

CAHIER DES CHARGES

Direction / Service : DETI – Service Entreprises
Rédaction : Eric DARLOT

Date – Version 25/02/2025

**ETUDE DE MARCHÉ
SOUTIENS AUX ENTREPRISES
SUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE
DEMARCHE TRANSITION ÉCOLOGIQUE 360°,
RESSOURCES POUR L'ACTION AUTONOME &
SUBVENTION AUX PE & TPE.**

TABLE DES MATIERES

1. Éléments de contexte	3
1.1. Les activités de l'ADEME	3
1.2. Périmètre général de l'étude	5
2. Questionnement général.....	5
3. Sources d'informations.....	6
4. Segment d'offres à analyser	6
4.1. Segment 1 : démarche transition écologique 360°	6
4.2. Segment 2 : Ressources pour l'action autonome	8
4.3. Dispositifs de soutien aux PE & TPE.....	10
5. Le déroulement de l'étude.....	11
6. Livrables et relations avec l'ADEME	13
7. Profil du prestataire.....	13

1. Éléments de contexte

1.1. Les activités de l'ADEME

L'objet de la prestation se situe dans le cadre des offres publiques de soutien aux entreprises sur la transition écologique (TE). L'ADEME soutient les entreprises dans leur TE via la sensibilisation, l'information, la mise à disposition de méthodes et de bases de données, la formation et le financement de différents types de dépenses :

- R&D et innovation
- Conseil & étude
- Investissements matériels

Pour ce faire, l'ADEME s'appuie sur :

- des dispositifs qu'elle pilote et gère en direct comme les Fonds (chaleur, économie circulaire, France 2030) ou son offre de formation (ADEME Académie)
- des dispositifs qu'elle finance chez des partenaires : Offre des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), des Chambres de Métiers (CMA), de nombreuses associations et de BPI.
- Des dispositifs financés par les certificats d'économie d'énergie (CEE) : PACTE, SARE, EVE...

Pour donner un ordre de grandeur : les aides directes engagées en 2023 par l'ADEME pour les entreprises s'élèvent à 1,7 Md€.

L'ADEME s'est dotée d'une stratégie « marketing & relation client » et d'une stratégie 2024-2028 ciblée sur les entreprises (documents joints au DCE). Cette stratégie intègre le constat que depuis quelques années, chaque offre publique de soutien doit s'intégrer dans un marché en complémentarité avec d'autres offres et en adéquation avec la demande, notamment sur la TE. Les entreprises disposent d'un temps limité pour accéder aux informations sur les offres et trouver celles qui correspondent à leurs besoins prioritaires. Les porteurs des offres doivent donc veiller à les rendre accessibles et adaptées aux besoins des entreprises.

Sur la base des connaissances actuelles de l'ADEME à propos des besoins des entreprises et des offres de soutien sur la TE, la stratégie « entreprises » de l'ADEME envisage le développement de 3 types d'offres :

- Soutiens pour engager une démarche intégrée sur l'ensemble de la transition écologique
- Ressources pour une action autonome des entreprises
- Subventions aux petites et très petites entreprises

L'objectif général de la prestation est de réaliser une étude de marché afin d'évaluer l'opportunité de développer ces offres et, si cette opportunité est avérée, définir les modalités de ces développements.

Concernant les besoins généraux des entreprises sur la TE, on peut se référer à l'enquête réalisée par l'ADEME en 2021 auprès des PME (voir [Librairie](#)).

Les informations identifiées par l'ADEME pour alimenter cette étude de marché sont spécifiées dans la suite de ce cahier des charges pour chaque segment. Le prestataire devra préciser dans sa proposition les moyens qu'il préconise de mettre en œuvre pour compléter

ces informations, que ce soit pour l'analyse des besoins ou des offres en intégrant s'il le juge pertinent un benchmark international ciblé

1.2. Périmètre général de l'étude¹

Temporel : 2025 (offres existantes et demande) et 2026 (offres prévisionnelles)

Géographique : France,

Thématique : toutes les dimensions de la TE selon le segment (air, énergie, climat, ECi, eau, biodiversité, mobilité, etc..)

Entreprises : tous secteurs (yc agricole, BTP, commerce, transport...) toutes tailles.

Les offres analysées pourront viser une partie du périmètre : un domaine de la TE (ex : énergie), une partie de la France (ex : Région) ou une partie des entreprises (ex : segment 3)

2. Questionnement général

L'objectif de l'étude est pour l'ADEME d'évaluer l'opportunité de s'investir seule ou avec un partenaire dans le développement de nouvelles offres sur les 3 segments du point 4.

