie consacrer du temps (tout le temps qu'il faudra) à la recherche sur l'Internet, à la communication par téléphone et à la messagerie électronique pour prendre connaissance des programmes et organisations qui existent, de ce qu'ils offrent et de ce qu'ils recherchent. Le processus de recherche commence très souvent par ce qui est disponible plutôt que ce qui est nécessaire, et cela conduit parfois à un « dialogue de sourds » entre champions et facilitateurs.

Il s'agit clairement ici d'une proposition de type « intermédiaire », ni très rentable, ni manifestement non viable. Les investisseurs éthiques et les donateurs se révéleront être les « meilleures cartes » jouables.

**Restreindre la recherche** signifie faire preuve d'attention et de patience. L'envoi d'une proposition de 20 pages à une personne dont l'attitude est « froide » ne saurait faire l'affaire. A travers quelques courriels et appels téléphoniques limités à la demande de renseignements, il est tout à fait possible de déterminer la démarche à adopter vis-à-vis d'un donateur, d'un bailleur de fonds ou d'un investisseur. Une simple demande de renseignements annonçant la proposition envisagée (trois à cinq phrases) et les besoins à soumettre devrait normalement recevoir une réponse simple et claire. La recherche des subventions, des prêts ou des sources d'investissement n'est ni plus simple ni plus compliquée que le processus largement éprouvé de la **demande de renseignements qui conduit à l'expression d'intérêt qui conduit à l'échange d'informations**. C'est là une raison supplémentaire pour que le champion ait une proposition judicieusement élaborée, comportant un plan d'action et une demande de ressources.

## 3.2 Modèles de proposition

Lorsque toutes les tâches prévues ont été accomplies, la proposition peut se présenter sous diverses formes – allant de quelques paragraphes à tout un livret – mais le dossier de base doit comporter sous une forme ou sous une autre les éléments suivants :

- Date;
- Dénomination du projet ou de l'entreprise;
- Lieu d'implantation;
- Adresse complète du Champion;
- Produit ou services;

- Technologie;
- Usagers/clients;
- Etat des lieux;
- Taille du projet, calendrier prévu et coûts, répartis entre la planification, la construction (ou phase pré-exploitation) et l'exploitation;
- Besoins actuels et ressources sollicitées;
- Conditions du marché;
- Conditions d'exploitation;
- Réglementation en vigueur (y compris toutes les autorisations requises);
- Promoteurs;
- Equipe;
- Parties prenantes et approbations requises;
- Structure de gouvernance et de gestion (prise de décision, autorité et responsabilité)
- Processus et plan d'exécution;
- Eléments détaillés des flux de trésorerie et du calendrier d'amortissement;
- Impacts et rendements;
- Risques et mesures de riposte.

Trois modèles de « condensés » de proposition sont présentés ci-dessous. Le premier concerne la fourniture du gaz de pétrole liquéfié (GPL) par une entreprise de distribution de mazout. Le deuxième porte sur une entreprise de production d'électricité au moyen de panneaux solaires. Le troisième se rapporte à une entreprise chargée de la réalisation d'un projet d'hydroélectricité. Ces trois exposés sont dits condensés du fait qu'ils ne font pas état de tout le travail et de toute l'information qu'un champion doit accumuler et être prêt à présenter. Pour renforcer ce point et illustrer le niveau de détail qu'un champion doit prendre en compte, un document plus détaillé relatif au premier modèle de condensé – l'entreprise de distribution de GPL – est fourni à l'annexe II et reproduit aussi dans le CD-ROM qui accompagne le présent guide.

Dans chacun de ces condensés les noms et les localités ont été changés.

#### Modèle de condensé n°1 : Entreprise de distribution de mazout

- **Date:** Novembre 2005
- **Dénomination du projet ou de l'entreprise :** Entreprise de distribution KOALA GAZ, SARL
- **Lieu d'implantation :** Koala Gaz est une entreprise de distribution de GPL basée à N, collectivité périurbaine de la région du nord-ouest du pays G.
- **Adresse complète du Champion :** M. Harish Campos, Administrateur de l'Entreprise de distribution Koala Gaz, SARL; 160 rue Avery, Région du Nord-Ouest (G ), Tél. : xxx; Fax : xxx; Mél : xxx
- **Produit ou services :** Service de remplissage de bouteilles de GPL.
- **Technologie :** Usine de gaz de pétrole liquéfié (GPL) et station d'embouteillage.
- **Usagers/clients :** Koala Gaz approvisionnera 12 069 ménages ruraux et périurbains en GPL au cours des cinq prochaines années et desservira également les clients institutionnels et commerciaux des zones environnantes. Le marché cible est constitué d'une clientèle rurale et périurbaine (75 % des ventes totales) et d'usagers du secteur commercial et industriel (25 % des ventes totales).
- **Etats des lieux :** Le site d'implantation a été choisi, acquis et viabilisé en vue des travaux de construction, l'entreprise a été créée et légalement constituée sous forme de société à responsabilité

limitée, les systèmes de gestion et le plan d'activité ont été mis au point, l'aménagement matériel et la planification des marchés sont achevés et l'étude d'impact sur l'environnement a été entreprise. Les plans d'ingénierie sont en cours d'achèvement pour la mise en place du système de drainage du site, l'entreprise chargée de la construction a été sélectionnée et les autorisations requises ont été sollicitées et obtenues. Construction : la recherche de financements est en cours en vue du démarrage des travaux.

- **Taille, calendrier et coûts probables du projet** : La nouvelle entreprise exploitera une station de traitement de GPL d'une capacité de 30 t pour le remplissage de bouteilles de gaz dont la contenance variera de 6 à 30 kg.

Activité	Calendrier	Planification	Construction	Pré-exploitation
Frais de premier établissement	Année -1	3 650		
Dépenses d'équipement	Années -1 et 0		109 300	4 000
Stock initial de GPL	Année 0			18 390
Fonds de roulement	Année 0			11 300
<b>Total</b>		<b>3 650</b>	<b>109 300</b>	<b>33 690</b>

- **Besoins actuels et ressources sollicitées** : Un investissement d'un montant de 146 640 est requis. Le promoteur est disposé à fournir un apport personnel à hauteur de 29,8 % (soit 43 650) et sollicite un prêt au montant de 102 990 assorti d'un terme de cinq ans au minimum. Les projections de flux de trésorerie indiquent que le projet peut permettre de payer un taux d'intérêt allant jusqu'à 7 % sur une base annuelle.
- **Conditions du marché** : La consommation de charbon et de bois de feu de la région du nord-ouest est la plus élevée de tout le territoire de G. En effet, seuls 38 918<sup>11</sup> (soit 5,3 %) des 722 590 ménages de cette région utilisent le GPL à l'heure actuelle. Il existe sur le plan national un environnement favorable à la promotion du GPL au niveau des collectivités rurales. Les pouvoirs publics considèrent le GPL comme une solution au problème du déboisement, qui est très répandu dans les zones rurales. En 2004, la région a consommé seulement 6,4 % des fournitures totales de GPL sur le plan national. L'irrégularité de l'approvisionnement a été l'un des principaux facteurs du faible niveau de la demande de GPL dans la région. L'entreprise Koala Gaz servira d'intermédiaire entre la raffinerie de GPL et les utilisateurs finals, ce qui rendra la distribution du combustible plus fiable. Il est estimé qu'un approvisionnement régulier encouragerait les consommateurs potentiels à investir dans les accessoires pour adopter définitivement le GPL.
- **Conditions d'exploitation** : Selon la législation en vigueur, les détaillants comme Koala Gaz ne sont pas autorisés à acheter le GPL directement à la raffinerie. Ils doivent le faire par l'intermédiaire des sociétés de commercialisation de produits pétroliers (SCP) telles que S. Il se trouve malheureusement que les SCP ne disposent pas toutes de structures et systèmes adaptés pour assurer des approvisionnements réguliers. Pour cette raison, Koala Gaz a sélectionné trois SCP fiables recommandées par les fournisseurs de GPL basés à G.
- **Réglementation en vigueur (y compris toutes les autorisations requises)** : Koala Gaz a besoin d'obtenir l'approbation d'un emprunt, un permis à délivrer par l'office de protection de l'environnement, une licence à délivrer par la commission de l'énergie et un permis de bâtir avant de lancer les travaux de construction. La durée de ces travaux est estimée à quatre mois. Koala Gaz devra ensuite subir une inspection du service d'incendie, puis souscrire une police d'assurance et obtenir l'accord de la Direction nationale de la planification avant la mise en exploitation.

<sup>11</sup> Recensement de la population de 2000.

- **Maîtres d'ouvrage et Promoteurs** : M. Harish Campos (45 ans) est propriétaire unique et directeur général de Koala Gaz. Ingénieur et gestionnaire chevronné, il est titulaire d'une licence en génie mécanique, d'une maîtrise en gestion axée sur le financement des entreprises et d'une autre maîtrise en gestion des télécommunications obtenues à l'Institut Lafayette et à l'Université de Dallas (Etats-Unis d'Amérique).
- **Equipe** : L'entreprise engagera d'autres employés essentiels, notamment un chef d'usine, un caissier, quatre préposés au remplissage/chargement et un agent de sécurité.
- **Structure de gouvernance et de gestion (prise de décision, autorité et responsabilité)** : M. Campos supervisera l'exploitation de l'entreprise.
- **Processus et plan d'exécution** : La proposition comporte un calendrier provisoire de mise en œuvre du projet (voir annexe II).
- **Éléments détaillés des flux de trésorerie et du calendrier d'amortissement** : Le scénario de base choisi indique que le projet générera suffisamment de liquidités pour financer ses activités. La marge brute d'autofinancement et le bilan traduisent la viabilité financière de l'entreprise, qui devrait ainsi bénéficier de financements venant de sources locales pour assurer sa croissance.
- **Impacts et rendements** : Cette entreprise fait partie de la chaîne de distribution du GPL à G. La fourniture d'un appui financier à cette initiative est essentielle pour élargir l'accès au GPL dans les zones rurales et les collectivités mal desservies des régions septentrionales de G. Ce faisant, Koala Gaz évitera l'emploi du charbon de bois et du kérosène, ce qui aura pour effet de réduire la pollution intérieure des locaux et d'améliorer la santé des femmes et des enfants dans la région du Nord-Ouest. Le projet entraînera aussi la création de sept nouveaux emplois et de plusieurs micro-entreprises utilisant le GPL comme principale source de combustible.
- **Risques et mesures de riposte** : Le principal risque lié à cet investissement concerne la difficulté d'atteindre les objectifs de vente fixés. Cela peut conduire à l'incapacité de soutenir l'exploitation afin de rembourser le prêt. Ce risque est jugé mitigé du fait que l'usine d'embouteillage sera implantée dans une zone rurale d'un marché mal desservi d'un pays où le taux d'accroissement de l'utilisation du GPL est de 13 % par an. Il existe d'autres risques tels que la fluctuation des cours des devises étrangères, la concurrence, l'instabilité de l'offre de GPL, la politique de déréglementation et les hausses de prix. Une stratégie d'atténuation de ces risques connus a été examinée et mise au point dans le plan d'entreprise.

### Modèle de condensé n° 2 : Production d'électricité au moyen de panneaux photovoltaïques

- **Date** : Mars 2006
- **Dénomination du projet ou de l'entreprise** : Réseau Rural d'Électricité (RRE)
- **Lieu d'implantation** : RRE est une entreprise d'électrification en réseau et hors réseau qui exerce ses activités depuis neuf ans à Ville B (Pays T).
- **Adresse complète du Champion** : Emmanuel O'Hara; 121 rue Franklin, B (T); Tél. : xx; Mél : xx.
- **Produit ou services** : Fourniture de services d'électricité au moyen de mini-réseaux alimentés au gazole et de systèmes photovoltaïques domestiques. Ces deux types de technologies seront fournis, selon le principe de la rémunération des services, aux collectivités rurales du sud de T.
- **Technologie** : Systèmes photovoltaïques domestiques et mini-réseaux fonctionnant au gazole.
- **Usagers/clients** : Les clients visés comprennent le Gouvernement de T, les organisations non gouvernementales, les promoteurs immobiliers et d'autres usagers du secteur privé.
- **Etat des lieux** : En janvier 2006, une concession a été octroyée au groupe RRE pour l'électrification des localités rurales O et S du secteur administratif de K, situées à 80 km de B, dans le sud de T. La concession porte sur un nombre maximum de 1 000 branchements. Un tel nombre de branchements

permettra à RRE de démontrer sa capacité opérationnelle. Le potentiel de marché dans la zone couverte par la concession est estimé par 4 400 ménages. Au titre de la concession octroyée, RRE bénéficie d'une période d'exclusivité de 15 ans, avec la possibilité de soumettre d'autres propositions à XYZ<sup>12</sup> par la suite après la réalisation effective de 1 000 premiers branchements. XYZ a laissé à RRE toute latitude pour la conception des divers volets de la stratégie de mise en œuvre de réalisation des branchements.

- **Taille du projet, calendrier prévu et coûts, répartis entre la planification, la construction (ou phase pré-exploitation) et l'exploitation** : Le coût total du programme est estimé à 834 829 \$, soit 600 284 \$ pour les frais d'établissement et 234 545 \$ pour les frais d'exploitation. YZX fournira une subvention de 550 000 \$ couvrant la totalité des dépenses d'équipement relatives à l'installation des modules solaires et des mini-réseaux électriques; RRE versera un montant de 284 829 \$ pour couvrir les dépenses d'exploitation et les besoins logistiques du programme. A cet égard, RRE a déjà fourni à XYZ un appui à l'investissement à hauteur de 50 284 \$. XYZ ne procédera au décaissement de la première tranche de la subvention qu'après confirmation de la disponibilité de la différence représentant 234 545 \$ dans le compte bancaire de RRE.

Activité	Calendrier	Pré-exploitation	Exploitation
Etude de marché, etc.	Année -1	16 209	
Terrains et bâtiments	Année 0	22 102	
Usine et matériel	Années 1-3		646 881
Véhicules	Mois 0	21 818	
Mobilier de bureau	Mois 1		8 391
Fonds de roulement	Années 1-3		119 428

- **Besoins actuels et ressources sollicitées** : RRE sollicite un financement d'un montant de 234 545 \$ pour couvrir sa contribution. Le montant restant de ~ 50 000 \$ requis pour s'acquitter de ses obligations financières auprès de XYZ a déjà été prélevé sur les fonds propres existants. Confirmation en a été donnée par XYZ. Le financement se fera sous la forme d'un prêt portant intérêt à 10 % par an à rembourser en cinq ans, avec une période de grâce de neuf mois pour les intérêts et le principal.
- **Conditions du marché** : A l'heure actuelle, à peine 1 % des 5 700 villages des zones rurales de T a accès à l'énergie électrique provenant du réseau national; au total, près de 8,5 millions de personnes vivent sans électricité. L'extension du réseau à cette section de la population n'est pas viable des points de vue économique et financier en raison de la faible densité démographique et du faible niveau de la demande d'énergie électrique. Selon les résultats d'un sondage effectué auprès des ménages et des entreprises commerciales de la zone couverte par la concession, il y a une préférence marquée pour l'obtention de services électricité sur la base d'un paiement mensualisé, par opposition à l'achat direct d'autres systèmes de production soit au comptant, soit à crédit. Cette enquête a révélé que les dépenses mensuelles pour l'énergie destinée à l'éclairage étaient en moyenne de 9,82 \$, y compris l'achat de combustibles et les frais connexes liés aux transports et aux accessoires, par exemple. Le prix du pétrole lampant est d'environ 0,46 cent le litre et une famille ordinaire en consomme six à huit litres par mois. Pour les ménages qui utilisent des batteries pour l'alimentation de leurs téléviseurs et l'éclairage, les frais de recharge varient de ~1 \$ à 3,50 \$ par mois.

<sup>12</sup> XYZ » est l'organisme d'exécution du nouveau programme d'électrification rurale pour le compte du gouvernement de « T » et de la Banque mondiale. Il est appelé à octroyer 20 autres marchés sur une période de cinq ans.

- **Conditions d'exploitation** : La majeure partie de l'équipement et des accessoires requis pour les mini-réseaux et les systèmes solaires domestiques proviendra de l'étranger. A, B, C et D figurent parmi les fournisseurs de ce type d'équipement. Les autres composants nécessaires pour l'installation des modules solaires et des mini-réseaux sont disponibles sur le marché local. RRE possède une expérience technique en matière d'installation et d'entretien des systèmes photovoltaïques et des mini-réseaux électriques fonctionnant au gazole.
- **Réglementation en vigueur (y compris toutes les autorisations requises)** : Le gouvernement de T s'est fixé pour objectif d'accroître le taux d'électrification rurale de 10 % d'ici à 2015 à travers une combinaison des approches en réseau et hors réseau. A cette fin, la réforme du secteur de l'énergie a conduit à la création d'un cadre institutionnel pour l'électrification rurale et notamment à la mise en place de XYZ et d'un Fonds d'électrification rurale. Grâce à un appui financier de 10 millions de dollars provenant de la Banque mondiale et du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), XYZ fournira au cours des cinq années à venir des subventions à quelque 20 opérateurs privés aux fins de financement intégral des coûts du matériel requis pour l'installation de systèmes photovoltaïques et de mini-réseaux fonctionnant au gazole. XYZ a déjà reçu les fonds accordés par la Banque mondiale pour le financement du programme. RRE est la première entreprise à bénéficier d'un marché au titre de ce programme.
- **Maîtres d'ouvrage et Promoteurs** : Emmanuel O'Hara (43 ans) est fondateur et directeur général de l'entreprise RRE. C'est lui qui est le champion de ce projet d'investissement. Il est diplômé de l'Institut polytechnique de Leningrad (Russie, 1988); il est également titulaire d'une maîtrise en systèmes d'information industrielle décernée par l'Ecole supérieure d'électricité (France, 1999). Il a séjourné pendant 13 ans au Canada où il a travaillé pour divers organismes sur les mécanismes de fourniture des infrastructures communautaires de distribution d'énergie axée sur la demande, ainsi que sur des projets de développement des petites entreprises en Afrique (Burkina Faso, Niger et Sénégal) et en Europe orientale (Hongrie, Pologne et Turquie). Après son retour à T en 1996, il a fondé l'entreprise RRE en 1997.
- **Equipe** : RRE emploie actuellement deux ingénieurs et deux agents techniques. D'autres membres du personnel seront formés et engagés selon les besoins. L'accent sera mis particulièrement sur le recrutement de travailleurs locaux pour aider RRE dans l'exécution de la concession.
- **Structure de gouvernance et de gestion (prise de décision, autorité et responsabilité)** : Les deux ingénieurs, Emmanuel O'Hara et Henry Pell, sont les deux directeurs des opérations de l'entreprise.
- **Processus et plan d'exécution** : Suivant le principe de la rémunération des services, RRE fournira des services d'électricité à 980 usagers au total. Cette clientèle comprend 739 ménages, 142 branchements pour des activités productives et 99 installations d'éclairage public dans les dispensaires, les écoles et les centres communautaires, et la mise en service du projet fera passer le taux d'électrification dans la localité de 0,5 % à environ 13 %. L'énergie électrique proviendra à la fois des systèmes solaires domestiques (50 à 200 W) et des mini-centrales fonctionnant au gazole, notamment pour l'alimentation des villages ayant une forte concentration de ménages. Les travaux d'installation dureront trois ans.
- RRE assurera des prestations à quatre niveaux. Chaque niveau aura son propre tarif et sera déterminé par le nombre de lampes installées et l'ajout éventuel d'une prise de courant pour l'utilisation de postes de radio ou de téléviseurs monochromes. Les tarifs **ne** sont **pas** différenciés selon que l'énergie provient d'un système photovoltaïque domestique ou d'une mini-centrale diesel. Les mini-réseaux fonctionneront de 15 heures à 22 heures tous les jours.

## ➤ Éléments détaillés des flux de trésorerie et du calendrier d'amortissement:

Compte de résultats (en dollars)							
	Réel			Projections			
			Année 1	Année 2*	Année 3	Année 4	Année 5
Nombre de systèmes installés			326	327	327	0	0
<b>Revenues totales</b>	97 094	133 546	149 749	244 121	327 716	342 632	359 041
Coût des ventes			60 135	99 396	68 229	63 512	69 255
<b>Résultat brut</b>			89 614	108 565	238 062	257 696	268 362
Résultat brut (en %)			59,8 %	44,5 %	72,6 %	75,2 %	74,7 %
Dépenses d'exploitation			69 415	110 715	137 588	151 460	165 006
RAIIDA	10 420	18 177	20 200	34 010	100 474	106 236	103 356
Intérêts à E+Co				21 609	16 392	10 633	4 276
Autres intérêts							
Amortissement			5 357	25 108	46 310	44 782	44 782
Impôt			5 195	0	13 220	17 787	19 004
<b>Revenu net</b>	6 773	11 815	9 648	(12 706)	24 552	33 034	35 294
Flux de trésorerie net			135 005	97 151	112 541	129 126	141 614

\* Perte pour l'année 2 du fait des projections prudentes prévoyant que l'entreprise aurait entièrement investi dans l'infrastructure et que l'ensemble des branchements ne pourrait s'achever avant l'année 3.

Une analyse de la sensibilité du taux de rentabilité et des flux de trésorerie a été faite sur la base des principales variables financières suivantes :

Variabiles de sensibilité	Fourchettes de sensibilité
Calendrier accéléré de branchement des clients ciblés	Exécution sur deux ans, exécution sur trois ans
Pourcentage des systèmes photovoltaïques domestiques par rapport à la composition globale de la clientèle	30 % à 40 %
Vie utile des accumulateurs et hypothèses pour le remplacement	Après un an, deux ans, trois ans, quatre ans et cinq ans
Taux de recouvrement auprès des usagers	85 % à 100 %
Autres recettes venant des sources de recettes courantes de RRE	Baisse de 30 % par rapport à la moyenne historique sur 3 ans
Dépenses d'approvisionnement en gazole	Augmentation de 25 à 40 % par rapport aux prix actuels

Résultats de l'analyse de sensibilité : Même lorsque toutes les variables ont été considérées à leurs niveaux les plus modérés, RRE est demeuré dans l'ensemble légèrement rentable, avec assez de liquidités pour assurer le service de la dette.

- **Impacts et rendements** : La fourniture d'électricité aux communautés retirées aura une incidence directe sur la création d'emplois et le développement économique grâce aux utilisations productives qui en seront faites dans ces localités. Elle améliorera la qualité de l'éclairage dans les ménages, au fur et à mesure que ceux-ci abandonneront les lampes à pétrole et les bougies pour adopter le courant électrique. Les femmes et les enfants seront les premiers bénéficiaires des activités de RRE puisqu'ils seront désormais en mesure de passer beaucoup plus de temps à domicile.
- **Risques et mesures de riposte** : Le succès financier de l'entreprise est lié de toute évidence à sa capacité de recouvrer des recettes sur une base mensuelle auprès de ses clients. Si les clients ne peuvent ou ne veulent pas payer leurs factures, l'entreprise échouera. Le promoteur de RRE a grandi dans la zone de la concession et a par conséquent une connaissance directe de la situation financière qui y prévaut. RRE a par ailleurs réalisé une enquête auprès de 250 ménages dans un certain nombre de villages afin de déterminer la capacité financière de la clientèle. Les données tirées de l'enquête et la connaissance que le promoteur a de la localité tendent à montrer qu'une telle capacité existe effectivement. Les autres risques comprendraient le risque politique, puisque le projet est financé en partie par un programme du secteur public, ainsi que le risque opérationnel lié à la prestation des services.

### Modèle de condensé n° 3 : Petite centrale hydroélectrique

- **Date** : Juin 2000
- **Dénomination du projet ou de l'entreprise** : Société hydroélectrique Rio Uno.
- **Lieu d'implantation** : La capacité du projet, fixée à 2,65 MW, sera installée dans la province A en République de K, à 190 km de la capitale, au confluent du Fleuve Un et du Fleuve Deux.
- **Adresse complète du Champion** : José Smith, Groupe de mise en valeur du Fleuve Un, 286 rue Principale, ville C, province C; Mèl : xxx
- **Produit ou services** : Le projet consiste en l'installation d'une centrale au fil de l'eau d'une capacité de 2,65 MW dans la province A en République de K. Le projet offrira une capacité garantie de 1,55 MW et produira un 18,1 millions de kilowattheures qui seront vendus à l'opérateur national.

- **Technologie** : Le projet fournira une capacité et une énergie de pointe à travers une installation hydroélectrique de haute chute constituée d'un lac de retenue, d'un canal d'amenée ouvert, d'un tunnel relié à une conduite forcée et d'une centrale électrique. Le projet sera raccordé à l'extrémité locale du réseau national par une ligne de transmission d'une longueur de 3 km.
- **Usagers/clients** : Opérateur national, sur la base d'une convention d'achat d'énergie prévue pour une durée de 15 ans. L'opérateur national a six autres accords d'achat d'énergie qui prévoient des modalités de paiement rattachées aux devises étrangères et s'est acquitté de toutes ses obligations au titre de ces instruments.
- **Etat des lieux** : Le projet du Fleuve Un comporte quatre parcelles de terrain appartenant au promoteur du projet ou placées sous son contrôle. Le projet sera réalisé sur la base d'un contrat d'ingénierie-appvisionnement-construction (IAC). Le contrat d'IAC et les documents d'appel d'offres ont déjà été préparés. L'exploitation et l'entretien seront assurés par une agence de l'adjudicataire du contrat d'IAC ou par un organisme de l'opérateur national qui gère un projet analogue pour le compte d'un producteur du secteur privé. Trois des quatre autorisations requises ont déjà été obtenues.
- **Calendrier et coûts probables** : Le coût financier total du projet est estimé à un peu moins de 3,45 millions de dollars, soit 1 337 \$ par kilowatt pour la capacité installée de 2 580 kW.

Le coût financier estimatif comprend les éléments suivants :

	en dollars	Pourcentage du total
Terrains	275 000	8,0 %
IAC 2	2 125 000	61,6 %
Charges fiscales (TVA)	71 600	2,1 %
Frais juridiques et financiers	85 000	2,5 %
Phase de préparation des travaux	215 000	6,2 %
Honoraires du promoteur	200 000	5,8 %
Capital de roulement	65 000	1,9 %
Assurances	77 800	2,3 %
Intérêts intercalaires	207 000	6,0 %
Coût des éventualités	128 600	3,7 %
<b>Total</b>	<b>3 450 000</b>	<b>100 %</b>

Ce devis renferme tous les coûts jusqu'à la date de mise en exploitation, y compris les intérêts capitalisés pendant la période de construction. L'estimation résulte d'une évaluation indépendante effectuée dans le cadre de l'analyse de faisabilité, confirmée par des offres préliminaires reçues de deux entrepreneurs de projets clés en main de réputation établie. Les travaux de construction pourront démarrer immédiatement après la passation de tous les marchés prévus et l'obtention de toutes les autorisations requises (dans un délai d'environ sept mois à compter de la date de la présente proposition); l'exploitation pourra commencer 12 mois plus tard.

- **Besoins actuels et ressources sollicitées** : A l'heure actuelle, les promoteurs cherchent à obtenir un montant de 1 310 000 \$ sous forme de capitaux propres pour le financement du projet et un emprunt de l'ordre de 1 725 000 \$ (voir ci-dessous les éléments détaillés des flux de trésorerie et du calendrier d'amortissement).
- **Conditions du marché** : La République de K est un pays démocratique stable. Divers gouvernements se sont succédé sans heurts à la tête du pays depuis 30 ans. Le taux de change de la monnaie nationale a oscillé entre 10 et 11,5 (unités) pour 1 dollar durant les cinq dernières années. K a une

population de 11,5 millions d'habitants, avec un taux de croissance démographique de 2,3 % par an. Le PIB par habitant est de 1 115 \$ en valeur nominale et de 4 800 \$ en termes de pouvoir d'achat relatif. Le Service du risque-pays du Groupe des renseignements économiques attribue à K une cote générale B (A étant la plus élevée et D la plus faible). Le PIB réel a enregistré un taux de croissance de 3,5 à 4,3 % durant les trois dernières années et le taux d'inflation (prix à la consommation) a été de 3,5 % en moyenne par an. Avec une capacité installée de 534 MW, le réseau électrique a produit l'année dernière 2 921 GWh. Les projections indiquent que ces chiffres devraient atteindre respectivement 1 400 MW et 7 700 GWh dans 10 à 12 ans.

- **Conditions d'exploitation** : Le projet sera réalisé sur la base d'un marché clés en main à prix forfaitaire. Des devis estimatifs préliminaires ont été reçus de deux entreprises solvables et expérimentées, qui ont toutes deux consenti à fournir des cautionnements et des garanties appropriés. Le projet assurera une capacité installée de 2 580 kW. En considérant un facteur de capacité de 80 %, cela représente 2 064 kW de puissance garantie. En raison des lourdes pénalités imposées en cas de non-réalisation de la puissance garantie, les commanditaires du projet se sont engagés pour 75 % seulement de cette quantité durant les premières années du projet. Ainsi, toutes les projections financières sont basées sur la vente de 1 548 kW d'énergie garantie à l'organisme de distribution de l'opérateur national. Selon les données recueillies durant les 20 dernières années sur le régime hydrologique, le projet devrait pouvoir produire sans difficulté quelque 18,1 millions d'unités d'énergie (kilowattheures) par an.
- **Etat de la réglementation (y compris toutes les autorisations requises)** : Le secteur énergétique est régi par la loi de 1997 sur l'énergie, qui a créé une société privée de production d'énergie électrique destinée à être vendue à l'opérateur national sur la base de contrats d'achat d'énergie à long terme. Les aspects saillants de cette loi et de ses textes d'application et règlements administratifs comprennent la séparation des volets production, transport et distribution d'énergie au sein de l'opérateur national. Les entreprises de distribution doivent obtenir des marchés pour la puissance garantie auprès de l'organisme de l'opérateur national chargé du volet production qui, à son tour, conclut des marchés avec des producteurs d'énergie indépendants tels que le projet considéré. Les producteurs qui utilisent des sources d'énergie renouvelable – biomasse, énergie éolienne, hydraulique et solaire – reçoivent une bonification allant jusqu'à 10 % des prix homologués indiqués dans les accords d'achat d'énergie qui sont appliqués à l'ensemble des producteurs d'électricité. Les projets concernant l'énergie renouvelable bénéficieront d'une exonération fiscale sur une période de cinq ans et seront également exceptés du paiement des droits d'entrée pour le matériel importé. Trois permis sont requis pour la construction et l'exploitation de la structure envisagée. Ils concernent respectivement l'utilisation des eaux, la production d'énergie et l'environnement. Tous les trois permis ont déjà été obtenus et une procédure est en cours pour l'obtention d'un permis local en vue de l'amélioration d'une voie publique desservant le site du projet.
- **Maîtres d'ouvrage et Promoteurs** : Les promoteurs comprennent une entreprise de génie civil expérimentée, un gestionnaire d'entreprise chevronné et un investisseur ayant eu une expérience antérieure dans le cadre de projets similaires. L'entreprise chargée du projet, Rio Uno Hydroelectric Co., appartient à la société de développement River One qui est constituée de S & C Consultants, une entreprise de génie civil réunissant 15 ans d'expérience et du sieur Thomas Higgins. L'entreprise S & C Consultants a un effectif de 16 employés qui travaillent à plein temps. Elle a participé à la mise en œuvre de plus de 10 autres projets analogues. Elle détient actuellement 51 % du capital de l'entreprise chargée du projet. Le sieur Thomas Higgins gère des entreprises depuis 20 ans, soit directement, soit par l'intermédiaire d'une société de gestion (TH Investments, Inc.). M. Higgins et THI détiennent ensemble 49 % du capital social de l'entreprise chargée du projet et offrent des services de consultation juridique et de gestion.

- **Structure de gouvernance et de gestion (prise de décision, autorité et responsabilité)** : Une équipe de conseillers techniques, juridiques et financiers constituée par le promoteur et les commanditaires est chargée de toutes les activités relatives à la mise en œuvre.
- **Processus et plan d'exécution** : La mise en œuvre du projet durera 12 mois à compter de la date à laquelle les promoteurs donneront l'ordre de démarrage des travaux à l'entreprise adjudicataire des opérations d'ingénierie-approvisionnement-construction (IAC). Diverses actions prévues dans un délai de sept mois à compter de la date d'établissement du présent plan d'entreprise devront être accomplis en vue de cet ordre d'exécution, à savoir :
  1. Mener les négociations et conclure un marché définitif avec l'entrepreneur d'IAC (quatre mois).
  2. Etablir la feuille de modalités, la procédure de diligence raisonnable et les documents relatifs à la construction et à la dette (sept mois).
  3. Mettre au point la convention de financement et le montage financier avec les actionnaires (sept mois).
  4. Procéder à la signature de l'accord d'achat d'énergie avec l'opérateur national (trois mois).
  5. Versement de la dernière traite pour l'achat de la parcelle n° 3 du site du projet (un mois).
- **Éléments détaillés des flux de trésorerie et du calendrier d'amortissement** : Les données qui suivent récapitulent les divers volets financiers du présent plan d'entreprise : frais d'établissement – 3 450 000 dollars; fonds propres du promoteur – 415 000 dollars; capitaux à acquérir – 1 310 000; dette à acquérir– 1 725 000 dollars.

Année du projet	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Dépenses d'investissement	(3 450 000)	0	0	0	0
Recettes	0	881 446	891 669	902 046	912 578
Exploitation et entretien	0	130 000	136 500	143 325	150 491
Recettes d'exploitation nettes	0	751 446	755 169	758 721	762 087
Frais généraux	0	0	0	0	0
Résultat net avant intérêt, amortissement et impôts	0	751 446	755 169	758 721	762 087
Intérêts	0	192 214	162 643	133 071	103 500
Dépréciation	0	138 000	138 000	138 000	138 000
Impôts	0	0	0	0	0
Résultat net	0	421 231	454 526	487 650	520 587
Rajouter : Amortissement	0	138 000	138 000	138 000	138 000
Moins : Paiements au titre du principal	0	246 429	246 429	246 429	246 429
Mouvements de trésorerie nets	(3 450 000)	312 803	346 098	379 221	412 159

- Les promoteurs ont négocié un contrat de 15 ans pour la vente de la capacité du projet, soit 1 548 MW, à raison de 10,76 dollars le kilowatt par mois. Ce contrat est renouvelable pour une période supplémentaire de cinq ans. Les ventes d'énergie sont basées sur le tarif de l'entreprise nationale nouvellement créée, qui est fixé à 37,70 dollars le mégawatheure.

Le présent plan d'entreprise a été établi sur la base d'une clé de répartition de 50/50 entre le passif et l'actif. La dette est soumise à un intérêt de 12 % par an pour une période de sept ans, en sus des intérêts courus au titre de l'année de construction. Des remboursements égaux du principal sont prévus sur une base annualisée.

➤ **Impacts et rendements :**

TRI des capitaux propres sur 10 ans – 19,16 %.

Ratio minimum de couverture du service de la dette – 1,7 fois.

Moyenne du ratio de couverture du service de la dette sur sept ans – 2,1 fois.

Analyse de sensibilité :

Cas	TRI	RCSD moyen
Si dette non disponible (fonds propres à 100 %)	15,90 %	
Si 60 % de la dette disponible	20,42 %	1,7 fois
Si exonération fiscale temporaire non accordée	14,00 %	1,8 fois
Si hausse des frais d'établissement de 10 %	15,02 %	1,9 fois
Si baisse des frais d'établissement de 10 %	24,15 %	2,3 fois

Les bénéfices sociaux et environnementaux de ce projet sont les suivants : le projet supprime la nécessité d'ajouter au réseau électrique national une capacité supplémentaire générée par les combustibles fossiles. L'aménagement du site et la construction du barrage pour la réalisation du projet sont conformes aux normes nationales et internationales. Il n'est pas prévu de déplacement de population du fait des activités du projet. Le projet emploiera au minimum 45 travailleurs locaux durant la période de construction. Il permettra d'améliorer de façon permanente l'accès à la localité et de freiner l'érosion du sol grâce à la modernisation des routes non asphaltées qui existent dans la zone.

➤ **Risques et mesures de riposte :** Le présent plan d'entreprise comporte divers risques pour les bailleurs de fonds et les investisseurs, à savoir :

- 1) Les conséquences des risques hydrologiques normaux sur le projet ont été atténuées par l'utilisation d'estimations modérées du débit du cours d'eau, mais il est impossible de quantifier les risques liés aux aléas climatiques, notamment l'intensification des tempêtes et ouragans violents;
- 2) Construction : Le recours à un contrat d'IAC clés en main à exécuter par un entrepreneur compétent et couvert par une police d'assurance atténue le risque de voir la construction s'interrompre ou de subir des dépassements de coûts substantiels;
- 3) Exploitation : Le choix d'un entrepreneur local expérimenté et de réputation établie atténue les risques d'interruptions lors de l'exploitation;
- 4) Les autres risques envisageables comprennent les fluctuations monétaires, l'expropriation de biens et les modifications des politiques de réglementation et des systèmes d'incitation fiscale.



## 4. Présentation d'une proposition

L'une des plaintes souvent entendues est qu'il y aurait une pénurie de propositions de qualité, plutôt qu'une pénurie de fonds. Cette plainte comporte deux volets. Le premier indique qu'il y a un clivage entre les champions et les facilitateurs. Jusqu'à ce stade, le présent guide a cherché à reconstruire le lien entre les deux groupes en établissant un cadre et une compréhension commune des caractéristiques d'une proposition bien faite. Le deuxième volet de la plainte concerne un autre décrochage : **des propositions bien faites doivent être présentées par les champions au groupe d'organismes facilitateurs qu'il faut.** Une excellente proposition relative au financement de la construction d'un système électrogène hybride utilisant l'énergie éolienne et le biodiesel dans une île éloignée suscitera peu d'intérêt si elle est présentée au programme de développement technologique ou d'assistance technique d'un pays européen.

Il existe des milliers de sources de financement et service. Dans le seul domaine de la technologie propre, elles se comptent par centaines, sinon par milliers. Dans le présent chapitre, ces innombrables sources sont regroupées dans des catégories sommairement définies, qui permettront aux champions de mieux centrer la recherche de facilitateurs compatibles. Cette catégorisation est suivie d'une description du processus de recherche et de prise de contact avec ces personnes, organisations et programmes. Malheureusement, il n'existe pas de démarche infaillible pour ce faire – en dehors de quelques indications à suivre - et rien ne peut remplacer la dure besogne du porte-à-porte.

La brièveté de ce chapitre est due au fait qu'une bonne articulation de la proposition rend l'étape suivante qui est traitée ici **très, très ciblée**. A ce stade, il ne reste plus au champion qu'à déposer sa proposition, sous la forme souhaitée, devant la personne qu'il faut, dans l'organisation idoine, qui détient des ressources et les intérêts requis.

