

CAHIER DES CHARGES

Coaching financement de projet d'investissements

Analyse des risques technico-économiques
sur un projet complexe d'efficacité énergétique
ou de décarbonation

Table des matières

Contexte	3
Objet de la prestation.....	4
Coaching n°1 - Analyse de risques.....	5
a. Prestation attendue.....	5
b. Rôle du prestataire.....	5
c. Public cible.....	5
d. Objectifs du coaching	5
e. Durée et format.....	5
f. Méthodologie	6
g. Outils utilisés	11
h. Livrables.....	11
i. Prérequis et éligibilité	11
j. Confidentialité	11
k. Annexe.....	12

Contexte

Le programme **Pacte Industrie** vise à répondre aux **besoins d'accompagnement et de montée en compétences des industriels** pour réussir leur transition énergétique et bas carbone à l'échelle d'un site ou d'un groupe.

Adapté à chaque industriel, il vous offre un **panel de solutions** pour structurer votre démarche et vous guide vers le passage à l'action et les investissements associés.

Le programme PACTE industrie est une opportunité pour :

- Construire votre stratégie de décarbonation
- Identifier les leviers d'efficacité énergétique et de transformation du mix énergétique de vos sites
- Identifier et préparer les investissements avec des études techniques et prospectives
- Accélérer le financement de vos projets d'investissement bas carbone
- Faire monter en compétence une équipe projet (énergie, technique, financière et stratégie)

Le programme PACTE Industrie se décline en **3 volets** :

- Le **management de l'énergie**, pour structurer votre démarche énergétique
- La **stratégie de décarbonation**, pour élaborer votre stratégie et votre trajectoire d'investissements associée,
- Le **financement de projet d'investissement**, pour construire le plan de financement de vos projets d'investissements bas carbone.

PACTE industrie permet ainsi d'engager toute la chaîne de décision au sein des industries afin de construire la stratégie de décarbonation et la trajectoire d'investissement, d'identifier et prioriser les leviers de décarbonation.

Pour son volet financement, les objectifs du programme PACTE Industrie sont les suivants :

- Renforcer les compétences en matière de financement de la transition énergétique.
- Développer une compréhension approfondie des mécanismes financiers spécifiques à la transition énergétique et à la décarbonation.
- Outiller les directeurs financiers et les décideurs pour qu'ils puissent intégrer les enjeux de la transition énergétique dans leurs stratégies d'entreprise.

Ce programme CEE d'envergure, doté de 49 M€ sur 3 ans (2023-2026), a pour objectif d'enclencher un changement d'échelle dans l'engagement des industriels dans le déploiement de l'efficacité énergétique et de la décarbonation de l'industrie, via le financement massif de formations, d'études et de coachings (des formations financées de 40 à 80%, des études et coachings financés de 60% à 80%).

Ce cahier des charges fait partie intégrante du volet financement de PACTE Industrie.

Objet de la prestation

Le présent cahier des charges s'adresse aux **entreprises du secteur industriel éligibles au programme PACTE industrie**.

Un bureau d'étude expert en ingénierie financière, référencé par l'ADEME, accompagnera l'entreprise dans la concrétisation du financement de son projet d'économies d'énergie et de décarbonation.

Les prestations de coaching proposées dans le cadre du programme PACTE Industrie ont pour objectif d'accompagner les industriels dans leur passage à l'action sur le financement de projets de transition énergétique et de décarbonation.

La question du financement du projet d'investissement implique souvent de nombreux questionnements et des difficultés à trouver des solutions dans un écosystème financier complexe et un cadre réglementaire en évolution.

Ce coaching a pour ambition d'aider les entreprises ayant identifié un projet d'intérêt, à déclencher l'étape d'investissement en les accompagnant au plus près de leur besoin.

