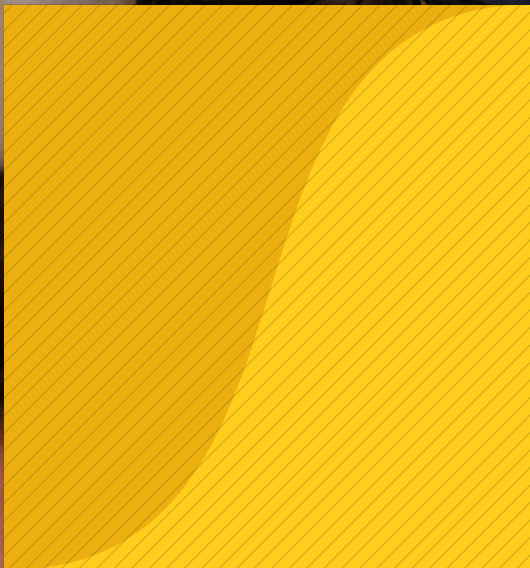




COMMENT METTRE EN PLACE UN **GUICHET UNIQUE** POUR LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE INTÉGRÉE DES LOGEMENTS

Orientations pratiques pour autorités
locales et d'autres acteurs-clé



Financé par le Programme cadre
Horizon 2020 de l'Union européenne



SOMMAIRE

1. Introduction	5
2. Qu’entendons-nous par « guichet unique » ?	7
3. Modèles commerciaux de guichet unique	9
4. Modèles économiques de guichet unique : avantages et inconvénients	15
5. Le rôle des autorités locales et régionales dans la mise en place de guichets uniques	19
6. 15 recommandations pour les débutants	33

Publié en juillet 2020.

Auteurs : Jana Cicmanova, Miriam Eisermann, Thibaut Maraquin (Energy Cities)
avec les contributions précieuses des partenaires du projet INNOVATE

Design graphic : Diane Morel – www.dianemorel.com

Crédits photo :

Page de couverture: Bâtiments: Yvan Glavie pour Bruxelles Environnement
Autres: Maison de l’Énergie – Bruxelles Environnement ; p. 11: Bahram Dehghan, Municipalité de Frederikshavn ; p. 15: You X Ventures Studio (gauche) et Cowomen
sur Unsplash (droite) ; p. 16: Brina Blum sur Unsplash ; p.17: Milivoj Kuhar sur Unsplash ; p. 27: Reimarkt ; p. 33: Bahram Dehghan, Municipalité de Frederikshavn ;
p. 37: Reimarkt ; p. 38: Municipalité de Litomerice; p. 39: Riga Energy Agency

1

INTRODUCTION

À propos de ce guide

Si vous faites partie d'une organisation qui prévoit d'établir un guichet unique, ce guide est pour vous. Vous trouverez les **enseignements tirés du projet et des recommandations** qui vous aideront à démarrer votre projet.

Vous obtiendrez des réponses à des questions telles que :

- Qu'entendons-nous par « guichet unique » ?
- Quels modèles commerciaux de guichet unique les partenaires du projet ont-ils identifiés et testés ? Quels sont leurs (dés)avantages ?
- Comment concevoir votre propre modèle commercial et votre business plan ?
- Quel est le rôle des autorités locales et régionales dans la mise en place d'un guichet unique ? Les guichets uniques locaux peuvent-ils survivre sans subventions publiques ?
- La mise en place : Par où commencer, à quoi s'attendre, à quoi faire attention ?

Ce guide est complété par une série de 11 études de cas européennes.

Elles sont disponibles en anglais sur :

<https://energy-cities.eu/publication/how-to-set-up-a-one-stop-shop-for-integrated-home-energy-renovation/>

Chaque pays et chaque région a ses particularités. Les points de départ diffèrent les uns des autres. Par conséquent, chaque guichet unique est... unique. Les experts d'INNOVATE décrivent leur contexte, leurs résultats, succès et erreurs.

Le contexte politique européen

En amont de l'initiative européenne « Vague de rénovation », un récent rapport de la Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie du Parlement européen (avril 2020)¹ rappelle l'énorme potentiel que recèle la rénovation des bâtiments. Le rapport indique qu'en rénovant les bâtiments existants, il est possible de réaliser d'importantes économies d'énergie. D'après les estimations présentées dans le rapport, la mise en place de **programmes de rénovation intégrés**, notamment au niveau local, permettrait de réduire la consommation énergétique totale de l'Union européenne de 26 % et apporterait de nombreux avantages connexes. En ces temps troublés par la pandémie de COVID-19, les guichets uniques, qui guident les clients tout au long du processus de rénovation, sont d'autant plus nécessaires que leur ambition est d'aider à lever les incertitudes.

1. Rapport sur la maximisation du potentiel d'efficacité énergétique du parc immobilier de l'Union européenne (2020/0000(INI)), Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie, rapporteur : Ciarán Cuffe (avril 2020)
https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/ITRE-PR-648631_FR.pdf

Extrait du rapport du Parlement européen sur la maximisation du potentiel d'efficacité énergétique du parc immobilier de l'Union européenne (avril 2020)

« L'initiative de la Commission de lancer une « vague de rénovations », qui s'inscrit dans le cadre plus large du Pacte vert pour l'Europe, peut être considérablement renforcée par des actions au niveau national et, surtout, à l'échelle locale. Les bâtiments économes en énergie profitent à tous les citoyens, en particulier à ceux qui sont exposés au risque de pauvreté énergétique.

Dans cette optique, il importe de reproduire, dans tous les États membres, les meilleures pratiques que sont les guichets uniques, lieux d'information, de conseil et de financement, ainsi que des lieux de discussion sur les besoins spécifiques de la collectivité. Le renforcement des capacités des municipalités et la participation active d'acteurs locaux, tels que les communautés énergétiques, les coopératives de logement, les industries locales et les acteurs financiers, ont également fait leurs preuves.