### 4.1 Analyse des divers types de financement

#### Types de financement et de services

Les **prêts** sont octroyés en fonction de la capacité de remboursement au titre de la proposition, en général selon des modalités et des conditions déterminées. Il est requis en effet de démontrer que même avec un rendement en deçà des niveaux prévus, les résultats du projet seraient plus que suffisants pour rembourser le prêt. Cette exigence fait établir une correspondance entre le rythme de production des recettes et le calendrier d'amortissement du prêt, en prévoyant un excédent de 50 % par exemple (soit une capacité de remboursement représentant une fois et demie la couverture du service de la dette, ce qui signifie que pour chaque dollar, euro, roupie, peso ou franc CFA du prêt à rembourser, 1,5 unités devront être disponibles à chaque échéance de remboursement). Tout bailleur de fonds cherchera à savoir si les autres composants du financement requis pour construire et exploiter l'entité souhaitée sont en place, si les

#### Enseignements à retenir :

- Une approche importante et patiente de la part du Facilitateur peut consister à faire preuve de souplesse dans l'examen de la proposition du Champion : qu'y a-t-il lieu de faire, par exemple, pour que les problèmes de trésorerie des étapes initiales d'une proposition soient compensés par des périodes plus stables vers la phase finale?
- Dans la mesure du possible, éviter tout retard dans la communication des réponses ou dans l'octroi d'une assistance promise ou insinuée. Une perte de temps mettrait inutilement le Champion dans une situation d'anxiété frisant la torture. Les organismes facilitateurs doivent être prêts à prendre des risques calculés pour poursuivre l'investissement ou à dire « non » suffisamment tôt.
- Le Champion et le Facilitateur doivent convenir d'un calendrier régulier et fiable pour la présentation des rapports d'activité. Cela doit conduire à la phase d'exécution proprement dite, au cours de laquelle il est essentiel que le Champion ne puisse pas s'écarter du plan d'exécution sans concertation et accord préalable sur la démarche à suivre. Prévoir déjà cette éventualité au moment de l'établissement du contrat d'investissement ou de prestations de services.

coûts seront maîtrisés et si, face à d'éventuels coûts supplémentaires, d'autres intervenants accepteraient et seraient en mesure de les prendre en charge.

**Subventions et donateurs** : Si la demande de financement porte sur la fourniture de biens et services, du fait que les recettes ne sont pas suffisantes pour couvrir les coûts et que la proposition a un taux de rentabilité financière négatif, le donateur cherchera à comprendre en quoi l'initiative envisagée contribuerait à une gestion efficace des ressources limitées, dans quelle mesure elle est compatible avec d'autres programmes et priorités, comment elle cadre avec les objectifs déclarés du donateur et surtout ce qui se passera lorsque les fonds fournis par les donateurs seront épuisés. Les notions clés à bien comprendre et maîtriser comprennent l'efficacité, l'efficacité, la durabilité et le contexte. La personnalisation du « cadre logique » pourrait permettre de communiquer le niveau de maîtrise, par le champion, des besoins recensés et des mesures de riposte envisagées.

**Investissements et financements orientés vers le développement, les domaines spécialisés et l'approche du « triple bilan »** : Ce sont des prêts et des investissements qui visent à atteindre des objectifs spécifiques en matière de développement, d'environnement et de rentabilité financière. Cela nécessite souvent la création d'une infrastructure humaine et physique, avec des anticipations de rentabilité financière relativement basses et des niveaux de risque élevés, mais le résultat final consiste en une opération viable à long terme et des effets positifs sur le développement et l'environnement. Les financements destinés à mettre en place ces types d'infrastructures et d'opérations pourraient être ou ne pas être recouverts dans des délais jugés raisonnables d'un point de vue commercial. Par contre, si le financement sollicité concerne le capital de lancement, il faudrait alors prouver la capacité de le rembourser à terme, en cas de succès. Quant à savoir si le capital fourni sera effectivement remboursé, il s'agit là d'une tout autre question. Il est nécessaire de montrer au départ que les recettes au titre du remboursement, après déduction de provisions pour créances irrécouvrables et frais généraux, peuvent couvrir le coût du capital requis pour assurer l'autonomie opérationnelle. Dans ce cas, la proposition serait sur la voie de l'autonomie institutionnelle, qui se traduirait par la capacité d'emprunter des capitaux régulièrement auprès d'un éventail de sources disponibles sur le marché, de mener des activités et de rembourser de tels emprunts, tout en revalorisant les fonds propres (capital de lancement plus bénéfiques).

**Capitaux à risque et investissements spécialisés** : Si la demande de financement vise à obtenir des capitaux-risques pour une initiative innovante, il faudra montrer que la rentabilité sera d'un niveau appréciable ou qu'il existe un grand marché à hauts rendements qui sera exploité lorsque le projet aura atteint son rythme de croisière. Les fournisseurs de capitaux à risque comprennent l'acceptation des risques, et c'est pour cela qu'après avoir montré la rentabilité et le potentiel de marché, il faudra aussi démontrer que l'équipe constituée sera capable de surmonter les obstacles qui surgiront. Si la technologie est nouvelle ou d'application récente dans le contexte du projet, comment gèrera-t-on les pannes et les contretemps? Si la rentabilité des initiatives dépend en fin de compte de la monétisation des bénéfices tirés de la gestion du carbone, comment cela se passera-t-il concrètement, en quoi la localité retenue est-elle le meilleur choix, et en quoi l'équipe constituée est-elle la meilleure pour réussir le coup, surtout s'il n'y a pas eu de précédent? Si le marché est appelé à s'étendre, comment l'initiative évoluera-t-elle face à la concurrence? Y a-t-il un avantage à être le premier venu? Comment ces investisseurs convertiront-ils le succès en gains financiers (stratégie de sortie)?

## 4.2 Analyse de la rentabilité financière

**Le taux de rentabilité d'un projet ou d'une proposition** s'obtient en affectant les frais d'établissement et les recettes et dépenses d'exploitation aux années correspondantes. Les techniques basées sur la valeur actualisée nette et le taux de rentabilité interne confèrent une valeur temporelle à l'argent. Tout horizon au-delà de 15 ans tend avoir une incidence plutôt négligeable sur ces deux résultats. L'année 1 est la

première année d'exploitation, la période précédente étant les années zéro, moins un, moins deux, etc.).

- Pour chacune des années considérées, faire le total des sorties et des rentrées de fonds. Le total des dépenses d'investissement vient en déduction parce qu'il s'agit de sorties de fonds; les subventions et les dotations sont une addition parce qu'il s'agit de rentrées de fonds; le cash-flow opérationnel est une combinaison des rentrées et des sorties de fonds;
- Pour chacune des années, faire le total des flux de trésorerie [signe (-) = sorties, et signe (+) = rentrées];
- Calculer le taux de rentabilité interne;
- Lorsque le TRI est négatif, les recettes et les subventions disponibles ne peuvent suffire à couvrir le coût en capital et les coûts d'exploitation d'un projet. Sans *apport supplémentaire de dotations ou de subventions*, la proposition ne sera probablement pas viable d'un point de vue financier;
- Si le TRI est positif mais se situe en deçà de 5 à 7 %, la proposition sera financièrement autonome, mais il sera probablement peu intéressant pour le secteur privé; les bailleurs de fonds, investisseurs et donateurs spécialisés qui recherchent des effets de transformation sur le développement, l'environnement et le marché pourraient accorder un certain intérêt à une telle proposition;
- Si le TRI est positif et au-delà de 5 à 7 %, les détails financiers de la proposition (notamment l'incidence fiscale, la structure de la dette et toutes autres sources de recettes) devront être davantage étoffés et différents mécanismes de financement devront être envisagés; le résultat pourrait être d'intérêt ou sans intérêt pour le secteur privé; les bailleurs de fonds, investisseurs et donateurs spécialisés qui perçoivent la valeur intégrale des investissements sont susceptibles d'être des groupes cibles;
- Si le TRI est supérieur à 10 %, les détails financiers doivent être davantage étoffés, dans l'intention de pouvoir intéresser les investisseurs et prêteurs du secteur privé'

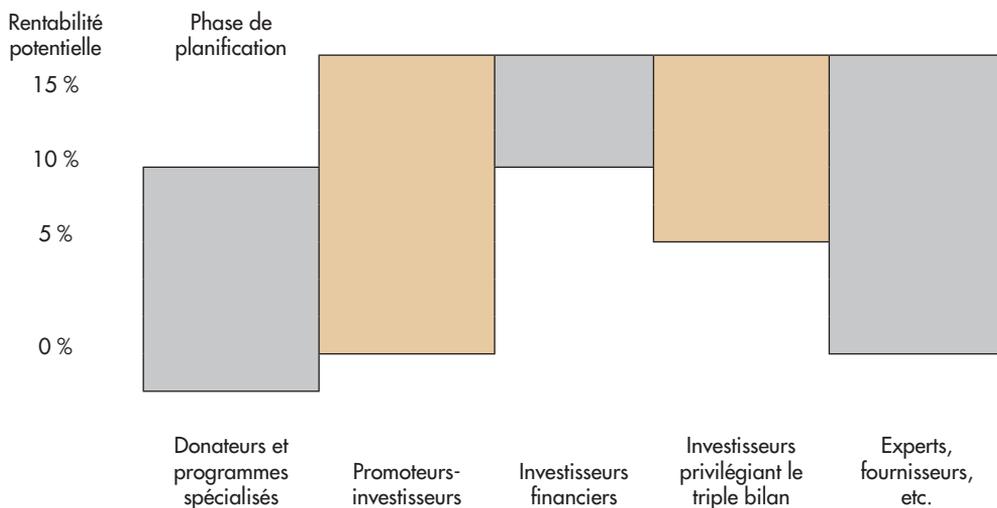
Taux de rentabilité escompté	Type de financement
Négatif ou égal à zéro	Dotations et subventions
Entre zéro et 5 à 7 %	Donateurs et investisseurs qui s'intéressent aussi bien au rendement social et environnemental qu'à la rentabilité financière.
Plus de 5 à 7 %	Les bailleurs de fonds, investisseurs et donateurs qui perçoivent la valeur intégrale des investissements sont des groupes cibles potentiels.
Au-delà de 10 %	Investisseurs et bailleurs de fonds du secteur privé.

La présente section est une récapitulation de la démarche à suivre par le Champion pour établir un lien entre les besoins et les entités pouvant les satisfaire.

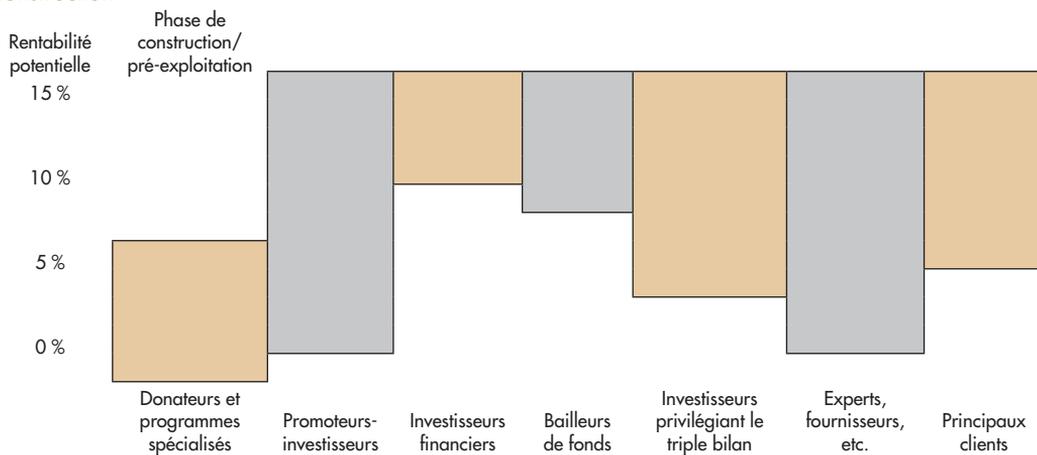
### Rentabilité du projet – matrice des étapes de financement

Les trois diagrammes figurant ci-dessous présentent, selon la rentabilité potentielle, un échantillon des intérêts des diverses sources de financement.

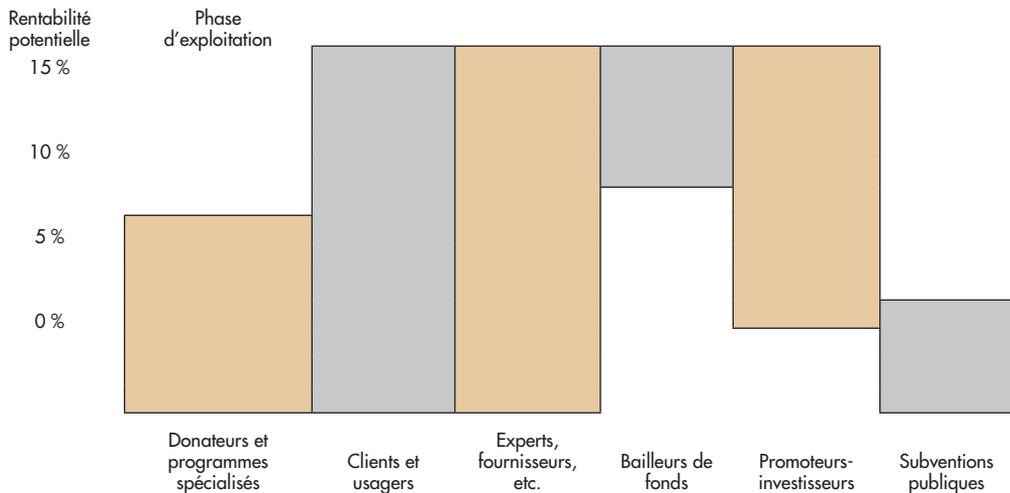
### Planification



### Construction



## Exploitation



### 4.3 Processus de recherche

- Quel est l'objet de la recherche?
- Qui détient-il ce qui est recherché?
- Quels sont les éléments connus? Inconnus?

« Une **proposition** consiste en un **plan** visant à lancer une initiative, accompagné d'une **demande** de ressources ... doublé d'une **bonne connaissance du groupe cible** ... »

Cette citation est tirée de l'introduction du présent guide. Si tout s'est passé comme prévu, le Champion doit avoir déjà mis au point un plan, qu'il a ensuite affiné pour en faire une demande spécifique de prêt, de subventions, d'investissement, de partenariat ou d'une combinaison de ces éléments et d'autres encore. Dans son parcours, le Champion doit avoir visité plus de 10 et moins de 100 sites Internet et téléchargé des documents et des informations, dont la plupart fournissent des indications pour aller vers les ressources requises. Il suffit alors au Champion :

- De déployer davantage d'efforts pour recenser les groupes et types d'organismes facilitateurs qui peuvent fournir des ressources; c'est ce qui est appelé « analyse par catégories »; de leur côté, les organismes facilitateurs pourraient publier sur leurs sites des informations claires et à jour sur les types de proposition qui les intéressent;
- De circonscrire les recherches à une liste présélectionnée d'organismes facilitateurs présélectionnés dont les domaines

#### Enseignements à retenir :

- *Après avoir soumis une proposition, il conviendrait, au bout de quelques jours, de s'assurer que celle-ci a été bien reçue et de s'informer sur le calendrier des étapes suivantes. Il est rarement utile de chercher à tout prix à obtenir une suite ou une décision à ce stade. Prendre connaissance des procédures et des méthodes du facilitateur et se renseigner sur les dates auxquelles d'autres indications pourraient être communiquées sur l'évolution du processus. Suivre strictement les consignes reçues à cet égard. Si aucune suite n'est reçue à une première tentative de suivi, envoyer un courriel pour demander un accusé de réception et vous informer sur la conduite à tenir. S'il n'y a pas de réaction, le courriel suivant devra indiquer que vous souhaiteriez un bref entretien à tout moment jugé convenable pour discuter des étapes ultérieures. Au cas où il n'y aurait toujours pas de réponse, ce silence serait lourd de signification. Si vous avez été invité auparavant à soumettre une proposition, une certaine frustration plus ou moins contenue serait compréhensible. Mais si votre proposition s'est heurtée à une certaine « froideur », la frustration ne serait ni de mise, ni productive.*

d'intérêt concordent avec les besoins exprimés dans la proposition<sup>13</sup>.

- D'établir et de suivre des contacts avec le plus grand nombre d'organismes facilitateurs possible, tout en restant motivé, et de demander des orientations aux autres (le réseau!) jusqu'à ce que s'ouvrent de nouvelles possibilités. Le champion devrait éviter de mettre tous ses oeufs dans le même panier (et poursuivre les recherches) jusqu'à ce qu'un engagement mutuel soit conclu de manière explicite et par écrit entre lui et le facilitateur.

« **Analyser par catégories** » signifie se servir du réseau Internet, du téléphone et de la messagerie électronique pour découvrir les types de programmes et d'organisations qui existent, de même que ce qu'ils offrent et ce qui les intéresse. Le processus de recherche commence très souvent par ce qui est disponible plutôt que ce qui est nécessaire, et cela conduit parfois à un « dialogue de sourds » entre champions et facilitateurs. A ce stade de l'élaboration d'une proposition, le Champion sait déjà ce qui est requis, et cela réduit considérablement le champ de la recherche. Il conviendrait de commencer par présélectionner des organisations et des sites Internet pour y recueillir des informations. Un échantillon de sites Internet est fourni à l'annexe IV.

« **Restreindre la recherche** » signifie faire preuve d'attention et de patience. L'envoi d'une proposition de 20 pages à une personne dont l'attitude est « froide » ne saurait faire l'affaire. A travers quelques courriels et appels téléphoniques limités à la demande de renseignements, il est tout à fait possible de déterminer la démarche à adopter vis-à-vis d'un donateur, d'un bailleur de fonds ou d'un investisseur. Une simple demande de renseignements annonçant la proposition envisagée et les besoins à soumettre aurait de fortes chances de recevoir une réponse simple et claire (bien que décevante la plupart du temps) du genre « Merci pour votre demande d'information. Nous avons abandonné le financement des nouvelles technologies pour nous concentrer exclusivement sur les technologies commercialement viables en Amérique centrale. Nous vous souhaitons bonne chance pour votre projet ». Comme le montre si bien cette réponse, la première demande de renseignements aurait dû être plus précise. De manière générale, les demandes concises reçoivent une suite du fait qu'il est facile d'y répondre. Une longue lettre au sujet de « La chance unique du siècle pour l'élimination de la pauvreté » sera très probablement classée sans suite. Et pour quel motif? Parce qu'il s'agissait non pas d'une demande de renseignements, mais d'une opération purement publicitaire. Le domaine de l'édition en est un bon exemple : les écrivains font des demandes de renseignements, les éditeurs se montrent intéressés ou non, mais le processus de communication s'enclenche. La recherche des subventions, des prêts ou des sources d'investissement n'est ni plus simple ni plus compliquée que le processus largement éprouvé de la **demande de renseignements qui conduit à l'expression d'intérêt qui conduit à l'échange d'informations**. C'est là une raison supplémentaire pour que le champion ait une proposition judicieusement élaborée, comportant un plan d'action et une demande de ressources.

#### 4.4 Prise de contact

La « **prise de contact** » vise à obtenir une expression d'intérêt (quant à en savoir plus) entre le champion et le facilitateur, ce qui requiert habituellement la présentation de la proposition qui doit avoir été mise au point au préalable. A ce stade, le champion a tout intérêt à suivre très attentivement et à bien comprendre le processus de son interlocuteur. Comment la proposition doit-elle être présentée? Existe-t-il

---

<sup>13</sup> Ce serait une expérience des plus frustrantes pour un Champion que d'identifier un organisme facilitateur qui semble bien concorder avec la proposition, pour constater par la suite après de multiples efforts que le programme affiché sur le site Internet n'est pas doté de ressources, qu'il est entièrement souscrit au qu'il faudra attendre deux ans pour qu'il donne lieu au financement de propositions. Les organismes facilitateurs ont le devoir absolu de veiller à ce que les informations publiées sur un site Internet ou dans une brochure soient claires, transparentes et actualisées.

une procédure et un calendrier de dépôt des demandes? Est-ce basé sur la concurrence et, si oui, quelles en sont les modalités? Ce n'est qu'alors – à l'issue du processus ardu de l'élaboration – que les deux parties peuvent réellement entamer le va-et-vient conduisant au « oui ».

L'existence d'un « **engagement mutuel** » signifie que le champion et le facilitateur se sont entendus sur la nature essentielle du lien qui les unit (subvention, prêt, investissement, etc.). Ils sont d'accord sur les conditions qui régiront leurs relations, et notamment sur les démarches à entreprendre pour assurer le bouclage financier du processus. Les deux parties se montreront enthousiastes à ce stade, mais il importera absolument qu'elles aient une bonne compréhension commune de trois éléments, à savoir : ce qui est proposé et accepté en principe, les modalités qui s'appliqueront à cette offre et les obligations spécifiques incombant à chacune des parties. Ce n'est que lorsque ces trois points auront été élucidés – dans un écrit ou une feuille de modalités<sup>14</sup> – qu'on pourra considérer que la phase de préparation et de présentation d'une proposition est close.

#### 4.5 Suivi : L'éthique de la recherche du financement

Aux yeux du champion, sa proposition est tout ce qu'il y a de plus important au monde. Même dans ce cas, il convient de distinguer ce qui est utile de ce qui ne l'est pas. Les bailleurs de fonds et les investisseurs veulent des faits et des documents à l'appui de ces faits. Les donateurs veulent des faits et un contexte, en s'intéressant particulièrement à l'efficacité et à la durabilité. Toutes les propositions qui parviennent au stade du « va-et-vient » ne sont pas nécessairement retenues, mais le fait qu'une proposition est fait l'objet d'un examen aboutit plus souvent au « oui » que de simples « appels téléphoniques indifférents ». De plus, le fait d'exercer de fortes pressions est rarement efficace. L'ensemble du processus de préparation et de présentation d'une proposition concerne certes le financement, mais **les fonds ne sont pas le seul enjeu**. La qualité des acteurs et du plan est de plus en plus prise en considération pour l'octroi de prêts et subventions et l'investissement. Les ressources sollicitées sont un moyen qui permet aux acteurs d'exécuter le plan,

La plus importante étape vers le « oui » correspond au moment où le champion et le facilitateur parviennent chacun à cerner la proposition du point de vue de l'autre. Il ne s'agit pas simplement de remplir un formulaire et le soumettre à un quelconque examen. Il s'agit avant tout de bâtir une base de confiance mutuelle et d'assurance.

A quel rythme le champion doit-il assurer le suivi? Cette question est à la fois difficile et délicate. Après avoir soumis une proposition, il conviendrait, au bout de quelques jours, de s'assurer que celle-ci a été bien reçue et de s'informer sur le calendrier des étapes suivantes. Il est rarement utile de chercher à tout prix à obtenir une suite ou une décision à ce stade. Le champion doit prendre connaissance des procédures et des méthodes du facilitateur et se renseigner sur les dates auxquelles d'autres indications pourraient être communiquées sur l'évolution du processus. Il devra dès lors s'en tenir aux consignes reçues (et le facilitateur devra traiter la demande avec sérieux). Si le champion ne reçoit aucune suite à une première tentative de suivi (par exemple, un message laissé dans un répondeur automatique), il est tout à fait indiqué et acceptable d'envoyer un courriel pour demander un accusé de réception et s'informer sur la conduite à tenir. S'il n'y a pas de réaction, le courriel suivant devra indiquer que vous souhaiteriez un bref entretien à tout moment jugé convenable pour discuter des étapes ultérieures. Au cas où il n'y aurait toujours pas de réponse, ce silence serait lourd de signification. Si vous avez été invité auparavant à soumettre une proposition, une certaine frustration plus ou moins contenue serait compréhensible. Mais si votre proposition s'est heurtée à une certaine « froideur », la frustration ne serait ni de mise, ni productive. Il faudrait plutôt envisager les choses autrement.

<sup>14</sup> Voir à l'annexe VII un échantillon de feuille de modalités qui comporte suffisamment d'informations pour justifier une petite célébration avant le passage à la phase suivante des relations entre le champion et le facilitateur.



## 5. Personnalisation des propositions

Les descriptions faites jusqu'à présent ont porté sur les caractéristiques courantes d'une proposition. Cependant, des éléments facultatifs peuvent y être incorporés avant l'étape de la présentation. Le présent chapitre est consacré à l'analyse de quatre de ces éléments de « personnalisation ».

- Les propositions destinées aux pourvoyeurs de dons et de subventions doivent comporter un **cadre logique** ;
- Les propositions adressées aux professionnels des changements climatiques peuvent nécessiter un exposé sur les **bénéfices** de la gestion **du carbone**;
- Les propositions visant le **baillieur de fonds** de comporter un volet sur les risques et la gestion des risques;
- Les propositions s'adressant aux **investisseurs de capitaux** doivent obéir à leurs intérêts particuliers.

### 5.1 Personnalisation du cadre logique

Les propositions visant à solliciter des subventions auprès des donateurs doivent s'inscrire dans un contexte plus étendu. Cela permet aux donateurs et aux autres facilitateurs de voir dans quelle mesure la proposition peut s'insérer dans leurs programmes d'activités, ainsi que les liens éventuels entre les grands objectifs poursuivis (par exemple, « l'amélioration du climat sur le plan mondial ») et des activités très spécifiques (telles que « la formation des créateurs d'entreprise à la conception, à la construction et à la commercialisation des digesteurs de biogaz en milieu rural au Bangladesh »). Entre autres moyens, la méthode et la matrice du cadre logique peuvent permettre de fournir un tel contexte. D'excellentes ressources sont disponibles sur l'Internet pour préparer des exposés à ce sujet, mais le processus et l'exposé de base peuvent se résumer comme suit :

**Objet** : Dans le cadre d'une proposition basée sur une approche du cadre logique, l'objet visé représente l'effet positif (d'intérêt mondial, national ou sectoriel) qui est recherché (par exemple, l'amélioration du climat à l'échelle du globe). Il s'agit de ce à quoi la proposition entend contribuer, sans pouvoir le réaliser toute seule, ni en être responsable. L'objet doit être défini, et des indicateurs établis pour mesurer les progrès accomplis vers sa réalisation (par exemple, les émissions de dioxyde de carbone par habitant). Les indicateurs doivent être vérifiables et la proposition doit comporter des lignes directrices pour une telle vérification (par exemple, en utilisant des estimations biennales de la consommation, au niveau des ménages, des combustibles ligneux non renouvelables, des autres types de biomasse et des combustibles liquides). Pour terminer, les hypothèses sous-tendant la détermination de l'objet doivent être expliquées (en indiquant, par exemple, que le programme de développement du biogaz est mis en œuvre avec 30 % du financement provenant d'activités relatives au climat ou que la surveillance et l'évaluation dans le domaine des changements climatiques permettront de dégager des moyens suffisants pour la vérification).

**But** : Le but correspond aux résultats à réaliser à travers la proposition. Après la détermination du but, les divers résultats visés en termes de développement doivent être définis et – comme dans le cas de l'objet – des indicateurs, des moyens de vérification et les hypothèses doivent être établis. Par exemple, les buts de la proposition pourraient comprendre ce que la réduction du mode de consommation non viable du bois de feu, la réduction de la consommation des combustibles fossiles, l'amélioration des sols et des conditions d'assainissement au niveau local et l'accroissement des revenus provenant d'activités de développement durable.

Les **objectifs** représentent les grands volets des buts visés dans la proposition. Les objectifs relevant de chaque but doivent être clairement expliqués : par exemple, réduire de 60 % la consommation du bois de feu, réduire de 90 % l'utilisation du kérosène, remplacer les engrais chimiques par des boues organiques asséchées et augmenter d'une heure par jour pour chaque ménage la durée moyenne du travail productif ou des études. Comme pour l'objet et les buts, la proposition doit comporter une présentation sommaire des indicateurs qui seront mesurés, du mécanisme prévu pour la mise à jour et la vérification des mesures obtenues et – qui plus est - des hypothèses avancées par le champion (qui pourraient comprendre, par exemple, un certain niveau de financement et de souplesse sollicité dans la proposition).

Les **résultats** sont des réalisations spécifiques et des produits tangibles qui seront mis au point dans le cadre de la proposition, à travers une série détachée d'activités. Après la définition des objectifs, l'approche du cadre logique requiert que ces objectifs sont programmés dans le temps en fonction de la durée du projet, de sorte que les progrès accomplis puissent être mesurés. S'il est prévu une réduction de 90 % de la consommation du kérosène dans chaque ménage, cela se fera-t-il dans l'immédiat? Etant donné que la proposition pourrait s'étendre à de nombreuses communautés au fil du temps, y a-t-il une mesure globale pour l'ensemble des ménages qui puisse être suivie est évaluée? Une fois de plus, les hypothèses retenues dans la proposition au sujet de la disponibilité des ressources doivent être expliquées avec le maximum de clarté. Cette méthode aide le champion à bien comprendre tous les éléments qui doivent être réunis pour garantir le succès. Cette étape peut se révéler utile pour apporter une réponse à la question « Comment? » dans l'approche en sept questions.

Les **activités** correspondent aux tâches spécifiques qui seront entreprises dans le cadre de la proposition pour obtenir les résultats prévus. En dernier lieu, à l'issue du processus de définition du contexte décrit ci-dessus, l'approche du cadre logique requiert que soient énoncées les activités spécifiques du projet telles que le renforcement des capacités des ménages et des créateurs d'entreprise, le financement et la construction d'unités de production de biogaz à usage domestique, la collecte de fonds par le biais du micro-crédit et le suivi des résultats, ainsi que l'établissement de rapports de gestion et l'évaluation. L'utilisation de cette approche permet de distinguer clairement les activités qui concourent effectivement à la réalisation de l'objet et des buts fixés, par rapport à celles qui susciteraient des interrogations.

### Cadre logique : Modèle de présentation

**But** : Contribuer au développement économique durable.

**Objet** : Approvisionner en énergie moderne les ménages, entreprises et collectivités non desservis ou mal desservis des pays en développement grâce à l'application du modèle de prestations de services et de financement centré sur l'entreprise.

#### Objectifs :

1. Etablir et développer des **petites et moyennes entreprises** (PME) pouvant servir de canaux efficaces pour la distribution de produits et services auprès des ménages, entreprises et collectivités non desservis ou mal desservis des pays en développement.
2. Renforcer les capacités des **organismes d'intermédiation spécialisés** et des professionnels pour l'apport de services d'appui et de capitaux à des petites et moyennes entreprises fournissant des produits et services d'énergie moderne.
3. Offrir une gamme efficace de services d'**appui**, d'**outils**, de **capitaux** et de **mécanismes de coordination et de contrôle de la qualité** aux entreprises (créateurs d'entreprise) et aux organismes d'intermédiation spécialisés (professionnels).
4. **Élargir le cadre d'application du modèle** de prestations de services et de financement centré sur l'entreprise à travers les éléments suivants :

**Résultats :**

- Résultats concernant les PME (Objectif 1) : Entreprises créées; capitaux investis dans les entreprises; fourniture de services et de produits par les PME; fourniture d'énergie moderne; impacts économiques, sociaux et environnementaux directs et indirects des PME.
- Résultats concernant l'intermédiation spécialisée (Objectif 2) : Organismes apparentés et fonds créés; produits et services fournis par les organismes apparentés et les fonds; activités d'investissement des organismes apparentés et des fonds.
- Résultats concernant le produit (services, outils, financement, coordination et contrôle de la qualité) (Objectif 3) : Disponibilité de services, systèmes et boîtes à outils uniformisés dans la langue souhaitée; ressources mobilisées (quantité et diversité) pour la prestation de services, l'investissement et l'exploitation; niveaux de suivi-évaluation et de gestion d'actif; évaluations internes et indépendantes.
- Résultats concernant la croissance et la mise à l'échelle (Objectif 4) : Implication d'organismes et de professionnels dans le programme, le processus de mise en œuvre et les partenariats financiers; disponibilité de systèmes et d'approches uniformisées; implication directe d'organismes et de professionnels dans le modèle centré sur l'entreprise; interventions majeures des pouvoirs publics; possibilités d'actions de sensibilisation et de communication.

**Activités :**➤ **Activités relatives aux PME**

1. Renforcer les capacités des créateurs d'entreprise au niveau local;
2. Développer une réserve de possibilités de création d'entreprises;
3. Fournir un appui ciblé dans le domaine de la création d'entreprise;
4. Préparer des plans d'entreprise et d'investissement et des propositions;
5. Investir dans les entreprises;
6. Suivre (et ajuster, au besoin) la mise en œuvre des plans d'entreprise et d'investissement;
7. Réaliser une bonne performance (financière, environnementale et socio-économique) de l'entreprise;
8. Assurer la croissance et la reproductibilité des expériences couronnées de succès;
9. Documenter et diffuser les expériences et pratiques exemplaires;
10. Recenser les possibilités de création d'entreprises apparentées et de fonds spécialisés.

➤ **Fonds spécialisés et activités apparentées**

1. Recenser les possibilités de création d'entreprises apparentées et de fonds spécialisés (voir point 10 ci-dessus);
2. Procéder à une étude préliminaire des possibilités de création de fonds;
3. Répertorier les organismes partenaires et professionnels pouvant jouer le rôle d'entités apparentées;
4. Préparer le plan initial, y compris un processus ciblé de mobilisation de ressources;
5. Entreprendre une promotion préliminaire des possibilités de création de fonds et de structures apparentées;
6. Préparer un plan et une documentation détaillés;
7. Entamer des négociations détaillées et l'élaboration des documents;

8. Achever et boucler le processus;
9. Procéder à la mise en oeuvre;
10. Suivre et évaluer la performance;
11. Réaliser une performance acceptable.

➤ **Activités relatives au produit**

Liste d'activités

➤ **Activités relatives à la croissance**

Liste d'activités

Les résultats d'un tel processus peuvent être présentés sous forme de matrice de cadre logique comportant également des indicateurs, des moyens de vérification et des hypothèses.

Description	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
<p><b>But :</b> Contribuer au développement économique durable</p>	<p>Répartition des revenus ... Qualité de l'air, de l'eau et des sols... Ménages approvisionnés en énergie moderne ... Activités d'investissement et d'aide au développement aux niveaux national et sectoriel.</p>	<p>Rapports et données annuels et thématiques de l'ONU, d'organismes spécialisés et des pays sur le développement socio-économique et humain et sur l'état de l'environnement.</p>	<p>Engagement multilatéral à long terme en faveur du développement durable... Evolution favorable de la conjoncture basée sur les mécanismes du marché... Cycle économique normal, ouverture, professionnalisme et transparence dans les marchés cibles ...</p>
<p><b>Objet :</b> Approvisionner en énergie moderne les ménages, entreprises et collectivités non desservis ou mal desservis des pays en développement grâce à l'application du modèle de prestations de services et de financement <i>centré sur l'entreprise</i>.</p>	<p>Nombre d'individus et de ménages (ou équivalent) approvisionnés en énergie moderne par des entreprises financées par des organismes spécialisés ... Quantités d'énergie moderne fournies.</p>	<p>Rapports annuels et périodiques, estimations étayées par des documents et synthèses des résultats du suivi-évaluation.</p>	<p>Cycle économique normal ... Disponibilité de ressources humaines suffisantes dans les organismes d'intermédiation... Résultats globalement favorables de l'investissement et de l'activité économique... Ouverture, transparence et professionnalisme.</p>
<p><b>Objectifs :</b> 1. Etablir et développer des petites et moyennes entreprises pouvant servir de canaux efficaces pour la distribution de produits et services auprès des ménages, entreprises et collectivités non desservis ou mal desservis des pays en développement.</p> <p><b>Répéter pour les objectifs 2, 3 et 4.</b></p>	<p>Nombre d'entreprises, quantités produites, nombre de clients desservis.</p>	<p>Rapports et notes de synthèse sur le suivi et l'évaluation; Evaluations internes ou indépendantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cycle conjoncturel normal;</li> <li>2. Capacités institutionnelles et humaines suffisantes;</li> <li>3. Evolution globalement positive de l'économie et de l'investissement;</li> <li>4. Transparence;</li> <li>5. Services juridiques et primauté du droit;</li> <li>6. Infrastructure de communication;</li> <li>7. Programme judiciaire d'appui gouvernemental et d'aide publique au développement (APD);</li> <li>8. Système financier efficace.</li> </ol>
<p><b>Résultats :</b> 1. Résultats des activités relatives aux PME : Entreprises créées; capitaux investis dans les entreprises; fourniture de services et de produits par les PME; fourniture d'énergie moderne; impact économique direct et indirect des PME.</p> <p><b>Répéter pour les objectifs et les résultats 2, 3 et 4.</b></p>	<p>1, 2, 3 et 4.</p> <p>Résultats quantitatifs par rapport au niveau de référence convenu (ou à l'inventaire dressé).</p>	<p>Rapports trimestriels et annuels Actualisation du plan stratégique pluriannuel ou du budget-plan annuel. Rapports ou évaluations spécialisés (notamment le suivi de l'évolution de la croissance).</p>	

Description	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
<p><b>Activités :</b></p> <p>1. Activités relatives aux PME</p> <p>a. Renforcer les capacités des créateurs d'entreprise au niveau local;</p> <p>b. Développer une réserve de possibilités de création d'entreprises;</p> <p>c. Fournir un appui ciblé dans le domaine de la création d'entreprise;</p> <p>d. Préparer des plans d'entreprise et d'investissement et des propositions;</p> <p>e. Investir dans les entreprises;</p> <p>f. Suivre (et ajuster, au besoin) la mise en œuvre des plans d'entreprise et d'investissement;</p> <p>g. Réaliser une bonne performance (financière, environnementale et socio-économique) de l'entreprise;</p> <p>h. Assurer la croissance et la reproductibilité des expériences couronnées de succès;</p> <p>i. Documenter et diffuser les expériences et pratiques exemplaires;</p> <p>j. Recenser les possibilités de création d'entreprises apparentées et de fonds spécialisés (voir le point 1 de la rubrique « Fonds spécialisés et activités apparentées » ci-dessus).</p> <p><b>Répéter pour les activités 2, 3 et 4.</b></p>	<p>a. Nombre de créateurs d'entreprise formés ...</p> <p>b. Nombre de possibilités de création d'entreprise mises au point ...</p> <p>c. Type de prestations et fréquence de distribution;</p> <p>d. Nombre de plans d'entreprise et de propositions d'investissement ...</p> <p>e. Investissements approuvés;</p> <p>f. Entreprises (1 étoile) en cours d'exploitation ...</p> <p>g. Entreprises (2 étoiles) en cours d'exploitation et rentables...</p> <p>h. Entreprises (3 étoiles) en cours d'exploitation, rentables et en pleine croissance et nombre de groupes de portefeuilles ...</p> <p>i. Nombre de rapports de suivi-évaluation, ainsi que de synthèses et de transmissions ultérieures;</p> <p>j. Nombre de possibilités.</p>	<p>a. Rapports périodiques;</p> <p>b. Réserve de données;</p> <p>c. Fiches de présentation et rapports périodiques</p> <p>d. Fiches de présentation;</p> <p>e. Recommandations d'investissement, approbations ...</p> <p>f., g. et h. Rapports périodiques et réguliers de suivi-évaluation ...</p> <p>i. Rapports périodiques et notes de synthèse ...</p> <p>j. Etudes de faisabilité pour la création de fonds et d'activités apparentées.</p>	<p>Cadre juridique et réglementaire rationnel et pratique ...</p> <p>Ethique de l'entreprise ...</p> <p>Disponibilité de capacités institutionnelles ou individuelles sur le plan local;</p> <p>Règles du jeu basées sur la concurrence ...</p> <p>Ratio risque/rendement acceptable pour les donateurs, les investisseurs éthiques et autres...</p> <p>Ressources humaines, financières et communicationnelles.</p>

Pourquoi utiliser une approche du cadre logique? Tout simplement parce qu'elle donne au champion l'occasion de prouver qu'il maîtrise la situation. De plus, elle facilite le processus de vérification et le rejet logique d'idées concurrentes concernant les activités. En outre, elle contribue à affiner le raisonnement du champion et sa capacité de présenter une proposition exempte de reproches. **Cependant, le plus grand avantage de cette approche tient au fait qu'elle permet au champion de présélectionner les organismes d'appui potentiels**, qu'il s'agisse de donateurs, de bailleurs de fonds, d'investisseurs ou de prestataires d'assistance. Leurs buts et objectifs et leurs domaines d'appui aux interventions deviennent faciles à comparer avec ceux de la proposition. Le Mécanisme pour un développement propre (MDP) appuie les activités d'atténuation des effets des changements climatiques – c'est potentiellement un bon

parti. Disons que la Fondation Lemelson appuie l'entrepreneuriat et l'innovation : ce pourrait être aussi un bon parti, ou du moins nous pouvons imaginer qu'il en est ainsi jusqu'à ce qu'une analyse de leurs visées réelles vienne révéler que l'élément central de leurs buts et objectifs concerne les innovations et les inventions techniques. Nous constatons que Grameen Shakti appuie l'énergie rurale et que E+Co appuie le financement des entreprises; il en sortira peut-être quelque chose de positif, pensons-nous, mais nous découvrons que Grameen Shakti est un intervenant opérationnel plutôt qu'un pourvoyeur de financement. Le programme des petites subventions du FEM pourrait être aussi un filon à explorer. Ainsi, le champion peut utiliser les résultats du cadre logique pour écartier avec une égale clarté ces donateurs, prêteurs ou investisseurs et autres entités non intéressés, afin de rendre la dernière étape du processus – celle de la présentation de la proposition – plus aisée.