Cette évaluation sera basée sur le questionnement général suivant :

- Quelles sont les offres sur les 3 segments d'offres ?
 - Acteur porteur
 - Cibles (secteur, taille, géographie, compétences requises)
 - Périmètre technique de l'offre
 - Modalité d'accès, financement, reste à charge pour l'entreprise
 - Notoriété, volume et zones de déploiement
 - Niveau de satisfaction du porteur et des cibles / offre
 - Éléments sur le coût de l'offre en argent publique
 - Evolutions prévues à court terme
- Quelle est la demande et quels sont les besoins des entreprises ? On vise ici les besoins identifiés par les cibles elles-mêmes :
 - Connaissances accessibles par l'ADEME sur les besoins des cibles
 - Lacunes dans l'identification par l'ADEME des besoins et opportunité de travaux complémentaires.
 - Structuration par les entreprises de leurs besoins : facteurs déterminants (stratégie, conjoncture...), critères de priorisation, temporalité court/moyen/long terme
- Existe-t-il des lacunes sur ces segments par rapport aux besoins des entreprises et à la stratégie entreprise de l'ADEME ? et Si oui :
 - Quelles sont ces lacunes : zone géographique, domaine technique, cibles ?
 - Quelles sont les opportunités pour l'ADEME de soutenir le développement et/ou le déploiement de nouvelles offres ?
 - Quels types d'acteurs peuvent mettre en œuvre ces offres ? leurs avantages/inconvénients et la façon dont on peut s'appuyer sur eux ?
 - Avec quels partenaires et quel rôle pour l'ADEME ?
 - A quelle échelle raisonner : nationale ou régionale pour s'appuyer sur les partenariats existants
 - Quelles entreprises cibler ?
 - Quelles caractéristiques pour ces offres ?
 - Quelle VA et positionnement de ces offres sur le marché ?
 - Quel positionnement dans un parcours TE ?
 - Quelle faisabilité juridique, politique, technique, compétences, budget ?
 - Quelle feuille de route pour l'ADEME & partenaires à court et moyen terme ?

¹ A ce stade il convient de rester synthétique afin de développer par la suite au 2.1, les finalités et objectifs des prestations.

Afin de caractériser les différences de situations régionales, le prestataire restituera les réponses à ces questions à travers :

- Une analyse nationale sur chaque segment avec les principales variations régionales
- 3 études de cas régionales pour les 3 segments en parallèle. Le choix des trois régions sera fait par l'ADEME sur proposition du prestataire.

Ce questionnaire général sera complété par des questions spécifiques à chaque segment (voir ci-après) quand les réponses au questionnaire varient selon le segment

3. Sources d'informations

Les sources d'information sont abordées dans la suite du présent cahier des charges pour chaque segment. D'une façon générale, l'étude pourra se baser sur

- le recensement des offres au niveau national réalisé pour la plateforme « Mission Transition Ecologique » et soutenu techniquement et financièrement par l'ADEME.
- des entretiens avec les principaux acteurs nationaux (consulaires, BPI) et régionaux de l'offre.
- Une enquête réalisée par le prestataire auprès des entreprises ciblées pour combler les lacunes de notre connaissance de leurs besoins. Le prestataire prendra en charge la constitution du panel. L'ADEME pourra si nécessaire fournir un panel complémentaire d'entreprises bénéficiaires des ses aides.

4. Segment d'offres à analyser

4.1. Segment 1 : démarche transition écologique 360°

Il convient ici de décrire les prestations/technologies/solutions permettant de répondre à l'objectif ainsi que les exigences Définition du segment d'offre : conseil, formation ou méthodologie qui permet à une entreprise :

- D'identifier et hiérarchiser ses principaux impacts sur l'environnement sur la base d'une analyse multicritère et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur
- De construire, mettre en œuvre et suivre un plan d'action pour réduire ses principaux impacts en réduisant les risques de transferts d'impact entre des phases de cycle de vie ou entre des catégories d'impacts.

Objectif : engager les entreprises dans un parcours global de TE à moyen terme.