À cette fin, les plateformes proposées en matière de rénovation constituent certainement un outil utile pour développer des programmes de rénovation inclusifs, locaux et intégrés qui puissent être reproduits et intensifiés ailleurs, et elles contribuent à la création de chaînes de valeur aux niveaux local et régional. »

À propos du projet INNOVATE

Entre 2017 et 2020, un groupe de 13 organisations (municipalités, régions, agences de l'énergie, entreprises privées et coopératives d'installateurs) de 11 régions européennes ont accepté un défi : élaborer et déployer des solutions intégrées de rénovation énergétique pour les propriétaires de maisons unifamiliales et de copropriétés, proposées de manière pratique en un seul endroit. En d'autres termes : mettre en place un guichet unique pour la rénovation. Ces organisations ont réussi à atteindre leur objectif grâce au projet INNOVATE, financé par le programme européen Horizon 2020.



2

QU'ENTENDONS-NOUS PAR « GUICHET UNIQUE » ?

Un guichet unique est un lieu virtuel ou physique où les propriétaires de logements peuvent trouver toutes les informations et tous les services dont ils ont besoin pour mettre en œuvre un ambitieux projet global de rénovation énergétique. Afin d'augmenter le taux de rénovation dans une région définie, le guichet unique doit couvrir les services suivants et les proposer, idéalement, « sous un même toit » :

► Engagement proactif des propriétaires de logements :

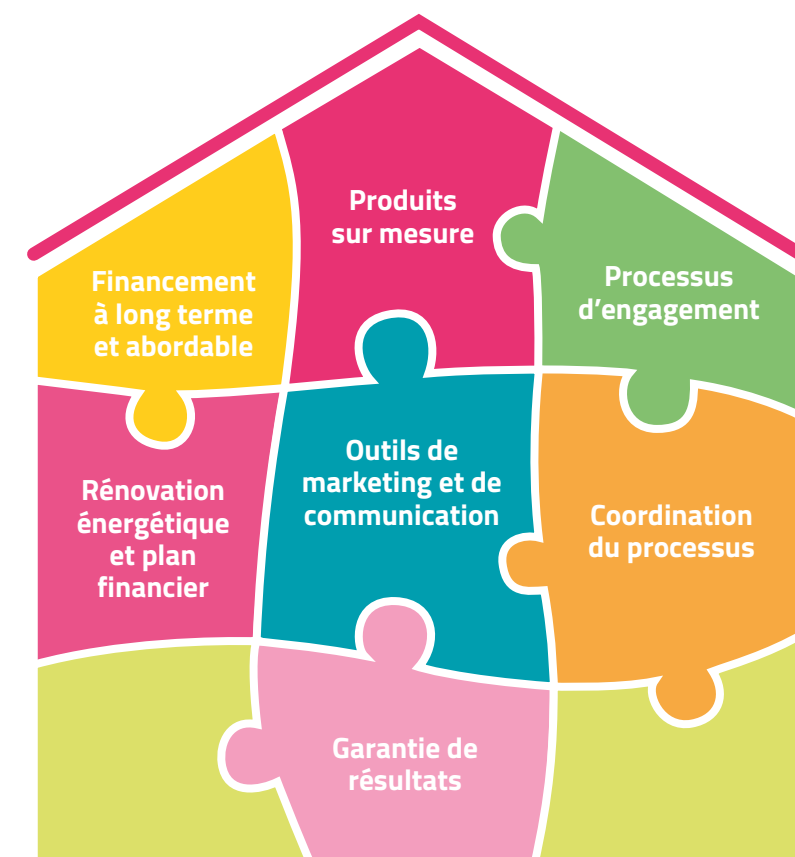
une segmentation du marché, une communication ciblée et des outils de marketing sont essentiels pour atteindre les bons groupes au bon moment (par exemple les jeunes familles, les personnes âgées, les ménages à faibles revenus, etc).

► **Rénovation énergétique et plan financier :** Ces plans sur mesure devraient tendre à une rénovation en profondeur – mise en œuvre en une seule fois ou planification étape par étape, en fonction des moyens financiers de chaque propriétaire.

► **Coordination du processus de rénovation** au nom du propriétaire.

► **Financement à long terme et abordable,** en particulier pour les familles à faibles et moyens revenus, les personnes âgées et d'autres groupes vulnérables qui ne peuvent accéder à d'autres moyens de financement bien que la valeur de leurs économies d'énergie soit suffisamment importante pour être rentable.

► **Garantie de résultats et suivi post-rénovation,** y compris de la qualité des travaux et, idéalement, des économies d'énergie.



