

## Accompagnement « TPE & PME gagnantes sur tous les coûts ! »

### Protocoles de contrôle et de médiation

#### 1. Contexte

Dans le cadre du déploiement national l'accompagnement « TPE & PME gagnantes ! », l'ADEME souhaite pouvoir faire réaliser des contrôles des prestations effectuées ainsi que de permettre une médiation en cas de désaccord entre les intervenants et les établissements accompagnés.

Le contrôle pourra être effectué au moment de la validation du plan d'actions comme en phase de bilan final. Ce contrôle portera sur le plan d'actions et/ou le bilan final en se basant sur les livrables produits par les intervenants ainsi que des données disponibles pour évaluer la qualité des accompagnements. La médiation interviendra sur demande de l'ADEME dès lors qu'un différend sera présent entre un intervenant et l'établissement qu'il accompagne sur le plan d'actions et les économies prévisionnelles associées ou sur le bilan final et les économies réalisées.

L'ADEME déclenchera un contrôle ou une médiation sur la base de son analyse des informations qu'elle reçoit de la part des intervenants ou des établissements.



Suite à une mise en concurrence, l'ADEME a recruté Kairos Business Partners pour réaliser ces contrôles et ces médiations.

#### 2. Objectifs

##### a. Contrôle

L'objectif du contrôle est d'apporter à l'ADEME des éléments objectifs pour orienter sa relation avec les intervenants et les établissements.

Le contrôle des accompagnements portera sur l'analyse des flux issue de la visite ainsi que sur le plan d'actions et les économies prévisionnelles et/ou le bilan final après la mise en œuvre de l'accompagnement et le calcul d'économies réalisées par l'établissement.

Le contrôle sera effectué en se basant sur les éléments disponibles issus de l'intervention sur site comme de l'ensemble de l'accompagnement :

- Les livrables transmis par l'intervenant à l'établissement : le rapport « plan d'actions » (enjeux & maturité, analyse des flux, préconisations et chiffrage des économies), le rapport de bilan intermédiaire et le bilan final (actions et économies réalisées, nouvelles opportunités).
- Base de données anonyme de capitalisation sur les autres accompagnements.

##### b. Médiation

L'objectif de la médiation est de parvenir à un accord et d'apporter à l'ADEME des éléments objectifs pour orienter sa relation avec les intervenants et les établissements.

Dans la situation où l'établissement et l'intervenant d'accompagnement seraient en désaccord sur l'analyse des flux, le plan d'actions et le calcul des économies ou sur le bilan final et l'évaluation des économies réalisées, une médiation pourra intervenir pour assurer un arbitrage du désaccord et parvenir à un accord. Ces médiations seront basées d'une part sur les documents mis à disposition de l'ADEME par l'intervenant d'accompagnement et d'autre part par un échange avec l'intervenant et l'établissement. Une clôture de médiation sera effectuée avec les différentes parties pour assurer un partage de l'arbitrage et de ses motifs et parvenir à un accord.

### 3. Protocoles de contrôle

Afin d'assurer un contrôle sur les 2 phases de l'intervention (plan d'actions / bilan final), 2 protocoles de contrôles seront déployés en fonction de l'avancement de l'établissement dans l'accompagnement. Sauf point particulier et après validation avec l'ADEME, ces contrôles se feront sans prise de contact directe avec l'intervenant d'accompagnement ou l'établissement.

#### a. Protocole de contrôle 1 : Analyse des flux & plan d'actions

Dans le cadre de la première phase de l'accompagnement, un contrôle pourra être déclenché par l'ADEME. Ce contrôle portera sur les points suivants :

- La qualité de la prestation : la rigueur des bilans de flux, le réalisme et l'ambition des préconisations, la planification des actions, la présentation des résultats
- La justesse et le réalisme des calculs des économies prévisionnelles, élément déclencheur du paiement de la prestation de l'établissement à l'ADEME
- Conformité aux principes méthodologiques définis par l'ADEME dans le guide méthodologique de la boîte à outils « accompagnement TPE & PME gagnantes ».