5 thèmes de coaching sont proposés pour lever les freins au financement de projets d'efficacité énergétique et de décarbonation :

1. Analyser et lever les risques technico-économiques sur un projet complexe d'efficacité énergétique ou de décarbonation,
2. Analyser la rentabilité financière et extra-financière d'un projet, intégrant les impacts énergie et gaz à effet de serre ainsi que les multiples bénéfices associés,
3. Rechercher le mode de financement le plus adapté et les subventions disponibles pour le montage d'un projet d'efficacité énergétique ou de décarbonation,
4. Accompagner les acteurs internes sur leurs rôles et responsabilités dans le processus de financement d'un projet,
5. Structurer le montage financier d'un projet collectif.

Vous avez la possibilité de choisir un ou plusieurs thèmes parmi les 5 prestations proposées. Un cahier des charges est disponible pour chaque prestation.

Ce cahier des charges précise les objectifs, le contenu de l'accompagnement ainsi que les modalités de réalisations pour le thème n° 1 : **Analyser et lever les risques technico-économiques sur un projet complexe d'efficacité énergétique ou de décarbonation**

Coaching n°1 - Analyse de risques

a. Prestation attendue

Analyser et lever les risques technico-économiques sur un projet complexe d'efficacité énergétique ou de décarbonation

b. Rôle du prestataire

Le prestataire a pour mission d'aider l'entreprise à identifier, évaluer et atténuer les risques technico-économiques liés aux projets complexes d'efficacité énergétique ou de décarbonation. Il doit accompagner l'entreprise dans les phases d'étude des risques liés au projet pour déclencher le financement du projet.

c. Public cible

Directeur financier, Dirigeant, Directeur de site, Responsable RSE, personnels des services comptabilité et achats des entreprises industrielles.

d. Objectifs du coaching

Cet accompagnement permettra en particulier de :

- Identifier les risques technico-économiques majeurs, y compris approvisionnement
- Proposer des stratégies de mitigation de ces risques
- Développer un plan d'action pour la gestion des risques
- Lever les réserves des décideurs (investisseurs, techniciens, dirigeants) pour la mise en œuvre du projet
- Accélérer la prise de décision d'investissement

e. Durée et format

- Durée : 3 jours
- Format : rendez-vous en présentiel et à distance

Certaines étapes peuvent se faire à distance et d'autres sont à privilégier en présentiel.

f. Méthodologie

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participants</u>
Etape 1 : Travaux préparatoires	2h	A distance	Entreprise : DAF + équipe projet Prestataire

Description :

Travaux préparatoires pour connaître la situation de l'entreprise et les données projet d'investissement.

Les données sont fournies par l'entreprise en amont de la première session de travail.

L'entreprise transmet au prestataire sélectionné :

- Description succincte de l'entreprise comprenant : activité et type de production, localisation, principaux chiffres (effectifs, chiffre d'affaires, rythme de production ...)
- Organigramme de l'équipe projet et de l'entreprise
- Description détaillée du projet d'investissement (par exemple le dossier de demande d'investissement interne) comprenant :
 - Contexte du projet et moteurs du choix d'investissement : maîtrise des coûts, réduction de l'exposition aux prix des énergies / du CO₂, réglementation, concurrence, clients, investisseurs, stratégie environnementale...
 - Description de la situation actuelle et du projet
 - Périmètre du projet
 - Principales caractéristiques : type de projet (efficacité énergétique, énergie renouvelable, récupération de chaleur...), taille des installations/équipements
 - Impacts stratégiques (business model)
 - Analyse financière : investissement, économies, coûts d'exploitation...
- Etat d'avancement du plan d'actions projet
- Et tout autre élément pertinent pour la bonne compréhension du projet par le prestataire

Ces documents sont analysés par le prestataire en amont de la réunion de présentation du projet.

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participants</u>
Etape 2 : Réunion de présentation	1h30	A distance	Entreprise : DAF + équipe projet Prestataire

Description :

Réunion de présentation du projet et présentation de la **matrice d'analyse des risques**.

L'entreprise présente son projet au prestataire.