Les services proposés par un guichet unique

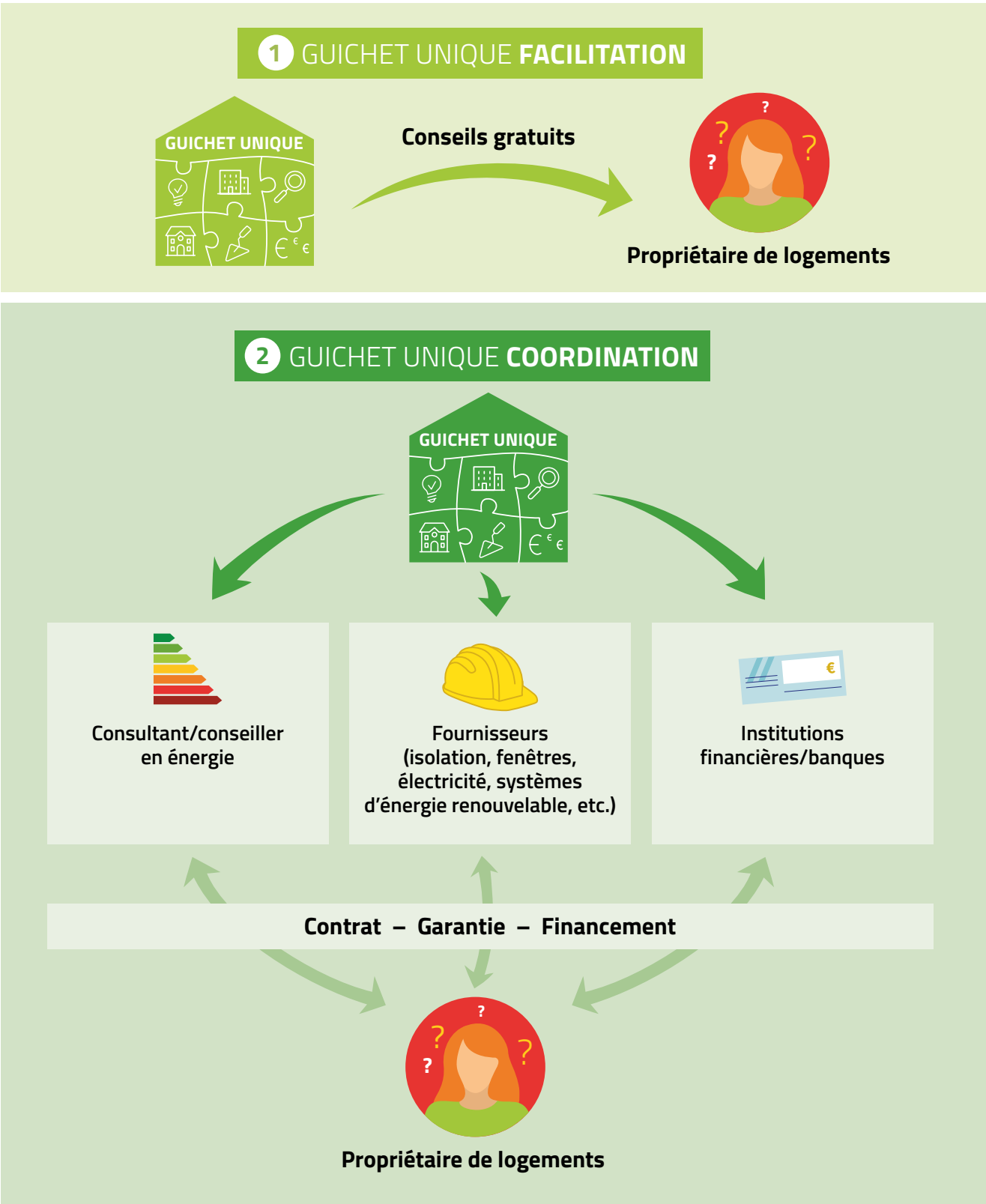
3

MODÈLES COMMERCIAUX DE GUICHET UNIQUE

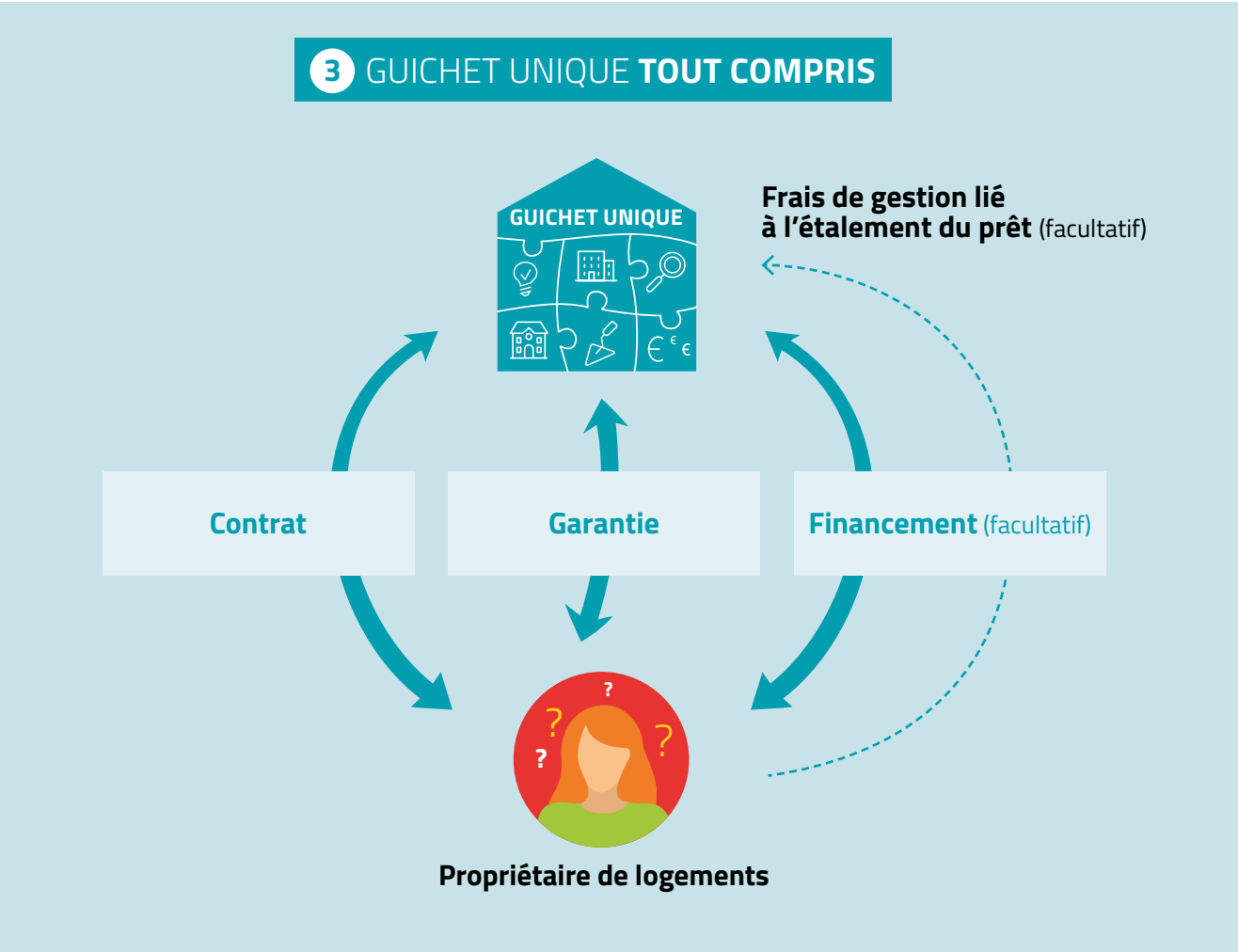
Les partenaires d'INNOVATE ont identifié **quatre modèles commerciaux de guichet unique** :
La différence principale entre ces modèles réside dans la responsabilité que prend le guichet unique pour le résultat des travaux de rénovation et pour le parcours client.

