

CAHIER DES CHARGES

Coaching financement de projet d'investissements

Accompagner les acteurs internes sur leurs rôles et
responsabilités dans le **process de financement** d'un projet

Table des matières

Contexte	Erreur ! Signet non défini.
Objet de la prestation.....	Erreur ! Signet non défini.
Coaching n°4 - Rôles et responsabilités	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	Erreur ! Signet non défini.
j. Confidentialité.....	Erreur ! Signet non défini.

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° 4 : **Accompagner les acteurs internes sur leurs rôles et responsabilités dans le processus de financement d'un projet**

Coaching n°4 - Rôles et responsabilités

a. Prestation attendue

Accompagner les acteurs internes sur leurs rôles et responsabilités dans le process de financement d'un projet

b. Rôle du prestataire

Le prestataire a pour mission d'accompagner les acteurs internes de l'entreprise à définir et mettre en application leurs rôles et responsabilités dans le process de financement d'un projet de décarbonation, en tenant compte des spécificités du projet et de l'entreprise.

c. Public cible

Directeur financier, Dirigeant, Directeur de site, Responsable RSE, Sponsor ou coordinateur Trajectoire de décarbonation des entreprises industrielles.

d. Objectifs du coaching

Cet accompagnement permettra en particulier de :

- Formaliser les rôles et responsabilités pour l'analyse et le déploiement d'un projet d'investissement pour la décarbonation d'un site industriel
- Lever les freins liés au manque de ressources humaines (temps, compétences...)

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>Participant</u>
Etape 1 : Travaux préparatoires	2h	A distance	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
- Si les membres de l'équipe projet ont déjà réalisé une analyse des profils de personnalité (DISC, OCEAN, MBTI, PAPI...etc), les résultats de cette analyse peuvent être partagés au prestataire
- 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 des outils de base de l'accompagnement.

Les 2 outils suivants sont proposés en base de l'accompagnement, cette liste non exhaustive pourra être enrichie par le prestataire :

- Matrice d'analyse SWOT pour l'entreprise le projet
- Matrice RACI pour définir les rôles et responsabilités dans le projet.

Une description détaillée de ces 2 outils est présentée dans les étapes suivantes.

L'entreprise présente au prestataire son projet et les difficultés rencontrées ou les enjeux identifiés dans le pilotage du projet justifiant sa demande d'accompagnement sur cette thématique.

Le prestataire et l'entreprise qualifient le projet pour valider le périmètre d'intervention (organisation sur un projet dédié ou pour le déploiement d'un ensemble de projets dans une trajectoire d'investissement bas-carbone). Le prestataire et l'entreprise formulent les attentes de l'entreprise et s'alignent sur le calendrier de l'accompagnement.

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participants</u>
Etape 3 : Atelier Etat des lieux	½ journée	En présentiel	Entreprise : DAF + équipe interne Prestataire

Description :

Atelier de travail pour l'état des lieux de l'organisation interne de l'entreprise :

Le prestataire réalise un état des lieux des profils et compétences présents dans l'entreprise, ainsi que le rôle de chacun dans le plan de transition.

L'équipe et le prestataire formalisent au cours de cet atelier un rapport d'étonnement dans lequel les acteurs impliqués dans le projet sont listés, ainsi que leur fonction (poste), le rôle tenu dans le projet, et les éléments marquants (contexte de la prise de responsabilité, rôles précédents, compétences identifiées de la personne...)

Le prestataire et l'équipe projet de l'entreprise réalisent une analyse SWOT de l'équipe et de l'organisation afin d'identifier les points forts et les éléments à renforcer pour la conduite du projet.

Détail outil : l'analyse SWOT

L'analyse SWOT permet d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'un projet donné. Cet outil aide à concevoir un plan d'actions et une stratégie cohérente avec les enjeux du marché de l'entreprise. SWOT est l'acronyme des mots anglais strengths, weaknesses, opportunities et threats (en français : forces, faiblesses, opportunités et menaces). Il est important d'examiner chacun de ces facteurs pour planifier correctement le projet.

Le prestataire complètera l'état des lieux par une analyse des profils de personnalité des membres de l'équipe projet. La méthode d'évaluation est libre, elle peut par exemple s'appuyer sur l'outil DISC, ou toute autre méthode proposée par le prestataire. Le prestataire accompagne l'entreprise dans la limite de cette demi-journée d'atelier, et peut proposer en complément de cet accompagnement une prestation d'évaluation des profils au-delà de l'équipe projet et un coaching sur les aspects communication / gestion de projet sur la base de cette évaluation.

Détail outil : le DISC

L'outil DISC est un modèle de comportement humain développé par le psychologue américain William Marston dans les années 1920. Il est utilisé dans de nombreuses situations, notamment dans le monde professionnel pour améliorer la communication, le travail en équipe et la gestion du personnel. Le DISC repose sur l'analyse de quatre profils de personnalité, symbolisés par quatre couleurs : le rouge, le jaune, le vert et le bleu. Chaque couleur correspond à un type de personnalité et fournit des indications précieuses sur les forces motrices, les préférences et les styles de communication de chaque individu.