Quelques références d'offres identifiées à prendre en compte :

- ISO 14001 : La norme de référence sur le management environnemental. Il reste à évaluer le déploiement de cette norme en France et son efficacité pour déclencher des actions.
- La méthode « Organisational Environmental Footprint » (OEF) développée par la Commission européenne (2013), idem, il reste à évaluer le déploiement de cette méthode en France.
- Analyse multicritère à l'échelle de l'entreprise : l'ACV organisationnelle porte sur l'ensemble de l'entreprise avec une analyse multicritère de la chaîne de valeur. L'ADEME a lancé l'appel à manifestation d'intérêt « Transition écologique des organisations » (TORGA) qui vise à expérimenter notamment l'ACV organisationnelle réalisée selon la norme ISO 14072 en s'inspirant de la méthode de transition ACT (voir 8 ci-dessous). L'AMI sera clos le 18/12/2024 et permettra de collecter des informations sur les méthodes sélectionnées par les entreprises. Un document décrivant l'AMI est disponible sur le lien ci-dessus.
- Reporting multicritère : la nouvelle réglementation européenne CSRD impose aux grandes entreprises de publier un reporting RSE à partir de 2025. Ce reporting doit se conformer à des règles définies dans des standards (ESRS). L'ESRS 2 définit les règles pour l'analyse de « matérialité » des différents impacts, c'est-à-dire leur importance & pertinence pour

l'entreprise. Le volet environnemental est couvert par 5 standards ESRS E1 à E5. Nous manquons de recul sur les effets de cette réglementation mais elle peut rapidement structurer les démarches environnementales des grandes entreprises et de leurs fournisseurs.

- Ecolabel Européen Hébergement touristique : il offre un référentiel d'action à l'échelle de l'entreprise. Est-ce un modèle transposable à d'autres secteurs ?
- Diagnostic de maturité TE 360° : les conseillers des CCI et CMA proposent aux TPE & PME des pré-diagnostic qui évalue la maturité de l'entreprise sur l'ensemble des champs environnementaux. Cela ne délivre pas un plan d'action mais permet à l'entreprise une vue rapide de ses enjeux.
- Démarches multicritères sur les produits et service : l'ADEME propose une offre de soutien sur l'éco-conception. Ces démarches s'appliquent à l'échelle des produits/services/procédés et non pas à l'échelle de l'entreprise elles mais prennent bien en compte les impacts multicritères sur la chaîne de valeur et génèrent un plan d'action.
- Rose : <https://rose-orientation.fr/> un guide d'orientation pour aider l'entreprise à identifier quelle est, entre l'éco-conception, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC), ainsi que l'écologie industrielle territoriale (EIT), l'approche la plus adaptée à ses problématiques et son contexte
- Démarche mono-critère avec des perspectives d'élargissement : ACT pas à pas et ACT évaluation sont des dispositifs qui engagent les entreprises dans une trajectoire de décarbonation. Ce ne sont pas des démarches multicritères, cependant l'ADEME étudie l'élargissement du périmètre d'ACT à la biodiversité et aux ressources.
- Les offres aux collectivités : l'ADEME propose aux collectivités deux référentiels qui proposent une stratégie et un plan d'action structuré. Le premier référentiel porte sur le champ économie circulaire et le second sur l'air, le climat et l'énergie. Une fusion des deux référentiels est en cours pour produire un référentiel TE 360°. En fonction des actions qu'elle réalise, la collectivité obtient un score qui la situe par rapport aux autres. Il reste à analyser le caractère transposable de cette offre à la cible des entreprises.

L'ADEME attend du prestataire qu'il complète cette liste de références si besoin. Il devra ensuite lui fournir une vision synthétique qui permette de positionner les références entre elles sur les critères les plus pertinents.

Le questionnement général mentionné au chapitre 3 sera complété par :

- Comment les entreprises perçoivent la valeur ajoutée d'une évaluation multicritère par rapport à une évaluation monocritère GES ? cherchent-elle à évaluer les transferts d'impacts ? à hiérarchiser l'ensemble des enjeux au-delà des GES ?
- Distinction entre le plan d'action (issu d'un diagnostic) et le plan de transition (issu de ACT) : Un plan d'action élaboré peut comporter des actions avec un chiffrage, des délais et une priorisation. Le plan de transition (comme dans ACT) comporte en plus une trajectoire chiffrée de réduction d'impact environnemental à laquelle chaque action contribue et un plan de financement des investissements nécessaires. Sur ce point : quel est le besoin des entreprises dans le cadre d'une démarche TE 360° ?
- Une entreprise qui a réalisé un diagnostic 360° aboutit à un plan d'action 360° et cherchera des aides financières pour le réaliser. Or les aides existantes aux études ou investissements sont focalisées sur des périmètres écologiques restreints (énergie, recyclage...). L'entreprise devra donc faire plusieurs demandes : est-ce un frein à la mise en œuvre d'un plan d'action 360° ?