Modèle commercial	Rôles et responsabilités	Exemple pratique de ce que le guichet unique offre aux propriétaires de logements
1 Modèle Facilitation	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilise aux avantages de la rénovation énergétique• Fournit des informations générales sur les travaux de rénovation optimaux• Donne les premiers conseils en orientant les propriétaires	Ce modèle vous conseille sur la façon de rénover votre maison et peut vous fournir une liste de fournisseurs.
2 Modèle Coordination	<ul style="list-style-type: none">• Coordonne les acteurs du marché existants (fournisseurs)• S'assure que tous les services du guichet unique sont offerts aux propriétaires• N'assume pas la responsabilité du résultat des travaux de rénovation (uniquement une supervision de l'ensemble du processus)• N'assume pas la responsabilité pour le trajet client global (seulement la première partie)	Ce modèle vous conseille sur la manière de rénover votre maison et incite les fournisseurs à respecter leurs promesses. Les fournisseurs restent responsables du résultat final.
3 Modèle Tout compris	<ul style="list-style-type: none">• Offre aux propriétaires une solution complète en matière de rénovation• Assume la responsabilité du résultat des travaux de rénovation• Assume la responsabilité de l'ensemble du parcours client	Le guichet unique est un entrepreneur qui vous vend l'ensemble des services et qui est votre principal point de contact en cas de problème avec les fournisseurs.
4 Modèle Tiers-financement	<ul style="list-style-type: none">• Propose aux propriétaires une solution complète en matière de rénovation, avec des économies d'énergie garanties• Assume la responsabilité du résultat des travaux de rénovation• Assume la responsabilité de l'ensemble du parcours client	Le guichet unique vous vend une solution complète en matière de rénovation et vous garantit des économies d'énergie pendant la durée du contrat. Le guichet unique est payé par les économies d'énergie réalisées.

Les modèles « Coordination », « Tout compris » et « Tiers-financement » peuvent offrir des services très similaires, mais seul le modèle « Tiers-financement »² garantit les économies d'énergie et se rémunère par leur intermédiaire. Ce service supplémentaire est toutefois l'une des caractéristiques les plus coûteuses et ne convient donc qu'aux gros investissements.



2. Dans ce guide, nous ne nous étendons pas sur le modèle « Tiers-financement » pour les immeubles résidentiels privés, car il n'existe que très peu d'exemples dans l'Union européenne (et ils ne concernent que les copropriétés). De plus, à l'exception d'AGENEX qui prévoit d'agir en tant qu'ESCO à l'avenir, aucun des partenaires du projet Innovate n'a testé ce modèle. Si vous souhaitez explorer ce modèle, nous vous invitons à consulter le site web des projets Horizon 2020 tel que « Accelerate Sunshine » en Lettonie : <https://cordis.europa.eu/project/id/754080>



Le guichet unique ambulant à Frederikshavn (Danemark)

En fonction de la maturité du marché (qui peut être évaluée en analysant les lacunes du marché) et de la disponibilité des ressources financières et humaines, le guichet unique peut offrir différents types et niveaux de services aux propriétaires de logements.

Vous trouverez ci-dessous une **liste des services** qu'un guichet unique est susceptible de fournir. Ils sont classés du niveau de support le plus léger au niveau de support le plus fort. Le niveau de support est en corrélation avec le niveau de ressources que le guichet unique doit déployer.

→ Cette checklist vous aidera à déterminer le modèle de guichet unique qui correspond le mieux à vos ambitions.

Liste de vérification
des services offerts par votre guichet unique

	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Vous
Marketing & communication				
Sensibilisation aux avantages résultant des rénovations énergétiques	●	●	●	
Promouvoir les services existants offerts par d'autres parties prenantes (autorités locales, fournisseurs, etc.)	●	●		
Générer proactivement une demande par des mesures de marketing et de communication destinées à des groupes cibles spécifiques (ex. : les personnes à faibles revenus, les quartiers de certaines villes, les jeunes familles, les personnes âgées, etc.) sur la base d'une segmentation du marché préalable		●	●	
Promouvoir des services du guichet unique dans un établissement physique, un site de démonstration, une plateforme virtuelle	●	●	●	
Communiquer par le biais d'un réseau de guichets uniques partenaires et d'acteurs locaux qui sont présents aux « moments-clés » de la vie des propriétaires : agents immobiliers et banques (lors de l'acquisition d'une nouvelle maison), compagnies d'assurance et institutions publiques s'occupant de jeunes familles/personnes âgées (lors de l'éventuelle extension/adaptation de leur maison), autorité délivrant les permis de bâtir, etc.		●	●	
Élaboration de produits adaptés aux préoccupations des consommateurs				
Fournir des solutions de rénovation résidentielle personnalisées, y compris l'extension de la maison ou l'adaptation à une situation de vie spécifique (ex. : adaptation de l'appartement pour les personnes âgées ou handicapées, nouvelle cuisine, besoins d'entretien, etc.)		●	●	
Fournir des produits standardisés prêts à l'emploi pour un type spécifique de parc de logements (ex. : même type de maisons en termes d'âge et de techniques de construction dans le même quartier)			●	
Assistance technique indépendante				
Recommander des mesures d'économie d'énergie, des technologies et des matériaux pertinents et fournir la liste des fournisseurs existants	●			
Effectuer une analyse préliminaire du bâtiment/un audit énergétique		●	●	
Élaborer une « feuille de route pour la rénovation énergétique » visant une rénovation en profondeur (norme NZEB)		●	●	

