



**Comment créer un service territorial d'accompagnement
et de financement de la rénovation énergétique ?**
L'exemple des sociétés de tiers-financement en France



**GUIDE
METHODOLOGIQUE**

Ce guide a été rédigé par [Energies Demain](#) et [Energy Cities](#), avec le soutien de [l'association SERAFIN](#), dans le cadre du projet européen [ORFEE](#), financé par le programme Horizon 2020.

L'association Serafin a été créée en mars 2022, grâce au soutien du projet européen ORFEE, par les membres fondateurs : l'Agence régionale Énergie Climat Occitanie, la Régie Régionale du Service Public de l'Efficacité Énergétique de la région Hauts-de-France, Île-de-France Energies, Bordeaux Métropole Énergie, Oktave, Centre-Val-de-Loire Energies, Pouget Consultants, Effinergie et Energies Demain.

Les objectifs de l'association sont de :

- ▀ déployer et diffuser le modèle des sociétés de tiers-financement,
- ▀ créer un espace d'échange privilégié entre les différents acteurs de la rénovation énergétique,
- ▀ constituer un portefeuille d'outils et de méthodologies accessible à tous les Membres de l'association,
- ▀ contribuer au pilotage et l'optimisation des sources de financement des projets de rénovation.

Auteurs :

Marie Pourchot, Lola Dornier et Françoise Réfabert, Energies Demain
Jana Cicmanova et Thibaut Maraquin, Energy Cities
Sabrina Qureshi, Oyat avocats

Design graphique:

[unger+ kreative strategien GmbH](#)

Mai 2024



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 894478



Table des matières

1. Introduction	04	4. Quelles étapes pour créer une STF ?	30
1.1. L'offre des sociétés de tiers-financement : un accompagnement pour des rénovations performantes et accessibles à tous	06	4.1 Analyse du territoire et de ses besoins	30
1.1.1 Qu'est-ce qu'une STF ?	06	4.1.1 Analyser les objectifs définis dans les documents de planification	30
1.1.2 Un enjeu de massification de la rénovation énergétique performante	07	4.1.2 Identifier, le cas échéant, des besoins spécifiques sur certaines zones géographiques	30
1.1.3 Quelle est l'origine des sociétés de tiers-financement ?	07	4.1.3 Analyser les caractéristiques de la demande (particuliers et copropriétés)	31
1.1.4 Une inscription progressive dans la législation et réglementation en France	09	4.1.4 Analyser les caractéristiques de l'offre (professionnels de la rénovation)	31
4.1.5 Analyser les dispositifs publics existants		4.1.5 Analyser les dispositifs publics existants	31
		4.1.6 Analyser les sources de financement de la rénovation existantes	32
2. Quelles sont les conditions nécessaires à la création d'une société de tiers-financement ?	10	4.2 Définition des objectifs et du modèle économique de la société de tiers-financement	33
2.1. Conditions générales	10	4.2.1 Définition de l'offre d'accompagnement technique et financier	33
2.1.1 Contexte administratif et géographique	10	4.2.2 Définition de l'offre de financement	35
2.1.2 Contexte politique	11	4.2.3 Définition de l'organisation fonctionnelle de la STF	45
2.1.3 Contexte démographique et sociologique	11	4.2.4 Elaboration du plan d'affaires	49
2.1.4 Prise en compte de l'écosystème d'acteurs locaux existant	12	4.3 Choix de la forme juridique	64
2.2. Conditions spécifiques concernant l'offre de financement directe	13	4.3.1 Les différents véhicules juridiques	66
		4.4 Définition des outils nécessaires	69
		4.4.1 Définition des processus	69
		4.4.2 Conception d'un outil numérique de gestion	69
3. Comment fonctionne une société de tiers-financement ? Retours d'expérience des STF françaises	14	4.5 Définition d'une stratégie de communication et mise en œuvre d'un plan de communication	70
3.1 L'offre de services des STF : un accompagnement technique et financier	14	4.5.1 Créer la marque et la charte graphique	71
3.1.1 Parcours d'accompagnement d'une STF	15	4.5.2 Définir les cibles et les limites géographiques	71
3.1.2 Le volet technique	15	4.5.3 Créer les supports de communication	72
3.1.3 Le volet financier	16	4.5.4 Développer les relations avec les médias	75
3.2 Le modèle économique des STF	17	4.6 Définition de partenariats	77
3.2.1 Activités des STF	17	4.7 Et maintenant, à vous de jouer !	78
3.2.2 Cibles	18		
3.2.3 Partenaires des STF	19		
3.2.4 Ressources	21		
3.2.5 Relations clients	23		
3.2.6 Canaux de communication	23		
3.2.7 Coûts des STF	23		
3.2.8 Revenus des STF	24		
3.3 Le modèle juridique des STF	25		
3.3.1 Les différents modèles juridiques des STF existantes	25		
3.3.2 L'offre des STF : un service public ou un service dans le champ concurrentiel ?	26		
3.4 Le modèle d'intervention vis-à-vis de l'accompagnement technique	26		
3.4.1 Assistant à Maître d'Ouvrage	26		
3.4.2 Maître d'œuvre	27		
3.4.3 Maître d'ouvrage délégué	27		
3.4.4 Contractant général	28		
		Annexes	79



1. Introduction

La rénovation énergétique des logements du parc privé fait actuellement l'objet d'une attention toute particulière en France. La volonté politique affichée dans ce domaine est forte et divers moyens (financiers, administratifs...) sont mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés à l'échelle nationale. Dans un contexte d'urgence climatique et de transition écologique, sociale et énergétique, la question de la dépendance aux énergies fossiles se pose en France, comme dans le reste de l'Europe, et notamment dans le secteur du logement. Mais les résultats obtenus jusqu'à présent restent mitigés, et ce pour plusieurs raisons.

Rénover est en effet un acte complexe :

- ▶ **Techniquement** ; l'atteinte des niveaux de réduction des consommations énergétiques prévu théoriquement nécessite un haut niveau de qualification des professionnels réalisant la rénovation
- ▶ **Socialement**, les populations les plus affectées par un ressenti d'inconfort dans leur logement sont souvent celles qui disposent le moins de moyens (notamment financiers) pour réaliser ces projets,
- ▶ **Financièrement** ; les banques ne parviennent pas à intégrer dans le processus d'octroi des prêts, les ressources spécifiques à la rénovation comme les aides financières (car elles connaissent mal leurs règles de distribution) ou les économies d'énergie (car elles ne savent pas comment les estimer de manière à sécuriser le plan de financement du projet)
- ▶ **Administrativement**, les aides et subventions envisageables ne sont accordées qu'au prix d'un parcours administratif très lourd, cependant nécessaire pour éviter les détournements qui ont pu être constatés, par exemple sur les programmes « isolation à 1 euro »,
- ▶ **Tactiquement**, les aides et subventions sont encore trop souvent perçues comme le principal moteur de la prise de décision, orientant ainsi le marché vers des rénovations mono-geste plutôt que vers des rénovations globales et performantes qui permettraient d'optimiser les différentes ressources nécessaires à la réalisation de ces projets.

Cette complexité généralisée vient limiter, voire annihiler la volonté de nombreux ménages pourtant désireux de réaliser des travaux de rénovation dans leur logement. Ceux-ci ont avant tout besoin d'être accompagnés dans leur démarche par un tiers de confiance, capable de les suivre sur toute la durée du projet. Un accès plus simple aux financements et subventions est également nécessaire pour engager des travaux qui peuvent s'avérer très coûteux (de 40 000 € à 80 000 € par chantier en moyenne).¹

La nécessité d'un acteur, si possible public ou parapublic, maîtrisant l'ensemble des aspects tant techniques que sociaux et financiers, fait consensus. Les Sociétés de Tiers-Financement (STF), constituées à l'initiative de plusieurs régions et d'une métropole en France, remplissent ce rôle. Elles proposent en effet à des propriétaires individuels ou à des copropriétés non seulement un accompagnement technico-économique adapté aux caractéristiques de chaque territoire et au contexte du marché, mais également une prestation de financement du projet de rénovation (de façon directe ou indirecte). L'expérience de ces STF a permis de répondre aux besoins du marché avec une promesse simple dans son énoncé, mais complexe dans sa mise en œuvre : un contact unique capable d'adapter en toute simplicité les projets de rénovation aux moyens et attentes des ménages.

L'expérience de ces structures a trouvé un écho particulier auprès de l'Union européenne, qui a décidé de financer, au travers de son programme H2020, le projet ORFEE. Ce projet vise à doter ces acteurs d'un centre de ressources dédié dont l'objectif est de renforcer les STF existantes en les aidant à consolider leur modèle économique afin de mutualiser leur développement, coordonner leurs processus opérationnels, réduire leurs coûts et centraliser les retours d'expérience pour mieux les diffuser. Conscients de devoir se structurer pour porter le fruit de leur expérience, les STF et leurs partenaires se sont associés en 2022 pour créer **SERAFIN**. Cette association est reconnue par l'ensemble des parties prenantes comme un acteur majeur du marché et rassemble près de 30 % des rénovations de plus de deux gestes sur les territoires où ses membres exercent leur activité.

Après avoir construit une matrice de contrôle de la qualité des méthodes employées, l'association Serafin a développé un référentiel relatif aux procédures, méthodes et outils à mettre en œuvre pour s'assurer d'un exercice aussi qualitatif que possible. La qualité des rénovations est en effet une des conditions de réussite indispensables à la réalisation de chantiers de rénovation de plus en plus nombreux.

Cette expérience, unique en Europe et qui a démontré son efficacité, doit pouvoir être mise à disposition de toutes les structures territoriales qui souhaiteraient à leur tour développer une société de tiers-financement.

C'est précisément la finalité du présent guide, qui entend décrire les voies et facteurs de réussite, ainsi que les limites et les écueils d'une telle approche. Ce guide a en effet pour objectif de présenter les STF existantes et leur rôle, rendre compte de leur fonctionnement, et aider les acteurs publics, et notamment les collectivités, à considérer la création d'une STF sur leur territoire si les conditions y sont réunies. L'ambition affichée est de rendre disponible au plus grand nombre tous ces éléments pour pouvoir ensuite, dans un futur proche, en faire un standard du marché de la rénovation.

Cette première édition du guide sera par la suite adaptée et modifiée à la suite des retours d'expérience des structures intéressées, que ces retours soient positifs ou négatifs.

Car c'est ensemble, en échangeant et en partageant nos expériences, que nous relèverons le pari d'atteindre les objectifs de rénovation, tant européens que français (notamment en ce qui concerne les passoires thermiques), et mobiliserons les banques et les professions impliquées dans la démarche, tout en maîtrisant les coûts associés.

Bonne lecture !

¹Source : association Serafin, à partir des retours d'expérience des sociétés de tiers-financement en France, pour la rénovation d'une maison individuelle.

1.1. L'offre des sociétés de tiers-financement : un accompagnement pour des rénovations performantes et accessibles à tous

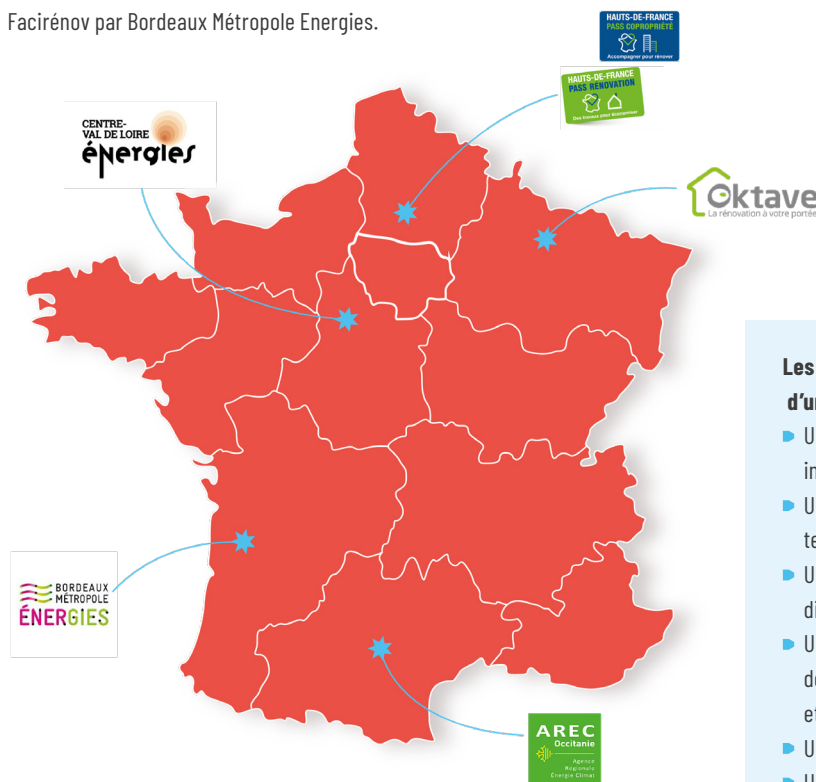
1.1.1. Qu'est-ce qu'une STF ?

Les Sociétés de Tiers Financement (STF) sont des opérateurs créés par des collectivités, proposant un service intégré pour des rénovations énergétiques performantes, simples et accessibles aux particuliers et copropriétés. Constituées et contrôlées par des régions ou métropoles françaises, les STF proposent une offre globale d'accompagnement (offre technique et financière directe ou indirecte) à la réalisation de travaux de rénovation énergétique. Pour rendre ce type de rénovation abordable, elles proposent également des financements adaptés.

Les STF opèrent sur le **secteur concurrentiel et au travers de leur offre de services innovante, visant à faire évoluer l'offre et la demande de travaux**. Ces opérateurs sont la réponse des métropoles et régions françaises, dans leur champ de compétences, aux obstacles rencontrés par les particuliers et copropriétés dans leur parcours de rénovation performante. Le service d'accompagnement technique et financier porté et proposé par les STF est un réel levier vers des **rénovations performantes**.

5 sociétés de tiers-financement sont actives en France :

- ▶ La Régie régionale du Service Public de l'Efficacité Energétique Hauts-de-France
- ▶ Oktave en Grand Est
- ▶ AREC Occitanie
- ▶ Centre-Val-de-Loire Energies
- ▶ Facirénov par Bordeaux Métropole Energies.



Les avantages de la création d'une STF sur un territoire

- ▶ Une offre globale d'accompagnement intégrant la dimension technique et financière
- ▶ Un contrôle des STF par les collectivités territoriales : une garantie d'intérêt général
- ▶ Un modèle adaptable pour répondre à une diversité de contextes
- ▶ Un ancrage territorial permettant de nouer des partenariats avec les partenaires locaux et les dispositifs parallèles
- ▶ Une offre basée sur le besoin de l'habitant
- ▶ Un instrument qui répond aux principaux freins à la rénovation énergétique : la complexité de la gestion d'un projet de rénovation et l'accès au financement

Figure 1 : Carte des sociétés de tiers-financement actives en France (2024)

² Les STF n'interviennent que sur des opérations de rénovation visant un gain énergétique minimum de 40%.

1.1.2. Un enjeu de massification de la rénovation énergétique performante

Selon les scénarios prospectifs³ visant à **atteindre la neutralité carbone en 2050 à l'échelle française, il serait nécessaire de multiplier par dix les rénovations performantes dans le parc résidentiel privé**. En France, la notion de rénovation performante a été définie par l'ADEME, l'Agence Française de la Transition Écologique, en janvier 2021. « La rénovation performante d'un bâtiment est un ensemble de travaux qui permettent au parc bâti d'atteindre à minima le niveau BBC⁴ rénovation ou équivalent. »

La rénovation performante se distingue de la rénovation globale, qui suppose que les travaux soient faits en une seule étape, et de la rénovation complète, qui s'applique lorsque la totalité du bâtiment est rénové.

La réponse française à un cadre européen : le modèle des One Stop Shops(OSS)

L'Union européenne s'est engagée à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 55 % d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 1990, et à devenir le **premier continent climatiquement neutre** d'ici 2050. Les moyens d'y parvenir sont décrits dans le « **Pacte vert pour l'Europe** » (2019). Une stratégie visant à améliorer la performance énergétique des bâtiments, appelée « **vague de rénovations** », a également été mise en place.

La législation européenne a un impact majeur sur la rénovation énergétique des bâtiments résidentiels et deux directives européennes (l'une sur la performance énergétique des bâtiments l'autre sur l'efficacité énergétique), adoptées à l'automne 2023, encouragent la création de guichets uniques de la rénovation (« one stop shops ») dans tous les États membres de l'UE. En raison des différents contextes nationaux et locaux, la législation européenne ne donne pas une définition unique des OSS. Toutefois, CINEA (l'Agence exécutive Européenne pour le climat, les infrastructures et l'environnement) classe les OSS selon trois modèles : le conseil, l'accompagnement et la réalisation des travaux. L'intégration d'une offre de financement est considérée comme une option supplémentaire. A ce titre, les STF françaises illustrent ce modèle des OSS, appliqué au territoire français. Pour plus d'informations sur ces trois modèles, voir l'annexe 3 « Les 3 modèles de « one-stop-shops » définis à l'échelle européenne ».

1.1.3. Quelle est l'origine des sociétés de tiers-financement ?

A partir des années 2000, plusieurs Conseils Régionaux ont investi le champ de la rénovation performante des bâtiments sur leur territoire, en développant des processus de conseils aux particuliers pour favoriser la rénovation du parc résidentiel privé. Ces collectivités ont également cherché à faciliter le financement de ces rénovations. Dès 2006, la Région Picardie (qui a en 2016 fusionné avec la région Nord-Pas-de-Calais pour devenir la Région Hauts-de-France) proposait un prêt à taux zéro, préfigurant le dispositif national éco-prêt à taux zéro apparu en 2008. Les grandes métropoles françaises se sont aussi investies compte tenu de leurs compétences en matière d'amélioration de l'habitat.

Quelques collectivités pionnières ont réalisé des études de préfiguration afin de définir un parcours de service adapté aux ménages et identifier les points législatifs et réglementaires à faire évoluer pour rendre possible une offre de financement directe des rénovations. Ces études ont abouti à une **offre d'ingénierie technique et d'accompagnement à la mise en œuvre des chantiers reliée à un financement dont les remboursements mensuels sont adaptés au budget du ménage et tiennent compte des économies d'énergie**. Cette offre, définie sous le terme de tiers-financement, se distingue du tiers-investissement (cf. annexe 2 « Définition du tiers-investissement et différence avec le tiers-financement »). L'idée initiale proposée était de financer ce service par les Certificats d'Économie d'Énergie (CEE), introduits en 2006 en France.



³ Voir : The Shift Project - Construction neuve et rénovation : les points communs des scénarios ADEME, négaWatt, Shift Project et Pouget Consultants / C4 (theshiftproject.org)
⁴ Bâtiment basse consommation

A la suite de ces études, deux conseils régionaux (Conseils Régionaux de Picardie et d'Ile-de-France) ont souhaité développer des opérateurs proposant ce service de tiers-financement. Cela supposait que les opérateurs puissent proposer des financements directs aux particuliers et aux copropriétés, alors même que l'activité de crédit est réglementée et réservée aux banques et institutions financières (sauf dans quelques exceptions limitées). Plusieurs possibilités s'offraient alors. Le choix a été fait de modifier la loi pour conférer aux nouveaux opérateurs de rénovation énergétique des collectivités une exception au monopole des banques et établissements financiers concernant la distribution de crédits. Ainsi furent créées les Sociétés de Tiers-Financement ou STF. Elles sont apparues en droit français en 2014⁵ et 2015⁶ et ont été introduites dans le Code de la construction et de l'habitation.

La capacité de proposer une offre de prêt aux ménages confère aux STF un avantage comparatif par rapport à d'autres opérateurs, notamment privés, d'accompagnement à la rénovation énergétique. De plus, les STF sont fortement ancrées dans les territoires au travers des partenaires qui les composent. Le lien étroit avec les collectivités qui les ont créées permet de tisser des interactions et partenariats avec les acteurs de l'accompagnement (bureaux d'études thermiques, opérateurs ANAH) qui sont souvent leurs sous-traitants.

Points clés dans l'émergence du modèle :

- ▶ Rôle des Régions et métropoles en tant que chefs de file de la rénovation énergétique compte tenu de leurs compétences
- ▶ Des études de préfiguration, à l'initiative de deux conseils régionaux, ont permis l'émergence et la définition d'un nouveau modèle : le tiers-financement
- ▶ Un lobbying intense de la part des acteurs territoriaux pour faire inscrire ce nouveau modèle dans le champ législatif et réglementaire et obtenir une reconnaissance nationale

⁵ Loi no 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové

⁶ Loi no 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte



1.1.4. Une inscription progressive dans la législation et réglementation en France

Les dispositions réglementaires relatives au tiers-financement sont inscrites dans le **Code de la construction et de l'habitation (CCH)**.

- La **partie législative**, instituée par la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014, dite loi ALUR, donne une base juridique au système de tiers-financement pour la rénovation de logements, à travers les articles L. 381-1 et suivants.
- La **partie réglementaire**, instituée par le Décret n° 2015-306 du 17 mars 2015 et codifiée aux articles R. 381-9 à R. 381-12 du CCH, précise le périmètre des prestations de tiers-financement pour la réalisation de travaux de rénovation énergétique dans les logements. Il définit ainsi le **socle minimal** de prestations de l'offre technique du tiers-financement, les conditions de financement de l'opération, les bâtiments et les logements susceptibles d'être concernés. Il fixe également une obligation de résultat puisque **l'opération de tiers-financement doit permettre de réaliser des économies d'énergie et d'atteindre une diminution** de la consommation conventionnelle d'énergie primaire du bâtiment, diminution fixée à au moins 25 % par l'arrêté du 8 février 2016⁷.

En complément, l'article L511-6 du Code Monétaire et Financier (CMF) précise que les STF peuvent exercer une activité de crédit au titre d'une exception au monopole bancaire⁸, après autorisation de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR). Elles ne sont toutefois pas considérées comme des établissements de crédit.

En synthèse....

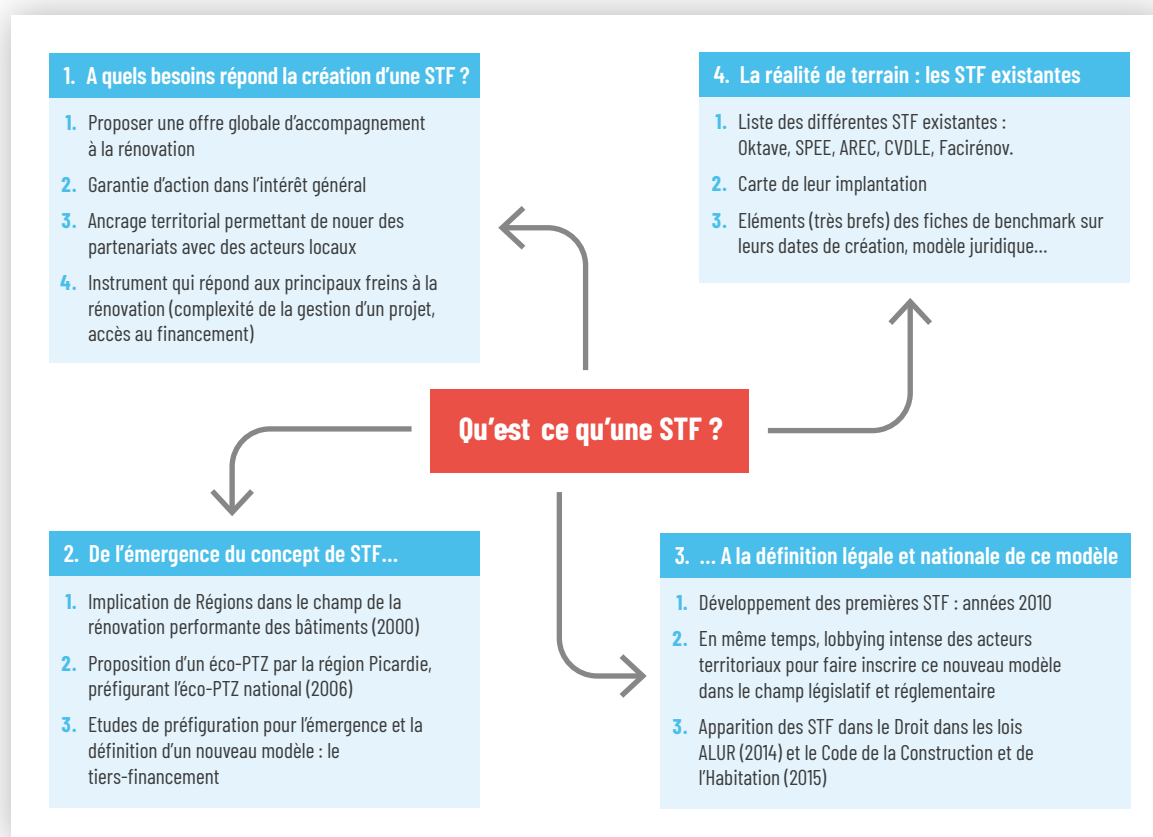


Figure 2 : Définir une STF

⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000032005487>

⁸ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000044563826

2. Quelles sont les conditions nécessaires à la création d'une société de tiers-financement ?

2.1. Conditions générales

2.1.1 Contexte administratif et géographique

Le contexte administratif est le premier critère à prendre en compte pour évaluer la pertinence de la création d'une société de tiers-financement sur un territoire. Celui-ci doit en effet :

- ▶ regrouper une population assez importante afin d'atteindre les volumes de rénovation permettant d'amortir les coûts fixes de la structure. Les Régions et métropoles sont les plus adaptées.
- ▶ avoir des compétences en matière d'habitat et/ou de rénovation énergétique.

En France, l'entité régionale est identifiée dans le Code général des collectivités territoriales comme « l'échelon pertinent pour coordonner, diffuser l'information et promouvoir les actions en matière d'efficacité énergétique ». Un réseau d'opérateurs de tiers-financement peut donc être mis en place dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme régional pour l'efficacité énergétique.

La loi climat et résilience de 2021 précise par ailleurs que le service public de la performance énergétique de l'habitat (SPPEH) doit comprendre :

- ▶ un réseau de guichets d'information, de conseil et d'accompagnement à la rénovation énergétique dits « Espaces Conseil - France Rénov' (ECFR) » mis en place par les intercommunalités,
- ▶ des accompagnateurs agréés, dits « Mon Accompagnateur Rénov' ». Leur mission comprend, lorsque cela est nécessaire :
 - ▷ un appui à la réalisation d'un plan de financement et d'études énergétiques ;
 - ▷ une assistance à la prospection et à la sélection des professionnels ;
 - ▷ le cas échéant, une évaluation de la qualité des travaux réalisés par ces professionnels.

Quant aux communes, elles sont très peu dotées financièrement, représentent trop peu de volumes de chantiers de rénovation potentiels et ne disposent pas des compétences nécessaires pour construire une politique dédiée. Cependant, en tant qu'échelon administratif le plus proche des citoyens, les communes sont des collectivités-clés pour relayer des dispositifs mis en œuvre à l'échelle intercommunale ou régionale, dans leurs outils de communication (magazine municipal, site web, réseaux sociaux...) et dans les structures qu'elles financent en partie, comme les centres communaux d'action sociale (CCAS).

Au regard du volume de projets de rénovation nécessaire pour créer une structure dédiée et du montant du capital requis (2 millions d'euros aux termes de la loi, plutôt 5 millions d'euros en pratique), il n'est donc pas surprenant que les collectivités à l'origine des STF en France soient quatre Régions Grand-Est, Hauts-de-France, Occitanie et Centre-Val-de-Loire - et la métropole de Bordeaux.

Les caractéristiques géographiques (logements en zone urbaine, péri-urbaine ou rurale) impactent également la pertinence et le format d'une société de tiers-financement. Elles ont une influence sur la définition de la cible (maisons individuelles, copropriétés), sur l'offre de services (nombre de visites sur site) et sur le modèle économique (frais de déplacement à prendre en compte, motivation à réaliser des travaux au regard de la valeur foncière, etc.).



2.1.2 Contexte politique

En fonction des ambitions politiques de la collectivité à l'initiative de la création d'une STF, la conception, puis la mise en œuvre de celle-ci sera plus ou moins facilitée et prendra des formes différentes. Un contexte politique favorable implique :

- ▶ Des objectifs stratégiques, quantitatifs et ambitieux, de lutte contre le changement climatique et de rénovation énergétique, définis dans les documents de planification régionaux (SRADDET) ou locaux (PCAET),
- ▶ Un plan d'actions clair et cohérent montrant un positionnement politique engagé avec plusieurs actions visant à faciliter la rénovation énergétique, articulées entre elles (aides financières, guichet unique de la rénovation, actions vis-à-vis des acteurs économiques de la rénovation, etc.),
- ▶ Un budget conséquent, en particulier lors du démarrage de l'activité de la STF, alors que les coûts fixes sont proportionnellement plus élevés que les coûts variables, et que le nombre de projets de rénovation est faible,
- ▶ Un goût pour l'innovation : les STF peuvent être considérées comme des expérimentations.

2.1.3 Contexte démographique et sociologique

Les caractéristiques socio-démographiques du territoire ont un impact sur l'offre de services de la STF et sur son modèle économique :

- ▶ Une **population aisée** est intéressée par un accompagnement clé-en-main dont la qualité est garantie par les services publics. Cet accompagnement peut être facturé significativement. La proposition d'une offre de prêt n'est en revanche pas indispensable, cette population ayant facilement accès au financement bancaire.
- ▶ Une **population avec des revenus intermédiaires** est intéressée par un accompagnement clé-en-main et une offre de prêt pour financer les travaux. Cette population a en effet peu accès aux subventions publiques et n'a pas toujours accès au financement bancaire. La proposition d'une offre de prêt pour financer les travaux est donc importante, avec des mensualités basses et idéalement proches des économies d'énergie générées par les travaux. L'accompagnement peut être facturé en partie.
- ▶ Une **population modeste ou très modeste** est intéressée par un accompagnement clé-en-main et une offre de financement permettant de l'aider à financer les travaux, au-delà des subventions (paiement du reste à charge). Un accompagnement social complémentaire peut être nécessaire. La proposition d'une offre de prêt pour financer les travaux est essentielle pour cette population, avec des mensualités basses et idéalement proches des économies d'énergie générées par les travaux. L'accompagnement doit être proposé gratuitement ou à un coût très faible grâce à des subventions de la collectivité.

2.1.4 Prise en compte de l'écosystème d'acteurs locaux existant

L'écosystème d'acteurs locaux autour de la rénovation énergétique est sensiblement le même partout en France mais peut présenter des différences en termes de dynamisme et d'implication en fonction des territoires.

En tout état de cause, il est primordial que la définition de la STF prenne en compte les actions déjà existantes sur le territoire. En effet, l'intégration dans un écosystème existant est un facteur clé de la réussite d'une STF, car elle permet une coordination entre les différents acteurs : interventions à divers moments du projet de rénovation, transfert de contacts, adaptation des processus pour éviter les redondances et garantir une cohérence, communication sur les offres de chacun, etc.

L'intégration de ces acteurs dès le début de la réflexion ainsi que la prise en compte de leurs préoccupations dans un esprit de concertation sont nécessaires pour espérer ensuite obtenir leur soutien et envisager des relations de coopération, plutôt que de compétition.

En France, on distingue notamment les acteurs suivants :

- ▶ Premier conseil
 - ▷ Espaces Conseil France Rénov' : guichets uniques de première information
- ▶ Accompagnement de projet
 - ▷ Opérateurs de l'accompagnement :
 - Maisons individuelles : Accompagnateurs Rénov', autres accompagnateurs privés, certains travaillant en France uniquement pour des collectivités dans le cadre d'opérations de l'Anah (Agence nationale de l'habitat)
 - Copropriétés : opérateurs agréés « AMO Copro » par l'Anah, opérateurs privés, certains travaillant uniquement pour des collectivités dans le cadre d'opérations de l'Anah (OPAH ou PIG)
- ▶ Professionnels de travaux :
 - ▷ Professionnels de la conception : bureaux d'études thermiques, maîtres d'œuvre, architectes...
 - ▷ Professionnels de la réalisation de travaux : entreprises de travaux, artisans...

La création d'une STF doit intervenir dans le cas où l'initiative privée ne serait pas suffisante.



2.2. Conditions spécifiques concernant l'offre de financement direct

La possibilité d'une offre de financement direct - correspondant à l'alinéa 1^o de l'article L. 381-3 du Code de la construction et de l'habitation - est instituée comme une exception au monopole bancaire et ne peut être exercée que par des entités contrôlées par des collectivités territoriales, ainsi que le précise le point 8 de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier.

Par ailleurs, l'émission d'une offre de prêt nécessite un besoin en fonds propres spécifique. Selon le Code monétaire et financier ([Code monétaire et financier : Section 6 : Les sociétés de tiers-financement – Articles R518-70 à R518-74](#)), la création d'une société

de tiers-financement nécessite l'apport en fonds propres d'un capital initial de 2 millions d'euros minimum.

En pratique, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) tend à valider la création d'une STF lorsque le total de ses fonds propres constituant son capital initial s'élève à 5 millions d'euros. Elle peut refuser la création d'une STF si elle pense que celle-ci ne pourra assurer « une gestion saine et prudente des opérations de crédit qu'elle réalise et qu'elle gère », selon les termes du Code monétaire et financier.

En synthèse....

