

# CONCEPTION, ANIMATION, ACTUALISATION DE LA FORMATION « ANALYSE FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE »

Service de Développement des Ressources Humaines  
Rédaction : Leslie CHRISTIEN

## TABLE DES MATIERES

1.	Eléments de contexte.....	2
1.1.	Les activités de l'ADEME .....	2
1.2.	Contexte de la prestation.....	2
2.	Les attentes de l'ADEME vis-à-vis des prestations à réaliser .....	3
2.1.	Formation « Analyse financière - Niveau 1 » (lot 1) .....	3
2.1.1.	Objectifs et modalités pédagogiques du module « Analyse financière – Niv 1 » .....	4
2.1.2.	Missions du lot 1 – Formation « Analyse financière – Niv 1 » .....	5
2.2.	Formation « Analyse financière – Niveau 2 » (lot 2).....	6
2.2.1.	Objectifs et modalités pédagogiques du module « Analyse financière - Niv 2 » .....	7
2.2.2.	Missions du lot 2 – Session « Analyse financière - Niv 2 ».....	8
3.	Démarche RSE.....	10
4.	Organisation et pilotage de la prestation.....	10
4.1.	Encadrement et suivi de la prestation.....	10
4.2.	Calendrier de réalisation des prestations.....	11

# 1. Éléments de contexte

## 1.1. Les activités de l'ADEME

Au cœur des missions qui lui sont confiées par le ministère de la Transition écologique, le ministère en charge de l'Energie et le ministère en charge de la Recherche, l'ADEME - l'Agence de la transition écologique – partage ses expertises, assure le financement et l'accompagnement de projets de transformation dans des domaines variés : énergie, économie circulaire, décarbonation de l'industrie, mobilité, bâtiment, qualité de l'air, consommation et production responsables, alimentation durable, bioéconomie, gestion des sols, adaptation au changement climatique et transition juste.

L'ADEME mobilise les citoyens, les entreprises et les territoires pour les aider à progresser vers une société plus sobre en carbone et économe en ressources. Résolument engagée dans la lutte contre le changement climatique et la dégradation des ressources, elle conseille, facilite et soutient les initiatives, de la recherche à la diffusion des solutions.

Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), l'ADEME met également ses capacités d'expertise et de prospective au service des politiques publiques.

Pour en savoir plus, nous vous invitons à consulter le site de l'ADEME : [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

## 1.2. Contexte de la prestation

Le Service de Développement des Ressources Humaines met en œuvre son plan Interne de Développement des Compétences en co-construction avec les référents thématiques des directions techniques de l'agence.

La majorité des actions de montée en compétences internes proposées par le SDRH (service de développement des Ressources Humaines) sont des formations collectives, c'est-à-dire des sessions de formation organisées en interne sur les sites centraux (Angers, Paris, Valbonne).

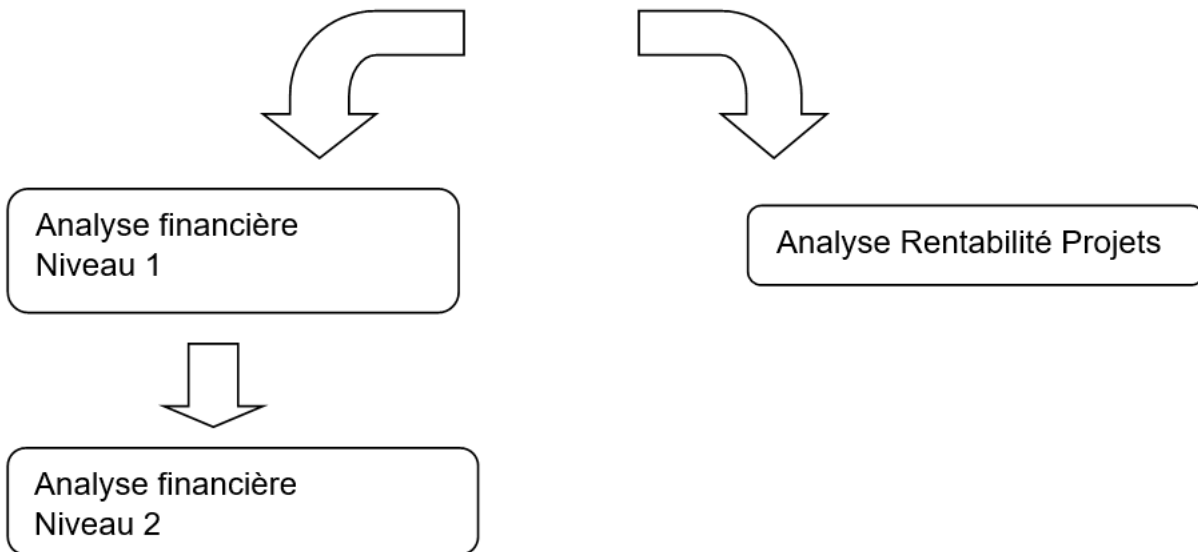
La présente consultation concerne la mise en concurrence de prestataires de formation sur les thématiques suivantes :