Sélectionner les fournisseurs : Fournir la liste des fournisseurs certifiés par le guichet unique en tant que « fournisseurs de qualité », élaborer des modèles et des exigences standard pour les devis et les contrats des fournisseurs, vérifier les devis et aider à la sélection des fournisseurs. Les guichets uniques « Tout compris » peuvent travailler avec leur propre réseau de fournisseurs et se chargeront de sélectionner le fournisseur auprès du client		●	●	
Proposer un contrat préliminaire		●	●	
Des conseils financiers sur mesure				
Fournir des conseils généraux sur les possibilités de financement existantes auxquelles le propriétaire peut prétendre (subventions, crédits d'impôt, certificats d'efficacité énergétique, etc.)	●			
Aider les propriétaires à élaborer un plan de financement sur mesure et à préparer tous les documents nécessaires à l'accès aux instruments financiers auxquels ils peuvent prétendre		●	●	
Préparer un plan de financement sur mesure et tous les documents nécessaires pour accéder au financement au nom du propriétaire			●	
Coordination des travaux de rénovation				
Aider le propriétaire à coordonner les fournisseurs et les travaux de rénovation		●		
Coordonner les fournisseurs et les travaux de rénovation pour le compte du propriétaire			●	
Un financement abordable à long terme				
Fournir des produits négociés avec des fournisseurs de technologies et des prestataires de services partenaires (par exemple, prix plus bas ou prêts à taux d'intérêt zéro)		●	●	
Mettre en place des mécanismes incitatifs locaux si le guichet unique est soutenu par les autorités locales et régionales : par exemple, un fonds de garantie pour couvrir les éventuels défauts de paiement des propriétaires, un fonds renouvelable local ou un « fonds de paiement anticipé » pour les propriétaires qui ne peuvent pas faire face à des coûts d'investissement initiaux élevés, des subventions, des incitations fiscales, etc.		●	●	
Fournir un produit financier propre au guichet unique (prêts) pour les propriétaires qui ont des difficultés à obtenir un prêt bancaire et pour rendre la rénovation énergétique accessible à tous les propriétaires. Ces prêts peuvent être remboursés par des versements mensuels, des frais de service ou des d'impôts qui, dans l'idéal, tiennent compte des économies d'énergie réalisées		●	●	
Garantie de résultats et suivi post-rénovation				
Élaborer un système de certification pour les fournisseurs « de qualité » : création d'un label/d'une charte/d'une procédure de sélection local pour ne sélectionner que les fournisseurs qui satisfont au niveau de qualité attendu		●	●	
Former des fournisseurs locaux et les aider à coordonner collectivement les travaux de rénovation		●	●	
Assumer la responsabilité de la qualité des travaux et de la réalisation des économies d'énergie estimées			●	
Effectuer un suivi post-rénovation		●	●	

4

MODÈLES COMMERCIAUX DE GUICHET UNIQUE : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS



1 Guichet unique Facilitation			
+ Pour les propriétaires de logements		-	
<ul style="list-style-type: none">• Conseils généraux gratuits (payés avec des fonds publics).• Point info énergie physique ou virtuel• Intéressant pour les propriétaires qui ne cherchent que des informations et des conseils de première main (phase d'orientation) ou qui ont l'intention d'effectuer eux-mêmes des travaux de rénovation (« bricoleur »).		<ul style="list-style-type: none">• Une liste potentiellement longue de fournisseurs suggérés pour la bonne qualité de leurs services.• Les propriétaires doivent contacter et rencontrer différents fournisseurs dans différents endroits (banque, fournisseurs, etc.).• Les propriétaires doivent signer et gérer eux-mêmes les contrats avec les différents fournisseurs.• Les propriétaires doivent s'acquitter de toutes les formalités administratives pour obtenir un financement.• Les propriétaires doivent coordonner les travaux de rénovation.• Les propriétaires assurent le suivi si les travaux ne sont pas effectués correctement	
+ Pour le guichet unique		-	
<ul style="list-style-type: none">• Plus facile à mettre en place et moins coûteux que les deux autres modèles.• Cela sensibilise les propriétaires et les différents acteurs du marché aux questions énergétiques et climatiques, aux avantages de la rénovation énergétique, etc.• Si le guichet unique est mis en place par une autorité publique, il peut être considéré comme un service public pour les propriétaires et une contribution à la réalisation des objectifs climat locaux.		<ul style="list-style-type: none">• Plutôt difficile d'atteindre des objectifs énergie-climat ambitieux : ce type de service existe déjà au niveau local, régional ou national, mais l'expérience a montré qu'il n'a pas conduit à une rénovation énergétique massive et ambitieuse des bâtiments résidentiels privés.• Le guichet unique ne fournit pas son propre produit financier, de sorte qu'il est difficile d'atteindre les ménages à (très) faibles revenus qui n'ont pas accès au financement.	

2 Guichet unique Coordination	
+ Pour les propriétaires de logements -	
<ul style="list-style-type: none">Guichet unique virtuel et/ou physique où les propriétaires peuvent obtenir des informations et un accès direct à tous les services.Intéressant pour les propriétaires qui recherchent un soutien technique et financier limité pour leur projet de rénovation.Garantie plus élevée d'un service de bonne qualité (système de certification).Assistance à la coordination des travaux de rénovation (le cas échéant).Accès à une offre de financement attrayante (via des partenaires de guichet unique ou un produit financier propre)	<ul style="list-style-type: none">Les propriétaires doivent signer et gérer des contrats avec différents fournisseurs qui sont individuellement responsables des travaux et des services.Les propriétaires doivent prendre contact avec une banque ou une institution financière et demander un prêt ou un autre produit financier.Les propriétaires n'ont pas forcément de garantie de qualité et d'économie d'énergie ; ils s'occupent du suivi des travaux.
+ Pour le guichet unique -	
<ul style="list-style-type: none">Possibilité d'établir des relations et d'offrir de nouvelles opportunités de marché aux acteurs existants.Plus de flexibilité et moins de risques que le modèle « Tout compris », notamment pour les autorités locales/régionales.Un guichet unique mis en place par une autorité locale est généralement reconnu par les citoyens et les acteurs locaux comme un partenaire fiable et neutre.	<ul style="list-style-type: none">Offre hétérogène et acteurs difficiles à mettre « sous un même toit ».La coordination des parties prenantes prend beaucoup de temps.Il faut une grande ambition politique et un consensus pour mettre en place des mécanismes locaux d'incitation avec des fonds publics.Il est difficile d'atteindre les ménages à (très) faibles revenus si le guichet unique ne propose pas son propre produit financier à ce groupe cible.
Exemples	
Municipalité d'Aradippou (Chypre), Région de Bruxelles-Capitale (Belgique), Municipalité de Frederikshavn (Danemark), Municipalité de Heerlen (Pays-Bas) Municipalité de Mantova (Italie), Municipalité de Litoměřice (République tchèque) Agence de l'énergie de Riga (Lettonie)	