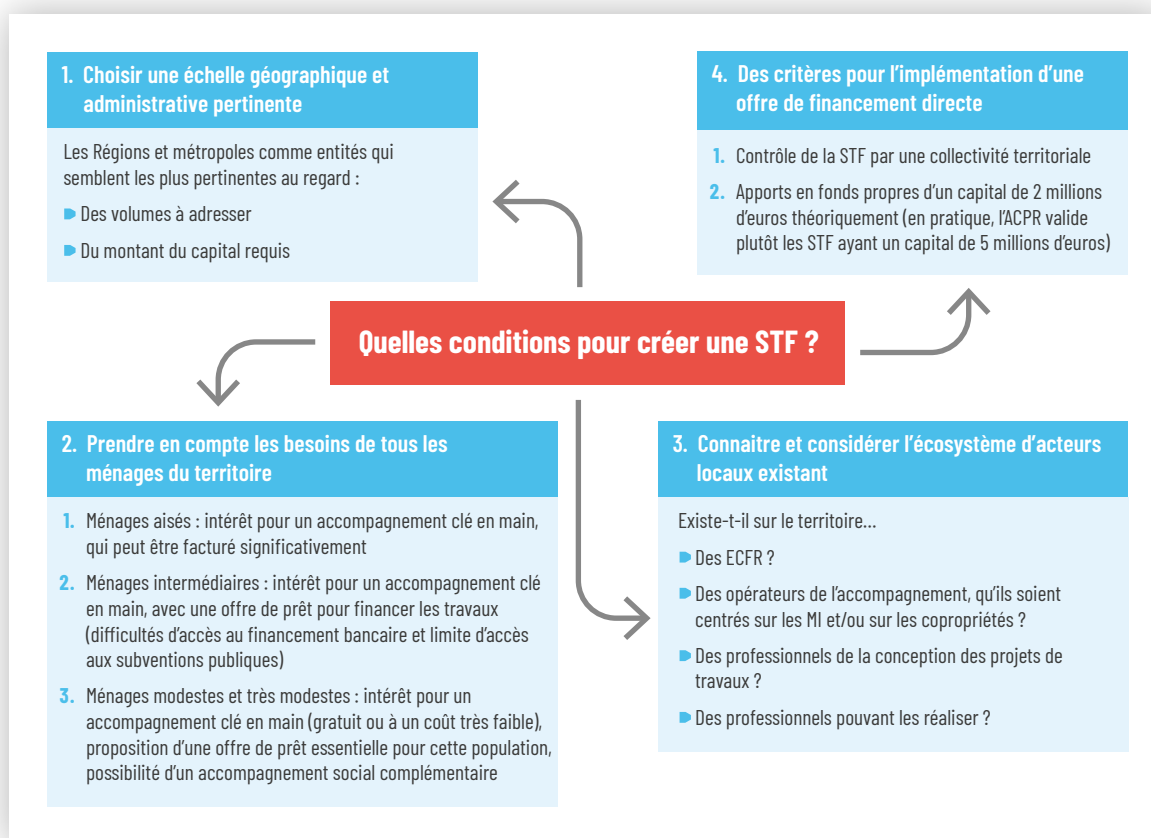


Figure 3 : Conditions de création d'une STF

3. Comment fonctionne une société de tiers-financement ? Retours d'expérience des STF françaises

3.1 L'offre de services des STF : un accompagnement technique et financier

L'article « Towards large-scale roll out of integrated home renovation services in Europe » (Milin, Bullier, 2021) définit différents points de basculement entre les trois modèles évoqués en introduction : conseil, accompagnement et réalisation des travaux. Le premier point de basculement évoqué est celui de l'accompagnement personnalisé et la définition du bouquet de travaux. **Cet accompagnement**

technique et personnalisé concernant des travaux de rénovation énergétique est un premier élément de l'offre de services des STF. Un autre point de basculement vers un service intégré est lié à la **proposition d'une offre de financement autonome.** Cette offre de financement (indirecte ou directe en fonction des modèles) est également un élément central de l'offre de services des STF.

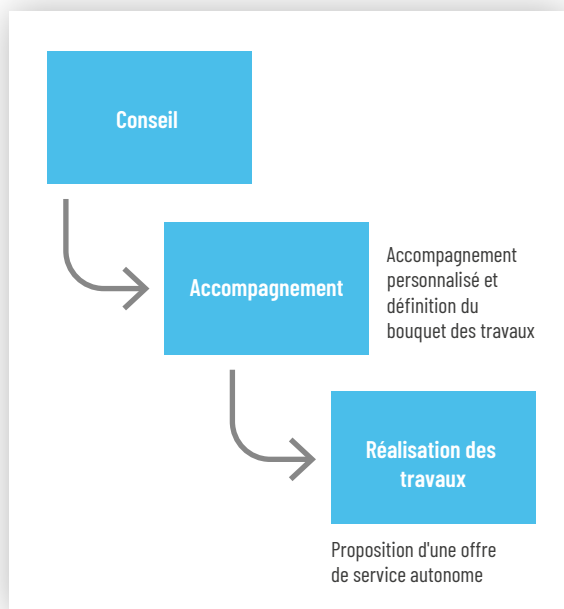


Figure 4 : Étapes constituant l'offre de services offerte par une STF

En résumé, l'offre de services des STF est basée sur :

- ▶ Un **accompagnement technique et personnalisé** concernant des travaux de rénovation énergétique.
- ▶ Un **accompagnement financier** (aide à l'identification des aides financières, des financements bancaires).
- ▶ Une **offre de financement**. Cette offre de financement peut être indirecte, issue de partenariats avec des banques, ou directe, puisque les STF sont autorisées à déroger au monopole bancaire et ainsi à proposer des offres de financement des travaux. A la différence des banques, les STF intègrent les économies d'énergie attendues dans l'offre de financement, permettant ainsi à des ménages ayant difficilement accès aux financements bancaires standards d'engager des travaux. De plus, la durée du prêt peut aller jusqu'à 25 ans, contre 10 ans pour les prêts à la consommation proposés par les banques.

3.1.1 Parcours d'accompagnement d'une STF

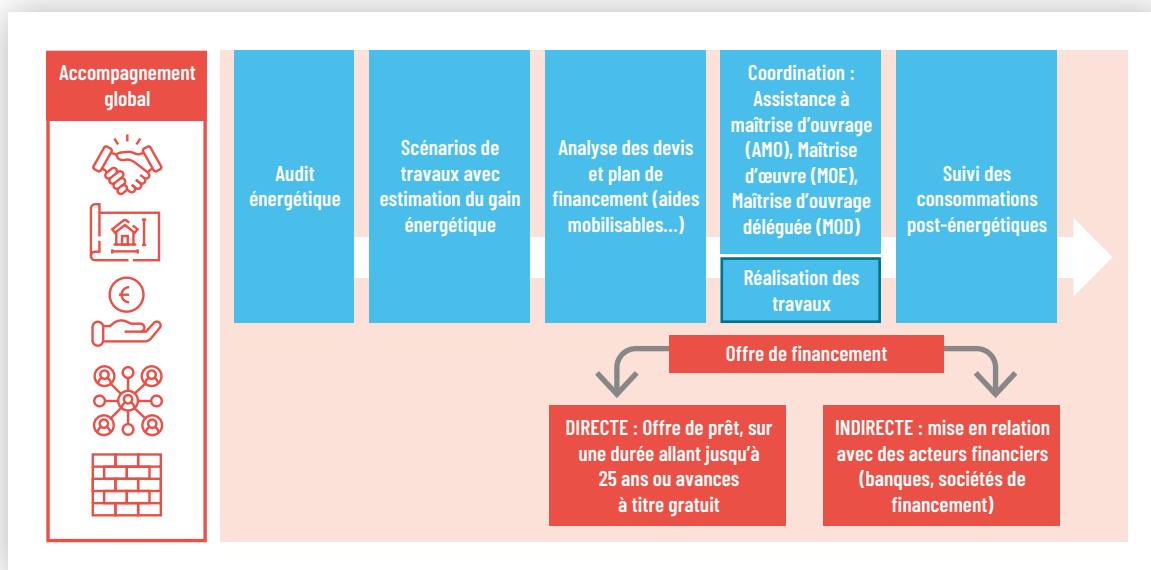


Figure 5 : Parcours d'accompagnement des particuliers par une STF

Le parcours d'accompagnement diffère selon la cible (maison individuelle ou copropriété) et selon les modalités d'intervention de la STF (voir 3.4).

On retrouve des caractéristiques communes au processus d'accompagnement des ménages. Les sociétés de tiers-financement proposent une offre de services standardisée, adaptée aux spécificités locales et structurée en deux volets : **technique et financier**.

3.1.2 Le volet technique

Pour les maisons individuelles, 5 à 10 jours de travail sont nécessaires pour accompagner un projet de rénovation, incluant :

- ▶ Le repérage et le premier conseil (qui peut être réalisé par des conseillers énergie d'un service public comme France Rénov').
- ▶ Un volet technique et opérationnel intégrant un socle minimal :
 - ▷ La conception d'un programme de travaux réalisé sur la base d'un audit énergétique (visite du logement avant rénovation)
 - ▷ L'estimation des économies d'énergie associées au programme de travaux (plusieurs scénarios sont présentés)
 - ▷ L'accompagnement dans la réalisation des travaux (consultations auprès des entreprises, analyse des devis, entre 2 et 4 visites de chantier) varie selon le rôle endossé par la STF : assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO), maître d'œuvre (MOE) ou maître d'ouvrage délégué (MOD).

Certaines STF complètent cette offre avec :

- ▶ la réalisation de demande de devis auprès des entreprises,
- ▶ le suivi et la réception du chantier (sauf si la STF intervient en tant qu'AMO⁹),
- ▶ le suivi post-travaux afin de vérifier que les objectifs de réduction des consommations énergétiques ont été atteints.

Pour les copropriétés, le temps d'accompagnement est très variable en fonction du type de copropriété (environ 70 jours de travail par projet de rénovation).

Le phasage de l'accompagnement suit le rythme des assemblées générales en copropriété. Des votes en assemblée générale sont en effet nécessaires avant de lancer chacune des étapes suivantes :

- ▶ Réalisation d'un audit énergétique global,
- ▶ Sélection d'un maître d'œuvre pour la réalisation des études de conception (avant-projet sommaire, avant-projet détaillé) et d'un AMO (la STF) pour l'élaboration des plans de financement à l'échelle de la copropriété et des copropriétaires et pour la consultation des entreprises de travaux,
- ▶ Validation des devis d'entreprises de travaux et lancement des travaux.

⁹ e



3.1.3 Le volet financier

Le financement est un frein majeur à la rénovation énergétique et les aides publiques ne suffisent pas à pallier cette difficulté.

En effet, les aides publiques aux propriétaires sont majoritairement versées après réception des factures de fin de travaux, alors que le premier paiement d'acompte intervient dès la signature des contrats avec les entreprises de travaux. Ce décalage entre dépense et couverture par la subvention est un frein majeur à la décision des particuliers, qui hésitent alors à s'engager dans des travaux, en particulier les ménages aux revenus modestes.

Les STF facilitent le financement des travaux pour les propriétaires de maison individuelle et les copropriétés. Leur offre intègre un volet économique/financement comprenant à minima la proposition d'un plan de financement adapté au projet de rénovation pour faciliter les demandes de prêts bancaires.

Leur offre de financement peut également intégrer (exemple de la Régie du SPEE) :

- ▶ L'avance des subventions : la STF en avance le montant, paie les entreprises et perçoit directement les subventions grâce à un mandat de subrogation.
- ▶ L'émission d'un prêt pour financer le reste à charge (en cas de tiers-financement direct) : ce prêt peut-être soit individuel (maisons individuelles ou copropriétaires de logements collectifs), soit collectif (syndicats de copropriétés). Ce peut être un éco-prêt à taux 0 % réglementé, ou un prêt de tiers-financement classique.

A la différence d'une banque, les estimations d'économies d'énergie permises par les travaux sont prises en compte dans l'analyse de la capacité de remboursement du ménage. Par ailleurs, la durée de remboursement peut aller jusqu'à 25 ans, permettant ainsi des mensualités faibles.

Exemple : Financement d'un projet par Hauts-de-France Pass Rénovation

Voici un exemple pratique de projet de rénovation géré par HDF Pass Rénovation. Pour un montant de travaux de 45 000 €, 20 000 € ont été apportés via un prêt à taux 0, 3 600 € par un prêt complémentaire d'HDF Pass rénovation, 7 600 € via des subventions et 13 500 € via les fonds propres du ménage ou d'autres sources de financement.

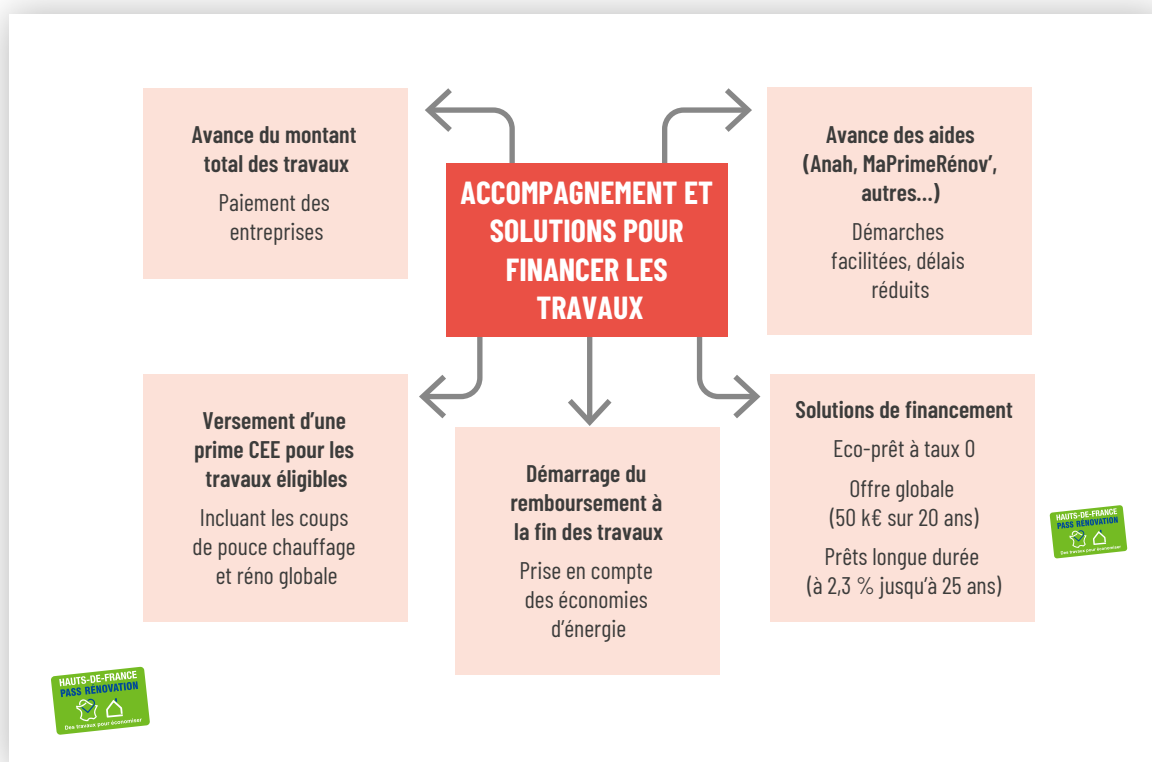


Figure 6 : Accompagnement et solutions pour financer les travaux par Hauts-de-France Pass rénovation

3.2 Le modèle économique des STF

Le modèle économique des STF varie en fonction des structures, de leur modèle juridique et de leur mode d'intervention.

Les principales composantes de ce modèle économique sont présentées dans le schéma ci-dessous.

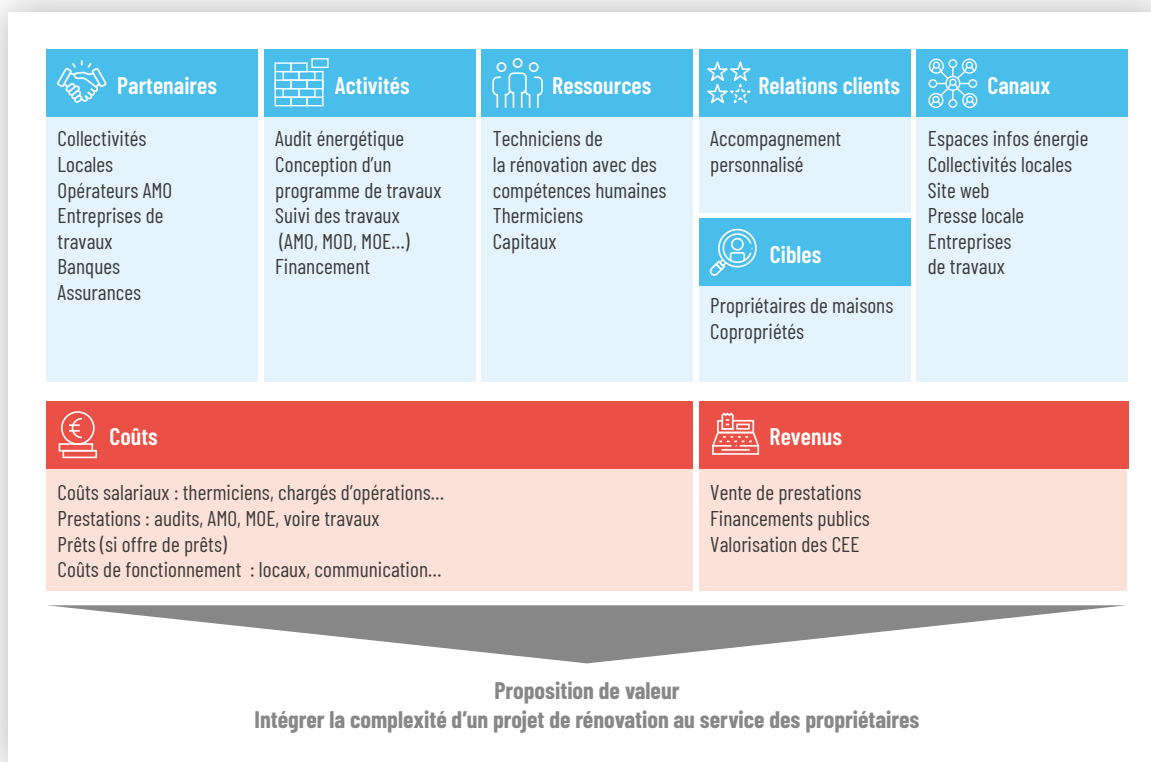


Figure 7 : Modèle économique d'une STF

3.2.1 Activités des STF

Les articles D. 381-9 à D. 381-12 du Code de la Construction et de l'Habitat définissent les activités des STF en France. Celles-ci incluent :

► des missions obligatoires :

- ▷ au titre de la « mission technique » : conception du programme de travaux sur la base d'un audit énergétique, estimation des économies d'énergie associées audit programme et accompagnement du maître d'ouvrage dans la réalisation des travaux ou réalisation des travaux en cas de maîtrise d'ouvrage déléguée.
- ▷ au titre de la mission de « service financier » : détermination du plan de financement des travaux, y compris l'identification des aides mobilisables et la gestion de ces dernières pour le compte du maître d'ouvrage.
- de missions facultatives : fourniture d'une offre de prêt¹⁰.



¹⁰ Le « service de tiers-financement » ne comporte pas nécessairement d'activités de crédit/d'offre de prêt : ce volet est facultatif. En effet, l'article D. 381-12 du CCH dispose que « Le service peut également comprendre une offre de prêt, dans le but de faciliter le financement de tout ou partie des travaux mentionnés à l'article D. 381-10. Cette offre peut être proposée directement par la société de tiers-financement, soit via une offre de crédit lorsqu'elle est agréée en tant qu'établissement de crédit, de société de financement, ou de société de tiers-financement bénéficiant de l'autorisation mentionnée à l'article R. 518-70 du code monétaire et financier, soit sous forme d'avances à titre gratuit. Lorsque cette offre émane d'un établissement de crédit, de société de financement, ou de société de tiers-financement bénéficiant de l'autorisation mentionnée à l'article R. 518-70 du code monétaire et financier, la société de tiers-financement est agréée comme intermédiaire en opération de banque et de service de paiement tel que défini au I de l'article L. 519-1 du code monétaire et financier, ou intervient exclusivement à titre gratuit ».

Concernant la mission facultative de fourniture d'une offre de prêt, les STF peuvent proposer un financement adapté aux projets de rénovation car elles bénéficient d'une exception à l'interdiction faite « à toute personne autre qu'un établissement de crédit ou une société de financement d'effectuer des opérations de crédit à titre habituel » dans les conditions précisées à l'article L.511-6 point 8 du code monétaire et financier (CMF). Cette faculté de financement direct des travaux distingue les STF des autres acteurs qui se définissent comme des ensembliers de la rénovation.

En se fondant sur le "reste à vivre" et sur les économies d'énergie à venir pour évaluer la capacité de remboursement des ménages et fixer la limite budgétaire du projet de rénovation performante, les STF maximisent les gains énergétiques et permettent la réalisation de rénovations plus ambitieuses et plus onéreuses. Quant aux ménages, ils bénéficient d'une offre de prêt à un taux plus bas que le marché, avec une durée de remboursement pouvant aller jusqu'à 25 ans, et donc de mensualités plus faibles.

Mon Accompagnateur Rénov' : un nouveau dispositif d'accompagnement en France

Depuis 2024, les propriétaires de maison individuelle qui souhaitent bénéficier des subventions nationales à la rénovation Ma Prime Rénov' en s'engageant dans des travaux de rénovation permettant un gain minimal de 2 classes sur leur diagnostic de performance énergétique (DPE) doivent obligatoirement être accompagnés par un opérateur agréé par l'Anah appelé « Mon Accompagnateur Rénov' ». Cet accompagnement ouvert à tous les ménages est financé entre 100 % pour les ménages modestes et très modestes et 20 % pour les revenus supérieurs, dans la limite d'un coût plafond de 2 000 € (4 000 € pour les situations d'habitat indigne et de précarité énergétique pour les ménages aux revenus les plus modestes).

Les opérateurs agréés Mon Accompagnateur Rénov' (notamment les STF) doivent accompagner les particuliers durant tout leur parcours de travaux en proposant un appui technique, administratif, financier et social. En plus des prestations socles, des prestations facultatives ou renforcées peuvent être proposées, notamment pour les situations d'insalubrité, de perte d'autonomie ou de précarité énergétique.

3.2.2 Cibles

Les STF proposent leur offre de services aux propriétaires de maison individuelle et aux copropriétés¹¹. L'intégration de la cible des copropriétés est importante car :

- ▶ l'équilibre économique des STF est plus facile à atteindre en intégrant cette cible,
- ▶ la demande d'accompagnement pour les copropriétés est beaucoup plus forte.

Rappel : les acteurs d'une copropriété

- ▶ Un **copropriétaire** est propriétaire d'une partie d'un immeuble, généralement d'un logement.
- ▶ Le **syndicat de copropriétaires** est composé de l'ensemble des copropriétaires d'un immeuble d'habitation collectif géré en copropriété. Il administre les parties communes et assure la conservation de l'immeuble et la défense des intérêts collectifs.
- ▶ Le **conseil syndical** a un rôle d'assistance et de contrôle mais peut se voir confier d'autres missions.
- ▶ Le **syndic** : professionnel ou non, le syndic est mandaté par le syndicat des copropriétaires. Il a pour mission d'assurer l'exécution des dispositions du règlement de copropriété et des décisions prises en assemblée générale, d'administrer l'immeuble...

¹¹ L'article. R.381-9 du Code de la construction et de l'habitat précise que seuls les propriétaires de logement ou d'immeuble d'habitation et les copropriétés peuvent être destinataires de l'offre d'une société de tiers-financement.

3.2.3 Partenaires des STF

Les STF ont un lien étroit avec les **collectivités locales qui les ont initiées** (Régions ou Métropoles). Elles travaillent régulièrement avec les échelons inférieurs de collectivités (comme les établissements publics de coopération intercommunale ou EPCI), par exemple pour la mise en œuvre de dispositifs spécifiques d'accompagnement à la rénovation via des conventions de partenariat.

Les STF interagissent également avec le réseau public des espaces-Infos énergie (Espaces Conseil France Rénov') qui fournissent un premier conseil aux usagers sur la réduction des consommations d'énergie, les aides financières et les dispositifs en place. Cette interaction est facilitée dans le cas où la STF a un statut 100 % public (régie ou société publique locale SPL). Il peut par contre être difficile pour les STF qui ont un statut de SEM (société d'économie mixte)¹², de nouer des partenariats avec ces acteurs, qui, bien que de statut également privé, se considèrent comme intégrés au secteur public.

Exemple : l'Agence Régionale de l'Énergie et du Climat (AREC) en Occitanie

Pour diffuser l'offre et la marque Rénov' Occitanie, l'AREC coordonne les 31 guichets uniques France Rénov' soutenus par des collectivités territoriales en Région Occitanie.

Les guichets donnent un premier niveau d'information aux usagers et les encouragent à faire réaliser un audit énergétique et à se faire accompagner par les prestataires de l'AREC.

Certaines STF s'appuient sur d'autres acteurs privés pour sous-traiter tout ou partie de l'accompagnement auprès des ménages. Ces acteurs sélectionnés par appel d'offres sont souvent des **opérateurs AMO (Assistants à maîtrise d'ouvrage)** qui interviennent dans le cadre d'opérations programmées de l'Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat (Anah).

Concernant la mise en œuvre des travaux, les STF ont des relations de nature différente avec les entreprises **de travaux et artisans locaux**, selon leur mode d'intervention. En particulier, les STF font appel à :

- des bureaux d'étude, notamment thermiques (BET), dans le cadre de la réalisation des audits et en amont de la réalisation des travaux. Ces structures aident les ménages à définir leur projet de rénovation selon des critères techniques.
- des entreprises, notamment des artisans locaux, qui réalisent les travaux de rénovation préconisés.



¹² Une société d'économie mixte (SEM) dispose d'au moins 50 % de capitaux publics, et au moins 15 % de capitaux privés.



Le tableau ci-dessous présente les différents types de relation qu'ont les STF avec les professionnels :

Types de relation entre la STF et les professionnels du bâtiment	Mode d'intervention		
	Assistant à maîtrise d'ouvrage(AMO)	Maître d'ouvrage délégué (MOD)	Maître d'œuvre (MOE)
Auditeurs thermiciens	Si l'audit est intégré dans la prestation de la STF, l'auditeur est soit salarié de la STF, soit prestataire. Si l'audit n'est pas intégré dans la prestation de la STF, la STF peut conseiller une liste d'auditeurs.		
Entreprises de travaux	Absence de lien contractuel. C'est le propriétaire du logement qui contacte les entreprises, éventuellement conseillé par la STF.	Relation contractuelle tripartite entre le ménage ou la copropriété, les entreprises et la Société de Tiers-Financement mandataire.	Absence de lien contractuel. Cependant, la STF suit la réalisation des travaux par les entreprises (suivi de l'exécution et de la réception des travaux).
Maîtres d'œuvre (en particulier pour les rénovations de copropriété)	Absence de lien contractuel. C'est le propriétaire du logement qui maintient le lien avec le maître d'œuvre, éventuellement conseillé par la STF.	Relation contractuelle tripartite entre le ménage ou la copropriété, le maître d'œuvre et la Société de Tiers-Financement mandataire.	
Syndics de copropriété	Absence de lien contractuel. La STF contractualise avec le conseil syndical.	Absence de lien contractuel. La STF contractualise avec le conseil syndical.	Absence de lien contractuel. La STF contractualise avec le conseil syndical.

Tableau 1 : Relations professionnelles entretenues par les STF

La partie « Le modèle juridique des STF », située plus loin dans le guide, précise les modalités d'intervention de chacune des STF françaises.

Grâce à leur travail d'aide à la définition du projet de travaux, les STF permettent aux entreprises de gagner du temps lors de l'émission des devis et leur garantissent un taux élevé de réalisation effective après devis. Les professionnels du bâtiment se montrent quant à

eux sensibles à l'image de marque locale et engagée des Sociétés de Tiers-Financement, associée à la signature des collectivités qui les ont constituées. Par ailleurs, Hauts-de-France Pass Renovation allote systématiquement les projets de rénovation énergétique pour que des artisans spécialisés puissent répondre à ses appels d'offre publics simplifiés, passés pour le compte des particuliers et des copropriétés qui lui ont délégué la maîtrise d'ouvrage de leur projet de rénovation.



Exemple : la STF Oktave en Grand Est

Vis à vis des propriétaires de maison individuelle et des immeubles de petite taille en copropriété, **Oktave** intervient majoritairement avec son équipe de conseillers salariés, qui sont postés sur l'ensemble du territoire régional. Pour toucher les copropriétés de moyenne et grande taille, Oktave noue des accords de coopération avec des architectes et bureaux d'études. L'implantation locale d'Oktave passe par sa proximité avec le réseau France Rénov'. Elle est consolidée par des accords de partenariat avec les collectivités et EPCI, qui couvrent 60% du territoire de la Région Grand-Est (100% de l'Alsace).



Afin d'être en mesure de proposer une offre de financement (directe ou indirecte) aux ménages accompagnés, les STF sont également en relation avec des **banques**. Dans le cas du tiers-financement indirect, la constitution de partenariats bancaires nécessite un agrément en tant qu'Intermédiaire en Opération de Banque et Services de Paiement (IOBSP). Cet agrément permet aux sociétés de tiers-financement de s'adapter aux différents cas de figure des ménages qui s'adressent à elles, et également de nouer des accords de prescription avec les réseaux bancaires. Le lien avec ces acteurs est déterminant pour réduire l'effort financier demandé aux ménages dans le cadre d'une rénovation, grâce au financement par emprunt bancaire. En effet, l'emprunt permet de réaliser des travaux de rénovation plus ambitieux que s'ils n'étaient financés que sur fonds propres, avec à la clé de plus grandes économies sur les factures d'énergie, économies qui seront mises à profit pour rembourser les mensualités d'emprunt.

Plusieurs STF ont ainsi noué des partenariats bancaires comme Oktave avec la Caisse d'Épargne Grand Est Europe, ou encore Hauts-de-France Pass Rénovation avec le Crédit agricole mutuel Nord de France. La plupart ont décidé de multiplier les possibilités de financement en offrant un financement direct (en émettant directement une offre de prêt) et indirect (via des partenariats bancaires). Dans les faits cependant, peu de projets sont financés via des partenariats bancaires.

Enfin, selon leur modèle juridique, les STF ont opté pour différents cadres contractuels avec des **compagnies d'assurance**. Ainsi, en tant que maître d'œuvre, Oktave est responsable de la conception du programme de rénovation, de son exécution et de la réception des travaux. Cela implique des frais d'assurance élevés mais permet de se rendre sur les chantiers tout en étant couvert par l'assurance. Hauts-de-France Pass rénovation a souscrit une couverture d'assurance adaptée pour éviter toute contestation de l'assurance en cas de sinistre. Cependant, cette assurance ne couvre pas la responsabilité des opérateurs de terrain sous-traitants : ils doivent obtenir une extension de leur propre assurance professionnelle.

3.2.4 Ressources

Les STF ont besoin de ressources humaines et financières.

Ressources humaines

Les compétences nécessaires incluent des compétences générales en gestion d'entreprise (direction d'entreprise, gestion et financement, communication et marketing, suivi qualité, partenariats, etc.) et des compétences spécifiques au métier des sociétés de tiers-financement.

Ces compétences spécifiques diffèrent selon le poste considéré :

- ▶ **Chargés de projet / chargés d'affaires** : ces personnes ont des connaissances techniques en thermique du bâtiment et des compétences en gestion de projet. Elles accompagnent la réalisation du projet du début à la fin. Généralement, ces postes portent sur une cible des projets de rénovation (maison individuelle ou copropriété).
- ▶ **Chargés de tiers-financement** : ces personnes ont des compétences en financement. Elles s'occupent de l'émission de l'offre de prêt en cas de tiers-financement direct, en interaction étroite avec le chargé de projet. Elles analysent la capacité de remboursement du ménage, émettent l'offre de prêt et rédigent le contrat.
- ▶ **Contrôleur de gestion**
- ▶ **Responsable du contrôle interne** (généralement la personne qui a le rôle de direction de la STF)

Les postes de chargés de projet sont parfois externalisés totalement ou en partie, alors que les postes de chargés de tiers-financement sont toujours internalisés. A noter que les intitulés des postes varient d'une STF à une autre.

Les STF sont également organisées en plusieurs pôles :

- ▶ Un pôle technique : coordonné par le responsable technique, ce pôle intègre les personnes en charge de l'accompagnement technique des projets (chargés de projet, chargés d'affaires, techniciens) et du contrôle qualité
- ▶ Un pôle financier : coordonné par le responsable administratif et financier, ce pôle intègre les personnes en charge de l'instruction des offres de prêt (gestionnaires financiers, chargés de tiers-financement). Le pôle financier est en charge du contrôle permanent de premier niveau nécessaire à toute activité de financement.
- ▶ Un pôle marketing / commercial



Exemple : l'équipe d'Hauts-de-France Pass Rénovation

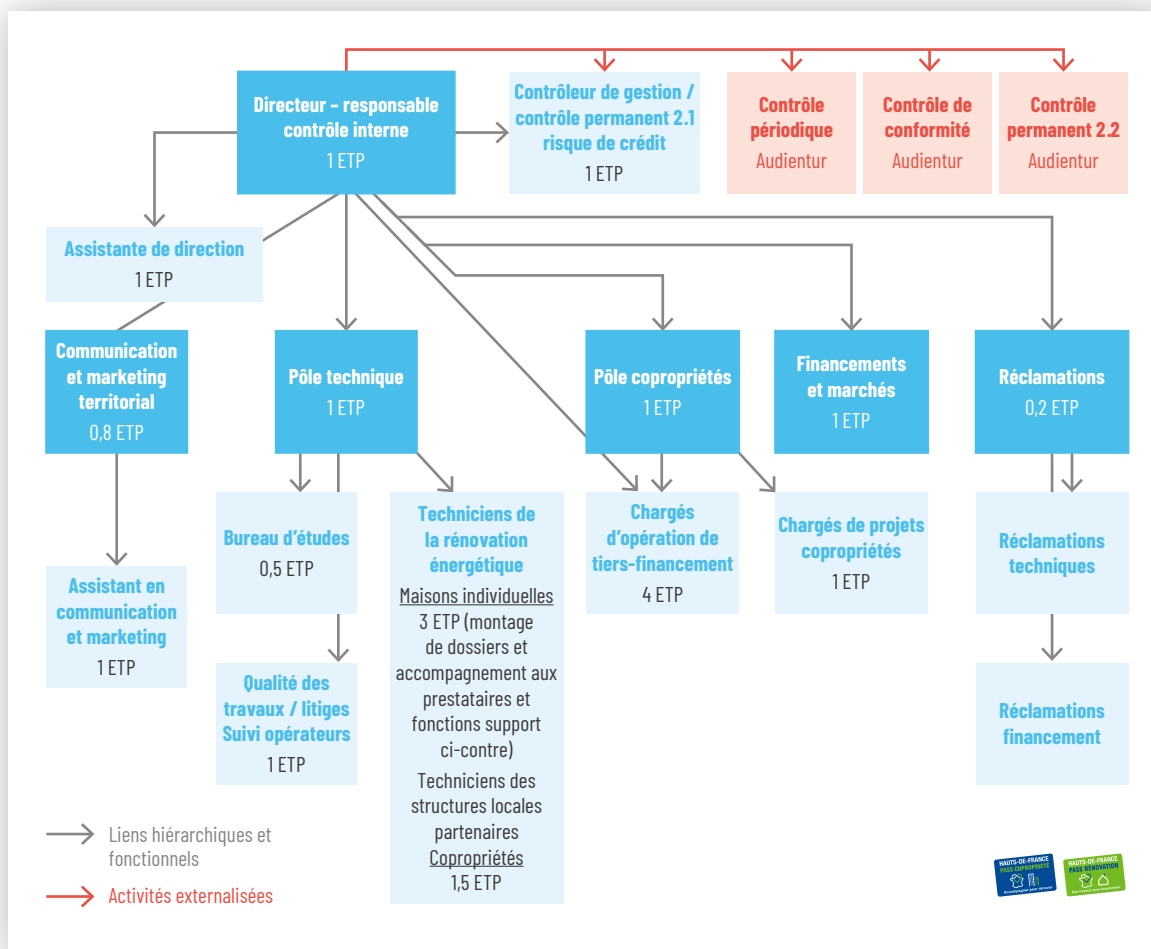


Figure 8 : Organisation de l'équipe Hauts-de-France Pass Rénovation (2024)

Les équipes des STF varient en fonction du taux d'internalisation des prestations, comme l'illustre le tableau ci-dessous. A titre d'exemple, Hauts-de-France Pass rénovation a 19 salariés en interne et 15 ETP externalisés auprès d'opérateurs, pour la réalisation de l'accompagnement technique.