- Formation Analyse financière Niveau 1 (lot 1)
- Formation Analyse financière Niveau 2 (lot 2)

Une autre formation d'analyse financière existe en parallèle concernant l'analyse de rentabilité d'un projet. Celle-ci a pour objectif de savoir mener un diagnostic économique d'un projet grâce à une méthodologie visant à vérifier la cohérence et challenger les business plans transmis par les porteurs de projets en vue d'un financement potentiel via un appels à projets opérés par l'ADEME.

Ces deux circuits de formation sont complémentaires et visent un périmètre différent : celle-ci sur le périmètre "entreprise" et l'autre sur le périmètre "projet".

Vous trouverez ci-dessous un schéma explicatif reprenant les différentes thématiques :



Ce parcours « finance » est utile à l'ADEME dans le cadre de son soutien aux projets de recherche, d'expérimentation et de déploiement des solutions innovantes dans le domaine de la transition écologique.

Forte du succès du Programme d'investissement d'avenir et du Plan de relance, l'agence s'est vu confirmer par l'État comme opérateur de [France 2030](#). Elle a la charge d'expertiser et de financer les innovations et les industrialisations, à travers des appels à projets, qui ont pour ambition de transformer durablement des secteurs clés de notre économie (énergie, automobile, aéronautique, numérique ou encore espace) et de positionner la France comme leader en faisant émerger les futurs champions technologiques.

France 2030 capitalise sur les acquis des Programmes d'investissements d'avenir (PIA), et notamment du PIA 4 doté de 20 milliards d'euros qu'il intègre et dépasse dans les ambitions et les moyens. Au total, France 2030 mobilise 54 milliards d'euros pour que les entreprises, les universités et les organismes de recherche réussissent pleinement leurs transitions dans les filières stratégiques.

Pour aller plus loin : <https://www.ademe.fr/nos-missions/financement/>

## 2. Les attentes de l'ADEME vis-à-vis des prestations à réaliser

### 2.1. Formation « Analyse financière - Niveau 1 » (lot 1)

La présente consultation concerne le recrutement de prestataires en binôme sur les parties ingénierie pédagogique d'une part et financière d'autre part pour l'actualisation de la formation initiale Niveau 1 :

- La conception de la formation
- L'animation des sessions de la formation
- L'actualisation de la formation

### 2.1.1. Objectifs et modalités pédagogiques du module « Analyse financière – Niv 1 »

#### Public visé :

Les chefs de projets mais également toute autre personne de l'ADEME qui doivent réaliser des analyses financières dont l'objectif est d'évaluer la solvabilité des entreprises, afin de déterminer si ces entreprises analysées peuvent être accompagnées au regard de leur santé financière et si les business plans proposés pour leurs projets sont crédibles et pérennes.

Les différents appels à projets opérés par l'ADEME ont notamment lieu dans le cadre de France 2030 où plusieurs exemples sont disponibles sur le site [Agir](#).

#### Prérequis du public à former :

Pas de prérequis demandés.

Tous les participants passeront un test de positionnement. Ce test permettra de vérifier leur niveau et d'adapter les éléments introductifs de la formation le cas échéant pour que chacun ait les prérequis indispensables à l'entrée en formation "Niveau 1".

#### Les objectifs de la formation :

L'objectif principal est de savoir mener un diagnostic économique et financier d'une entreprise visant à vérifier sa capacité financière à mener à bien le projet déposé à l'un des dispositifs de financement publique opérés par l'ADEME et à assurer les retours financiers pour l'Etat.