3 Guichet unique Tout compris	
+ Pour les propriétaires de logements -	
<ul style="list-style-type: none">Le guichet unique est une interface unique et l'organe responsable vis-à-vis du propriétaire.Intéressant pour les propriétaires qui recherchent un gestionnaire de projet (coordinateur) pour l'ensemble du projet de rénovation.Les propriétaires signent un contrat avec une seule personne morale (le guichet unique) – bien que dans certains cas, ils signent également des contrats directement avec les fournisseurs.Les propriétaires de logements, y compris ceux qui ont des revenus (très) faibles, peuvent choisir le produit de financement du guichet unique ou trouver leur propre moyen de financer les travaux.Le guichet unique s'occupe des fournisseurs et des entrepreneurs.Le guichet unique garantit la qualité des travaux de rénovation et, à terme, les économies d'énergie.Le guichet unique assure le contrôle et le suivi au cas où les fournisseurs n'exécuteraient pas les travaux correctement.	<ul style="list-style-type: none">Le service n'est pas gratuit.Si le guichet unique n'offre pas son propre financement, les propriétaires doivent l'obtenir par le biais d'autres sources.D'une part, il se peut qu'une banque commerciale refuse d'offrir un prêt intéressant à certains propriétaires. D'autre part, les garanties de qualité et d'économie d'énergie fournies par le guichet unique rassureront une banque
+ Pour le guichet unique -	
<ul style="list-style-type: none">La mission du guichet unique est claire et unique : produire des résultats.Contrôle total du processus et donc de l'expérience du client.Meilleur effet de levier sur les acteurs, économies d'échelle, accès à des prêts attractifs grâce à des volumes d'investissement plus importants et à la mise en commun des projets.Le guichet unique développe son propre produit financier, il peut faciliter l'accès au financement pour les ménages à (très) faibles revenus.	<ul style="list-style-type: none">Coûts et besoins en ressources humaines importants.La création d'une nouvelle entité juridique (publique, publique-privée ou privée) prend du temps.En cas d'élaboration d'une offre de financement propre, le guichet unique doit se conformer à la réglementation bancaire et assurer son refinancement. Une modification de la législation nationale pourrait être nécessaire (exemple : France³).L'ensemble de services est en concurrence directe avec d'autres acteurs du marché ; le règlement de l'Union européenne sur les aides d'État s'applique. Le guichet unique doit facturer des frais pour ses services, ceux-ci ne peuvent être offerts gratuitement.
Exemples	
KAW (Pays-Bas), Parity Projects (Royaume-Uni) Université de Linnaeus/Comté de Kronoberg (Suède), Agence de l'énergie de la région d'Estrémadure – AGENEX (Espagne)	

3. Article L381-1, Code de la construction et de l'habitation : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIAR-TI000028783131&cidTexte=LEGITEXT000006074096&dateTexte=20140327>

5

LE RÔLE DES AUTORITÉS LOCALES ET RÉGIONALES DANS LA MISE EN PLACE DE GUICHETS UNIQUES

Quelle est la situation actuelle ?

Les partenaires de INNOVATE ont cartographié l'état actuel du marché de la rénovation. La situation en 2020 peut être résumée comme suit :

- En 2020, la plupart des collectivités locales et régionales de l'Union européenne ne connaissent pas bien le marché local ou constatent encore que **la demande des propriétaires pour des travaux de rénovation en profondeur est très faible. Le marché n'est pas encore mature.** Toutefois, pour certaines mesures de rénovation énergétique spécifiques, en particulier l'installation de panneaux solaires ou l'isolation de l'enveloppe du bâtiment, le marché peut être considéré comme mature.
- **L'offre de rénovation énergétique intégrée reste très rare.** Lorsqu'une telle offre existe, elle dépend (au moins en partie) de subventions publiques. Ces dernières sont cruciales, surtout dans la phase de démarrage. Des expériences pratiques (par exemple KAW aux Pays-Bas ou Parity Projects au Royaume-Uni) montrent qu'un guichet unique qui décide d'offrir un tel forfait de rénovation a besoin d'au moins 5 à 8 ans pour combler les lacunes existantes du marché et rendre son modèle commercial financièrement viable et autosuffisant.

Comment les collectivités locales et régionales peuvent-elles soutenir le développement du marché ?

Si les autorités locales et régionales prennent au sérieux l'urgence climatique, elles doivent stimuler le marché de la rénovation et en particulier le développement des guichets uniques. Elles peuvent le faire par le biais d'un ensemble de mesures :

- **Sensibilisation :** Les autorités locales jouent un rôle clé dans la phase de préinvestissement. Elles sensibilisent les propriétaires aux avantages de la rénovation énergétique, leur donnent les premiers conseils et les aident à passer de la planification à la mise en œuvre. Elles considèrent l'efficacité énergétique comme un **service public**, car cette phase préparatoire prend du temps et ses résultats sont incertains, donc pas assez rentables pour les entreprises privées. Ceci est particulièrement pertinent dans le cas d'un marché immature. Des programmes nationaux avec une marque forte et des références aux exigences et réglementations nationales pourraient renforcer les initiatives locales et servir de point d'entrée pour les propriétaires.
- **Coordination et formation :** Les autorités locales sont les mieux placées pour coordonner, renforcer les capacités et soutenir (par exemple par le biais d'une étude de marché) les acteurs du marché local. Ainsi, ces derniers peuvent s'organiser et fournir des travaux de rénovation de qualité aux propriétaires.