Ressources financières

Pour financer leurs activités, les STF utilisent plusieurs ressources :

- ▶ La facturation partielle auprès des usagers du service,
- ▶ Les fonds propres apportés par les investisseurs (collectivités locales dans le cas d'une régie ou société publique locale, collectivités locales et acteurs privés dans le cas d'une société d'économie mixte),
- ▶ Le financement par dette auprès de banques institutionnelles (Banque européenne d'investissement...) ou de banques privées,
- ▶ Les subventions publiques dans certains cas,
- ▶ Les programmes de certificats d'énergie (programme SARE).

3.25 Relations clients

Les STF sont en relation avec leurs clients tout au long du projet de rénovation.

Après une première prise de contact par e-mail ou téléphone visant à cerner le besoin, les STF proposent un accompagnement formalisé par contrat : réalisation d'un audit énergétique, prestation d'AMO, de maîtrise d'ouvrage déléguée ou de maîtrise d'œuvre.

Le chargé de projets suit la rénovation du logement de son client pendant tout le projet, via des échanges réguliers par e-mail, téléphone ou rendez-vous en présentiel. Dans certains cas, il peut suivre l'avancement du projet via une plateforme numérique de gestion de projets.

3.2.6 Canaux de communication

Plusieurs canaux de communication sont utilisés par les STF afin de toucher un maximum de personnes :

- ▶ Supports de communication internes :
 - ▷ Site web avec un formulaire de contact
 - ▷ Réseaux sociaux
 - ▷ Plaquettes de présentation
 - ▷ Vidéos témoignages
- ▶ Actions de communication :
 - ▷ Présence sur des salons
 - ▷ Apéros avec les voisins après des rénovations...
- ▶ Relations avec d'autres acteurs :
 - ▷ Les Espaces Conseil France Rénov'
 - ▷ Les collectivités locales
 - ▷ Les professionnels du bâtiment et de l'immobilier
 - ▷ La presse locale

3.2.7 Coûts des STF

Les coûts incluent :

- ▶ Les charges de personnel
- ▶ Les prestations : recours à des sous-traitants pour l'audit, AMO, MOE, voire pour les travaux...
- ▶ Coûts de fonctionnement : location des locaux, matériel informatique, gestion d'entreprise.



3.2.8 Revenus des STF

Selon leur modèle économique, les STF peuvent compter sur différents types de revenus :

- ▶ Facturation du service de conseil et d'accompagnement du projet de rénovation,
- ▶ Vente de prestations autres (formations...),
- ▶ Valorisation des certificats d'économie d'énergie attachés aux travaux de rénovation réalisés,
- ▶ Subventions, en particulier de la Commission européenne.

Exemple : les revenus de Hauts-France Pass rénovation

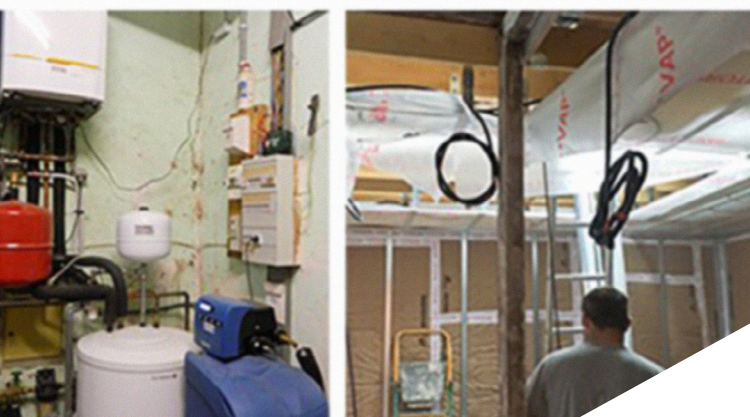
Sur la période 2015-2021, les revenus d'Hauts-de-France Pass Rénovation ont été constitués :

- ▶ à 20 % de redevances payées par les usagers du service,
- ▶ à près de 50 % de subventions diverses,
- ▶ pour environ un tiers de la récupération des certificats d'économie d'énergie (CEE) sur les projets accompagnés. La STF a en effet récupéré les CEE générés par les travaux des particuliers jusqu'à fin 2023, date à laquelle l'Anah a annoncé récupérer ces CEE.

L'ensemble des charges concerne principalement la rémunération des salariés (42 %) et de la sous-traitance (39 %).

Deux formules sont proposées aux propriétaires de maison individuelle :

- ▶ Formule 1 « accompagnement technique et financier » : le coût facturé au ménage s'élève à 1 860 € TTC. Un acompte de 300 € doit être versé à la signature du contrat, et les 1 560 € restants peuvent être intégrés dans l'offre de prêt. Le coût réel du service est de 4 120 € TTC.
- ▶ Formule 2 « accompagnement technique uniquement » : le coût facturé au ménage s'élève à 1 200 € TTC. Un acompte de 300 € doit être versé à la signature du contrat, et les 900 € restants peuvent être intégrés dans l'offre de prêt. Le coût réel du service est de 3 600 € TTC.



L'ensemble des tarifs des STF pour les deux cibles (maisons individuelles et copropriétés) est présenté en annexe.

L'atteinte de l'équilibre économique des STF dépend de 4 conditions :

- ▶ Un environnement institutionnel et réglementaire favorable aux rénovations performantes.
- ▶ Des subventions prévisibles et adaptées pour compléter les recettes principales (facturation aux bénéficiaires de l'accompagnement) et secondaires (prestations de formation, valorisation des CEE...).
- ▶ La possibilité d'atteindre le point d'équilibre financier grâce aux subventions : assistance technique ELENA pour financer les coûts de développement, programme SARE pour les certificats d'économie d'énergie, subventions des collectivités locales (Régions principalement).
- ▶ L'optimisation du processus de service et les procédures de contrôle.

Le taux de concrétisation des projets de rénovation après réalisation d'un audit énergétique est en moyenne de 20 %. L'augmentation de ce taux de transformation est un objectif crucial pour augmenter le nombre de rénovations et, par là même, l'efficacité des STF.

3.3 Le modèle juridique des STF

Le choix d'un véhicule juridique adapté à chaque territoire met en exergue divers **avantages** (rapidité de mise en œuvre, possibilité d'associer des partenaires, contrôle sur l'activité) et **inconvenients** (lourdeurs administratives, délais de mise en place, nécessité d'apporter du capital).

Le tableau ci-dessous présente les différents modèles juridiques existants en France pour les sociétés de tiers-financement.

3.3.1 Les différents modèles juridiques des STF existantes

Les véhicules juridiques existants	Définition	Sociétés concernées
Régie personnalisée	Etablissement public ayant une collectivité de tutelle (fonds 100 % publics issus de la collectivité de tutelle)	
Société publique locale	Structure juridique créée par plusieurs collectivités territoriales et leurs groupements (capitaux 100 % publics issus de plusieurs entités)	
Société d'économie mixte	Structure juridique créée par une ou plusieurs collectivités territoriales et / ou leurs groupements et une ou plusieurs personnes privées (capitaux et voix dans les organes délibérants en majorité publics : entre 51 et 85 %)	

Tableau 2 : Modèles juridiques des STF

3.3.2 L'offre des STF : un service public ou un service dans le champ concurrentiel ?

En étant dans le champ concurrentiel, les modalités d'intervention des STF impliquent des opérateurs qui relèvent du marché privé. La collectivité territoriale peut alors décider d'y participer sous différentes formes :

- ▶ par adhésion (association)
- ▶ par convention (Groupement d'Intérêt Public - GIP) ou
- ▶ par prise de capital (Société d'Économie Mixte - SEM ou Société Publique Locale - SPL).

L'offre des Sociétés de Tiers-Financement peut aussi s'inscrire dans le cadre d'un **service public industriel et commercial** (SPIC¹³), complémentaire du service public pour les missions d'information, de conseils personnalisés de premier niveau, qui sont gratuites. De tels services publics inscrits dans le secteur concurrentiel ont été constitués par les Régions Hauts-de-France et Occitanie. Si la Région Hauts-de-France a décidé de gérer directement ce service public en constituant une régie personnalisée, la Région Occitanie a, quant à elle, confié la gestion de ce service public à sa SPL.

Ce **format 100% public** en régie ou SPL ne met en jeu que des collectivités et aucun partenariat privé. Les contrats conclus par la STF avec les collectivités sont considérés comme des prestations internes (la STF est considérée comme un prolongement administratif des collectivités territoriales). Cela permet de déroger aux règles de mise en concurrence prévues par le Code de la commande publique. Les Régions Hauts-de-France et d'Occitanie ont ainsi conclu un **contrat de délégation de service public** avec la Régie des Hauts-de-France et l'Agence Régionale Énergie-Climat Occitanie. Le véhicule juridique est différent entre les deux régions. La région Hauts-de-France a constitué une **régie régionale** qui applique les règles de la comptabilité publique. À l'inverse, la région Occitanie a constitué une **Société Publique Locale** qui fait directement partie de l'AREC. La région Occitanie a apporté environ 90% du capital en 2021, soit 42 millions d'euros. Tout comme les STF constituées en SEM, la SPL Occitanie a un statut de société, gère directement les flux financiers et applique les principes de comptabilité générale.

3.4 Le modèle d'intervention vis-à-vis de l'accompagnement technique

L'**accompagnement technique** des propriétaires individuels et des copropriétés diffère en fonction des STF, selon les choix politiques et caractéristiques de chaque territoire, le contexte du marché, et les caractéristiques du parc de bâtiments.

Le niveau d'intervention dépend aussi de l'**étendue des missions et responsabilités** des STF. On retrouve quatre modèles d'intervention différents :

- ▶ Assistant à maître d'ouvrage (AMO)
- ▶ Maître d'œuvre (MOE)
- ▶ Maître d'ouvrage délégué (MOD)
- ▶ Contractant général. Ce mode d'intervention proposé jusqu'en juin 2023 par Facirénov' pour la rénovation des maisons individuelles a été remplacé par de la maîtrise d'œuvre afin de respecter les conditions d'agrément de Mon Accompagnateur Rénov'.

Ces quatre modèles sont détaillés ci-après :

3.4.1 Assistant à Maître d'Ouvrage

La STF apporte toutes les informations, conseils et solutions nécessaires de manière indépendante des entreprises et d'un éventuel maître d'œuvre. Elle conseille le ménage et n'a pas de lien contractuel direct avec les entreprises. Elle n'est pas censée se rendre sur un chantier, sous peine de requalification en MOE par les assurances en cas de dommage. Ce mode d'intervention donne donc moins de moyens d'action que les autres à la STF, mais limite aussi ses responsabilités et donc ses coûts directs et indirects (assurance décennale). C'est le mode d'intervention choisi par Renov' Occitanie, Oktave, Centre-Val-de-Loire Énergies et Facirénov' pour les copropriétés et Hauts-de-France Pass Rénovation dans les cas où les solutions financières (prêts) ne lui sont pas confiées. Île-de-France Énergies proposait aussi une intervention en AMO.

La prestation d'AMO peut cependant être poussée jusqu'à la conduite d'opérations (Oktave en copropriété). La STF se voit alors confier par le maître d'ouvrage la préparation et la gestion des contrats des divers intervenants du projet (maîtres d'œuvre, entreprises de travaux...) ainsi que le pilotage du projet et de ses intervenants (hors entreprises car cela est du ressort du MOE), concernant les aspects techniques, administratifs et financiers. La STF ne remplace cependant pas le maître d'ouvrage dans ses relations contractuelles avec les différents intervenants et ne s'engage pas à sa place. Elle ne remplace pas non plus le maître d'œuvre dans la conception ou le suivi des travaux.

¹³ En France, un service public industriel et commercial (SPIC) est une forme de gestion de service public soumise principalement aux règles de droit privé.

3.4.2 Maître d'œuvre

La STF est responsable de la conception du programme de rénovation, de la direction de son exécution et de la réception des travaux. La responsabilité que cela implique impose un important travail avant les travaux (cahier des charges) et pendant le chantier (suivi des entreprises), ainsi que des frais d'assurance élevés. Oktave a choisi ce positionnement en maison individuelle et pour les petits

immeubles en copropriété ou en monopropriété, notamment pour pouvoir se rendre sur les chantiers sans porter de risque assurantiel. Île-de-France Energies intervient en tant que MOE intégrant toutes les missions techniques, financières et d'accompagnement (MOE + AMO intégré) sur le seul secteur des copropriétés de taille moyenne à grande.

Retour d'expérience d'Ile de France Energies

Bien que l'activité de tiers-financement d'Ile-de-France Energies ait cessé depuis 2023 suite à la décision de la Région Ile-de-France de réorienter son activité vers la rénovation tertiaire, le retour d'expérience ci-dessous reste pertinent.

Ile-de-France Energies intervenait sur le segment de la copropriété comme opérateur intégré assurant à la fois la définition des solutions techniques (MOE) et l'accompagnement (AMO), ainsi qu'un prêt collectif direct.

En réduisant au maximum le nombre d'intervenants, cette offre répondait au besoin de simplification des représentants des copropriétés, et de construction d'une relation de confiance. Au début de son activité, Ile-de-France Energies a expérimenté le montage de groupements solidaires en assumant le rôle de mandataire. Mais cela conduisait à minorer la rémunération d'Ile de France Energies sans pour autant limiter les risques de défauts de qualité ou de mauvaise coordination. En outre, les groupements n'ont pas de personnalité morale, donc pas d'existence juridique propre et ne peuvent donc être assurés en tant que tels. En fait, le groupement s'avère un montage juridique complexe, qui peut se traduire par une aggravation de la responsabilité des entreprises participantes.

3.4.3 Maître d'ouvrage délégué

La STF pilote les travaux sur la base d'un mandat des propriétaires ou du syndicat de copropriétaires. Le mandat qui lui est donné lui permet d'avoir des relations directes avec les entreprises, en particulier de solliciter des devis et de donner des directives sur un chantier. La relation contractuelle est tripartite entre le ménage, les entreprises et la STF mandataire. C'est cette dernière qui décide des meilleures solutions techniques, de l'organisation de l'opération. Elle lance les

consultations, sélectionne les entreprises sur appel d'offres, s'assure de la bonne réalisation et de la réception des travaux pour le compte du propriétaire, après validation de ce dernier. C'est le choix qui a été fait pour Hauts-de-France Pass Rénovation. Le ménage signe un contrat d'abonnement au service public déléguant la maîtrise d'ouvrage. Facirenov propose également ce mode d'intervention pour les projets groupés.

Retour d'expérience de Hauts-de-France Pass Rénovation

La Régie du service public de l'efficacité énergétique (SPEE) des Hauts-de-France propose aux particuliers et aux copropriétés un contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD) tout en disposant d'une couverture d'assurance adaptée aux responsabilités de maître d'œuvre.

Cette couverture assurantielle est protectrice pour les dossiers gérés par les salariés de la Régie mais elle présente un point de difficulté résiduel, car elle ne permet pas de couvrir la responsabilité des opérateurs de terrain qui sont ses sous-traitants (il s'agit souvent de structures associatives qui sont par ailleurs des opérateurs du service public France Rénov', agréés par l'Anah et les collectivités). Ceux-ci doivent obtenir une extension de leur couverture d'assurance professionnelle (pour assurer les déplacements sur chantier notamment).

3.4.4 Contractant général

La STF assure à la fois les missions de maître d'œuvre puis, lors de la phase d'exécution des travaux, sous-traite aux entreprises leur réalisation. Les entreprises travaillent alors sous la responsabilité de

la STF. C'est le modèle retenu par Facirénov par Bordeaux Métropole Energies pour les maisons individuelles.

Mode d'intervention de la STF	Rôle de la STF
Assistance à maîtrise d'ouvrage(AMO)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Apports d'informations, conseils nécessaires au ménage de manière indépendante des entreprises et d'un éventuel maître d'œuvre, avec lesquels elle n'a pas de lien contractuel direct ▶ Pas de visite de chantier, sous peine de requalification de ses prestations en maîtrise d'œuvre par les assurances en cas de sinistre. ▶ Responsabilités, moyens d'action et coûts limités (pas de prime d'assurance décennale).
Maîtrise d'ouvrage déléguée(MOD)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pilotage des travaux sur la base d'un mandat des propriétaires ou du syndicat de copropriétaires ▶ Relation contractuelle tripartite entre le ménage, les entreprises et la Société de Tiers-Financement mandataire ▶ Choix des meilleures solutions techniques, de l'organisation du chantier par la Société de Tiers-Financement ▶ Organisation des consultations, sélection des entreprises sur appel d'offres, suivi de la bonne réalisation et de la réception des travaux, pour le compte du propriétaire, après validation de ce dernier.
Maîtrise d'œuvre (MOE)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conception du programme de rénovation et préparation du cahier des charges ▶ Suivi des travaux et des entreprises avec visites sur chantier, direction de son exécution et de la réception des travaux ▶ Responsabilités et frais d'assurance élevés
Contractant général(CG)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conception du programme de rénovation et préparation du cahier des charges ▶ Sélection des entreprises sous-traitantes qui sont sous la responsabilité de la STF ▶ Suivi des travaux et des entreprises avec visites sur chantier, direction de son exécution et réception des travaux ▶ Responsabilités et frais d'assurance élevés








Mode d'intervention de la STF		
Assistance à maîtrise d'ouvrage(AMO)		
Maîtrise d'ouvrage déléguée(MOD)		
Maîtrise d'œuvre (MOE)		

Tableau 3 : Synthèse des différents modes d'intervention existant

Les aspects juridiques sont prégnants dans la conception d'une STF, à la fois dans la définition du statut de la société, et dans le modèle d'intervention de l'accompagnement et les responsabilités que cela implique

Statut	Répartition du capital	Collectivités territoriales	Partenaires privés
SEM	Oktave 3 M € de capital	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La Région Grand Est 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procivis Alsace (représentant les SACICAP* du Grand Est) ▶ la Banque des Territoires (CDC) ▶ la Caisse d'Épargne Grand Est Europe.
	Bordeaux Métropole Energies 140 M€ de capital (dont une minorité est dédiée à l'activité de tiers-financement)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bordeaux Métropole : 67,9% ▶ 13 communes du département de Gironde : 0,1% 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Engie : 10% ▶ La Banque des Territoires : 12%
	Centre Val de Loire Énergies 4,16 M € de capital	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Région Centre Val-de-Loire : 58,2% ▶ Tours Métropole Val de Loire : 5,3% ▶ Communauté d'Agglomération de Blois : 2,4% ▶ Communauté d'Agglomération de Bourges : 1,44% ▶ Energie Eure et Loir : 2,4% ▶ Syndicat Départemental d'Énergie d'Indre et Loire : 2,4% ▶ Syndicat Départemental d'Énergie d'Indre : 2,4% 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PROCIVIS Berry : 4,8% ▶ PROCIVIS Rives de Loire : 1,44% ▶ PROCIVIS Eure et Loir : 9,6% ▶ Caisse d'Épargne Loire- Centre : 9,6%
	He de France Energies (société ne proposant plus de tiers-financement depuis 2023) 9,9 M € de capital social	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Région IDF : 66% ▶ Ville de Paris : 10% 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Caisse des dépôts : 10% ▶ CD 94 : 5% ▶ Caisse d'Épargne IdF : 3% ▶ Meridiam : 2%
SPL	Agence régionale énergie climat d'Occitanie(AREC) 42 M€ de capital social	80 actionnaires publics : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Région Occitanie ▶ 3 conseils départementaux (Ariège, Gers, Lot) ▶ 1 métropole ▶ 1 communauté urbaine ▶ 10 communautés d'agglomération ▶ 20 communautés de communes ▶ 21 communes ▶ 6 Parcs naturels régionaux ▶ 4 Pôles d'équilibre territorial et rural (PETR) ▶ 2 territoires de SCoT (Schéma de cohérence territoriale) ▶ 10 Syndicat départementaux d'énergie ▶ le Sydel Pays coeur de l'Herault 	

Tableau 4 : Participation de partenaires publics et privés au capital des STF créées avec un statut de Société d'Économie Mixte ou de Société Publique Locale

4. Quelles étapes pour créer une STF ?

La mise en œuvre opérationnelle d'une STF se concrétise généralement plusieurs années après l'émergence de l'idée et le début d'une étude détaillée. Pendant ce temps, plusieurs étapes sont généralement suivies, chronologiquement ou pour certaines, en parallèle.

4.1 Analyse du territoire et de ses besoins

4.1.1 Analyser les objectifs définis dans les documents de planification

Les objectifs stratégiques, quantitatifs et qualitatifs, de lutte contre le changement climatique et de rénovation énergétique sont définis dans les documents de planification régionaux (SRADDET) ou locaux (PCAET). Ils sont également assortis de plans d'actions prévoyant des mesures concrètes à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis.

La mise en œuvre d'une STF peut répondre à une ou plusieurs actions définies dans le PCAET. La définition des premiers objectifs quantitatifs de la STF doit être en cohérence avec le PCAET et correspondre à une proportion définie des objectifs de rénovation (nombre de logements à rénover). En effet, l'objectif d'une STF n'est pas de réaliser l'ensemble des projets de rénovation, mais d'impulser une dynamique économique sur un territoire autour de la rénovation.

4.1.2 Identifier, le cas échéant, des besoins spécifiques sur certaines zones géographiques

Au-delà des objectifs généraux qui permettent d'orienter l'action, des objectifs plus spécifiques (quantitatifs ou qualitatifs) peuvent être définis sur certaines zones géographiques.

En fonction des périodes de construction des logements, du climat local, du nombre d'acteurs privés professionnels de la rénovation énergétique, des consommations énergétiques, etc., certaines zones, villes ou quartiers, peuvent nécessiter en priorité l'intervention d'un acteur créé par les pouvoirs publics.

Il convient donc d'analyser les caractéristiques des logements sur le territoire, afin de pouvoir éventuellement définir des modes d'intervention ou objectifs différenciés. Cette analyse s'appuie sur des ressources telles que : le rapport de diagnostic du PCAET, les chiffres de l'INSEE, la base DPE de l'ADEME, des rapports de l'agence d'urbanisme, le site cartocopro.fr pour les copropriétés.

L'analyse quantitative (nombre et proportion) peut inclure des informations concernant :

- ▶ Les maisons individuelles / logements collectifs privés (copropriétés)
- ▶ Les propriétaires occupants / propriétaires bailleurs
- ▶ Les résidences principales / résidences secondaires
- ▶ Les logements vacants
- ▶ Les logements par date de construction
- ▶ Les logements par étiquette énergétique
- ▶ Les logements par consommation énergétique et énergie de chauffage
- ▶ Les ménages en précarité énergétique

Concernant les copropriétés spécifiquement :

- ▶ Le nombre moyen de logements par copropriété
- ▶ Le nombre ou la proportion de copropriétés gérées par un syndic bénévole
- ▶ Le nombre ou la proportion de copropriétés chauffées via un chauffage collectif / chauffage individuel
- ▶ Le nombre ou la proportion de copropriétés non reliées à un réseau de chaleur et pouvant l'être

4.1.3 Analyser les caractéristiques de la demande (particuliers et copropriétés)

Au-delà des caractéristiques des logements analysées précédemment, une analyse des occupants et propriétaires contribue à la définition des cibles de la STF.

Des indicateurs de ressources financières peuvent être ajoutés à l'analyse, pour étudier le niveau de vie des ménages, leur taux d'effort énergétique (soit la part du revenu disponible consacrée aux dépenses énergétiques), et leur reste à vivre. Ils permettent d'identifier les ménages qui sont potentiellement les plus en difficulté pour financer des travaux de rénovation énergétique.

Cette analyse doit permettre notamment d'étudier l'accès au financement bancaire et l'éligibilité aux aides, et de définir plusieurs typologies de ménages avec des situations et besoins différents.

Les freins à la rénovation énergétique doivent aussi être analysés pour les différentes cibles. Il peut s'agir du coût des travaux, du déficit quantitatif et/ou qualitatif d'artisans, ou du manque de compétences pour définir le projet de travaux.

4.1.4 Analyser les caractéristiques de l'offre (professionnels de la rénovation)

Même si une STF n'agit pas directement sur l'organisation de l'offre de travaux, sa création nécessite de connaître au préalable les caractéristiques de l'offre locale :

- ▶ artisans et entreprises du bâtiment : nombre, label RGE, type de travaux proposés (offre globale ou seulement par lots, etc.)
- ▶ accompagnement aux travaux : AMO privés, Bureaux d'études thermiques pour audits, etc.
- ▶ professionnels de la conception : maîtres d'œuvre, architectes
- ▶ professionnels de l'immobilier : syndicats de copropriété, agences immobilières, notaires
- ▶ professionnels du financement : banques, etc.

En effet, une STF a besoin de s'appuyer sur les acteurs locaux car elle a besoin d'entreprises de travaux pour réaliser les projets qu'elle accompagne, de syndicats pour proposer et suivre la rénovation des copropriétés, et de banques pour aider au financement du reste à charge des travaux, en particulier dans le cas où la STF n'offre pas de financement direct.

L'analyse de ces professionnels doit être :

- ▶ quantitative : ces professionnels sont-ils en nombre suffisant ?
- ▶ et qualitative : quelle est leur connaissance et appropriation du sujet de la rénovation énergétique, quelle est la performance des travaux proposés et réalisés ? quelle offre de service est proposée aux particuliers et copropriétés ?

Cet état des lieux permet ensuite d'alimenter la réflexion sur la définition de l'offre de services de la STF, et s'assurer qu'elle complète bien l'existant.

4.1.5 Analyser les dispositifs publics existants

La création d'un opérateur régional nécessite de **prévoir une articulation fine avec les acteurs déjà existants**. En effet, une société de tiers-financement travaille très souvent en étroite collaboration avec les espaces infos énergie (soit les Espaces Conseil France Rénov' en France) et accompagnateurs à la rénovation (opérateurs Anah en France) de son territoire.

En Occitanie par exemple, l'AREC a un rôle d'animation des espaces infos énergie Rénov'Occitanie. Cela permet de garantir un parcours de service fluide entre le premier niveau assuré par le guichet Rénov'Occitanie, et les prestataires AMO de l'AREC.



A titre d'exemple, voici une première définition approfondie des étapes du parcours :

- ▶ Identification des besoins
- ▶ Information et premier conseil
- ▶ Conseil personnalisé
- ▶ Evaluation ou audit énergétique
- ▶ Définition du programme de travaux
- ▶ Identification des sources de financement
- ▶ Recherche d'un AMO et/ou MOE
- ▶ Consultation des entreprises, analyse et signature des devis de travaux
- ▶ Elaboration du plan de financement
- ▶ Préparation du chantier (planning, déplacement des pièces de vie, relogement temporaire, etc.)
- ▶ Suivi puis réception des travaux
- ▶ Suivi post-travaux : suivi des consommations énergétiques, maintenance.

Cette analyse peut se faire en plusieurs étapes :

- ▶ **Collecte et analyse de la documentation** présentant les différents acteurs : conventions, documents de bilan
- ▶ **Entretiens** avec les acteurs locaux de la rénovation :
 - ▷ Acteurs du service public
 - Espaces Conseil France Rénov'
 - ADIL (Associations départementales d'information sur le logement)
 - CAUE (Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement)
 - ▷ Collectivités infrarégionales (EPCI, métropoles, départements, syndicats de l'énergie...)
 - ▷ Institutions et agences de l'Etat : DREAL (Directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement), ADEME (Agence de la transition écologique)

L'objectif de cette phase sera de connaître :

- ▶ le rôle, périmètre et les missions de l'acteur interviewé
- ▶ le mode d'intervention à chaque étape du parcours du ménage
- ▶ l'articulation avec d'autres acteurs, retours/perceptions/avis sur ses missions et les résultats/performances du dispositif pour lequel il intervient
- ▶ les besoins perçus (notamment financiers) pour renforcer l'efficacité de l'organisation régionale et/ou locale
- ▶ les avis quant aux dispositifs disponibles à l'échelle régionale et/ou locale et leur articulation avec les autres dispositifs (comme « Mon Accompagnateur rénov » en France
- ▶ les éventuels manques à combler
- ▶ les attentes éventuelles envers la futur STF

Un résultat de cette phase peut être un schéma de **cartographie des acteurs** mettant en évidence le positionnement et l'intervention de chaque acteur à chacune des étapes du parcours d'accompagnement des ménages, ainsi que les liens entre eux (réorientation de ménages, partage d'informations, articulations autres, absence d'interaction, etc./.)

4.1.6 Analyser les sources de financement de la rénovation existantes

L'objectif de l'analyse des sources de financement existantes est de disposer d'une vision globale des sources de financement pour identifier les **manques existants** dans le financement de la rénovation.

Une première étape est de recenser, pour chacun des dispositifs, les volumes distribués et les caractéristiques qui expliquent leur plus ou moins forte diffusion :

- ▶ aides financières nationales (Ma Prime Rénov'...) et prêts réglementés (Eco-prêt à taux 0, Prêt avance rénovation...)
- ▶ certificats d'économie d'énergie,
- ▶ autres dispositifs : aides financières locales, caisses d'avance de subvention, fonds de garantie...

D'autres sources de financement peuvent être étudiées, comme les financements européens qui ne sont pas directement accessibles aux maîtres d'ouvrage, mais pourraient et devraient l'être à la future STF.

Les économies sur les factures d'énergie, générées par les travaux de rénovation énergétique, sont un levier particulièrement différenciant de l'offre de tiers-financement, vis-à-vis de l'offre des banques. En effet, l'évaluation (au sens des calculs thermiques) et la prise en compte (au sens de critère d'octroi de prêt) de cette donnée n'est possible que dans le modèle d'affaires des sociétés de tiers-financement, qui mêle des compétences techniques et des compétences financières.

De plus, dans un contexte d'accroissement récent, et certainement amené à se poursuivre, des coûts des énergies, ce levier devient de plus en plus déterminant dans le calcul de solvabilité des ménages.

4.2 Définition des objectifs et du modèle économique de la société de tiers-financement

La définition de la stratégie implique de construire une **vision partagée** des objectifs, afin de décliner ensuite les actions à mettre en œuvre.

Cette vision s'appuie sur des axes prioritaires définis et privilégiés par la collectivité initiatrice, comme par exemple :

- ▶ le niveau de performance énergétique visé : gain énergétique, nombre de gestes de rénovation, rénovation globale ou par étapes, etc.
- ▶ ciblage sur un public spécifique (les publics les plus modestes par exemple)
- ▶ ciblage sur une typologie de logements (les maisons individuelles et/ou les copropriétés)
- ▶ ciblage des bénéficiaires (uniquement des occupants ou propriétaires, ou également des professionnels pour dynamiser le marché)
- ▶ niveau d'intervention de la société de tiers-financement (plutôt en appui, ou allant jusqu'à la réalisation des travaux)

La définition de cette stratégie permet ensuite de définir des objectifs qualitatifs (performance visée) et quantitatifs, déclinés par typologie de projets et d'habitats.

Si la définition d'une stratégie initiale est primordiale, il convient de la réinterroger régulièrement (par exemple tous les 5 ans) pour intégrer de nouveaux besoins et tester des expérimentations sur des sujets innovants.

4.2.1 Définition de l'offre d'accompagnement technique et financier

Les travaux réalisés lors des étapes précédentes permettent de définir les besoins à combler pour renforcer la rénovation énergétique des logements sur le territoire. Parmi ces besoins, il sera nécessaire d'identifier ceux auquel peut répondre la STF, de manière pertinente et adaptée.

Pour être garante de réussite, l'offre de services devra répondre aux enjeux suivants :

- ▶ **Répondre aux besoins identifiés** : manques et freins actuels à la rénovation (ex : offre de financement, déficit d'accompagnement des particuliers dans leur projet de rénovation).
- ▶ **S'intégrer de manière fluide dans l'écosystème d'acteurs existant**, en prenant en compte les spécificités des territoires et en s'appuyant sur les compétences déjà disponibles localement (Espaces Conseil France Rénov', acteurs privés...).
- ▶ **Être suffisamment lisible pour faciliter son appropriation.**

La méthode pour réaliser cette étape devra s'appuyer sur plusieurs sources :

- ▶ La matière collectée lors des étapes précédentes : contexte local, besoins.
- ▶ Des entretiens et/ou ateliers de concertation à organiser avec les acteurs du territoire.
- ▶ Des réunions de travail au sein de la collectivité pour définir plusieurs scénarios.

Très souvent, les collectivités souhaitant créer une STF font appel à un bureau d'études ou cabinet de conseil externe pour réaliser une étude de préfiguration de la STF, impliquant la définition de l'offre de services, du modèle économique et du modèle juridique.

4.2.1.1 Définition de typologies de cibles d'offres de services

Dans un premier temps, plusieurs typologies de cibles devront être définies. Il pourra s'agir, à titre d'exemple, des typologies suivantes :

Typologies de logements

- ▶ Maison individuelle ou appartement en copropriété
- ▶ Logements considérés comme des passoires thermiques : étiquettes énergétiques E, F ou G
- ▶ En zone urbaine ou rurale

Typologies d'occupants

- ▶ Propriétaires occupants ou bailleurs
- ▶ Propriétaires modestes ou très modestes, éligibles à de nombreuses aides financières
- ▶ Propriétaires âgés

4.2.1.2 Définition d'un catalogue de services

Pour répondre aux caractéristiques correspondant aux dispositions de l'Article L381-1 du Code de la Construction et du décret n°2015-306 du 17 mars 2015, l'offre de service doit intégrer a minima :

- ▶ La conception du programme de travaux (sur la base d'un audit énergétique),
- ▶ L'estimation des économies d'énergie associées,
- ▶ Des prestations d'accompagnement du maître d'ouvrage ou la délégation par le maître d'ouvrage de la réalisation de ces travaux,
- ▶ La détermination du plan de financement des travaux (dont aides mobilisables),
- ▶ La subrogation au maître d'ouvrage pour effectuer les demandes d'aides publiques et les percevoir.

L'offre de service peut aussi intégrer une offre de financement.

La définition du catalogue de services devra donc obligatoirement inclure les prestations ci-dessus.. D'autres prestations pourront y être ajoutées :

- ▶ **Analyse et qualification** du projet de rénovation
- ▶ **Visite sur site** : prise de contact, collecte des documents sur le logement, présentation par l'usager de ses besoins (confort, économies d'énergie) et des besoins en travaux qu'il a identifiés.
- ▶ **Réalisation d'un audit avec préconisations de scénarios de travaux** : état des lieux du logement concerné, préconisations d'améliorations énergétiques unitaires identifiées au regard des besoins / opportunités du logement et du ménage, constitution de scénarios de travaux avec estimations des coûts et des économies sur facture, ingénierie financière avec synthèse des restes à charge par scénario et simulation du prêt de tiers-financement si associé.

