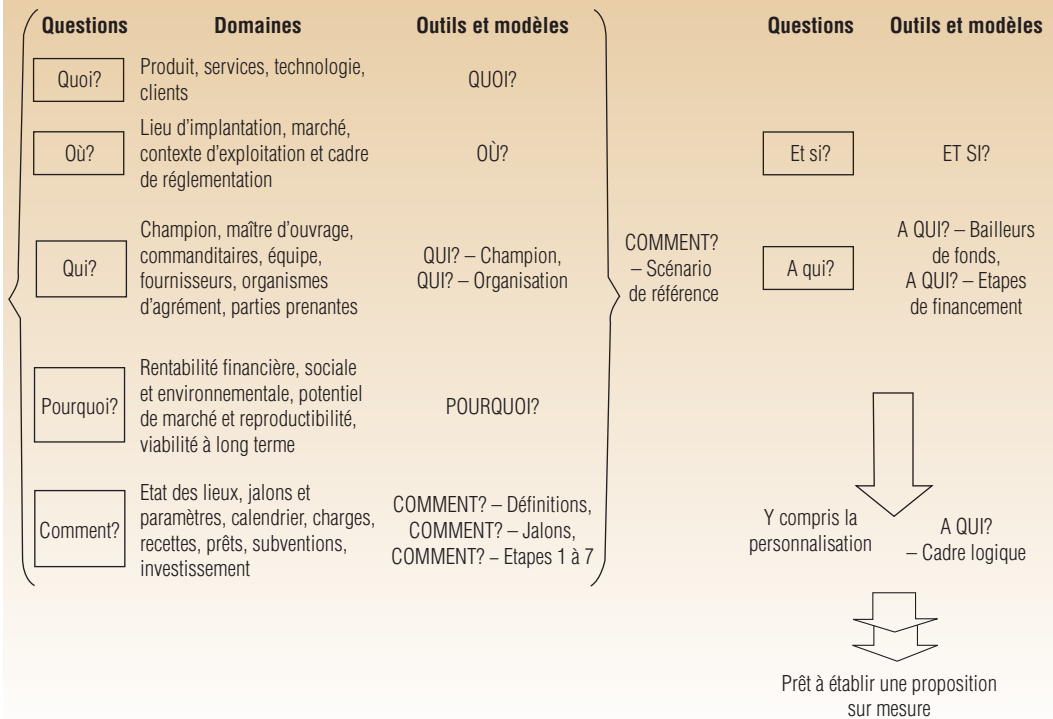


Annexe I : Modèles

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

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

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

Par quel mécanisme toucherez-vous ces clients?

<input type="checkbox"/>	Nouveaux réseaux de vente	<input type="checkbox"/>	Nouveaux réseaux de vente	<input type="checkbox"/>	Nouveaux réseaux de vente	<input type="checkbox"/>	Nouveaux réseaux de vente
<input type="checkbox"/>	Réseaux de distribution existants	<input type="checkbox"/>	Réseaux de distribution existants	<input type="checkbox"/>	Réseaux de distribution existants	<input type="checkbox"/>	Réseaux de distribution existants
<input type="checkbox"/>	ONG	<input type="checkbox"/>	ONG	<input type="checkbox"/>	ONG	<input type="checkbox"/>	ONG
<input type="checkbox"/>	Administration publique	<input type="checkbox"/>	Administration publique	<input type="checkbox"/>	Administration publique	<input type="checkbox"/>	Administration publique
<input type="checkbox"/>	Autres	<input type="checkbox"/>	Autres	<input type="checkbox"/>	Autres	<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			
Recettes	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.			
Coûts directs	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.			
Marges brutes	La marge brute est égale aux recettes diminuées du coût des biens vendus.			
Coûts d'exploitation	Ce sont les dépenses courantes encourues dans la gestion d'une entreprise, telles que les ventes et l'administration, par opposition à la production.			
Résultat avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (RAIIDA)	C'est le bénéfice net avant [impôts + frais d'intérêts + impôt sur le revenu + dépréciation + amortissement].			
Intérêt	L'intérêt est une surtaxe sur le remboursement d'un prêt (fonds empruntés).			
Impôt sur le revenu	L'impôt sur le revenu correspond aux sommes dues à l'Etat, en fonction de la rentabilité d'un projet ou d'un établissement.			
Dépréciation et amortissement	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.	