Le contrôle portera sur plusieurs niveaux :

- **Données :**
  - Qualité d'analyse des flux, complétude des informations recueillies
  - Cohérence des données recueillies et couverture de l'analyse par rapport aux consommations
  - Cohérence des données de l'établissement par rapport à des établissements comparables (base de données anonymisée de capitalisation des accompagnements)
- **Analyse des flux et des pratiques :**
  - Réalisme de l'analyse
  - Cohérence de la consolidation des données et de la synthèse des flux
  - Adéquation du modèle d'évaluation utilisé et cohérence des données (équation aux unités, modèle d'évaluation...)
- **Plan d'actions :**
  - Faisabilité et pertinence des actions et des jalons fixés et indicateurs de suivi déployés
  - Faisabilité des objectifs d'économies au regard des préconisations
  - Économies potentielles exclues du plan d'actions ou préconisations non retenues
  - Justesse et réalisme du calcul des économies et de l'économie totale notamment au regard du minimum déclenchant le paiement par l'établissement à l'ADEME
  - Estimation des moyens à mettre en place et investissements identifiés (TRI)
  - Conformité par rapport aux prescriptions et recommandations de l'ADEME
  - Adéquation des méthodes précisées pour guider l'établissement dans l'atteinte des économies.

Un bilan du contrôle sera mis à disposition de l'ADEME précisant l'identification de l'établissement ainsi que des recommandations sûres :

- Suites à donner concernant l'accompagnement pour l'établissement et l'intervenant considéré
- Des propositions d'adaptations ou de modifications de la boîte à outils des intervenants
- Des indications de rappel sur la méthode et/ou l'utilisation de la boîte à outil pour l'intervenant d'accompagnement

## b. Protocole de contrôle 2 : Suivi & bilan final

Dans la seconde partie de l'accompagnement « TPE & PME gagnantes », un contrôle du suivi et du bilan de l'établissement pourra également être effectué. Ce contrôle portera notamment sur :

- La qualité du suivi, la faisabilité opérationnelle du plan d'actions validé, l'engagement de l'établissement dans la mise en œuvre, l'accompagnement et l'apport de méthodes et solutions à l'établissement par l'intervenant
- La justesse des calculs des économies effectivement réalisées par l'établissement sur la période d'évaluation pour fournir une base fiable du bilan

Le contrôle veillera à plusieurs points de l'accompagnement de l'établissement et de la construction du bilan en analysant :

- **Analyse des flux et plan d'actions**
  - Application rapide du protocole 1 si celui-ci n'a pas été réalisé précédemment
- **Accompagnement de l'établissement par l'intervenant**
  - La régularité du suivi effectué et le suivi des actions du plan de réduction des flux
  - Le déploiement de démarches, outils ou solutions permettant à l'établissement d'atteindre les objectifs définis
  - Le suivi des indicateurs permettant de suivre la réalisation des actions notamment leur cumul permettant d'évaluer les économies réelles
- **L'engagement de l'établissement** sur la réalisation et le suivi du plan, le respect des jalons validés par l'établissement, la mise en œuvre des moyens prévus.
- **Bilan de l'accompagnement et des économies réalisées**
  - L'emploi d'un modèle de calcul des économies conforme aux préconisations de l'ADEME
  - La cohérence des économies réalisées par rapport à des entreprises comparables du secteur dans l'accompagnement
  - La pertinence et l'ambition des nouvelles opportunités d'actions proposées par l'intervenant à l'établissement au regard de ses caractéristiques et de sa situation actuelle.

Un rapport d'analyse du bilan et de réalisation des économies sera mis à disposition de l'ADEME avec des recommandations éventuelles d'actions auprès de l'intervenant ou de l'établissement accompagné.

