

# CAHIER DES CHARGES

---

Coaching financement de projet d'investissements

**Structurer le montage** financier  
d'un projet de décarbonation collectif

## Table des matières

Contexte .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Objet de la prestation.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Coaching n°5 – Structurer le montage financier d’un projet collectif.....	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 .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
j. Confidentialité.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

## 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 process 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° 5 : **structurer le montage financier d'un projet collectif**.

## Coaching n°5 - Structurer le montage financier d'un projet collectif

### a. Prestation attendue

**Structurer le montage financier d'un projet collectif.**

### b. Rôle du prestataire

Le prestataire doit aider les participants à structurer le financement d'un projet complexe d'efficacité énergétique ou de décarbonation qui est commun à plusieurs parties intéressées : entreprises, collectivités...

Il doit accompagner les acteurs du projet dans les phases d'étude des éléments financiers et contractuels du projet pour déclencher le financement du projet.

Le financement du projet doit être porté par plusieurs parties pour entrer dans le cadre de cet accompagnement. Le prestataire valide avec l'entreprise qu'il y a au moins 2 acteurs impliqués dans le projet d'accompagnement et doit identifier en amont les points bloquants sur l'implication des parties prenantes autres que l'entreprise industrielle qui bénéficie de l'aide ADEME.

### 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 :

- Déterminer les rôles et responsabilités des acteurs et parties intéressées du projet dans le cadre d'un projet collectif, comme par exemple un projet de récupération de chaleur avec connexion à un réseau de chaleur ou revente à un site voisin, un investissement mutualisé entre plusieurs entités dans une unité de production d'énergie renouvelable (biomasse, géothermie, solaire PV...)
- Déterminer les points clés du montage financier et contractuel pour les parties intéressées
- Apporter une aide à la formalisation du montage financier
- Accélérer la réalisation de l'investissement

### e. Durée et format

- Durée : 5 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>
<b>Etape 1 : Travaux préparatoires</b>	2h	A distance	Entreprise : DAF + équipe projet (interne/externe) Prestataire

### Description :

**Travaux préparatoires** pour connaître la **situation de l'entreprise et des parties intéressées** dans le projet, et les données d'investissement du projet collectif.

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
- Organigramme présentant les acteurs externes impliqués dans le projet collectif
- Description détaillée du projet d'investissement comprenant :
  - Contexte du projet et moteurs du choix d'investissement : maîtrise des coûts, réduction de l'exposition aux prix des énergies / du CO<sub>2</sub>, réglementation, concurrence, clients, investisseurs, stratégie environnementale...
  - Description de la situation actuelle de l'entreprise 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...
  - Outil(s) de financement envisagés pour le projet
- 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>
<b>Etape 2 : Réunion de présentation</b>	2h	A distance	Entreprise : DAF + équipe projet (interne/externe) Prestataire

Description :

**Réunion de présentation** du projet et de cadrage de l'accompagnement

Présentation de l'organisation des parties prenantes : les membres du projet internes et externes à l'entreprise présentent le rôle de chaque entité, les interactions et les difficultés rencontrées dans le montage du projet.

Dans le cas où les parties prenantes du projet ne pourraient pas participer à cette étape, le prestataire réalisera des entretiens téléphoniques.

L'entreprise et le prestataire formalisent conjointement la problématique qui a mené l'entreprise à lancer cet accompagnement afin de cibler les besoins adressés lors des ateliers réalisés en étape 3 et 4.

*Si la définition des rôles et responsabilités doit être travaillée, le cahier des charges « Accompagner les acteurs internes sur leurs rôles et responsabilités dans le process de financement d'un projet » peut servir de ligne directrice pour un atelier supplémentaire dédié à cette thématique. Cet atelier n'est pas inclus dans le présent cahier des charges.*

L'entreprise **présente en 30 minutes son projet, les attentes dans le cadre de l'accompagnement et les difficultés rencontrées** au prestataire et répond aux questions listées par le prestataire lors de l'étape 1 de préparation sur : Organigramme de l'équipe projet et de l'entreprise, organigramme présentant les acteurs externes impliqués dans le projet collectif, Contexte du projet et moteurs du choix d'investissement, Description de la situation actuelle et du projet, Périmètre du projet, Principales caractéristiques, Impacts stratégiques (business model), Analyse financière, Outils de financement envisagés et Etat d'avancement.

Le prestataire et l'entreprise s'alignent sur le calendrier de l'accompagnement pour répondre à la problématique formulée.

Le prestataire formalise à l'issue de cette réunion un état des lieux sous forme de rapport d'étonnement (1 page) partagé à l'entreprise. Le rapport d'étonnement porte sur l'organisation des acteurs internes et externes du projet, sur l'analyse financière réalisée et sur le(s) outil(s) de financement envisagés. Les autres éléments jugés pertinents peuvent être inclus par le prestataire dans son rapport d'étonnement.

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participants</u>
<b>Etape 3 : Atelier montage contractuel</b>	1 journée	En présentiel	Entreprise : DAF + équipe projet (interne/externe) si pertinent Prestataire

Description :

**Atelier de travail pour l'aide au montage d'un schéma contractuel et la validation d'un mode de financement** adapté au projet :

Le prestataire et le DAF, ainsi que les membres de l'équipe projet internes et externes participent à l'atelier d'aide au montage contractuel. Il s'agit pour l'équipe de valider le schéma de financement pressenti le plus adapté et de formaliser ce choix dans une synthèse livrée à la fin de l'atelier (organigramme, schéma contractuel, liste des indicateurs clé).

