

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@unfccc.int