Résultat net	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.
Actif	Ce que possède une entreprise ou un particulier	
Passif	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.
Capital-actions	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.
Couverture du service de la dette (CSD)	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.
Ratio de couverture du service de la dette (RCSD)	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.

Ratio d'endettement à court terme	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
Ratio emprunts/capitaux propres	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.
Taux de rentabilité interne (TRI)	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.
Année 0	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.
Année 1	C'est l'année qui suit celle du lancement de l'exploitation.	
Coûts de planification	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.
Coûts de construction/pré-exploitation	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.
Dotations et subventions	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
Jalons de la phase de planification			
Achèvement de la planification	Mois 0	_____	_____
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.			
Constitution de l'entreprise	Mois 0	_____	_____
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			
Structuration financière	Mois 0	_____	_____
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.			
Jalons relatifs aux autorisations			
Bouclage	Mois 0	_____	_____
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.			
Jalons de la phase de construction ou de pré-exploitation			
Fin des travaux de génie civil	Mois 1	_____	_____
Acquisition du site, approvisionnements, travaux de génie civil, installation du matériel et réception des travaux			
Bâtiments	Mois 3	_____	_____
Achat/prise à bail de la structure de production. Construction de locaux au besoin, travaux de génie civil, installations et réception.			
Installation du matériel	Mois 4	_____	_____
Installation du matériel et essai de réception			
Ressources humaines	Mois 5	_____	_____
La sélection des cadres et des employés qualifiés et semi-qualifiés doit avoir lieu à ce stade.			
Création de bureaux/agence	Mois 6	_____	_____
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			-			
	TOTAL		-	-	-	-

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							
	Total partiel		-	-	-	-	-	-
C10	Provisions pour intérêts intercalaires annuels =	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL		-	-	-	-	-	-

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					
	TOTAL	–	–	–	–	–

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												
Recettes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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
Coûts d'investissement								
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		-	-	-			
Exploitation		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		-	-	-			
RCSD								

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.

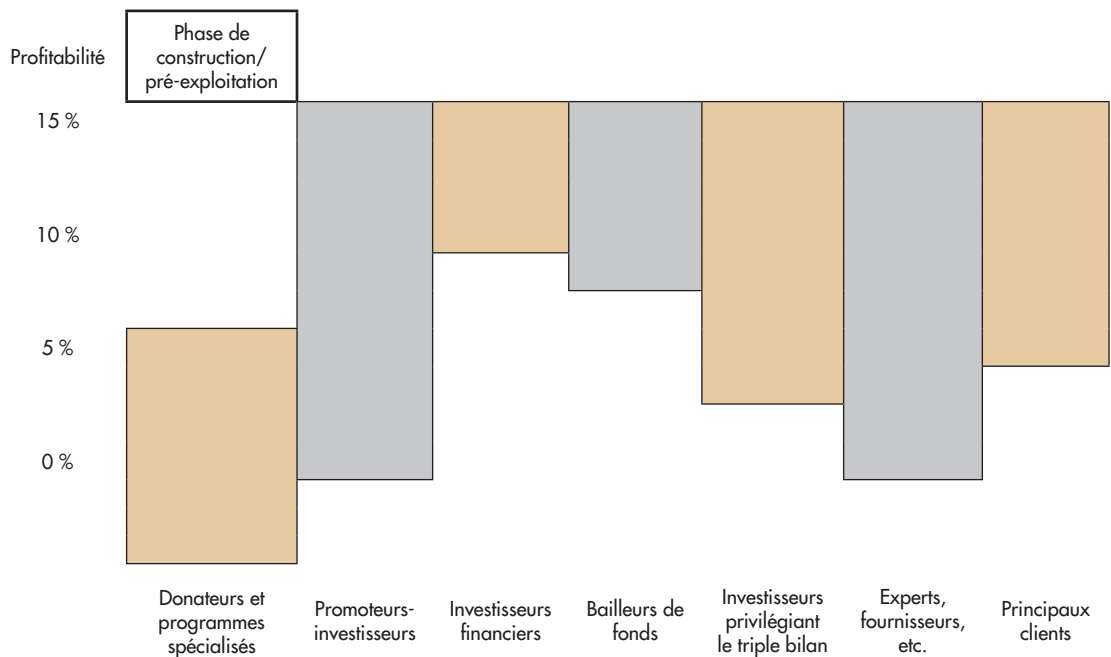
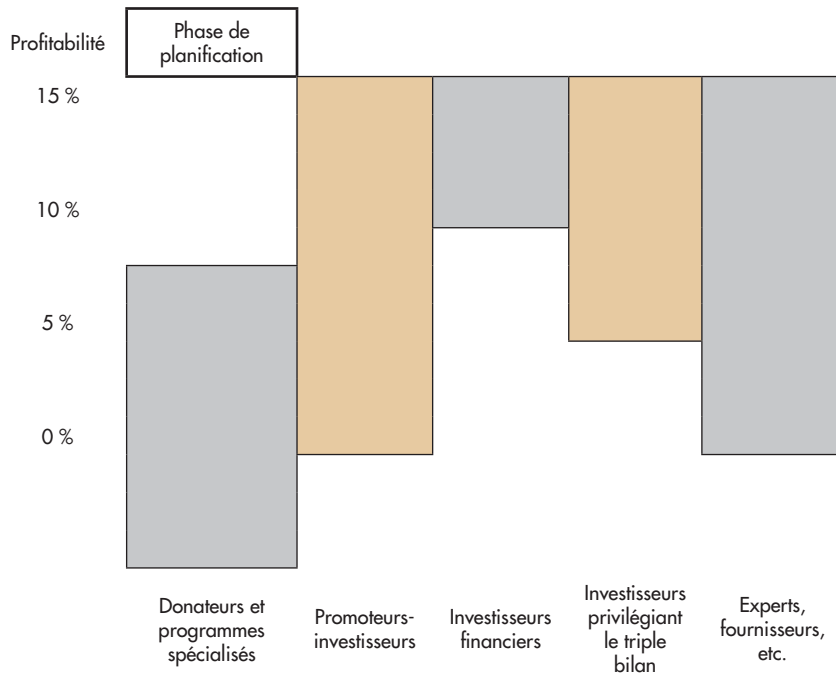
Types de donateurs (D), d'organismes de prêts (P) et d'investisseurs (I)			
Type de facilitateur	Type de fonds fournis	Attentes/besoins	
D	Donateurs et programmes spécialisés	Les donateurs s'attendent à ce que les subventions servent soit à compléter les recettes pour assurer la gestion de l'entreprise (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.