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participants</u>
Etape 4 : Définition des rôles et responsabilités	½ journée à 1 journée	En présentiel	Entreprise : DAF + Direction Prestataire

Description :

Atelier de coaching pour la **définition des rôles, responsabilités et compétences** au sein de l'entreprise.

Sur la base de l'état des lieux de l'atelier précédent, le prestataire et l'entreprise formalisent la matrice RACI et une application à un projet de l'entreprise (cas d'étude).

Les participants à l'atelier définissent conjointement :

- la liste des rôles et responsabilités nécessaires à la conduite du projet
- la liste des personnes susceptibles de porter ces rôles et responsabilités

Un **rôle** concerne une fonction spécifique ou une position assignée à un collaborateur, mais aussi à une équipe. Les rôles sont utiles pour décrire qui fait quoi dans le projet.

Une **responsabilité** se rapporte aux tâches spécifiques ou aux devoirs qu'une personne ou une équipe doit accomplir dans le cadre de son rôle. Cela implique l'obligation de réaliser certaines tâches ou d'atteindre certains objectifs liés aux exigences du projet.

La principale différence réside dans le fait que le rôle est une description générale de la position qu'une personne occupe dans le projet (qui fait quoi ?), tandis que la responsabilité renvoie à des tâches ou à des devoirs spécifiques associés à une fonction (que doivent-ils réaliser ?).

Ensuite, une matrice RACI est construite : en lignes les responsabilités listées pour le projet, et en colonnes les personnes identifiées. Les participants remplissent conjointement cette matrice pour indiquer à chaque ligne de responsabilité le rôle endossé par les personnes identifiées : Réalisateur (acteur), approuvateur, Consulté ou Informé.

Détail outil : la matrice RACI

Le nom de la matrice RACI est un acronyme anglais pour :

R - Responsable (Réalisateur ou Acteur en français)

Il réalise. Il s'agit de la personne en charge de l'exécution de la tâche. C'est celui qui effectue le travail. Chaque tâche nécessite une personne responsable, mais plusieurs personnes peuvent partager cette tâche.

A - Accountable (Approuvateur)

Il supervise et rend compte du travail effectué. Il doit approuver l'effort produit par le réalisateur. Il veille à ce que la tâche soit exécutée conformément au plan du projet, il valide le livrable. Il répond des résultats, mais aussi de l'état d'avancement des travaux... A savoir que ce n'est pas forcément le responsable du projet.

C - Consulted (Consulté)

Il délivre des conseils dans son domaine d'expertise pour accomplir une tâche, évaluer une situation, une production ou un livrable. C'est une partie prenante clé. Il n'a pas le pouvoir de prendre des décisions, mais il doit être consulté avant tout choix.

I - Informed - (Informé)

Il est informé de l'état d'avancement du projet ou de la tâche, des changements et des résultats. Il s'agit généralement des parties prenantes qui ne contribuent pas directement aux projets, mais qui ont besoin d'en connaître la progression des grandes phases et le cas échéant des difficultés critiques rencontrées.

Enfin, le prestataire et l'entreprise définissent un plan d'actions pour la montée en compétences et la conduite du changement afin de mettre en action le fonctionnement d'équipe projet établi dans la matrice. Ce plan d'actions peut prévoir : des formations internes ou externes, un coaching, un déploiement de binômes, la modification de fiches de postes, un entretien managérial pour présenter les nouvelles responsabilités...etc

Ce plan d'actions a pour objectif d'accélérer le déploiement du projet de financement en levant les points de blocage identifiés aux étapes précédents.

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participant</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'état des lieux, et du Plan d'actions défini. 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	1h	A distance	Entreprise : DAF Prestataire

Description :

Point de suivi sur le déploiement : le DAF et le prestataire réalisent un point de suivi en visio pour mesurer l'avancement du déploiement de l'organisation cible sur un projet 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 de réalisation

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
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 :

- Diagramme des étapes d'un projet de financement et implication des acteurs
- Matrice RACI
- Fiches de poste pour les principaux acteurs
- Études de cas et simulations

h. Livrables

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

- Organigramme projet détaillé et matrice RACI complète pour le déploiement d'un projet complexe ou d'une Trajectoire d'investissements bas-carbone,
- Plan d'actions d'accompagnement / de montée en compétences de l'équipe,
- Lettre d'engagement de la Direction pour une mise à disposition des ressources sur le schéma validé lors de l'accompagnement

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

- Enquête de satisfaction coaching
- 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 :
 - Quel projet de décarbonation avez-vous fait accompagner ?
 - Que vous a apporté le 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

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.