## 5.2 Personnalisation pour les bénéfiques liés au carbone

De multiples raisons militent en faveur de l'inclusion d'une information de base sur les bénéfiques liés au carbone dans une proposition. Certaines de ces informations sont récentes et claires – demandes de certification au titre du MDP, facilitation de la vente des crédits de carbone, demandes de subventions ou de prêts auprès du FEM, présentation de l'impact sensible de l'approche du triple bilan à un investisseur éthique – tandis que d'autres sont encore à déterminer, à l'instar de la valeur de la tonne métrique d'équivalent CO<sub>2</sub> après 2012 (période également dite « post-Tokyo »).

Qu'il s'agisse de demandes au titre du MDP et du FEM ou de toutes autres demandes de certification ou de ressources, il existe des modèles et des procédures spécifiques qui doivent être suivis. La présente section indique les renseignements de base que les promoteurs doivent bien assimiler avant de s'adresser à de telles sources et recommande les types d'informations qui doivent figurer dans toute proposition comportant un volet sur les bénéfiques liés au carbone. Ces informations pourraient intéresser des investisseurs et des bailleurs de fonds qui n'accordent pas un intérêt essentiel à la gestion du carbone.

- Description des bénéfiques liés au carbone;
- Processus du MDP;
- Estimations des bénéfiques liés au carbone.

Les **bénéfiques liés au carbone** se produisent lorsqu'une ressource durable permet de déplacer une ressource non durable ou bien lorsqu'une quantité de carbone est stockée en un lieu plutôt que d'être libérée, en utilisant, par exemple, des techniques d'adaptation telles que les pratiques culturales « sans labour ». Si la bouse de vache et le fumier avicole peuvent être utilisés pour produire des combustibles substituables à l'exploitation insoutenable du bois de feu, chaque kilogramme de bois de feu non consommé permettra d'éviter l'émission de 1,5 kg d'équivalent-CO<sub>2</sub>. Le fait d'éviter ainsi cette consommation non durable du bois de feu réduit la quantité de dioxyde de carbone libérée dans l'atmosphère. L'émission de cet équivalent de dioxyde de carbone d'origine anthropique est un maillon d'une chaîne complexe de facteurs qui perturbent les températures à l'échelle du globe. Un processus a été mis en route pour quantifier de tels bénéfiques, autrement dit les crédits de réduction des émissions (CRE), qui sont vendables à des tiers désireux de réaliser des améliorations dans **leur** impact sur le climat mondial. A titre d'exemple, une entreprise d'énergie électrique du Japon peut acheter des crédits de carbone réalisés dans le cadre d'un petit projet d'hydroélectricité au Honduras; le bénéfice peut permettre à l'entreprise de faire face à ses engagements en termes de réduction des émissions de dioxyde de carbone, tout en aidant le projet hondurien à devenir financièrement viable. Les bénéfiques liés au carbone sont libellés en tonnes métriques d'équivalent-dioxyde de carbone (eCO<sub>2</sub>).

Le système le plus rapproché d'un processus uniformisé de quantification des bénéfices liés au carbone et d'obtention des CRE est le Mécanisme pour un développement propre (MDP). Ce processus (très simplifié pour les besoins du présent guide) comporte cinq étapes, à savoir :

1. La conception, qui requiert l'existence ou la création d'une méthodologie approuvée pour évaluer les bénéfices en carbone, la détermination d'un niveau de référence servant de base pour mesurer l'impact d'une proposition, l'établissement d'un document à soumettre aux instances (nationales et internationales) compétentes; il est bien plus facile d'appliquer une méthodologie approuvée que de tenter d'en forger une de toutes pièces;
2. La validation et l'enregistrement, qui requièrent une évaluation indépendante, ainsi que l'acceptation de la conception et un nouvel enregistrement par le principal organisme d'approbation;
3. Le suivi, qui concerne la performance effective par rapport à la performance nominale;
4. La vérification, qui est une confirmation indépendante des résultats constatés;
5. La certification effective des réductions d'émission.

Indépendamment de ce processus et soit directement soit par le biais d'intermédiaires – le marché des crédits de carbone est en plein essor – le champion peut mettre au point des modalités devant régir les ventes de bénéfices découlant de la gestion du carbone. Il existe divers marchés (dont celui des activités intra-européennes), fonds et autres acquéreurs qui accordent une grande valeur aux CRE.

Dans la pratique, cependant, le champion peut déterminer l'importance des bénéfices en carbone pour sa proposition. Le captage du gaz d'enfouissement pour utilisation dans la production d'énergie est jugé très précieux du fait de la forte teneur en équivalent-CO<sub>2</sub> du méthane capté. La valeur des bénéfices en carbone d'un projet d'exploitation du gaz d'enfouissement bien conçu et mené à bien peut se révéler être supérieure à celle de l'énergie produite. Un programme de substitution du biogaz à usage domestique au feu de bois peut générer des bénéfices en carbone atteignant 30 à 40 % du coût en capital, ce qui rendrait la technologie du biogaz abordable pour de très nombreux ménages pauvres, si l'on tient compte des bénéfices liés au carbone. De la même façon, un projet visant à substituer de l'alcool à brûler produit sur une base durable au kérosène à usage ménager peut compenser le coût au consommateur et encourager de ce fait le passage d'un combustible non durable à un combustible durable, avec des améliorations des points de vue de l'autonomie, de la santé et de la sécurité énergétique.

**Note** : L'exemple qui suit montre l'impact des bénéfices en carbone sur les transactions et la démarche à entreprendre pour établir une telle estimation. Il ne s'agit nullement pas d'une illustration des méthodes formelles de calcul au titre du MDP (voir site Internet du MDP à <http://cdm.unfccc.int/>, pour de plus amples renseignements). Il est plutôt question d'illustrer les bénéfices potentiels en carbone sous l'angle financier et du point de vue de l'impact d'une proposition. Il convient de signaler à cet égard que la certification et la méthodologie dans le cadre du MDP est un processus d'un haut niveau de précision et de complexité technique. Malgré cela, il importe que les champions et les facilitateurs aient une bonne idée générale des « contours » des disciplines concernées.

### Modèle de présentation d'une proposition comportant un volet MDP

Biogaz à usage ménager – analyse pro forma – analyse de l'impact sur le coût au consommateur. Possibilité d'économiser quatre tonnes d'équivalent-CO<sub>2</sub> par an (soit 1,5 fois la quantité en tonnes des prélèvements non viables de bois de feu + 2,5 fois la consommation annuelle de kérosène remplacé par le biogaz de cuisine et d'éclairage, sans aucune perte).

Calcul du coût mensuel	Coût en capital : 25 000	
eCO <sub>2</sub> par an	4 tonnes	
Période d'allocation de quotas	6 ans	
Prix de la tonne	6 euros	
1 € =	81 (monnaie locale)	
Prix de la tonne	486	
Discount rate	12 %	
Quotas à allouer	100 %	
Coût en capital	25 000	25 000
Crédit d'eCO <sub>2</sub>	7 993	Sans crédit eCO <sub>2</sub>
Coût net au ménage	17 007	25 000
Pourcentage de l'acompte (paiement initial)	15 %	15 %
Montant de l'acompte	2 551	3 750
Montant du financement de base	14 456	21 250
Nombre d'années	3	3
Frais de service (« forfait » annuel)	6 %	6 %
Financement, y compris frais de service	17 058	25 075
<b>Paiement/mois/scénario de référence</b>	<b>474</b>	<b>697</b>
Total des paiements	17 058	25 075
Montant du financement	14 456	21 250
Frais de service	2 602	3 825
Acompte	2 551	3 750
Total général	19 610	28 825

32 %  
Bénéfices-carbone

Cet exemple offre aussi la possibilité de renforcer les techniques d'analyse de sensibilité et d'évaluer son utilité. Le tableau qui suit est une analyse de l'incidence de diverses variations des hypothèses retenues dans le scénario de référence.

### Scénario de référence (surligné en jaune)

Sensibilité					
Cas A – Variations des frais de service (forfait annuel)	<b>6 %</b>	7 %	8 %	9 %	
Paiement mensuel	<b>474</b>	486	498	510	
Cas B – Variations du taux d'actualisation	0 %	4 %	8 %	<b>12 %</b>	16 %
Paiement mensuel	372	413	447	<b>474</b>	497

Sensibilité					
Cas C – Variations des allocations de quotas (%)	80 %	85 %	90 %	95 %	100 %
Paielement mensuel	518	507	496	485	<b>474</b>
Cas D – Variations des quantités par an	2.5	3	3.5	<b>4</b>	4.5
Paielement mensuel	557	530	502	<b>474</b>	446
Cas E – Variations de la période d'allocation	4	<b>6</b>	8	10	
Paielement mensuel	532	<b>474</b>	427	391	
Variation du prix de la tonne en euros	<b>6</b>	7	8	9	10
Paielement mensuel	<b>474</b>	437	400	363	325

Le tableau qui suit est un deuxième exemple (qui renforce la méthode d'actualisation de valeur nette). C'est une proposition qui présente une combinaison potentielle des bénéfices en carbone et des subventions pour ouvrir un marché accessible aux groupes les plus pauvres.

#### Passage du bois de feu au kérosène → intercepter et offrir des poêles à alcool

Bois de feu par an	1 095	kg
Coût par kilogramme	2	(monnaie locale)
Coût par an	2 190	
Pourcentage non viable	90 %	
	985,5	kg non viable
Facteur eCO <sub>2</sub>	1,5	bois de feu
Bénéfices en eCO <sub>2</sub>	1 478,25	kg
Bénéfices en eCO <sub>2</sub>	1,47825	t
Valeur par tonne	360	(monnaie locale)
Dollar (\$)	8	
Euro (€)	6,7	
Monnaie locale	360	
<b>Valeur par an</b>	<b>532</b>	<b>(monnaie locale)</b>
Alcool utilisé par an	365	kg
Kérosène utilisé par an	219	kg
Coût de l'alcool par kg	20	
Coût du kérosène par kg	30	(Coût par an = 219 ¥ 30 = 6 570)
Éventuelles subventions BDP <sup>2</sup>	15	par kg
Coût du poêle à alcool	1 000	
Coût du poêle à kérosène	1 000	

<sup>2</sup> BDP = « base de la pyramide » = subventions de dernier recours.

Scénario : Clients prêts à passer du bois de feu au kérosène – intercepter et offrir des poêles à alcool en prenant en compte le bénéfice en carbone pour combler la différence de coût.

			1	2	3	4	5	Années 1–5
Kérosène	Poêle		1 000					1 000
	Combustible		6 570	6 570	6 570	6 570	6 570	32 850
<b>NPV @</b>	<b>10 %</b>	<b>25 815</b>	7 570	6 570	6 570	6 570	6 570	33 850
Alcool	Poêle		1 000					1 000
	Combustible		7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	36 500
	MDP		532	532	532	532	532	2 661
<b>NPV @</b>	<b>10 %</b>	<b>26 564</b>	7 768	6 768	6 768	6 768	6 768	34 839

Scénario : Passage du bois de feu au poêle à alcool avec subventions pour combustible et pris en compte des bénéfices en carbone – à l'intention des groupes les plus pauvres

			1	2	3	4	5	Années 1–5
Bois de feu	Combustible		2 190	2 190	2 190	2 190	2 190	10 950
<b>VAN sur 5 ans @</b>	<b>10 %</b>	<b>8 302</b>						
Alcool	Poêle		1 000					1 000
	Combustible		7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	36 500
	Subventions		5 475	5 475	5 475	5 475	5 475	27 375
	MDP		532	532	532	532	532	2 661
Coût de l'option du poêle à alcool			2 293	1 293	1 293	1 293	1 293	7 464
<b>VAN sur 5 ans @</b>	<b>10 %</b>	<b>2 492</b>	-103	897	897	897	897	3 486*

Economies /(coût)

\* Différence entre l'option du bois de feu et celle du poêle à alcool.

## Personnalisation à l'intention des professionnels du carbone

- Montrer une bonne maîtrise du processus multi-étapes;
- Montrer une bonne perception de la conjoncture du marché;
- Faire une estimation prudente de l'impact-carbone de la proposition;
- Incorporer les bénéfices en carbone comme ligne de recettes distincte dans les estimations de flux de trésorerie;
- Quantifier l'impact de l'inclusion ou de l'omission des bénéfices en carbone dans le taux de rentabilité interne du projet.

*Des renseignements utiles sur l'estimation, l'évaluation et la monétisation du carbone sont disponibles aux adresses suivantes :*

- Fonds carbone de développement communautaire – CDCF – [www.carbonfinance.org](http://www.carbonfinance.org) – ce site offre un modèle de fiche d'idée de projet (PIN) qui est d'un certain intérêt pour la présentation des principaux éléments d'un projet relatif aux gaz à effet de serre. Un document distinct présente 10 questions sur les bénéfices au niveau communautaire, soit à caractère général soit de type « qui sont les acteurs ? ». Un autre modèle très utile concernant le financement est proposé dans un document séparé.
- Mécanisme pour un développement propre – MDP – <http://cdm.unfccc.int/projects> – ce site fournit des renseignements et un accès direct aux projets MDP à différentes phases de leur réalisation. Il comporte aussi une description du processus et de précieuses informations sur les procédures « simplifiées » et les opérations courantes de boisement-reboisement de petite taille. Les lignes directrices et les modèles relatifs au document conceptuel des projets sont faciles à consulter et à utiliser à travers le lien / projets / référence / documents.
- CDM Gold Standard – [www.cdmgoldstandard.org](http://www.cdmgoldstandard.org) – c'est un site Internet financé par un partenariat entre organisations non gouvernementales qui a pour but de promouvoir l'amélioration de la qualité et de faciliter l'élaboration et la présentation de projets au titre du MDP.
- CDMWatch – [www.cdmwatch.org](http://www.cdmwatch.org) – ce site offre des éléments d'information pour bien comprendre le Mécanisme pour un développement propre, ainsi que « La boîte à outils du MDP », qui est en réalité une description du processus plutôt qu'un ensemble d'outils. Il existe des liens vers les fonds du carbone et d'autres sites Internet.

### 5.3 Personnalisation à l'intention des bailleurs de fonds

Une erreur souvent commise – dans le cadre de l'élaboration des propositions – consiste à penser que les bailleurs de fonds et les investisseurs forment un groupe homogène. Il y a certes des liens qui les unissent, mais ces liens sont comme ceux qui existent entre frères et sœurs. Ils ont des intérêts communs, mais leurs motivations et leurs approches sont sensiblement différentes.

Les bailleurs de fonds mettent l'accent sur la gestion des risques et s'intéressent aux aspects suivants :

- Prévisibilité des flux de trésorerie;
- Prise en charge des incertitudes par des tierces parties, notamment les assureurs;
- Garanties sur la disponibilité du financement global;
- Nantissements et sûretés;
- Procédures explicites en matière de défaillance, de résiliation, de reprise de possession, etc.

Les investisseurs se préoccupent eux aussi de ces éléments, mais ils s'intéressent surtout à la gestion des opportunités, en mettant l'accent sur les éléments suivants :

- Taille du marché;
- Réalisme du scénario de référence;
- Facteurs potentiellement favorables ou défavorables;
- Compétences et connaissances de l'équipe de gestion.

Pour bien personnaliser une proposition à soumettre aux bailleurs de fonds, les champions doivent véritablement chercher à se mettre dans la peau de ceux-ci. Il faudrait pour ce faire bien comprendre deux processus : d'une part, celui de la « **diligence raisonnable** » et, d'autre part, celui de la « **gestion des risques** ».

Les prêteurs professionnels entendent par « diligence raisonnable » un processus qui consiste à vérifier l'authenticité (« véricité ») de la demande de prêt envisagée et de la proposition qui s'y rapporte. La diligence raisonnable comporte à la fois des dimensions quantitatives et des dimensions qualitatives, ce qui signifie que tous les chiffres et les calculs sont examinés, vérifiés et testés, parallèlement à l'analyse des états soumis. Les organismes de prêts suivent des règles et des procédures de prise de décision clairement définies (cf. comités de crédit, par exemple); ainsi, une bonne connaissance préalable des critères, des exigences et des méthodes du prêteur représente le meilleur investissement qu'un champion puisse faire **avant** l'étape de présentation de sa proposition. Au nombre des critères quantitatifs du bailleur de fonds peut figurer l'exigence qu'il y ait en permanence un fonds de réserve mis de côté et

#### Enseignements à retenir:

- *Tout champion est conscient de la valeur de l'assistance et des prestations de services. L'organisme facilitateur doit jauger rapidement la volonté du champion de coopérer au processus de développement de l'initiative. En même temps, il doit prendre toute la mesure des responsabilités du champion et comprendre que les priorités, les processus et les problèmes du facilitateur ne sont pas les seuls éléments qui comptent. Les facilitateurs doivent éviter de « stresser » les champions.*
- *Le niveau d'assistance à fournir au champion et le degré de rigueur à appliquer au processus de « guidage » doivent être basés sur l'expérience, les antécédents et les compétences techniques du champion. Il n'existe pas de formule uniformisée sur ce plan. Les critères de performance ont leur importance.*
- *Les organismes facilitateurs doivent veiller à ce qu'il existe des canaux pour une communication régulière et efficace avec le champion avant le début de l'assistance.*
- *Pour aider les champions à se conformer aux exigences de planification et de diligence raisonnable, les efforts doivent être axés en majeure partie sur la maîtrise du marché, ainsi que sur l'élaboration d'une stratégie commerciale et d'autres mécanismes de ciblage des clients et des usagers. Il faudrait pour cela des outils parfaitement adaptés.*
- *Le champion et le facilitateur doivent avoir une compréhension commune et réaliste de ce qui est réalisable et de l'approche à adopter pour y parvenir. Ils doivent privilégier le travail d'équipe, plutôt que des rapports de type investisseur-bénéficiaire.*
- *La formation pratique et le mentorat pourraient se révéler nécessaires pour canaliser les bonnes propositions vers les réseaux de financement et d'appui. On ne saurait s'attendre à ce que les champions sachent tout de la pléthore des possibilités et des différences subtiles qui caractérisent les organismes facilitateurs.*

pouvant assurer le remboursement de la dette à long terme pendant une année; une telle exigence peut être intégrée au modèle de flux de trésorerie de la proposition, avant qu'une demande de prêt ne soit déposée. De la même façon, les critères qualitatifs du bailleur de fonds peuvent prévoir que l'emprunteur ait des titres de compétences spécifiques, ainsi que des revenus ou un patrimoine d'un certain niveau. Lorsqu'un champion déclare avoir 10 ans d'expérience pratique dans la supervision de telle ou telle technologie, il faut qu'il sache que de telles déclarations peuvent faire l'objet de vérifications. Le fait de connaître les exigences à l'avance peut prévenir les gaspillages d'efforts et amener le champion à étoffer davantage l'équipe de promoteurs ou des gestionnaires, pour parer aux problèmes de crédibilité qui pourraient se poser.

La diligence raisonnable est essentiellement un processus de vérification de faits selon des critères définis par le prêteur. La gestion des risques est un processus auquel le champion se sera probablement préparé à travers les questions « **Et si?** » du présent guide. Les prêteurs ont leurs propres modules de questions Et si?, qu'ils appliquent sous un angle spécifique; ils cherchent des réponses qui puissent transférer les risques et la responsabilité à quelqu'un d'autre, et ils veulent se convaincre que cette tierce personne pourra résoudre le problème au cas où il se poserait.

Comme il est expliqué plus haut, il faut que les champions cherchent à se mettre à la place des prêteurs. En parvenant ainsi à aborder les questions qui préoccupent habituellement les organismes de prêt quant à la diligence raisonnable et à la gestion des risques, le champion sera en mesure d'anticiper les problèmes et de les résoudre éventuellement.

### 5.3.1 Diligence raisonnable, risques et gestion des risques

Les exemples qui suivent sont des échantillons brefs et simplistes des questions auxquelles un employé de banque doit apporter des réponses avant d'envisager de recommander l'approbation d'un prêt par un comité de crédit. Le but visé est d'évoquer certaines des questions et préoccupations les plus courantes<sup>15</sup>.

- Quelles garanties y a-t-il que le projet ou le produit seront prêts à la date prévue et au prix indiqué? Quelles sont les personnes responsables des dépassements de coûts et de délais? Quelles garanties offrent-elles quant à leur capacité de résorber ces surcoûts et de compenser le temps perdu? Et si elles ne tiennent pas leurs promesses? Qui sont ceux qui interviendront en pareil cas? Quelles assurances avons-nous en ce qui concerne leur capacité de le faire?
- Y a-t-il des garanties contractuelles que le projet, le produit ou le service fonctionnera comme promis? Quelles sont les personnes responsables en cas de défaillance? A quelle phase? Et si elles ne peuvent ou ne veulent pas résoudre le

#### Enseignements à retenir:

- Veiller à mettre en place des procédures de comptabilité de gestion. Cela peut se révéler être le problème le plus important dans le cadre du développement des PME. Tâcher à tout prix de mettre en place les systèmes, les procédures et l'infrastructure avant de lancer l'exploitation. Règle générale : en cas de doute sur le fonctionnement adéquat du système de comptabilité de gestion, ne pas recommander l'approbation de l'investissement.
- Questions clés à poser au sujet des titres individuels sous forme de nantissement et de garanties : quelle valeur ont-ils? Peuvent-ils être convertis en valeur monétaire pour combler une perte partielle ou totale? Procédure générale d'évaluation des biens nantis : déterminer la valeur réelle, puis la rapporter à un scénario de vente forcée. Pour ce faire, chercher à bien comprendre l'application des divers types de valeur et ce qui les différencie, à savoir :
  - Le coût (prix initial)
  - La valeur marchande (en cas de mise en vente)
  - La valeur de remplacement
  - La valeur en vente forcée (en cas de mise en vente immédiate)
- Le décaissement des engagements devrait être subordonné à la prise de mesures par le champion pour combler un fossé constaté conjointement entre la structure et le processus de gestion. Les jalons doivent être réels et réalistes. Les conditions suspensives (celles qui sont à satisfaire avant que le prêt ne devienne effectif) doivent être claires et transparentes.
- La procédure de diligence raisonnable est jugée efficace si elle consiste à s'assurer que les fonds sollicités sont effectivement requis. Néanmoins, éviter les situations où la diligence raisonnable peut avoir pour effet de priver l'initiative de ressources essentielles pour une bonne capitalisation de la phase de démarrage et pour la motivation du champion.
- Le « guidage » post- investissement est parfois nécessaire pour que la mise en œuvre se déroule selon le plan convenu et pour que l'entreprise soit en mesure de croître. Les organismes facilitateurs doivent inscrire une dotation au budget pour de tels processus.

<sup>15</sup> Voir à l'annexe VI les indications détaillées et la liste de contrôle pour la personnalisation relative à la procédure de diligence raisonnable.

- problème? Qui sont ceux qui interviendront, et seront-ils en mesure de remédier à la situation?
- D'où proviendront les combustibles, le matériel et les matières premières? Quelles sont les modalités du contrat? Quelles sont les sources d'approvisionnement de rechange en cas d'interruption ou de différend? Quel type d'interruption d'approvisionnement ou de hausse inattendue des coûts pourrait ramener le ratio de couverture du service de la dette à un niveau inférieur à 1,3 fois?
  - Où sera écoulé le produit ou la production? Quel est le pourcentage de recettes reposant sur de tels contrats? Quel est le degré de solvabilité ou la situation financière des acheteurs? En cas de défaillance dans l'exécution du contrat, existe-t-il d'autres options?
  - Quelle est l'envergure du marché du produit ou des services considérés? Sur quelle base? Par quoi cela est-il corroboré? Quelle est la part de marché à capter pour atteindre les projections de recettes? Quel écart par rapport à ces projections pourrait ramener le ratio de couverture du service de la dette à un niveau inférieur à 1,3 fois?
  - En excluant le service de la dette, quel est le montant ou le pourcentage du flux de trésorerie libellé en devises « fortes »? Quelle proportion du service de la dette nécessite des paiements en devises « fortes »? Comment sont gérées les fluctuations de la valeur de la monnaie locale par rapport aux devises? Quelles sont les hypothèses en ce qui concerne les taux de change des devises? Quelle en est la base? Existe-t-il des contrats de « couverture de change »?
  - Quel est l'état d'avancement des diverses approbations et dispositions à obtenir auprès des autorités administratives? Comment sont-elles attestées? Quelles sont les conditions suspensives (préalables à la prise d'effet d'un accord de prêt) à satisfaire avant le décaissement du prêt? Quelles sont les autres formalités administratives à accomplir? Quel est l'état d'avancement de l'évaluation de l'environnement? Y a-t-il une adhésion et un soutien au niveau local?
  - Quels sont les risques assurables et quel est le programme d'assurance envisagé? Pour ce qui est des éléments non assurables, existe-t-il des garanties, des ressources et des engagements pour les réparations et la reconstruction, et si oui dans quelles conditions?
  - De quelle manière l'engagement des promoteurs à contribuer aux fonds propres sera-t-il honoré? Quels sont les documents qui justifient la capacité des promoteurs à cet égard? Quels sont les antécédents des promoteurs en matière de crédit et quelles sont leurs relations avec les milieux bancaires?

### 5.3.2 Risques

La liste de questions présentée ci-dessus découle d'une bonne compréhension des types de risques auxquels sont confrontés les projets et les entreprises. Avant de chercher à gérer ces risques, il serait peut-être utile de récapituler et de catégoriser les divers types de risques. La plupart des risques cités sont connus des champions qui – de par leur nature même – acceptent volontiers de les prendre. Il en va autrement des banques et des autres bailleurs de fonds!

Les risques se présentent en plusieurs catégories. A l'instar de bon nombre de listes figurant dans le présent guide, il y a plusieurs façons de structurer ces catégories. La liste qui suit est basée sur un schéma très courant.

- Risques liés à la réalisation;
- Risques liés à la technologie;
- Risques liés à l'offre;
- Risques liés à la conjoncture économique;
- Risques liés à la conjoncture financière;
- Risque de change;

- Risque politique;
- Risque lié à l'environnement;
- Risque social;
- Risque lié à la force majeure.

Les **risques liés à la réalisation** concernent la possibilité qu'une initiative engagée ne soit pas menée jusqu'à son terme alors que le prêteur a déjà mis les fonds à disposition. Cela peut arriver lorsque le coût d'un projet se révèle beaucoup plus élevé que prévu initialement ou lorsque les conditions de marché subissent des changements considérables au cours de la période de construction. Paradoxalement, il est parfois plus raisonnable pour le champion ou le groupe de promoteurs d'abandonner carrément un tel projet plutôt que de le poursuivre jusqu'à son terme (il y en a eu des cas concrets!). Les bailleurs de fonds ne veulent même pas envisager une telle éventualité. Par conséquent, c'est « une tierce partie » – autre que le prêteur – qui doit être jugée **responsable et capable** de mener à bien le projet une fois que celui-ci a démarré.

**Note :** Pour éviter de revenir chaque fois à cet aspect – à savoir le fait que les bailleurs de fonds cherchent d'autres parties responsables et capables pour courir le risque – les lecteurs doivent considérer et accepter que cette donnée fait partie de chacun des autres risques décrits ci-dessous.

Les **risques liés à la technologie** concernent le mauvais fonctionnement ou la caducité prématurée d'une technique envisagée. Si la technique considérée ne fonctionne pas du tout dans les conditions convenues lors de la phase d'installation, cela peut être considéré comme faisant partie des risques liés à la réalisation, mais ce fait est en général classé dans une catégorie distincte. Les bailleurs de fonds devront être certains qu'une tierce partie est prête à intervenir pour redresser une technique qui fonctionne mal. Ils devront également s'assurer que la technique envisagée est dûment éprouvée (et non pas innovante et non testée) et compétitive (plutôt qu'obsolescente).

Les **risques liés à l'offre** concernent la non-disponibilité des matières premières. Il peut s'agir de ressources à utiliser dans le cadre du projet (par exemple, une mine ou une forêt de plantation) ou à acquérir (par exemple, le carburant ou les fournitures). Les bailleurs de fonds voudront savoir si tout ce qui est nécessaire pour produire l'article ou le service considéré est disponible à des prix abordables.

Les **risques liés à la conjoncture économique** existent même si le projet est mené à bien, même si la technologie fonctionne bien et même si les facteurs de production sont disponibles. Le résultat pourrait se révéler inefficace ou bien le marché considéré (la demande) peut se rétrécir. Les bailleurs de fonds doivent se fier aux projections de marché et à une connaissance avérée des rouages du marché chez le champion.

Les **risques liés à la conjoncture financière** existent lorsque des taux d'intérêt variables sont utilisés et lorsque le refinancement du projet est prévu à un certain stade de sa période de vie utile. Les taux d'intérêt varient et les variations de grande amplitude peuvent contribuer à rendre une entreprise peu compétitive et peu « liquide » (« liquidité » signifiant la disponibilité d'une encaisse suffisante pour honorer à temps et en totalité ses obligations envers ses créanciers).

Le **risque de change** est étroitement lié aux risques financiers et pourrait être rangé dans cette catégorie, mais la nature même des projets de transfert de technologie requiert qu'ils soient traités séparément. Le risque de change découle de la différence entre la valeur de la monnaie ayant une incidence sur les recettes ou les dépenses et celle de la monnaie dans laquelle les prêts sont remboursables.

Le **risque politique** est lié à la possibilité que les lois et règlements régissant une proposition subissent des modifications. Il y a, par exemple, le risque qu'un gouvernement décide arbitrairement d'augmenter les

impôts au titre d'un projet pour rendre celui-ci peu rentable, ou de modifier la réglementation du secteur de la construction de manière à rendre la réalisation du projet impossible.

Le **risque lié à l'environnement** concerne les conditions du milieu qui sont inconnues et qui peuvent perturber le déroulement d'un plan après sa mise en route. Il ne s'agit nullement pas de chercher à passer outre aux règles, procédures et règlements en matière d'environnement. Il est plutôt question du risque de survenue inattendue d'un fait de caractère environnemental : par exemple, la perturbation imprévue d'une importante aire de conservation d'espèces menacées d'extinction ou d'un important site culturel.

Le **risque social** est une catégorie qui prend en compte toutes les formes des perturbations ou des dysfonctionnements sociaux qui peuvent nuire à la bonne exécution d'une proposition. Ces facteurs ont pendant longtemps été rangés dans la catégorie relative au « risque politique », mais une compréhension poussée de la portée des perturbations locales les a fait classer dans une catégorie distincte, ne serait-ce que pour souligner le fait que des réalités locales sans aucun lien avec ce qui est généralement appelé politique peuvent avoir une incidence notable sur la planification, la construction et l'exploitation.

Le **risque lié à la force majeure** concerne la possibilité que des phénomènes catastrophiques – une tempête un séisme ou un accident dévastateur – fassent échouer le projet. A une certaine époque jugée moins séculière, ils étaient désignés par le terme « actes de Dieu ».

### 5.3.3 Gestion des risques

Dix catégories de risque ont été décrites dans la section précédente. Qu'y a-t-il lieu de faire (ou de ne pas faire) pour assurer la gestion des risques? Cette question conduit implicitement à une hypothèse importante et valable : si un prêteur est satisfait de la manière dont un risque est géré, c'est qu'il s'agit probablement d'une bonne gestion (au cas où le message n'aurait pas été clairement transmis jusqu'à présent, il convient de réitérer que les prêteurs ne sont pas disposés à accepter des risques qui peuvent être confiés aux autres).

La gestion des risques liés à la réalisation peut se faire à travers le type de contrat qui porte sur la conception, la construction et la mise en exploitation (lancement). L'un des termes couramment utilisé est « IAC ». Il y a aussi l'expression « à forfait ». Pris globalement, il s'agit ici d'un type de marché dans lequel une entreprise unique jugée crédible assume l'entière responsabilité de la construction d'un projet. L'acronyme « IAC » signifie ingénierie, approvisionnement et construction. L'expression « à forfait » signifie que, indépendamment du coût, l'entrepreneur d'IAC réalisera intégralement le projet selon son offre initiale. Le contrat IAC à forfait n'est qu'un des outils disponibles pour la gestion des risques.

La gestion des risques liés à la technologie se fait souvent à travers l'octroi de garanties par les fournisseurs de matériel, mais aussi par le biais des essais de réception. Il existe un autre type de contrat qui prévoit l'exploitation et l'entretien du système technologique par une tierce partie jugée crédible (qui est, dans certains cas, l'entité ayant construit le projet ou fourni le matériel).

La gestion des risques liés à l'offre requiert la passation de marchés pour des périodes relativement longues et sur la base de prix prévisibles pour assurer un approvisionnement continu en facteurs de production. En l'absence d'un tel contrat d'approvisionnement, le champion doit pouvoir démontrer que l'offre de facteurs de production sur le marché au comptant est largement suffisante pour satisfaire les besoins.

La gestion des risques économiques requiert la disponibilité immédiate de solides données et analyses, en combinaison avec une quantité suffisante de ressources chez le champion et l'équipe de promoteurs, de sorte qu'ils soient en mesure d'opérer tous changements nécessités par l'évolution du marché.

Les risques financiers peuvent être amortis par la mise en place d'arrangements de financement à long terme pour la mise au point de multiples solutions de rechange, au cas où le refinancement ne paraîtrait pas raisonnable (par exemple, des mécanismes de cession du projet).

Le risque de change dépend en grande partie de la proportion du flux de trésorerie qui est libellée en monnaie locale par rapport à la proportion libellée en devises. Si le rapport du flux en devises au flux en monnaie locale est faible, il en sera de même du risque de change. Cependant, si les recettes et les dépenses sont effectuées à 100 % en monnaie locale alors que le service de la dette est assuré en devises et si les fluctuations du taux de change sont de grande amplitude, le risque de change augmentera rapidement. La gestion de ce type de risque peut être assurée par le biais de mécanismes spéciaux tels que les contrats de « couverture de change » et les coefficients de réserves.

Le risque politique appartient à une catégorie dont certains aspects peuvent être couverts par une police d'assurance (par exemple, le risque qu'un gouvernement puisse nationaliser un élément d'actif), bien que cela s'applique davantage aux grandes transactions complexes qu'aux opérations courantes de transfert de technologie. La gestion du risque politique requiert que le projet soit soumis à une réglementation prévisible et exécutoire qui s'applique également aux autres. Cela milite contre la tendance à solliciter des exemptions auprès des autorités publiques, parce que très souvent, de telles dérogations ne survivent pas aux transactions sur l'énergie et n'affectent pas facilement les autres.

Les risques environnementaux et sociaux, tout comme les risques économiques, requièrent une préparation et une planification préliminaire adéquates, de même que l'établissement de relations appropriées. Il existe une kyrielle de publications au sujet de l'implication de la collectivité locale et de la réalisation d'études approfondies. Le fait de passer outre aux prescriptions de ces publications engendre des risques sur les plans environnemental et social. Les bailleurs de fonds voudront s'assurer que le processus se déroulera sans heurts.

Les risques liés à la force majeure concernent les catastrophes. L'assurance est l'outil de gestion le plus courant pour cette catégorie de risque. L'assurance couvre en effet de si nombreuses éventualités - traumatismes divers, décès, incendies, explosions - qu'elle devrait, **lorsqu'elle est disponible et abordable**, constituer un volet important de la planification et de la mise en œuvre.

#### 5.3.4 Synthèse

- Prendre connaissance à l'avance des exigences du prêteur en ce qui concerne le type et la durée des prêts, les modalités d'octroi, les taux d'intérêt indicatifs (à savoir le taux du jour), les restrictions courantes et les coefficients de réserves, le ratio d'autonomie financière et les critères en matière de service de la dette.
- Connaître préalablement les exigences du prêteur en ce qui concerne les titres de compétence et l'assise financière des emprunteurs.
- Tester le scénario de référence intégrant les exigences du prêteur dans le cadre du modèle. Récapituler les résultats dans le résumé analytique, en mettant l'accent sur la couverture du service de la dette.
- Préparer sous forme d'annexe un ensemble de titres de compétence et de documents qui confirment la qualification de l'emprunteur; apprêter les déclarations d'impôt, les relevés bancaires, les titres de propriété, etc. pour chacun des domaines de compétence et des éléments d'actif cités; obtenir bien longtemps à l'avance le formulaire de demande de prêt auprès de la banque et constituer un dossier comportant toutes les pièces justificatives;
- Etablir un tableau de gestion des risques énonçant les principaux risques (sur la base des questions Et si?), ainsi que les mesures de gestion envisagées;

- Et si la proposition du champion ne parvenait pas à satisfaire aux exigences de la banque? Et si le champion ne remplit pas les conditions fixées par le bailleur de fonds? En pareille situation, plusieurs cas de figure sont envisageables, mais il faut préciser qu'aucun de ces cas **ne prévoit le recours à des ajustements fictifs** des projections de flux de trésorerie ou des titres de compétence. Les pistes à explorer comprennent les suivantes :
- Etudier différentes combinaisons d'emprunts et de capitaux propres pouvant contribuer à améliorer le niveau des projections de flux de trésorerie en termes de couverture du service de la dette;
  - Tester différentes hypothèses concernant les modalités des prêts et leur incidence sur le flux de trésorerie (faire une comparaison, par exemple, entre le système de paiements hypothécaires et le système de paiements égaux du principal);
  - Elargir le cercle des promoteurs pour améliorer les titres de compétence de l'équipe et pour accroître les apports de capitaux et de garanties;
  - Examiner la possibilité de recourir à une dette de deuxième rang ou à d'autres instruments pouvant réduire le risque du point de vue du prêteur et améliorer les résultats financiers.