Le déroulé de l'atelier est le suivant :

- Présentation des montages contractuels existants adaptés au projet

Le prestataire prépare un support de présentation du projet sur la base du support de formation Financement PACTE Industrie. Il exclut en amont les mécanismes qui ne s'appliquent pas au projet (par sa taille, son type, les montants engagés...etc) et intègre des précisions sur les outils de financement présentés pour guider l'entreprise dans le choix du montage financier du projet.

- Evaluation des avantages et inconvénients des différentes options pour les parties intéressées

Les participants de l'atelier listent dans un tableau les parties prenantes du projet impliquées dans le montage contractuel et financier. Pour chaque montage envisagé, les participants définissent les avantages et inconvénients pour chaque partie.

Les avantages/inconvénients peuvent porter sur : le coût (montant, incertitude, indexation...etc), le risque porté par la ou les partie(s) (risque financier, risque d'exploitation, risque contractuel, risque de performance, risque prix...etc), les délais de mise en œuvre, la durée du contrat...etc. Le groupe valide le montage contractuel pressenti le plus adapté sur la base de cette évaluation des avantages et inconvénients.

- Définition du rôle des parties prenantes du projet dans le schéma de financement pressenti

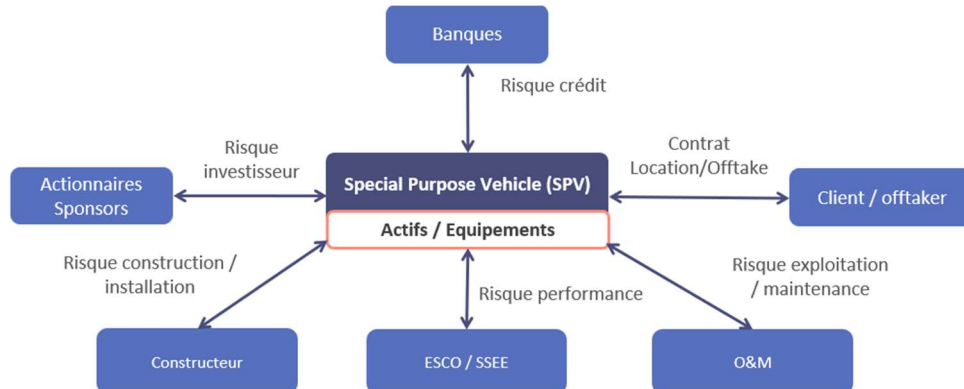
Pour le montage contractuel pressenti, les participants guidés par l'accompagnateur associent chaque rôle du montage financier à une ou plusieurs des parties prenantes.

Par exemple : porteur de la société de projet, partie soumise à un engagement de performance...etc.



Le schéma contractuel retenu est formalisé sur un schéma d'une page présentant le rôle des parties prenantes du montage contractuel (1 rôle = 1 boîte) et les liens établis entre chacun (contrat, loyer, engagement de performance, travaux...etc) (1 trait = 1 lien).

Exemple de schéma contractuel à personnaliser avec les parties intéressées du projet collectif :



- Identification des indicateurs clés du schéma pressenti

Les participants établissent une liste des indicateurs clés du montage contractuel identifié : points de négociation importants, montants des investissements du projet, seuils à fixer (consommation, production, prix d'achat ou de vente, émissions de GES...etc), taux (actualisation, financement, intérêts...etc), niveaux d'engagements, durées du financement...etc Ces éléments serviront de base pour la réunion avec le financeur réalisée en étape 4.

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participants</u>
<b>Etape 4 : Réunion avec le financeur</b>	½ journée	En présentiel ou à distance	Entreprise : DAF Prestataire Financeur (externe)

Description :

**Réunion avec le financeur** pour échanger sur le schéma contractuel et affiner les conditions du financement. Le prestataire accompagne l'entreprise pour la préparation et la tenue d'un rendez-vous avec le ou les financeurs potentiels du projet (tiers-investisseur, banque...).

Selon l'avancement des échanges avec le financeur en amont de l'accompagnement, ce rendez-vous peut nécessiter en amont une prise de contact avec le financeur pour présenter le projet.

La Réunion organisée en étape 4 avec le financeur a pour objet de détailler les conclusions de l'atelier (étape 3) et recueillir les retours du financeur sur son positionnement. Elle comprend une revue des conditions proposées par le financeur à la lumière des conclusions de l'atelier (étape 3)

<u>Etape</u>	<u>Durée indicative</u>	<u>Format</u>	<u>Participant</u>
<b>Etape 5 : Note de synthèse</b>	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'atelier (organigramme, schéma contractuel, liste des indicateurs clé) et le compte-rendu de réunion avec le financeur en insistant sur les avancées pour le financement du projet (décisions, points en négociation, prochaines étapes).

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>
<b>Etape 6 : Déploiement</b>	2h	A distance	Entreprise : DAF Prestataire

Description :

**Point de suivi sur le déploiement** du plan d'actions : le DAF, les parties prenantes (internes/externes) et le prestataire réalisent un point de suivi en visio pour mesurer l'avancement du déploiement du schéma de financement quelques semaines après le rendez-vous avec le financeur.

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>
<b>Etape 7 : Livrables</b>	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.

## g. Outils utilisés

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

- Schémas contractuels des modes de financement adaptés aux projets collectifs
- Matrice SWOT des forces et faiblesses pour chaque mode de financement
- Organigrammes et rôles/responsabilités des parties intéressées dans le schéma contractuel

## h. Livrables

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

- Rapport d'étonnement à l'état des lieux rédigé par le prestataire, synthèse du montage contractuel rédigée à l'atelier 3 : tableau des avantages et inconvénients de chaque montage,
- Organigramme, schéma contractuel retenu avec les rôles et parties prenantes identifiés sur chaque poste du montage,
- Liste des indicateurs clé pour le projet.

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 :
  - 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.