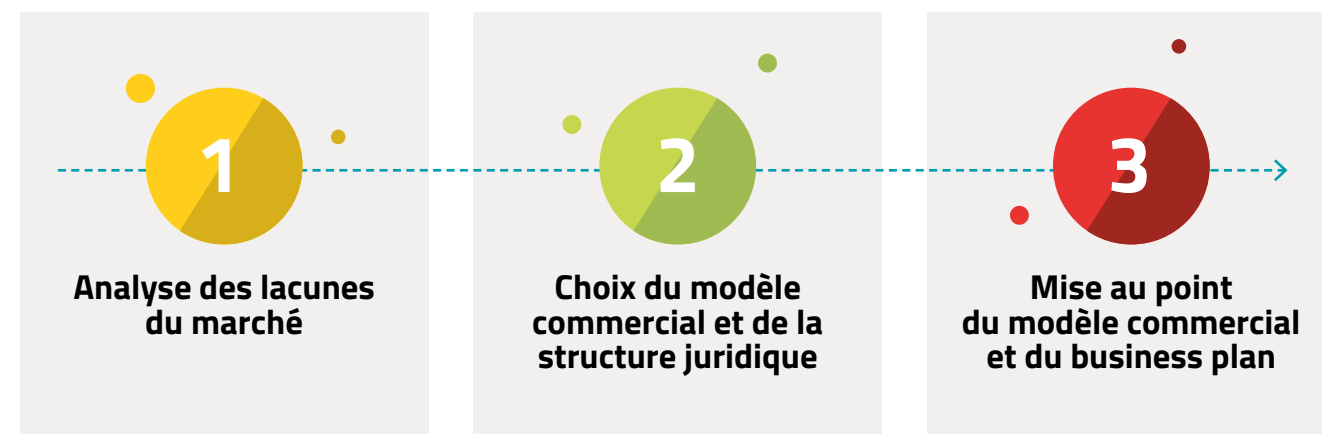
● **Politique et financement** : Les collectivités locales peuvent appliquer une politique locale forte et stable et fournir des mesures de financement qui favorisent une rénovation globale en profondeur, le développement de services de guichet unique et un appui spécifique pour les propriétaires vulnérables et à faible revenu. Elles ont un rôle à jouer à l'heure de faire pression pour obtenir des mesures politiques efficaces et complémentaires à tous les niveaux (local, régional, national et européen).



Dans le cadre du projet INNOVATE, nous avons élaboré un ensemble très détaillé de **recommandations politiques** à l'intention des autorités publiques qui souhaitent soutenir des programmes intégrés de rénovation énergétique et, en particulier, des guichets uniques locaux et régionaux.

[Nous vous recommandons vivement de les consulter ici.](#)

3 étapes pour élaborer le modèle commercial de votre guichet unique



Étape 1 Effectuez une analyse des lacunes de votre marché local

La toute première étape consiste à effectuer une analyse détaillée pour comprendre le marché régional et ses lacunes. Cette analyse devrait répondre aux questions suivantes :

- Quel type de bâtiments résidentiels ai-je sur mon territoire (type, âge, nécessité de rénover, potentiel d'économie d'énergie, etc.) ?
- Quels sont les propriétaires et les locataires qui vivent dans ces bâtiments (profil des revenus : faibles, moyens ou élevés) ?
- Quels sont leurs besoins en matière d'amélioration de l'habitat ?
- Quels sont les acteurs du marché actifs dans votre région (fournisseurs, guichets uniques, type d'entreprises et leur culture de travail) ?

Si le marché est suffisamment mature, c'est-à-dire si les citoyens sont désireux de rénover et que les entreprises privées sont présentes et prêtes à offrir un service de guichet unique (ce qui est plutôt improbable), vous devez simplement appuyer et promouvoir de manière équitable et inclusive les activités des acteurs privés existants. Toutefois, si le marché est immature et fragmenté, vous pouvez décider de **créer votre propre guichet unique** qui stimulera le marché et motivera les entreprises privées à y entrer.

Étape 2 Choisissez le modèle commercial et la structure juridique de votre guichet unique

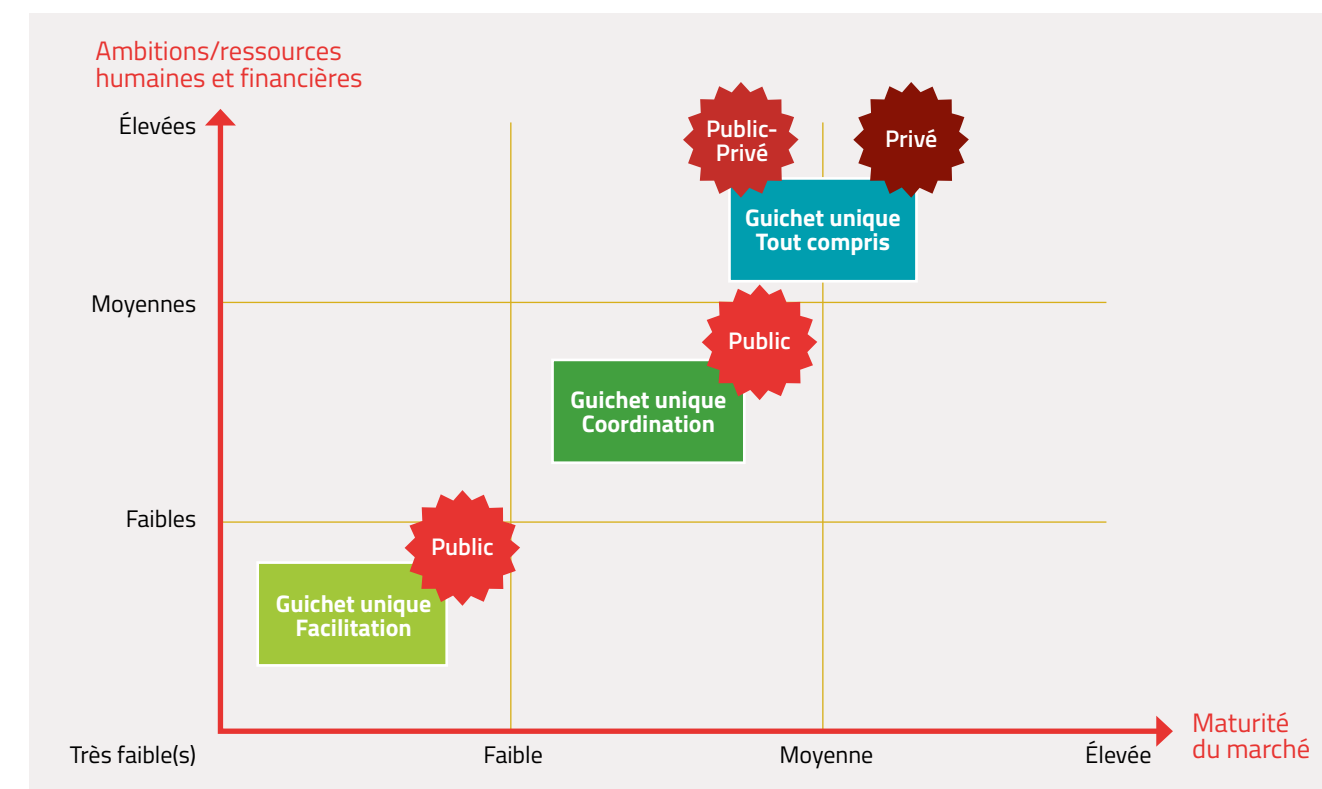
Choisissez le modèle commercial et la structure juridique qui correspondent le mieux à votre contexte local, à la maturité du marché, à votre ambition et aux ressources financières et humaines disponibles. En général, plus le marché est mature, moins le secteur public doit intervenir, car le secteur privé est prêt à s'engager.