▶ Assistance à maîtrise d'ouvrage :

- ▷ Aide dans la compréhension des résultats de l'audit énergétique et des préconisations de travaux, ainsi que dans le choix du programme de travaux.
- ▷ Appui dans l'identification des entreprises à consulter :
- ▷ Transmission de listes de professionnels : artisans RGE, annuaires locaux ou régionaux de professionnels, maîtres d'œuvre en cas de projets complexes, etc.
- ▷ Aide à l'analyse des devis : vérification que les mentions obligatoires pour avoir accès aux aides financières sont bien présentes, et que les critères techniques (résistance thermique, etc.) correspondent aux critères d'obtention des aides.
- ▷ Identification des sources de financement auxquelles a accès le particulier :
 - Aides financières nationales, régionales et locales en fonction des critères d'éligibilité,
 - Financements bancaires : Prêt à taux 0 % ou éco-PTZ, Prêt avance rénovation, autre type de financement,
- ▷ Appui dans les démarches pour demander les aides financières et financements bancaires.
- ▷ Disponibilité en cas de questions pendant le déroulement du chantier, conseils au particulier sur la gestion des difficultés avec les entreprises.

▶ Maîtrise d'ouvrage déléguée :

- ▷ Ensemble des tâches décrites dans le rôle d'AMO, complété des tâches ci-dessous :
- ▷ Sélection des entreprises de travaux avec le particulier, et signature tripartite des devis des travaux,
- ▷ Réalisation des démarches (demandes d'aides financières, financements bancaires) pour le compte du propriétaire
- ▷ Supervision des travaux sur la base d'un mandat du propriétaire : visites des chantiers, échanges avec les entreprises,
- ▷ Présence à la réception des travaux et suivi jusqu'à la levée des réserves.



- ▶ **Maîtrise d'œuvre :**
 - ▷ Conception du programme de travaux et rédaction du cahier des charges adressé aux entreprises,
 - ▷ Sélection des entreprises de travaux,
 - ▷ Coordination des entreprises, supervision des travaux : visites des chantiers, échanges avec les entreprises.
- ▶ **Offre de financement auprès du particulier**
 - ▷ Préfinancement des aides financières, voire éventuellement avec un paiement direct auprès des entreprises de travaux,
 - ▷ Offre de prêt via un partenariat bancaire (tiers-financement indirect),
 - ▷ Offre de prêt direct (tiers-financement direct) sous réserve d'obtention d'un agrément auprès de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), organe de la Banque de France.
 - ▷ En complément, offre d'EcoPTZ rénovation globale.
- ▶ **Suivi des consommations énergétiques après les travaux.**

Une fois ce catalogue élaboré, la définition de l'offre de services pourra être affinée, en fonction des cibles (maisons individuelles, copropriétés). Une répartition entre un socle commun de prestations et les prestations complémentaires proposées par la STF pourra être proposée.

Pour chacune des missions prévues, une **estimation précise du dimensionnement** en termes de charge de travail devra être réalisée afin de préparer la phase ultérieure d'élaboration du modèle économique.

4.2.2 Définition de l'offre de financement

Lors de la phase d'accompagnement à la réalisation des travaux, le plan de financement élaboré permet de connaître le reste à charge des propriétaires, après prise en compte des aides financières et autres sources de financement. La STF peut proposer, si nécessaire, un prêt complémentaire pour financer les travaux, via l'émission directe d'une offre de prêt (tiers-financement direct) ou via des partenariats bancaires (tiers-financement indirect).

Pour émettre une offre de prêt directe, les STF doivent solliciter une autorisation de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, une institution de la Banque de France). Toutes les STF françaises, à l'exception d'Oktave, ont demandé et obtenu cette autorisation.

Pour émettre une offre de prêt indirecte, les STF doivent en effet obtenir un agrément en tant qu'Intermédiaire en Opération de Banque et Services de Paiement (IOBSP).

La plupart des STF proposant un tiers-financement direct proposent également un tiers-financement indirect. Cela leur permet de s'adapter aux différents cas de figure des ménages qui s'adressent à elles, et également de nouer des accords de prescription avec les réseaux bancaires.



	Sociétés de tiers-financement proposant cette offre de services	Avantages	Inconvénients
Tiers-financement direct	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hauts-de-France Pass Rénovation ▶ AREC Occitanie ▶ Bordeaux métropole Energies ▶ Centre-Val-de-Loire Energies 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elargissement de la cible aux ménages les plus modestes, qui peuvent bénéficier de mensualités réduites grâce à l'extension de la durée de financement jusqu'à 25 ans ▶ Constitution d'une offre globale d'accompagnement des ménages : technique, opérationnelle et financière. ▶ Maîtrise complète des critères d'octroi des prêts servant à financer les travaux et des modes de recouvrement amiable et contentieux ▶ Instrument qui répond au frein principal lors du souhait de réalisation de travaux de rénovation : la question du financement ▶ Financements européens conséquents pour les STF : subvention ELENA, subvention FEDER, refinancement de la Banque européenne d'investissement (BEI) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modèle qui nécessite un engagement important des collectivités, particulièrement dans sa mise en œuvre. ▶ Délai de mise en œuvre conséquent : de l'ordre de 6 mois à plusieurs années ▶ Modèle économique difficilement à l'équilibre sans financements publics
Tiers-financement indirect	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hauts-de-France Pass Rénovation ▶ Oktave 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dispositif moins engageant financièrement pour la collectivité ▶ Possibilité de faire évoluer les pratiques des banques pour un financement plus facile de la rénovation énergétique ▶ Autorisation de l'ACPR non nécessaire ▶ Absence d'audit de la Banque de France, ▶ Absence d'assurance liée aux opérations bancaires ▶ Ressources nécessaires plus limitées : équipe dédiée aux prêts bancaires non nécessaire, pas d'endettement conséquent, pas de logiciel bancaire... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Offre moins intégrée, qui nécessite de réorienter le particulier vers une banque ; la STF ne peut pas annoncer directement la mensualité du prêt ni s'avancer sur les délais d'octroi ▶ Dépendant de la volonté des banques à mettre en place un partenariat ▶ Application des critères de solvabilité des banques : ratio d'endettement maximum de 33 %, économies d'énergie non prises en compte dans les revenus (exigence du Haut Conseil de Stabilité Financière - HCSF).

Tableau 5 : Comparaison des offres de tiers financement directe ou indirecte

4.2.2.1 Définir l'offre de financement direct

L'offre de financement direct est un atout majeur des sociétés de tiers-financement pour consolider l'offre de services et limiter le

taux d'échec après la présentation des audits et préconisations de travaux.

Définir les caractéristiques des offres de prêts

Les prêts proposés peuvent être de deux types :

- ▶ des prêts individuels pour les propriétaires de maison individuelle et pour certains copropriétaires (copropriétés de petite taille gérées par des syndic bénévoles par exemple)
- ▶ des prêts collectifs pour les copropriétés.

Les prêts individuels

Les prêts individuels proposés aux propriétaires et copropriétaires prendront la forme de crédits à la consommation ou de crédits immobiliers selon qu'ils sont ou non assortis de garanties / sûretés (cautions externes d'organismes ou cautions personnelles).

Une première étape sera de définir les caractéristiques des offres de prêt.

Quelles caractéristiques des contrats des offres de prêts individuels ?

- ▶ Objet du prêt :
 - ▷ Que doit permettre de financer le montant du prêt ?
 - Tout ou partie des travaux de rénovation énergétique des propriétaires ou copropriétaires qui souhaitent un financement direct ?
 - Des travaux spécifiques : travaux performants permettant d'atteindre un niveau défini de gain énergétique minimal ? Travaux correspondant aux critères de la matrice qualité ?

L'objectif est de financer des travaux qui permettent d'améliorer la performance énergétique des logements. Mais de quels travaux parle-t-on ? Dans l'objectif de réaliser des rénovations globales et durables, il est important de pouvoir financer des travaux indispensables mais non reliés à l'amélioration thermique, grâce à des prêts complémentaires aux éco-PTZ¹⁴, qui eux, sont limités aux travaux d'isolation et d'installation, régulation ou remplacement de systèmes de chauffage, de production d'eau chaude sanitaire et de ventilation, ou qui correspondent aux prescriptions d'un audit énergétique.

- ▶ Montant du prêt
 - ▷ Un montant minimal et/ou maximal du prêt est-il défini ?
- ▶ Durée de remboursement :
 - ▷ Une durée minimale et maximale de remboursement du prêt a-t-il été défini ?
 - ▷ Sur quelle base a été fixée cette durée (par exemple : une durée de 15 ans pour financer des équipements et 25 ans pour financer l'amélioration du bâti) ?
 - ▷ Des exceptions sont-elles possibles ? Si oui, lesquelles ?
- ▶ Taux d'intérêt sur le montant prêté :
 - ▷ Quel sera le taux d'intérêt du refinancement, qui permet de déterminer le taux d'intérêt du prêt ? En général, le taux d'intérêt du prêt est déterminé de façon à correspondre au coût de la ligne de refinancement mobilisée par la STF auprès de la Banque Européenne d'Investissement ou de tout autre refinanceur, plus une marge qui doit permettre de couvrir le coût du risque anticipé, dans la limite du taux d'usure ;

Il faut donc prévoir les caractéristiques des prêts complémentaires aux éco-PTZ qui seront proposés en priorité, en fonction de plusieurs objectifs et/ou contraintes :

- ▶ Un montant plafond, une durée maximale peuvent permettre de piloter la croissance des encours, mais peuvent aussi contribuer à exclure les dossiers les plus importants. Des cas exceptionnels permettant des dérogations peuvent être envisagés, comme par exemple, dans le cas d'habitat participatif.
- ▶ Le taux d'intérêt : les prêts directs complémentaires aux éco-PTZ comportent un taux d'intérêt qui dépend du taux de la ligne de refinancement de la STF. Ce taux ne peut donc être fixé en avance de la date de l'offre de prêt. Cependant, comme nous le verrons en partie 4, les sociétés de tiers-financement ont généralement accès à des prêts de la Banque Européenne d'Investissement ou de banques commerciales qui leur permettent d'avoir une certaine visibilité sur les conditions de taux qu'elles peuvent proposer.



¹⁴ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F19905>

- ▶ Délégation du contrat d'assurance couvrant le décès, ainsi que la perte totale et irréversible d'autonomie (PTIA)
 - ▷ L'émission de prêts directs (éco-PTZ et prêts complémentaires) entraîne pour la société de tiers-financement le risque de ne pas être remboursée. Ce risque peut être assumé par la STF ou bien, il peut être transféré à d'autres organismes, pour tout ou partie des prêts réalisés :
 - En rendant obligatoire la souscription d'une assurance-emprunteur (ce qui suppose que la STF dispose de l'agrément ORIAS en tant que mandataire d'assurance). L'assurance couvre les cas de décès et peut en outre couvrir les cas la perte totale et irréversible d'autonomie (PTIA).
 - Et/ou d'une garantie émise par une société de caution mutuelle. La garantie se déclenche au cas où l'emprunteur ne rembourse plus son prêt, pour des raisons qui ne sont pas couvertes par l'assurance-emprunteur. La société de caution se substitue alors à la STF pour recouvrer le montant du prêt impayé.

Les prêts collectifs aux copropriétés

Les prêts collectifs aux syndicats de copropriétaires sont proposés par la STF sous réserve du respect d'un certain nombre de critères, notamment juridiques et financiers.

L'emprunt est souscrit au nom du syndicat des copropriétaires, mais il ne concerne que les copropriétaires décidant d'y participer. Ceux-ci doivent notifier leur décision au Syndic en précisant le montant (dans la limite de leur quote-part du montant de l'investissement) et la durée de l'emprunt qu'ils entendent solliciter, dans les deux mois suivant la notification du procès-verbal de l'assemblée générale.

Les copropriétaires qui bénéficient de l'emprunt sont tenus de contribuer :

1. à son remboursement au syndicat, au prorata du montant pour lequel ils participent à l'emprunt et selon la répartition des quotes-parts de dépenses,
2. au paiement au syndicat des intérêts, des frais et des honoraires y afférents, au prorata du montant pour lequel ils participent à l'emprunt et selon la grille spécifique établie pour la répartition des accessoires.

3. et la souscription d'une garantie émise par une société de caution est obligatoire, ainsi que précisé par l'article 26-7 de la Loi n° 65-557 du 10 juillet 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis. La fonction de cette caution est de clarifier que les différents copropriétaires ne sont pas solidaires entre eux pour assurer le remboursement du prêt collectif : au cas où certains deviennent défaillants, c'est la société de caution qui se substitue à eux.»

L'assemblée générale peut autoriser le syndic à déléguer au prêteur - en l'occurrence à la STF - la faculté de prélever les sommes dues au titre du remboursement de l'emprunt collectif et du paiement des accessoires directement sur les comptes bancaires des copropriétaires y participant, ainsi qu'à mettre en œuvre les voies de recouvrement en cas d'impayé.



Définir les modalités d'attribution des prêts

Les sociétés de tiers-financement existantes ont établi une méthodologie d'analyse des projets de rénovation et de scoring des emprunteurs (cf partie suivante).

Toute nouvelle STF pourra donc s'en inspirer pour proposer des prêts directs de tiers-financement et optimiser ainsi les gains énergétiques tout en limitant son risque de contrepartie. Cette méthodologie repose sur un équilibre entre l'ambition du projet (et donc le montant de l'investissement envisagé) et les économies d'énergie attendues (et donc la capacité de remboursement du propriétaire).

La sélection des dossiers se fait en deux étapes :

- ✓ Authentification des tiers concernés (emprunteur, co-emprunteur, éventuellement garant, syndic de la copropriété, et immeuble à rénover)
- ✓ Evaluation du risque de contrepartie qui repose sur un arbre de décision de scoring intégrant le rapport charges / ressources et le ratio LTV (Loan to Value)

L'authentification des tiers concernés

Cette authentification s'inscrit dans la lutte contre les pratiques frauduleuses, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Il s'agit pour la STF d'être en mesure de déceler des opérations atypiques pouvant être liées à des transactions délictueuses, même si les occasions de fraude ou de blanchiment apparaissent à première vue plus limitées que dans le cadre bancaire.

Ainsi, l'ensemble des pièces permettant de justifier l'identité des tiers seront contrôlées et archivées, selon les mêmes procédures que celles appliquées par les banques pour s'assurer de l'intégrité de tous les tiers, personnes physiques ou représentants de personnes morales, avec qui la STF est en relation, en particulier les clients.

i. Pour les emprunteurs individuels

Au cours de la phase de collecte des pièces, la STF s'assurera de la cohérence des éléments transmis avec le diagnostic énergétique et les déclarations de l'emprunteur, vérifiera l'identité des personnes et leur titre de propriété, leur situation familiale, et l'absence d'inscription au Fichier des Incidents Caractérisés de Paiement (FICP).

Les documents et données collectés :

Documents communs (maisons individuelles et appartements en copropriété)

- ✓ Factures d'énergie
- ✓ Titre de propriété
- ✓ Justification de revenus (fiches de paie des 3 derniers mois, avis d'imposition des années n-1 et n-2) et contrats de travail (éventuellement accompagnés d'une attestation de l'employeur certifiant que le salarié travaille toujours dans l'entreprise et sous quel contrat (CDI, CDD) notamment dans le cas de dossier présentant un score orange ou rouge).
- ✓ Relevés de compte des 3 derniers mois

- ✓ L'original de la carte nationale d'identité, du passeport ou du titre de séjour
- ✓ Livret de famille et justificatifs de scolarité le cas échéant (lorsque sont prises en comptes une partie des allocations familiales dans les ressources du ménage)
- ✓ Notification des droits en cas de revenus issus d'allocations sociales
- ✓ Consultation du FICP pour vérifier l'absence d'inscription au fichier

ii. Pour les copropriétés

Une fois les décisions de réaliser les travaux et de recourir à un prêt collectif votées en assemblée générale de la copropriété, la STF étudiera les demandes de financement transmises par les copropriétaires au syndic, et vérifiera le statut des demandeurs au regard du FICP.

Généralement, jusqu'à 21 000 €, les STF acceptent la souscription des propriétaires sans examiner leurs revenus, à condition qu'ils ne soient pas inscrits sur le FICP et qu'ils soient à jours de leurs charges de copropriété.

Pour l'étude du prêt collectif, les pièces suivantes seront demandées à chaque copropriétaire adhérent au prêt :

- ✓ Bulletin d'adhésion au prêt collectif dûment complété et signé sans ratures ni surcharges (document original)
- ✓ Mandat SEPA complété et signé sans ratures ni surcharges pour le prélèvement des mensualités (document original)
- ✓ Relevé d'identité bancaire mentionnant l'identité du copropriétaire et conforme au mandat SEPA
- ✓ Photocopie parfaitement lisible en recto-verso de la Carte Nationale d'Identité, du passeport ou de la carte de séjour de chaque adhérent – le document doit être en cours de validité
- ✓ Consultation du FICP
- ✓ En outre, si la quote-part est supérieure à 21 000 € : copie intégrale du dernier avis d'imposition de l'adhérent

Cas particuliers

- ✓ Si l'emprunteur est une SCI (ou autre société), l'offre de prêt / l'adhésion au prêt collectif est faite au nom de la SCI et signée par le gérant, qui doit fournir :
 - ▶ Une photocopie de sa Carte Nationale d'Identité ou du passeport en cours de validité
 - ▶ Un extrait KBIS de moins de 3 mois
 - ▶ Les statuts à jour de la société
 - ▶ Un relevé d'identité bancaire de la SCI
 - ▶ La dernière déclaration 2072 ou le dernier bilan, ainsi que les tableaux d'amortissement des prêts en cours de la SCI
- ✓ En cas d'indivision, l'ensemble des indivisaires accepte le prêt. L'offre de prêt / l'adhésion et le mandat SEPA sont complétés et signés par le premier indivisaire. Les autres indivisaires doivent obligatoirement compléter et signer l'offre ou le bulletin d'adhésion au prêt collectif et fournir la photocopie de leur Carte Nationale d'Identité, passeport ou carte de séjour en cours de validité.

L'authentification du bien

L'identification du bien est réalisée sur la base d'une fiche de renseignement comprenant les informations suivantes :

- ✓ Date et prix d'achat
- ✓ Surface habitable

- ✓ Travaux précédemment réalisés
- ✓ Programme de travaux à réaliser

Cette fiche provient de l'étape d'audit et de préconisation de travaux.

Méthodologie de scoring de la demande de crédit des emprunteurs individuels

Le scoring correspond à des règles permettant d'évaluer la capacité de remboursement de l'emprunteur. La méthodologie présentée ci-après a été définie de manière conjointe par les STF existantes, qui l'ont ensuite légèrement ajustée pour leur propre usage.

Le scoring de chaque demande s'appuie sur l'analyse de la situation financière de l'emprunteur et du bien objet de la rénovation.

- ▶ **Le rapport charges / ressources** est établi selon le processus suivant :

1: Evaluation du 'reste à vivre' (RAV)

Elle se base sur un examen approfondi du budget du ménage. Le reste à vivre se définit comme la différence entre les revenus stables et récurrents du ménage et ses charges fixes.

Revenus(stables et récurrents)	Charges Fixes
Salaires (hors primes)	Echéances de crédits immobiliers
Primes (13 ^{ème} mois...)	Echéances de crédits à la consommation
Allocations reçues depuis au moins 4 ans	Loyers de Crédit-bail / Leasing de véhicule(s)
Pensions reçues depuis au moins 4 ans	Charges du logement (assurance, eau, communication)
	Habillement - minimum 20€/mois/personne
	Charges enfants (cantine, activités, pensions versées) - minimum 20 €/enfant
	Santé - minimum 10 €/mois/personne
	Transport : entretien véhicules, transports en commun
	Impact de l'énergie avant travaux : électricité + chauffage
	Impôts
	Pensions dues
RESTE A VIVRE = REVENUS - CHARGES FIXES	

Tableau 6 : Sources de revenus stables et récurrentes



2 : Evaluation des économies d'énergie

L'impact des économies d'énergie sur la capacité des ménages à rembourser le prêt direct de tiers-financement est déterminé en cohérence avec le programme de travaux considéré.

Les volumes de consommation énergétique post-travaux sont déterminés en énergie finale pour chaque vecteur d'énergie, à l'étape de l'audit énergétique.

Sont prises en compte également les données comportementales : l'évaluation normative des consommations correspondant à la description du bâtiment avant travaux est comparée aux factures d'énergie de l'année n-1 à n-3 si elles sont disponibles (cas de propriétaires qui réalisent des travaux dans leur logement), et dans tous les cas, cette évaluation est complétée par un questionnaire sur l'utilisation du logement à la suite des travaux.

3 : Prise en compte du seuil de reste à vivre

Composition du foyer	Montant du seuil ¹⁵
1 personne	500 €
Famille monoparentale (1 parent + 1 enfant)	900 €
Couple	700 €
+ par personne supplémentaire	200 €

Tableau 7 : Seuils de reste à vivre selon la composition du foyer

► Le ratio prêt / valeur (LTV - Loan to value) à la suite des travaux

Pour déterminer la valeur de marché du logement après travaux, lorsque l'information est disponible, la STF pourra utiliser un site d'estimation alimenté par le Conseil du Notariat. En cas de nombre insuffisant de transactions immobilières, les techniciens se fonderont sur leur propre connaissance du marché.

C'est sur cette base que sera calculé **le ratio LTV (Loan to Value), à savoir** le rapport entre le capital restant à rembourser sur les crédits liés au logement (acquisition et travaux) et la valeur du bien.

On estime qu'en cas de **LTV ≤ 80%**, le produit de la vente du bien, même en cas d'urgence à la suite d'événements familiaux, permettra de couvrir les dettes liées au bien.

$$LTV = \frac{(\text{Crédit immobilier} + \text{Crédit travaux})}{\text{Valeur nette du bien}}$$

¹⁵ Ce seuil pourra être revu à la hausse après une étude approfondie du bassin de population

► Schéma décisionnel

On établit ensuite un schéma décisionnel basé sur l'évaluation du reste à vivre (RAV), des économies d'énergie, du seuil de reste à vivre (S. RAV) et sur le ratio LTV).

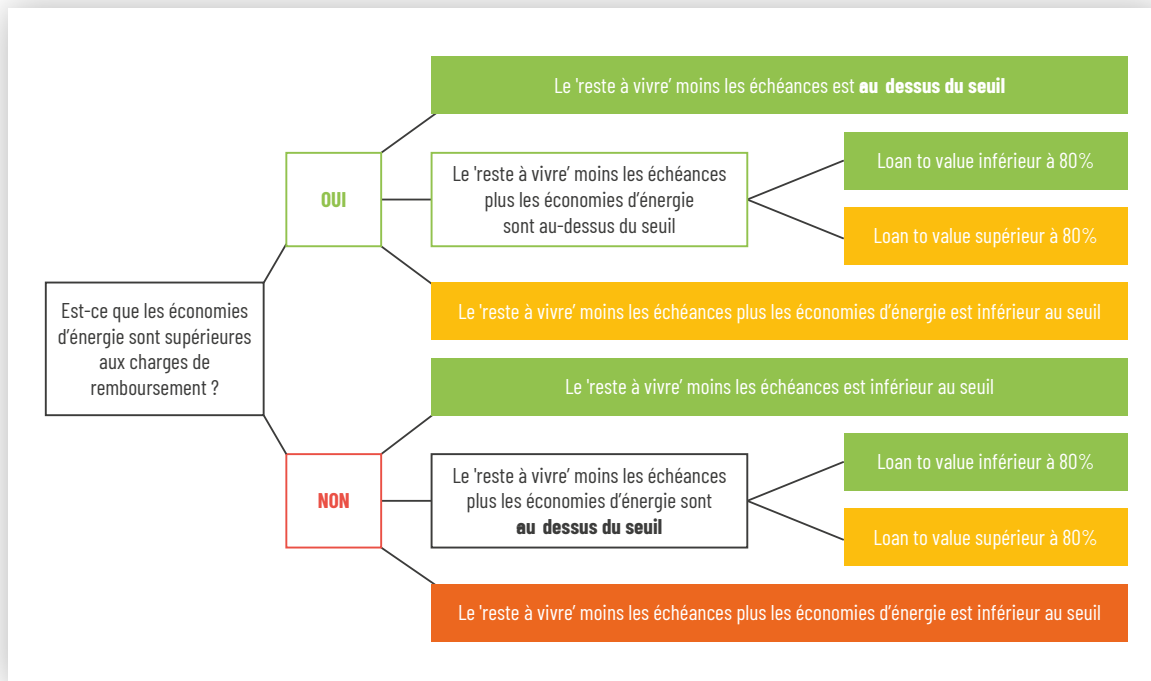


Figure 9 : Arbre de décision en fonction du reste à vivre

Ce schéma aboutit à 3 types de score :

► Score Vert (cas 1, 2, 5 et 6) : risque de non-remboursement faible

Il s'agit de cas où le LTV < 80% ou le RAV - mensualité du prêt > S. RAV. La capacité de remboursement du propriétaire lui permet d'assumer le projet. Lors de la phase de définition et de réalisation des travaux, il est possible d'envisager de légères modifications au projet et des surcoûts modérés.

► Score Orange (cas 3, 4 et 7) : risque de non-remboursement modéré

La capacité de remboursement initiale du propriétaire ne lui permet pas d'assumer le projet sans prendre en compte les économies d'énergie générées par le projet de rénovation. Il convient donc de porter une attention particulière au respect du coût du projet, ainsi qu'à l'atteinte des économies d'énergie attendues.

► Score Rouge (cas 8) : risque de non-remboursement élevé

Les dossiers concernés ne peuvent pas être validés par le supérieur hiérarchique, sauf dérogation justifiée (obtention

d'aides publiques importantes qui réduisent le risque financier, aussi bien du point de vue du tiers-financier (encours faible) que de celui de l'utilisateur (mensualité faible), ou par la perspective d'une réduction sensible des charges du ménage à court terme). Les chargés d'opération pourront apporter des informations complémentaires ou montrer que le ménage maîtrise bien son budget (aucun découvert en trois mois, moins de deux crédits à la consommation) pour défendre le dossier. Ces cas seront tranchés en dernier ressort par le Directeur Général lors de la présentation au Comité de Crédit.

A des fins de back-testing¹⁶, la STF contribuera à l'élaboration d'une grille de critères comportementaux prenant en compte des critères tels que la catégorie socio-professionnelle, le type de contrat de travail, la gestion bancaire, etc., dans le cadre de groupes de travail concertés avec les autres sociétés de tiers-financement. La méthode de scoring pourra être adaptée si une corrélation peut être établie entre la notation de l'emprunteur et les défauts de paiement.

¹⁶ Le back-testing consiste à tester la pertinence d'une modélisation ou d'une stratégie en s'appuyant sur un large ensemble de données historiques réelles.

Circuit décisionnel

Au stade de la mise en place de l'activité de la STF, le circuit décisionnel fera appel à tous les responsables afin de partager et diffuser la procédure de décision d'octroi de financement.

Un Comité de Crédit dont la périodicité dépendra de la volumétrie des dossiers, devra être créé pour examiner, d'un point de vue technique et financier, l'ensemble des dossiers dont l'analyse révèle un risque élevé.

Division des risques

En complément de l'analyse individuelle des dossiers, le Comité de Crédit s'assurera du respect des limites suivantes :

- ✓ Les dossiers à risques élevés : la politique d'octroi de la STF supposera de ne pas dépasser un encours de dossiers scorés rouge supérieur à une proportion définie (ex : 2 %) et de dossiers orange supérieur à une autre proportion définie (ex : 12 %).

- ✓ En France, la réglementation prévoit des limites de concentration des risques pour les STF : pour les prêts individuels : aucune contrepartie (c'est à dire : aucun emprunteur) ne doit représenter plus de 5% du montant des encours de prêts consentis par la STF, et pour les prêts collectifs, cette limite est fixée à 1 %.

Sûretés

Aucune **sûreté personnelle**¹⁷ n'est demandée en principe. Cependant, dans le cas où un propriétaire ne remplirait pas les conditions d'octroi (score rouge), ou que l'organisme de caution n'accepte pas de cautionner l'emprunteur, il pourra être demandé à ce propriétaire de présenter une caution familiale ou autre.

Dans le cas d'une caution familiale, la caution sera analysée comme si elle était elle-même l'emprunteur, sans prise en compte des économies sur la facture d'énergie.

Procédures opérationnelles de mise en place des crédits.

Les propositions de financement de travaux pour des maisons individuelles ou des logements collectifs se feront sur le même modèle de contrat de prêt (offre de financement, acceptation de l'offre). Ces propositions pourront prévoir :

- ▶ Une période de différé de paiement en capital pendant la durée des travaux.
- ▶ La durée des prêts sera comprise entre 15 et 25 ans, éventuellement 10 ans.
- ▶ Le remboursement se fera mensuellement.
- ▶ Un remboursement anticipé, partiel ou total sera possible, sans pénalités, sous réserve de respecter un montant minimum de remboursement.

La souscription et les dispositions du projet de contrat devront satisfaire la réglementation. En France, ils devront satisfaire aux conditions des articles L.381-1 et L.381-3 du Code de la construction et de l'habitation, L.511-6 du Code monétaire et financier, 26-4 à 26-8 de la loi n°65-557 du 10 juillet 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis et L.312-2 et suivants du Code de la consommation. En cas d'accord du Comité de Crédit, l'offre de prêt sera adressée à l'emprunteur et au co-emprunteur le cas échéant. L'emprunteur dispose alors d'un délai de rétractation de 14 jours.

Une fois l'offre acceptée et signée reçue par la STF, et après le délai de rétractation, les fonds seront débloqués sous 7 jours, avec l'accord du Responsable Financier.

Préparation du dossier de demande d'agrément auprès de l'ACPR

Pour pouvoir distribuer une offre de prêt, la STF doit obtenir un agrément de l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution), dépendante de la Banque de France. Cette autorité est chargée de la supervision des secteurs bancaire et d'assurance. Elle veille à la préservation de la stabilité du système financier et à la protection des clients.

Cet agrément s'obtient après rendez-vous pris auprès de l'ACPR pour présenter le projet, et constitution d'un dossier montrant que l'ensemble des conditions nécessaires à la mise en place d'une activité d'offre de prêt sont réunies.

Ce dossier doit indiquer :

- ▶ Le montant du capital prévu, qui doit atteindre 2 millions d'euros d'après la réglementation, voire plutôt 5 millions d'euros d'après les dernières STF ayant reçu l'agrément,
- ▶ La ligne de refinancement prévue,
- ▶ La description de l'organisation et des moyens de la STF,
 - ▷ Présentation des procédures de service de conseil et d'octroi de financement
 - ▷ Présentation en annexe des modèles de contrats utilisés avec les particuliers, (en particulier, les contrats de financement), contrat de prêt de refinancement,
 - ▷ Description du plan d'affaires.

¹⁷ Une sûreté personnelle est une personne qui s'engage au remboursement d'une dette si le débiteur principal ne la rembourse pas. Dans le langage courant, cette personne est appelée caution.

4.2.2.2 Définir l'offre de financement indirect

Lorsqu'une collectivité souhaite dynamiser la rénovation en créant une société de tiers-financement, mais sans aller jusqu'à proposer une offre de prêt, elle peut s'appuyer sur des partenariats bancaires. Pour pouvoir réorienter les ménages vers ses partenaires bancaires, la STF doit obtenir l'agrément d'Intermédiaire en opérations bancaires et en services de paiement (IOBSP). Toutes les STF françaises ont obtenu cet agrément.

La construction d'un partenariat bancaire nécessite que la STF montre à la banque la plus-value qu'elle peut lui apporter :

- ▶ Le suivi technique du projet de rénovation réalisé par la STF garantit la qualité des travaux. La banque est rassurée sur la valeur immobilière du bien rénové, qui reste indirectement un actif de la banque tant que le remboursement n'est pas terminé.
- ▶ La STF a suivi la demande d'aides financières ; la banque sait avec certitude que le ménage recevra les aides.
- ▶ Les revenus des emprunteurs sont légèrement augmentés car la rénovation permettra des économies d'énergie et la STF peut souvent obtenir des tarifs de travaux légèrement inférieurs à ceux du marché.
- ▶ Les taux de défaut des projets suivis par une STF sont très bas, proches de ceux des prêts immobiliers.
- ▶ Dans le cas de l'éco-prêt à taux 0 réglementé, le partenariat avec une STF aide la banque à établir l'offre de prêt. En effet, la distribution de ce prêt nécessite des informations techniques sur le projet. La STF est un partenaire clé pour les banques pour réaliser ce suivi technique, éventuellement répondre à des questions des conseillers bancaires sur la rénovation énergétique et sur l'éco-prêt à taux 0.

Retour d'expérience : le tiers-financement indirect en Grand-Est (SEM Oktave)

Après 5 ans de discussion avec la Caisse d'épargne, l'un de ses actionnaires, la SEM Oktave a signé une convention de partenariat en décembre 2023 avec la Caisse d'épargne Grand-Est, prévoyant que :

- ▶ Oktave mette en relation l'ensemble de ses clients souhaitant mettre en œuvre un éco PTZ, notamment ceux bancarisés dans un autre établissement financier
- ▶ Les ménages ne remplissant pas les critères de solvabilité de la banque pourront être garantis par un fonds de garantie de la Région Grand-Est (en 2024, le fonds est en construction)
- ▶ Les conseillères en tiers-financement d'Oktave instruisent les dossiers de demande d'aides financières, vérifient que le projet est finançable, accompagnent le montage de l'Eco PTZ.

A terme, un partenariat plus général entre des banques et les STF pourra être mis en œuvre. En effet, les STF françaises travaillent avec des partenaires du financement (dont des banques) sur le projet « FIDEO – Banque de la rénovation » pour créer une société de financement spécialisée dans la rénovation performante et dont l'objectif serait de :

- ▶ Gérer l'ensemble des complexités liées au financement et à l'intégration des critères techniques (que les banques ont des difficultés à aborder) dans les prêts pour des projets de rénovation énergétique, en s'appuyant sur les savoir-faire construits et déployés depuis dix ans par les STF,
- ▶ Proposer des crédits aux clients que les banques ne souhaitent pas financer. L'agrément qui sera sollicité auprès de l'ACPR se fondera sur la méthode d'octroi appliquée par les STF, qui est inspiré du micro-crédit (analyse du risque sur base du « reste à vivre »).