Remarque : Les offres RSE & Management Intégré font partie du périmètre de l'étude pour leurs sujets gouvernance et impacts environnementaux.

4.2.Segment 2 : Ressources pour l'action autonome

Définition du segment d'offre : ressources souvent gratuites fournies par un acteur aux entreprises pour accélérer leur transition écologique de façon autonome, c'est-à-dire sans que cet acteur interagisse directement avec ces entreprises en leur fournissant du temps ou du financement. Ces ressources peuvent être des outils méthodologiques sous forme d'autodiag en ligne ou de guides, des bonnes pratiques, des MOOC, outils de benchmark, bases de données...

Objectif : Ces ressources touchent un grand nombre d'entreprises pour un coût limité d'argent public par entreprise. On fait donc l'hypothèse qu'elles sont efficaces pour permettre une mobilisation massive des entreprises, notamment des petites et micro-entreprises, dans la transition écologique.

Quelques références de ressources à prendre en compte :

- 1) Outils d'autodiag en ligne, pour n'en citer que quelques-uns :
 - Évènementiel : <https://evenementresponsable.ademe.fr/>
 - Finance et conseil : <https://opcoatlas.v2.learning-boost.com/quiz-barometer?token=3139a5ab5726a60bb9545b548ddec34ac3c05951>
 - Flash Diag énergie CCI <https://www.cci-diag.com/app?quiz=5>
 - Tourisme : <https://www.francetourismedurable.gouv.fr/fr/autodiagnostic/identification> et <https://pro.auvergnerhonealpes-tourisme.com/auto-diagnostic-visualiser-le-questionnaire/> et <https://ecolabeltoolbox.com/fr/>
 - Climatomètre BPI
 - Bilan produit : <https://base-empreinte.ademe.fr/>
- 2) Guides
 - ADEME « Clés pour Agir » en Librairie :
 - <https://librairie.ademe.fr/7241-evaluer-la-mutabilite-des-friches-outil-mutafiches.html>
 - <https://librairie.ademe.fr/changement-climatique-et-energie/4724-flexibilite-electrique-en-industrie.html>
 - <https://librairie.ademe.fr/7288-inventaire-du-cycle-de-vie-des-procedes-de-mise-en-forme-des-composites.html>
 - <https://librairie.ademe.fr/7359-installer-un-site-de-compostage-autonome-en-etablissement-cae.html>,
 - <https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/6836-guide-d-eco-conception-pour-les-mobiliers-meublants.html>
 - Guides sectoriels DGE : <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/actualites/publication-de-guides-sectoriels-pour-la-transition-ecologique-des-entreprises>
- 3) MOOC TE
 - a. MOOC ADEME Académie : <https://academie.ademe.fr/entreprises/>
 - b. Autres MOOC : très diversifié dont Coq Vert (réservé aux entreprises adhérentes) & BPI Université

Le questionnement général mentionné au chapitre 3 sera complété par :

- Ce segment d'offres est très varié et évolutif. On y trouve des ressources visant des secteurs ou des sujets techniques particuliers. Peut-on en dresser un panorama à la fois représentatif et synthétique ?

- Ces ressources permettent-elle directement aux entreprises d'agir concrètement sans autre soutiens extérieurs ? Sont-elles des produits d'appel pour d'autres soutiens ? quels types de soutiens (conseil ou formation interactif, subvention) sont complémentaires ?

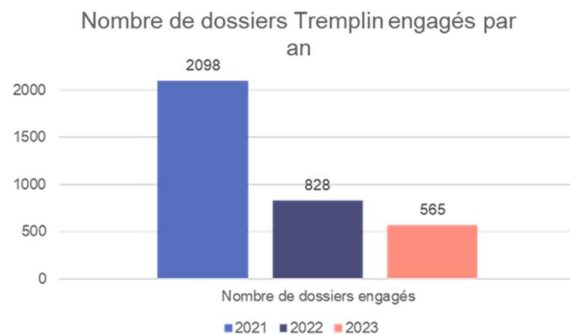
4.3. Dispositifs de soutien aux PE & TPE

Offre : subventions portées par un acteur public et accessible aux petites et micro-entreprises (PE et TPE) pour financer le conseil (prioriser les actions) et les investissements nécessaires à leur transition écologique. Le périmètre inclut tous les thèmes ADEME et tous les secteurs.