## 5.4 Personnalisation selon les types d'investisseurs

Il existe plusieurs catégories d'investisseurs. Il suffit de déterminer quelques grandes catégories pour établir une distinction entre les intérêts des uns et des autres :

1. Investisseurs de capital-risque
2. Investisseurs financiers
3. Investisseurs stratégiques
4. Investisseurs économiques
5. Investisseurs privilégiant le double ou le triple bilan

Les **investisseurs de capital-risque** recherchent des débouchés dans ce qui est perçu comme des secteurs en plein essor utilisant un large répertoire de technologie et offrant une profitabilité élevée. La « technologie propre » est l'une des filières ciblées par les fournisseurs de capitaux à risque. Si un champion a une proposition visant à fabriquer un produit d'entretien de bâtiments qui protège les surfaces précieuses existantes contre l'effet accru de l'humidité ou de la sécheresse (exemple de technologie d'adaptation), une telle proposition, bien préparée et bien présentée, retiendrait à première vue l'attention des investisseurs de capital-risque (qui se retrouvent lors de rencontres appelées foires aux investissements). Ces investisseurs s'intéressent au potentiel de croissance et à la capacité de gestion. Ils exercent un contrôle très rigoureux, surtout lorsque le processus ne se déroule pas comme prévu. Leur liste de contrôle met l'accent sur la taille du marché potentiel, la concurrence, les états de service des dirigeants et leur stratégie de sortie (ce fameux concept qui englobe les voies à suivre par un investisseur pour rentabiliser sa mise : inscription à la cote d'une bourse de valeurs, cession de l'entreprise à un concurrent ou à un acquéreur, rachat par les promoteurs initiaux, refinancement, etc.).

Les **investisseurs financiers** ciblent des taux de rendement spécifiques (appelés « taux étalon ») et sont disposés à accepter des risques spécifiques pour réaliser de tels rendements, qui sont plus élevés que les taux d'intérêt exigés par les bailleurs de fonds. Il importe de bien comprendre la notion de « taux étalon » et le « goût du risque » de ces investisseurs dès les premières étapes des discussions. Leur approche de la procédure de diligence raisonnable sera semblable à celle des bailleurs de fonds, mais il est fort probable qu'ils examineront le scénario de référence, de même que le scénario le plus favorable et le scénario moins favorable. Tout comme les fournisseurs de capitaux à risque, les investisseurs financiers chercheront à exercer un contrôle très rigoureux, surtout si le processus se déroule mal ou plus lentement que prévu. Ils voudront eux aussi connaître le point de vue du champion sur les « stratégies de sortie ».

Les **investisseurs stratégiques** s'intéressent à autre chose en plus de la rentabilité financière. Ils peuvent être attirés par un nouveau marché et chercher à voir si la proposition constituerait un canal efficace pour intervenir sur ce marché. Ils s'intéresseront peut-être à la base de connaissances et d'expérience de l'équipe de gestion. Ils pourront s'intéresser aussi à la fourniture de produits ou de services. Il importe (au plus haut point) de connaître toutes les données de la situation avant d'envisager sérieusement une telle association. Quel est l'ultime objectif de l'investisseur stratégique? En quoi cela est-il compatible ou en contradiction avec la proposition? En quoi cela est-il favorable ou nuisible à la motivation et aux objectifs du champion? Comment seront déterminées et réglées les questions relatives aux intentions cachées? Quelle démarche suivra-t-on pour fixer les prix des produits et des services et pour exécuter les garanties? Il se pourrait bien qu'il s'agisse dans ce cas d'excellentes relations, qui sont souvent par excès d'enthousiasme appelées « partenariats », mais comme pour le partenariat et le mariage, elles doivent être contractées les yeux grand ouverts et selon des modalités et des conditions clairement définies.

Les **investisseurs économiques** recherchent la possibilité de créer un impact spécifique, et habituellement dans un secteur spécifique. Ce sont des investisseurs (et non pas des donateurs), parce qu'ils s'attendent à être remboursés. Leur domaines d'intérêt peuvent comprendre la création de petites entreprises, le développement des institutions de micro-crédit, le renforcement des capacités pour la mise en œuvre des mesures d'adaptation, les énergies renouvelables, l'agriculture biologique ou les mesures d'efficacité énergétique. On les retrouve souvent dans les banques de développement nationales, régionales et multilatérales, et ils ont tendance à appliquer des critères très spécifiques. Une importante masse d'informations est disponible de manière générale sur leurs sites Internet et il est relativement facile d'organiser des communications visant à obtenir des renseignements. La difficulté vient plutôt des procédures et des exigences qui accompagnent leur manifestation d'intérêt. La prise de décision est habituellement lente, et la procédure de constitution et de traitement du dossier est assez lourde. Le secret pour réussir consiste à bien assimiler au préalable les exigences des investisseurs économiques avant de s'engager dans cette voie.

Les **investisseurs privilégiant le double ou le triple bilan** sont aussi désignés sous d'autres noms comme investisseurs soucieux de la responsabilité sociale ou socialement responsables (et bien d'autres sous-catégories et titres chevauchants et déroutants). Ce sont des personnes physiques ou morales (notamment des grandes fondations) qui sont disposées à accepter une rentabilité financière de faible niveau avec ou sans risque accru, en raison de la valeur intégrée des bénéfices sociaux et environnementaux présentés dans une proposition. Ces investisseurs ont parfois des motivations et des intérêts très divers (ce peut être des familles financièrement aisées), et il est possible de les amener à prendre en considération des domaines nouveaux et innovateurs pour un investissement très ciblé.

Comment procéder pour bien personnaliser la présentation d'une proposition à un investisseur?

- Pour ceux qui recherchent la rentabilité financière – les investisseurs financiers – préparer un exposé simple en mettant l'accent sur la rentabilité et le potentiel de marché, l'équipe de gestion (expérience, compétences techniques et états de service) et les risques.
- Pour le reste, il est difficile de savoir ce qui pourrait être intéressant (« on ne sait jamais de quel côté la foudre va frapper »), mais une combinaison de la matrice du triple bilan, de l'équipe et des risques permettra aux organismes facilitateurs d'examiner promptement la proposition.

**Enseignements à retenir:**

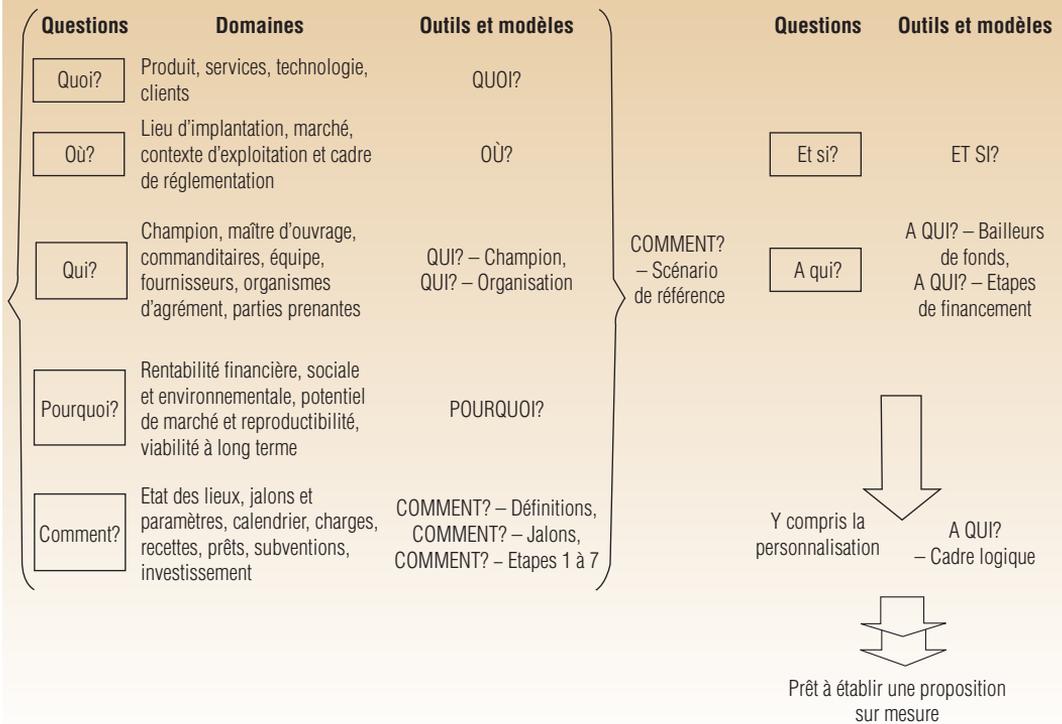
- Le transfert de technologies concerne toutes les combinaisons de produits, de services et de savoir-faire disponibles pour façonner le résultat souhaité en matière de développement durable. Ainsi, le « financement innovateur » des transferts de technologies consiste davantage à établir de nouvelles combinaisons d'acteurs et d'intérêts et à appliquer des approches éprouvées et authentiques, plutôt qu'à créer de nouveaux produits, services et outils jamais usités auparavant.



# Annexe I : Modèles

Intitulé du modèle	Sommaire
Diagramme	Processus préparatoire, outils et modèles relatifs à la proposition
QUOI	Description du produit, des services, de la technologie et de la clientèle
OÙ	Analyse et description du marché, du contexte d'exploitation et du cadre de réglementation
QUI – Champion	Evaluation du Champion et de l'équipe
QUI – Organisation	Inventaire des participants et des intérêts
COMMENT – Définitions	Définitions
COMMENT – Jalons	Calendrier, jalons et paramètres
COMMENT – Etape 1	Coûts des investissements
COMMENT – Etape 2	Dotations et subventions
COMMENT – Etape 3	Recettes
COMMENT – Etape 4	Coûts d'exploitation
COMMENT – Etape 5	Compte de résultat
COMMENT – Etape 6	Besoins en financements 1
COMMENT – Etape 7	Besoins en financements 2
COMMENT – Base case	Scénario de référence
POURQUOI	Niveau de référence et espérances en matière de triple bilan
ET SI	Matrice de l'analyse de sensibilité
A QUI – Sources de financement	Choix du groupe cible approprié
A QUI –Étapes du financement	Matrice de la clientèle, des donateurs, des bailleurs de fonds et des investisseurs à différentes étapes du projet
A QUI – Cadre logique	Modèle de cadre logique
Plans de rédaction des propositions	Plans sommaires des propositions axées sur les produits, les services et la technologie

**Diagramme pour la préparation et la présentation des propositions**



## Modèle relatif à la question Quoi?

Produit ou service

Fournissez-vous un produit ou un service?

Produit

Service

Les deux

Autres

---

Le produit ou le service est-il nouveau?

Nouveau

Nouveau dans  
cette zone

Déjà existant

Autres

---

Avez-vous déjà vu ce produit ou ce service?

Jamais

Oui, ailleurs

Oui, localement

Autres

---

Description du produit ou du service

---

Demande à satisfaire

---



---

## Technologie

Description de la technologie

---



---



---

Références pour de plus amples détails techniques

---



---



---

Quel est le cadre d'utilisation de  
cette technologie?

Sur le plan mondial

Dans ce pays

Dans le marché local

Nulle part, c'est nouveau

Autres

---

Cette technologie s'est-elle révélée efficace ailleurs?

Oui

Oui

Oui

Non

Non

Non

Ne sais pas

Ne sais pas

Ne sais pas

Quelle expérience avez-vous de l'application de cette technologie?

Expert

Assez bonne expérience

Expérience

Aucune expérience

Existe-t-il d'autres techniques pour la fourniture du même produit ou service?

<input type="checkbox"/>	Oui, elles comprennent :	_____
<input type="checkbox"/>	Non	_____
<input type="checkbox"/>	Ne sais pas	_____
<input type="checkbox"/>	Autres	_____

Quelles sont les tailles disponibles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quel est le prix estimatif au consommateur?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quel est le prix moyen des produits concurrentiels?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quel est le coût estimatif pour vous?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Liste des composants de la technologie

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sources de chacun des composants

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Autres sources

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Un entretien est-il requis?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Clientèle

Quels types de clients desservirez-vous?

<input type="checkbox"/> Individus ou familles	<input type="checkbox"/> Petites entreprises	<input type="checkbox"/> Grandes entreprises	<input type="checkbox"/> Autres
_____			

Quel est le nombre approximatif de clients à desservir durant les trois années à venir?

\_\_\_\_\_

Revenu moyen de la clientèle

\_\_\_\_\_

Variation du revenu moyen de la clientèle

\_\_\_\_\_

S'il n'existe qu'un seul ou quelques grands clients, quels sont leurs moyens financiers et leurs antécédents en matière de règlement de factures?

\_\_\_\_\_

Produits ou services utilisés actuellement par les clients : 1) Identifier les produits ou services et 2) indiquer les raisons pour lesquels les clients choisissent les produits ou services actuels.

\_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>	Prix peu élevés						
<input type="checkbox"/>	Rendement amélioré						
<input type="checkbox"/>	Grande fiabilité						
<input type="checkbox"/>	Services de soutien améliorés						
<input type="checkbox"/>	Pas d'autre choix						
<input type="checkbox"/>	Autres						

Quels sont les autres programmes et entreprises qui ciblent cette clientèle? Sont-ils similaires à la présente proposition?

<input type="checkbox"/>	Similaire						
<input type="checkbox"/>	Non similaire						

<input type="checkbox"/>	Similaire						
<input type="checkbox"/>	Non similaire						

<input type="checkbox"/>	Similaire						
<input type="checkbox"/>	Non similaire						

Pour quelles raisons les clients choisiront-ils vos produits ou vos services?

<input type="checkbox"/>	Prix peu élevés						
<input type="checkbox"/>	Rendement amélioré						
<input type="checkbox"/>	Grande fiabilité						
<input type="checkbox"/>	Services de soutien améliorés						
<input type="checkbox"/>	Pas d'autre choix						
<input type="checkbox"/>	Autres						

Par quel mécanisme toucherez-vous ces clients?

<input type="checkbox"/>	Nouveaux réseaux de vente						
<input type="checkbox"/>	Réseaux de distribution existants						
<input type="checkbox"/>	ONG						
<input type="checkbox"/>	Administration publique						
<input type="checkbox"/>	Autres						

## Modèle relatif à la question Où?

### Contexte du marché

Où est installée votre entreprise?

Pays

Province

District

Ville/village

\_\_\_\_\_

Où est basée votre clientèle?

Pays

Province

District

Ville/village

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quelle est la population de votre pays/région?

Pays/région/district/village

Population

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quel est le nombre probable de vos clients?

Période

Nombre de clients

Six premiers mois

\_\_\_\_\_

Première année

\_\_\_\_\_

Deuxième année

\_\_\_\_\_

Phase de pleine exploitation

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Le revenu moyen dans votre zone d'exploitation est d'environ :

Tranche supérieure de 25 %

Tranche intermédiaire de 50 %

Tranche inférieure de 25 %

—

—

—

Votre monnaie locale est :

\_\_\_\_\_

Taux de change en vigueur par rapport au dollar ou à l'euro =

Devises \_\_\_\_\_ Monnaie locale \_\_\_\_\_

1 \$ est égal à : \_\_\_\_\_

1 € est égal à : \_\_\_\_\_

Taux d'inflation (des trois dernières années)

Année 1 \_\_\_\_\_ Année 2 \_\_\_\_\_ Année 3 \_\_\_\_\_

Taux d'intérêt créditeur

\_\_\_\_\_ Pour la monnaie locale  
 \_\_\_\_\_ Pour les devises (dollar ou euro)

Taux d'intérêt sur les prêts bancaires

\_\_\_\_\_

Enumérer les conditions à remplir pour obtenir un prêt bancaire, telles que les garanties, le nantissement, etc.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Autres renseignements sur les conditions de votre région/marché ayant une incidence sur votre entreprise

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### Cadre opérationnel

Les droits de propriété se rapportent au droit d'utilisation exclusive d'un bien et au droit de contrôle, de transfert, de cession et de jouissance dudit bien.

Dans votre contexte, peut-on dire que les droits de propriété sont clairement définis et bien circonscrits?

Oui  Non  Ne sais pas

Le processus d'acquisition et de prise de possession de biens fonciers peut être qualifié de :

prompt/rapide  lent/long  Ne sais pas

La sécurité concerne les mesures de sécurité individuelle et la possibilité que les biens soient détruits ou volés.

Dans votre contexte, le niveau de sécurité peut être qualifié de :

Elevé                       Moyen                       Faible                       Dangereux

La corruption est le fait d'avoir à soudoyer des individus soit pour faire traiter des demandes d'approbation, soit pour protéger vos droits en tant que gérants d'entreprise.

Dans votre contexte, le niveau de la corruption peut être qualifié de:

Inexistant                       Faible                       Moyen                       Elevé

La procédure d'engagement et de licenciement des manœuvres et des cadres peut être qualifiée de :

Facile                       Pas si difficile                       Difficile

Le processus d'obtention de crédits/prêts peut être qualifié de:

Prompt/peu coûteux                       Lent/coûteux                       Ne sais pas

Le processus d'interaction avec les inspecteurs et les autres responsables publics peut être qualifié de :

Prompt/rapide                       Pas si difficile                       Lent/long                       Difficile

Les procédures d'exécution des marchés peuvent être qualifiées de :

Promptes/rapides                       Pas si difficiles                       Lentes/longues                       Difficiles

Est-il facile de trouver des entrepreneurs fiables?

Oui                       Non                       Ne sais pas

Les frais d'engagement d'entrepreneurs fiables peuvent être qualifiés de :

Faibles                       Moyens                       Elevés

Dépenses d'infrastructure

Le coût de :	peut être qualifié de :		
	Faible	Moyen	Elevé
Transport de marchandises			
Transport de personnes			
Électricité			
Gaz			
Mazout			
Téléphone			
Téléphone mobile			
Eau			

Autres renseignements au sujet du contexte ayant une incidence spécifique sur votre entreprise :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Cadre de réglementation

Avez-vous besoin d'une licence pour lancer une activité commerciale?

 Oui
  Non
  Ne sais pas

Le processus d'obtention d'une telle licence dure environ :

 6 à 12 mois  
 3 à 6 mois  
 1 à 3 mois  
 15 à 30 jours

Les ONG ont-elles besoin d'une autorisation pour exercer leurs activités dans votre zone?

 Oui
  Non
  Ne sais pas

Le processus d'obtention d'une telle autorisation dure environ :

 6 à 12 mois  
 3 à 6 mois  
 1 à 3 mois  
 15 à 30 jours

Une autorisation est-elle requise pour entreprendre une étude de faisabilité ou une étude de projet?

 Oui
  Non
  Ne sais pas

Le processus d'obtention d'une telle autorisation dure environ :

 6 à 12 mois  
 3 à 6 mois  
 1 à 3 mois  
 15 à 30 jours

Avez-vous besoin d'un permis pour obtenir une concession?

 Oui
  Non
  Ne sais pas

Le processus d'obtention d'un tel permis dure environ :

 6 à 12 mois  
 3 à 6 mois  
 1 à 3 mois  
 15 à 30 jours

Avez-vous besoin d'un permis pour utiliser les ressources naturelles?

 Oui
  Non
  Ne sais pas

Le processus d'obtention d'un tel permis dure environ :

 6 à 12 mois  
 3 à 6 mois  
 1 à 3 mois

## Modèle relatif à la question Qui?

### Autoévaluation du Champion

Quelle est votre principale motivation pour le lancement de cette opération?

- Bénéficier d'un revenu régulier
  - En faire une activité à plein temps
  - En faire une activité à temps partiel
  - Bénéficier d'un paiement unique ou forfaitaire
  - Créer à terme une entreprise de grande valeur suivant une approche progressive
  - Faire participer les membres de ma famille
  - Acquérir de l'expérience
  - Améliorer le bien-être d'une collectivité particulière
  - Améliorer le milieu
  - Autres
- Veillez préciser \_\_\_\_\_

### Evaluation des compétences techniques

Avez-vous une expérience dans le domaine des ventes ou de la mercatique?

*Détermination de la clientèle pour les produits ou les services d'une entreprise et mise au point d'une stratégie de fixation des prix, de publicité et de promotion pour l'attirer.*

- Oui  Non

Si oui, indiquez le niveau de votre expérience :

- Très expérimenté
- Expérimenté
- Assez expérimenté
- Peu expérimenté
- Des connaissances, mais pas d'expérience

Expliquez comment votre expérience a été acquise :

---

---

---

Avez-vous une quelconque expérience dans le domaine de la gestion des entreprises?

*Exploitation et maintenance d'une opération commerciale rentable. Supervision et coordination de tous les secteurs de l'opération en ce qui concerne la mission, le budget, le calendrier et les résultats de l'entreprise.*

- Oui  Non

Si oui, précisez le niveau de votre expérience :

- Très expérimenté
- Expérimenté
- Assez expérimenté

- Peu expérimenté  
 Des connaissances, mais pas d'expérience

Indiquez les lieux où cette expérience a été acquise :

---



---



---

**Avez-vous une quelconque expérience dans le domaine de la planification financière?**

*Estimation des besoins financiers d'une opération commerciale et établissement d'une combinaison d'options de financement (y compris des analyses financières telles que les flux de trésorerie, les comptes de résultats et les bilans).*

- Oui  Non

Si oui, indiquez le niveau de votre expérience :

- Très expérimenté  
 Expérimenté  
 Assez expérimenté  
 Peu expérimenté  
 Des connaissances, mais pas d'expérience

Indiquez les lieux où cette expérience a été acquise :

---



---



---

**Avez-vous une quelconque expérience en matière d'application des lois et règlements?**

*Maîtrise et respect de règles et règlements en vigueur régissant une opération commerciale.*

- Oui  Non

Si oui, indiquez le niveau de votre expérience :

- Très expérimenté  
 Expérimenté  
 Assez expérimenté  
 Peu expérimenté  
 Des connaissances, mais pas d'expérience

Indiquez les lieux où cette expérience a été acquise :

---



---



---

**Avez-vous une quelconque expérience en matière de négociations?**

*Conclusion d'accords avec différentes parties telles que les entrepreneurs, les clients, les autorités publiques et les employés.*

- Oui  Non

Si oui, indiquez le niveau de votre expérience :

- Très expérimenté
- Expérimenté
- Assez expérimenté
- Peu expérimenté
- Des connaissances, mais pas d'expérience

Indiquez les lieux où cette expérience a été acquise :

---

---

---

Avez-vous une certaine expérience en matière de relations avec les banques ou les investisseurs?

*Mobilisation d'emprunts et de capitaux et établissement de relations d'affaires pouvant conduire à des sources de financement peu onéreuses.*

- Oui  Non

Si oui, indiquez le niveau de votre expérience

- Très expérimenté
- Expérimenté
- Assez expérimenté
- Peu expérimenté
- Des connaissances, mais pas d'expérience

Indiquez les lieux où cette expérience a été acquise :

---

---

---

Avez-vous une quelconque expérience en matière de conception, d'ingénierie et de construction?

*Conception : Etude détaillée des besoins d'un projet d'aménagement ou de fabrication d'un produit et recherche de ressources pour réaliser le rendement souhaité.*

*Ingénierie : Etablissement de spécifications techniques détaillées de travaux d'ingénierie civile, mécanique, structurale et électrique pour la réalisation d'un produit ou d'un projet, et supervision de la mise en œuvre de manière à obtenir le rendement souhaité à un coût jugé raisonnable.*

*Construction : préparation du site, installation du matériel et prise de dispositions en vue de l'exploitation conformément au cahier des charges, au budget et au calendrier du projet.*

- Oui  Non

Si oui, indiquez le niveau de votre expérience :

- Très expérimenté  
 Expérimenté  
 Assez expérimenté  
 Peu expérimenté  
 Des connaissances, mais pas d'expérience

Indiquez les lieux où cette expérience a été acquise (et le type de conception ou d'ingénierie)

---



---



---

Etes-vous un ingénieur professionnel?

- Oui  Non

Avez-vous une quelconque expérience dans le domaine des achats et approvisionnements pour une opération commerciale?

*Achats du matériel, des produits et des services requis pour une mise en œuvre d'un bon rapport coût-efficacité.*

- Oui  Non

Si oui, indiquez le niveau de votre expérience :

- Très expérimenté  
 Expérimenté  
 Assez expérimenté  
 Peu expérimenté  
 Des connaissances, mais pas d'expérience

Indiquez les lieux où cette expérience a été acquise :

---



---



---

Avez-vous une quelconque expérience dans le domaine du suivi et de l'évaluation de la performance?

*Maintien d'un système de mesure et d'évaluation des résultats par rapport aux plans et indicateurs de performance initiaux.*

- Oui  Non

Si oui, indiquez le niveau de votre expérience :

- Très expérimenté
- Expérimenté
- Assez expérimenté
- Peu expérimenté
- Des connaissances, mais pas d'expérience

Indiquez les lieux où cette expérience a été acquise :

---



---



---

Compétences complémentaires requises pour gérer une entreprise commerciale

	Compétences requises	Expliquez comment vous surmonterez cet obstacle (par exemple, coopter au sein de l'équipe un membre possédant ces compétences)
1		
2		
3		
4		
5		

## Evaluation de l'équipe du Champion

Avez-vous une équipe qui vous épaulera dans cette initiative?

- Oui  Non

Noms :

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

8 \_\_\_\_\_

9 \_\_\_\_\_

10 \_\_\_\_\_

Les membres de cette équipe sont-ils essentiellement :

- Des amis?  
 Des parents?  
 Des membres de la collectivité?  
 Des personnes que vous ne connaissez pas bien?  
 Autres

Veillez préciser \_\_\_\_\_

Quelles sont les raisons de la participation de ces personnes?

- Elles ont des compétences spécifiques  
 Elles veulent se rendre utiles  
 Elles veulent gagner de l'argent  
 Elles veulent enrichir leurs connaissances  
 Elles possèdent des biens nécessaires au projet  
 Elles veulent soigner leur réputation  
 Elles fournissent des capitaux  
 Autres

Veillez préciser \_\_\_\_\_

Indiquez les domaines de compétences des membres de votre équipe. Cochez toutes les cases correspondantes) :

	Veillez préciser	Niveau de compétence
<input type="checkbox"/> Technique	_____	_____
<input type="checkbox"/> Opérationnel	_____	_____
<input type="checkbox"/> Financier	_____	_____
<input type="checkbox"/> Juridique	_____	_____
<input type="checkbox"/> Ventes	_____	_____
<input type="checkbox"/> Services	_____	_____
<input type="checkbox"/> Négociation	_____	_____
<input type="checkbox"/> Mercatique	_____	_____
<input type="checkbox"/> Politique	_____	_____
<input type="checkbox"/> Levée de fonds	_____	_____
<input type="checkbox"/> Autres	_____	_____

Si vous n'avez pas d'équipe à l'heure actuelle, envisagez-vous d'en constituer une?

- Oui
  Non

## Organisation

Nom de l'organisation dont émane la présente proposition :

---

Adresse officielle :

---



---

District

Ville/village

Province

---

Pays

---

Statut juridique :


Entreprise constituée en société

Entreprise non constituée en personne morale

Organisme communautaire

Organisation à but non lucratif

Autres

Veillez préciser

---

Promoteur(s) :

---



---



---



---



---



---

Pourcentage de capital détenu :

---



---



---



---



---



---

### Equipe de direction

Poste

Nom(s)

Directeur général

---

Responsable technique

---

Responsable financier

---

Responsable de la TI

---

Conseil d'administration

---



---



---



---

Comptables

---



---

Juristes

---



---



---

Autres

---



---



---

L'organisation possède-t-elle un compte bancaire?

Oui

Non

Qui assure le contrôle et l'ordonnancement du budget de l'organisation?

---



---

Veuillez présenter un bref historique de l'organisation :

---



---



---



---



---



---

### Produits ou services similaires

Y a-t-il des entreprises ou des organisations qui offrent des produits ou des services similaires?

Oui

Non

	Organisation	Produits ou services	Similarités/différences
1			
2			
3			
4			
5			

### Matières premières ou produits de base

	Organisations fournissant des matières premières	Matières premières fournies	Forme de contrat
1			
2			
3			
4			
5			
6			

## Services spécialisés

	Organisation fournissant des services spécialisés	Types de services spécialisés fournis
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

*Types de services spécialisés probables :*

- Conception
- Construction
- Analyse technique
- Consultation juridique
- Evaluation de l'environnement
- Développement social
- Comptabilité
- Négociations
- Consultation financière
- Suivi et évaluation
- Ingénierie
- Bénéfices-carbone
- Autres (à préciser)

## Terrains

Besoins en terrains

	Emplacement/description	Propriétaire	Forme de contrat
1			
2			
3			
4			
5			
6			

## Autorisations

	Organismes dont l'autorisation est requise pour la poursuite du projet	Autorisations requises
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Types d'autorisations probables :

- Utilisation des terrains du domaine public
- Permis d'exploitation
- Sécurité
- Santé
- Fournitures
- Activités commerciales
- Constitution en société
- Impôts
- Autres (à préciser)

## Parties prenantes

	Personnes physiques ou morales ayant des intérêts dans le projet ou susceptibles d'être affectées par ses activités.	En quoi sont-elles intéressées, et quels impacts du projet subiront-elles?
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

## Modèle relatif à la question Comment?

## Définitions

Légende	Termes relatifs au compte de résultat		Termes relatifs au bilan	
	Termes utilisés dans la définition des ratios		Termes concernant spécifiquement le projet	
Termes financiers à retenir	Définition			
<b>Recettes</b>	Les recettes représentent ce que les clients sont censés payer en échange des biens et des services fournis. Pour les investisseurs, les recettes sont moins importantes que le profit ou le résultat, qui correspond à la somme d'argent qu'une entreprise gagne après déduction de toutes les dépenses d'entreprise.			
<b>Coûts directs</b>	Ce sont des dépenses (personnel, fournitures et autres coûts directs) qui peuvent être rattachées de manière systématique aux travaux entrepris dans le cadre d'un projet donné.			
<b>Marges brutes</b>	La marge brute est égale aux recettes diminuées du coût des biens vendus.			
<b>Coûts d'exploitation</b>	Ce sont les dépenses courantes encourues dans la gestion d'une entreprise, telles que les ventes et l'administration, par opposition à la production.			
<b>Résultat avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (RAIIDA)</b>	C'est le bénéfice net avant [impôts + frais d'intérêts + impôt sur le revenu + dépréciation + amortissement].			
<b>Intérêt</b>	L'intérêt est une surtaxe sur le remboursement d'un prêt (fonds empruntés).			
<b>Impôt sur le revenu</b>	L'impôt sur le revenu correspond aux sommes dues à l'Etat, en fonction de la rentabilité d'un projet ou d'un établissement.			
<b>Dépréciation et amortissement</b>	C'est la baisse de la valeur d'un élément d'actif sur une période donnée.			
			Notes	
			Il est très important d'examiner minutieusement les hypothèses concernant le nombre d'unités qui seront vendues et le prix de chaque unité. Toute hypothèse arbitraire au sujet des augmentations de prix est à éviter.	
			D'autres termes sont également utilisés, notamment coût des biens vendus, coût des services fournis ou coût de production.	
			C'est l'un des plus importants chiffres de planification à court terme.	
			Egalement appelés frais d'exploitation.	
			Le RAIIDA rend compte des profits d'une entreprise avant la déduction des paiements d'intérêts au titre de la dette et des paiements d'impôts à l'Etat. Il est également appelé bénéfice d'exploitation net.	
			Les taux d'intérêt sont dits variables ou fixes.	
			Les estimations sont à considérer comme des « provisions pour impôt sur le revenu ».	
			La dépréciation/amortissement est une charge imputée sur les résultats pour passer par pertes et profits le coût d'un élément d'actif pendant sa durée de vie utile probable. Cela a pour effet de réduire le revenu imposable, mais sans incidence négative sur l'encaisse.	

<b>Résultat net</b>	C'est le bénéfice net, à savoir le montant d'argent qui reste après le règlement de toutes les dépenses	Les actifs fixes comprennent les biens fonciers, les machines et les bâtiments; les actifs circulants comprennent les avoirs liquides, les fonds dus, les stocks et les travaux en cours; les éléments d'actif incorporels comprennent le fonds de commerce, les marques déposées et les brevets; les actifs liquides sont constitués de fonds en numéraires ou gardés sous une forme rapidement et facilement convertible.
<b>Actif</b>	Ce que possède une entreprise ou un particulier	
<b>Passif</b>	Tout ce qui est dû à une tierce personne (dettes et obligations).	Le passif à court terme correspond aux dettes dues et remboursables dans un délai d'un an. Le passif à long terme est constitué de dettes remboursables après une année.
<b>Capital-actions</b>	Le montant d'argent que les promoteurs ont investi dans l'entreprise.	Il s'agit de la différence entre l'actif et le passif d'une entreprise – à savoir la valeur de ce qui revient aux promoteurs. Il est aussi appelé fonds propres des promoteurs ou capitaux propres des actionnaires.
<b>Couverture du service de la dette (CSD)</b>	La couverture du service de la dette représente la combinaison du principal et des intérêts à payer au titre d'un emprunt.	Les prêteurs peuvent limiter les montants à accorder en espèces aux promoteurs-investisseurs, afin de maintenir un niveau suffisant de CSD. Ils peuvent aussi imposer l'application de certains critères en matière de couverture du service de la dette ou exiger que des réserves soient mises de côté en vue du règlement ultérieur du service de la dette avant tout paiement (de « dividendes ») aux promoteurs-investisseurs.
<b>Ratio de couverture du service de la dette (RCSD)</b>	Le nombre de fois (par exemple, 1,2) que les recettes annuelles après déduction des coûts d'exploitation et d'entretien dépassent la couverture annuelle du service de la dette (principal et intérêts).	C'est une mesure de la capacité d'un projet de rembourser une dette à partir de ses propres recettes. Plus le RCSD est élevé, moins il y a de risques pour le bailleur de fonds. Ce ratio est utilisé par les prêteurs pour assurer un tampon entre les fonds restants après paiement des frais d'exploitation d'un projet et les paiements hypothécaires ou remboursements annuels de la dette. D'habitude, les prêteurs souhaitent voir des RCSD supérieurs à 1,40 : 1.

<b>Ratio d'endettement à court terme</b>	L'actif à court terme divisé par le passif à court terme.	Ce ratio devrait être égal ou supérieur à 1 pour le maintien de la liquidité. S'il se retrouve au-dessous de 1, cela compromettra la solvabilité. Les prêteurs exigent habituellement des ratios de l'ordre de 1,25 : 1
<b>Ratio emprunts/capitaux propres</b>	La dette à long terme divisée par les fonds propres.	C'est une mesure du levier financier – à savoir l'utilisation de fonds empruntés pour accroître la rentabilité des fonds propres. Un ratio élevé peut entraîner des risques élevés, et un ratio de faible niveau peut entraîner des risques de faible niveau.
<b>Taux de rentabilité interne (TRI)</b>	Le taux de rentabilité interne correspond au taux d'actualisation qui créerait une valeur actuelle nette égale à zéro.	Le taux de rentabilité interne indique le rendement de l'exploitation par rapport et notre rendement réalisable sur le même investissement.
<b>Année 0</b>	C'est l'année de lancement de l'exploitation.	Considérons que nous sommes en 2006 et que la proposition sera réalisée en 2007, pour que son exploitation commence en 2008 : ainsi, 2009 correspondra à l'année un, 2008 à l'année zéro et 2007 à l'année moins un. L'utilisation de ces termes permet d'établir des interrelations entre les diverses activités de construction et d'exploitation.
<b>Année 1</b>	C'est l'année qui suit celle du lancement de l'exploitation.	
<b>Coûts de planification</b>	Ce sont les dépenses qui doivent être effectuées afin qu'une proposition soit prête pour le démarrage de la construction.	Il importe de reconnaître la différence entre les paiements aux tiers et la comptabilisation du temps (et de sa valeur) dépensé par les Champions.
<b>Coûts de construction/pré-exploitation</b>	Ce sont les dépenses effectivement consacrées à la construction d'un projet ou la mise en place d'installations pour la fourniture d'un produit ou de services spécifiques.	Le modèle permettra d'évaluer instantanément et de manière très approximative ce qui est appelé « intérêts intercalaires », à savoir le coût réel encouru pendant que le projet ou l'installation est en cours de préparation, mais avant qu'il ne commence à produire des recettes.
<b>Dotations et subventions</b>	Les subventions de contribuer à réduire les coûts de construction ou de pré-exploitation d'un projet ou d'installations de fourniture des biens ou de services. Les subventions d'exploitation permettent de réduire le coût de la fourniture d'un produit ou de services spécifiques.	Important : Si la proposition est censée recevoir une dotation ou une subvention, les montants sollicités devront être clairement spécifiés et séparés des fonds déjà obtenus.

## Modèle relatif à la question Comment?

### Jalons

Liste de choses à faire	A faire avant (mois)	Personne responsable	Coût
<b>Jalons de la phase de planification</b>			
<b>Achèvement de la planification</b>	<b>Mois 0</b>	_____	_____
Tous les éléments qui entrent dans l'établissement d'un plan ont été recensés et bien assimilés. Les conditions indiquant si une opération est faisable ou non sont clairement établies.			
<b>Constitution de l'entreprise</b>	<b>Mois 0</b>	_____	_____
Les facteurs concernant la constitution de l'entreprise en société (plutôt que son exploitation par un propriétaire unique ou sous forme de partenariat) et les implications éventuelles de la constitution en société devront être examinés			
<b>Structuration financière</b>	<b>Mois 0</b>	_____	_____
Établissement de la structure financière. D'où proviendront les fonds? Où iront les fonds? Comment évoluera la structure financière au fil du temps? Il convient d'ouvrir un compte bancaire.			
<b>Jalons relatifs aux autorisations</b>			
<b>Bouclage</b>	<b>Mois 0</b>	_____	_____
Les conventions de financement, les contrats de construction, les achats de terrains et les baux, les autorisations de bâtir, d'exploiter ou de traverser le domaine public ou d'utiliser les ressources naturelles, les contrats de commercialisation du produit du projet en construction ou de prestation de services dans une région donnée, les marchés de fourniture de personnel, de carburants, de matériel ou de services de transport doivent être compilés à ce stade.			
<b>Jalons de la phase de construction ou de pré-exploitation</b>			
<b>Fin des travaux de génie civil</b>	<b>Mois 1</b>	_____	_____
Acquisition du site, approvisionnements, travaux de génie civil, installation du matériel et réception des travaux			
<b>Bâtiments</b>	<b>Mois 3</b>	_____	_____
Achat/prise à bail de la structure de production. Construction de locaux au besoin, travaux de génie civil, installations et réception.			
<b>Installation du matériel</b>	<b>Mois 4</b>	_____	_____
Installation du matériel et essai de réception			
<b>Ressources humaines</b>	<b>Mois 5</b>	_____	_____
La sélection des cadres et des employés qualifiés et semi-qualifiés doit avoir lieu à ce stade.			
<b>Création de bureaux/agence</b>	<b>Mois 6</b>	_____	_____
Achat/prise à bail de bureaux; ouverture d'agences			

**Jalons de la phase d'exploitation****Démarrage****Mois 7**

Période au cours de laquelle les résultats de la construction ou de la pré-exploitation sont prêts à être mis à l'essai et réceptionnés. Cela peut donner lieu à un transfert de responsabilité de l'entité chargée de la construction à celle qui en assurera l'exploitation.