Le prestataire présente l'outil d'analyse des risques. Les risques étudiés sont classés en 6 catégories : Technique, Contrat, Organisation, Exploitation, Financier et Environnement.

L'outil d'analyse des risques propose une liste complète de risques afin d'évaluer pour le projet ceux qui sont applicables et d'évaluer leur niveau d'importance.

Le prestataire et l'entreprise s'alignent sur le calendrier de l'accompagnement.

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participants</u>
Etape 3 : Atelier Evaluation des risques	½ journée	En présentiel	Entreprise : DAF + membres de l'équipe projet si pertinent Prestataire

Description :

Atelier de travail pour l'évaluation des risques : l'atelier se fait sur la base de l'outil Excel d'analyse des risques fourni par l'ADEME.

L'outil est composé de :

- 1 onglet à remplir avec les 3 caractéristiques du projet
- 1 onglet d'évaluation des risques, filtré en fonction des caractéristiques renseignées. La gravité et la probabilité d'occurrence de chaque risque sont à évaluer dans cet onglet lors de l'atelier de travail
- 1 onglet synthétisant les risques évalués selon l'impact, la nature et l'intensité
- 1 onglet listant les fiches de mitigation liées à aux natures des risques évalués
- 8 fiches de mitigation des risques

Le prestataire et le DAF, ainsi que les membres de l'équipe projet participent à l'atelier d'évaluation des risques. Il s'agit pour l'équipe de remplir l'outil d'évaluation. Pour chaque risque présenté, une note est attribuée sur la probabilité d'occurrence et sur la gravité de chacun des risques.

Le déroulé de l'atelier de travail est le suivant :

1. Remplissage de l'outil matrice des risques – Onglet « Notice d'utilisation » : le prestataire **présente le fonctionnement de l'outil**, puis les participants renseignent les caractéristiques du projet afin de réaliser un premier filtre sur la liste de 41 risques. Les risques non pertinents pour le projet sont automatiquement filtrés par l'outil.
2. Remplissage de l'outil matrice des risques – Onglet « 1. Evaluation des risques » : **Identification des risques et cotation**. Les participants renseignent 3 champs pour chacun des risques : le risque est-il à considérer pour le projet ? Quelle est la probabilité d'occurrence de ce risque (de Nul à Très fort) ? Quelle est la gravité de ce risque (de Nul à Très fort) ? Le prestataire assure la coordination des échanges et aide à la décision en cas de divergences au sein de l'équipe projet
3. **Priorisation des risques** : l'onglet « 2. Classement des risques » présente les résultats de la cotation réalisée. Les risques sont positionnés sur une matrice selon 3 niveaux. Les risques identifiés dans la zone rouge (niveau de Probabilité x Gravité le plus élevé) sont les risques les plus importants et doivent être priorisés pour la suite de l'accompagnement. Il est préconisé de limiter à 5 à 10 risques le nombre de risques majeurs retenus (zone rouge) pour concentrer les efforts sur un nombre limité de risques.
4. **Impacts stratégiques** : Le prestataire et l'équipe projet échangent sur les risques les plus importants et ajustent la cotation si besoin pour que les impacts stratégiques soient bien pris en compte pour la suite du projet.

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participants</u>
Etape 4 : Atelier plan d'actions	1 journée	En présentiel	Entreprise : DAF + membres de l'équipe projet si pertinent Prestataire

Description :

Atelier de travail pour la construction du **plan d'actions** de mitigation des risques :

- Définition du plan d'actions propre au projet
- Construction du tableau de bord pour le suivi

Lors de cet atelier, le prestataire et le DAF, ainsi que les autres membres intéressés de l'équipe projet formalisent le plan d'actions de mitigation des risques : pour les risques ayant reçu les notes les plus élevées, une liste de fiches actions de mitigation est proposée. Un exemple de fiche action est joint en annexe.

Ces fiches sont une base pour la construction du plan d'actions propre au projet de l'entreprise.