Glossaire du financement

- ▶ **Refinancement** : Procédure par laquelle un établissement de crédit ou une société de financement (ou en l'occurrence une STF) peut se procurer des ressources financières auprès de la Banque centrale européenne ou sur le marché monétaire.
- ▶ **Taux d'usure** : Le taux d'usure correspond au taux maximum légal que les établissements de crédit sont autorisés à pratiquer lorsqu'ils accordent un prêt. Il vise à protéger les emprunteurs d'éventuels abus. Ce taux est fixé chaque trimestre par la Banque de France.
- ▶ **Taux S** : le crédit d'impôt qui compense l'absence de perception d'intérêts par les prêteurs est calculé à partir d'un taux moyen déterminé chaque trimestre à partir des taux applicables aux différentes durées des prêts constatés sur le marché interbancaire
- ▶ Les modalités de calcul de la compensation par l'État de l'absence d'intérêts pour les prêteurs sont précisées aux articles 49 septies ZZB et ZZB bis de l'annexe III du code général des impôts, instauré par le décret n° 2019-839 du 19 août 2019 relatif aux avances remboursables sans intérêt destinées au financement de travaux de rénovation afin d'améliorer la performance énergétique des logements anciens
- ▶ Le taux qui permet de déterminer le montant de la compensation est fixé chaque trimestre, par rapport aux « taux d'intérêt zéro-coupon du marché interbancaire » correspondant aux maturités des prêts, observés pendant une période d'un mois le trimestre précédent. Ce « taux S » s'applique au montant des prêts ayant fait l'objet d'une offre de prêt au cours de ce même trimestre. A ce taux de référence sont ajoutées des primes de :
 - ▷ 1 % p.a. pour les éco-PTZ individuels
 - ▷ 2,2 % p.a. pour les éco-PTZ collectifs.
- ▶ **Scoring** ; Le scoring bancaire consiste, pour un établissement financier, à attribuer un score à un emprunteur pour définir sa solvabilité. Il vise à évaluer le risque de non-remboursement que représente l'octroi d'un crédit à cet emprunteur.
- ▶ **Ratio LTV (Loan to Value)** : rapport entre le capital restant à rembourser sur les crédits liés au logement (acquisition et travaux) et la valeur du bien

4.2.3 Définition de l'organisation fonctionnelle de la STF

Le parcours de service organisé et coordonné à l'échelle géographique correspondant au périmètre d'intervention de la STF nécessitera de s'appuyer sur des acteurs du territoire. Ces acteurs sont garants de la mise en œuvre d'une relation de proximité avec les usagers. Pour assurer l'accompagnement du particulier ou de la copropriété tout au long de son parcours, la STF devra s'appuyer sur des conseillers techniques qui seront soit des salariés de la société de tiers-financement, soit des prestataires sélectionnés par la procédure des marchés publics¹⁸.

Dans ce dernier cas, un cahier des charges devra alors être préparé pour la procédure d'appel d'offres. Un cahier des charges peut également servir à préciser les standards de qualité et d'efficacité à atteindre dans le cadre de conventions avec des EPCI et par les propres équipes de la STF. Dans tous les cas, il convient d'axer la définition du parcours de service du point de vue des usagers/clients et de définir les moyens permettant d'assurer des conditions d'accompagnement homogènes sur l'ensemble du territoire, en respectant des critères de qualité et de performance définis.

Le schéma ci-dessous montre de quelle manière les étapes du parcours de service peuvent être réparties entre les divers acteurs.



¹⁸ Si la STF est une structure publique (Régie ou SPL), ces conseillers peuvent être des salariés de la collectivité, selon les conventions passées avec la STF.

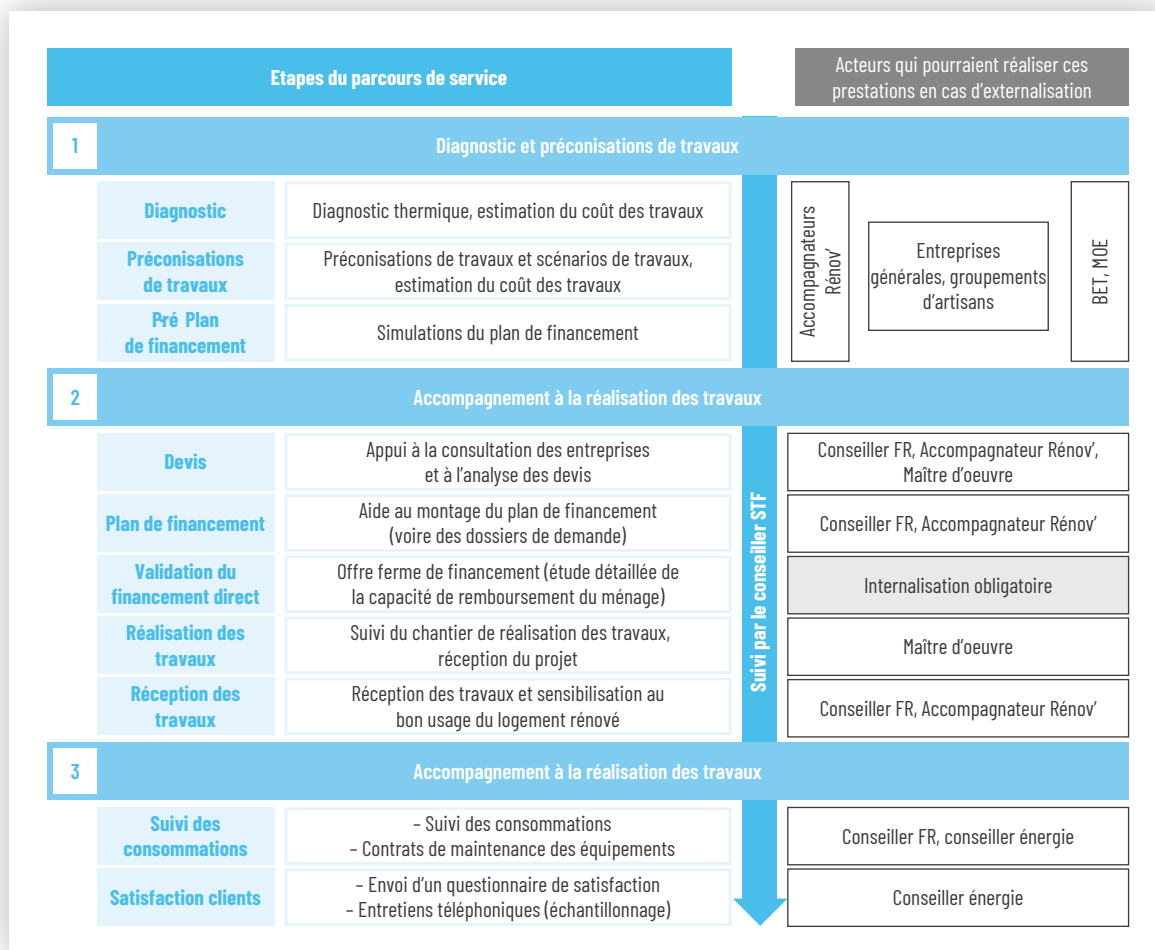


Figure 10 : Étapes du parcours de service

Légende : Conseiller FR : Conseiller France Rénov' / BET : Bureau d'études thermiques / MOE : Maître d'oeuvre

Au démarrage de l'activité, la personne ayant le poste de direction de la STF devra constituer l'équipe de Direction. Cette équipe assurera dans un premier temps toutes les missions décrites en annexe 4.2 « 4.2 Description de l'équipe d'une STF », puis procédera à des recrutements au fur et à mesure que les objectifs de progression de l'activité, précisés dans le plan d'affaires de la structure, seront atteints.

Les compétences nécessaires incluent des compétences générales en gestion d'entreprise (direction d'entreprise, gestion et financement, communication et marketing, suivi qualité, partenariats, etc.) et des compétences spécifiques au métier des sociétés de tiers-financement.

Ces compétences spécifiques diffèrent selon le poste considéré :

- **Conseillers techniques** : ces personnes ont des connaissances techniques en thermique du bâtiment et des compétences en gestion de projet. Elles accompagnent la réalisation du projet du début à la fin. Généralement, ces postes portent sur une cible des projets de rénovation (maison individuelle ou copropriété).
- **Conseillers offre de financement** : ces personnes ont des compétences en financement. Elles s'occupent de l'émission de l'offre de prêt en cas de tiers-financement direct, en interaction étroite avec le conseiller technique. Elles analysent la capacité de remboursement du ménage, émettent l'offre de prêt et rédigent le contrat.

- **Responsable du contrôle interne** (généralement la personne qui a le rôle de direction) nécessaire en cas d'activité d'offre de prêt.

Les postes de conseillers techniques peuvent être externalisés totalement ou en partie, alors que les postes de conseillers offre de financement sont toujours internalisés. A noter que les intitulés des postes varient d'une STF à une autre.

Les STF sont également organisées en plusieurs pôles :

- **Un pôle technique** : coordonné par le responsable technique, ce pôle intègre les personnes en charge de l'accompagnement technique des projets (conseillers techniques, thermiciens) et du contrôle qualité.
- **Un pôle financier** : coordonné par le responsable administratif et financier, ce pôle intègre les personnes en charge de l'instruction des offres de prêt (gestionnaires financiers, conseillers offre de financement). Le pôle financier est en charge du contrôle permanent de premier niveau nécessaire à toute activité de financement.
- **Un pôle marketing / commercial.**

4.2.3.1 Spécificités organisationnelles en cas de tiers-financement direct

Le schéma organisationnel standard d'une société de tiers-financement avec proposition d'une offre de prêt doit répondre aux exigences réglementaires concernant l'émission d'une offre de prêt.

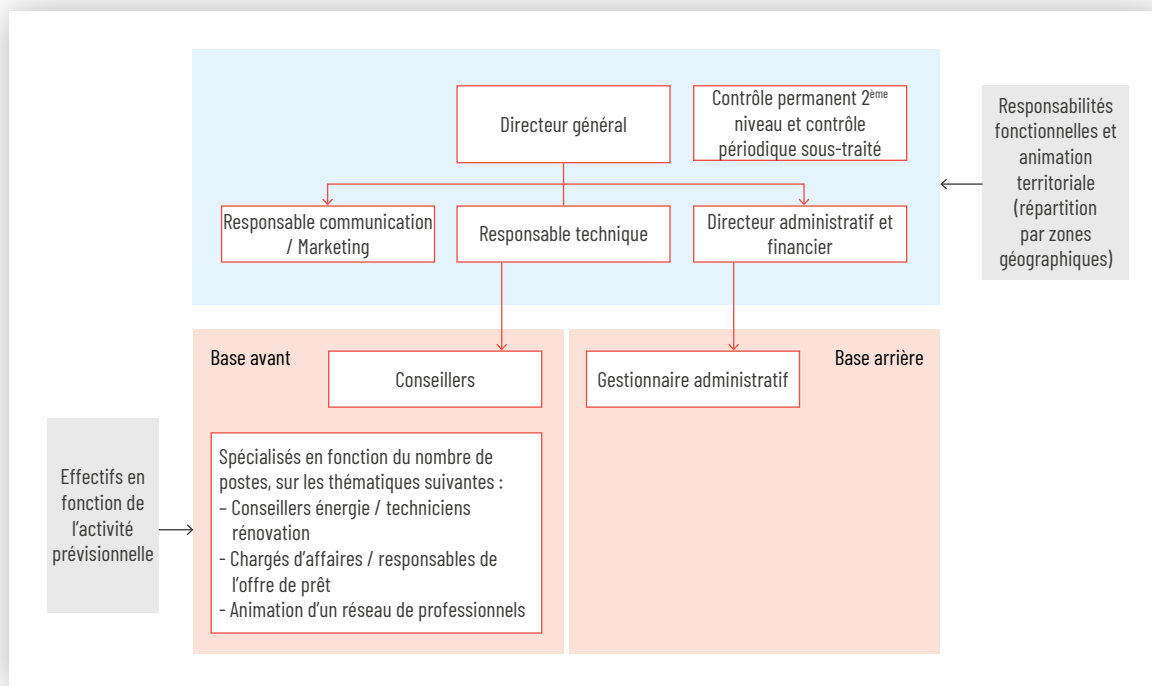


Figure 11 : Exemple d'organisation d'une STF proposant une offre de prêt

L'organisation de la STF doit permettre la surveillance et la maîtrise des risques inhérents à son activité de financement, tout en mobilisant des moyens proportionnés au stade de lancement de son activité de financement.

Le contrôle interne doit être organisé en trois responsabilités :

1. Le contrôle permanent et la filière risque :

- a. de premier niveau : regroupe les contrôles opérationnels intégrés aux processus métiers assurés par les responsables des différents pôles (techniques et financiers) sous le contrôle du Directeur Général.
- b. de second niveau, qui regroupe les contrôles permanents des risques :
 - ▶ réalisés en interne par les services experts.
 - ▶ réalisés en externe par un cabinet indépendant, mis en œuvre a posteriori des processus (ces contrôles porteront sur l'ensemble de l'activité crédit, en vue de maîtriser le risque opérationnel et de crédit, et les risques de non-conformité).

2. Le contrôle périodique (3^{ème} niveau de contrôle) :

Il doit être réalisé par une équipe d'audit indépendante et qui aura pour mission de veiller à l'efficacité du contrôle permanent et du contrôle de conformité et à donner une assurance raisonnable sur l'atteinte des objectifs et la maîtrise des risques.

3. Le contrôle de conformité :

Cette veille réglementaire sur l'activité crédit vise à permettre à la STF de prendre en compte les obligations réglementaires dans ses processus internes. L'objectif est de s'assurer que les collaborateurs de la STF respectent les meilleures pratiques professionnelles, afin d'assurer la protection de la clientèle.



Les dispositifs de contrôle interne s'inscriront fonctionnellement dans l'organisation de la manière suivante :

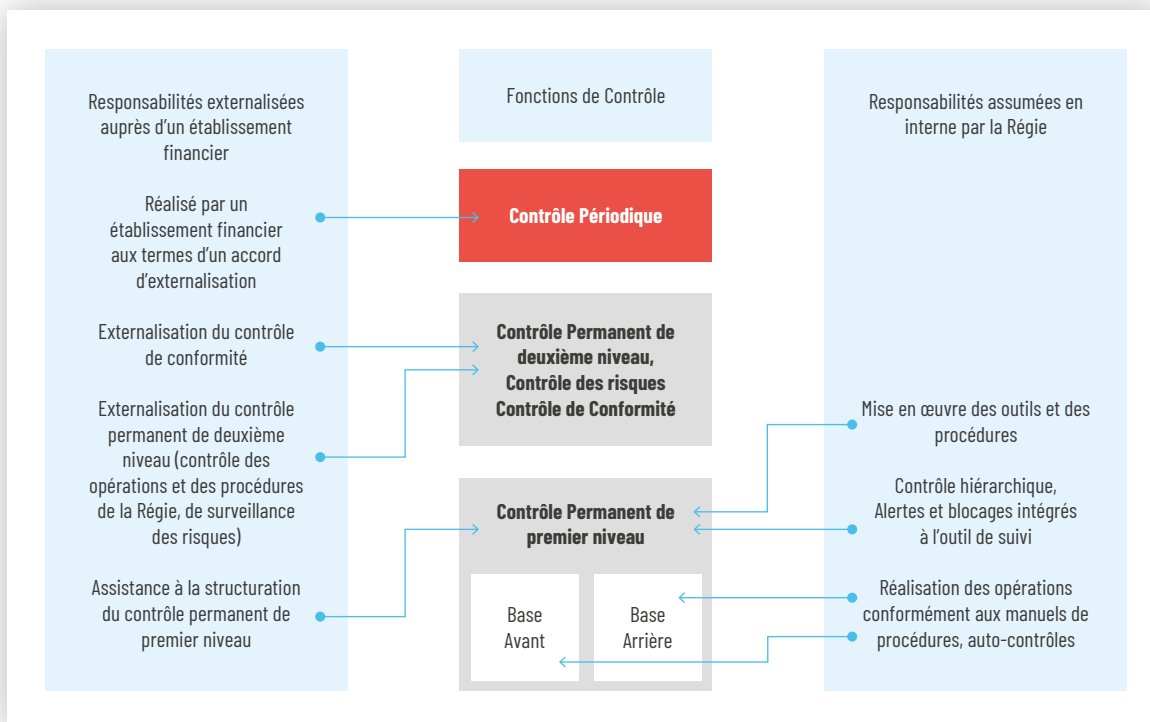


Figure 12 : Dispositifs de contrôle interne en cas de financement direct

4.2.3.2 Spécificités organisationnelles en cas de tiers-financement indirect

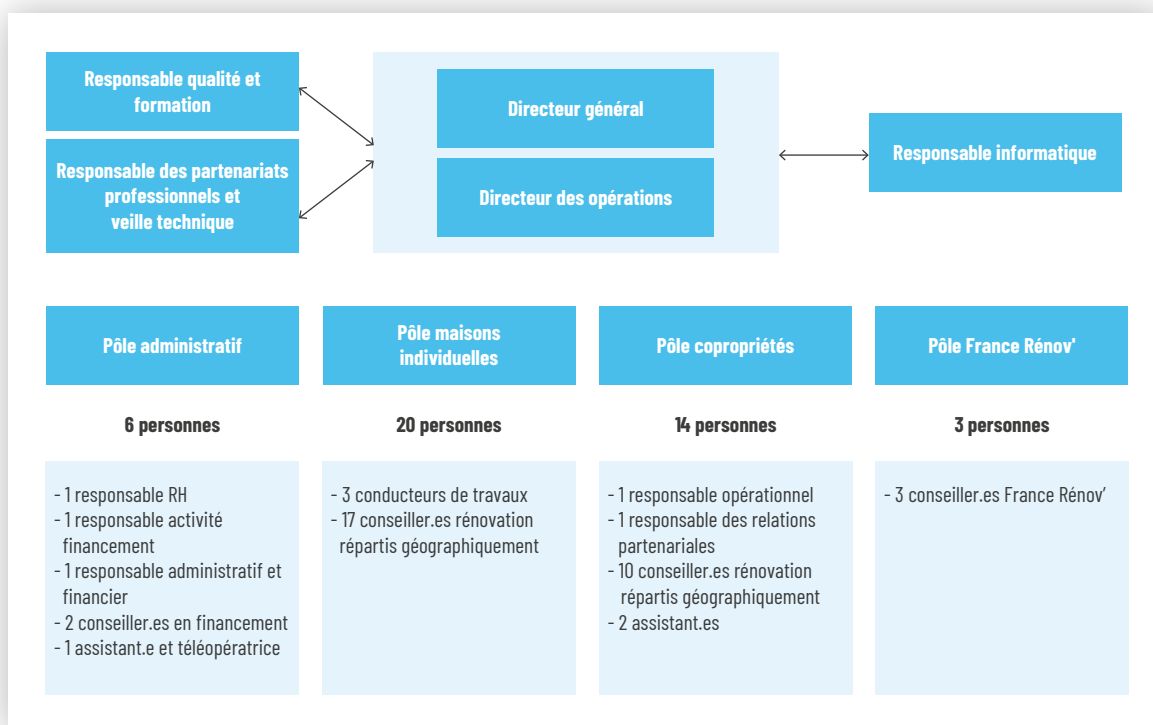


Figure 13 : Exemple d'organisation d'une STF proposant du tiers-financement indirect (Oktave)

4.2.4 Elaboration du plan d'affaires

4.2.4.1 Un plan d'affaires ? Pour quoi faire ?

Réaliser le plan d'affaires d'une future STF permet d'anticiper l'ensemble des ressources nécessaires à sa création, puis au développement de son activité durant ses premières années de fonctionnement. Cet exercice permet aussi de s'assurer de la cohérence de ces ressources avec les objectifs visés, et de tester la sensibilité des hypothèses les plus importantes.

Le plan d'affaires permet donc de préparer des arbitrages importants, tant d'ordre financier qu'en matière de ressources humaines, pour constituer l'équipe interne, dimensionner le recours aux partenaires externes selon le positionnement recherché vis-à-vis des cibles visées, etc.

Nous reprenons pas à pas les éléments structurants du plan d'affaires d'une STF dans la partie ci-dessous.



4.2.4.2 Les hypothèses structurantes du projet

Le plan d'affaires vise à quantifier les différents éléments qui constituent le modèle économique, en particulier l'offre de services définie préalablement : offre d'accompagnement technique et offre de financement.

Dates clés pour le plan d'affaires

Pour aborder cette phase de quantification, nous conseillons de commencer par fixer le planning du projet : définir les étapes du

projet et leurs jalons vous permettra de réussir cet exercice du premier coup !

CALENDRIER	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4
Grandes phases	Préfiguration de la STF	Validation du montage juridique Décision de créer la STF	Mise en oeuvre opérationnelle	Lancement d'une communication
Etapes intermédiaires	1. Synthèse des phases de préfiguration des différentes activités (6 mois)	1. Validation de la structuration juridique (2 mois) 2. Constitution du tour de table des futurs actionnaires (si SEM) 3. Phase intermédiaire de montage de l'activité (si SPL) (3 mois) 4. Rédaction des documents constitutifs (2 mois)	1. Recrutement / nomination de l'équipe de direction de la STF (durée ?) 2. Dossier de demande d'assistance technique européenne ELENA (2 mois) 3. Mise en place des procédures de collecte et valorisation des CEE, et choix d'outil (2 mois) 4. Evaluation, reporting environnemental : définir les indicateurs de suivi, en conformité avec FEDER et contrat d'assistance technique (1 mois)	1. Installation de la communication de l'opérateur régional (2 mois) 2. Conception des supports de vente du service (5 mois)

Figure 14 : Planning de création d'une STF

Etablir un plan d'affaires sur tableur suppose de bien réfléchir en amont aux différents jalons et étapes. Car contrairement aux hypothèses numériques qui peuvent être facilement modifiées dans une cellule, toute modification de la structure du planning impliquera de revoir la structure du fichier et augmente donc le risque d'erreurs.

Il est également recommandé de réfléchir au pas de temps le mieux adapté : nous recommandons un pas de temps trimestriel ou mensuel pour les trois premiers exercices, puis des regroupements annuels.

Caractériser les différents types de rénovation

Les STF existantes ont statué sur les types de logement qu'elles doivent rénover en priorité pour répondre aux attentes des collectivités (maisons individuelles / copropriétés / habitat péri-urbain, etc.).

Il est aussi nécessaire de définir les caractéristiques moyennes des rénovations correspondant à chacune de ces cibles afin de pouvoir déterminer les impacts de l'activité en termes d'investissement, de recours aux différentes sources de financement, mais aussi en termes d'économies d'énergie et de baisse des émissions des gaz à effet de serre (GES), notamment.

Plan de financement					
Coûts			Ressources		
Montant total des travaux TTC	€ TTC / projet	75 000 €	Montant des subventions avec subrogation en faveur de la STF	€ / projet	20 600 €
Dont : montant TTC des travaux liés à l'efficacité énergétique	€ TTC / projet	65 000 €	Montant des prêts :		
Dont : autres investissements	€ TTC / projet	10 000 €			
			Éco-PTZ individuels "Performance globale"	€ / projet	45 000 €
Facturation des prestations d'accompagnement (intégrées dans le financement) :	€ TTC / projet	5 990 €	Prêt de long terme 2 proposé par la STF	€ / projet	
			Montant de l'auto-financement	€ / projet	15 390 €
Total emplois :		80 990 €	Total ressources :		80 990 €

Tableau 8 : Exemple d'hypothèses à réunir concernant le plan de financement de l'activité Maison Individuelle

Caractéristique	Unité	Valeur hypothétique
Surface habitable moyenne des logements	m ²	109
Niveau de consommation avant travaux / an (conventionnel)	KWh/an d'énergie primaire	290
Niveau de consommation avant travaux / an (sur facture)	KWh/m ² .an d'énergie finale	208
Emissions de CO ₂ avant travaux / an	Kg/m ²	64
Coût moyen des travaux - Niveau BBC	€/m ²	700
Coût moyen des travaux - permettant d'atteindre 40 % d'économies d'énergie	€/m ²	450
Proportion des travaux qui atteignent le BBC	% de la production	30%

Tableau 9 : Exemple d'hypothèses à réunir concernant les caractéristiques des maisons individuelles accompagnées

Plan de financement					
Coûts			Ressources		
Montant total des travaux TTC	€ TTC / lot	30 000 €	Montant des subventions avec subrogation STF	€ / lot	12 000 €
Dont : montant TTC des travaux liés à l'efficacité énergétique	€ TTC / lot	24 000 €	Valorisation des CEE	€ / lot	800 €
Dont : autres investissements	€ TTC / lot	6 000 €	Montant des prêts :		
Facturation des prestations d'accompagnement (intégrées dans le financement) :	€HT / lot	600 €	Quotepart d'éco-PTZ collectifs	€ / lot	16 000 €
			Montant de l'auto-financement	€ / lot	1 800 €
Total emplois :		30 600 €	Total ressources :		30 600 €

Tableau 10 : Exemple d'hypothèses à réunir concernant le plan de financement de l'activité Copropriété

Caractéristique	Unité	Valeur hypothétique
Nombre de logements	Nb	50
Surface habitable moyenne des logements	m ²	60
Niveau de consommation avant travaux / an (conventionnel)	KWh d'énergie primaire	260
Niveau de consommation avant travaux / an (sur facture)	KWh d'énergie finale	187
Emissions de CO ² avant travaux / an	Kg/m ²	58
Coût moyen des travaux - Niveau BBC	€/m ²	480
Coût moyen des travaux - permettant d'atteindre 40 % d'économies d'énergie	€/m ²	400
Proportion des travaux qui atteignent le BBC	% de la production	50%

Tableau 11 : Exemple d'hypothèses à réunir concernant les caractéristiques des copropriétés accompagnées

A noter : le plan de financement du cas type de rénovation de maison individuelle ou de quotepart du budget de rénovation d'immeuble en copropriété inclut le poste des prestations d'accompagnement facturées par l'opérateur, qui peuvent aussi être intégrées dans le financement. Nous reviendrons sur ces hypothèses ci-après dans la partie 4.1 concernant les recettes.

Une grande majorité de ces dossiers devraient donner lieu à un financement du reste à charge, grâce aux éco-PTZ, qui sont un produit très attractif. Néanmoins, certains ménages ont une aversion à s'endetter. C'est pourquoi il est recommandé d'intégrer une proportion de dossiers sans recours à des prêts, ainsi qu'une part d'autofinancement dans le plan de financement moyen.

Les hypothèses sur le déroulement des projets

La conception précise du parcours de service, adapté à chaque cible et réalisée au stade de la mise en œuvre, doit être anticipée pour évaluer notamment le temps à passer par type de compétence à chaque étape, et ainsi estimer le coût de l'accompagnement (cf. ci-après).

En France, le programme SARE (Service d'accompagnement à la rénovation énergétique), puis la réglementation définissant

le parcours d'accompagnement à la rénovation des maisons individuelles « Mon Accompagnateur Rénov » ont conduit à normer le parcours de service en étapes. Il est recommandé d'appliquer ce parcours pour faire coïncider l'évaluation des coûts associés à chaque étape avec les jalons prévus pour l'obtention de subventions. Il conviendra par ailleurs de préciser non seulement le temps passé, mais aussi la durée moyenne de ces projets afin d'avoir une vision réaliste du nombre de rénovations qui pourront être réalisées.

Phase	Durée	
Audit	2	Trimestres
Travaux	1	Trimestre
Suivi post-travaux	12	Trimestres soit 1 fois par an pendant 3 ans

Tableau 12 : Exemple d'hypothèses utilisées pour évaluer la durée de chaque étape de service, le temps à passer par catégorie de compétence, et le taux de transformation entre les différentes phases, pour des projets de rénovation de maisons individuelles

Taux de transformation et décalage temporel des étapes de l'accompagnement pour les Maisons Individuelles

De la phase de premier contact à la phase audit dans le cas d'un dossier d'une STF

Taux de transformation	20%	Décalage	-	trimestre(s)
------------------------	-----	----------	---	--------------

De la phase Audit à la phase Réalisation d'un dossier d'une STF

Taux de transformation	50%	Décalage	3	trimestre(s)
------------------------	-----	----------	---	--------------

Caractéristiques des étapes du parcours de service copropriétés

Phase	Durée en trimestre	
Prospection	1	Trimestre
Etudes/Audit	2	Trimestres
Réalisation	4	Trimestres
Suivi post travaux	12	Trimestres soit 1 fois par an pendant 3 ans

Tableau 13 : Exemple d'hypothèses utilisées pour évaluer la durée de chaque étape de service, le temps à passer par catégorie de compétences, et le taux de transformation entre les différentes phases, pour des projets de rénovation d'immeubles en copropriété

Taux de transformation et décalage temporel des étapes de l'accompagnement pour les copropriétés

De la phase de prospection à la phase d'études

Taux de transformation	10%	Décalage	-	Trimestre(s)
------------------------	-----	----------	---	--------------

De la phase d'études à la phase de réalisation

Taux de transformation	50%	Décalage	3	Trimestre(s)
------------------------	-----	----------	---	--------------

Les hypothèses de taux de transformation entre les phases initiales et la réalisation des travaux ont un impact très sensible sur les projections du nombre de dossiers réalisés.

Les hypothèses de progression de l'activité

Les hypothèses quant au nombre de dossiers à réaliser en vitesse de croisière et la durée de montée en charge à partir de la constitution de la structure dépendent du volontarisme des décideurs politiques et de leur niveau de conscience de l'urgence à déployer une politique ambitieuse, favorable aux rénovations performantes.

Une bonne corrélation de ces objectifs de réalisation avec une évaluation fine de la durée de chaque étape, des ressources à y consacrer et du taux de transformation à chaque étape permet d'obtenir une trajectoire réaliste qui tient compte de la capacité à déployer des moyens à la hauteur de l'ambition affichée.

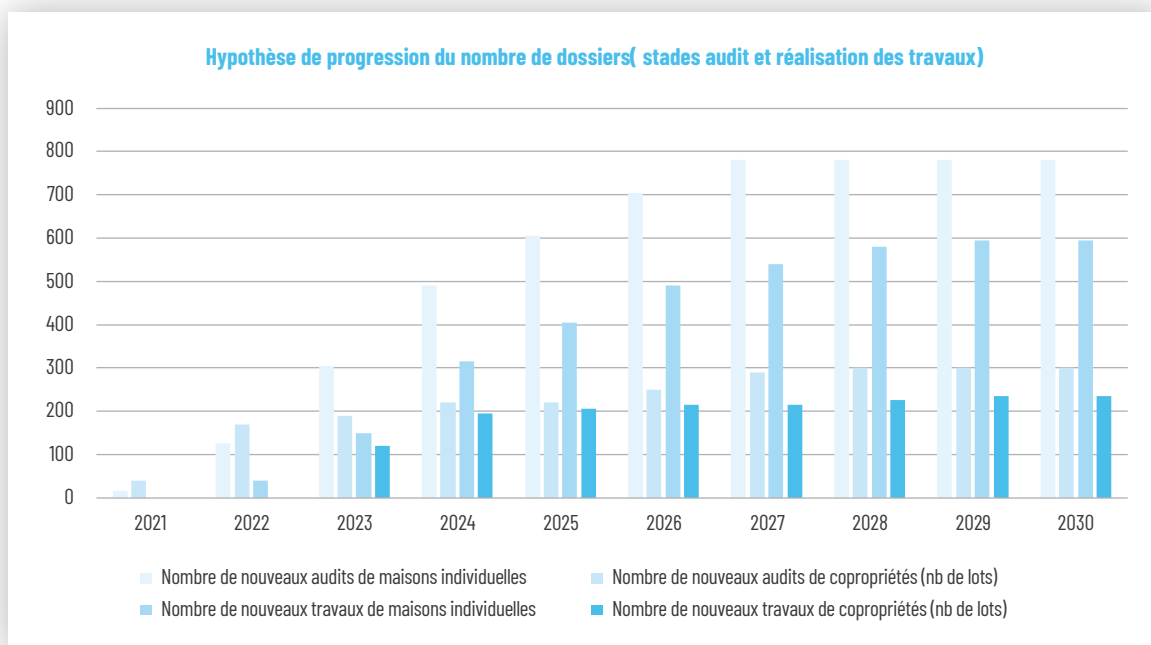


Figure 15 : Exemple des hypothèses prises par une STF pour établir son pan d'affaires

4.2.4.3 Estimer les charges d'exploitation

Coûts fixes et variables

Il est important de distinguer au sein des différentes catégories de coûts ceux qui vont varier en fonction du volume d'activité (les coûts variables) et ceux liés à la structure, et donc peu affectés par le volume d'activité.

En effet, pour réaliser des bénéfices, il faut que l'activité atteigne le niveau à partir duquel les coûts fixes commencent à être couverts par la différence entre le chiffre d'affaires et les coûts variables : ce niveau d'activité est désigné comme étant le point mort du projet, ou seuil de rentabilité.

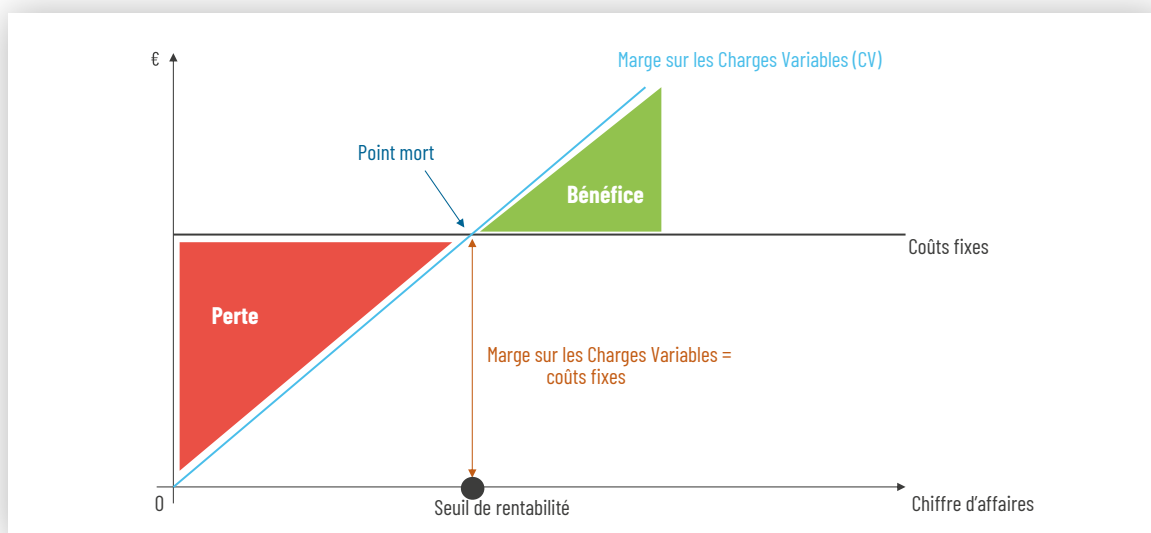


Figure 16 : Détermination du seuil de rentabilité de l'activité de la STF.

Les coûts salariaux

Les coûts salariaux représentent la principale charge d'exploitation de la STF, du moins sur les premiers exercices.

Les **coûts salariaux qui peuvent être considérés comme fixes** sont composés de :

- ▶ **L'équipe de direction** : pour assumer les responsabilités de direction générale et de contrôle technique, administratif et financier, il faut généralement 3 cadres dirigeants ; cette équipe sera progressivement complétée par un encadrement intermédiaire avec :
 - ▷ Des responsables de pôles
 - ▷ Une personne assistant de direction
 - ▷ Une personne contrôleur de gestion
 - ▷ Des chargés de mission, qui peuvent être :
 - Des personnes conseillant les particuliers ou copropriétés sur le volet technique (chargés de prévoir les travaux et le plan de financement associé)
 - Des personnes conseillant les particuliers ou copropriétés en offre de financement (en charge de l'émission et de l'instruction des offres de prêts)
- Lors de l'élaboration du plan d'affaires de la STF, il convient de déterminer le nombre d'équivalents temps plein (ETP) pour chacun de ces postes, ainsi que la rémunération brute annuelle de chacun d'entre eux.