**Structure de production****Mois 7**

Les commandes de fournitures et de matériel de production devront être terminées à ce stade.

**Entretien de routine****Processus continu**

Le programme des opérations d'entretien de routine doit être prêt et prendre en compte les aspects suivants : Comment se dérouleront l'exploitation et l'entretien du projet? Sa valeur suivra-t-elle une courbe ascendante ou descendante au fil du temps? Après la construction du projet, devra-t-on s'attendre à des opérations majeures de réparation et de rééquipement? De quelle manière les questions de routine seront-elles traitées? Quels seront les documents à conserver? Comment seront-ils partagés et examinés? Comment les décisions seront-elles prises? A quelle périodicité et sur la base de quels documents?

**Entretien majeur****Processus continu**

Le programme des opérations majeures d'entretien/réhabilitation doit être prêt et prendre en compte les aspects suivants : Comment se dérouleront l'exploitation et l'entretien du projet? Sa valeur suivra-t-elle une courbe ascendante ou descendante au fil du temps? Après la construction du projet, devra-t-on s'attendre à des opérations majeures de réparation et de rééquipement? De quelle manière les questions de routine seront-elles traitées? Quels seront les documents à conserver? Comment seront-ils partagés et examinés? Comment les décisions seront-elles prises? A quelle périodicité et sur la base de quels documents?

**Suivi de la performance****Processus continu**

Le calendrier de présentation des rapports financiers doit être établi. Elle sera périodicité des rapports sur le rendement de l'entreprise : sur une base mensuelle? Trimestrielle? Annuelle? Ce sera chargé du suivi de la gestion financière de l'entreprise? Qui établira les états financiers? Qui procédera à la vérification des états financiers?

**Jalons relatifs à la stratégie de sortie****Programme de fin d'exploitation****Processus continu**

Un programme d'achèvement de l'exploitation doit être en place. Prévoir des dispositions pour faire face aux 4 D de la stratégie de fin d'exploitation d'une entreprise, à savoir le décès, la déficience, le divorce et le départ (de l'un des partenaires).

## Modèle relatif à la question Comment? (Etape 1)

### Coûts d'investissement

Le coût des investissements renferme le coût de planification et le coût de construction

Les frais de planification représentent les dépenses qui doivent être consenties pour conduire une proposition au stade du démarrage des travaux de construction. Il importe de reconnaître la différence entre les paiements aux tiers et la comptabilisation du temps (et de sa valeur) dépensé par les Champions.

Une fiche d'enregistrement des apports est présentée ci-dessous. Ces données serviront à bâtir le scénario de référence initial

	Frais de planification			Année -2	Année -1	Année 0
P1	Obtention de tous les permis		-			
P2	Études techniques		-			
P3	Négociations et établissement des contrats		-			
P4	Négociations et établissement des contrats		-			
P5	Études techniques		-			
P7			-			
P8			-			
P9			-			
P10			-			
	<b>TOTAL</b>		-	-	-	-

Montants en monnaie locale

Examinons ensuite les coûts de construction/pré-exploitation.

Les coûts de construction/pré-exploitation représentent des dépenses effectivement engagées pour la construction d'un projet ou la mise en place des installations requises pour la fourniture d'un produit ou d'un service. Cette partie du modèle permet de faire automatiquement une estimation approximative de ce qui est appelé « intérêts intercalaires », autrement dit le coût réel encouru durant la mise en place de la structure, mais avant que celle-ci ne commence à produire des recettes. Si vous n'avez pas de frais d'intérêts à payer, sélectionnez la cellule correspondant à 0 %. Dans le cas contraire, sélectionnez le taux d'intérêt approprié.

Tous les montants en monnaie locale

	Construction/pré-exploitation			Année -2	Année -1	Année 0	Année 1	Année 2
C1	Acquisition de terrains							
C2	Études finales et conception							
C3	Machinerie							
C4	Machinerie							
C5	Machinerie							
C6	Machinerie							
C7	Essai							
C8	Essai							
C9	Essai							
	<b>Total partiel</b>		-	-	-	-	-	-
C10	Provisions pour intérêts intercalaires annuels =	-	-	-	-	-	-	-
	<b>TOTAL</b>		-	-	-	-	-	-

Maintenant que les frais d'investissement sont en place, passons à la fiche suivante pour y inscrire les sommes reçues au titre des dotations et des subventions.

## Modèle relatif à la question Comment? (Etape 2)

### Dotations et subventions

Les dotations en capital et les subventions d'exploitation ont des objectifs différents :

- 1) Elles peuvent contribuer à réduire le coût de construction ou de pré-exploitation d'un projet.
- 2) Elles peuvent aussi faire baisser le coût du produit ou du service à fournir.

Important : Si la proposition est censée recevoir une dotation ou une subvention, les montants sollicités devront être clairement spécifiés et séparés des fonds déjà obtenus.

Comme pour l'étape 1, un exemple de fiche est présenté ci-dessous, avec des données qui seront utilisées dans l'ensemble des fiches

Dotations et subventions		Année -2	Année -1	Année 0	Année 1	Année 2
1	Pour la planification ou la construction/ pré-exploitation					
	NOUVELLES demandes					
	Autres dotations et subventions existantes ou sollicitées					
2	Pour l'exploitation – NOUVELLE demande					
	Pour l'exploitation – subventions existantes ou sollicitées					
	<b>TOTAL</b>	–	–	–	–	–

Maintenant que les dotations et les subventions sont en place, passons à la fiche suivante pour y inscrire les sommes reçues ou attendues au titre des recettes.

### Modèle relatif à la question Comment? (Etape 3)

#### Recettes

Les recettes représentent ce que les clients sont censés payer en échange des biens et services offerts. Il faut habituellement un peu plus de temps pour remplir la présente feuille de calcul, mais elle constitue une étape importante pour déterminer les besoins en financements du projet.

Il importe absolument d'énoncer de manière détaillée les hypothèses en ce qui concerne le nombre d'unités qui seront vendues et le prix unitaire.

Les hypothèses arbitraires au sujet des augmentations de prix sont à éviter. Il est souhaitable d'adopter une approche modérée dans les estimations.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Année 11	Année 12
Recettes												
Nombre d'unités												
Recette unitaire												
R1												
Nombre d'unités												
Recette unitaire												
R2												
Nombre d'unités												
Recette unitaire												
R3												
Recettes de 3												
<b>Recettes</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Maintenant que nous avons calculé le flux de recettes, nous pouvons passer au dernier volet nécessaire pour bâtir notre compte de résultat (coûts d'exploitation).

## Modèle relatif à la question Comment? (Etape 4)

### Coûts d'exploitation

Les coûts d'exploitation comprennent des dépenses encourues pour la fourniture d'un produit ou d'un service (légalement appelées coût des produits vendus) et les dépenses de fonctionnement de l'entreprise de gestion de l'équipe et d'administration de la mise en œuvre du projet.

	Coûts d'exploitation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
O1	Personnel										
O2	Loyers										
O3	Communications										
O4	Fournitures										
O5											
O6											
O7											
O8											
O9	Frais d'administration										
	TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tous les montants sont en monnaie locale

La présente fiche permettra de faire une projection du compte de résultat et de calculer le résultat du projet avant intérêt, impôt et dépréciation (RAIIDA). La fiche suivante sera construite à l'aide de données tirées des étapes 1 à 4.

## Modèle relatif à la question Comment? (Etape 5)

### Comptes de résultat

Toutes les cellules de la présente feuille de calcul sont déjà reliées entre elles. Tous les changements introduits aux étapes 1 à 4 se seront déjà répercutés jusqu'à ce niveau.

Résultats	Total, pour toutes les années	Année -2	Année -1	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Coût de planification	-	-	-	-				
Coûts de construction et de pré-exploitation	-	-	-	-				
Coûts d'investissement	-	-	-	-				
Dotations et subventions								
Pour la planification, la construction ou la phase pré-exploitation	-			-				
Pour l'exploitation	-				-			
Dotations et subventions	-	-	-	-	-	-	-	-
Recettes	-				-	-	-	-
Frais d'exploitation	-				-	-	-	-
Recettes d'exploitation nettes	-	-	-	-	-	-	-	-
Subvention d'exploitation	-				-			
RAIDA	-	-	-	-	-	-	-	-
Essai de faisabilité		-	-	-	-	-	-	-

Ce taux de rentabilité avant impôts est une indication très importante pour déterminer les sources de financement à solliciter et le type de plan financier à envisager.

### Orientations sommaires concernant les taux de rentabilité avant impôts

- Lorsque le taux de rentabilité avant impôts est négatif, les recettes et les subventions disponibles ne peuvent suffire à couvrir le coût en capital et les coûts d'exploitation d'un projet. Sans apport supplémentaire de recettes, de dotations ou de subventions, la proposition ne sera probablement pas viable d'un point de vue financier.
- Si ce taux est positif mais se situe en deçà de 5 à 7 %, la proposition sera financièrement autonome, mais il sera probablement peu intéressant pour le secteur privé. Les bailleurs de fonds, investisseurs et donateurs spécialisés qui recherchent des effets de transformation sur le développement, l'environnement et le marché pourraient accorder un certain intérêt à une telle proposition.
- S'il est positif et au-delà de 5 à 7 %, les détails financiers de la proposition (notamment l'incidence fiscale, la structure de la dette et toutes autres sources de recettes) devront être davantage étoffés et différents mécanismes de financement devront être envisagés; le résultat pourrait être d'intérêt ou sans intérêt pour le secteur privé. Les bailleurs de fonds, investisseurs et donateurs spécialisés qui perçoivent la valeur intégrale des investissements sont susceptibles d'être des groupes cibles.
- S'il est supérieur à 10 %, les détails financiers doivent être davantage étoffés, dans l'intention de pouvoir intéresser les investisseurs et prêteurs du secteur privé.

## Modèle relatif à la question Comment? (Etape 6)

### Besoins en financements

Sur la base des précédentes étapes, nous savons ce qui suit :

Coût des investissements	—
venant des subventions	—
Différence à pouvoir	—
Fonds propres	
Différence à pouvoir	—
Apports de capitaux de nouveaux investisseurs	
Différence à mobiliser par des emprunts	—

Le montant de fonds que vous investissez, y compris tous frais générés par les coûts d'investissement.

Ce sont les fonds à mobiliser en échange de l'octroi d'une part du capital et des bénéfices produits par l'initiative envisagée.



Ceci représente le pourcentage de l'endettement nécessaire pour financer l'entreprise au titre de l'année 0. Plus ce taux est élevé, que le risque est élevé pour le prêteur.



Ratio d'endettement. Montant de la dette par rapport au montant des capitaux investis dans l'entreprise.

Il existe plusieurs méthodes de calcul du service de la dette. Trois de ces méthodes sont présentées ci-dessous :

- 1 Paiement des intérêts sur une période limitée (par exemple, 3 ans), suivi de paiements fixes du principal et des intérêts combinés ( $p+i$ ) jusqu'à ce que le prêt soit remboursé en intégralité.
- 2 Paiements égaux chaque année
- 3 Paiements égaux du principal chaque année, avec une baisse progressive des intérêts

L'exercice qui suit a pour but de déterminer l'opportunité de contracter un emprunt et si oui, les modalités qui devront s'y impliquer. Il importe de calculer la couverture annuelle du service de la dette avant de prendre une décision à cet égard.

Méthode 1

Montant du prêt

Taux d'intérêt probable

Terme du prêt

Il est préférable d'utiliser le taux d'intérêt réel

Remplir les cases vides

S'appliquera aux années 1, 2 et 3

S'appliquera à partir de l'année 4

Année	1	2	3	4	5	6
Service de la dette	-	-	-			
				-	-	-
Solde du prêt	-	-	-	-	-	-
i	-	-	-	-	-	-

Méthode 2

S'appliquera au titre du service de la dette pour toutes les années

Année	1	2	3	4	5	6
Service de la dette	-	-	-	-	-	-
i	-	-	-	-	-	-
Solde du prêt	-	-	-	-	-	-

Méthode 3

S'appliquera au titre du service de la dette pour toutes les années

Année	1	2	3	4	5	6
p	-	-	-	-	-	-
i	-	-	-	-	-	-
Service de la dette	-	-	-	-	-	-
Solde du prêt	-	-	-	-	-	-

Année	1	2	3	4	5	6
RAIDA	-	-	-	-	-	-
Méthode 1	-	-	-	-	-	-
Méthode 2	-	-	-	-	-	-
Méthode 3	-	-	-	-	-	-

Pour décider de l'opportunité d'un emprunt, nous devons calculer le ratio de couverture du service de la dette (RCSD) la manière suivante :

Cette table est conçue pour faire calcul automatiquement. La situation est jugée favorable lorsque ce ratio est élevé mais sans l'être excessivement!

Année	1	2	3	4	5	6
Méthode 1	-	-	-	-	-	-
Méthode 2	-	-	-	-	-	-
Méthode 3	-	-	-	-	-	-

A retenir :

- Les prêteurs ont tendance à se méfier des RCSD qui ne dépassent pas le niveau de 1,4.
- Les prêteurs peuvent limiter les montants à accorder en espèces aux investisseurs/promoteurs. Ils peuvent imposer certains « critères » en matière de couverture du service de la dette.
- Les prêteurs peuvent exiger que des réserves soient mises de côté pour le règlement ultérieur du service de la dette avant tout paiement (de dividendes) aux investisseurs/promoteurs.

Année	1	2	3	4	5	6
Service de la dette	-	-	-	-	-	-
i	-	-	-	-	-	-
p	-	-	-	-	-	-

Après avoir déterminé la meilleure méthode de couverture du service de la dette pour l'entreprise, nous pouvons à présent de tourner vers le dernier maillon de la chaîne de financement.

## Modèle relatif à la question Comment? (Etape 7)

### Besoins en financement - 2

La dépréciation/amortissement est une charge imputée sur les résultats pour passer par pertes et profits le coût d'un élément d'actif pendant sa durée de vie utile probable. Cela a pour effet de réduire le revenu imposable, mais sans incidence négative sur l'encaisse.

La valeur des biens d'équipement diminué à divers taux, qui peuvent être communiqués par les autorités fiscales locales.

Exemple

Insérez vos données dans les cases en bleu

Classe 1 : Décrire l'élément d'actif

Nombre d'années

Valeur

Classe 2 : Décrire l'élément d'actif

Nombre d'années

Valeur

Classe 3 : Décrire l'élément d'actif

Nombre d'années

Valeur

Provisions pour dépréciations

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Classe 1 : Décrire l'élément d'actif										
Nombre d'années										
Valeur										
Classe 2 : Décrire l'élément d'actif										
Nombre d'années										
Valeur										
Classe 3 : Décrire l'élément d'actif										
Nombre d'années										
Valeur										
Provisions pour dépréciations										

Nous pouvons à présent déterminer l'impôt sur le revenu correspondant et les chiffres résiduels.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moins frais d'intérêt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moins dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Revenu imposable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taux : Utiliser le taux approprié	25%									
Provisions pour impôt sur le revenu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Appliquer le taux de l'impôt sur le revenu uniquement si le revenu imposable est supérieur à 0

## Modèle relatif à la question Comment? (Résultats du scénario de référence)

Le tableau qui suit représente l'exploitation de l'entreprise. Il rassemble les données mises au point aux étapes 1 à 7 du modèle relatif à la question Comment ?

Répartir sur deux années

		Année	Année -2	Année -1	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Coûts d'investissement</b>								
venant des donateurs	Subventions en capital		-	-	-			
venant des investisseurs	Placements en actions		-	-	-	-%	de la valeur totale	
venant des prêteurs	Prêts		-	-	-	-%	de la valeur totale	
	Coût total des investissements		-	-	-			
<b>Exploitation</b>		Année	Année -2	Année -1	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
Revenues	-					-	-	-
Dotations ou subventions d'exploitation	-					-	-	-
Frais d'exploitation	-					-	-	-
Recettes d'exploitation nettes (RAIIDA)	-					-	-	-
Intérêts	-					-	-	-
Impôts	-					-	-	-
Dépréciation	-					-	-	-
Résultat net	-					-	-	-
Rajouter : Dépréciation	-					-	-	-
Moins : Amortissement / paiements du principal	-					-	-	-
	TRI		-	-	-			
<b>RCSD</b>								

Par année

Moyenne

Ratio réel de couverture du service de la dette de l'entreprise

Rentabilité réelle aux investisseurs, à distinguer du TRI avant impôts qui est utilisé pour l'essai de faisabilité simplifié, du fait que celui-ci prend en compte les impôts et les emprunts.

## Modèle relatif la question Pourquoi?

### Rentabilité financière

Pourquoi le projet sera-t-il rentable?

- Demande en hausse       Besoin urgent       Aucune autre option
- Incitation gouvernementale       Autres

Si vous avez coché « Autres » à la question précédente, veuillez expliquer :

---

---

D'autres entreprises/projets ont-ils cherché à desservir ce marché de façon rentable?

- Oui       Non       Ne sais pas

Si oui, ont-ils échoué? Pour quelle raison?

---

---

En quoi votre proposition est-elle différente?

---

---

Pourquoi pensez-vous pouvoir réussir?

---

---

Quelles ressources – services et financement – jugez-vous essentielles pour réussir?

---

---

Quel montant de capital possédez-vous ou comptez-vous avoir votre disposition pour votre initiative?

---

---

Quel montant d'avoirs de tiers provenant de partenaires/associés avez-vous ou comptez-vous avoir?

---

---

Quel montant de financement par des tiers désirez-vous obtenir auprès d'un établissement financier?

---

---

De quel type de financement avez-vous besoin?

- Prêt  Investissement

Provenant de quel type d'institution?

- Banques commerciales  Institutions et banques de développement du secteur public  
 Fondations caritatives  Fonds d'investissement socialement responsable  Capitaux à risque

Quelle est la fourchette des taux d'intérêt que vous êtes en mesure de payer à un prêteur?

- 0 % à 3 %  4 % à 8 %  8 % à 12 %  Plus de 12 %

Quelles sont les modalités régissant l'investissement envisagé (terme du prêt, durée de vie de l'investissement, etc.)?

- Moins de 1 an  1 à 2,99 années  3 à 5,99 années  Plus de 6 ans

Quel est le taux de rentabilité interne du projet?

- Moins de 5 %  5 % à 9,99 %  10 % à 14,99 %  Plus de 15 %

Quelle sera la croissance de l'actif net pendant la durée de l'investissement?

- Moins de 5 %  5 % à 9,99 %  10 % à 14,99 %  Plus de 15 %

Cette proposition a-t-elle bénéficié de dotations ou de subventions?

- Oui  Non  Si oui, quel montant? \_\_\_\_\_

Cette proposition est-elle censée bénéficier de dotations ou de subventions?

- Oui  Non  Si oui, quel montant? \_\_\_\_\_

Si oui, indiquez la source des dotations ou des conventions?

---

Des états financiers vérifiés seront-ils disponibles pour examen sur une base annuelle?

- Oui  Non

Sinon, pour quelles raisons?

---

Sinon, quels types d'états financiers seront-ils disponibles pour examen annuel?

- Etats financiers internes  Avis aux lecteurs  Mission d'examen  Non disponibles

Indiquez l'importance numérique du groupe qui bénéficiera financièrement de la présente opposition

- Individu       Groupe restreint       Collectivité/région       Pays

Donner une indication de la période de temps qui s'écoulera avant que le projet ne réalise des bénéfices?

- Immédiatement       1 à 3 ans       4 à 6 ans       6 ans et plus

Pourquoi les clients opteront-ils pour ce produit ou service par rapport à ceux qui sont disponibles actuellement?

- Nouveau       Améliorations       Coût plus faible       Meilleure qualité

Mentionnez d'éventuels impacts financiers négatifs de votre projet qui pourraient contrebalancer certains des avantages cités.

### Impact sur le contexte social et le développement

Dans le cas de votre projet, vérifiez tous les impacts sur le contexte social et le développement qui s'appliquent à votre pays ou à votre région.

- Amélioration de la santé       Qualité de vie       Education       Création d'emplois
- Des emplois pour les femmes       Elimination du travail des enfants       Production de revenus       Qualité et accessibilité de l'eau
- Gains de temps       Amélioration de la production alimentaire       Efficacité énergétique       Autres

#### Définitions :

Amélioration de la santé	Moins de fumée, plus de luminosité ; meilleures conditions d'aération, d'assainissement et d'évacuation des déchets.
Qualité de vie	Niveau de bien-être : accès à l'électricité à domicile, au magasin, au centre communautaire.
Education	Accroissement des revenus pour financer l'éducation ou l'électrification des écoles.
Création d'emplois	Création accrue d'emplois et de débouchés plus lucratifs.
Emplois pour les femmes	Création de possibilités d'emplois rémunérateurs destinées spécifiquement aux femmes.
Eliminer le travail des enfants	Amélioration de la productivité de sorte que le travail des enfants ne soit plus nécessaire, ce qui laissera plus de temps pour la scolarisation.
Production de revenus	Stimulation du développement économique dans la région à travers les services d'énergie.
Eau : qualité et accès	Amélioration de l'accès à l'eau et de la qualité de l'eau
Gains de temps	Productivité accrue grâce aux services d'énergie; davantage de temps libre disponible.
Amélioration de la production alimentaire	Production alimentaire améliorée grâce à des conditions de stockage plus sûres, à l'éclairage, etc.
Efficacité énergétique	Même niveau de services d'utilisation finale (par exemple, l'éclairage et le chauffage) avec peu d'électricité ou la réduction des coûts économiques et des impacts sur l'environnement.

Si vous avez coché « Autres », veuillez expliquer.

---



---

Indiquez trois des réponses données ci-dessus qui auront le plus d'impacts positifs.

1)

---

2)

---

3)

Estimation de la quantité d'énergie propre (en MWh par an) qui sera générée par le projet.

Moins de 1 000       1 000 à 9 999       10 000 à 50 000       Plus de 50 000

Estimation du nombre de ménages qui seront desservis à travers ce projet chaque année.

Moins de 100       100 à 999       1 000 à 10 000       Plus de 10 000

Estimation du nombre de personnes qui auront accès aux services d'énergie moderne grâce au projet.

Moins de 100       100 à 999       1 000 à 25 000       Plus de 25 000

Pour les nouveaux emplois directs créés par votre entreprise, quel sera le revenu annuel de chaque employé?

Moins de 250 \$       250 \$ à 499 \$       500 \$ à 1 000 \$       Plus de 1 000 \$

Estimation du nombre d'emplois qui seront créés ou pris en charge à travers le projet.

Moins de 5       5 à 10       11 à 20       Plus de 50

Donnez une indication de la durée des impacts que votre projet aura sur le contexte social et le développement.

Impact uniquement au début       Impacts sur 1 à 3 ans       Impacts sur 4 à 6 ans       Impacts au-delà de 6 ans

Pourquoi cette proposition était jugée importante pour votre pays où votre région?

---



---

Mentionnez d'éventuels impacts négatifs de votre projet sur le contexte social et le développement qui pourraient contrebalancer certains des avantages cités ci-dessus.

---



---

En quoi votre proposition devrait-elle être préférée à d'autres?

---



---

## Bénéfices environnementaux

Indiquez les impacts positifs que votre proposition aura sur l'environnement.

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Eau : qualité et accès     | <input type="checkbox"/> Reboisement             | <input type="checkbox"/> Dépendance limitée à l'égard des combustibles fossiles |
| <input type="checkbox"/> Amélioration des sols      | <input type="checkbox"/> Emissions réduites      | <input type="checkbox"/> Réduction des déchets                                  |
| <input type="checkbox"/> Enfouissements limités     | <input type="checkbox"/> Biodiversité plus dense | <input type="checkbox"/> Dépendance limitée à l'égard des combustibles de base  |
| <input type="checkbox"/> Qualité de l'air améliorée | <input type="checkbox"/> Efficacité énergétique  | <input type="checkbox"/> Autres   |

## Définitions :

Eau : Qualité et accès	Amélioration de l'accès à l'eau potable
Reboisement	Plantation d'arbres ou ensemencement d'une zone où le couvert forestier a été détruit.
Combustibles fossiles	Réduction de l'usage de sources d'énergie à base de carbone : charbon, pétrole, gaz naturel
Amélioration des sols	Mesures concernant la productivité des cultures et les facteurs environnementaux
Réduction des émissions	Réduction des quantités de gaz à effet de serre libérées dans l'atmosphère.
Réduction des déchets	Élimination des sciures et des déchets de la biomasse.
Enfouissements limités	Usage du gaz d'enfouissement comme option de remplacement des combustibles traditionnels.
Biodiversité plus dense	Diminution des impacts pour préserver un grand nombre ou une grande diversité d'organismes.
Combustibles de base	Réduction de la consommation de bois de feu, de troisième et de charbon de bois.
Qualité de l'air améliorée	Qualité de l'air en termes de présence de polluants résultant de la production d'énergie
Efficacité énergétique	Même niveau de services d'utilisation finale (par exemple, l'éclairage et le chauffage) avec peu d'électricité ou la réduction des coûts économiques et des impacts sur l'environnement.

Si vous avez coché « Autres », veuillez expliquer.

---



---

Indiquez trois des réponses données ci-dessus qui auront le plus d'impacts positifs.

1) \_\_\_\_\_

---

2) \_\_\_\_\_

---

3) \_\_\_\_\_

---

Donnez une indication de la durée des impacts que votre projet aura sur le contexte social et le développement.

- Impact uniquement au début
  Impacts sur 1 à 3 ans
  Impacts sur 4 à 6 ans
  Impacts au-delà de 6 ans

Pensez-vous que votre proposition remplira les conditions requises pour bénéficier de crédits de carbone?

- Oui
  Non
  Ne sais pas

Si oui, veuillez expliquer pourquoi, en indiquant à quel moment d'après vous votre projet aura rempli de telles conditions.

---



---

Estimation des compensations de carbone par (en tonnes)

- Moins de 10
  10 à 25
  26 à 50
  Plus de 50

Si vous avez coché « non » ou « ne sais pas », veuillez expliquer.

---



---

Estimation du nombre d'arbres à planter.

- Moins de 10
  10 à 50
  51 à 100
  Plus de 100

Estimation du nombre de litres d'eau potable produits (en milliers).

- Moins de 2 500
  2 500 à 4 999
  5 000 à 7 500
  Plus de 7 500

Estimation du nombre de ménages additionnels ayant accès à l'eau potable

- Moins de 100
  100 à 999
  1 000 à 10 000
  Plus de 10 000

Estimation du nombre de barils de pétrole substitués

- Moins de 2 500
  2 500 à 4 999
  5 000 à 7 500
  Plus de 7 500

Estimation du nombre de litres de kérosène substitués (en milliers)

- Moins de 500
  500 à 999
  1 000 à 1 500
  Plus de 1 500

Estimation des quantités de bois de feu substituées (en milliers de kilogrammes)

- Moins de 5 000
  5 000 à 7 499
  7 500 à 10 000
  Plus de 10 000

Estimation des quantités de charbon de bois substituées (en milliers de kilogrammes)

Moins de 5 000       5 000 à 7 499       7 500 à 10 000       Plus de 10 000

Pourquoi pensez-vous que les impacts de votre proposition sur l'environnement seront plus favorables que ceux des produits et des services qui sont disponibles actuellement ?

---

---

---

Mentionnez d'éventuels impacts négatifs de votre projet sur l'environnement qui pourraient contrebalancer certains des avantages cités ci-dessus.

---

---

---

## Modèle relatif à la question Et si?

### Planification des mesures d'urgence

Et si tout ne se passait pas comme prévu? Les spécialistes savent bien que très peu de choses se déroulent exactement comme elles ont été prévues. La proposition doit dûment tenir compte des principaux événements qui peuvent modifier les coûts, le calendrier, la prestation des services et les résultats. Le champion peut indiquer comment il fera face à de telles éventualités.

Variable	Et si	TRI	RCSD moyen	Impact social	Impact environnemental
Coûts d'investissement	Hausse de 5 %, tous les capitaux				
	Hausse de 10 %, tous les capitaux				
Coûts d'exploitation - Année 1	Hausse de 15 %				
	Hausse de 20 %				
Coûts d'exploitation - Année 2	Hausse de 20 %				
	Hausse de 25 %				
Recettes - Année 1	Baisse de 20%				
	Baisse de 25 %				
Recettes - Année 2	Baisse de 10 %				
	Baisse de 15 %				
Dépenses de transport	Hausse de 10 %				
	Hausse de 15 %				
Coûts des matières premières	Hausse de 10 %				
	Hausse de 15 %				
Coûts de construction	Hausse de 15 %				
	Hausse de 25 %				
Taux de change	Variation défavorable de 5 %				
	Variation défavorable de 7%				
Impôts	Augmentation de 5%				
	Augmentation de 7%				
Réglementation	Modifications défavorables				

Principale source de matières premières	Assèchement de la source				
	Option de recharge 20 % plus coûteux				
Calendrier de construction	Retard de trois mois				
	Retard de six mois				
	Retard de neuf mois				
Personnel clé	Quitte l'entreprise				
Crues	Inondation de la zone				
Pluviosité	Baisse subite de régime				
Réaction de la clientèle	Pas d'amélioration au bout de trois mois				
	Pas d'amélioration au bout de six mois				
Concurrence	Déclenchement d'une guerre des prix				

## Modèle relatif à la question A qui?

Orientation de votre proposition vers le groupe cible approprié

Taux de rentabilité probable avant impôts

Voir matrice du financement

Taux de rentabilité escompté	Type de financement
Négatif ou égal à zéro	Dotations et subventions
Entre zéro et 5 à 7 %	Donateurs et investisseurs qui s'intéressent aussi bien au rendement social et environnemental qu'à la rentabilité financière.
Plus de 5 à 7 %	Les bailleurs de fonds, investisseurs et donateurs qui perçoivent la valeur intégrale des investissements sont des groupes cibles potentiels.
Au-delà de 10 %	Investisseurs et bailleurs de fonds du secteur privé.

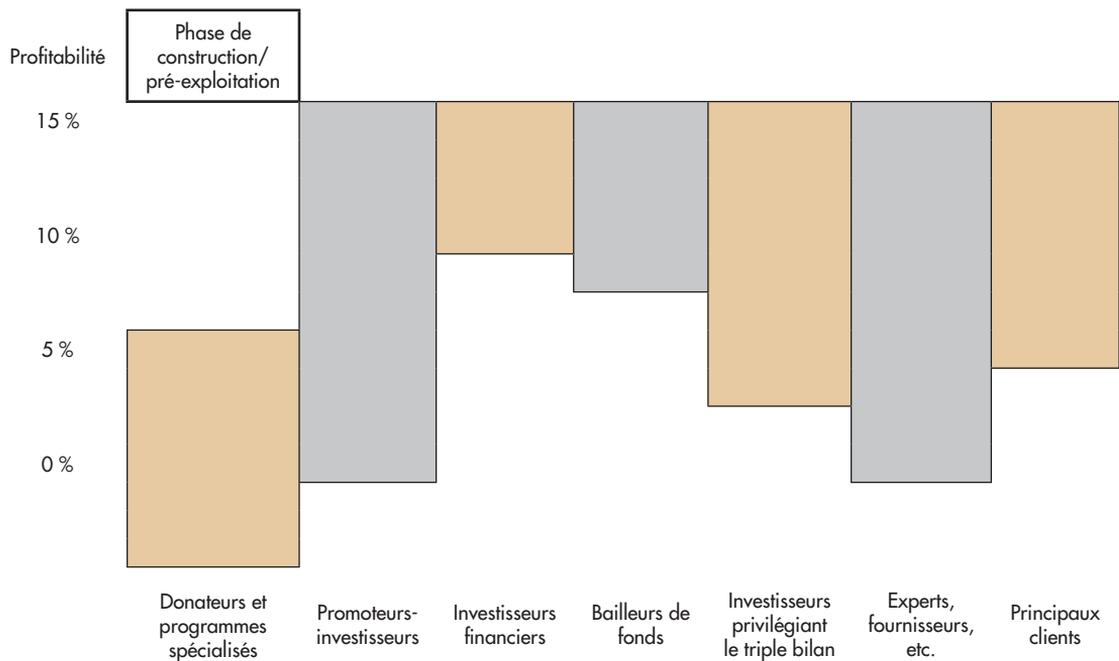
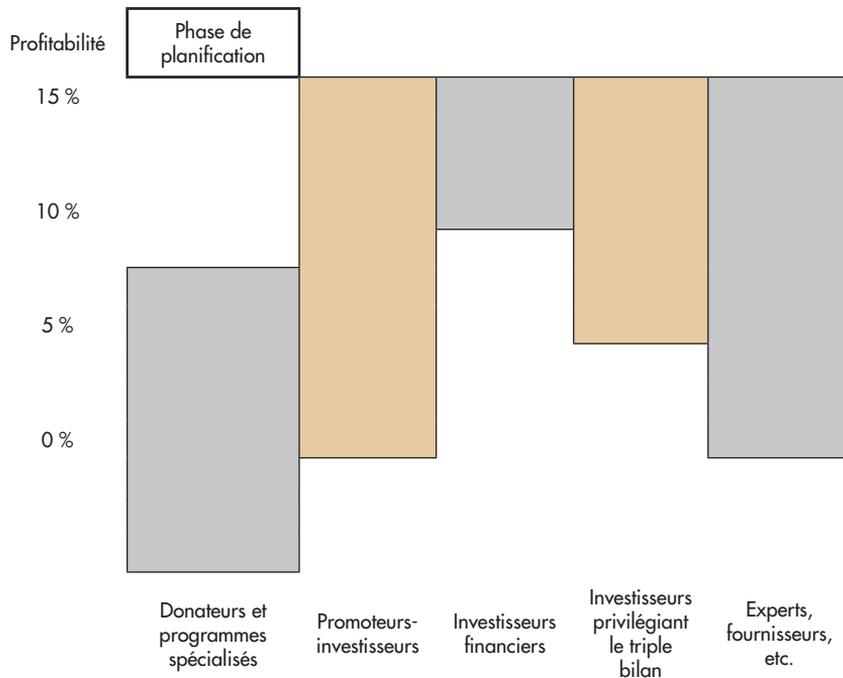
Types de donateurs (D), d'organismes de prêts (P) et d'investisseurs (I)			
Type de facilitateur	Type de fonds fournis	Attentes/besoins	
D	Donateurs et programmes spécialisés	Les donateurs s'attendent à ce que les subventions servent soit à compléter les recettes pour assurer la gestion de l'entreprise (subvention d'exploitation), soit à faire baisser le coût de la proposition, de sorte que la différence requise soit couverte par des prêts et des fonds propres (subvention en capital). Le donateur cherchera à comprendre en quoi l'initiative envisagée contribuerait à une gestion efficace des ressources limitées, dans quelle mesure elle est compatible avec d'autres programmes et priorités, comment elle cadre avec les objectifs déclarés du donateur et, surtout, ce qui se passera lorsque les fonds fournis par les donateurs seront épuisés.	
D	Programmes du secteur public		
D	Organisations caritatives		
D	Organismes multilatéraux de développement		
P	Programme de subventions du secteur public	Recettes	Les fournisseurs s'attendent à ce que les recettes puissent couvrir le coût du produit ou des services et contribuer à la marche de l'entreprise (y compris le remboursement des prêts). Ainsi, l'idée serait de faire en sorte qu'après le recouvrement du coût de production, le reliquat de recettes soit consacré d'abord aux fournisseurs des capitaux propres, ensuite aux autres dépenses d'exploitation (par exemple, les impôts et les intérêts sur les emprunts), et enfin au remboursement des prêts (qui correspond au paiement du principal ou amortissement, alors que le paiement confondu du principal et des intérêts est appelé service de la dette.