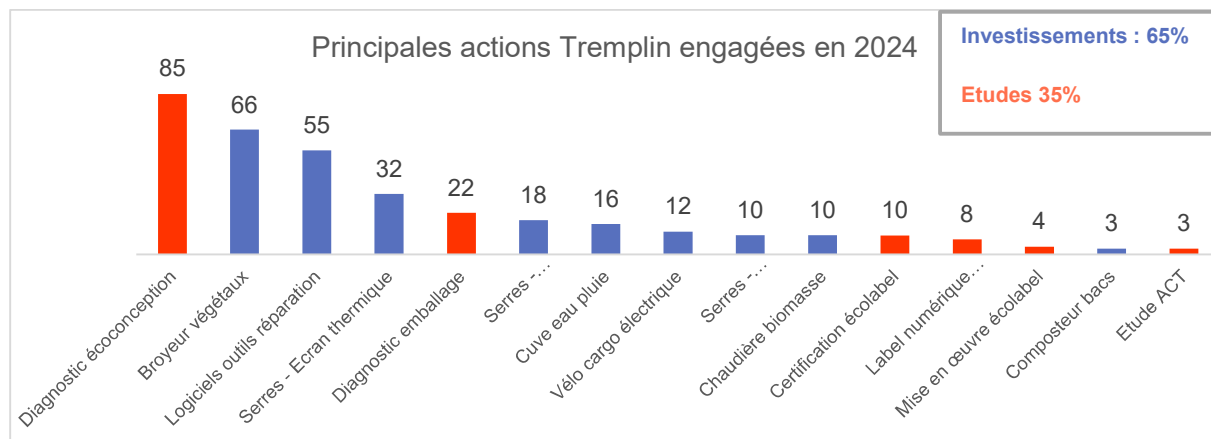
Offre de référence ADEME : Tremplin

Tremplin est un dispositif ADEME qui permet à la cible TPE-PME d'accéder facilement à un bouquet d'aides pour faire leurs premiers pas dans la transition écologique. L'outil a été créé en 2021 pour permettre la distribution massive d'aides du Plan de Relance à destination des TPE-PME. Sa simplicité réside d'une part pour l'entreprise à n'avoir à déposer que peu de documents pour déposer sa demande sur le site Agir de l'ADEME. Et d'autre part, les dossiers sont relativement simples et nécessitent peu de temps d'instruction et de gestion pour l'ADEME car les actions aidées sont simples.

3491 dossiers Tremplin engagés depuis janvier 2021 au 14 dec 2023



Depuis la fin du plan de relance, le dispositif a été conservé en réduisant le nombre d'investissements aidés. Dispositif transverse, il permet à l'entreprise de déposer en un seul dossier, plusieurs demandes d'aides (études et investissements) sur plusieurs thématiques de la transition écologique (ACT Pas à pas, ENR, Economie circulaire/déchets, éco conception, éco-labélisation, mobilité, isolation de serres). En 2024, 326 actions aidées dont les plus demandées sont :



L'ADEME envisage de déléguer le dispositif Tremplin à partir de 2026. L'objectif de l'étude est de déterminer les opportunités et les risques pour l'ADEME de soutenir le déploiement d'un dispositif similaire porté par un ou des partenaire(s). L'ADEME assurerait tout ou partie du financement mais délèguerait au maximum la gestion et l'instruction des dossiers.

Autres exemples d'offres de références nationales identifiées :

- Certificat d'économie d'énergie : il s'agit d'aides financières privées financées par les fournisseurs d'énergie dans le cadre d'une réglementation qui les y oblige. Ces aides portent sur des travaux d'économie d'énergie.

- Crédit d'impôt pour les travaux d'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires des TPE et PME (terminé depuis le 31/12/2024).
- Fonds Tourisme Durable, Guichet ASP et subvention « France Nation Verte » : ces offres font partie du périmètre et l'ADEME fournira au prestataire les connaissances dont elle dispose.

Au-delà de ces références, l'ADEME attend du prestataire qu'il réalise un panorama des principales offres sur segment pour 2025 en tenant compte des spécificités régionales (3 études de cas).

Le questionnement général mentionné au chapitre 3 sera complété par :

- Quels sont les enseignements principaux tirés de Tremplin par l'ADEME et par ses partenaires
- Quelles comparaisons possibles entre Tremplin et les alternatives envisageables ?
- Quels sont les avantages et inconvénients de la gestion déléguée pour l'ADEME sur ce segment ? La gestion déléguée d'argent public implique des contraintes juridiques et administratives à bien évaluer. Peut-on comparer l'efficacité en € public total (ADEME et autres financeurs) de la gestion déléguée par rapport à la gestion directe ADEME ?
- Quelles sont les conditions de réussite d'une telle gestion déléguée ? Nature du partenaire ? capacités/compétences en gestion ?
- Quelles dépenses éligibles viser ?
- Quelle latitude de choix et de variation en fonction des régions ?
- Quelles sont les alternatives aux subventions : fonds de garantie...