L'atelier consiste à :

- Décliner les actions pour l'entreprise à partir des fiches génériques proposées dans la matrice, pour chaque risque majeur identifié dans la zone rouge
- Définir pour chaque action retenue, une échéance et un responsable. Le plan d'actions de mitigation des risques sera formalisé dans un fichier Excel dédié, proposé par le prestataire, ou intégré dans un plan d'actions existant de l'entreprise (plan d'actions projet par exemple).
- Formaliser un tableau de bord de suivi des actions, intégré au plan d'actions, pour assurer le suivi du déploiement de ce plan par l'entreprise au-delà de l'accompagnement.

Le prestataire transmettra à l'entreprise un compte rendu de l'atelier.

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participants</u>
Etape 5 : Note de synthèse	2h	A distance	Entreprise : DAF

Description :

Rédaction d'une **note de synthèse** : un rapport de synthèse est rédigé par l'entreprise. Le DAF formalise dans un document Word la synthèse de l'évaluation des risques réalisée dans la matrice, et du Plan d'actions défini pour la mitigation des risques.

L'entreprise mentionne également les enseignements de l'accompagnement. Ce rapport est transmis au prestataire qui le remettra à l'ADEME (étape 7).

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participants</u>
Etape 6 : Déploiement	2h	A distance	Entreprise : DAF Prestataire

Description :

Point de suivi sur le déploiement du plan d'actions : le DAF et le prestataire réalisent un point de suivi en visio pour mesurer l'avancement du plan d'actions quelques semaines après sa définition en atelier.

Le délai entre l'atelier et le point de suivi est à définir conjointement avec l'entreprise et le prestataire.

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participant</u>
Etape 7 : Livrables	2h	A distance	Prestataire

Description :

Rédaction des **livrables à destination de l'ADEME** : le prestataire rédige pour l'ADEME un rapport de synthèse qui reprend les éléments rédigés par l'entreprise et une analyse de l'avancement.

Le prestataire fournit à l'ADEME une évaluation des résultats à l'issue du projet.

Calendrier prévisionnel de réalisation

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Etape 1	■									
Etape 2			■							
Etape 3				■						
Etape 4					■					
Etape 5						■				
Etape 6								■		
Etape 7										■

g. Outils utilisés

Lors de cette mission, le prestataire sera amené à utiliser les outils suivants :

- Outil d'analyse de risques (matrice d'analyse des risques et fiches mitigation)
- Études de cas
- Tableaux de bord de suivi des risques

h. Livrables

Le prestataire s'engage à remettre à l'ADEME :

- Un rapport d'analyse des risques et un plan de mitigation, présentation des résultats

L'entreprise s'engage à transmettre les livrables suivants à l'ADEME :

- Enquête de satisfaction coaching / questionnaire de fin d'accompagnement
- REX écrit de l'industriel (trame ils l'ont fait site pacte-industrie.ademe.fr)
- Vidéo bénéfiques du coaching pour l'industriel : l'industriel se filme en train de répondre aux questions suivantes :
 - Sur quel projet de décarbonation a porté l'accompagnement ?
 - Quels sont les bénéfices de ce coaching ?
 - Qu'avez-vous le plus apprécié dans l'accompagnement ?

i. Prérequis et éligibilité

L'entreprise devra :

- Avoir suivi la formation "Financer la transition énergétique et bas carbone de son industrie" (pour le DAF ou responsable financement)
- Avoir des connaissances de base en gestion de projets et analyse financière
- Apporter la preuve de la pertinence de son projet : par exemple par une étude multi ENR, une étude de faisabilité, une étude d'opportunité PACTE Industrie, ...

j. Confidentialité

Les éléments partagés par l'entreprise lors de la prestation ne pourront être utilisés par le prestataire hors de cette prestation.