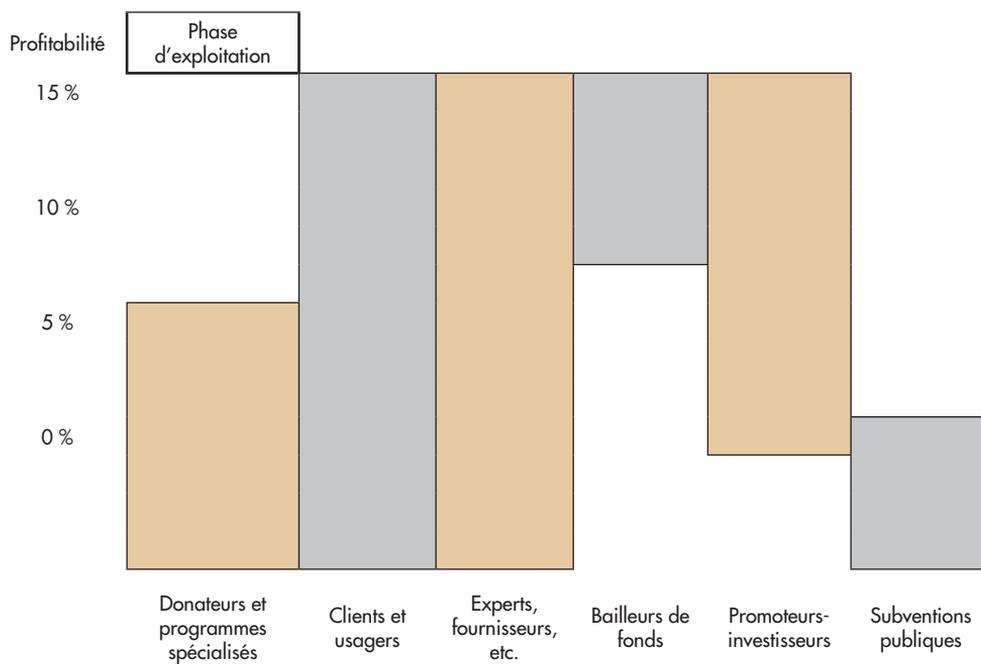
P	Institution de développement du secteur public	Prêts	Les organismes prêteurs s'attendent à une série de paiements très spécifique au fil du temps. Les exigences sont en général clairement définies en termes de conditions à remplir au préalable et pendant toute la durée du prêt. Les prêteurs ne veulent pas prendre des risques. Ils veulent être remboursés et, si l'entreprise ne peut assurer ce remboursement, ils tiennent à s'assurer que d'autres le feront ou que des actifs d'une valeur équivalente sont disponibles pour les désintéresser. Les prêts sont octroyés pour financer la construction d'un projet, l'achat de biens ou la fourniture de services, lorsque les recettes générées par ces biens et services sont censées être plus que suffisantes pour assurer le remboursement des prêts selon les modalités et les échéances convenues. Certains bailleurs de fonds appliquent des conditions souples dans l'octroi des prêts pour diverses raisons, alors que d'autres demeurent très rigides. Le projet doit démontrer que les recettes, même en deçà du niveau optimal, seraient largement suffisantes pour assurer le remboursement du prêt. Les prêteurs veulent que soient mises en place des procédures explicites en matière de défaillance, de résiliation, de reprise de possession.
P	Banques commerciales	Prêts	
P, I	Fonds d'investissement socialement responsables et spécialisés	Prêts, capitaux propres	
I	Investisseurs économiques	Capitaux	
I	Investisseurs stratégiques	Capitaux	Les investisseurs s'attendent un niveau de rendement plus élevé que celui des bailleurs de fonds et sont disposés à prendre des risques, ce qui n'est pas à confondre avec le goût du risque. Ils ont également une attitude claire quant à ce qu'ils sont disposés à faire ou à ne pas faire. Leur intérêt est de voir une entreprise réussir et d'obtenir une rémunération de leur investissement. Lorsqu'ils prennent une participation substantielle dans une entreprise, ils ont tendance à établir des normes très spécifiques (et rigoureuses) pour assurer la bonne marche du processus. En cas de rendement insuffisant, les investisseurs ont souvent l'art d'opérer des changements radicaux au sein de l'entreprise, y compris le remplacement de l'équipe de gestion. Les investisseurs ne sont remboursés de leur mise qu'en cas de succès et d'exploitation rentable du projet. La proposition doit présenter clairement un taux de rentabilité positif, un potentiel de marché réel et une équipe de gestion compétente. Les investisseurs s'intéressent aussi à la taille du marché, au degré de réalisme du scénario de référence, aux avantages et inconvénients éventuels, ainsi qu'aux stratégies de sortie.
I	Investisseurs privilégiant le triple bilan	Capitaux	
I	Investisseurs de capital-risque	Capitaux	
I	Propriétaires d'entreprise	Capitaux	
I	Promoteurs de programmes sociaux	Capitaux	
I	Investisseurs financiers	Capitaux	

Type de financement	Définition	Autres modèles de financement appartenant à cette catégorie
Subventions	Les subventions ne sont pas à rembourser.	Subventions en capital ou d'exploitation.
Recettes	Recettes pour les produits et les services, y compris les subventions d'exploitation.	Vente de crédits de carbone ou de bénéfices tirés de la gestion de la pollution
Prêts	Les prêts sont octroyés sur la base de la capacité du projet quant à rembourser le montant emprunté, selon des modalités clairement définies.	Baux, marchés de construction-exploitation-transfert (CET), ventes et achats à tempérament, financement par les fournisseurs ou crédits fournisseurs.
Capitaux propres	Les capitaux propres sont investis pour pouvoir obtenir une part des bénéfices réalisés en cas de succès de l'initiative.	Crédit mezzanine, actions privilégiées, quasi-dette et quasi-capital*
*Combinaisons de prêts et de capitaux propres.		

## Modèle relatif à la question A qui?

Tableau de financement





## Modèle relatif à la question A qui?

### Cadre logique

Description	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
But			
Objet			
Objectifs			
Résultats			
Activités			

### Cadre logique

*Important pour les organismes caritatifs ou éthiques*

#### But

*Les bénéfices (au plan mondial, national ou sectoriel) qui sont recherchés (par exemple, promouvoir le développement durable).*

### Cadre logique

But	Objectifs	Résultats	Activités	Apports
Les résultats recherchés en termes de développement (par exemple, réduire la consommation non viable de bois de feu et réduire la consommation de combustibles fossiles).	Chaque objectif doit être quantifié (par exemple, réduction de 60 % la consommation du bois de feu et réduire de 50 % d'utilisation du kérosène).	Les résultats spécifiques et les produits concrets qui seront mis au point par le projet à travers une série de tâches et d'activités (par exemple, des installations)	Les tâches spécifiques qui seront nécessaires dans le cadre du projet pour réaliser les résultats requis	Les ressources disponibles pour exécuter et faciliter les activités (par exemple, les ressources humaines, le matériel et le capital).

Comment les résultats et le niveau de réalisation du but seront-ils mesurés?

Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
<p><i>Comment saurez-vous que vous avez atteint votre but ? Les indicateurs servent à quantifier les résultats, le but et les objectifs (par exemple, la consommation réduite de bois de feu, nombre d'installations).</i></p>	<p><i>La source ou le processus d'information qui vous permettra d'attester que vous avez atteint les résultats prévus.</i></p>	<p><i>Conditions pouvant influencer sur la progression du projet, mais qui échappent au contrôle de l'équipe de gestion.</i></p>

## Plans de rédaction des propositions

### Plan d'une proposition axée sur les produits

1. Résumé analytique
  - a. Organisation (Qui?)
  - b. Produit et marché (Quoi?)
  - c. Avantages compétitifs (Pourquoi?)
  - d. Ce qui est sollicité (Demande)
2. Marché (Où)
  - a. Taille et segments, dans l'immédiat et à terme
  - b. Tendances
  - c. Concurrence
  - d. Possibilités
3. Produit (Quoi?)
4. Equipe (Qui?)
5. Plans de mise en œuvre (Comment?)
  - a. Plans de construction ou d'installation
  - b. Stratégies de commerciales
  - c. Plans d'exploitation
6. Information financière (scénario de référence)
  - a. Projections de recettes et de dépenses
  - b. Projections de bilan
  - c. Projections de flux de trésorerie
7. Analyse de sensibilité et questions liées aux risques et la gestion des risques (Et si?)
8. Annexes °

**Référence:** Voir aussi le plan d'une proposition au chapitre 1, et les exemples de projet au chapitre 3 et à l'annexe II.

### Plan d'une proposition axée sur les prestations de services

1. Résumé analytique
  - a. Organisation (Qui?)
  - b. Services (Quoi?)
  - c. Demande de services et solvabilités (Où?)
  - d. Avantages de l'organisation et des services (Pourquoi?)
  - e. Besoins (Demande)
2. Marché (Où?)
  - a. Taille
  - b. Groupes de clients ciblés et abordabilité
3. Stratégie commerciale pour toucher la clientèle (Comment?)
4. Concurrence (Où?)
5. Equipe (Qui?)
6. Avantages compétitifs (Pourquoi?)

7. Plans de mise en oeuvre (Comment?)
  - a. Commercialisation et ventes
  - b. Exploitation et contrôle de la qualité
  - c. Croissance
8. Projections financières (scénario de référence)
9. Analyse de sensibilité (Et si?)
10. Annexes °

### Plan d'une proposition axée sur la technologie

1. Résumé analytique
  - a. Organisation et équipe
  - b. Produit et technologie
  - c. Potentiel de croissance
  - d. Ce qui est nécessaire et ce qui est sollicité
2. Marché et potentiel de croissance du produit et de la technologie
3. Equipe
4. Caractéristiques, atouts et avantages compétitifs du produit
5. Concurrence
6. Plans de mise en oeuvre
  - a. Recherche-développement
  - b. Vente et stratégie commerciale
  - c. Exploitation
7. Projections financiers : scénarios à croissance lente, moyenne et rapide
8. Analyses de sensibilité
9. Risques et gestion des risques
10. Annexes °

### Annexes °

Curriculum vitae des membres de l'équipe dirigeante  
 Organigramme  
 Projections financières détaillées  
 Descriptions de la technologie, du produit ou des services  
 Cadre logique  
 Fournitures globales de l'organisation

### Plan général de présentation d'une organisation <sup>b</sup>

1. Déclaration de mission
  2. Stratégie
  3. Buts et objectifs
  4. Produits et services
  5. Marchés et concurrence
  6. Sources et emplois des fonds
  7. Marchés cibles et stratégies commerciales
  8. Equipe et organisation
  9. Projections financières
  10. Analyse de sensibilité et évaluation des risques
- b Il peut y avoir des chevauchements entre les points 6 à 10 et la proposition à laquelle ce document est annexé. En cas de doubles emplois, l'information n'est pas nécessaire, mais en cas de différences, des explications doivent être fournies (différence de période de temps, de rayon d'action, de produits offerts, etc.).

## Annexe II : Exemple de proposition

- **Date** : Novembre 2005
- **Dénomination du projet ou de l'entreprise** : Entreprise de distribution KOALA GAZ, SARL
- **Lieu d'implantation** : Koala Gaz est une entreprise de distribution de GPL basée à N, collectivité périurbaine de la région du nord-ouest du pays G.
- **Adresse complète du Champion** : M. Harish Campos, Administrateur de l'Entreprise de distribution Koala Gaz, SARL; 160 rue Avery, Région du Nord-Ouest (G ), Tél. : xxx; Fax : xxx; Mél : xxx
- **Produit ou services** : Service de remplissage de bouteilles de GPL.
- **Technologie** : Usine de gaz de pétrole liquéfié (GPL) et station d'embouteillage.
- **Usagers/clients** : Koala Gaz approvisionnera 12 069 ménages ruraux et périurbains en GPL au cours des cinq prochaines années et desservira également les clients institutionnels et commerciaux des zones environnantes. Le marché cible est constitué d'une clientèle rurale et périurbaine (75 % des ventes totales) et d'usagers du secteur commercial et industriel (25 % des ventes totales).
- **Etats des lieux** : Le site d'implantation a été choisi, acquis et viabilisé en vue des travaux de construction, l'entreprise a été créée et légalement constituée sous forme de société à responsabilité limitée, les systèmes de gestion et le plan d'activité ont été mis au point, l'aménagement matériel et la planification des marchés sont achevés et l'étude d'impact sur l'environnement a été entreprise. Les plans d'ingénierie sont en cours d'achèvement pour la mise en place du système de drainage du site, l'entreprise chargée de la construction a été sélectionnée et les autorisations requises ont été sollicitées et obtenues. Construction : la recherche de financements est en cours en vue du démarrage des travaux.
- **Taille, calendrier et coûts probables du projet** : La nouvelle entreprise exploitera une station de traitement de GPL d'une capacité de 30 tonnes pour le remplissage de bouteilles de gaz dont la contenance varie de 6 à 30 kg.

Activité	Calendrier	Planification	Construction	Pré-exploitation
Frais de premier établissement	Année -1	3 650		
Dépenses d'équipement	Années -1 et 0		109 300	4 000
Stock initial de GPL	Année 0			18 390
Fonds de roulement	Année 0			11 300
<b>Total</b>		<b>3 650</b>	<b>109 300</b>	<b>33 690</b>

- **Besoins actuels et ressources sollicitées** : Un investissement d'un montant total de 146 640 est requis. Le promoteur est disposé à fournir une contribution à hauteur de 29,8 % (soit 43 650) à partir de ses ressources propres et sollicite un prêt au montant de 102 990 assorti d'un terme de cinq ans au minimum. Les projections de flux de trésorerie indiquent que le projet peut permettre de payer un taux d'intérêt allant jusqu'à 7 % sur une base annuelle.
- **Conditions du marché** : La consommation de charbon et de bois de feu de la région du nord-ouest est la plus élevée de tout le territoire de G. En effet, seuls 38 918<sup>16</sup> (soit 5,3 %) des 722 590

<sup>16</sup> Recensement de la population de 2000.

ménages de cette région utilisent le GPL à l'heure actuelle. Il existe sur le plan national un environnement favorable à la promotion du GPL au niveau des collectivités rurales. Les pouvoirs publics considèrent le GPL comme une solution au problème du déboisement, qui est très répandu dans les zones rurales. En 2004, la région a consommé seulement 6,4 % des fournitures totales de GPL sur le plan national. L'irrégularité de l'approvisionnement a été l'un des principaux facteurs du faible niveau de la demande de GPL dans la région. L'entreprise Koala Gaz servira d'intermédiaire entre la raffinerie de GPL et les utilisateurs finals, ce qui rendra la distribution du combustible plus fiable. Il est estimé qu'un approvisionnement régulier encouragerait les consommateurs potentiels à investir dans les accessoires pour adopter définitivement le GPL.

- **Conditions d'exploitation** : Selon la législation en vigueur, les détaillants comme Koala Gaz ne sont pas autorisés à acheter le GPL directement à la raffinerie. Ils doivent le faire par l'intermédiaire des sociétés de commercialisation de produits pétroliers (SCP) telles que S. Il se trouve malheureusement que les SCP ne disposent pas toutes de structures et systèmes adaptés pour assurer des approvisionnements réguliers. Pour cette raison, Koala Gaz a sélectionné trois SCP fiables recommandées par les fournisseurs de GPL basés à G.
- **Réglementation en vigueur (y compris toutes les autorisations requises)** : Koala Gaz a besoin d'obtenir l'approbation d'un emprunt, un permis à délivrer par l'office de protection de l'environnement, une licence à délivrer par la commission de l'énergie et un permis de bâtir avant de lancer les travaux de construction. La durée de ces travaux est estimée à quatre mois. Koala Gaz devra ensuite subir une inspection du service d'incendie, puis souscrire une police d'assurance et obtenir l'accord de la Direction nationale de la planification avant la mise en exploitation de l'usine.
- **Maîtres d'ouvrage et Promoteurs** : M. Harish Campos (45 ans) est propriétaire unique et directeur général de Koala Gaz. Ingénieur et gestionnaire chevronné, il est titulaire d'une licence en génie mécanique, d'une maîtrise en gestion axée sur le financement des entreprises et d'une autre maîtrise en gestion des télécommunications obtenues à l'Institut Lafayette et à l'Université de Dallas (Etats-Unis d'Amérique).
- **Equipe** : L'entreprise engagera d'autres employés essentiels, notamment un chef d'usine, un caissier, quatre préposés au remplissage/chargement et un agent de sécurité.
- **Structure de gouvernance et de gestion (prise de décision, autorité et responsabilité)** : M. Campos supervisera l'exploitation de l'entreprise.
- **Processus et plan d'exécution** : Le calendrier provisoire de mise en œuvre du projet est prévu comme suit :

Jalon du projet	Tâche	Semaines															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Terrassement	Coordination																
	Fossoyage																
	Enfouissement des citernes																
	Remblayage																
	Rapport définitif																
Drainage	Coordination																
	Canalisations																
	Regards d'accès																
	Séparateurs																

Jalon du projet	Tâche	Semaines															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	Assainissement du site																
	Rapport définitif																
<b>Structural</b>	Coordination																
	Colonnes																
	Murs/toiture																
	Avant cour																
	Structure métallique																
	Liste des travaux non conformes																
	Rapport définitif																
<b>Constructions mécaniques</b>	Coordination																
	Canalisations																
	Plomberie																
	Protection contre l'incendie																
	Climatisation																
	Manutention des combustibles																
	Réception des travaux																
	Rapport définitif																
<b>Installations électriques</b>	Services																
	Pose de fils																
	Système électrogène de secours																
	Equipement																
	Eclairage																
	Réception des travaux																
	Rapport définitif																
<b>Systèmes de contrôle</b>	Coordination																
	Pose de fils																
	Equipement																
	Système de sécurité																
	Réception des travaux																
	Rapport définitif																

- **Éléments détaillés des flux de trésorerie et du calendrier d'amortissement** : Le scénario de base choisi indique que le projet générera suffisamment de liquidités pour financer ses activités. La marge brute d'autofinancement et le bilan traduisent la viabilité financière de l'entreprise, qui devrait ainsi bénéficier de financements venant de sources locales pour assurer sa croissance.

- **Impacts et rendements** : Cette entreprise fait partie de la chaîne de distribution du GPL à G. La fourniture d'un appui financier à cette initiative est essentielle pour élargir l'accès au GPL dans les zones rurales et les collectivités mal desservies des régions septentrionales de G. Ce faisant, Koala Gaz évitera l'emploi du charbon de bois et du kérosène, ce qui aura pour effet de réduire la pollution intérieure des locaux et d'améliorer la santé des femmes et des enfants dans la région du Nord-Ouest. Le projet entraînera aussi la création de sept nouveaux emplois et de plusieurs micro-entreprises utilisant le GPL comme principale source de combustible.
- **Risques et mesures de riposte** : Le principal risque lié à cet investissement concerne la difficulté d'atteindre les objectifs de vente fixés. Cela peut conduire à l'incapacité de soutenir l'exploitation afin de rembourser le prêt. Ce risque est jugé mitigé du fait que l'usine d'embouteillage sera implantée dans une zone rurale d'un marché mal desservi d'un pays où le taux d'accroissement de l'utilisation du GPL est de 13 % par an. Il existe d'autres risques tels que la fluctuation des cours des devises étrangères, la concurrence, l'instabilité de l'offre de GPL, la politique de déréglementation et les hausses de prix. Une stratégie d'atténuation de ces risques connus a été examinée et mise au point dans le plan d'entreprise.

## **Tâche 1 : Indiquer en QUOI consiste la proposition, en donnant une description concrète et claire de la technologie, des services, du produit et de la clientèle**

### **1.1 Produit ou services**

L'initiative vise à améliorer l'accessibilité et la disponibilité du GPL au niveau des collectivités rurales et périurbaines de la région. Les principaux services à offrir seront la vente de carburants, ainsi que la vente et la livraison du GPL. La station fonctionnera dans un premier temps pendant 16 heures chaque jour, jusqu'à ce que d'autres services soient intégrés aux prestations fournies sur place. Notre ambition est de pouvoir assurer un fonctionnement de 24 heures par jour au fur et à mesure du développement des zones environnantes.

Le pays G applique un tarif unique pour la distribution au détail du GPL, indépendamment du point de vente. Le prix du GPL est fixé par la Commission nationale des marchés des produits pétroliers. Le cours international du pétrole brut influe sur le prix du produit sur le marché local. La structure actuelle des prix du GPL est résumée dans le tableau qui suit.

Ventilation du prix du GPL<sup>3</sup>

	Ventilation du coût/prix (en monnaie locale)	Ventilation du coût/prix (en devises)	Bénéfice brut (en pourcentage)
Prix départ usine	4 235,11	0,455	
Droits d'accise de 15 %	635,27	0,068	
Droits d'accise spécifiques	100,00	0,011	
Prélèvement pour fonds de recouvrement des dettes	640,00	0,069	
Prélèvement pour atténuation de la déréglementation		0,000	
Prélèvement pour octroi de subventions croisées	(1 840,42)	-0,198	
<b>Prix au dépôt</b>	<b>3 769,96</b>	<b>0,405</b>	

<sup>3</sup> Ce tableau présente la structure du prix du GPL sur le plan national, de même que la marge bénéficiaire brute que Koala Gaz réalisera sur chaque kilogramme de gaz vendu [(marge du négociant + frais d'embouteillage)/ prix à la pompe + marge de change = 13.5%].

Marge du Fonds de péréquation des prix du pétrole (FPPP)	429,23	0,046	
Marge du négociant	314,55	0,034	0,034
Marge du distributeur	251,47	0,027	
Frais d'embouteillage	377,21	0,041	0,041
Marge compensatrice de redistribution	30,00	0,003	
<b>Prix à la pompe</b>	<b>5 172,42</b>	<b>0,556174</b>	
Bénéfice brut en pourcentage			13,5

Koala Gaz réalisera un bénéfice brut de 13,5 % sur chaque kilogramme de GPL vendu.

### Récapitulatif de la ventilation du prix

Frais d'embouteillage :	Propriétaire de l'usine d'embouteillage
Marge du négociant :	Propriétaire foncier
Marge du distributeur :	Société de commercialisation des produits pétroliers
Marge du FPPP :	Transport
Marge compensatrice de redistribution :	Détaillants livreurs

### 1.2 Technologie

L'usine de GPL de Koala Gaz consiste en un réservoir autonome d'emmagasinement en vrac d'une capacité de 30 tonnes monté sur une plate-forme en béton armé au dessus du niveau du sol. Ce réservoir sera équipé de divers types de jauge. L'usine fonctionnera à une pression opérationnelle comprise entre 18,6 et 26 bars et la température ambiante du réservoir d'emmagasinement sera d'environ 50 °C. Un système d'aspersion muni d'un mécanisme de prise d'eau à partir du réservoir d'eau surélevé sera installé au-dessus du réservoir d'emmagasinement pour en réguler la température ambiante.

Une pompe à pression ayant un débit de 14,5 kg de GPL par minute sera reliée au réservoir d'emmagasinement. Lors du remplissage des bouteilles, le gaz sera pompé dans l'appareil distributeur lorsque la pompe est activée. Les orifices d'admission et de sortie du réservoir d'emmagasinement faciliteront le déchargement du gaz livré par des camions et sa libération dans les conduits du distributeur. L'usine comportera deux postes de remplissage permettant de remplir deux bouteilles simultanément.

**L'usine d'embouteillage de l'entreprise sera automatisée de manière à réduire les risques d'erreur humaine et à optimiser l'efficacité. Elle disposera également d'un système d'équipement intégré** offrant des garanties de sécurité et permettant aussi de jauger le niveau de GPL dans le réservoir à tout moment, pour assurer une bonne gestion des stocks et un contrôle efficace de l'encaisse. Un groupe électrogène de secours se mettra en marche automatiquement en cas de panne de courant électrique.

### 1.3 Clientèle

Les clients potentiels de Koala Gaz peuvent être classés en trois grandes catégories, à savoir :

**Les ménages** : Ce marché est constitué de particuliers qui utilisent le GPL principalement pour la cuisine à domicile. Les clients de ce marché se recrutent en grand nombre dans les zones rurales, périurbaines et urbaines. Le poids des bouteilles utilisées par ces clients varie de 5 à 14,5 kg.

Une famille moyenne de cinq personnes qui utilise du charbon de bois dépense environ 12,90 dollars par mois pour s'approvisionner en combustibles. Si la même famille utilise le GPL, elle ne dépensera que 8,10 dollars. Le tableau figurant ci-dessous indique les économies potentielles que ferait une telle famille en adoptant le GPL.

Description	Consommation mensuelle	Prix du kilogramme	Coût par mois (en \$)
Charbon de bois	2 sacs	6 450	12,9
GPL	14,5 kg	0,556	8,1*
Economies mensuelles			4,8

\* Ce chiffre suppose une subvention de 25 % sur le coût du GPL.

Les économies mensuelles résultant de l'adoption du GPL sont d'environ 4,80 dollars. Cela peut servir à l'achat d'une bouteille de gaz de 14,5 kg et d'un réchaud à deux foyers, dont le coût est de l'ordre de 66 dollars. Plusieurs banques rurales offrent des financements sur six à 12 mois pour l'acquisition du matériel d'utilisation du GPL, et les économies réalisées grâce à l'adoption du GPL peuvent permettre d'assurer les paiements. A travers ce mécanisme, les clients sont en mesure de se procurer l'équipement plus facilement que s'ils avaient à payer au comptant.

**La clientèle institutionnelle** : Cette catégorie de clients potentiels de l'entreprise comprend les hôtels, les restaurants, les hôpitaux, les internats et les cantines scolaires. Ces institutions qui utilisent le GPL pour la cuisson de grandes quantités d'aliments font habituellement installer des citernes de petite et moyenne dimension dans leurs locaux. Koala Gaz conclura des marchés de sous-traitance pour faire desservir cette clientèle par des camions de livraison.

**La clientèle industrielle** : Les potentiels clients industriels de l'entreprise comprennent les exploitations minières et les grandes fonderies dont les fourneaux sont alimentés au GPL. La plupart de ces industries ont déjà sur place des réservoirs de stockage de taille moyenne, et leur approvisionnement en GPL se fait directement par des camions-citernes.

## **Tâche 2 : OÙ? Analyser et décrire le contexte de manière objective et transparente pour montrer que la situation locale est bien cernée**

### **2.1 Contexte**

Koala Gaz est une nouvelle entreprise de distribution de GPL basée à N, collectivité périurbaine desservie par la route principale de la région du nord-ouest de G. L'implantation de l'entreprise en zone rurale et à proximité de la capitale régionale en fait une structure privilégiée pour introduire progressivement le GPL sur le marché rural, tout en renforçant son assise financière grâce aux ventes de gaz aux entreprises et aux ménages des zones urbaines.

### **2.2 Situation au plan national**

Les quatre principaux domaines d'emplois sur le plan national sont l'agriculture et les activités connexes (49,2 %), l'exploitation du matériel de production et de transport (15,6 %), les opérations de vente (14,2 %) et les activités professionnelles et techniques (8,9 %) <sup>17</sup>. L'économie nationale est encore centrée sur l'agriculture de subsistance, qui représente 46,7 % <sup>18</sup> du PIB et emploie 60 % de la population active, constituée essentiellement de petits exploitants. Le tableau qui suit présente quelques indicateurs financiers et économiques de G.

<sup>17</sup> Source : Enquête sur les conditions de vie (2002).

<sup>18</sup> Exposé du budget de 2005.

	Novembre 2004	Décembre 2004	Janvier 2005	Février 2005	Mars 2005	Avril 2005	Mai 2005	Juin 2005
<b>Inflation</b> (variation annuelle, fin de période)	12,3 %	11,8 %	11,6 %	14,0 %	16,7 %	16,6 %	-	-
Taux de change	9 049,36	9 054,73	9 051,26	-	-	-	-	9 054,15
Taux directeur/ de base	Non disponible	Non disponible	Non disponible	18,5 %	18,5 %	18,5 %	16,5 %	16,5 %
Taux d'intérêt débiteur (de base) : 23 – 26 %								

Source : Site Internet de la Banque centrale

### 2.3 Fixation des prix

Selon la Loi de 1961 sur le contrôle des changes, les banques exerçant leurs activités dans le pays G sont autorisées à faire des transactions uniquement en monnaie locale. Toutes les opérations de prêts sont par conséquent effectuées en monnaie locale et reconverties dans la devise appropriée au taux de change en vigueur, en cas de besoin. Toutefois, pour ce qui est des prêts obtenus à l'étranger, la Banque centrale de G utilise le taux interbancaire offert à Londres (LIBOR) comme taux de référence, en autorisant une marge qui se situe actuellement entre 3 et 4 %. La loi susmentionnée ne permet pas aux banques locales d'octroyer des prêts libellés en devises à leurs clients. Le taux directeur ou taux de base publié par le Comité de la politique monétaire en mai 2005 était de 16,5 %.

Le taux d'inflation annualisé qui est déterminé par l'indice national des prix à la consommation est passé de 11,8 % en décembre 2004 à 16,7 % en mars 2005. Sur le marché des changes, la monnaie locale demeure relativement stable et sa parité par rapport aux devises a varié dans une fourchette assez étroite durant les quatre premiers mois de 2005. Le taux de change oscille actuellement entre 9 000 et 9 300 unités de monnaie locale pour un dollar.

### 2.4 Conditions du marché

Seuls 5,3 % des ménages de la région utilisent le GPL comme principale source de combustible pour la cuisine. Depuis 1999, la consommation de GPL a augmenté à un taux moyen de 13 % par an sur le plan national. La densité démographique de la région du nord-ouest est la plus élevée du pays. Selon le recensement de la population de 2000, la région compte 3 612 950 habitants. La proportion de cette population qui vit en milieu urbain est de 51,3 %, contre 48,7 % pour les zones rurales. Cette région de G est l'une des mieux loties en termes de ressources minières et agricoles. Il ressort des statistiques mises au point par le recensement que la plupart des collectivités de la région sont d'assez grande taille et très actives sur le plan économique. Le site stratégique de l'entreprise lui ouvre la possibilité d'intervenir sur le vaste marché du GPL couvrant B, O, D, F et K, chef-lieu régional et deuxième ville du pays.

La densité de la circulation routière s'est accrue de façon spectaculaire depuis la construction de la route principale qui mène au chef-lieu de la région, notamment en ce qui concerne les véhicules commerciaux. La zone de 12 km<sup>2</sup> entourant le site du projet se développe à un rythme accéléré. On estime que les 10 années à venir se caractériseront par une croissance continue de la présence des véhicules de chantier et de la circulation en direction de la capitale et principale ville portuaire du pays.

## 2.5 Plan de commercialisation

Campagne	Objectifs	Activité	Résultats
Opérations de vente et de commercialisation en milieu rural	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recenser les divers groupements professionnels, associations et coopératives des zones rurales pour négocier des arrangements en vue de leur fournir du GPL;</li> <li>2. Engager des discussions pour déterminer les mécanismes de livraison du GPL à ces entités;</li> <li>3. Mettre en place un système sélectif de financement des bouteilles prévoyant le dépôt d'une caution initiale par les participants.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Installer des cages à bouteilles de gaz dans des lieux sécurisés;</li> <li>2. Imprimer des dépliants pour sensibiliser et renseigner les clients potentiels;</li> <li>3. Utiliser des systèmes de sonorisation pour diffuser l'information sur les services dans les zones rurales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marchés de fourniture conclus avec des entités rurales telles que les associations d'enseignants, les groupements paysans, les commerçants, etc.;</li> <li>2. Action concertée avec les fournisseurs de bouteilles à gaz et les établissements bancaires ruraux pour fournir des bouteilles de 6 kg aux collectivités rurales.</li> </ol>
Ventes et prestations de services sur place (remplissage de bouteilles sur place)	Adopter de bonnes pratiques de services aux clients, telles que le maintien de poids exacts, afin de garantir la rétention et l'augmentation de la clientèle.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imprimer des dépliants pour sensibiliser et renseigner les clients potentiels;</li> <li>2. Utiliser des systèmes de sonorisation pour diffuser l'information sur les services dans les zones desservies;</li> <li>3. Prestation de services à domicile;</li> <li>4. Vérification des bouteilles à gaz et vente de soupapes.</li> </ol>	Augmentation constante de la clientèle au niveau de l'usine de remplissage.
<b>Ventes aux entités commerciales et industrielles</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Repérer les clients potentiels pour leur proposer l'adoption ou la fourniture du GPL;</li> <li>2. Conclure des mémorandums d'accord et des marchés de fourniture avec les clients.</li> </ol>	Faire un bilan des sources d'énergie; proposer des usages efficaces de l'énergie aux clients du secteur commercial et industriel aux fins d'adoption du GPL. Les informations à fournir devront comporter notamment des analyses économiques/environnementales relatives à l'utilisation du GPL.	Marchés de fourniture de GPL conclus avec des clients du secteur industriel.

Huit entreprises de distribution de GPL interviennent actuellement sur le marché local, dont LGaz, GGaz, Egaz, NGaz, PGaz, GGaz et T Gaz. Il convient de signaler qu'aucune de ces entreprises ne participe actuellement à la distribution du GPL dans les zones rurales puisque leur rayon d'action se limite pratiquement au périmètre urbain du chef-lieu régional. La vocation essentiellement rurale de Koala Gaz lui conférera par conséquent un certain avantage sur ses concurrents. Il y a cependant le risque qu'à la suite du développement du marché rural, certaines des autres entreprises décident d'investir dans la distribution en milieu rural. Pour atténuer les effets d'une telle éventualité, l'entreprise s'emploiera à fournir des prestations efficaces dans sa zone d'intervention pour fidéliser sa clientèle rurale.

## 2.6 Réglementation en vigueur

Selon la législation en vigueur, les détaillants comme Koala Gaz ne sont pas autorisés à acheter le GPL directement à la raffinerie. Ils doivent le faire par l'intermédiaire des sociétés de commercialisation des produits pétroliers (SCP) telles que S. Il se trouve malheureusement que les SCP ne disposent pas toutes de structures et systèmes adaptés pour assurer des approvisionnements réguliers. Pour cette raison, Koala Gaz a sélectionné trois SCP fiables recommandées par les fournisseurs de GPL basés à G.

La demande de GPL sur le plan national a augmenté sensiblement depuis le début des années 1990. Durant cette période, les pouvoirs publics ont mené une campagne vigoureuse de promotion du GPL, afin de prévenir les impacts environnementaux négatifs de l'abattage des arbres pour la production de bois de feu et de charbon de bois. Cette initiative s'est soldée par une augmentation de la consommation nationale de GPL, qui est passée de 5 000 t (tonnes métriques) en 1990 à 32 000 t en 1996. Ce niveau de consommation est ensuite passé de 45 100 t en 1999 à 65 667 t en 2004. Il est estimé que l'utilisation du GPL sur le plan national augmente à un taux moyen de 13 % par an.

Dans le cadre du programme de promotion du GPL, les pouvoirs publics ont installé une usine de traitement du GPL à la raffinerie de pétrole, ce qui a eu pour effet de porter la capacité de production du pays à 166 000 t par an, aussi bien pour la consommation locale que pour l'exportation. Cet essor de la production a contribué dans une large mesure à résorber les pénuries intermittentes de GPL qui avaient cours à G. Le programme de substitution des combustibles mis sur pied par les autorités nationales a davantage été favorisé par la réduction du prix du kilogramme de GPL de 5 700 (soit 0,63 dollars) à 5 172,42 (soit 0,556 dollars).

La tendance actuelle sur le plan national est très favorable à la promotion du GPL au niveau des collectivités rurales. Les pouvoirs publics considèrent le GPL comme une solution au problème du déboisement, qui est très répandu dans les zones rurales. En 2003, le prix du GPL a été revalorisé à dessein d'encourager les transporteurs à approvisionner les collectivités rurales retirées. Les subventions publiques diminuent progressivement. A partir de 2003, l'Etat a relevé les prix du GPL de 50 % chaque année, de manière à pratiquer à terme des prix économiques compatibles avec ceux du marché international. Cette mesure a jusqu'à présent donné des résultats positifs et, selon des sources proches des autorités, les subventions accordées pour le GPL sont désormais réduites à un niveau de 25 %<sup>19</sup>.

Il existe des règlements et des codes rigoureux abordant tous les aspects de l'hygiène et du respect de l'environnement dans l'industrie du GPL, dont l'application est suivie par la commission de l'énergie, l'office de protection de l'environnement et le conseil de normalisation. Il est prévu que toute usine d'embouteillage de gaz qui ne respecterait pas ces codes d'éthique serait interdite d'activité. Les licences d'exploitation sont délivrées et renouvelées tous les deux ans.

Koala Gaz a besoin d'obtenir l'approbation d'un emprunt, un permis à délivrer par l'office de protection de l'environnement, une licence à délivrer par la commission de l'énergie et un permis de bâtir avant de lancer les travaux de construction. La durée de ces travaux est estimée à quatre mois. Koala Gaz devra ensuite subir une inspection du service d'incendie, puis souscrire une police d'assurance et obtenir l'accord de la Direction nationale de la planification avant la mise en exploitation de l'usine.

<sup>19</sup> Les prix économiques du GPL sur le marché international sont supérieurs de 25 % au coût de ce combustible pour les consommateurs du pays G.

### **Tâche 3 : Evaluer et présenter l'équipe et les parties prenantes, avec indication précise de la nature de leur participation et de leurs capacités**

#### **3.1 Champion (promoteurs)**

M. Harish Campos (45 ans) est propriétaire unique et directeur général de Koala Gaz. Ingénieur et gestionnaire chevronné, il est titulaire d'une licence en génie mécanique, d'une maîtrise en gestion axée sur le financement des entreprises et d'une autre maîtrise en gestion des télécommunications obtenues à l'Institut Lafayette et à l'Université de Dallas (Etats-Unis d'Amérique). Il est ingénieur diplômé et gestionnaire d'énergie. Il a travaillé comme directeur de développement des projets et ingénieur concepteur pour le compte de bureaux d'études privés de réputation internationale tels que Johnson Controls, United Illuminating Company XENERGIE Inc. et Génie Sauvage Engineering, Inc. M. Campos possède une expérience d'ingénieur d'études dans les domaines du chauffage, de la ventilation et de la climatisation (CVC), ainsi que de la réfrigération et du montage des systèmes de contrôle. Ses activités au cours des 15 dernières années ont été centrées sur les techniques énergétiques et la conservation de l'énergie. Il est actuellement directeur technique de la Energy Foundation of G. En plus de ces diverses activités, M. Campos dirigera la structure de supervision de Koala Gaz.

L'entrepreneur est engagé actuellement dans la promotion du GPL en raison de son appartenance à une association nationale pour le commerce de l'énergie. Il a donc une connaissance approfondie du secteur du GPL en G. Doué d'excellentes aptitudes techniques et d'un sens aigu de la gestion, il devra être en mesure de conjuguer tous ces atouts pour assurer une exécution efficace du plan d'activité en vue du succès de l'entreprise.

#### **3.2 Equipe**

Koala Gaz engagera au départ sept employés.

L'entrepreneur supervisera l'exploitation de l'entreprise. Son rôle consistera notamment à placer des commandes de GPL auprès des sociétés de commercialisation du pétrole, ainsi qu'à assurer la gestion financière de l'entreprise.

L'entreprise engagera d'autres employés essentiels, notamment un chef d'usine, un caissier, quatre préposés au remplissage/chargement et un agent de sécurité.

Le chef d'usine (à recruter) sera chargé de l'exploitation courante de l'usine et de la satisfaction des besoins de la clientèle. Entre autres tâches, il supervisera les activités suivantes :

- Inventaire avant le début des opérations de vente et après la fermeture tous les jours;
- Vérification intermittente de la pression/température pour déterminer s'il y a lieu d'asperger le réservoir d'emmagasinement;
- Pesage de toutes les bouteilles à gaz avant le remplissage;
- Inspection des bouteilles et des têtes de bouteille pour détecter d'éventuelles déficiences;
- Remplissage des bouteilles inspectées;
- Entretien du matériel.

Le commis/caissier (à recruter) sera chargé de la conservation des archives et des opérations de caisse de l'entreprise. Ses tâches comprendront l'enregistrement de données sur les ventes journalières et la clientèle, pour les besoins de la comptabilité et de la planification. Le titulaire de ce poste assistera le directeur général dans la gestion administrative de l'entreprise. Un comptable agréé sera engagé pour procéder à la vérification de la gestion et des comptes de l'entreprise deux fois par an.

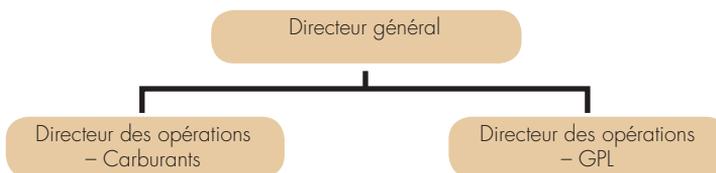
## Tâche 4 : Organiser et présenter les diverses étapes de la mise en œuvre, en montrant COMMENT l'idée de base sera transformée en réalité opérationnelle

### 4.1 Plan d'exécution

Le tableau figurant ci-dessous présente les jalons importants du projet, en indiquant les dates, les personnes responsables et les budgets de chacune des étapes. Cet échéancier met l'accent sur la planification de la mise en œuvre. Le respect de ces échéances est d'une importance primordiale pour le succès de l'entreprise. Le plan d'activité comporte des dispositions pour l'analyse des prévisions par rapport aux réalisations, et des réunions mensuelles de suivi seront tenues pour examiner les écarts et les mesures correctives.