5. Le déroulement de l'étude

L'étude se déroulera en 3 phases successives réalisées par le prestataire en étudiant les 3 segments d'offre en parallèle.

Phase 1 : Collecte & analyse d'informations

- Etudes, bases de données sur les offres et bilans fournis par l'ADEME
- Entretiens internes ADEME : DR, siège....
- Entretiens externes auprès des partenaires actuels : Tutelles, DGE, BPI, consulaires, associations, OP
- Identification et entretiens partenaires potentiels : banques, experts comptables, OPCO...
- Choix des 3 régions pour l'étude de cas
- Préparation de l'enquête (questionnaire, panel) pour combler les lacunes identifiées sur notre connaissance des entreprises (besoins et connaissance des offres).

Phase 2 :

- Enquête auprès des entreprises visées. Le prestataire fournit le fichier source.
- Approfondissement dans les 3 régions choisies pour les études de cas

Phase 3 : Analyse, structuration et synthèse des informations

- Description du ou des marché(s) aux niveaux national et régional (études de cas)
- Connaissance actuelle sur la demande
- Identification et caractérisation des éventuelles lacunes en matière d'offre
- Réponses au questionnement ADEME
- Présentation des résultats à l'ADEME

- Recommandations sur la diffusion des résultats en prenant en compte la situation fin 2025.

Durée : Le prestataire devra remettre son rapport final provisoire à l'ADEME dans un délai de 6 mois.

Le candidat devra préciser dans sa proposition la méthodologie qu'il préconise d'employer en détaillant :

- L'équipe en charge de la prestation avec le CV et le rôle de chaque intervenant-te
- Les éventuels compléments de questionnement qu'il suggère à l'ADEME
- Les outils marketing pertinents qu'il propose d'utiliser
- Les sources d'informations visées (en complément de celles citées dans ce CdC)
- Les outils d'analyse de ces sources qu'il propose d'utiliser (intelligence artificielle...)
- L'enquête auprès des entreprises ciblées (panel, modalités, traitement des réponses...)
- Les 3 études cas régionales (méthode, sources...)
- Ses propositions en matière de formalisation des panoramas des offres et des demandes ainsi que des études de cas régionales
- Sa proposition de calendrier

6. Livrables et relations avec l'ADEME

Les relations entre le Titulaire de l'ADEME seront basées sur :

- Le référent technique ADEME identifié dans le marché et l'équipe identifiée dans la proposition du titulaire. Tout changement dans cette équipe par rapport à la proposition devra être argumenté par le Titulaire et acceptée par l'ADEME.
- Un comité de pilotage interne composé de différentes personnes du siège de l'ADEME (service en charge du marketing, service entreprise) et des trois directions régionales correspondant aux régions choisies pour les focus
- Un groupe externe pour la présentation des conclusions de l'étude qui comprendra des personnes correspondant aux principaux partenaires nationaux et régionaux.

Le prestataire devra remettre à l'ADEME :

- Dans un délai de 3 mois : un rapport d'avancement qui présente :
 - Une première analyse des informations collectées (yc entretiens)
 - Un choix argumenté de 3 régions pour les études de cas
 - Une présentation de l'enquête vers les entreprises (yc questionnaire et panel)
- Dans un délai de 6 mois : un rapport final provisoire qui présente :
 - Une analyse et une synthèse de l'offre et de la demande sur les 3 segments au niveau national et dans les 3 régions choisies pour le focus
 - Sa réponse au questionnement de l'ADEME et en particulier ses recommandations sur le développement de nouvelles offres : opportunité, modalités, partenaires, temporalité
 - Ses recommandations sur la diffusion des résultats

7. Profil du prestataire

Les compétences du prestataire attendues par l'ADEME se situent sur deux composantes principales :

- Les études de marché B2B et les méthodes du marketing associées
- La transition écologique des entreprises et les offres de soutien public qui leur sont destinées sur ce sujet.

Le candidat devra présenter dans son offre ses expériences et compétences sur ces deux composantes.

Rappel du règlement de la consultation (article 3.2) et de l'acte d'engagement (B) : le candidat peut se présenter en groupement afin de réunir les compétences attendues.