Plus précisément, l'objectif du niveau 1 est de fournir les éléments clés de l'analyse financière pour permettre au lecteur des états financiers non habitué de détecter les grands signes de défaillance de l'entreprise.

Pour cela, les définitions d'analyse de solvabilité et de performance seront abordées accompagnées des méthodes de lecture des documents financiers essentiels (interprétation de compte de résultat, bilan...).

#### Objectifs opérationnels :

Les objectifs opérationnels sont :

Comprendre Bilan et Compte de Résultat

- Comprendre les jeux d'acteurs autour de l'analyse financière (entreprise, commissaire au compte, expert-comptable...)
- Repérer les principaux postes du bilan et du compte de résultat utiles pour l'analyse financière
- Maîtriser les outils d'analyse financière, les indicateurs et ratios clés pour conclure sur la santé financière d'une entreprise (CAF, EBE, VA...)
- Mener une analyse financière rapide selon une démarche structurée ;
- Détecter les signes de dégradation de l'entreprise ;
- Appréhender toutes les composantes - contextuelle – stratégique – opérationnelle – financière - des Business plans ;

#### Modalités pédagogiques spécifiques - Durée de la formation :

La durée totale sera de 2 journées.

Le prestataire sera force de proposition concernant les modalités pédagogiques les plus adaptées aux objectifs mais aussi à la situation des adémiens, qui ont peu de temps à consacrer à la formation. Il est donc très important que la formation soit la plus concrète possible et avec des modalités adaptées à l'apprentissage rapide. Pour répondre à cet enjeu le prestataire doit proposer un format blended-learning (e-learning, distanciel, présentiel, tutorat, classe inversée, etc., ...).

Des apports théoriques et méthodologiques devront être accompagnés de mises en application (quizz, études de cas, mises en situation, exercices) pour renforcer et valider les acquis de la formation. Par exemple, une séquence pédagogique interactive et très opérationnelle pourra être mise en place pour passer en revue l'ensemble des acquis.

Deux études de cas minimum serviront de « fil rouge » aux formations niveau 1 et niveau 2 (une PME ou start-up et une GE), ces dernières prendront appui sur les compétences visées à l'issue de la formation et sur les supports-outils utilisés pour la formation (auto-évaluation, guide ADEME...).

### **Modalités d'évaluation :**

En amont de la formation, un test de positionnement sera formalisé afin de déterminer le niveau de compétences des futurs stagiaires (sous format d'un prérequis).

Des évaluations formatives devront être proposées tout au long des sessions, afin de s'assurer de la bonne acquisition des connaissances.

Une évaluation « bilan des acquis » sera réalisée en fin de formation.

L'évaluation de la satisfaction des stagiaires sera réalisée en fin de formation par le prestataire sous forme d'un questionnaire en ligne à remplir par les apprenants.

## **2.1.2. Missions du lot 1 – Formation « Analyse financière – Niv 1 »**

La prestation se divisera en une partie forfaitaire et une partie à prix unitaires déclenchée par l'émission de bons de commande. Seule la partie à prix unitaires pourra faire l'objet d'un renouvellement. La partie forfaitaire ne fera l'objet d'aucun renouvellement, sa durée maximum sera de 12 mois.

### **La conception d'un module et l'animation d'une session test (partie forfaitaire) :**

Le prestataire réalisera :

- Le déroulé pédagogique et la conception du module
- Tous les outils, exercices, supports pédagogiques, story-board, documentation complémentaire nécessaires à la réalisation de la formation, sous quelle que forme que ce soit,
- Les outils d'évaluation de la formation : les évaluations formatives pendant la formation et les évaluations de satisfaction
- L'animation d'une session test et les ajustements nécessaires le cas échéant, avec la mise à disposition des dossiers stagiaires (support, cahier d'exercices, ...) en privilégiant un format ne nécessitant pas d'impression.

- La rédaction des exercices des cas pratiques pour donner suite aux données transmises par l'Ademe
- La rédaction des deux études de cas « fil rouge »
- La rédaction d'un livrable final servant de synthèse de la formation avec les éléments clés à retenir

Si des documents doivent être remis aux stagiaires pendant le présentiel, le prestataire en assurera la reproduction et en intégrera les frais dans le coût d'animation de la formation.