La réflexion sur l'organigramme prévisionnel de la STF commence donc dès la réalisation du plan d'affaires.

Les **charges variables** liées aux ressources humaines de la STF concernent l'accompagnement proprement dit. Elles vont dépendre de la place accordée au recours à la sous-traitance des **prestations d'accompagnement et de conseils techniques** ; la STF aura-t-elle recours à des opérateurs externes ? Si oui, pour quels dossiers ? Pour quelles étapes de l'accompagnement ? Sur quelles zones géographiques ?

Que ce soit pour évaluer l'effectif des conseillers en charge de dossiers en équivalent-temps-plein (ETP) ou le coût de la sous-traitance correspondant, il faut partir du dimensionnement de la **charge de travail prévue par dossier**, qui n'est pas la même selon le logement traité (maison individuelle ou copropriété), sa taille, sa complexité, le mode d'intervention (AMO, maîtrise d'œuvre...). Il est donc nécessaire de formuler des hypothèses dans le plan d'affaires sur le temps passé par chaque ETP sur chaque dossier.

Les tableaux suivants présentent des exemples de la façon dont cette répartition peut être imaginée pour des maisons individuelles et des copropriétés :

	Prospection	Audit	Réalisation	Suivi *
Dossiers de rénovation de Maisons Individuelles		1,1	2,3	0,3
Temps passé pour un dossier de copropriété(environ 90 lots)	1,3	35	75	2

*Par an pendant 3 années, alors que pour les phases précédentes le temps passé est exprimé par opération

Tableau 14 : Hypothèse de temps passé pour l'accompagnement d'une maison individuelle ou d'une copropriété en AMO, en nombre de jours par dossier

Pour les maisons individuelles, les coûts variables constatés pour l'accompagnement des propriétaires de maison individuelle, rapportés au logement, représentent des montants importants : de 1 600 à 2 000 € HT pour les coûts directs d'accompagnement (sans compter le temps plus important à passer avec les personnes les moins autonomes).

Pour les copropriétés, l'évaluation du temps passé dépend beaucoup de la taille de la copropriété, car une partie des coûts d'accompagnement est fixe, quelle que soit la taille des immeubles. Il est particulièrement difficile de faire financer les études techniques,

tant au stade de l'avant-projet que de l'avant-projet détaillé, pour les très petits projets. A l'échelle de chaque logement, le coût moyen de l'ingénierie peut être de 500 € dans les très grands immeubles collectifs, d'environ 1 000 € pour les immeubles de 150 logements, ou de 1 700 € HT pour les immeubles d'une trentaine de logements. Ces coûts dépendent également des particularités architecturales du bâtiment.

C'est pourquoi il peut être intéressant de procéder différemment de ce que nous avons présenté ci-dessus :

Méthode alternative pour évaluer les charges et la rémunération de l'accompagnement des copropriétés :

Considérant que chaque copropriété est un cas particulier et que le facteur limitant le volume d'activité est la disponibilité des compétences d'AMO et MOE, certaines STF partent de leurs prévisions d'effectif disponible (nombre d'ETP) et des coûts associés (niveau salarial) pour déterminer leurs charges et facturent ces services en fonction de l'évaluation du nombre de jours à passer. Ainsi, le nombre de jours de travail est la résultante et non l'hypothèse d'entrée permettant d'évaluer les éléments du plan d'affaires.

Autres charges d'exploitation

Les charges fixes d'exploitation concernent généralement les **services de soutien** de l'activité de la STF : la communication et le marketing, le contrôle périodique¹⁹, l'assistance juridique, les coûts de développement du système de données sont des coûts annuels non négligeables dans le plan d'affaires d'une STF. En outre, au stade de la constitution de la STF, des dépenses encore plus importantes sont généralement nécessaires pour mettre en place les processus.

			Budget complémentaire lors du lancement
Communication - Marketing	€ HT par an	30 000 €	200 000 €
Contrôle périodique	€ HT par an	55 000 €	
Assistance juridique	€ HT par an	15 000 €	30 000 €
Développement du système de données	€ HT par an	40 000 €	70 000 €
Montant total	€ HT par an	140 000 €	300 000 €

Tableau 15 : Exemple de budget annuel de recours à des prestataires externes spécialisés

La constitution du réseau SERAFIN grâce aux projets ORFEE et FIDE0-Banque de la Rénovation Energétique permet de mutualiser une partie de ces prestations en centralisant la conception et la maintenance des outils métier, et donc de diminuer les charges fixes pour tous les membres.

D'autres charges sont liées aux effectifs internes de la STF et à ses évolutions, notamment le coût annuel associé aux locaux d'activité et à l'environnement des postes de travail. Selon la formule de location

adoptée, ces coûts peuvent être considérés comme fixes ou sont évalués au prorata du nombre de postes.

Evolution des charges d'exploitation et des effectifs de la STF

La décomposition du parcours de service en étapes et temps passé par étape permet d'objectiver l'évaluation des ressources par dossier. Sinon, il est très difficile pour les STF de les estimer car l'accompagnement comporte de nombreux temps morts.

Cependant, comme nous l'avons vu en partie 2.4, les projections de montée en charge résultent des ambitions et de la stratégie commerciale de la STF, qui dépendent elles-mêmes du potentiel de rénovation sur le territoire, des seuils d'activité à atteindre pour bénéficier de subventions telles que l'assistance technique ELENA²⁰ (cf. partie 4.3.1).

Il faut aussi prendre en considération les facteurs limitants, comme le manque de compétences disponibles localement, la durée et la complexité des processus de décision, puis d'instruction des dossiers et enfin, de réalisation des travaux.

Les effectifs, et donc les coûts salariaux, augmentent progressivement pour toutes les STF. Il est difficile d'indiquer un taux de progression moyen car les décisions d'embauche et/ou

de recours à des prestataires externes dépendent fortement de décisions stratégiques prises pour adapter l'activité de la STF à un nouvel environnement, en particulier les réformes successives des aides à la rénovation en France et du nouveau dispositif MonAccompagnateur Rénov'.

Les exemples suivants donnent toutefois des ordres de grandeur :

- ▶ Île de France Energie a été créée en 2013 avec 4 personnes. L'équipe interne s'est élargie à 11 ETP cinq ans plus tard, en 2018, et à 17 personnes en 2023 (1.3 ETP par an).
- ▶ Oktave a connu la plus forte croissance : cette société d'économie mixte comptait 4 personnes à sa création en 2018 contre 38 ETP en 2023 (6.8 ETP/an).
- ▶ Hauts-de-France Pass Rénovation comptait 5 ETP au moment de sa création en 2014, 13.4 ETP cinq ans plus tard en 2019, pour atteindre 21.4 ETP en 2023 (augmentation de 1.5 ETP/an en moyenne). Le tableau suivant rend compte de la répartition de ces évolutions au sein de l'équipe de la STF :



¹⁹ Le contrôle périodique désigne dans le secteur bancaire l'audit de toutes les procédures, pour le distinguer du contrôle permanent, assuré par les équipes elles-mêmes et inséré dans les processus

²⁰ L'assistance technique ELENA est une subvention européenne que les STF peuvent solliciter dans leur phase d'initialisation.

	2014(début)	2019	2023
Equipe interne	4.5	13.4	21.4
Dont :			
▀ Direction (cadres)	- 1	- 3.6	- 5.4
▀ Autres (non-cadres)	- 1.7	- 2	- 2
▀ Conseillers de la rénovation : accompagnement technique	- 1.8	- 4.8	- 6
▀ Chargés des dossiers (back office) : instruction des offres de prêt	- 0.2	- 3	- 8
Nombre de conseillers dans les équipes auxquelles la Régie sous traite l'AMO	0	28	5 0
▀ Dont : nombre de conseillers Maisons Individuelles	- 0	- 28	- 50
▀ nombre de conseillers Copropriétés	- 0	- 0	- 0
Effectif total des conseillers(internes et externes)	1,8	32.8	5 6
▀ Conseillers dédiés aux dossiers de maisons individuelles	- 1.8	- 30.8	- 53
▀ Conseillers dédiés aux dossiers de copropriétés	- 0	- 2	- 3

Tableau 16 : Exemple d'évolution des effectifs à la STF Hauts-de-France Pass Rénovation

4.2.4.4 Recenser les recettes d'exploitation perçues par la STF

Pour couvrir ses coûts fixes et variables, le modèle économique des sociétés de tiers-financement est basé sur les revenus suivants :

- ▀ Facturation du service de conseil et d'accompagnement des ménages, comprenant un audit thermique et architectural ;
- ▀ Valorisation des certificats d'économie d'énergie attachés aux travaux de rénovation réalisés.

Revenus issus de la vente de services

La facturation des services de conseil et d'accompagnement par la STF constitue une grande partie des ressources variables de la structure. Les facteurs suivants influent sur le volume de cette ressource :

- ▀ La distinction entre les **différents types d'accompagnement possibles**, et le montant facturé pour chacun d'entre eux :
 - **Accompagnement uniquement « technique »** : la STF aide surtout le ménage à construire son projet de rénovation, mais ne l'assiste pas dans sa gestion financière.
 - **Accompagnement technique et financier** : la STF assiste le ménage sur la planification de son projet de rénovation, que ce soit en termes de travaux, d'entreprises, de temporalité des chantiers, de suivi de ceux-ci et de gestion des financements (avec possibilité de recours au tiers-financement).

En outre, les sociétés de tiers-financement ont toutes sollicité une assistance technique européenne ELENA pour financer les premières années de mise en œuvre (subvention).

La formulation de ces estimations permet de fixer des tarifs de prestation qui peuvent être forfaitaires, ou variables en fonction de l'accompagnement. Pour les maisons individuelles, les tarifs sont généralement forfaitaires. Pour les copropriétés, les tarifs sont souvent variables et dépendent du nombre de lots, ou de l'évaluation du temps à passer.

Depuis l'introduction de MonAccompagnateurRénov, les ménages propriétaires perçoivent une subvention, plus ou moins importante, pour l'accompagnement. Les STF ont pour la plupart modulé leurs tarifs d'accompagnement en fonction du barème de ces subventions.

Gestion et valorisation des certificats d'économie d'énergie (CEE)

Les STF sont des personnes morales dites « éligibles » au mécanisme des CEE, du fait de leur rôle prépondérant dans le montage technique et le financement des travaux d'économies d'énergie. Les STF enregistrent des CEE à leur nom pour les opérations qu'elles ont montées, puis négocient collectivement le volume consolidé de CEE.

La valorisation des CEE liés aux travaux réalisés sous le contrôle de la STF était considérée comme un élément clé de la rentabilité des premières STF. Mais progressivement, pour des raisons de conformité avec la pratique du marché, une partie de cette ressource a été restituée par les STF sous forme de primes aux ménages bénéficiaires, et ne sert donc plus à financer le coût du service. Il est évalué qu'environ 25 % de la valeur des CEE collectés reste acquise aux STF existantes.

Mais même sur ce reliquat de -25 % sur les CEE acquis, les variables à inclure dans le plan d'affaires sont relativement volatiles. Le montant estimé de la valorisation des CEE dépend en effet :

- ▶ du cours des CEE, qui est fluctuant ; on peut émettre l'hypothèse qu'il est de 8 €/MWh Cumac²¹. L'évolution annuelle des cours des CEE est présentée en annexe 4.3 « Evolution du niveau du prix annuel moyen des CEE et CEE précarité »
- ▶ du nombre de CEE valorisés par les STF, c'est-à-dire enregistrés à leur nom pour les travaux qu'elles accompagnent.
- ▶ des pratiques des courtiers en CEE qui proposent des primes CEE ou des bons d'achat.

En outre, les STF ont constaté que les coûts de gestion des CEE se sont considérablement alourdis pour répondre aux contrôles de plus en plus précis réalisés par le Pôle national de gestion des CEE. Avec l'annonce que les CEE correspondant aux travaux réalisés dans le cadre de MonAccompagnateur Rénov' seraient directement valorisés par l'Anah, le volume de CEE que pourront continuer de collecter les STF et les autres acteurs de marché va encore diminuer. Ces évolutions laissent à penser que les CEE vont devenir des ressources de plus en plus marginales dans les plans d'affaires des STF.

Autres ressources

L'inventaire des autres ressources possibles pour une STF comprend :

- ▶ Les subventions disponibles
- ▶ La marge d'intérêt liée à l'activité de tiers-financement direct (la différence entre les intérêts appliqués aux ménages et les intérêts payés par la STF sur ses lignes de refinancement).

i. Les différentes subventions auxquelles peut prétendre une STF

Dans le plan d'affaires, plusieurs types de subventions peuvent être envisagés :

- ▶ **L'Assistance technique ELENA**, proposée par la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ; elle peut être sollicitée pour tout projet favorisant les investissements en faveur de l'efficacité énergétique. Toutes les STF ont bénéficié de cette assistance au stade de leur création. Par exemple, la STF Centre-Val-de-Loire Energies a pu disposer de 1,7 M € d'assistance technique ELENA, après avoir fourni une demande d'assistance aux services instructeurs de la BEI (en parallèle d'une demande de ligne de refinancement à long terme, voir ci-après). Ce montant représentait 90 % des dépenses de développement de la STF et a permis de déployer 28,4 M € de travaux (effet de levier de x 17,8).
- ▶ Jusqu'à la fin 2024 et dans la perspective de consolider MonAccompagnateur Rénov', certaines STF bénéficient de la rémunération des actes métiers du Programme SARE. Mais comme de nombreuses collectivités ont souhaité utiliser cette ressource pour financer en priorité les différents opérateurs du réseau des Espaces Conseil France Rénov', les ressources résiduelles réellement accessibles aux STF sont très incertaines.
- ▶ **Les fonds structurels européens, en particulier le FEDER**, sont mobilisés principalement par la Régie du SPEE des Hauts de France.



²¹ Hypothèse datant de décembre 2023.

L'exercice du plan d'affaires met en évidence la nécessité de compléter la facturation du service par des ressources d'origine publique.

Cette nécessité est renforcée avec le constat que les CEE constituent des ressources volatiles et coûteuses à capter.

L'enjeu est de clarifier et de construire un cadre contractuel permettant de formaliser le fait que les STF assurent un service public et que les ressources publiques dont elles ont besoin sont conformes au régime des aides d'État.

Le cadre le plus adapté paraît être celui d'un service public local, à caractère industriel et commercial pour assurer des missions d'intérêt général, car il permet de :

- ▶ répondre aux besoins des segments de marché les plus mal desservis,
- ▶ appliquer le principe de primauté de l'efficacité énergétique promu par la Directive européenne sur l'efficacité énergétique des bâtiments.

Le fait que les STF s'insèrent dans le dispositif « MonAccompagnateurRénov », assimilé dans le Code de la construction et de l'habitation au Service Public de la Performance Énergétique de l'Habitat²², renforce ces arguments. On peut comparer ce service à d'autres secteurs, tels que les transports ou la santé, où un soutien public permanent est nécessaire pour permettre à tous les citoyens d'y accéder.

Cette inscription dans le service public rend possible l'octroi d'une contribution qui leur permette de remplir leurs obligations de service public, dont le montant doit être déterminé de façon à couvrir les charges correspondant à l'obligation de service public.

ii. Les revenus tirés de l'activité de financement direct

Les STF qui décident de proposer des prêts directs aux ménages qu'elles accompagnent perçoivent des intérêts. Ces intérêts doivent couvrir le coût de la ligne de refinancement que la STF doit elle-même souscrire pour disposer de la trésorerie nécessaire à l'établissement des prêts qu'elle octroie. Elle réalise ainsi une marge d'intérêt qui peut contribuer à l'équilibre économique de la STF.

Une modélisation de l'activité de financement direct de la STF au stade de la réalisation du plan d'affaires est présentée dans la partie 5.2 ci-après.

4.2.45 La capitalisation des STF

La société de tiers-financement doit être dotée de fonds propres pour :

1. Financer le cycle d'exploitation et un besoin en fonds de roulement important rendu nécessaire par le délai entre les premiers conseils aux propriétaires et le moment où la facture est payée ou les subventions perçues.
2. Si la STF souhaite développer une activité de prêts directs, comme vu précédemment dans le guide, elle doit disposer au minimum d'un capital de 2 millions d'euros selon la loi. En réalité, un montant bien supérieur doit être réuni pour respecter les ratios de liquidité présentés en partie 5.2.2 ci-après.

Le choix de développer une activité de prêts directs a donc un impact direct sur le niveau de capital à constituer dès le stade de création de la STF.

²² Chapitre II : Service public de la performance énergétique de l'habitat (Articles L232-1 à L232-3)

Organiser la détention du capital de la STF

Une fois ce choix stratégique opéré, il convient de recenser les acteurs souhaitant devenir actionnaires de la STF, en commençant par définir le niveau de détention souhaité par l'acteur public à l'initiative du projet, les groupements d'EPCI, les collectivités locales, et selon les statuts de la STF, les éventuels acteurs privés²³.

Le plan d'affaires permet de déduire des hypothèses de croissance des différentes activités, y compris en termes de nouvelles augmentations de capital. Celles-ci sont susceptibles d'intervenir dès 2 à 3 ans après la constitution de la structure et sont donc à prévoir dès la constitution du premier tour de table.

Tous les actionnaires pressentis au stade de la constitution de la STF devront anticiper ces augmentations de capital dans leur plan pluriannuel de financement, selon le pourcentage de participation au capital qu'ils souhaitent conserver. Il est par ailleurs recommandé de rester en contact proche avec tous les acteurs qui ont manifesté leur intérêt à participer aux augmentations de capital suivantes, si la possibilité d'intégrer de nouveaux actionnaires est retenue.

L'option de proposer des prêts directs

Si la STF s'engage dans cette option, le plan d'affaires devra évaluer le montant des fonds propres et prévoir des lignes de financement bancaire au passif, afin d'apporter les ressources financières nécessaires à l'émission de prêts en rapport avec le nombre de nouveaux projets attendus et le plan de financement de ces projets, tels que présentés aux points 2.2 et 2.4.

Si la STF s'engage dans cette option, le plan d'affaires devra évaluer le montant des fonds propres et prévoir des lignes de financement bancaire au passif, afin d'apporter les ressources financières nécessaires à l'émission de prêts correspondant au nombre de nouveaux projets attendus et aux plans de financement de ces projets, tels que présentés aux points 2.2 et 2.4.

S'il semble simple, en première approche, de prévoir l'échéancement de prêts à taux fixe, plusieurs facteurs introduisent des incertitudes qui rendent nécessaire l'utilisation de modélisations, à savoir :

1. Le décalage temporel entre l'engagement à réaliser un prêt et la date affective où ce financement se met en place ;
2. Le besoin de financer le paiement des acomptes de travaux en amont de la mise en place des échéanciers à long terme et les incertitudes sur la date de perception des subventions ;
3. L'impact des remboursements anticipés qui est plutôt favorable en cas d'augmentation des taux, neutre en cas de baisse des taux ;
4. L'impact du risque de crédit (niveau de sinistralité) qui impacte également la rentabilité.

Mais ces modélisations ne sont utiles qu'a posteriori de l'exercice du plan d'affaires, au stade du pilotage de l'activité de prêts directs. Elles permettent de décider notamment du montant et de la date d'un tirage sur la ligne de refinancement, ainsi que présenté ci-après en partie 5.2.2, ou de dimensionner la prochaine augmentation de capital.

i. A l'actif : les prêts octroyés par la STF

A l'actif du bilan de la STF figure l'encours des prêts proposés par les STF à leurs clients / usagers. Les sociétés de tiers-financement s'efforcent de proposer des prêts aussi longs que possible et à taux fixe, avec des échéances prévisibles et stables.

Les **éco-PTZ**, qui sont l'un des piliers du dispositif incitatif national pour la rénovation énergétique des logements du secteur privé, ont vocation à être la principale formule de financement proposée par les STF, tant pour les projets en maison individuelle que pour les copropriétés. En effet, grâce au renforcement des contacts entre les STF et les services de l'Etat permis par la constitution du Réseau SERAFIN, toutes les STF ont la possibilité de distribuer les différentes formules d'éco-PTZ depuis 2024.

Les éco-PTZ intègrent un mécanisme de compensation d'absence d'intérêts que perçoivent les prêteurs sous forme de crédit d'impôt, selon des modalités précisées à l'article 244 quater U du Code Général de impôts (CGI). Le montant du crédit d'impôt est égal à l'écart entre

la somme actualisée des mensualités dues au titre de l'éco-PTZ et la somme actualisée des montants qui auraient été perçus au titre d'un prêt de mêmes montant et durée de remboursement, consenti à des conditions reflétant les taux de marché à la date d'émission de l'offre de prêt.

Les modalités de calcul de la compensation par l'Etat de l'absence d'intérêts pour les prêteurs sont précisées aux articles 49 septies ZB et ZB bis de l'annexe III du CGI, instauré par le décret n° 2019-839 du 19 août 2019 relatif aux avances remboursables sans intérêt destinées au financement de travaux de rénovation afin d'améliorer la performance énergétique des logements anciens. Le taux qui permet de déterminer le montant de la compensation est fixé chaque trimestre en fonction du « taux d'intérêt zéro-coupon du marché interbancaire » correspondant aux maturités des prêts observés sur une période d'un mois le trimestre précédent. Ce « taux S » s'applique au montant des prêts ayant fait l'objet d'une offre au cours de ce même trimestre.

²³ L'exemple de Bordeaux Métropole Energies montre que l'activité de tiers-financement peut être développée au sein de ou adossée à une structure existante, auquel cas l'appel à des actionnaires externes n'est pas nécessairement envisagé. Le développement de l'activité de tiers-financement en régie, comme dans l'exemple de la Région Hauts-de-France, conduit également à se passer d'actionnaires, qu'il s'agisse d'acteurs privés ou de collectivités.



A ce taux de référence sont ajoutées des primes de :

- ▶ 1 % par an. pour les éco-PTZ individuels
- ▶ 2,2 % par an pour les éco-PTZ collectifs.

Au stade de la réalisation du plan d'affaires, il suffit de prendre en compte dans les hypothèses ces niveaux de marge. Ils s'ajoutent au taux de refinancement résultant des ressources bancaires mobilisées au passif du bilan de la STF, ainsi que présenté ci-après en partie 5.2.2.

Type de prêt	Eco-PTZ sur 20 ans	Eco-PTZ sur 15 ans	
Durée des prêts (années)	20	15	
Taux d'intérêt (de référence)	6,00 %	7,20 %	Comportent respectivement une marge de 1 % et de 2,20 %
Coût du risque	0,06 %	0 %	Taux applicable aux flux de remboursements
Taux de remboursement anticipé après 2 ans	1,20 %	0,80 %	Taux applicable à l'encours restant à rembourser

Tableau 17 : Exemple des hypothèses adoptées pour modéliser la génération de nouveaux éco-PTZ

Les critères techniques d'éligibilité de ce prêt sans intérêt affecté aux travaux de rénovation énergétique ont évolué à plusieurs reprises, de même que les plafonds d'emprunt et la durée maximum de remboursement. Les tableaux des plans de financement présentés en partie 4.2.2, prévoient donc la possibilité de proposer un prêt complémentaire aux éco-PTZ.

Les STF ont aussi besoin de réaliser des avances pour régler les acomptes des travaux de rénovation. Ces avances sont remboursées à la STF à la date de perception des subventions en cas de subrogation ou lors de la mise en place de prêts à long terme.

Il est donc nécessaire de faire des hypothèses sur les caractéristiques de ces prêts complémentaires et de ces avances : taux d'intérêt applicable, dates auxquelles ces financements vont être décaissés en fonction des acomptes à régler aux entreprises qui réalisent les chantiers, etc.

Les hypothèses sur les décaissements et les caractéristiques des prêts, telles que prévues au départ, doivent être complétées par des hypothèses qui vont faire dévier l'activité de prêt de son déroulement contractuel et quasi-mécanique :

- ▶ Il s'agit d'une part des hypothèses de remboursements anticipés (qui peuvent être différenciées par type de prêts, si par exemple on pense que les éco-PTZ devraient être privilégiés par les emprunteurs, du fait de l'avantage lié au taux d'intérêt par rapport aux prêts onéreux) ;
- ▶ D'autre part des hypothèses concernant le coût du risque de non-remboursement. Au stade préliminaire du plan d'affaires, ce coût du risque peut être abordé de façon simplifiée en considérant un taux de diminution des encours de prêts qui correspond au montant des échéances de remboursement qui sont définitivement compromises. Si la STF anticipe de disposer d'une couverture du risque de contrepartie sur les emprunteurs grâce à une société de caution mutuelle (ce qui sera forcément le cas pour les prêts collectifs, puisque le recours à cette couverture est rendu obligatoire par la loi du 10 juillet 1965 sur les copropriétés, mais peut aussi s'envisager pour des prêts individuels), alors le taux du coût du risque ne devrait s'appliquer qu'aux flux de remboursement non couverts par une garantie. La détermination de ce taux peut s'appuyer sur les résultats des STF déjà opérationnelles et les statistiques de l'ACPR sur le financement des particuliers.



ii. Au passif : les ressources bancaires mobilisées par la STF

Afin d'être en mesure de proposer l'offre de tiers-financement, la STF doit disposer de ressources complémentaires à son capital.

La Banque Européenne d'investissement est le partenaire naturel des STF, en cohérence avec son positionnement de banque du climat. Elle avait mis en place, dès 2016, une ligne de financement de 400 millions d'euros dédiée au tiers-financement. Cette ligne a cependant été très peu utilisée par la suite. Cela étant, toutes les STF ont sollicité une ligne de financement auprès de la BEI.

Certaines STF ont aussi fait appel à des banques mutualistes, dont les offres de financement étaient attractives, car bien adaptées au refinancement des profils de prêts proposés par les STF aux particuliers et aux copropriétés.

Les caractéristiques de ces lignes de financement à inscrire dans le plan d'affaires sont :

- ▶ Un montant maximum en principal de plusieurs dizaines de millions d'euros,
- ▶ La durée de disponibilité (pendant laquelle il est possible de demander des tirages permettant de couvrir le montant de la production de prêts aux particuliers et aux copropriétés), les caractéristiques des tirages (montant minimum, nombre maximum par période),

- ▶ La marge appliquée à chaque tirage, qui s'ajoute au taux fixe déterminé à la date de tirage, en fonction des taux de référence interbancaires (qui ne peuvent être déterminés qu'au moment de chaque tirage),
- ▶ Les modalités de remboursement (périodicité, montants de remboursement du capital égaux ou montants des échéances égaux (échéances qui comportent le remboursement de capital et le paiement d'intérêts), nombre d'échéances).

Les engagements prévus par la banque et que doit respecter la STF en tant qu'emprunteur ont aussi un impact sur le plan d'affaires, en particulier les ratios qu'elle doit respecter :

- ▶ Le ratio Capitaux propres²⁴ / Dettes Financières Long Terme ;
- ▶ Le plafond du coût du risque²⁵ / encours de prêt aux particuliers et aux copropriétés
- ▶ Le ratio de la trésorerie nette²⁶ de l'année en cours par rapport au montant des échéances exigibles l'année suivante.

Un point de repère est que **les fonds propres des sociétés de tiers-financement** sont généralement fixés à l'origine à un niveau supérieur à 10 % du montant des encours de prêts qu'elles réalisent.

Hypothèse	Unités	Valeur
Réserve	€	10 %
Durée des périodes de tirage	% par an	4
Date de départ	Années	2026
Montant de commission de montage flat	% du montant maximum de la ligne	0,20 %
Période de grâce avant l'application de la commission de non-utilisation	Années	2
Commission de non-utilisation	% par an	0,20 %
Dépenses juridiques (la première période)	€	20 000 €
Ratio : Montant de trésorerie disponible année N / Remboursements de l'année N+1 >		10 %

Tableau 18 : Exemple des hypothèses adoptées pour modéliser une ligne de refinancement de l'activité de prêts directs

²⁴ Capitaux propres = Capital social + Réserves légales + Report à nouveau + Résultat de l'exercice

²⁵ Coût du risque = Provisions pour Impayés + Frais de recouvrement.

²⁶ Trésorerie nette : Excédent de liquidités diminué des dettes financières à moins d'un an



iii. L'équilibrage des ressources et des emplois au bilan

Pour assurer la soutenabilité de leur activité de financement, les STF doivent surveiller le fait que leurs ressources leur permettent de couvrir leurs engagements, non seulement à un instant t, lorsqu'elles octroient de nouveaux prêts, ou lorsqu'elles publient leur bilan et leur résultat, mais aussi de façon dynamique, à toutes les dates d'échéances de leurs créances sur leurs clients et, au passif, à toutes les dates successives des échéances de leurs propres sources de financement.

Cet équilibre doit s'observer selon deux critères :

- ▶ Le fait que les montants tombant à échéance lors d'une même période à leur passif soient couverts par les flux prévus à l'actif, en particulier les remboursements des prêts qu'elles ont octroyés ;
- ▶ Une adéquation des montants d'intérêts payés au passif et perçus à l'actif. Cela suppose que les taux d'intérêt applicables aux prêts proposés aux maîtres d'ouvrage soient cohérents avec les taux d'intérêt payés sur les lignes de refinancement. Les STF recherchent des lignes de refinancement à taux fixe : elles doivent ensuite s'assurer que la différence des taux d'intérêt appliqués à l'actif et au passif résulte en une marge d'intermédiation suffisante

pour assurer la rentabilité des opérations et la couverture des risques de contrepartie sur les emprunteurs. Si une partie des ressources de refinancement est empruntée par le prêteur à taux variable, la gestion bilantielle doit permettre de s'assurer que les index de taux de référence sont les mêmes en miroir à l'actif, ou bien que la fluctuation de ces index soit encadrée dans des limites permettant d'éviter un déséquilibre entre le coût des ressources et le montant des intérêts facturés aux emprunteurs.

Le risque de structure bilantielle apparaît si le refinancement n'est pas adapté au portefeuille de tiers-financement. Ce risque est à surveiller au moyen des ratios de solvabilité et de liquidité qui sont aussi surveillés par les banques qui financent les STF.

Cela étant, ce suivi dynamique de la structure du bilan ne peut être modélisé dès le stade du plan d'affaires car il dépend de l'évolution plus ou moins rapide, haussière ou baissière, des taux d'intérêts bancaires offerts à court, moyen et long terme. Lors de l'exercice préliminaire du plan d'affaires, on se limite à mesurer la résultante des écarts de taux, à savoir la marge d'intérêt et le coût du risque.

Le projet FIDEO-Banque de la Rénovation, porté par le réseau SERAFIN, peut apporter de nouvelles solutions aux STF qui développent une activité de prêts directs :

Le projet FIDEO-Banque de la Rénovation, porté par le réseau SERAFIN, peut apporter de nouvelles solutions aux STF qui développent une activité de prêts directs :

Le projet FIDEO ambitionne de constituer une société de financement spécialisée dans les rénovations énergétiques performantes.

- ▶ FIDEO-BRE, sur base des savoir-faire construits et déployés depuis dix ans par les STF, propose au marché de concentrer sur ses équipes la gestion des complexités liées au financement et à l'intégration des critères techniques, que les banques ont des difficultés à aborder.
- ▶ FIDEO-BRE a également l'ambition de proposer des crédits aux clients que les banques ne souhaitent pas financer. L'agrément qui sera sollicité auprès de l'ACPR se fondera sur la méthode d'octroi appliquée par les STF, qui est inspiré du micro-crédit (analyse du risque sur base du « reste à vivre »).
- ▶ La constitution de fonds de garantie dédiés doit permettre de couvrir (a) le risque de contrepartie, en intégrant une optique mutualiste, et de garantie publique, issue des fonds affectés à la garantie des éco-PTZ et du Prêt Avance Rénovation (FGRE) et/ou de fonds européens. Cette garantie aurait vocation à être gérée par la SGFGAS (qui pilote déjà le Fonds de Garantie de la Rénovation Énergétique (FGRE)) ; (b) la performance des rénovations qui devrait être assise sur l'émission d'une assurance sera recherchée par Marsh, membre du consortium et l'un des leaders mondiaux du courtage en assurances, notamment en assurance-construction.
- ▶ La confiance des banques dans le projet FIDEO-BRE pourra s'appuyer sur ces éléments distinctifs de son offre, ainsi que sur l'implication de leurs pairs, car 5 banques ont d'ores et déjà annoncé leur souhait de participer à la phase de préfiguration : outre SG et la NEF, membres du consortium : BNPP Personal finance, Crédit Coopératif, et Crédit Logement.

Pour les STF, FIDEO-Banque de la Rénovation, une fois constituée à horizon 2025-2026, permettrait de :

- ▶ Procéder à des cessions de leurs portefeuille de créances, et/ou
- ▶ Gérer leurs prêts, et/ou
- ▶ Réaliser pour leur compte les prêts.

4.2.4.6 Evaluer les principaux risques envisagés susceptibles de peser sur le développement de la STF et prévoir des mesures d'atténuation de ceux ci

Tableau de synthèse des principaux risques

L'évaluation des risques inhérents à la création d'une STF constitue un des derniers volets de l'élaboration du modèle d'affaires. Nous avons tiré des idées concernant le recensement de ces risques dans les plans d'affaires des STF déjà existantes, en les distinguant par phase de projet. Ces risques sont également évalués par type de risque et/ou par la personne juridique qui les portent.



Phases des projets de constitution d'une STF	Type de risque	Porteur du risque - couverture du risque
Phase commerciale	Echec commercial	L'étude de marché fixe-t-elle suffisamment les contours de l'offre de la STF, en cohérence avec les attentes des acteurs locaux (prix et contenu) ?
	Temps nécessaire à la prospection commerciale de chaque projet de rénovation	Ce temps est-il couvert par le tarif proposé par la STF ?
	Renonciation par un ménage ou une copropriété à son projet de rénovation	Le coût de suivi du dossier jusqu'au possible abandon de celui-ci est-il couvert par le tarif de la STF ?
Phase préparatoire (montage de l'opération)	Non-obtention des aides au financement d'un projet	Comment la STF s'assure-t-elle de minorer ce risque qui est porté par le propriétaire et a des retombées sur la STF en termes de risques opérationnels ?
	Aléa sur le coût que représente l'accompagnement	Le plan d'affaires intègre-t-il un temps de préparation de chaque dossier, avec une marge d'aléa afin de couvrir les imprévus en cours d'exécution ?
	Certificats d'Economie d'Energie (CEE)	Comment le risque de fluctuation du cours des CEE est-il pris en compte dans le plan d'affaires ? La valorisation des CEE prise en compte dans le plan d'affaires est-elle suffisamment prudente ?
Phase travaux	Faillite d'une entreprise	Si le risque d'une faillite d'une entreprise au cours d'une opération de rénovation ne peut être écarté, la STF privilégiera les entreprises en bonne santé financière.
	Malfaçon	Les entreprises travaillant avec la STF sont-elles suffisamment formées aux enjeux de la rénovation ? Disposent-elles bien d'une couverture d'assurance et de la qualification RGE ? Le plan d'affaires détaille-t-il bien les moyens engagés par la STF pour minimiser ce risque ?
	Non-atteinte de la performance énergétique attendue	La STF garantit-elle la performance énergétique des rénovations qu'elle entreprend ? De quelle façon ? Le plan d'affaires détaille-t-il bien les moyens engagés par la STF pour porter cet engagement ?