Activité	Échéances	Planification	Construction	Pré-exploitation
P1 – Choix du site	Année -1, mois 10	650		
P2 – Modalités d'essai	Année -1, mois 10-12	2 000		
P3 – Examen des lois et règlements applicables	Année -1, mois 8-12	500		
P4 – Préparation des documents relatifs à la construction	Année 0, mois 1-5	500		
C1 – Acquisition des terrains	Année -1		27 000	
C2 – Travaux de construction	Année 0, mois 6-9		15 000	
C3 – Branchements aux réseaux de services publics	Année 0, mois 8-9		1 000	
C4 – Installation du réservoir de GPL	Année 0, mois 6-9		47 800	
C5 – Installation du réservoir d'eau aérien	Année 0, mois 8		2 000	
C4 – Autres matériels, structuration des bureaux	Année 0, mois 8-9		16 500	
Mise en service et opérations d'essai	Année 0, mois 10-12			4 000
Stock initial de GPL	Année 0, mois 11-12			18 390
Fonds de roulement – frais juridiques	Année 0, mois 12			11 300
Mise en exploitation	Année 1, mois 1			

### 4.2 Organigramme



## Tâche 5 : POURQUOI? Estimer les impacts, les résultats et les espérances de la proposition, énumérer les bénéfices et élaborer une matrice des bénéfices et inventorier les impacts de la proposition et les mesures d'atténuation

### 5.1 Situations et impacts environnementaux et sociaux à surveiller

#### 5.1.1 Volet social

Le financement de cette initiative permettra de fournir un emploi direct au personnel de l'usine, mais aussi de créer de nouveaux débouchés dans le secteur du GPL au profit des collectivités bénéficiaires.

De tels débouchés comprendront des possibilités de redistribution en milieu rural par des agents et de vente au détail des accessoires d'utilisation finale tels que les poêles et les bouteilles à gaz. La présence de Koala Gaz conduira aussi à la création de plusieurs micro-entreprises pour les femmes (marchandes d'aliments). La plupart des vendeuses de nourriture installées le long des routes sont fortement tributaires du bois de feu pour leurs activités. Le type de bois dont elles ont besoin à cet effet se fait rare, à cause de l'état de déboisement avancé de la région. Koala Gaz offrira d'autres sources de combustibles à ces micro-entreprises. La disponibilité du GPL à portée de main et les bénéfices à tirer de son utilisation en termes d'économies et d'amélioration de la santé sont des facteurs qui inciteront les clients potentiels au changement.

### 5.1.2 Volet environnemental

Le site du projet est contigu à la route qui mène à **N**, chef-lieu de la région. C'était à l'origine une parcelle de terrain exploitée de manière intermittente par un agriculteur local. Par la suite, des entreprises de ramassage de sable ont extrait des matériaux de construction de ce site particulier et des zones adjacentes, après quoi le terrain est resté inexploité jusqu'au moment de son acquisition pour les besoins du projet envisagé.

L'emplacement de ce terrain au confluent de deux ruisseaux rend son exploitation très délicate en raison du risque de pollution de ces cours d'eau. Selon la réglementation édictée par l'office de protection de l'environnement, l'ouvrage ne peut être érigé à moins de 30 m des lits de cours d'eau. Il est également exigé qu'une bande de végétation soit maintenue le long des ruisseaux pour limiter autant que possible les pertes d'eau par évaporation.

Une licence d'exploitation provisoire est requise pour lancer la distribution au détail des produits pétroliers. Elle a été obtenue auprès de la commission de l'énergie sur recommandation de la société Total. La commission de l'énergie exige une telle recommandation à toute entreprise nouvellement créée dans la filière de la distribution des combustibles.

Avant de solliciter son agrément, Koala Gaz a dû obtenir un permis environnemental auprès de l'office de protection de l'environnement. Ces permis sont délivrés sur la base d'évaluations d'impact environnemental réalisées par l'office (voir le NOM du document). Ils attestent que les activités de la structure évaluée ne porteront pas atteinte à l'environnement. En outre, des systèmes efficaces de contrôle des effluents et des émissions ont été intégrés dans la conception de l'ouvrage afin de réduire les risques et les dommages pour l'environnement. Par ailleurs, il a fallu soumettre un plan d'atténuation des risques d'incendie à l'approbation de l'office de protection de l'environnement. L'office a exigé la présentation d'un permis de zonage délivré par les autorités administratives locales et d'un rapport géotechnique sur l'analyse du relief terrestre dans la zone du projet. Ce rapport a notamment fait état des variations du niveau de la nappe phréatique, en ce qui concerne leur effet sur les cours d'eau adjacents. Cette information a été dûment communiquée aux fins d'obtention de la licence.

Koala Gaz s'engage par principe à prendre toutes les dispositions qui s'imposent pour protéger les cours d'eau. Des précautions appropriées ont été prises dans la conception des canalisations de vidange de l'ouvrage pour prévenir toute contamination par déversement accidentel.

La mise en œuvre du projet se déroulera avec le plus grand soin pour éviter toute perturbation éventuelle de l'équilibre écologique existant. Des systèmes de collecte des eaux usées ont été incorporés au réseau d'évacuation et de drainage pour capter tous les contaminants, notamment les particules d'hydrocarbures. Deux décanteurs de graisse seront installés en série pour prévenir toute contamination des cours d'eau adjacents.

Les ruisseaux s'assèchent complètement durant la saison sèche, mais ils retrouvent leur débit optimal pendant la saison des pluies. Koala Gaz a par conséquent jugé prudent de prévoir des dispositifs de

protection contre les inondations dans la conception architecturale de l'ouvrage, pour prévenir toute incidence éventuelle des crues sur le fonctionnement des installations.

Si elle est octroyée, la licence prévue habilitera Koala Gaz à vendre directement des produits pétroliers et du gaz au consommateur. Koala Gaz devra obtenir une licence selon les modalités d'agrément définitif avant de conclure ou d'exécuter tous arrangements avec les consommateurs.

Il est estimé que chaque habitant de G utilise actuellement près de 640 kg de bois de feu chaque année. Aujourd'hui, la croissance de la réserve forestière de G représente moins de la moitié de la demande de bois de feu, ce qui fait de ce combustible une option non viable. En raison de l'accès limité au GPL dans le nord du pays, les principales sources de combustibles pour la cuisine sont le bois et le charbon de bois. D'un point de vue environnemental, l'abattage continu des arbres dans une région déjà en proie à la désertification a des effets irréversibles sur la flore et la faune locales, ainsi que sur la qualité de l'air et les plans d'eau. La création de cette initiative viendra ainsi appuyer le processus de substitution du GPL au bois de feu, qui contribuera dans une large mesure à surmonter les difficultés auxquelles les populations locales sont confrontées du fait de l'appauvrissement du couvert forestier de leur région.

### 5.1.3 Volet relatif à la santé

Le GPL se consume efficacement sans dégager de fumée et avec de faibles niveaux d'émissions de polluants. Ce sont là des caractéristiques intrinsèquement propres qui sont très importantes pour la réduction de la pollution intérieure des locaux. De ce fait, la création de l'entreprise envisagée peut contribuer à améliorer la santé des femmes et des enfants dans la région du Nord-Ouest.

## Tâche 6 : Elaborer le scénario de référence

### 6.1 Hypothèses de base

Les projections financières pour les cinq années à venir ont été établies à partir d'études de cas réelles portant sur deux jeunes entreprises de distribution de GPL (M et F) et réadaptées au contexte d'exploitation de Koala Gaz. Une analyse de sensibilité a été faite pour deux scénarios différents en utilisant comme variables les données historiques relatives à l'évolution des prix, des situations de pénuries et des salaires, ainsi qu'en vérifiant l'impact sur le volume des ventes.

Le scénario de référence retenu fournit les données suivantes :

	Année -2	Année -1	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>Coûts d'investissement</b>								
venant de donateurs								
Subventions en capital								
venant d'investisseurs		8 975	34 675	30 %	de la valeur totale			
Placements en actions		21 175	81 815	70 %	de la valeur totale			
venant de prêteurs								
Prêts								
Total des investissements		30 150	116 490					
<b>Exploitation</b>								
Recettes				233 604	467 208	607 370	911 056	1 093 267
Dotations ou subventions d'exploitation				-	-	-	-	-
Coûts d'exploitation	3 312 505			233 420	441 542	572 527	843 326	1 011 065
Recettes d'exploitation nettes (RALIDA)	210 625			184	25 666	34 843	67 730	82 202
Intérêts	20 925			6 694	5 519	4 266	2 933	1 513
Impôts				-	757	2 843	9 687	12 866
Dépréciation				16 360	16 360	16 360	16 360	16 360
Résultat net				(22 870)	3 030	11 374	38 749	51 463
Rajouter : Dépréciation				16 360	16 360	16 360	16 360	16 360
Moins : amortissement/paiements du principal	102 990			18 089	19 264	20 517	21 850	23 270
Rentabilité interne des investissements				(24 599)	126	7 217	33 259	44 553
RCSID	1,70	0	(34 675)	0,01	1,04	1,41	2,73	3,32
				Par année				
				Moyenne				

Les projections de flux de trésorerie montrent que l'entreprise produira suffisamment de liquidités pour rendre son exploitation viable. Il est bien connu que l'usine d'embouteillage du GPL tombe fréquemment en panne; l'entreprise disposera de fonds adéquats pour faire face à de telles situations, si elles se présentent. Les données des flux de trésorerie et du bilan montrent que l'entreprise jouit d'une situation financière saine, ce qui devrait permettre d'obtenir des financements à partir de sources locales pour l'extension de ses activités.

## 6.2 Evaluation de la faisabilité

Une analyse de sensibilité a été réalisée pour illustrer deux scénarios possibles qui pourraient se présenter dans l'évolution de l'entreprise.

Dans le premier scénario, l'entreprise pourrait produire suffisamment de fonds pour couvrir toutes ses dépenses d'exploitation et autres frais financiers. Le cas le plus défavorable est celui du deuxième scénario, dans lequel l'entreprise ne parviendrait pas à assurer le service de la dette. Un tel scénario pourrait se présenter en cas d'absence prolongée (peu probable) du chef d'entreprise, doublée d'un manque d'engagement et d'un mauvais emploi des fonds de la part de son remplaçant. Devant une telle situation, le prêteur a la possibilité de recouvrer son investissement par le biais de la vente de l'usine d'embouteillage.

Le premier cas est considéré comme scénario de référence en raison du niveau modéré des projections retenues et en comparaison des ventes effectives réalisées par des jeunes entreprises similaires dans ces marchés relativement bien développés. Le taux de croissance appliqué aux ventes est également fondé sur les tendances du marché étudié et ne semble pas relever d'une ambition démesurée.

## 6.3 Plan de financement

La mise en œuvre du plan d'entreprise envisagé nécessite un investissement total de 146 640. Le promoteur est disposé à fournir un apport personnel à hauteur de 29,8 % (soit 43 650) et sollicite un prêt au montant de 102 990 assorti d'un terme de cinq ans au minimum. Les projections de flux de trésorerie indiquent que le projet peut permettre de payer un taux d'intérêt allant jusqu'à 7 % sur une base annuelle.

Description des éléments à financer	Prêteur	Promoteur	Total
Frais d'établissement	–	3 650	3 650
<b>Infrastructure de base :</b>			
1. Terrains	–	27 000	27 000
2. Bureaux, atelier et mur d'enceinte	–	5 000	15 000
3. Branchements aux services publics	10 000	1 000	1 000
4. Installation du réservoir d'eau aérien	–	2 000	2 000
5. Réservoir de GPL de 30 t (accessoires)	47 800	–	47 800
6. Transport du réservoir jusqu'à T	1 500	–	1 500
7. Deux bascules de type Avery	2 500	–	2 500
8. Deux pompes	2 000	–	2 000
9. Deux (appareils) distributeurs	8 000	–	8 000
10. Frais d'installation, de réception des travaux et d'opérations d'essai	1 500	5 000	6 500
Fonds de roulement (frais juridiques inclus)	11 300	–	11 300
Stock initial (de GPL)	18 390	–	18 390
<b>Total</b>	<b>102 990</b>	<b>43 650</b>	<b>146 640</b>
	70,2 %	29,8 %	100 %

En considérant un taux d'intérêt de 6,5 %, les ratios de couverture du service de la dette (RCSD) pour les cinq années représentant la durée du prêt envisagé seront de 0,01, 1,04, 1,41, 2,73 et 3,32, respectivement. Bien que ces ratios soient de faible niveau pour les deux premières années, les liquidités provenant des fonds propres seront disponibles pour l'acquittement de la dette. Qui plus est, le promoteur est disposé à offrir en nantissement des actifs de l'entreprise, notamment le terrain qui abritera l'usine d'embouteillage, aux fins d'obtention du prêt.

## **Tâche 7 : Et si tout ne se passait pas comme prévu? Montrer en quoi il serait raisonnable de s'attendre à des tels résultats, en analysant et en évaluant les éventualités.**

### **Risques et stratégies de riposte**

#### **Risque : Equipe de gestion inexpérimentée**

**Riposte** : Le promoteur est demeuré régulièrement en contact avec les négociants et les détaillants de GPL et a pu nouer de bonnes relations avec des fournisseurs, des sociétés de commercialisation des produits pétroliers et des clients potentiels. Pour l'administration courante des activités de l'entreprise, un directeur d'usine expérimenté sera engagé.

#### **Risque : Non-réalisation des objectifs de vente**

**Riposte** : Le fait de ne pas avoir atteint les objectifs de vente aura de sérieuses conséquences sur les projections financières de l'entreprise et, par ricochet, sur sa capacité de rembourser le prêt. Pour cette raison, les projections financières ont été établies sur la base d'estimations de vente modérées tenant compte des éventualités qui peuvent entraver la mise en œuvre.

#### **Risque : Non-respect des codes et règlements en matière de sécurité**

**Riposte** : L'entreprise veillera en permanence à la sensibilisation et à l'information de son personnel et de sa clientèle. De plus, le contrôle strict de l'application des normes de sécurité par les autorités compétentes devra contribuer à atténuer ce risque. L'entreprise souscrira une police d'assurance tous risques pour l'usine avant sa mise en exploitation.

#### **Risque : Irrégularité des approvisionnements**

**Riposte** : Le manque de régularité et de fiabilité dans l'approvisionnement en GPL de l'usine d'embouteillage de Koala Gaz située à quelque 280 km de la raffinerie est un risque potentiel pour l'entreprise. Pour atténuer ce risque, le promoteur a conclu des arrangements avec LGaz afin d'assurer à l'entreprise un service régulier de transport par camion.

#### **Risque : Questions de change**

**Riposte** : L'entreprise produira des recettes en monnaie locale, alors que le remboursement du prêt est prévu en dollars. Une dépréciation sensible de la monnaie locale par rapport aux devises aurait par conséquent une incidence sur le remboursement du prêt, puisqu'il faudrait alors engager des montants plus élevés en monnaie locale. Pour atténuer ce risque, le taux d'intérêt sur le prêt a été calculé en tenant compte de la dépréciation monétaire, de l'évolution de l'inflation et des taux de l'impôt en vigueur dans le pays.

#### **Risque : Concurrence**

**Riposte** : Toutes les huit entreprises d'embouteillage de gaz, qui sont de potentiels concurrents de Koala Gaz sont installées au centre commercial du chef-lieu régional. En situation normale, les clients s'approvisionnent à la station-service fiable la plus proche. Les clients du centre commercial les plus rapprochés de Koala Gaz se feront servir naturellement dans sa station. Koala Gaz axera ses efforts

sur la pénétration du marché de O afin d'établir une masse critique de clients au sein des collectivités locales. A première vue, le marché de cette région paraît assez étendu pour accueillir au moins 15 grandes stations de distribution au détail.

**Risque : Mesures de déréglementation et augmentation des prix**

**Riposte** : Les mesures de déréglementation adoptées par les pouvoirs publics visent l'élimination complète des subventions accordées sur les prix des produits pétroliers, ce qui peut conduire à des augmentations arbitraires des prix du GPL. Il en résulterait une perte de clients pour Koala Gaz, puisque la clientèle rurale ne sera plus en mesure de supporter le coût du produit. Pour atténuer ce risque, l'entreprise s'efforcera d'attirer un nombre suffisant de clients à revenu moyen ou du secteur industriel dont les besoins en GPL sont assez stables, pour se prémunir contre toute baisse de la demande des collectivités rurales résultant de la politique gouvernementale.



## Annexe III : Glossaire

**Comptabilité** : Processus de saisie, de classement, de récapitulation et d'interprétation d'événements économiques survenus dans une entreprise ou une organisation, pour communication aux parties intéressées.

**Effets à payer** : Sommes dues par l'entreprise à des tiers. Ce sont les dettes à court terme contractées par l'entreprise dans le cadre de ses activités courantes.

**Effets à recevoir** : Sommes dues à l'entreprise par les clients qui achètent des biens ou des services à crédit. Dans un bilan, ce sont les actifs à court terme.

**Actifs** : Effets ayant une valeur monétaire détenus par une entreprise ou un particulier.

**Bilan** : Rapport comptable présentant la situation financière d'une entreprise à une date donnée, en indiquant ses actifs, son passif et ses fonds propres.

**Niveau de référence** : Terme usuel dans le processus de suivi et d'évaluation; il s'agit du point de départ à partir duquel les résultats et les impacts d'une entreprise sont mesurés.

**Biogaz** : Terme se référant en général au méthane produit par la fermentation de matières organiques, notamment le fumier, les boues d'eaux usées, les déchets urbains solides et tous autres produits intermédiaires biodégradables dans des conditions anaérobiques.

**Marché de construction-exploitation-transfert (CET)** : Type de marché par lequel une entité construit une structure et l'exploite pendant une période de temps déterminée, puis en transfère la propriété au promoteur.

**Seuil de rentabilité** : Point auquel le niveau des ventes est tel que les recettes totales sont égales aux dépenses totales. L'analyse du point d'équilibre sert d'orientation pour déterminer l'incidence de la variation du volume des ventes sur les résultats.

**Budget** : Estimation d'un niveau escompté de recettes et de dépenses pour une période future déterminée. Il s'agit d'un condensé financier formel des plans de gestion qui permet de notifier des objectifs convenus au préalable et qui, en cas d'approbation, sert à évaluer le rythme d'exécution.

**Prévisions/réalisations budgétaires** : Comparaison entre les résultats effectifs et les objectifs prévus.

**Plan d'entreprise** : Stratégie formellement établie qui précise la démarche à suivre pour exécuter une activité spécifique en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. C'est un document qui décrit de manière détaillée le passé, le présent et le futur d'une entreprise et qui est habituellement destiné à attirer des investissements.

**Dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>)** : Gaz résultant de la combustion normale du carbone ou libéré à travers la respiration chez les animaux.

**Professionnels du carbone** : Personnes qui se spécialisent dans les activités d'évaluation, de financement et d'échanges de droits d'émissions concernant le carbone.

**Cash-flow ou marge brute d'autofinancement** : Montant net de l'encaisse disponible résultant de l'exploitation d'une entreprise. Il s'obtient en additionnant les dépenses hors-caisse telles que la dépréciation au résultat net après impôts, et permet de déterminer le ratio de liquidité d'une entreprise.

**Responsable exécutif en chef** : Responsable administratif ou exécutif occupant le rang le plus élevé au sein d'une société ou président d'une petite entreprise; personne assumant la responsabilité globale de l'exploitation d'une entreprise.

**Champion** : Au sens du présent guide, le champion peut être un entrepreneur, un propriétaire d'entreprise, une équipe de gestion ou des personnes ayant les compétences et l'engagement requis pour créer et entretenir une entreprise.

**Conditions suspensives** : Conditions qui doivent être remplies avant que certains événements et actions ne puissent avoir lieu (par exemple, l'exécution d'un contrat ou d'un accord).

**Marge contributive** : La marge contributive (ou marge sur coûts directs) représente le montant de recettes qui reste après déduction des coûts variables des recettes totales de vente. Cette marge correspond au montant disponible pour couvrir les charges fixes et contribuer au résultat. En divisant la marge sur coûts directs par les ventes totales, on obtient le ratio de marge contributive. Ce ratio permet de déterminer l'incidence de la variation des ventes sur le résultat.

**Contrôleur financier** : Chef comptable chargé de l'établissement et de la gestion du système comptable d'une entreprise ou d'une organisation.

**Société** : Entreprise légalement constituée en personne morale distincte de ses promoteurs en raison de sa responsabilité limitée, de sa transférabilité et de sa durée de vie indéterminée.

**Coût des produits vendus** : Coût total des produits vendus au titre d'une période spécifique. Il est égal à l'inventaire d'ouverture plus le coût des produits achetés moins l'inventaire de clôture.

**Crédit** : Ecriture comptable représentant une diminution des actifs et une augmentation du passif et des fonds propres du promoteur. C'est aussi un moyen d'emprunter ou d'acheter des biens et services sans avoir à payer à la livraison.

**Ratio de liquidité générale** : Mesure de liquidité qui permet de déterminer la capacité d'une entreprise à rembourser sa dette à court terme. Il s'obtient en divisant les actifs circulants par le passif à court terme.

**Barrage** : Ouvrage servant à empêcher et à contrôler l'écoulement de l'eau, pour accroître le niveau d'élévation de l'eau en vue de créer une charge hydraulique. Le lac de retenue constitue en effet une réserve d'énergie.

**S/N** : Exerçant ses activités sous la dénomination ... Abréviation utilisée pour indiquer qu'une entreprise exerce des activités sous un nom autre que sa raison sociale officiellement reconnue.

**Dette (de premier ou de second rang)** : Terme utilisé pour indiquer l'ordre de priorité dans lequel la dette sera remboursée ou exigée en cas de liquidation.

**Ratio d'endettement** : Quotient du passif à long terme par le total des capitaux propres, qui représente le rapport entre les emprunts à long terme provenant des créanciers et les apports des propriétaires.

**Déforestation** : Défrichement continu des terres boisées en vue de les reconverter à des activités non forestières telles que l'agriculture. Résultat de l'abattage non contrôlé des arbres et des prélèvements excessifs de bois de feu. Le déboisement peut avoir des conséquences dévastatrices sur l'environnement, telles que la perte de biodiversité, l'érosion des sols, ainsi que la baisse et la perturbation du débit des cours d'eau.

**Taux d'actualisation** : Taux d'intérêt déterminé sur la base d'une analyse rétrospective plutôt que prospective; il est utilisé pour le calcul de la valeur actuelle nette.

**Diligence raisonnable** : Se dit du processus aboutissant à un investissement, qui comprend notamment l'analyse des états financiers et l'évaluation du marché, des conditions économiques et de l'expérience en matière de gestion.

**RAIDA** : Résultat avant intérêt, impôt, dépréciation et amortissement.

**Emissions** : Libération de gaz, de gouttelettes liquides et de particules solides dans l'atmosphère. Les émissions brutes provenant d'une source spécifique correspondent à la quantité totale libérée. Les émissions nettes représentent les émissions brutes diminuées de la quantité réabsorbée par la source initiale. A titre d'exemple, les plantes absorbent le carbone présent dans l'atmosphère et le conservent sous forme de biomasse durant la photosynthèse, puis le libèrent pendant la respiration lorsqu'elles se décomposent ou lorsqu'elles sont brûlées.

**Facilitateur** : Au sens du présent guide, le facilitateur est une personne qui accepte et qui est en mesure de fournir des fonds ou des services aux champions.

**Contrat d'ingénierie-approvisionnement-construction (IAC)** : Type de contrat qui permet à une seule entreprise jugée crédible d'assumer l'entière responsabilité de la réalisation d'un projet.

**Evaluation d'impact sur l'environnement (EIE)** : Etude des divers impacts positifs et négatifs qu'un projet peut avoir sur l'environnement, les populations humaines et les zones d'importance écologique. Le but de telles études est de veiller à ce que les effets sur l'environnement soient dûment pris en considération par les autorités pour décider de l'opportunité d'approuver tout nouveau projet.

**Capital-actions** : En termes comptables, capitaux apportés à l'entreprise par les actionnaires par le biais de paiements directs ou de bénéfices non distribués; il est également appelé fonds propres.

**Stratégie de sortie** : Élément d'un plan d'investissement dans le capital-actions, qui prévoit un ou plusieurs mécanismes permettant à un investisseur de liquider l'investissement initial et d'en tirer aussi des bénéfices. De telles stratégies comprennent le placement initial de titres et les conventions de rachat.

**Effet de levier financier** : Utilisation de la dette pour limiter l'investissement en actions dans une entreprise; relation entre le passif et les fonds propres.

**Plan financier** : Résultat du processus de définition des besoins en refinancement d'une entreprise et d'élaboration d'une stratégie pour obtenir les fonds requis.

**Information financière** : Etablissement de rapports présentant des statistiques financières sur l'exploitation et la situation financière d'une organisation.

**Valeur future ou valeur capitalisée** : Valeur d'un investissement initial après une période de temps donnée et à un certain taux d'intérêt.

**Subvention** : Montant d'argent reçu qui n'est pas à rembourser.

**Marge bénéficiaire brute** : Recettes totales des ventes moins le coût des produits vendus. La marge brute ne prend pas en compte les frais de commercialisation et d'administration.

**Opération de couverture** : Mécanisme permettant de réduire les risques pouvant découler de futures fluctuations des prix (contrat prévoyant un achat futur à un certain prix pour éviter les pertes résultant d'une variation des prix).

**Taux étalon** : Taux de rendement minimal exigé pour faire un investissement, appelé aussi taux de rendement requis.

**Hydroélectricité** : Electricité générée par l'énergie de l'eau courante et les dénivellements de terrains.

**Compte de résultat** : Etat financier qui présente les recettes et les dépenses, ainsi que le profit net ou la perte nette pouvant en résulter, pour une période de temps donnée.

**Insolvabilité** : Incapacité d'exécuter des obligations envers les créanciers.

**Taux de rentabilité interne (TRI)** : Taux d'intérêt qu'un flux de fonds futur rapportera sur le capital investi aujourd'hui.

**Stocks** : Quantités de matières premières, de travaux en cours et de produits finis détenus par une entreprise et prêts à être écoulés dans le cadre de l'exploitation de l'entreprise.

**Investisseur** : Organisme ou particulier qui fournit des fonds à d'autres personnes par le biais du capital-risque (fonds propres) ou par l'achat d'éléments d'avois productifs de revenus (des actions, par exemple). L'investisseur fait un placement dans un projet ou dans d'autres éléments d'actif en échange de paiements de revenus ou d'intérêts.

**Coentreprise** : Association de deux ou plusieurs parties pour exploiter une nouvelle entreprise.

**Prêteurs** : Organismes ou particuliers qui fournissent des fonds tels que l'octroi de prêts à des taux d'intérêt et des modalités de remboursement spécifiques.

**Société à responsabilité limitée** : Forme d'entreprise dans laquelle la responsabilité des promoteurs n'est engagée qu'à concurrence du capital qu'ils ont personnellement investi dans l'entreprise. Ainsi, la perte maximale qu'un actionnaire pourrait subir est égale au montant versé pour l'acquisition de parts de capital, indépendamment des obligations financières de l'entreprise.

**Commanditaire** : Membre d'un partenariat limité ayant une responsabilité limitée; il ne peut être tenu pour responsable des dettes contractées par le partenariat.

**Approche du cadre logique** : Méthodologie de conception des projets permettant d'obtenir une matrice quatre par quatre qui récapitule les principales caractéristiques d'un projet au moment de l'identification, de la préparation et de l'évaluation, en les reliant aux buts et objectifs généraux.

**Frais d'entretien** : Toutes dépenses encourues pour le maintien d'un système. Ces frais peuvent comprendre le remplacement ou la réparation de certaines composantes.

**Direction** : Groupe de personnes qui dirige, traite et contrôle les affaires d'une entreprise.

**Analyse du marché** : Etude du contexte économique, notamment en ce qui concerne la structure et la taille du marché, la concurrence, les obstacles et le potentiel de croissance.

**Pénétration du marché** : La part d'un marché spécifique qu'une entreprise a pu acquérir.

**Méthane** : Composé gazeux dont la molécule contient un atome de carbone et quatre atomes d'hydrogène; il est naturellement présent dans l'environnement et souvent en association avec le charbon

et le pétrole (voir la définition du « gaz naturel » ci-dessous), mais également comme sous-produit des activités métaboliques de certains micro-organismes; il peut être obtenu aussi par synthèse.

**Dettes mezzanine** : L'augmentation du capital initial d'une entreprise est suivie en général d'une période au cours de laquelle diverses combinaisons de la dette convertible en participations constituent des instruments viables pour le financement de l'entreprise. Ces instruments d'emprunt qui sont parfois accompagnés de warrants (bons de souscription d'actions) et souvent convertibles en participations sont regroupés sous le terme « dette mezzanine », en d'autres termes un niveau situé entre le capital de lancement et la dette ordinaire. Le terme quasi-fonds propres est parfois utilisé dans le même sens.

**Monétisation** : Processus de conversion de certaines choses en valeur monétaire (par exemple, les crédits de carbone peuvent être convertis en espèces à travers la vente des droits d'émissions).

**Gaz naturel** : Mélange d'hydrocarbures (principalement le méthane) et de faibles quantités d'autres gaz existant dans les formations géologiques poreuses, souvent en association avec le pétrole.

**Résultat net** : Revenu restant après déduction de toutes les dépenses, notamment l'impôt, des recettes; il est également appelé bénéfice net.

**Valeur actuelle nette (VAN)** : Valeur actualisée de la marge brute d'autofinancement d'un projet à un certain taux d'actualisation, moins l'investissement initial au titre du projet.

**Clauses de non-concurrence** : Dispositions d'un accord selon lesquelles une partie s'engage à ne pas mener des activités commerciales dans une région donnée.

**Entente de non-divulgence** : Accord de confidentialité.

**Frais d'exploitation** : Dépenses encourues dans le cadre des activités courantes de l'entreprise, hormis les frais d'intérêt, les impôts et le coût des produits vendus.

**Partenariat** : Forme d'entreprise créée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent de partager les profits et les pertes.

**Garantie personnelle** : Engagement personnel, assurance formelle ou bien corporel offert en garantie d'une dette.

**Actions privilégiées** : Type d'actions qui déterminent la structure du capital d'une entreprise et qui ont une priorité sur les actions ordinaires pour le paiement des dividendes ou le droit sur l'actif; ainsi, par rapport aux détenteurs d'actions ordinaires, les actionnaires privilégiés ont un droit de priorité sur les bénéfices et, en cas de liquidation, sur les actifs.

**Projections** : Calculs de coûts, de recettes, de taux de croissance futurs et d'autres paramètres de cette nature.

**Proposition** : Plan visant à lancer une initiative, accompagné d'une demande de ressources. Qu'ils soient appelés memorandum d'investissement, demande de subvention, réponse à un appel à propositions, plan d'entreprise ou descriptif de projet, tous ces documents sont des propositions.

**Ratio de liquidité relative** : Ratio de liquidité égal au quotient de l'actif disponible et réalisable par le total du passif à court terme. Il permet de déterminer la capacité de l'entreprise à faire face à sa dette à court terme.

**Ratios (financiers)** : Rapports entre deux ou davantage de points de données financières, calculés pour les besoins du suivi de la performance d'une entreprise.

**Reproductibilité** : Du point de vue de bon nombre d'investisseurs, la reproductibilité d'un projet est un élément souhaitable dans une proposition, en ce sens que l'idée peut être facilement reproduite et transposée dans d'autres pays ou régions, de manière à multiplier les possibilités d'investissement, de croissance et de développement des marchés.

**Rendement des fonds propres** : Quotient du résultat net après impôt par les capitaux propres. Il permet de déterminer le bénéfice net qu'une entreprise peut réaliser, en pourcentage des capitaux investis par les actionnaires.

**Rendement des capitaux investis** : Quotient du résultat net après impôt par l'actif total. Il permet de déterminer la capacité d'une entreprise à produire des revenus à partir des actifs disponibles.

**Ventes** : Recettes provenant exclusivement des ventes de biens et services.

**Analyse de sensibilité** : Analyse qui permet de déterminer la variation des facteurs de « rendement » en fonction des mouvements d'une variable.

**Actionnaires** : Investisseurs détenant des titres ou des actions dans une entreprise.

**PME** : Petites et moyennes entreprises.

**Prêts à des conditions libérales** : Prêts accordés à des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché et à des conditions moins rigoureuses, y compris éventuellement la remise de dette.

**Propriétaire unique** : Propriétaire exclusif d'une entreprise, qui est personnellement responsable de l'exécution de toutes les obligations financières incombant à son entreprise.

**Entreprise à vocation spécifique** : Entreprise créée par une société pour réaliser des objectifs secondaires ou temporaires, le but essentiel étant de scinder le risque financier.

**Emissions** : Nouvelle émission de titres.

**Titres, actions** : Valeurs mobilières montrant l'actionariat d'une société. Voir aussi « actions privilégiées ».

**Dette de second rang** : Egalement appelée dette subordonnée; cette désignation indique l'ordre dans lequel la dette sera remboursée en cas de liquidation; le remboursement de la dette de second rang ne pourrait intervenir qu'après l'acquittement des dettes dites de « premier rang » qui sont prioritaires.

**Viable** : Terme utilisé pour qualifier des activités pouvant être menées de manière à éviter tous effets négatifs sur l'état de l'environnement (par exemple, les sols, la qualité de l'eau et le climat), qui a besoin d'être préservé pour se prêter aux mêmes activités dans le futur.

**Apport de compétences** : Contribution en termes de temps et d'efforts qu'un champion fournit pour la préparation de la proposition et la réalisation du projet.

**Evaluations des besoins technologiques** : Evaluations destinées à faciliter la détermination et l'analyse des besoins technologiques prioritaires. Elles peuvent servir de base pour constituer un portefeuille de projets et programmes écologiquement rationnels, qui puissent favoriser le transfert et l'accessibilité de telles techniques et méthodes aux fins d'application du paragraphe 5 de l'article 4 de la Convention-cadre.

**Transfert de technologies** : Au sens du présent guide, la notion de transfert de technologies correspond à la définition générale retenue implicitement au paragraphe 5 de l'article 4 de la Convention-cadre (matériel et savoir-faire), ainsi qu'à la définition classique selon laquelle la technologie englobe [« l'ensemble des procédés et du matériel disponibles pour parvenir à un résultat souhaité »]. A titre d'exemple, suivant cette définition au sens large, même le transfert d'une seule ligne de texte juridique tirée de la législation d'un pays à celle d'un autre pays pourrait renforcer la libre entrée des écoproduits dans le deuxième pays. Dans ce cas, l'unique ligne de texte juridique en question représente une « technique » qui a été « transférée ».

**Valeur temporelle de l'argent** : Notion liée à la thèse selon laquelle l'argent en espèces a plus de valeur aujourd'hui que demain. Il en est ainsi parce que les prix sont censés augmenter dans le temps, et il s'ensuit qu'une unité monétaire d'aujourd'hui peut permettre d'acquérir plus de biens que la même quantité de monnaie dans le futur. Pour cette raison, il importe de connaître la valeur actualisée nette du cash-flow futur du projet.

**Triple bilan** : Evaluation d'une entreprise des points de vue financier, social et environnemental.

Validation : Processus de vérification que les entreprises doivent subir dans les milieux des échanges de droits d'émissions de carbone aux fins de certification que le projet ou l'entreprise peut générer le niveau convenu de compensation en fixation de carbone.

**Capital-risque** : Capital de risque affecté à l'investissement dans ce que les sociétés de financement de l'innovation perçoivent comme des entreprises dans les secteurs de plus en plus nombreux qui sont en mesure d'offrir des rendements (profits) élevés.

**Vision et mission** : Buts et objectifs d'une organisation.

**Fonds de roulement** : Il s'obtient en soustrayant le passif à court terme de l'actif à court terme, et représente le montant des fonds dont l'entreprise a besoin pour couvrir ses obligations à court terme. Ainsi, il sert aussi à évaluer la liquidité de l'entreprise.



## Annexe IV : Ressources du réseau Internet et autres sources d'information

1. Banque africaine de développement (BAfD) – [www.afdb.org](http://www.afdb.org). Ce site offre divers outils de recherche en anglais et en français, dont certains sont conçus pour la gestion des cadres logiques de projet et des processus de suivi et d'évaluation.
2. Alliance to Save Energy (ASE) – [www.ase.org](http://www.ase.org). Ce site encourage l'efficacité énergétique et présente l'expérience des entreprises aux niveaux des ménages et des secteurs commercial et industriel. Il comporte quelques listes de référence qui pourraient aider les champions à élaborer des projets qui soient bancables.
3. American Express – AMEX-Open – [www.americanexpress.com](http://www.americanexpress.com) "small business". Ce site est une source d'information destinée à expliquer les concepts de base et à fournir des avis techniques aux petites entreprises. Une bonne partie de l'information qui y est disponible se retrouve aussi d'une certaine manière dans la boîte à outils pour PME de la Société financière internationale (SFI). Le site comporte aussi des conseils utiles pour les nouveaux venus dans le domaine de la préparation des propositions et des plans d'entreprise, notamment lorsqu'il y a une grande similitude entre le plan d'entreprise et la proposition.
4. Banque asiatique de développement (BAsD) et Institut de la Banque asiatique de développement (IBAsD) – [www.adb.org](http://www.adb.org) et [www.adbi.org](http://www.adbi.org) – La BAsD et l'IBAsD offrent une grande masse d'informations en ligne (y compris le guide opérationnel de la BAsD) en ligne et divers exemples de documents de projet sont facilement accessibles (sous une forme condensée). La BAsD fournit une source de questions à utiliser pour évaluer le cadre de réalisation des projets et l'Institut de la BAsD fournit des informations sur les expériences sectorielles (financement, micro-crédit et contexte général).
5. Coopération économique Asie-Pacifique (APEC) et Centre de recherche sur l'énergie de l'Asie-Pacifique (CREAP) – [www.apecsec.org.sg](http://www.apecsec.org.sg) and [www.ieej.or.jp/aperc](http://www.ieej.or.jp/aperc). Ressources pour la recherche et l'information dans la région Asie-Pacifique, notamment au niveau macro-économique. Des données et rapports très détaillés sont disponibles à ce niveau, ainsi que des informations et des enseignements utiles. Il existe également sur des thèmes plus spécifiques (énergie, PME, etc.) de nombreuses données et divers autres éléments tels qu'une « liste de contrôle pour la préparation aux situations d'urgence ».
6. Agence australienne de développement international (AusAID) – [www.ausaid.gov.au/ausguide](http://www.ausaid.gov.au/ausguide) et <http://akwa.ausaid.gov.au>. Cette agence fournit des informations pour l'élaboration de programmes et d'éléments de programmes. « AusGuide » sert de fondement à l'approche du cadre logique de l'agence. C'est une source de renseignements concernant la plupart des étapes qui doivent figurer dans un projet du secteur public. Le site de l'agence comporte aussi un « dépôt de connaissances », y compris les enseignements et les bonnes pratiques tirés de l'expérience.
7. Barron's Business Review Series Finance (3e édition). Programme d'enseignement rationalisé en 20 chapitres fournissant des éléments introductifs sur le risque et le rendement (chapitre 4), les taux de rendement (chapitre 7), la structuration financière (chapitre 10), la planification financière (chapitre 16) et les états financiers (chapitre 18).