Pour pallier d'éventuelles problématiques comme la crise sanitaire du COVID-19 ou les grèves, il est demandé au prestataire de prévoir une version distancielle de la formation. La prestation demandée inclue donc un schéma pédagogique adapté à ce format avec notamment, des séquences plus courtes, des temps de pause plus nombreux, des modalités pédagogiques diversifiées pour favoriser le plus possible la dynamique de groupe.

La session pourra être organisée à Angers ou Paris, à la demande de l'ADEME. Dans ce cadre, il est demandé au prestataire un montant pour les frais de mission.

Sera à charge de l'ADEME l'organisation matérielle de la session (réservation de salle, des repas, ...).

#### **L'animation de sessions de formation (partie à bons de commande) :**

Le prestataire assurera l'animation d'environ 2 sessions de formation par an (nombre non contractuel).

L'intervenant devra également accompagner et suivre la progression des stagiaires.

Nombre de stagiaires par session : minimum 6 et maximum de 12.

#### **Profil des formateurs**

Il est attendu du prestataire des compétences pédagogiques et techniques sur les sujets traités en formation, notamment en analyse financière d'entreprise de toutes catégories (experts comptables, commissaire aux comptes...), de rentabilité des projets, réalisation d'un business plan.

Les candidatures devront associer un expert de l'ingénierie pédagogique et un acteur spécialisé dans le domaine de la finance ayant une expérience significative dans la réalisation de business plan de projet industriel et d'innovation.

Les formateurs se positionneront en tant qu'accompagnateurs et facilitateurs de la montée en compétences des stagiaires.

#### **L'actualisation de la formation (partie à bons de commande) :**

Le prestataire réalisera une fois par an un bilan qualitatif écrit des sessions réalisées (demandes des stagiaires, adéquation avec la formation, évolution des modules, nouvelles actualités...). Ce document permettra d'échanger sur la mise à jour éventuelle du module et intégrer le cas échéant des nouveautés en fonction de l'actualité ou faire évoluer les modalités pédagogiques

L'actualisation fera l'objet d'une ou plusieurs réunions en visio-conférence (d'une durée prévisionnelle d'une heure).

## **2.2. Formation « Analyse financière – Niveau 2 » (lot 2)**

La présente consultation concerne le recrutement de prestataires pour :

- La conception de la formation
- L'animation des sessions de la formation
- L'actualisation de la formation

### 2.2.1. Objectifs et modalités pédagogiques du module « Analyse financière - Niv 2 »

#### **Public visé :**

Les chefs de projets qui doivent réaliser des analyses financières dont l'objectif est d'évaluer la solvabilité des entreprises de manière plus approfondi, afin de déterminer si ces entreprises analysées peuvent être accompagnées au regard de leur santé financière et si les business plans proposés pour leurs projets sont crédibles et pérennes.

#### **Prérequis du public à former :**

Pas de prérequis demandés.

Tous les participants passeront un test de positionnement. Ce test permettra de vérifier leur niveau et de réorienter potentiellement certains stagiaires vers la formation « Analyse financière – Niveau 1 ».

#### **Les objectifs de la formation :**

L'objectif principal est de savoir mener un diagnostic économique et financier poussé d'une entreprise visant à vérifier sa capacité financière à mener à bien le projet déposé à l'un des dispositifs de financement publique opérés par l'ADEME.

Cette formation est un approfondissement du niveau 1, destiné aux personnes qui cherchent une analyse plus fine et pertinente, afin de pouvoir mener des échanges précis et pertinents avec les directions financières des entreprises suivies.

#### **Objectifs opérationnels :**

Les objectifs opérationnels sont :

- Maîtriser le rôle et l'impact d'une levée de fonds
- Comprendre les techniques d'évaluation d'entreprise
- Comprendre les techniques de consolidation
- Appréhender les conséquences et les opportunités de certaines pratiques comptables (quasi-fond propre, compte courant d'associé bloqué, coup d'accordéon...)
- Maîtriser l'évaluation de business plan de projets complexes / Produire une analyse critique
- Savoir mettre en place des conditions de garanties en cas de capacité financière fragile
- Connaître les méthodes d'analyse spécifiques au cas d'une société projet (SPV)

#### **Modalités pédagogiques spécifiques - Durée de la formation :**

La durée totale sera de 2 journées.