L'ADEME se réserve le droit de communiquer sur les accompagnements sur la base du REX écrit et vidéo de l'industriel, à l'issue de l'accompagnement.

k. Annexe

1. Liste des risques identifiés dans l'outil matrice des risques

Nature	Phase du projet	Risque
Technique	1. Etude avant-projet	Performance de l'équipement
Technique	1. Etude avant-projet	Inadapté aux évolutions du site
Technique	1. Etude avant-projet	Inadapté aux besoins du site
Contrat	1. Etude avant-projet	Défaut d'atteinte d'un accord
Organisation	1. Etude avant-projet	Réglementation
Technique	2. Conception	Technologie non adaptée; équipement ou système complexe
Technique	2. Conception	Fluide "agressif"
Exploitation	2. Conception	Impossibilité de faire l'entretien
Exploitation	2. Conception	Pérennité des équipements et des technologies
Contrat	2. Conception	Départ imprévu d'une partie
Financier	2. Conception	Variation de l'énergie produite
Financier	2. Conception	Variation de l'énergie consommée
Financier	2. Conception	Investissement initial sous-évalué
Financier	2. Conception	Montant des aides non validé
Organisation	2. Conception	Engagement des parties prenantes
Environnement	2. Conception	Bruit excessif
Environnement	2. Conception	Intempéries extrêmes
Environnement	2. Conception	Risques Technologiques
Environnement	2. Conception	Odeurs
Environnement	2. Conception	Pollution visuelle de l'installation
Environnement	2. Conception	Acceptabilité du voisinage
Exploitation	3. Contractualisation	Performance non atteinte
Exploitation	3. Contractualisation	Coût d'exploitation non anticipé
Contrat	3. Contractualisation	Impossibilité de renégociation
Contrat	3. Contractualisation	Mauvaises conditions d'exploitation maintenance
Contrat	3. Contractualisation	Mauvaise définition des aléas
Contrat	3. Contractualisation	Statut juridique SPV incohérent
Financier	3. Contractualisation	Variation des prix des énergies
Financier	3. Contractualisation	Variation des index
Financier	3. Contractualisation	Non recouvrement des Cashflow
Financier	3. Contractualisation	Le client part et n'est pas remplacé
Financier	3. Contractualisation	Inflation longue durée (10 ans)
Financier	3. Contractualisation	Variation du taux de change
Organisation	3. Contractualisation	Asymétrie d'information entre partenaires
Exploitation	4. Déploiement	Sécurité du personnel exploitant
Exploitation	4. Déploiement	Qualité dans le temps
Organisation	4. Déploiement	Manque de personnel compétent
Organisation	4. Déploiement	Turnover important
Environnement	4. Déploiement	Pollution atmosphérique
Environnement	4. Déploiement	Pollution du sol
Environnement	4. Déploiement	Pollution de l'eau

2. Exemple de Fiche action de mitigation proposée dans l'outil

FICHE 4 : PLAN DE PRÉVENTION DES ACCIDENTS

Objectifs : Toute intervention sur un équipement existant ou toute installation de nouveaux équipements présente un risque de dysfonctionnement post-intervention.
Il est préconisé de **définir des scénarios de défaillance**, voire d'arrêt d'installation. Un tel plan de prévention des risques permet d'anticiper les actions de maintenance.

Quels types d'actions existent ?



Actions de maintenance préventive

Il est impératif de mettre en place un plan d'actions préventives (visites régulières, suivi des paramètres machines) pour limiter les défaillances en amont.



Actions de maintenance corrective

En cas de défaillance partielle ou totale, les actions de maintenance corrective définies dans le plan de prévention permettent de revenir à la situation initiale.

Quelles méthodes existent pour faciliter la mise en place d'un tel plan ?

1

Méthode AMDEC :

Analyse des modes de défaillance, de leur effets et de leur criticité

2

Poka Yoke :

Méthode pour prévenir les erreurs d'utilisation dès la conception des systèmes.

3

Diagramme Ishikawa :

Méthode permettant de remonter aux causes qui ont une influence sur un effet.