

## 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 **baillleur 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 écarter 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 utilisés auparavant.