Le prestataire sera force de proposition concernant les modalités pédagogiques les plus adaptées aux objectifs mais aussi à la situation des adémiens, qui ont peu de temps à consacrer à la formation. Il est donc très important que la formation soit la plus concrète possible et avec des modalités adaptées à l'apprentissage rapide. Pour répondre à cet enjeu le prestataire doit proposer un format blended-learning (e-learning, distanciel, présentiel, tutorat, classe inversée, etc., ...).

Des apports théoriques et méthodologiques devront être accompagnés de mises en application (quizz, études de cas, mises en situation, exercices) pour renforcer et valider les acquis de la formation. Par exemple, une

séquence pédagogique interactive et très opérationnelle pourra être mise en place pour passer en revue l'ensemble des acquis.

Deux études de cas minimum serviront de « fil rouge » aux formations niveau 1 et niveau 2 (une PME ou start-up et une GE), ces dernières prendront appui sur les compétences visées à l'issue de la formation et sur les supports-outils utilisés pour la formation (auto-évaluation, guide ADEME...).

#### **Modalités d'évaluation :**

En amont de la formation, un test de positionnement sera formalisé afin de déterminer le niveau de compétences des futurs stagiaires/ prérequis.

Des évaluations formatives devront être proposées tout au long des sessions, afin de s'assurer de la bonne acquisition des connaissances.

Une évaluation « bilan des acquis » sera réalisée en fin de formation.

L'évaluation de la satisfaction des stagiaires sera réalisée en fin de formation par le prestataire sous forme d'un questionnaire en ligne à remplir par les apprenants.

### **2.2.2. Missions du lot 2 – Session « Analyse financière - Niv 2 »**

La prestation se divisera en une partie forfaitaire et une partie à prix unitaires déclenchée par l'émission de bons de commande. Seule partie à prix unitaires pourra faire l'objet d'un renouvellement. La partie forfaitaire ne fera l'objet d'aucun renouvellement, sa durée maximum sera de 12 mois.

#### **La conception d'un module et l'animation d'une session test (partie forfaitaire) :**

Le prestataire réalisera :

- Le déroulé pédagogique et la conception du module
- Le début de la formation devra comprendre une synthèse des éléments clés à retenir de la formation niveau 1
- La conception d'un test de positionnement : Le prestataire aura la charge de concevoir un test de positionnement des prérequis des participants sur les connaissances scientifiques de base pour l'analyse de rentabilité d'un projet. La forme et la durée sera à déterminer par le prestataire. Le test aura pour objectif de définir le niveau de chaque participant.
- Tous les outils, exercices, supports pédagogiques, story-board, documentation complémentaire nécessaires à la réalisation de la formation, sous quelle que forme que ce soit,
- Les outils d'évaluation de la formation : les évaluations formatives pendant la formation et les évaluations de satisfaction
- L'animation d'une session test et les ajustements nécessaires le cas échéant, avec la mise à disposition des dossiers stagiaires (support, cahier d'exercices, ...) en privilégiant un format ne nécessitant pas d'impression.
- La rédaction des exercices des cas pratiques à la suite des données transmises par l'ADEME



- La rédaction des deux études de cas « fil rouge »
- La rédaction d'un livrable final servant de synthèse de la formation avec les éléments clés à retenir

Si des documents doivent être remis aux stagiaires pendant le présentiel, le prestataire en assurera la reproduction et en intégrera les frais dans le coût d'animation de la formation.

Pour pallier d'éventuelles problématiques comme la crise sanitaire du COVID-19 ou les grèves, il est demandé au prestataire de prévoir une version distancielle de la formation. La prestation demandée inclue donc un schéma pédagogique adapté à ce format avec notamment, des séquences plus courtes, des temps de pause plus nombreux, des modalités pédagogiques diversifiées pour favoriser le plus possible la dynamique de groupe.

La session pourra être organisée à Angers ou Paris, à la demande de l'ADEME. Dans ce cadre, il est demandé au prestataire un montant pour les frais de mission.

Sera à charge de l'ADEME l'organisation matérielle de la session (réservation de salle, des repas, ...).

#### **L'animation de sessions de formation (partie à bons de commande) :**

Le prestataire assurera l'animation d'environ 2 sessions de formation par an (nombre non contractuel).

L'intervenant devra également accompagner et suivre la progression des stagiaires.