## 4. Protocole de médiation

Le protocole de médiation suivra la démarche suivante pour assurer une résolution du différend :

### a. Préparation de la médiation

En amont de la prise de contact avec l'intervenant d'accompagnement et/ou l'établissement, le médiateur prend connaissance du dossier. Cette première étape, sans contact avec l'établissement ou l'intervenant, de prise de connaissance des données et informations collectées permettra de :

- Consolider l'ensemble des informations du dossier.
- Analyser la rigueur de l'analyse des flux, la couverture de l'analyse par rapport aux volumes de consommation.
- Comparer les économies potentielles avec celles réalisées par les entreprises comparables du secteur d'activités.
- Analyser le modèle d'évaluation des économies retenues où la mise en place présente des faiblesses pouvant être sources de contestation, identifier les économies non comptabilisées (économies indirectes).
- Identifier l'ambition des économies présentées et, pour le bilan final, l'implication de l'établissement et/ou de l'intervenant dans la période de concrétisation des économies.

### b. Conduite de la médiation

#### 1. Echange avec l'intervenant d'accompagnement

Une première prise de contact sera effectuée avec l'intervenant ayant accompagné l'établissement dans cette démarche. Cette interview permettra de comprendre le contexte de réalisation de la prestation notamment en échangeant sur :

- L'accueil au sein de l'établissement, le contexte d'intervention, la facilité de collecte d'informations et leurs qualités dans la phase d'analyse comme de suivi.
- La pédagogie déployée, l'assistance proposée sur la résolution de problèmes, la planification des actions et de leurs jalons.
- La position de l'intervenant sur les actions retenues ou non ainsi que de l'adhésion de l'établissement à celles-ci.
- L'avis de l'intervenant sur la situation dans l'établissement et, pour le bilan final, l'avancement du plan d'actions et l'engagement de l'établissement dans la démarche.

#### 2. Dialogue avec l'établissement

Un dialogue avec l'établissement sera établi pour permettre un accord équilibré entre l'établissement et l'intervenant d'accompagnement tout en veillant aux intérêts de l'ADEME.

Ce dialogue permettra de connaître, du point de vue de l'établissement, sa maturité sur la réduction des coûts, le cadre d'intervention de l'intervenant et la raison pour laquelle la médiation survient.

Une discussion sera effectuée en reprenant les étapes de l'accompagnement afin de créer des points d'accords progressifs sur :

- Les étapes de l'analyse des flux et/ou du déploiement des actions
- Les éléments d'entrées du modèle (coûts, factures, hypothèses d'évaluation...)
- Les modèles d'évaluations des économies potentielles
- Le choix des actions ou préconisations et la raison de mise en côté de certaines préconisations
- La planification des actions et l'estimation des moyens nécessaires à leur mise en œuvre

- L'implication de l'établissement sur l'obtention des économies (bilan final)

En fonction de éléments retenus, une proposition de médiation sera présentée à l'établissement. Celle-ci pourra inclure une version amendée de l'analyse des flux réalisée et/ou du plan d'actions initialement proposé.

Dans le cas d'une impossibilité de réaliser la médiation à distance sur une entreprise en France métropolitaine, une intervention sur place sera envisagée pour vérifier sur les terrains les différents éléments à l'origine de la médiation et dialoguer directement avec l'établissement. Le cas échéant, l'intervenant d'accompagnement sera averti de cette intervention et il lui sera laissé la possibilité d'être présent.

### 3. Validation de la médiation

Un point tripartite via téléphone ou visio-conférence sera effectué pour clôturer la médiation. Ce point reprendra les principaux sujets de désaccords et identifiera pour chacun la solution ou l'arbitrage retenu. Un argumentaire sera repris pour justifier des différents choix retenus à l'établissement et au prestataire d'accompagnement et parvenir à un accord et une validation par l'établissement du plan d'actions ou du bilan final (selon le cas).

### 4. Capitalisation de la médiation

En clôture de médiation, un compte-rendu sera mis à disposition de l'ADEME ainsi que de l'établissement et de l'intervenant d'accompagnement. Ce rapport reprendra les points suivants :

- Informations sur l'établissement
- Calendrier / jalons de médiation
- Origine de la médiation
- Arbitrage argumenté
- Eléments amendés de capitalisation de l'arbitrage rendu
- Résultat de la médiation : accord ou désaccord persistant.