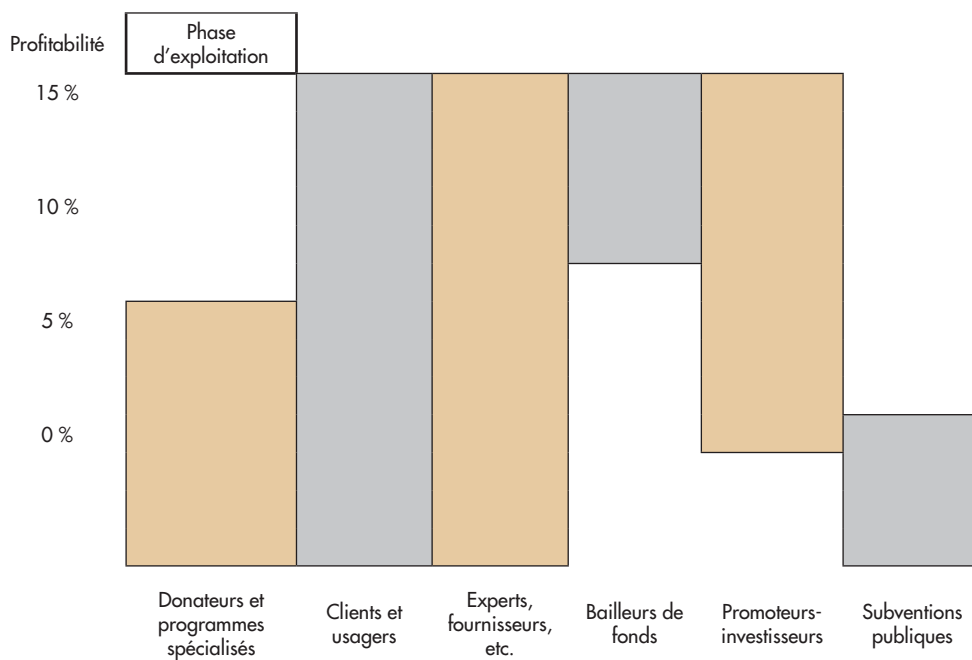
P	Institution de développement du secteur public	Prêts	Les organismes prêteurs s'attendent à une série de paiements très spécifique au fil du temps. Les exigences sont en général clairement définies en termes de conditions à remplir au préalable et pendant toute la durée du prêt. Les prêteurs ne veulent 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 ^b

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.).