Nombre de stagiaires par session : minimum 6 et maximum de 12.

#### **Profil des formateurs**

Il est attendu du prestataire des compétences pédagogiques et techniques sur les sujets traités en formation, notamment en analyse financière d'entreprise de toutes catégories (experts comptables, commissaire aux comptes...), de rentabilité des projets, réalisation d'un business plan.

Les candidatures devront associer un expert de l'ingénierie pédagogique et un acteur spécialisé dans le domaine de la finance ayant une expérience significative dans la réalisation de business plan de projet industriel et d'innovation.

Les formateurs se positionneront en tant qu'accompagnateurs et facilitateurs de la montée en compétences des stagiaires.

#### **L'actualisation de la formation (partie à bons de commande) :**

Le prestataire réalisera une fois par an un bilan qualitatif écrit des sessions réalisées (demandes des stagiaires, adéquation avec la formation, évolution des modules, nouvelles actualités...). Ce document permettra d'échanger sur la mise à jour éventuelle du module et intégrer le cas échéant des nouveautés en fonction de l'actualité ou faire évoluer les modalités pédagogiques

L'actualisation fera l'objet d'une ou plusieurs réunions en visio-conférence (d'une durée prévisionnelle d'une heure).

### 3. Démarche RSE

#### *Démarche sociale*

Le candidat exposera la démarche et/ou les actions concrètes qui seront mises en place pour assurer un progrès social dans le cadre de sa prestation. L'ADEME recevra favorablement les propositions faites en matière d'insertion professionnelle et sociale des personnes en difficulté et éloignées du marché de l'emploi, de formation des employés, y compris les employés les moins qualifiés, de lutte contre la précarité professionnelle, de lutte contre la discrimination.

Pour exemple, pourrait être envisagée l'insertion professionnelle et sociale de personnes en difficulté et éloignées du marché de l'emploi dans le cadre du marché. L'action d'insertion peut correspondre à un volume d'heures de travail, à un emploi de longue durée ou à une mesure alternative, engagement de l'entreprise dans la formation de ses employés, et notamment de ses employés les moins qualifiés.

#### *Démarche environnementale*

Le candidat exposera également la démarche et/ou les actions concrètes qui seront mises en place pour assurer une réduction des impacts négatifs sur l'environnement et sur la santé des personnes dans le cadre de la prestation objet du marché et de l'utilisation des livrables qui en découlent. Les éléments avancés pour répondre à cette exigence environnementale devront être liés à l'objet du marché et devront être étayés par des éléments probatoires.

### 4. Organisation et pilotage de la prestation

#### 4.1. Encadrement et suivi de la prestation

Le Service Développement des Ressources Humaines sera l'interlocuteur contractuel des prestataires de l'ensemble des lots.

Le comité de pilotage sera composé de :

- 2 à 3 référents techniques ADEME
- Une chargée de formation interne ADEME

Pour chaque lot, les membres du COPIL valideront les déroulés pédagogiques, les choix de modalités pédagogiques, le contenu des livrables demandés aux prestataires.

Une réunion de lancement des travaux spécifiques à chaque lot sera programmée à Angers ou Montrouge ou en visio-conférence (d'une durée comprise entre 1h30 et 2h). Les autres réunions se feront dans la mesure du possible en visio-conférence (d'une durée prévisionnelle d'une heure). Afin de préparer efficacement ces réunions, les prestataires retenus seront chargés de transmettre au plus tard une semaine avant les réunions du comité de pilotage l'ensemble des documents de travail. Une réunion est également à prévoir pour le débriefing après les sessions test (première session animée).

Par ailleurs, l'ADEME mettra à la disposition des prestataires l'ensemble des documents ressources dont elle dispose sur le sujet pour faciliter la mise en œuvre des contenus de stage.

**Eléments techniques pour la production des contenus :**

L'ADEME fournira les éléments graphiques obligatoires devant être présents sur les différents supports de formation.

**4.2. Calendrier de réalisation des prestations**

	Formation « Analyse financière – Niv 1 »	Formation « Analyse financière – Niv 2 »
Conception des modules	Janvier – Mars 2026	Janvier – Mars 2026
Session test	A partir de Mars 2026	A partir de Mars 2026
Actualisation	A partir de février 2027	A partir de février 2027