Tableau 19 : Synthèse des principaux risques

4.2.4.7 Les comptes de la STF sur les premières années

Enfin, chaque STF a l'obligation de produire annuellement un compte de résultat, qui résume leurs recettes et charges, et un Bilan simplifié, qui détaille leur actif et leur passif.

4.2.4.8 Tableau de synthèse du modèle d'affaires de la STF créée

En complément de la présentation classique des tableaux de compte de résultat, bilan et plan de trésorerie, le format du tableau suivant peut permettre de rendre compte des différents points essentiels à la création d'une STF et à l'élaboration de son modèle d'affaires :

Fonds propres sur période	<ol style="list-style-type: none"> 1. A combien les fonds propres de la STF s'élèvent-ils ? 2. Quelles projections d'augmentation de capital ? 3. Quelle répartition du capital ?
Ressources liées à l'activité de conseil	<ol style="list-style-type: none"> 4. Quelles activités de la STF ? Lesquelles génèrent-elles de la facturation, et à quelle hauteur ? 5 . La STF perçoit-elle des ressources issues de la valorisation des CEE ? 6. A combien s'élèvent les recettes d'exploitation de la STF ? 7. ...
Revenus issus de l'activité de financement	<ol style="list-style-type: none"> 8. Quelles sont les projections d'encours de prêts directs ? 9. ...
Recettes complémentaires pendant la phase de lancement	<ol style="list-style-type: none"> 10. La STF bénéficiera-t-elle d'une assistance technique européenne ELENA lors de son lancement ? 11. Même question pour les dotations du FEDER ? 12. Quelles sont les ressources publiques de la STF pour parvenir à un résultat net positif ? 13.....
Les charges de fonctionnement	<ol style="list-style-type: none"> 14. Quelles sont les charges de fonctionnement annuelles de la STF, et à combien s'élèvent-elles ? 5

Tableau 20 : Modèle d'affaires de la STF créée

4.3 Choix de la forme juridique

Le choix d'un véhicule juridique adapté à chaque territoire est réalisé à partir de l'analyse des **avantages** (rapidité de mise en œuvre, possibilité d'associer des partenaires, contrôle sur l'activité) et **inconvenients** (lourdeurs administratives, délais de mise en place, nécessité d'apporter du capital) de chaque véhicule possible.

A titre liminaire, rappelons que la notion de tiers-financement a été définie par l'article 124 de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové, dite « loi ALUR », codifié à l'article L. 381-1 du Code de la construction et de l'habitation (CCH) :

« Le tiers-financement, dans le champ d'opérations de rénovation de bâtiments, est caractérisé par l'intégration d'une offre technique, portant notamment sur la réalisation des travaux dont la finalité principale est la diminution des consommations énergétiques, à un service comprenant le financement partiel ou total de ladite offre, en contrepartie de paiements échelonnés, réguliers et limités dans le temps. Est exclue du service de tiers-financement au sens du présent article la vente ou la revente d'énergies. Un décret précise le périmètre des prestations que peut couvrir le service de tiers-financement ».



L'article L381-2 du même code dispose qu'« est dit société de tiers-financement tout organisme susceptible d'offrir au maître de l'ouvrage un service de tiers-financement tel que défini à l'article L. 381-1 ».

Une « société de tiers-financement » n'est donc pas nécessairement une société commerciale : il s'agit de « tout organisme », qui peut donc revêtir des formes juridiques diverses, sauf à ce que cet organisme propose une offre de prêt.

Il résulte en effet des articles D. 381-9 à D. 381-12 du CCH que le service de tiers-financement correspond à l'exercice :

- ▶ de missions obligatoires :
 - ▷ au titre de la « mission technique » : la conception du programme de travaux, sur la base d'un audit énergétique, l'estimation des économies d'énergie associées audit programme et l'accompagnement du maître d'ouvrage dans la réalisation des travaux ou la réalisation des travaux, en cas de maîtrise d'ouvrage déléguée.
 - ▷ au titre de la mission de « service financier » : la détermination du plan de financement des travaux, y compris l'identification des aides mobilisables et la gestion de ces dernières pour le compte du maître d'ouvrage.
- ▶ de missions facultatives : la fourniture d'une offre de prêt .

Sur ce dernier point, l'article L381-3 du code de la construction et de l'habitation dispose que :

« Lorsqu'il inclut des activités de crédit, le service de tiers-financement défini à l'article L. 381-1 peut être mis en œuvre par les sociétés de tiers-financement :

- 1° Soit directement pour les sociétés mentionnées au 8 de l'article L. 511-6 du code monétaire et financier ;
- 2° Soit indirectement dans le cadre de conventions établies avec des établissements de crédit ou des sociétés de financement, la société de tiers-financement étant alors agréée comme intermédiaire en opérations de banque et en services de paiement défini au I de l'article L. 519-1 du même code ».

L'article D. 381-12 du même Code dispose en outre que :

« Le service peut également comprendre une offre de prêt, dans le but de faciliter le financement de tout ou partie des travaux mentionnés à l'article D. 381-10. Cette offre peut être proposée directement par la société de tiers-financement, soit via une offre de crédit lorsqu'elle est agréée en tant qu'établissement de crédit, de société de financement, ou de société de tiers-financement bénéficiant de l'autorisation mentionnée à l'article R. 518-70 du code monétaire et financier, soit

sous forme d'avances à titre gratuit. Lorsque cette offre émane d'un établissement de crédit, de société de financement, ou de société de tiers-financement bénéficiant de l'autorisation mentionnée à l'article R. 518-70 du code monétaire et financier, la société de tiers-financement est agréée comme intermédiaire en opération de banque et de service de paiement tel que défini au I de l'article L. 519-1 du code monétaire et financier, ou intervient exclusivement à titre gratuit ».

Le « service de tiers-financement » peut donc comporter une activité de crédit, proposée :

- ▶ soit directement par la société de tiers-financement, sous forme d'une offre de crédit ou d'une avance à titre gratuit ;
- ▶ soit indirectement, via des établissements bancaires, auquel cas, la société de tiers-financement intervient en tant qu'intermédiaire en opération de banque et est agréée à cet effet.

Lorsque la « société de tiers-financement » propose directement une offre de crédit, elle doit être agréée « en tant qu'établissement de crédit, de société de financement, ou de société de tiers-financement bénéficiant de l'autorisation mentionnée à l'article R. 518-70 du code monétaire et financier ».

Dans cette hypothèse, la « société de tiers-financement » doit alors satisfaire les obligations posées par le code monétaire et financier à ces différents organismes en matière d'activité de crédit.

L'article L.511-6 8° du code monétaire et financier dispose que l'agrément peut être délivré :

« 8. Aux sociétés de tiers-financement définies à l'article L. 381-2 du code de la construction et de l'habitation dont l'actionariat est majoritairement formé par des collectivités territoriales ou qui sont rattachées à une collectivité territoriale de tutelle ».

Dans l'hypothèse où la société de tiers-financement proposerait une offre de prêt directement aux usagers qui ne prendrait pas la forme d'une avance à titre gratuit, le législateur a prédéterminé la forme juridique des sociétés de tiers-financement : il ne pourrait pas s'agir de « tout organisme », mais nécessairement :

- ▶ soit d'une société commerciale à capitaux majoritairement publics (SEM, SPL, par ex);
- ▶ soit d'un établissement public ayant une collectivité territoriale de tutelle, du type régie personnalisée.

Ces structures présentent des caractéristiques propres et le choix du véhicule juridique dépendra des contraintes que la collectivité est prête à assumer mais aussi du plan d'affaires mis en place.

4.3.1 Les différents véhicules juridiques

4.3.1.1 La régie

Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Entité initiatrice	Décision de création par une seule collectivité (délibération de l'assemblée délibérante de la collectivité) : fort soutien politique	Pas d'association d'acteurs privés : absence de participation (savoir-faire et réseau) des opérateurs économiques
Capital et actionariat	Gain de temps au moment de la création en l'absence de nécessité d'un tour de table des actionnaires (dotation de la collectivité de tutelle). Grande capacité de décision. Pas de capital social minimum (dotation)	Coût financier pour la collectivité, qui porte 100 % des coûts et des risques.
Mise en œuvre	Rapide car dépendante d'une seule entité	Constitution d'un établissement public local (formalisme et délais d'immatriculation)
Modèle juridico-économique	La relation contractuelle régie / collectivité est une relation « in house » (possibilité de confier le contrat – comme une délégation de service public – sans publicité et mise en concurrence préalable) ; intégration facilitée dans le réseau d'acteurs publics, possibilités de financements via des subventions	Tous les flux financiers passent par le comptable public
Intégration dans les politiques publiques de la collectivité	Très forte ; les espaces conseil France Rénov' redirigent naturellement les particuliers vers ce service public. Relations faciles avec les opérateurs locaux de la rénovation, qui voient le service public comme un complément et non une concurrence.	
Autonomie par rapport à l'entité publique initiatrice(notamment pour adaptation et évolution)	Existante mais relative : Directeur de la Régie aux pouvoirs étendus et conseil d'administration de la Régie qui délibère sur toutes les questions intéressant le fonctionnement de la régie	Certaines questions qui relèvent de la seule compétence de l'organe délibérant de la collectivité (ex: statuts)

Tableau 21 : Caractéristiques de la régie

La régie personnalisée permet une implication forte et un contrôle direct de la collectivité de tutelle dans la gestion et l'exploitation du service de tiers financement. Le recours à ce type de véhicule juridique ne nécessite pas la mise en œuvre d'une procédure de passation préalable. En revanche, le risque commercial et les

investissements sont totalement portés par la collectivité de tutelle qui devra mettre en œuvre d'importants moyens techniques et humains au sein de la régie sans possibilité de pouvoir bénéficier du savoir-faire du secteur privé.

4.3.1.2 La société d'économie mixte

Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Entité initiatrice	Décision de création émanant des collectivités territoriales et/ou de leurs groupements (délibération), qui souhaitent associer un ou plusieurs acteurs privés.	La présence d'actionnaires privés peut engendrer un soutien politique moins fort qu'en cas de structure 100 % publique.
Capital et actionnariat / gouvernance	Capital partagé entre des acteurs publics (51 à 85 %) et privés (15 à 49 %) : coûts et risques partagés.	Le capital social doit être égal à 37 000 € au moins (article L224-2 du code de commerce). Partage de la gouvernance complexifiant les prises de décision. Attente de rentabilité économique pour les actionnaires privés. Les règles de partage du capital induisent un besoin de cohérence (si souhait d'augmentation du capital par les acteurs publics, le refus des actionnaires privés peut être bloquant).
Mise en œuvre		L'identification des actionnaires, notamment privés, peut être long (6 mois), et nécessite de s'accorder sur les montants investis et les formalités de constitution et d'immatriculation de la SEM Formalités de constitution (délibération et immatriculation)
Modèle juridique économique		Les obligations de mise en concurrence s'imposent aux SEM s'agissant de l'attribution de contrat de commande publique à cette entité. La présence d'acteurs privés nécessite la mise en place d'un plan d'affaires solide avec un haut niveau de rentabilité (investisseur avisé)
Intégration dans les politiques publiques de la collectivité		Faible ; les acteurs publics (espaces conseil France Rénov') et opérateurs locaux de la rénovation considèrent la SEM comme un acteur privé parmi d'autres (et en concurrence) : l'obtention de contacts est plus compliquée que pour une régie ou une SPL.
Autonomie par rapport à l'entité publique initiatrice (notamment pour adaptation et évolution)	Forte aux vues des modalités de gouvernance et d'administration et de la prise en compte nécessaire des actionnaires privés	Certaines questions nécessitent l'accord préalable de l'organe délibérant de la collectivité (modification objet social, composition du capital, organes dirigeants)

Tableau 22 : Caractéristiques de la société d'économie mixte

La SEML permet de bénéficier du savoir-faire et du réseau d'un opérateur économique. Le recours à ce type de véhicule juridique présente toutefois de nombreux inconvénients tenant au capital social minimum et à ses modalités de répartition, à l'appétence

du secteur privé (plan d'affaires équilibré), à la soumission aux contraintes du code de la commande public (attribution du contrat par les collectivités initiatrices non garantie) et aux responsabilités portées par les actionnaires publics en qualité d'associés de l'activité.

4.3.1.3 La société publique locale

Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Entité initiatrice	Décision de création émanant d'au moins deux collectivités territoriales et/ou de leurs groupements : fort soutien politique	Pas d'association d'acteurs privés ; les besoins des acteurs privés peuvent être moins pris en compte
Capital et actionariat / gouvernance	Capital partagé entre plusieurs collectivités (au moins deux).	Le capital social doit être égal à 37 000 € au moins (article L224-2 du code du commerce). Gouvernance partagée ; les décisions peuvent être longues à prendre (constitution de l'assemblée spéciale devant permettre l'association effective de tous les actionnaires)
Mise en œuvre		L'identification des actionnaires publics peut être longue (6 mois) et nécessite de s'accorder sur les montants investis. Le principe de compétence doit être respecté (cf. art. L.1531-1 : création de la SPL par les collectivités territoriales et leurs groupements dans le cadre des compétences qui leur sont attribuées par la loi, activités complémentaires lorsque l'objet social inclut plusieurs activités et la réalisation de cet objet doit concourir à l'exercice d'au moins une compétence de chacun des actionnaires). Formalités de constitution (délibération et immatriculation)
Modèle juridique économique	La relation contractuelle SPL / actionnaires est une relation « in house » (possibilité de confier le contrat – comme une délégation de service public – sans publicité ni mise en concurrence préalable) ; intégration facilitée dans le réseau d'acteurs publics, possibilités de financements via des subventions	
Intégration dans les politiques publiques de la collectivité	Très forte ; les espaces conseil France Rénov' redirigent naturellement les particuliers vers ce service public. Relations faciles avec les opérateurs locaux de la rénovation, qui voient le service public comme un complément et non comme une concurrence.	
Autonomie par rapport à l'entité publique initiatrice (notamment pour adaptation et évolution)	Forte aux vues des modalités de gouvernance	Certaines questions nécessitent l'accord préalable de l'organe délibérant de la collectivité (modification objet social, composition du capital, organes dirigeants)

Tableau 23 : Caractéristiques de la société publique locale

La SPL permet une implication forte et un contrôle direct des collectivités actionnaires dans la gestion et l'exploitation du service de tiers-financement. Le recours à ce type de véhicule juridique ne nécessite pas la mise en œuvre d'une procédure de passation préalable. En revanche, la SPL doit comporter un capital social minimum et aux moins deux actionnaires partageant au moins une

compétence (en cas d'objet social comportant plusieurs activités). Le risque commercial et les investissements sont totalement portés par les collectivités et/ou leurs groupements qui devront mettre en œuvre d'importants moyens techniques et humains au sein de la SPL sans possibilité de pouvoir bénéficier du savoir-faire du secteur privé.

4.4 Définition des outils nécessaires

4.4.1 Définition des processus

Dans le cadre de la création d'un opérateur de tiers-financement qui intervient directement auprès des particuliers, soit pour proposer une offre d'accompagnement du projet de rénovation de A à Z, soit pour proposer également une offre de prêt directe, il est important de formaliser les règles et processus de gestion, afin d'assurer une uniformisation des démarches et des standards de qualité de service. La définition précise des processus vise dans le même temps à définir le cahier des charges du système d'information de la STF, qui doit permettre de :

- caractériser l'état d'un projet à un temps T (stade de la conception, réalisation des travaux, travaux terminés)
- s'assurer du respect des délais
- coordonner l'enchaînement des tâches
- anticiper les charges, et
- réaliser le reporting.

Bien entendu, avant de mettre en place un outil de gestion des processus, il est important de s'assurer qu'ils sont partagés par les acteurs concernés, en particulier par les sous-traitants en cas d'externalisation. Cela peut nécessiter la réalisation et le partage d'une cartographie des processus.

4.4.2 Conception d'un outil numérique de gestion

4.4.2.1 Objectifs d'un outil numérique de gestion des dossiers

Une STF suit une multitude de projets en simultané, avec pour plusieurs tâches et processus de vérification ou validation à mettre en œuvre.

Pour faciliter son travail au quotidien, un système ERP (Enterprise resource planning) est souvent nécessaire.

Définition d'un ERP (Enterprise resource planning)

En français appelé progiciel de gestion intégré (PGI), un ERP est un logiciel permettant de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, dans ses différentes fonctions : gestion des ressources humaines, gestion comptable et financière, achats, gestion des risques...

Un ERP permet de réaliser 3 types d'activités principales pour les STF

- **Suivi administratif et comptable** (contrat, émission de bons de commande et d'ordres de service, facturation, etc.) et son articulation avec les sous-traitants, Espaces infos énergie, collectivités, le service de la comptabilité publique.
- **Centralisation, validation et suivi technique** des données sur les ménages (ou copropriétés), logements, scénarios, travaux, aides financières, consommations d'énergie, décaissements, etc.
- Simulation de **tiers-financement, assurance et garanties** et suivi de prêt

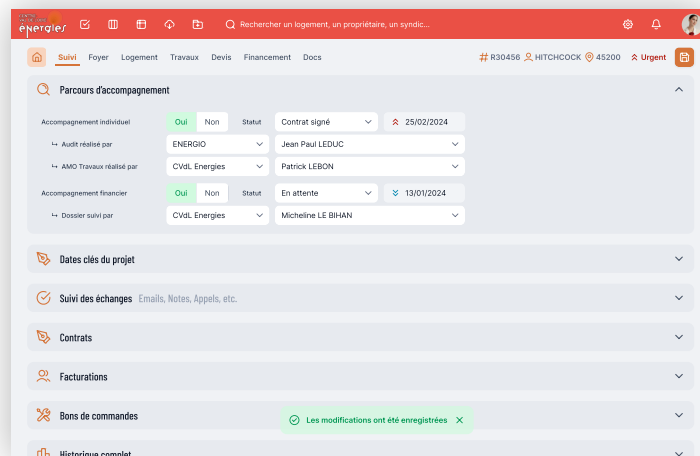
4.4.2.2 Avantages et limites d'un progiciel intégré

Pour une STF, les avantages d'un ERP sont les suivants :

- Faire gagner du temps en automatisant les tâches,
- Fiabiliser les processus et éviter les erreurs de traitement,
- Centraliser l'information et réduire les pertes de données.

Par ailleurs, la conception d'un ERP nécessite d'avoir conscience de ses limites, à savoir :

- Il n'existe pas un ERP idéal pour toutes les sociétés.
- Le temps d'adaptation/développement d'un ERP adapté au processus d'une société est long. Tous les ERP existants paraissent anciens car les mises à jour sont complexes (assurance, banque, etc.).
- Tous les outils utilisés par une société ne doivent pas obligatoirement être intégrés à son ERP, notamment s'ils évoluent vite, mais des liens doivent exister pour limiter la double saisie.



4.4.2.3 Caractéristiques-clés d'un ERP

Enfin, certaines caractéristiques d'un ERP sont importantes pour garantir son efficacité et sa qualité :

- ▶ Une **base de données construite et réfléchie de manière robuste**, capable de s'adapter aux futurs projets.
- ▶ Un **système modulaire** permettant à chaque société (et chaque intervenant) d'adapter son process, ses documents, ses validations.
- ▶ Un **monitoring paramétrable et ajustable** pour le suivi des projets.
- ▶ Un **juste équilibre entre la base d'outils intégrée** et la connexion aux services tiers jugés variables ou complexes (audit, aides, crédit, comptabilité, portail client, paiement, signatures...)

Pourquoi un portail usager ?

Un portail usager est pertinent dans le cadre des STF, car les projets de rénovation sont réalisés pour des particuliers ou des copropriétés. Il vise à :

- ▶ Permettre à l'utilisateur de suivre l'avancée de son dossier,
- ▶ Faciliter les passages d'étape liés à l'utilisateur (signature, paiement, etc.),
- ▶ Renseigner des infos pour réduire le travail des opérateurs, charger des documents personnels :
 - ▷ Base documentaire du contrat, logement, scénarios, devis, etc.
 - ▷ Suivi des consommations, notamment hors réseau

4.5 Définition d'une stratégie de communication et mise en œuvre d'un plan de communication

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication implique cinq étapes clés :

1. Créer la marque et la charte graphique
2. Définir les cibles et les limites géographiques de son action
3. Créer les supports de communication
4. Développer les relations avec les médias
5. Former les conseillers aux techniques commerciales et à la communication



4.5.1 Créer la marque et la charte graphique

Pour créer leur marque, les STF (ou les Régions à l'origine des STF) font, en général, appel à une agence de communication spécialisée dans la création de marque et de charte graphique (logo, éléments graphiques, couleurs, etc.). Le résultat attendu est une marque compréhensible dès le premier abord, attirante, mémorisable et qui donne envie d'être explorée. En voici quelques exemples :



La marque Oktave, par exemple, a été créée par une agence de communication à la demande de la région Grand Est. Oktave, écrit avec un « k », est bien comprise dans la région, proche de l'Allemagne.

C'est un jeu de mot et d'images que les clients apprécient :

- ▶ Oktave = 'monter en gamme' lors la rénovation énergétique du logement,
- ▶ Oktave = 'la mise en musique' de votre rénovation énergétique.

Conseil : ne pas oublier de déposer la marque et de créer le nom de domaine sur internet !

4.5.2 Définir les cibles et les limites géographiques

Les STF doivent définir leurs cibles principales (maisons individuelles, copropriétés, propriétaires occupants entre 25-50 ans, personnes en situation de précarité énergétique, etc.), ainsi que les limites géographiques de leur action (locale ou régionale). Les actions et supports de communication doivent être adaptés à chaque cible.

Au début de son activité, les cibles principales d'Oktave étaient :

- ▶ Les maisons individuelles
- ▶ Les ménages entre 30-60 ans qui achètent ou rénovent leur maison (au-delà de cet âge il est plus difficile de trouver le financement externe pour les projets de rénovation)
- ▶ Limite géographique : la région Grand Est

45.3 Créer les supports de communication

Une fois leurs cibles définies, les STF peuvent se lancer dans la création des outils de communication :

- ▶ Site web
- ▶ Réseaux sociaux
- ▶ Point de vente physique (vitrophanie, roll-up, oriflamme)
- ▶ Plaquettes
- ▶ Affiches
- ▶ Bannières et panneaux de chantier
- ▶ Vidéos
- ▶ Infographies...

« La communication est importante parce qu'elle génère les leads et les contacts. Les supports de communication les plus importants chez Oktave sont notre site web et les réseaux sociaux. »

Maxime Lenglet, Directeur général d'Oktave

Oktave a créé des supports de communication parfaitement adaptés aux jeunes propriétaires et à leur manière de s'informer (principalement sur internet, mais pas uniquement) :

- ▶ **Site web** avec le référencement approprié.
- ▶ **Réseaux sociaux** : [Facebook](#), [LinkedIn](#).
- ▶ **Points de vente** physiques dans 8 villes de la région Grand Est : Strasbourg (siège), Colmar, Mulhouse, Charleville-Mézières, Reims, Metz, Nancy et Saint-Dié.
- ▶ **Plaquettes** : une plaquette générique présentant les services proposés, une plaquette par cible (maison individuelle / copropriété (syndic, copropriétaires)), une plaquette commerciale avec l'offre et les tarifs. Les plaquettes sont également distribuées dans les boîtes aux lettres des voisins des bénéficiaires d'Oktave.
- ▶ **Web-séries** mettant en scène de jeunes propriétaires (très utiles, surtout au début de l'aventure pour installer la marque).
- ▶ **Témoignages** des premiers jeunes clients satisfaits.
- ▶ **Séances Facebook LIVE** (avec un impact impressionnant !) sur les sujets de rénovation, financement, et autres.
- ▶ **Vidéos** de la visite des chantiers (même si celles-ci peuvent être un peu chronophages, longues et coûteuses à produire). Voir toutes les vidéos d'Oktave [ici](#).
- ▶ **Stand aux salons** régionaux et locaux sur le thème de l'habitat, congrès des maires / Directeurs Généraux des Services
- ▶ **Fiches exemples**, très appréciées par les clients et les visiteurs sur les salons
- ▶ **Bâches de chantier et déclarations de travaux** affichant le logo/visuel d'Oktave
- ▶ **Apéros avec les voisins**, où les bénéficiaires du service Oktave partagent leur expérience avec leurs voisins (un événement apprécié, mais un peu long et coûteux à mettre en place).
- ▶ **Campagnes e mailing** destinées à tous les contacts d'Oktave (5000 contacts/an, 500-600 entreprises partenaires, partenaires institutionnels...) avec un impact important sur la cible.
- ▶ **Formulaire de contact**.

Ce qui a moins bien marché :

- ▶ **Le parrainage** : les clients qui ont rénové leur maison peuvent parrainer leurs amis.
- ▶ **Les réunions dans des lieux publics** : les gens se déplacent difficilement dans ce genre de lieux le soir, après leur journée de travail.

Pass Rénovation, quant à lui, est présent sur quatre réseaux sociaux : Facebook pour s'adresser aux particuliers et éventuellement aux petites entreprises, LinkedIn pour élargir son réseau et se faire connaître de l'écosystème (institutions, partenaires, élus, etc.), Twitter pour la cible pro (les fédérations professionnelles, les grands groupes de travaux), et enfin la chaîne YouTube pour promouvoir ses vidéos.

Zoom sur le site web

La page d'accueil, c'est votre carte de visite, le premier contact avec vos clients. Il faut y prêter une attention particulière. Elle doit présenter la STF de manière concise et simple :

- ▶ **La STF et les services proposés** : mettre en avant ses plus grands atouts (par exemple le financement régional). La STF peut être présentée via une courte vidéo, des messages clés, des bannières déroulantes, etc.
- ▶ **Le parcours client** : il est souvent présenté de manière visuelle à l'aide d'une infographie.
- ▶ **Les témoignages** de clients satisfaits : vidéos, citations, interviews.
- ▶ **Les dernières réalisations** : mise en scène des maisons, avant et après la rénovation (articles, vidéos de chantier, fiches).
- ▶ **Actualités** : les dernières actualités, événements à venir, etc...

Les autres pages web donnent des informations plus ou moins détaillées sur comment se passe une rénovation :

- ▶ Côté technique (isolation, changement de fenêtres...).
- ▶ Côté financier (un résumé des aides et subventions disponibles, prêts proposés par les partenaires bancaires...). Oktave propose par exemple [un simulateur d'aides](#) en ligne.
- ▶ Côté administratif/procédural (par où commencer, les étapes du parcours).


Conseil : il est important de travailler avec un spécialiste du référencement de sites web (expert SEO) et de dédier un budget à la publicité et à l'achat des mots clés pertinents pour être bien référencé par les moteurs de recherche (notamment Google).




Exemple: Présentation des services proposés par Hauts-de-France
Pass Rénovation

Un accompagnement totalement personnalisé pour votre rénovation globale !


La régie régionale du Service Public de l'Efficacité Énergétique accompagne dans **leur projet de rénovation globale** tous les propriétaires et copropriétaires, occupants ou bailleurs, sans conditions de ressources, quel que soit l'âge et le type d'habitation. Les dispositifs **Hauts-de-France Pass Rénovation et Hauts-de-France Pass Copropriété** permettent d'engager, de mettre en œuvre et de financer des travaux d'économies d'énergie **via un accompagnement technique complet et des solutions de financement personnalisées.**




service régional 100% public



pour tous sans conditions de ressources ou d'âge




accompagnement technique tout au long du projet




préfinancement des travaux et des aides



solutions de financement diverses et personnalisées




cumulable aux aides à la rénovation énergétique en vigueur




service conso après travaux pendant 3 ans


Un dispositif complet pour simplifier votre projet de rénovation énergétique globale ; le tout sans déséquilibrer votre situation financière ! A la clé, de nombreux avantages :




diminution des factures d'énergie




confort air intérieur sain



patrimoine immobilier valorisé



impact écologique amélioré



investissement durable (création d'emplois pour les artisans locaux)

Figure 17 : Exemple d'interface web par Hauts-de-France Pass Rénovation

Cible : Propriétaires de maison individuelle / copropriétaires

Messages clés:

« La rénovation globale de votre logement, la solution Hauts-de-France Pass Rénovation. »

« Un accompagnement technique dans toutes les phases de votre projet. »

« Des solutions de financement optimisées et personnalisées. »



Exemple : Parcours client chez Oktave



Figure 18 : Exemple d'interface web par Oktave – Parcours Client

Cible : Propriétaires de maison individuelles / copropriétés

Messages clés :

- « Oktave - votre partenaire de la rénovation énergétique dans le Grand Est. »
- « Faites le choix d'une rénovation cohérente et performante. »
- « Les aides exceptionnelles de la région Grand Est. »
- « Un accompagnement technique et financier pour votre rénovation. »
- « Des artisans certifiés et sélectionnés pour leur savoir-faire. »
- « Le service régional de rénovation performante de l'habitat. »

ZOOM sur la communication avec les organisations partenaires

Les entreprises locales du secteur du bâtiment, artisans et autres partenaires locaux (agences immobilières, associations, banques, etc.) représentent une cible de communication à part entière.

Des messages différents leur sont destinés, qui mettent l'accent sur les avantages qu'ils peuvent tirer de leur collaboration avec la STF.

Oktave organise régulièrement des webinaires sur la rénovation, le financement et d'autres sujets pertinents pour créer du lien et informer ses partenaires.

Pass Rénovation participe à des réunions d'information organisées par les fédérations professionnelles (Capeb, FFB) pour présenter leur dispositif et expliquer les aides aux artisans.

Exemple : les messages communiqués par Haut-de-France Pass Rénovation et Oktave aux professionnels du bâtiment et entreprises artisanales

Haut-de-France Pass Rénovation :

« Bénéficiez d'une offre solvable : en finançant le montant global des travaux et en payant en direct les entreprises sur ses chantiers, Hauts-de-France Pass Rénovation fait effet levier pour développer et sécuriser l'activité des professionnels du bâtiment. »

« Accédez à des chantiers facilement : pour chaque chantier pris en charge pour le compte de particuliers, Hauts-de-France Pass Rénovation consulte les entreprises via une consultation simplifiée, bien adaptée aux entreprises artisanales, en particulier aux TPE : dossier administratif unique à la première réponse, allotissement, avance de 30 % au démarrage. »

Oktave :



Figure 19 : Exemple d'interface web par Oktave - Partenaire

45.4 Développer les relations avec les médias

Après avoir défini ses cibles et la limite géographique de son action, la STF peut commencer à développer ses relations avec les médias (locaux et/ou régionaux) et à créer un **dossier de presse** qui leur sera envoyé dès qu'elle aura une actualité à leur communiquer.

Oktave a réussi à créer des relations de confiance avec la presse et la radio locales, ainsi qu'avec la presse quotidienne régionale. A ses débuts, elle a eu recours aux annonces publicitaires payantes, qui ont eu beaucoup de succès. Puis les médias ont commencé à s'intéresser de plus en plus à Oktave. La STF leur envoie désormais systématiquement les communiqués de presse annonçant ses dernières nouveautés, événements ou réussites (ouverture d'un nouveau point de vente, lancement d'un nouveau service, nouvelle subvention). Les médias communiquent d'eux-mêmes sur Oktave, participent aux visites de chantier et réalisent des entretiens avec les propriétaires des maisons rénovées.

Les bulletins municipaux, très lus par les habitants des petites communes, sont aussi un excellent moyen de communication exploité par Oktave.

1. Former les conseillers aux techniques commerciales et à la communication

La communication interpersonnelle avec les clients est cruciale pour la réussite de tout projet de rénovation. Les conseillers doivent établir un rapport de confiance avec leurs clients qui ont besoin d'être rassurés quant aux résultats du projet, car celui-ci représente un investissement important pour le ménage. C'est la partie commerciale de la stratégie de communication.

Un manager commercial accompagne ainsi l'équipe de conseillers d'Oktave. Il leur donne une méthodologie d'approche du client et les forme aux techniques commerciales pour leur permettre de comprendre et interagir correctement avec chaque client. Les conseillers apprennent ainsi à discuter et à rassurer les clients, à bien expliquer le projet et à répondre à leurs questions ou postures.

« Au début, les conseillers d'Oktave étaient surtout des techniciens mais ils n'étaient pas très forts pour communiquer. Après la formation, ils sont beaucoup plus à l'aise face aux clients. » Maxime Lenglet, Directeur général d'Oktave



ZOOM sur l'organisation interne

La STF a besoin d'un(e) **Responsable communication**. Son rôle est de définir la stratégie de communication et de coordonner les différents prestataires externes qui contribuent à sa mise en œuvre.

Oktave a choisi d'externaliser la plupart des tâches liées à la communication et une prestataire externe sert donc d'intermédiaire entre Oktave et tous les autres prestataires. Son rôle est de :

- ▶ définir la stratégie de communication,
- ▶ gérer l'agence web qui s'occupe du site internet et de son référencement (expert SEO),
- ▶ gérer le/la community manager qui s'occupe des réseaux sociaux,
- ▶ gérer les agences de communication, imprimeries, designers graphistes qui produisent les outils de communication (plaquettes, affiches, vidéos),
- ▶ établir et entretenir les relations avec les médias.

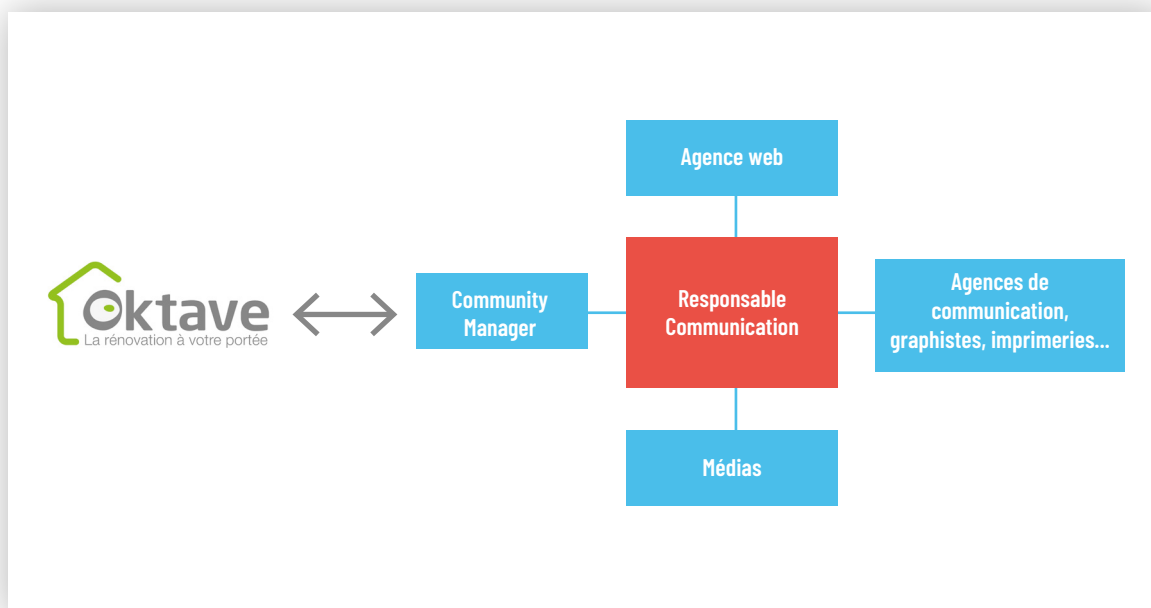


Figure 20 : Organisation de la communication d'Oktave

Le Directeur général d'Oktave passe en moyenne une demi-journée par mois avec la Responsable communication pour définir les objectifs de communication à court terme, parler des actualités qui feront l'objet de publications sur les réseaux sociaux et allouer le budget nécessaire à la réalisation des actions.