8. Agence de Bâle pour la promotion de l'énergie durable – BASE – [www.energy-base.org](http://www.energy-base.org) – Ce site comporte un certain nombre d'éléments qui sont importants aussi bien pour les Champions que pour les Facilitateurs. Il fournit un répertoire de premier ordre des sources de capitaux, sous la forme d'un annuaire du financement des énergies renouvelables. Les usagers peuvent effectuer des recherches par type de technologie et par région et obtenir un profil abrégé des bailleurs de fonds, des investisseurs et d'autres entités pouvant fournir des capitaux. Le site présente également un mécanisme (appelé SEFI Transaction Support Facility) qui est destiné à renforcer les capacités des établissements financiers et à améliorer la probabilité que les attentes des champions de propositions coïncident avec celles des organismes financiers facilitateurs. Le site offre également un chemin d'accès aux lignes directrices du PNUE pour la diligence raisonnable en matière d'environnement et d'autres liens utiles
9. Mécanisme pour un développement propre – MDP – <http://cdm.unfccc.int/projects> – ce site fournit des renseignements et un accès direct aux projets MDP à différentes phases de leur réalisation. Il comporte aussi une description du processus et de précieuses informations sur les procédures « simplifiées » et les opérations courantes de boisement-reboisement de petite taille. Les lignes directrices et les modèles relatifs au document conceptuel des projets sont faciles à consulter et à utiliser à travers le lien [/projets/référence/documents](#)
10. CDM Gold Standard – [www.cdmgoldstandard.org](http://www.cdmgoldstandard.org) – c'est un site Internet financé par un partenariat entre organisations non gouvernementales qui a pour but de promouvoir l'amélioration de la qualité et de faciliter l'élaboration et la présentation de projets au titre du MDP.
11. CDMWatch – [www.cdmwatch.org](http://www.cdmwatch.org) – ce site offre des éléments d'information pour bien comprendre le Mécanisme pour un développement propre, ainsi que « La boîte à outils du MDP », qui est en réalité une description du processus plutôt qu'un ensemble d'outils. Il existe des liens vers les fonds du carbone et d'autres sites Internet (pour ou contre les échanges de droits d'émissions de carbone).
12. CleanTech Venture Network – Cleantech – [www.cleantech.com](http://www.cleantech.com) – ce site offre divers types de renseignements sur les technologies non polluantes et organise des foires aux investissements où des propositions commerciales de qualité réellement bancable peuvent être présentées à des parterres d'investisseurs et de participants (commanditaires) à des fonds d'investissement.
13. Fonds carbone de développement communautaire – CDCF – [www.carbonfinance.org](http://www.carbonfinance.org) – ce site offre un modèle de fiche d'idée de projet (PIN) qui est d'un certain intérêt pour la présentation des principaux éléments d'un projet relatif aux gaz à effet de serre. Un document distinct présente 10 questions sur les bénéficiaires au niveau communautaire, soit à caractère général soit de type « qui sont les acteurs? » Un autre modèle très utile concernant le financement est proposé dans un document séparé
14. Le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP), l'Institut de gestion de la microfinance (MFMI), Microfinance Information Exchange, Microfinance Gateway et le Fonds des Nations Unies pour le développement du capital (UNCDF) assurent le micro-financement des cours d'apprentissage à distance – [www.cgap.org](http://www.cgap.org), [www.themfi.org](http://www.themfi.org), [www.themix.org](http://www.themix.org), [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org), [www.uncdf.org](http://www.uncdf.org). Le CGAP fournit un accès aux documents didactiques pour les donateurs et des rapports sur les bonnes pratiques, notamment des éléments tels que des directives en matière d'examen diligent (textes détaillés et diagrammes) et des études de cas sur l'évolution des organisations (Donor Good Practice No. 18).
15. Department for International Development (DFID) (Royaume-Uni). Cet organisme et gère un réseau de centres d'information dans des domaines tels que les transports, l'eau et les nœuds de communication ([www.transport-links.org](http://www.transport-links.org), [www.oasis-water.net](http://www.oasis-water.net) et [www.icconnect-online.org](http://www.icconnect-online.org)). Voir Groupe pour le développement de la technologie intermédiaire.

16. Centre de recherche sur l'énergie (Pays-Bas) – ECN – [www.ecn.nl](http://www.ecn.nl) – Information sur la recherche-développement dans les domaines des technologies énergétiques, du cadre bâti et de l'élaboration des politiques. Le site comporte des « instantanés » sur les technologies.
17. Conseil européen de l'énergie renouvelable (EREC), Association européenne de l'énergie éolienne (EWEA), etc. – [www.erec-renewables.org](http://www.erec-renewables.org), [www.ewea.org](http://www.ewea.org). Le contenu de ce site est constitué essentiellement de publications sur les politiques et les résultats, avec des liens et des documents de référence concernant les meilleures pratiques au niveau de la communauté, de l'entreprise, de la région et du pays.
18. Organisations des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) – [www.fao.org](http://www.fao.org). Ce site abrite la bibliothèque virtuelle David Lubin et une section consacrée à l'énergie et à la technologie, qui comporte une compilation d'exposés sur des thèmes spécifiques.
19. Coopération technique allemande (GTZ) – [www.gtz.de](http://www.gtz.de). Programme de coopération technique dans des domaines thématiques spécifiques. Le site en forme une description des programmes et des thèmes de coopération.
20. Fonds pour l'environnement mondial – FEM – [www.thegef.org](http://www.thegef.org) – ce site comporte une section sur les modèles et les lignes directrices pour l'établissement de propositions de projet de grande taille ou de taille moyenne à soumettre au FEM dans le domaine de la diversité biologique, des polluants organiques persistants, des changements climatiques ou des aires de conservation de la biodiversité. Méthodologie des « espaces vides à compléter ». Liens avec le Marché du développement de la Banque mondiale ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)) où 34 millions de dollars ont été alloués à plus de 800 projets sur une base concurrentielle à travers des propositions de projet et des appels à propositions. Le site offre des liens vers d'autres organisations et programmes de subventions et présente les concours organisés au niveau des pays.
21. Interenvironnement. [Interenvironnement.org](http://Interenvironnement.org) – [www.interenvironnement.org](http://www.interenvironnement.org). Publié par le California Institute of Public Affairs (CIPA). Ce site comporte un annuaire de l'organisation des Nations unies et les organismes internationaux les nationaux intervenant dans le domaine du développement durable. Il offre un inventaire des sources d'information et des liens vers d'autres sites. Contenu essentiellement axé sur les organisations et l'environnement, avec plus de 350 pages d'informations
22. Groupe Intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC) – [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch). Ce site offre de vastes séries de données sur les changements climatiques, ainsi qu'une bibliothèque de données sous forme de diapositives pour appuyer les propositions, le cas échéant.
23. Groupe pour le développement de la technologie intermédiaire (récemment rebaptisé Practical Action) – ITDG – [www.itdg.org](http://www.itdg.org) – Site comportant de nombreuses fiches techniques sur l'énergie, l'eau et l'assainissement, les activités manufacturières et autres secteurs, sous forme de documents de 5 à 10 pages avec des illustrations et des renvois. Vaste librairie offre des publications et des revues scientifiques et techniques concernant les petites entreprises et le micro-crédit
24. Agence internationale de l'énergie – AIE – [www.iea.org](http://www.iea.org) – Vaste source d'informations et de prévisions concernant la production et l'utilisation de l'énergie. Source de données pour la mise au point des informations par pays à travers sa série de rapports Perspectives énergétiques mondiales. Bibliothèque contenant des publications sur les questions relatives à la technologie énergétique et à la coopération en matière d'énergie. Le site offre des informations pour l'établissement des propositions concernant l'énergie qui nécessitent un contexte.
25. Société financière internationale (SFI) : Boîte à outils à l'usage des PME – [www.smetoolkit.org](http://www.smetoolkit.org). Ce site se veut une source d'information et de formation pour la gestion sans contrepartie à l'intention des entreprises de petite taille. Il propose notamment des articles didactiques, des imprimés administratifs et des logiciels de gestion à titre gracieux pour aider les créateurs d'entreprise des marchés en émergence. Voir aussi American Express-Open.

26. Fonds monétaire international– FMI – [www.imf.org](http://www.imf.org) – Site comportant des informations par pays. La combinaison avec l'Annuaire mondial de la CIA et le site [www.cia.gov/cia/publications/](http://www.cia.gov/cia/publications/) et [www.worldinformation.com](http://www.worldinformation.com) constitue une source digne de foi qui peut fournir des informations sur le contexte national et régional dans le cadre de la préparation des propositions.
27. Investment Promotion Network – IPANet – [www.ipanet.net](http://www.ipanet.net). Portail d'accès à des informations de pays très spécifiques.
28. Miller, Michael. Teach Yourself Business Plans in 24 Hours. Exemple d'ouvrage didactiques fournissant des conseils sur les études de marché et les précautions à prendre.
29. Fonds multilatéral d'investissement – MIF – [www.iadb.org/mif/](http://www.iadb.org/mif/) – le MIF qui est géré par la Banque interaméricaine de développement est un fonds spécialisé qui a tendance à investir dans d'autres fonds. Le site comporte une boîte à outils en anglais et en espagnol destinée à évaluer le potentiel des candidats au financement, ainsi que des questionnaires et des formulaires connexes.
30. National Renewable Energy Laboratory (Etats-Unis d'Amérique) – NREL – [www.nrel.gov](http://www.nrel.gov), [www.nrel.gov/technologytransfer](http://www.nrel.gov/technologytransfer) – Vastes collections d'archives contenant des informations axées sur la recherche-développement dans le domaine des énergies renouvelables. Le site offre un certain nombre d'outils sophistiqués concernant l'énergie (notamment HOMER, Hybrid2 et RETFinance) et un ensemble de données régulièrement mises à jour sur les technologies (Power Technologies Energy Data Book).
31. Société néerlandaise pour le financement du développement – FMO – [www.fmo.nl](http://www.fmo.nl) – fourniture d'aide au développement par le biais de prêts, de garanties, de capitaux et de quasi-fonds propres dans 40 pays sur le plan mondial. Cette institution œuvre en étroite collaboration avec des banques locales, des partenaires internationaux ou néerlandais et fournit des renseignements précis sur des sujets tels que la stimulation de la croissance du secteur privé. Le site comporte aussi un bon exemple du type de recherche qu'un bon champion doit faire avant d'aller vers un organisme facilitateur.
32. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) – [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Ce site comporte une section consacrée à la gestion axée sur le développement, avec un répertoire d'exemples nationaux et un chapitre distinct sur les enseignements (partie 5) jugés utiles pour la planification des programmes.
33. Overseas Private Investment Corporation, US Small Business Administration, "My Own Business" – [www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org) – Site offrant une série d'outils pour favoriser le démarrage des petites entreprises. L'un des éléments les plus intéressants est un cours de 13 séances en ligne comportant des modules sur la comptabilité et les flux de trésorerie, les débouchés et la mercatique, ainsi que l'assurance des entreprises. Essentiellement sous forme d'exposés, avec des modèles et des conseils sur les choses à faire ou à ne pas faire.
34. Action pratique. Voir Groupe pour le développement de la technologie intermédiaire.
35. RETScreen (CANMET, NASA, PNUE, FEM, Renewable Energy and Energy Efficiency Partnership (REEEP), ministère des Ressources naturelles (CANADA)) – [www.retscreen.net](http://www.retscreen.net) – Série d'outils pour les technologies relatives aux énergies renouvelables (énergie solaire photovoltaïque, énergie solaire passive, panneaux solaires à air chaud, panneaux solaires à eau chaude, bio-chaleur, petites centrales hydroélectriques, énergie éolienne), comportant des descriptions introductives (5 à 10 pages) suivies de 40 à 50 pages de termes techniques, de calculs et d'algorithmes, qui sont ensuite transférés sur des tableurs afin d'obtenir des outils pour l'analyse du rendement, des coûts et de la situation financière, ainsi que pour l'évaluation des gaz à effet de serre. RETScreen offre aussi des outils d'analyse techniquement détaillée qui permettent faire des analyses financières de premier ordre. Les résultats d'une analyse de type RETScreen peuvent ensuite être utilisés comme

- éléments d'entrée pour une structuration poussée pouvant servir à personnaliser une proposition à soumettre à un facilitateur du secteur privé.
36. Programme de cofinancement thématique (TMF), Direction général de la coopération internationale du Ministère des affaires étrangères (Pays-Bas) – [www.minbuza.nl](http://www.minbuza.nl) – programme du gouvernement néerlandais qui offre des financements de base aux organisations pour accroître leurs capacités et leurs performances en matière de prestation de services. Ce programme est mentionné ici parce qu'il constitue un bon exemple de proposition du point de vue des donateurs, qui est complet, clair et exigeant en ce sens que le champion doit circonscrire ses propres intérêts et sa proposition dans une optique et un cadre définissant clairement le but visé par le donateur.
  37. Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID) – [www.usaid.gov](http://www.usaid.gov). Ce site comporte une bibliothèque, y compris des indications sur les sources des ouvrages et des articles.
  38. Département américain de l'énergie, de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables – [www.eere.energy.gov](http://www.eere.energy.gov). Ce site propose une longue liste de boîtes à outils par type de technologie, notamment des renseignements sur les sociétés à marché spécialisé. Il est d'une grande utilité pour la réalisation des études de marché. Une autre longue liste d'outils d'estimation et d'évaluation technique est disponible sur d'autres sites EEERE tels que [www.eere.energy.gov/buildings/tools\\_directory](http://www.eere.energy.gov/buildings/tools_directory). Les domaines pour lesquels les outils sont listés comprennent l'analyse de l'énergie intégrée des bâtiments, les énergies renouvelables et les études sur l'énergie solaire et le climat.
  39. Publications Wiley sur le secteur des entreprises – [www.wiley.com](http://www.wiley.com). Ce site offre des publications très spécifiques telles que « Project Finance: Asset Backed Financial Engineering » (financement des projets : le génie financier reposant sur l'actif), qui comporte des exposés sur des questions telles que le cash-flow et d'autres sujets à caractère technique.
  40. Banque mondiale : Groupe du financement des projets relatifs au carbone. Voir Fonds carbone de développement communautaire.
  41. World Information – [www.worldinformation.com](http://www.worldinformation.com) – Site utile, représentant un guichet unique pour les informations par région ou par pays, notamment en combinaison avec l'Annuaire mondial de la CIA et les données du FMI.
  42. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) – [www.unido.org](http://www.unido.org). Le contenu de ce site est axé sur l'économie, l'environnement et l'emploi, avec un volet consacré à la promotion des investissements et des techniques. Il propose un logiciel d'évaluation des entreprises (BEST), une boîte à outils pour l'amélioration de la gestion financière (FIT) et d'autres outils. Il comporte également un programme de développement des entreprises qui décrit le processus de développement et de croissance de l'entreprise.
  43. UNCDF. Voir Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP).
  44. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) – [www.undp.org](http://www.undp.org). Ce site doté d'une bibliothèque sur le développement des capacités assure la gestion de la page Development Gateway sur le renforcement des capacités ([www.developmentgateway.org](http://www.developmentgateway.org)). Des outils tels que le Partnering Toolkit sont disponibles, de même que quelques modèles et documents relatifs à l'évaluation.
  45. Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) – [www.unep.org](http://www.unep.org). Ce site offre une vaste collection d'informations et de liens sur un large éventail de questions relatives à la technologie propre, même si les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la production moins polluante sont les thèmes les plus pertinents. Il propose aussi des outils tels qu'un guide à l'usage des institutions financières qui contient des listes de contrôle (diligence raisonnable). Le site comporte également des listes de contrôle pour la diligence raisonnable concernant les aspects environnementaux des technologies des énergies renouvelables.

46. Centre d'échange pour le transfert de technologies du secrétariat de la CNUCC – <http://ttclear.unfccc.int/ttclear/jsp/index.jsp>. Compendium d'informations et de rapports sur les activités relatives aux transferts de technologie dans le cadre de la Convention-cadre. Le site renferme une vaste collection d'informations sur des sujets allant des idées, concepts et propositions de projet tirés des évaluations des besoins technologiques et d'autres sources jusqu'à l'échange d'informations à travers un réseau pilote, notamment des renseignements sur les projets et les sociétés, ainsi que des liens vers d'autres sources d'information.

# Annexe V : Exemples de calcul et de table de la valeur future

## Calcul de la valeur actuelle nette (VAN)

Ouvrir la fonction Equations du logiciel **Excel** (fx) ou de tout autre tableur ou calculateur financier.

Choisir la fonction Valeur actuelle nette, VAN

Introduire les données du premier exemple

Taux (taux) = 12 %

Valeur 1 = 120

Valeur 2 = 120

Valeur 3 = 120

Valeur 4 = 120

Valeur 5 = 1120

=NPV(12%,120,120,120,120,1120)

Appuyer la touche « Retour », l'équation se résout pour valeur actuelle nette = 1000.

**Répéter** l'exercice pour le deuxième et le troisième exemple.

=NPV(12%,277.41,277.41,277.41,277.41,277.41) = 1000

=NPV(12%,320,296,272,248,224) = 1000

Sur la base de la table de la **valeur actuelle/valeur future** (voir ci-dessous), sélectionner les facteurs pour 12 % pour les années 1, 2, 3, 4 et 5.

Année	1	2	3	4	5
Facteur pour 12 % :	0,89286	0,79719	0,71178	0,63552	0,56743

Multiplier chaque facteur par le paiement dans le premier cas et additionner les résultats obtenus : cette somme est la valeur actuelle nette = 1000

0,89286	0,79719	0,71178	0,63552	0,56743	Total
120	120	120	120	1120	1600,00
107,14	95,66	85,41	76,26	635,52	<b>1000,00</b>

Répéter le processus pour les deux autres types d'échéances :

0,89286	0,79719	0,71178	0,63552	0,56743	
277,41	277,41	277,41	277,41	277,41	1387,05
247,69	221,15	197,45	176,30	157,41	1000,00

0,89286	0,79719	0,71178	0,63552	0,56743	
320	296	272	248	224	1360,00
285,72	235,97	193,60	157,61	127,10	1000,00

Un tel calcul peut être effectué aussi à l'aide d'une expression algébrique. La VAN pour chacune des années est alors calculée selon l'équation :

$$VA_{\alpha} = \frac{M}{(1 + T)^n}$$

Où :

VA = valeur actuelle d'un paiement à partir de la période «  $\alpha$  »

M = montant à payer

T = taux d'actualisation

n = nombre de périodes

A titre d'exemple, prendre le montant de la troisième période du troisième exemple, 272,00.

La VA du paiement pour cette troisième année est de :

$$=272/(1+.12)^3$$

$$=272/(1.12*1.12*1.12)$$

$$=272/1.404928$$

$$=193,60$$

Exemple de facteurs d'actualisation de la valeur actuelle / valeur capitalisée

Période	6 %	8 %	10 %	12 %
1	0,94340	0,92593	0,90909	0,89286
2	0,89000	0,85734	0,82645	0,79719
3	0,83962	0,79383	0,75131	0,71178
4	0,79209	0,73503	0,68301	0,63552
5	0,74726	0,68058	0,62092	0,56743
6	0,70496	<b>0,63017</b>	0,56447	0,50663
7	0,66506	0,58349	0,51316	0,45235
8	0,62741	0,54027	0,46651	0,40388
9	0,59190	0,50025	0,42410	0,36061
10	0,55839	0,46310	0,38554	0,32197

11	0,52679	0,42888	0,35049	0,28748
12	0,49697	0,39711	0,31683	0,25667
13	0,46884	0,36770	0,28966	0,22917
14	0,44230	0,34046	0,26333	0,20462
15	0,41726	0,31524	0,23939	0,18270

Ces facteurs se calculent par la formule :

$$\text{Facteur} = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

Où :

i = taux d'intérêt d'actualisation

n = nombre de périodes

Quel est, par exemple, le facteur d'actualisation applicable à un paiement reçu en six annuités si la valeur assignée au taux d'actualisation – valeur de l'argent dans le temps – est de 8 % par année?

$$\text{Facteur} = 1 / (1 + .08)^6 = 0.63017$$

## Calcul du taux de rentabilité interne (TRI)

Dans le logiciel **Excel** ou tout autre tableur ou calculateur financier, entrer les données du premier exemple (cas D) dans les colonnes A à F comme l'indique le tableau suivant :

	Année 0 Sorties	Année 1 Rentrées	Année 2 Rentrées	Année 3 Rentrées	Année 4 Rentrées	Année 5 Rentrées
Case D	-1000	300	240	240	270	350
Case E	-1000	350	280	350	280	140
Case F	-1000	350	350	300	200	200

Ouvrir la fonction Equations (fx dans Excel);

Sélectionner la fonction Taux de rentabilité interne, TRI;

Entrer l'ensemble de données dans la section des valeurs comme suit : A1:F1;

[On obtient ainsi : TRI = (A1:F1)]

Appuyer « OK »;

Le résultat sera 12 % pour le TRI du cas D.

**Répéter** le processus pour les cas E et F :

TRI du cas E = (A2:F2) = 13,9%

TRI du cas F = (A3:F3) = 14,1%

**A défaut d'utiliser Excel ou un calculateur spécialisé**, il faudrait établir la VAN en appliquant des taux d'actualisation de 0 %, 5 % et 10 %.

- Lorsque le TRI est négatif, l'opération nécessite un apport de dotations ou de subventions.
- Si le TRI est positif à 0 % mais négatif à 5 %, la proposition intéressera probablement les donateurs, les organismes de développement et les investisseurs socialement responsables qui accordent un grand intérêt au rendement social et environnemental.
- Si le TRI est positif à 5 % et négatif à 10 %, la proposition intéressera peut-être les prêteurs-investisseurs spécialisés, et des efforts devront être faits pour étoffer davantage le plan financier.
- Si un TRI positif est obtenu au taux d'actualisation de 10 %, la proposition pourra intéresser les opérateurs du secteur privé.

Note : La seule façon de déterminer un TRI manuellement consiste à poursuivre itérativement le calcul de la VAN jusqu'à obtenir un taux d'actualisation auquel la VAN est égale à zéro.

# Annexe VI: Liste de vérification relative à la diligence raisonnable

## Liste de vérification relative à la diligence raisonnable pour [Nom de l'organisme facilitateur, investisseur du domaine de l'énergie moderne et adepte du triple bilan]

- Mission :
  - De quelle manière le prêt ou l'investissement appuie-t-il la mission de NOM?
- Technologie :
  - Energie renouvelable ou efficacité énergétique?
  - Cette technologie est-elle appropriée et d'un coût abordable?
  - A-t-elle fait ses preuves?
  - Le Champion propose-t-il un usage novateur ou un mécanisme d'application innovateur? Ou bien le Champion applique-t-il pour la première fois cette technologie dans une région ou un pays?
- Acheteurs d'énergie :
  - Qui sont les acheteurs d'énergie?
  - Quels sont leurs moyens financiers? Comment cela a-t-il été établi? (Voir aussi « Accords d'achat d'énergie » à la section technique du guide).
- Effet de levier :
  - Comment les fonds disponibles favorisent-ils l'obtention d'autres financements?
  - Quelles institutions locales ou régionales sont-elles intéressées par cet investissement?
  - Pouvons-nous susciter un intérêt chez une banque locale dès les phases initiales de l'opération si nous y participons? Sinon, comment pouvons-nous amener une institution financière à investir dans ce type d'initiative à un stade ultérieur?
- Reproductibilité :
  - De quelle manière ce projet est-il reproductible?
  - Le promoteur envisage-t-il de mettre en œuvre d'autres projets?
  - Le projet a-t-il valeur de démonstration pour sa reproductibilité par d'autres?
- Marché :
  - Cette technologie offrira-t-elle un avantage compétitif en termes de coût par rapport aux sources d'électricité existantes (kérosène, bougies, génératrices diesel, etc.)?
  - Quel sera le mode de commercialisation?
  - Quel est le potentiel de marché?
  - Que prévoit la politique de réglementation du secteur de l'énergie?
- Aspect social :
  - De quelle manière l'initiative en matière d'énergie améliore-t-elle la qualité de la vie à travers l'offre de services d'électricité (éclairage, cuisine, approvisionnement en eau, santé)?

Y a-t-il des usages productifs prévus dans le cadre de cette activité? Si oui, lesquels?

Quelle sera l'importance numérique des bénéficiaires de ce projet?

Si ce projet est relié au réseau, quels seront les bénéficiaires de l'apport d'énergie supplémentaire au réseau? Y aura-t-il des avantages à long terme (emplois permanents, accès à l'eau, extension du réseau) ou bien les avantages seront-ils à court terme (emplois de chantier temporaires)?

▪ Aspect environnemental :

Quel sera l'effet de l'investissement en termes d'amélioration ou de protection de l'environnement aux niveaux local, national et mondial?

Quelles autres sources d'énergie telles que le gazole, le kérosène, les bougies ou le bois de feu seront-elles remplacées?

S'il est prévu d'éviter des émissions de carbone, est-il déjà possible d'en faire une évaluation?

L'investissement comporte-t-il des effets négatifs sur l'environnement (air, eau, flore, faune et utilisation des sols)?

Une évaluation d'impact sur l'environnement a-t-elle été effectuée?

Une telle évaluation est-elle nécessaire?

▪ Structure de l'entreprise :

Quelle est la structure globale de l'entreprise?

Qui sont les promoteurs?

Ont-ils avec les instances politiques, les collectivités locales et les milieux d'affaires des liens dignes d'intérêt ou suscitant des préoccupations? (Les CV des principaux promoteurs et des répondants devront être fournis).

Avons-nous vérifié la cote de crédit des promoteurs?

Pouvons-nous obtenir des renseignements sur les antécédents financiers ou la fortune de chacun des promoteurs? (Cela est particulièrement important si notre décision d'investir repose dans une large mesure sur la personnalité et la réputation du principal promoteur.)

Existe-t-il des polices d'assurance? Si des éléments d'actif sont offerts en nantissement, sont-ils couverts par une police d'assurance?

▪ Statut juridique :

L'entreprise est-elle légalement constituée en société? (Les pièces à fournir à cet effet comprennent l'attestation d'enregistrement et tous statuts, conventions d'actionnaires et accords de prêts.)

▪ Expérience de l'entreprise :

Depuis combien d'années les promoteurs exercent-ils cette activité?

Ont-ils obtenu des succès?

▪ Capacité de gestion de l'entreprise :

Décrire l'expérience technique et managériale de l'équipe et ce qu'il faut pour rendre l'initiative rentable et viable.

Des dispositions sont-elles prévues par le projet ou l'entreprise d'énergie pour s'assurer la collaboration de tierces parties jouant un rôle pertinent telles que les fournisseurs de matériel, les ingénieurs et les propriétaires du site?

- Développement des activités d'exploitation :

Comment se déroulera l'exploitation courante de l'entreprise?

Si le succès de l'entreprise dépend du recouvrement intégral du crédit, quelles sont les dispositions prévues pour atteindre cet objectif? L'entreprise a-t-elle une quelconque expérience dans les divers volets de l'octroi du crédit (examen/approbation des demandes, gestion du crédit, mécanisme de recouvrement, recouvrement des paiements en retard et procédure de reprise de possession)? (Sinon, cela devrait être considéré comme un risque.)

Le promoteur habite-t-il à proximité du site du projet? Sinon, comment compte-t-il suivre l'évolution de l'entreprise?

Si l'initiateur entend établir des liens commerciaux pour la distribution ou le franchisage, l'accord comporte-t-il de quelconques dispositions qui empêcheraient l'entreprise d'élargir le cadre de ses activités à long terme?
- Gestion des risques :

Quels sont les risques liés à cet investissement?

Pays, contexte politique;

Déévaluation monétaire, inflation et taux d'intérêt;

Capacité de gestion;

Accès aux financements complémentaires ou à d'autres investisseurs (« bancabilité du projet »);

Solvabilité des clients;

Risques liés à construction;

Risques liés à l'environnement ou aux changements climatiques;

Risques en matière de responsabilité contractuelle (accords d'achat ou de vente d'énergie, contrats de fourniture de carburants), exécution des contrats;

Concurrence

Quel est le niveau de partage de risques entre les promoteurs, nous-mêmes et les autres participants?

S'il s'agit d'une entreprise manufacturière, évaluer le marché pour évaluer le flux des matières premières dont elle a besoin. Y a-t-il eu des fluctuations des prix de ces matières premières? Existe-t-il de nombreux fournisseurs de ces produits de base (au niveau national ou international)? Faire une analyse de sensibilité pour déterminer la rentabilité et l'évolution du coût des matières premières.
- Exemples de mesures d'atténuation des risques :

Souscription d'une police d'assurance-vie pour dirigeants si la survie de l'entreprise repose essentiellement sur un promoteur unique.

Si la principale source des remboursements est inadéquate, y a-t-il des sources secondaires sous forme de garanties réalisables? De telles garanties devront s'appliquer aussi aux cas de difficultés de recouvrement, et les effets nantis ne devront pas être difficiles à retrouver et à saisir.
- Viabilité financière :

Quelles sont les données financières disponibles : états financiers, états financiers vérifiés, flux de trésorerie du projet? Fournir une synthèse de l'information disponible. Si l'entreprise est déjà en exploitation, fournir un récapitulatif des comptes de résultat et des bilans des précédents exercices. Le cas échéant, préciser si ces états financiers ont été vérifiés.

S'il n'existe pas d'états financiers, expliquer pourquoi il en est ainsi et indiquer les dispositions prévues éventuellement pour la mise en place d'un système comptable. Il importe de présenter systématiquement un tableau de flux de trésorerie pro forma (même s'il s'agit d'un simple tableau récapitulatif).

Comment se présente la situation financière actuelle de l'entreprise?

Quelle est la qualité des effets à recevoir de l'entreprise? Est-il possible de nous présenter un « échéancier » des effets à recevoir pour l'entreprise?

Quel est le coût total du projet?

▪ Structure financière :

Quelle est la structure financière de l'investissement?

Y a-t-il un marché éventuel pour les effets offerts en nantissement?

Si le produit fourni par l'entreprise est un produit de base, il faudrait envisager d'utiliser une partie ou l'ensemble des stocks comme élément de garantie.

Quel est le montant des capitaux investis par le promoteur pour conduire le projet jusqu'à ce stade, en espèces ou en nature? Fournir des indications détaillées.

Qu'entend-il investir de dans la phase suivante en espèces et en nature? Fournir les détails.

A quel pourcentage du capital-actions correspondra la somme investie par le promoteur?

Comment son apport a-t-il été évalué?

D'autres organismes investissent-ils? Au moyen de dettes ou de capitaux propres? Quelles sont les modalités appliquées? Y a-t-il une quelconque subordination?

Le promoteur a-t-il assez de ressources financières pour faire face à d'éventuels contretemps?

▪ Modalités :

S'agit-il d'un prêt, de capitaux propres, de quasi-capital ou de prêt/capitaux avec un « adjuvant » (offre de participation au capital social)?

Des garanties seront-elles fournies?

S'agira-t-il de fonds exprimés en devises?

Le rapatriement de fonds est-il possible?

Quelles sont les échéances de remboursement?

A qui incombent les paiements d'impôt sur les remboursements?

▪ Questions juridiques :

Le document relatif à l'investissement doit-il être enregistré et soumis à l'approbation d'une institution publique telle que la banque centrale du pays?

Les prêts peuvent-ils être octroyés en devises? Les moyens de paiement libellés en dollars et en euros sont-ils généralement disponibles?

Y a-t-il des questions de rapatriement liées au remboursement des prêts? Aux paiements de fonds propres ou de dividendes?

▪ Travaux réalisés à ce jour :

Quels sont les travaux déjà entrepris (analyses du marché, études de faisabilité, plans d'entreprise)?

Quels travaux avons-nous examinés?

- Mesures à effet immédiat :
  - Quelles sont les mesures à effet immédiat qui résulteront de notre financement?
  - Quels sont les besoins à satisfaire pour faire évoluer le projet jusqu'à la mise en exploitation?
- Agrément/permis :
  - Quels sont les licences ou permis requis pour la réalisation complète du projet?
  - Indiquer l'état d'avancement et le calendrier du processus d'obtention de chacune de ces autorisations.
- Contrats :
  - Quels sont les contrats requis?
- Ressources en combustibles :
  - Quelles sont les ressources en combustibles (eau, soleil, bagasse, etc.) utilisées?
  - Quels sont les contrats de fourniture de combustibles requis et lesquels ont-ils déjà été conclus?
  - Quelles sont les données disponibles sur les ressources en combustibles?
  - Quelle est la durée de la période pour laquelle les données ont été analysées?
  - Les données historiques sont-elles disponibles?
- Accords d'achat d'énergie :
  - Qui achètera l'énergie produite?
  - Quelle est la nature des accords d'achat d'énergie? Y a-t-il un accord d'achat d'électricité, ou bien s'agit-il d'un marché de gros? Dans ce dernier cas, quelle est la structure du marché et quels sont les tarifs applicables? Ce marché est-il en création ou déjà en activité? Les énergies renouvelables font-elles l'objet d'un traitement particulier?
  - Quels sont les risques perçus?
  - Y a-t-il un acheteur d'appoint pour l'énergie produite?
- Acheminement :
  - Si l'énergie est vendue à une entité autre que l'opérateur local, des frais sont-ils prévus pour « acheminer » l'énergie jusqu'à la localité où se trouve l'acheteur? Ces frais sont-ils intégrés dans les paramètres économiques?
- Questions relatives aux interconnexions :
  - Les frais d'interconnexion ont-ils été pris en compte dans le coût de l'investissement? Sinon, seront-ils à la charge de l'acheteur d'énergie?
- Questions relatives à la propriété foncière :
  - Y a-t-il un risque que le promoteur perde l'accès au site d'implantation du projet? Dépenses d'acquisition de terrain? Déplacement des habitants? Concessions?
  - Obtention du droit de passage (pour les voies d'accès, les canalisations, la pose des fils, etc.).
- Contrat d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction (IAC) :
  - Un entrepreneur d'IAC sera-t-il engagé?
  - Quel est l'état d'avancement du processus de sélection et d'engagement d'un entrepreneur d'IAC?

Quelles sont les qualifications de l'entrepreneur d'IAC?

Un financement est-il disponible par l'intermédiaire de l'entrepreneur d'IAC?

- Qualité du matériel et garanties :
  - Quels seront les types de matériel utilisés (neuf ou remis à neuf)? Quel en est le fabricant?
  - Qui sera le fournisseur de matériel?
  - Quelles garanties seront-elles offertes?
  - Un financement est-il disponible par l'intermédiaire du fournisseur?
  - Existe-t-il un représentant local du fournisseur? Si oui, quelle est son expérience?
- Concessions/autorisations :
  - Quels sont les permis, licences et concessions exigés?
  - Quels sont les délais d'obtention des autorisations requises?
- Capacités techniques :
  - Quels sont ceux qui fourniront les capacités techniques? Quelle expérience ont-ils de cette technologie?
  - Si une assistance extérieure est nécessaire, comment sera-t-elle financée? Quelle est l'expérience de cette assistance extérieure en ce qui concerne la technologie spécifique qui sera déployée?
  - Si une assistance technique extérieure est requise, y a-t-il des questions de conflit d'intérêt à évoquer? (Par exemple, les promoteurs détiennent-ils des parts du capital de l'entreprise de génie civil présélectionnée pour construire le barrage?)
  - S'il est fait appel à des compétences techniques extérieures, des sanctions ou des garanties sont-elles prévues pour veiller à ce que le travail soit effectué de manière appropriée, dans les délais prescrits, dans les limites du budget, etc.?
  - Qui sera chargé au sein de l'entreprise d'encadrer les experts venant de l'extérieur?
- Calendrier :
  - Dans quelle mesure le plan de travail et les délais prévus sont-ils réalistes?
  - Quelles ressources financières sont-elles disponibles pour faire face à d'éventuels dérapages du calendrier?
- Exploitation et entretien :
  - De quelle manière l'exploitation et l'entretien seront-ils gérés, et par qui?
  - Quel est le niveau d'expérience et d'engagement de ceux qui en seront chargés?

## Annexe VII : Feuille de modalités

Date :

Nom de l'entreprise

### Modalités envisagées

- Type de financement : (*par exemple, prêt libellé en dollars*).
- Montant :
- Plan d'investissement : (*par exemple, pour financer l'acquisition de stocks ...*).
- Taux d'intérêt annuel :
- Terme en nombre d'années :
- Différé d'amortissement : (*par exemple, six mois pour le principal et les intérêts*).
- Intérêts moratoires : (*frais pour paiement tardif*).
- Monnaie de remboursement : (*par exemple, dollars*).
- Échéances de remboursement : (*mensuelles, trimestrielles, semestrielles, etc.*).
- Frais administratifs et juridiques : (*tous frais imposés par une institution financière pour les déplacements de fonds*).
- Garantie : (*billet à ordre, privilège sur les stocks, biens, police d'assurance-vie pour dirigeants d'entreprise, etc.*)
- Autres modalités applicables, y compris des dispositions légales particulières :
- Autres éléments de la procédure de diligence raisonnable :
- Conditions suspensives : (à satisfaire préalablement au décaissement de fonds, par exemple :
  - Approbation de l'investissement;
  - Recueil de données de base pour le suivi et l'évaluation;
  - Réalisation des accords et enregistrements prévus par la loi;
  - Souscription d'une police d'assurance-vie pour dirigeants d'entreprise;
  - Vérification des titres de propriété foncière par les actionnaires;
  - Examen indépendant du rapport d'expertise des biens offerts en garantie de prêts, etc.)
- Date d'expiration de l'engagement du Facilitateur :

La présente feuille de modalités énonce les conditions générales convenues entre le **Facilitateur** et l'**Entreprise du champion**. Il est entendu que tout investissement à engager par le **Facilitateur** requiert l'approbation du Comité des investissements du **Facilitateur** et qu'aucun investissement ne peut avoir lieu sans une telle approbation. Le fait d'approuver les modalités définies dans le présent document ne constitue pas une obligation de la part du **Facilitateur** de consentir cet investissement, pas plus qu'il ne vous oblige à accepter l'offre de financement. L'**Entreprise du champion** ne pourra saisir le **Facilitateur** d'aucune demande en réparation ou créance si celui-ci n'investit pas de fonds dans l'entreprise.

Lu est approuvé ce jour \_\_\_\_\_ par :

\_\_\_\_\_  
Responsable des investissements,  
Pour le **Facilitateur**

\_\_\_\_\_  
Directeur du projet et maître d'ouvrage,  
Pour l'**Entreprise du champion**