Chez Oktave, le budget total dédié à la communication varie entre 100 000 et 120 000 euros/an. Il couvre les prestataires externes, le temps passé par les salariés, la présence aux salons, la presse, le référencement du site, etc. Ce budget est différent pour chaque STF car il dépend de l'offre proposée, du territoire, de la cible (une ou plusieurs), et de bien d'autres facteurs.

Chez Pass Rénovation, l'équipe est organisée différemment d'Oktave. La communication est internalisée et mise en œuvre par une Responsable de communication et animation territoriale et une Chargée de communication / Community Manager. Leurs seuls prestataires externes se limitent à l'imprimeur et à l'entreprise chargée de la maintenance du site internet.

4.6 Définition de partenariats

Les STF sont en lien avec de nombreux acteurs professionnels (artisans et fédérations professionnelles, bureaux d'études thermiques, assistants à maîtrise d'ouvrage, grandes surfaces de bricolage, plateformes de matériaux...).

Leurs relations de proximité avec ces acteurs les conduisent souvent à définir une stratégie de communication vis-à-vis de ces partenaires, et à signer des chartes de partenariat.

En synthèse

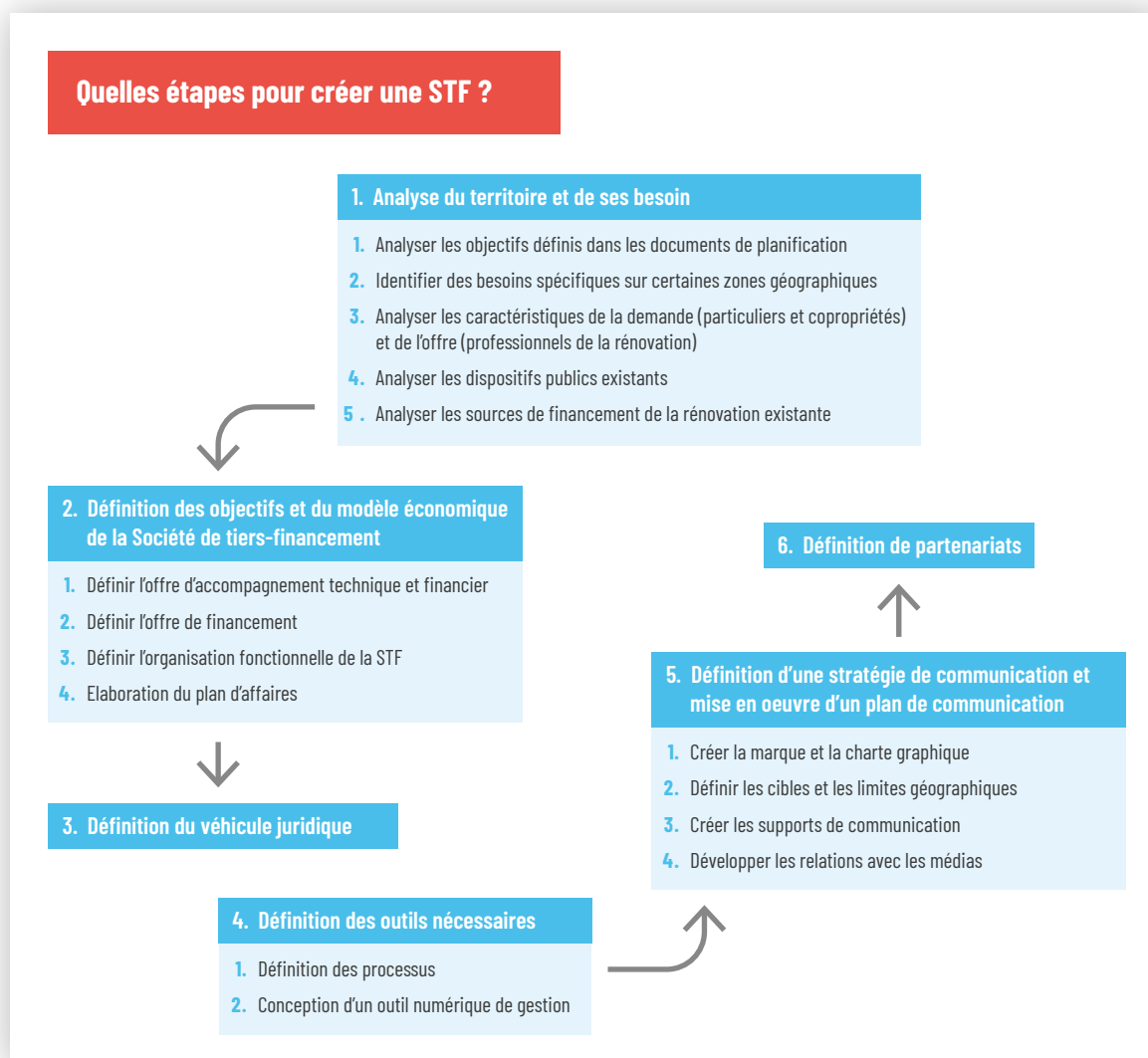


Fig. 21 : Étapes de création d'une STF

4.7 Et maintenant, à vous de jouer !

Jeu de l'oie - quelles étapes pour créer une STF ?

Vous avez lu l'ensemble de ce guide, qui vous donne de nombreuses informations sur les étapes nécessaires à la création d'une STF. Pour évaluer le niveau d'avancement de votre réflexion, faites une partie de jeu de l'oie !



DEPART



1 Vous avez oublié d'analyser votre territoire et les besoins associés, passez un tour.

-> Coup de pouce : vous faites appel à un bureau d'étude pour réaliser une étude de préfiguration, prenez le raccourci jusqu'à la case 6.

2 Vous avez établi une cartographie des acteurs du territoire, avancez de deux cases.

3

4 Vous avez défini une offre de services répondant aux besoins identifiés en amont. Toutefois, celle-ci ne répond pas aux dispositions de l'Article L381 1 du Code de la Construction. Reculez d'une case

8 Vous organisez les relations avec les entreprises de travaux à travers l'élaboration d'une liste d'entreprises agréées. Vous pouvez rejouer.

7

6 Bravo, l'équipe de direction de la STF vient d'être nommée. Avancez de deux cases.

5 Le montage juridique et financier est validé. Rédigez les documents constitutifs de votre société avant de rejouer.

9 Vous décidez de proposer un financement direct. Toutefois, vous avez oublié de faire une demande d'agrément auprès de l'ACPR. Reculez d'une case.

10 Votre STF a maintenant un logo, un site internet et des supports de communication. Rédigez un communiqué de presse avant de rejouer.

11 Vos premiers clients vous sollicitent, toutefois vos contrats n'ont pas été validés juridiquement. Passez votre tour.

12 Vous pouvez maintenant démarrer votre activité de conseil, d'accompagnement et de tiers-financement presse avant de rejouer.

FIN
ou bien
UN NOUVEAU
DEPART 

ANNEXES

1. Introduction

Annexe 1 : Définitions des rénovations performantes et globales

En France, la notion de rénovation performante a été définie par l'ADEME, l'Agence Française de la Transition Écologique, en janvier 2021. « La rénovation performante d'un bâtiment est un ensemble de travaux qui permettent au parc bâti d'atteindre à minima le niveau BBC rénovation ou équivalent. »

Elle se distingue de la définition légale de rénovation globale, qui suppose que les travaux soient faits en une étape : « une

rénovation énergétique performante est qualifiée de globale lorsqu'elle est réalisée dans un délai maximal ne pouvant être fixé à moins de dix-huit mois pour les bâtiments ou parties de bâtiment à usage d'habitation ne comportant qu'un seul logement ou à moins de vingt-quatre mois pour les autres bâtiments ou parties de bâtiment à usage d'habitation et lorsque les six postes de travaux précités ont été traités.²⁷ » Elle se distingue également de la notion de **rénovation complète, qui s'applique lorsque la totalité du bâtiment est rénové.**

Annexe 2 : Définition du tiers-investissement et différence avec le tiers-financement

En plus de développer une offre de conseil, certaines collectivités territoriales ont cherché à faciliter l'accès au financement en explorant le concept de **tiers investissement** pour la rénovation du secteur résidentiel. Les premières études réalisées entre 2008 et 2012 définissaient le tiers-investissement comme un moyen de faire financer une rénovation par un tiers, ce tiers se remboursant en partie sur les économies d'énergie générées grâce à la rénovation. Dans ce modèle, le tiers-investisseur qui finance la rénovation s'engage contractuellement à améliorer la performance énergétique du bâtiment (via un contrat de performance énergétique).

Les premières études sur l'adaptation du tiers-investissement au secteur du logement ont rapidement mis en évidence que les **contrats de performance énergétique** étaient plus **adaptés aux activités du secteur tertiaire**. L'adaptation du tiers-investissement au secteur résidentiel privé se heurtait en effet à des obstacles réglementaires et fiscaux spécifiques au secteur du logement. Du côté des ménages, les études ont également montré un décalage entre leurs attentes et l'objectif du contrat de performance. Du côté de l'offre, les contrats de performance étaient généralement restreints à l'amélioration des systèmes de chauffage avec un retour sur investissement rapidement attendu, ce qui n'est jamais envisageable pour le secteur résidentiel.

Des études complémentaires ont confirmé la **difficulté d'utiliser le tiers investissement dans le secteur résidentiel**. L'intégration d'un financement sous forme de loyers mensuels dans un Contrat de Performance Énergétique entraîne en effet l'application de la TVA à taux plein (20 %) sur les loyers de performance. A l'inverse, le financement direct des travaux de rénovation bénéficie d'un taux de TVA réduit (5,5 % en France), conduisant à donner l'avantage à ce dernier par rapport au contrat de performance énergétique.

L'offre de **tiers-financement** se distingue également d'une offre de tiers-investissement par l'association d'une ingénierie technique et financière. Le tiers-financement propose un prêt octroyé au propriétaire, qui reste décisionnaire du programme de travaux. Ce point est incompatible avec les contrats de performance énergétique. Or, les ménages sont réticents au contrôle du « bon usage » de leur logement requis par le contrat de performance, qui peut ne pas correspondre à leurs envies de confort ou d'amélioration de leur qualité de vie.

Annexe 3 : Les 3 modèles de « one-stop-shops » définis à l'échelle européenne

CINEA, l'Agence exécutive Européenne pour le climat, les infrastructures et l'environnement, a défini 3 modèles de « one-stop-shops » dans l'article Towards large-scale roll out of "integrated home renovation services" in Europe publié en juillet 2023 : le conseil, l'accompagnement, et la réalisation des travaux. L'intégration d'une offre de financement est considérée comme une option supplémentaire.

²⁷ Article 17^o bis de l'article L. 111-1 du code de la construction et de l'habitation



Comparaison des 3 modèles

	Conseil	Accompagnement	Réalisation des travaux	Offre de financement optionnelle
Description	Fourniture d'informations et de conseils, pour aider à la prise de décision de travaux de rénovation énergétique	Soutien et accompagnement dans la conception du projet de rénovation énergétique	En plus de l'accompagnement, réalisation de tout ou partie des travaux de rénovation	Appui dans le financement des travaux : aide à l'identification des financements possibles, proposition d'une offre de prêt
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Information et marketing ▶ Analyse énergétique simplifiée et recommandations ▶ Aide à l'identification des entreprises (fourniture de listes d'artisans labellisés RGE...) ▶ Aide à l'analyse des devis (identification des mentions manquantes, cohérence avec les exigences pour les aides financières...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diagnostic énergétique et recommandations ▶ Conception du programme de travaux (scénarios de travaux avec des ambitions de performance et budgets différents) ▶ Sélection des entreprises ▶ Supervision des travaux et réception 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conception du programme de travaux (scénarios de travaux avec des ambitions de performance et budgets différents) ▶ Réalisation des travaux ▶ Garantie de la qualité des travaux réalisés ▶ Suivi post-travaux (qualité, suivi des consommations) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identification des aides financières ▶ Elaboration du plan de financement ▶ Avance des subventions ▶ Eventuellement, proposition d'une offre de financement pour le reste à charge (offre de prêt)
Enjeux	Fournir des informations claires et lisibles, pour encourager les particuliers à réaliser des travaux ambitieux, performants et cohérents, et identifier les sources de financement.	Rassurer l'utilisateur sur la pertinence du projet de travaux Accompagner le particulier avant et pendant son projet de travaux	Assurer la réalisation de travaux de qualité répondant aux enjeux de rénovation performante	Réduire voire supprimer le frein du financement des travaux pour les particuliers
Positionnement	En-dehors du secteur concurrentiel, ce service est généralement porté par le secteur public. Gratuit, grâce à des subventions publiques ou assimilées (CEE)	Au sein du secteur concurrentiel, ce service implique une prise de responsabilité dans le conseil fourni et l'accompagnement proposé.	Au sein du secteur concurrentiel, avec un intérêt économique dans la réalisation des travaux.	
Coût	Gratuit, grâce à des subventions publiques ou assimilées (CEE)	Généralement payant pour l'utilisateur, à un coût moindre que le prix du marché, grâce à des subventions publiques	Payant pour l'utilisateur ; le coût des travaux correspond au prix du marché.	Généralement gratuit pour le conseil et l'avance des subventions Payant avec un taux d'intérêt légèrement inférieur à celui du marché en cas d'offre de prêt
Formalisation du lien avec l'utilisateur	Aucun directement ; éventuellement autorisation de transmission des coordonnées dans le cadre d'un partenariat (avec une banque, un service d'accompagnement mis en place par un acteur public, etc.).	Généralement via un contrat sous une forme juridique variable (contrat de prestations, redevance...)	Via un contrat sous une forme juridique variable (contrat de prestations, redevance...)	En cas d'avance des subventions et/ou d'offre de prêt, contrat sous une forme juridique variable (contrat de prestations, redevance...)

Tableau 24 : Comparaison des offres de services offertes par une STF

2. Quelles sont les conditions nécessaires à la création d'une société de tiers-financement ?

Aucune annexe pour cette partie

3. Comment fonctionne une société de tiers-financement ? Retours d'expérience des STF françaises

3.1 Tableau comparatif des offres et coûts des prestations des STF

Les tarifs proposés varient en fonction du mode d'intervention proposé (et donc du niveau de responsabilité de la STF) et des subventions des collectivités locales pour réduire le coût facturé

aux ménages. A titre d'exemple, en Hauts-de-France, le coût facturé représente seulement 50 % du coût réel, le reste étant subventionné par la Région.

3.1.1 Sur la cible des maisons individuelles

STF	Mode d'intervention	Tarification
Hauts-de-France Pass Rénovation	Maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD)	Audit énergétique gratuit Accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Formule 1 : 1860 € : accompagnement technique ou financier ▶ Formule 2 : 1200 € : accompagnement technique
Oktave	Maîtrise d'œuvre (MOE)	<u>Offre standard :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Visite, audit et spécifications techniques (2 lots de travaux) : 2690 € <u>Offre premium :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Inclut en plus le recueil des devis et la maîtrise d'œuvre des travaux : ▶ 3 lots : 3990 € ▶ 4 lots : 4990 € ▶ 5 lots : 5990 €
Facirénov' (Bordeaux Métropole Energies)	Maîtrise d'œuvre (MOE)	Audit énergétique : 500 € Forfait de MOE : 4 535 €
Centre-Val-de-Loire Energies	Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)	Audit énergétique : 480 € AMO : 1800 €

Tableau 25 : Offres et coûts des prestations proposées par les STF pour la rénovation de maisons individuelles

3.1.2 Sur la cible des copropriétés

STF	Mode d'intervention	Tarifification
Hauts-de-France Pass Rénovation	Maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD)	Etudes techniques / conception du projet : 300 € / lot Etudes financières, consultation des entreprises : 300 € / lot Lancement du chantier, suivi et réception des travaux : 300 € / lot
Oktave	Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)	5000 à 30 000 € : 100 à 200 € par appartement
AREC Occitanie	Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)	Audit énergétique : 90 € par lot d'habitation AMO : 480 € L'AMO est réservée aux copropriétés de moins de 100 lots.
Facirénov' (Bordeaux Métropole Energies)	Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)	Audit énergétique : sur devis AMO Conception : sur devis AMO Réalisation : sur devis
Centre-Val-de-Loire Energies	Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)	Audit énergétique : sur devis AMO : De 130 € TTC à 600 € TTC par lot principal selon taille de la copropriété, programme et options choisies, avec un minimum 3600 € TTC

Tableau 26 : Offres et coûts des prestations proposées par les STF pour la rénovation de copropriétés

4. Quelles étapes pour créer une STF ?

4.1 L'adaptation des offres des sociétés de tiers-financement aux différents types d'habitat

Les sociétés de tiers-financement ont développé leur activité en adoptant des modalités d'intervention différentes, liées aux caractéristiques de chaque territoire, au contexte du marché et aux choix politiques de leurs collectivités de référence. Voici les principales distinctions :

Toutes les STF proposent une offre de rénovation des maisons individuelles, à l'exception d'Ile de France Energies.

► **Sur le segment des copropriétés :**

La Région Ile-de-France et les autres actionnaires d'Ile-de-France Energies souhaitaient développer une solution spécifiquement adaptée aux grandes copropriétés équipées de chauffages collectifs construites dans les années 1950 à 1970 qui représentent un parc important en Ile-de-France, et pour lequel il est difficile de réaliser des rénovations énergétiques performantes. En effet, les règles de gouvernance imposent de convaincre une majorité de propriétaires de consentir un important investissement.

Les autres sociétés de tiers-financement ont progressivement développé une offre adaptée à la cible des copropriétés, en complément de leur offre aux propriétaires de maison individuelle. Par exemple, la Régie des Hauts-de-France a fortement développé son offre sous la marque Hauts-de-France Pass Copropriété, en particulier sur le territoire de la Métropole Européenne de Lille.

L'obstacle du coût des études à mener s'est atténué à partir de 2020, grâce à la révision des dispositifs de subvention gérés par l'Anah. D'autre part, les opérations programmées par les métropoles pour inciter les copropriétés à rénover leurs bâtiments ont permis de constituer un « gisement » de copropriétés déjà informées et qui ont bénéficié d'un diagnostic technique global. Mais les STF limitent généralement leur offre aux copropriétés de plus de 20 lots. Le segment des « petites copropriétés » reste en effet difficile à atteindre, car les coûts d'étude représentent des montants élevés pour chaque copropriétaire.



► **Concernant les logements individuels :**

La plupart des rénovations réalisées par les sociétés de tiers-financement concernent des propriétaires occupants. Pour que les sociétés de tiers-financement puissent proposer leurs services aux ménages dont les ressources sont sous les plafonds des subventions distribuées par l'Anah, il faut qu'elles parviennent à établir de bonnes relations avec les opérateurs agréés par cet organisme pour monter les dossiers d'aides à la pierre localement. Cela s'avère un obstacle persistant sur certains territoires.

► **Concernant les propriétaires bailleurs :**

L'offre des sociétés de tiers-financement peut aussi intéresser les propriétaires bailleurs. Mais cette cible est beaucoup moins développée pour le moment. L'introduction par la loi Climat et Résilience de 2021 de mesures contraignantes pour les propriétaires bailleurs devrait accentuer leur sensibilité à l'intérêt patrimonial de réaliser des rénovations, et devrait donc pousser les STF à développer une communication et une offre spécifiquement adaptée à ce segment.

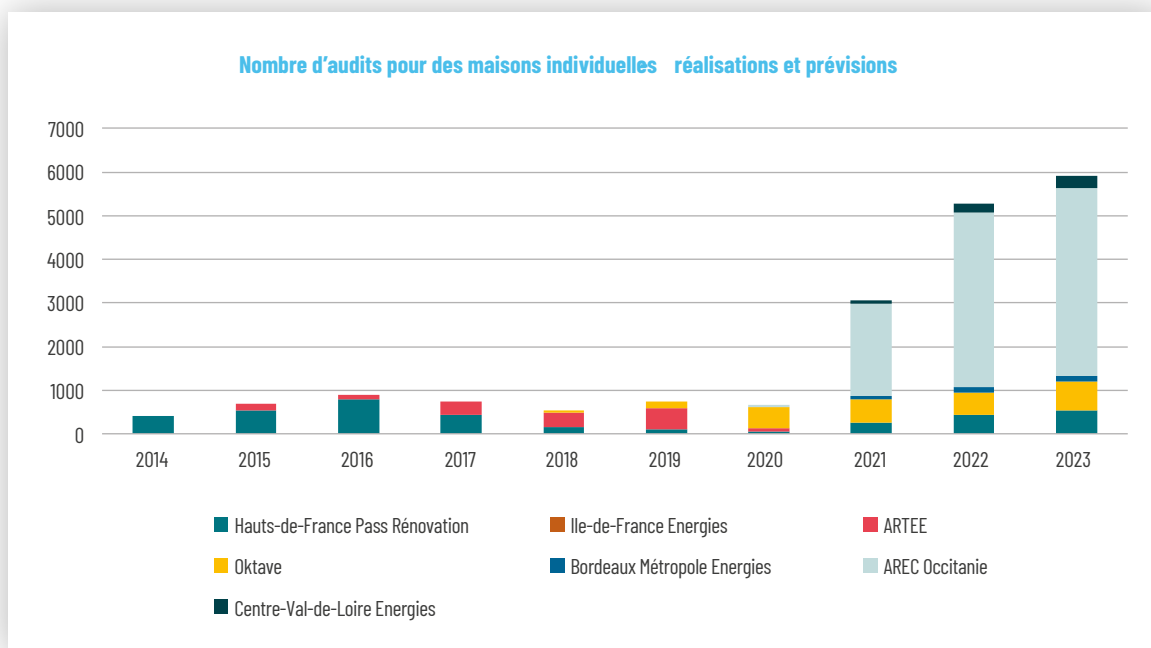


Figure 22 : Nombre d'audits réalisés en maison individuelle

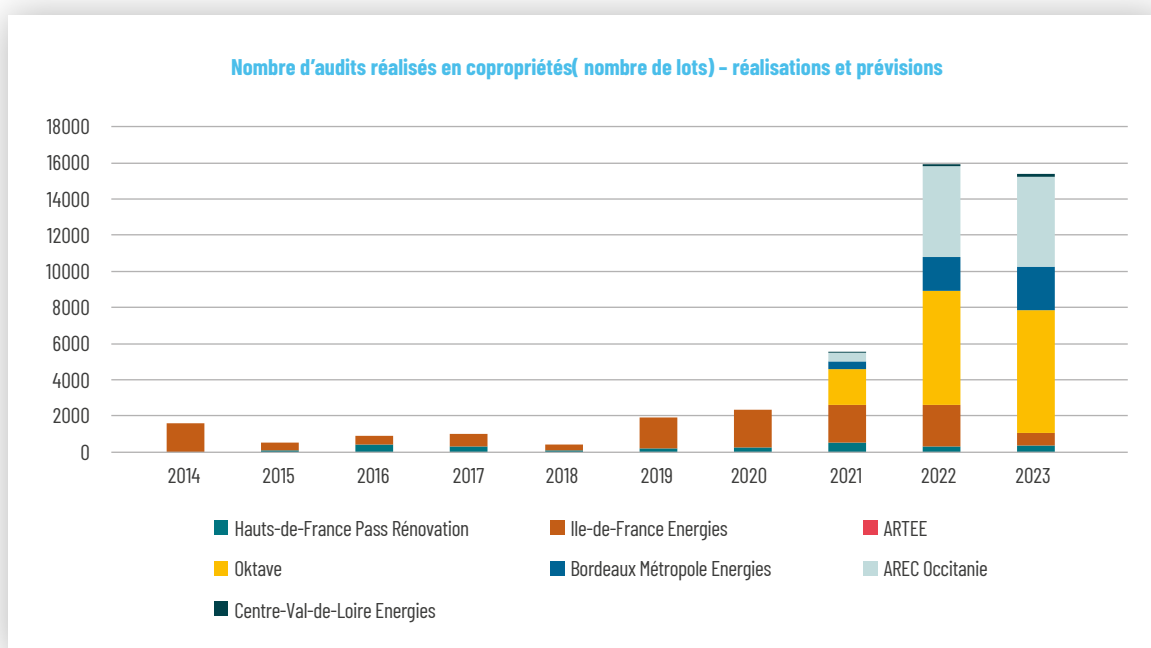


Figure 23 : Nombre d'audits réalisés en copropriété

4.2 Description de l'équipe d'une STF

La répartition des missions possibles et responsabilités de l'équipe qui anime la STF est décrite dans les tableaux ci-après. Cette répartition dessine un organigramme qui s'étoffe au fur et à mesure.

Rôles	Objectifs généraux	Objectifs opérationnels	Responsables
Coordination des structures locales (Espaces infos énergie de type Espaces Conseil France Rénov', etc.)	<p>Coordonner les structures locales (Espaces Conseil France Rénov') qui mettent en œuvre le Service Public de la rénovation de l'Habitat.</p> <p>Contribuer à la rationalisation de l'ensemble des moyens financés par le secteur public sur la rénovation des logements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Porter une vision d'ensemble des structures locales et un jeu d'acteurs équilibré et efficient, grâce à la concertation avec les autres collectivités territoriales et acteurs du territoire (espaces infos - énergie, associations énergie...), groupements professionnels et autres parties prenantes de l'énergie et du bâtiment. ▶ Formaliser et mettre en œuvre la répartition des responsabilités entre les acteurs (collectivités locales, espaces infos-énergie, prestataires de la STF, bureaux d'études, maîtres d'œuvre et entreprises de travaux, artisans, ...) ▶ Constituer un observatoire des rénovations. ▶ Organiser des sessions de formation coordonnées avec les autres structures concernées. 	<p>L'équipe de direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Participe, avec les services de la Région et les représentants de l'Etat, à la définition d'un rôle d'appui des acteurs locaux. ▶ Assure les rôles de coordination avec les partenaires (espaces infos-énergie, banques, Envirobat, Syndicats professionnels, chambres consulaires, etc.) <p>Les chargés de mission / chargés de projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ En fonction de leur thématique (communication, professionnels, particuliers, financement), ils gèrent la concertation et les relations avec les acteurs au jour le jour
Gestion interne de la STF	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Définir et mettre en œuvre le plan de développement de la STF 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Définir la stratégie ▶ Elaborer le plan de recrutement ▶ Atteindre les objectifs fixés (cf. plan d'affaires prévisionnel) 	<p>L'équipe de direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dirige et coordonne les activités de la STF. ▶ Est responsable de la gestion de l'équipe interne. ▶ Met en œuvre la description des processus et la définition des besoins pour l'acquisition ou le développement du système d'information de la STF. <p>Le directeur administratif et financier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Gère les aspects administratifs (logistique, RH). ▷ Supervise la comptabilité, gère les dépenses et les recettes, les prévisions de trésorerie. ▷ Contribue au développement des outils et des procédures (reporting, gestion des moyens). ▷ En cas de tiers-financement direct, organise l'équipe de base arrière de la STF en séparant les fonctions d'instruction des dossiers et de gestion des flux monétaires liés aux avances de subventions et aux CEE.



Rôles	Objectifs généraux	Objectifs opérationnels	Responsables
<p>Appui méthodologique aux structures locales et partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Apporter aux structures locales (espaces infos énergie, prestataires de l'accompagnement) et partenaires (artisans, banques, etc) des outils et méthodes (test d'étanchéité à l'air., etc.), de façon à converger vers des critères de qualité correspondant au standard de la STF 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une stratégie de communication ciblée sur la facilitation, les résultats en termes d'amélioration du confort, de capacité à anticiper l'évolution des normes et le maintien ou l'accroissement de valeur patrimoniale. ▶ L'organisation de formations ou animations pour aider les acteurs locaux à augmenter leurs connaissances sur la rénovation énergétique performante. ▶ Des outils co-conçus et uniformisés pour les diagnostics énergétiques, outils de calcul / simulation des aides financières et du plan de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le responsable qualité et/ ou le responsable des partenariats <ul style="list-style-type: none"> ▷ Crée ou fait produire les outils à destination des acteurs locaux : supports de communication (affiches, infographies web, spots radio, etc.), animations, formations techniques... ▶ Le Responsable Technique <ul style="list-style-type: none"> ▷ Développe ou sélectionne les outils à destination des structures locales : outil de simulation des aides financières, outil de diagnostic énergétique, modèles de comptes rendus de visites sur site, annuaire de contacts, animation sur le test d'étanchéité à l'air... ▶ Les Chargés de missions <ul style="list-style-type: none"> ▷ Gèrent les relations avec les prestataires (associations, bureaux d'études thermiques, etc.) en charge de l'accompagnement des particuliers (audit énergétique et préconisations de travaux, aide à l'analyse des devis, aide au montage du plan de financement, etc.)
<p>Partenariats (collectivités locales, banques, acteurs de l'immobilier, entreprises de travaux...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Créer des partenariats avec les collectivités locales afin d'assurer une articulation pertinente sur le territoire. ▶ Susciter des partenariats avec les acteurs de l'immobilier afin d'en faire des apporteurs d'affaires. ▶ Dynamiser les partenariats avec les banques, orientés vers : <ul style="list-style-type: none"> ▷ l'intégration du financement des travaux à celui des acquisitions immobilières, ▷ la préparation des dossiers de demandes de crédit (présentation des aspects techniques et budgétaires du projet de travaux). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un cadre partenarial général, à disposition des espaces-infos-énergie. ▶ Des formations clé-en-main sur la rénovation pour ces acteurs : banques, acteurs de l'immobilier, notaires ▶ Des documents-types sur les relations avec les banques, incluant des éléments de langage. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'équipe de direction ou le responsable des partenariats : <ul style="list-style-type: none"> ▷ Organise les relations avec les acteurs bancaires, les syndicats.... ▶ Les Chargés de mission : <ul style="list-style-type: none"> ▷ Participent aux rendez-vous bilatéraux avec les directeurs d'agences. ▷ Sont les relais d'information auprès des PTRE concernant les partenariats bancaires : présentation des partenariats, préparation de documents-types, etc.



Rôles	Objectifs généraux	Objectifs opérationnels	Responsables
Caisse d'avance des subventions	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organiser une offre d'avance (prêts sans intérêts) des aides de l'Anah et des collectivités, afin de : <ul style="list-style-type: none"> ▷ Faciliter l'accès au financement pour les particuliers bénéficiant des aides de l'ANAH ou d'autres subventions versées après la réalisation des travaux. ▷ Permettre le paiement direct des entreprises par la STF, sans passer par les particuliers (sécurisation pour les entreprises). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Signature d'un accord de subrogation avec l'ANAH, les collectivités. ▶ Formalisation du processus de paiement des travaux après validation de l'avancement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Directeur financier : <ul style="list-style-type: none"> ▷ Gère les relations avec l'ANAH, les entreprises de travaux, les collectivités, concernant la gestion des flux des subventions aux particuliers et du paiement direct aux entreprises ▶ Les gestionnaires : <ul style="list-style-type: none"> ▷ Appliquent les procédures de contrôle avant décaissement des avances, suivent la réception des fonds, assurent l'archivage des justificatifs, appliquent les procédures d'auto-contrôle.
Prestations de services(AMO, MOD, MOE, offre globale) aux particuliers, aux copropriétés	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prestation de services permettant de constituer un accompagnement complet des particuliers qui leur est facturé, en complément des prestations rendues gratuitement. <ul style="list-style-type: none"> ▷ Ces prestations peuvent être proposées dans les territoires via des sous-traitants locaux (dans le cadre de marchés publics) ▷ Les espaces-infos-énergie peuvent également les proposer en complément des prestations qu'elles réalisent gratuitement (le cas échéant dans le cadre de marchés publics conclus avec les STF : les espaces-infos-énergie assurent alors pour son compte le rôle d'interlocuteur unique) <p>Ces services ont pour rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ d'optimiser le temps d'accompagnement du ménage, et les conseils donnés. ▷ de fournir un accompagnement global depuis les premières réflexions jusqu'à la fin des travaux, ciblé sur deux volets distincts : volet technique et volet financier. ▷ de faciliter la mise en relation du ménage avec les entreprises, ou la gestion de ces relations par la STF et les entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Définition du cadre d'intervention de la STF auprès des ménages (contrat-usager) et auprès des entreprises dans le cas d'une maîtrise d'ouvrage déléguée, en vue : <ul style="list-style-type: none"> ▷ d'assurer un suivi de chantier et de garantir la qualité des travaux réalisés, ainsi que le respect des délais, à travers un rôle de tiers-vérificateur de la STF ▷ de suivre l'étape post-travaux, et d'en tirer des enseignements pour les opérateurs, les collectivités et les ménages ▷ de simplifier les démarches réalisées par les particuliers, en mettant en place un interlocuteur unique en charge de la centralisation du montage des dossiers (dossier unique de financement). ▶ Annuaire des entreprises agréées. ▶ Procédure de consultation simplifiée par lots (par corps de métier). ▶ Adaptation aux publics ANAH. ▶ Adaptation aux copropriétés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Responsable Technique : <ul style="list-style-type: none"> ▷ S'assure de la cohérence des accompagnements proposés par les opérateurs et les aide à monter en compétences pour proposer une offre globale d'accompagnement ▶ Equipe des Conseillers aux particuliers(STF) <ul style="list-style-type: none"> ▷ Vérifie la qualité des prestations réalisées par les entreprises (rôle de responsable technique) ▶ Des conseillers énergie / chargés de projets (dans le cas d'une internalisation totale ou partielle du service d'accompagnement) : <ul style="list-style-type: none"> ▷ Accompagnent le particulier tout au long de son projet de rénovation. ▷ Aident le particulier, si besoin, dans la gestion des relations avec les entreprises de travaux. ▷ Certains conseillers sont spécialisés dans l'accompagnement des copropriétés.



Rôles	Objectifs généraux	Objectifs opérationnels	Responsables
Gestion des CEE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collecter et valoriser les CEE, pour financer en partie le parcours d'accompagnement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procédure décrite pour faciliter la coordination du processus de collecte des justificatifs, d'enregistrement des CEE et de répartition des revenus issus de la cession des CEE. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Directeur Général et le Directeur financier : ▶ Définissent, négocient et mettent en œuvre la procédure de collecte de justificatifs, d'enregistrement des CEE et de vente. ▶ Les conseillers énergie (dans le cas d'une internalisation totale ou partielle du service d'accompagnement) : <p>Gèrent en direct la collecte des justificatifs de travaux</p>

Tableau 27 : Organisation de l'équipe d'une STF



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 894478