Les marchés étant immatures, les autorités locales situeront leur intervention entre les **modèles « Facilitation »** et **« Coordination »**. Sans subventions publiques, le secteur privé ne s'impliquera guère dans ces modèles. Ces modèles sont également pertinents dans les cas où l'autorité locale :

- n'a pas d'expérience dans la fourniture de services de guichet unique ;
- dispose d'un appui politique et de ressources financières et humaines limitées ;
- ne veut pas intervenir sur le marché et être en concurrence avec le secteur privé et souhaite plutôt s'appuyer sur les acteurs et les services existants.

Le fait de commencer avec l'un de ces modèles « plus légers » permettra également à l'autorité locale de démarrer en douceur. Elle en apprendra davantage sur son marché, testera les services de guichet unique, prouvera qu'ils sont nécessaires et, enfin, obtiendra un soutien politique plus fort et des ressources pour son développement ultérieur (ex. : vers un modèle « Tout compris »). Il peut s'agir d'un processus itératif. **Voyez grand tout en faisant de petits pas !**

Les collectivités locales dont le marché commence à être mature, qui ont des objectifs énergie-climate ambitieux, un soutien politique fort et les ressources humaines et financières correspondantes à leur disposition, peuvent entrer directement sur le marché via un **modèle « Tout compris »**.



Au moment de choisir leur **statut juridique**, les autorités locales ont plusieurs options à leur disposition. Avant de créer une toute nouvelle structure, vérifiez si l'une des entités existantes pourrait assumer cette mission. Si vous optez pour un modèle « Tout compris », vous aurez très probablement besoin de l'aide d'experts juridiques externes pour définir le statut juridique du guichet unique, car les règles de l'Union européenne relatives aux aides d'État s'appliquent.

Vous trouverez ci-dessous une sélection des différentes options possibles. Vous pouvez même avoir d'autres alternatives, en fonction de votre cadre juridique national.

Statut juridique	Exemples	(Dés)avantages pour les autorités locales
Guichet unique interne intégré à l'administration de la ville	Les modèles « Coordination » mis en place par les municipalités de Frederikshavn, Litoměřice, Mantova, Aradippou, Lille (Ville et Métropole), etc.	<ul style="list-style-type: none"> + Soutien politique du conseil municipal et décision politique visible + Contrôle direct + Des prêts bancaires plus attractifs pour la mise en place du guichet unique - Une organisation moins souple - Difficulté à consacrer le personnel uniquement aux activités du guichet unique (autres missions en parallèle) - Dépendance à l'égard des décisions annuelles sur le budget municipal - Compétences clés potentiellement manquantes (marketing, ventes, aspects techniques, finances, etc.) et nécessité d'embaucher du nouveau personnel - Moins de visibilité pour le grand public que la création d'une nouvelle organisation (société municipale, société publique-privée)
Entreprise municipale agence locale ou régionale (de l'énergie) ou autre structure publique créée par les autorités locales et leurs groupements	Les services publics de l'efficacité énergétique créés par la région Hauts-de-France (Pass Picardie Rénovation ⁴), l'agence locale de l'énergie et du climat de la Métropole de Lyon ⁵ , l'agence de l'énergie de la région d'Estrémadure (AGENEX), le guichet unique de Heerlen	<ul style="list-style-type: none"> + Structure plus souple (indépendante de l'administration municipale) + Lancement plus rapide (pas besoin d'obtenir l'accord des différents actionnaires comme dans le cas d'une société à capital mixte) + Budget indépendant + Décisions politiques visibles - Absence de contrôle direct
Société publique-privée	Les sociétés d'économie mixte (SEM) créées par la région du Grand Est (Oktave ⁶), la région Île-de-France (Île-de-France Énergies ⁷) ou la région Nouvelle-Aquitaine (ARTÉÉ ⁸) en France	<ul style="list-style-type: none"> + Ressources financières et humaines privées/budget indépendant + Risque moindre pour l'autorité locale car les ressources sont partagées avec le secteur privé + Décisions politiques visibles - Mise en place gourmande en temps et en ressources - Gouvernance plus exigeante - Nécessité d'atteindre l'équilibre financier
Société privée (ou leurs consortiums), éventuellement sélectionnée par les autorités locales/régionales via un marché public, un appel à manifestation d'intérêt ou déléguée via un contrat de concession	Parity Projects au Royaume-Uni, KAW aux Pays-Bas, Klimatfastigheter Smaland en Suède	<ul style="list-style-type: none"> + Ressources financières et humaines privées + Risque moindre pour l'autorité locale car les ressources sont partagées avec le secteur privé + Organisation plus souple - Absence de contrôle direct - Pari d'investissement qui peut être risqué - Moins de stabilité dans le temps, effet « stop-and-go » imposé par l'autorité locale

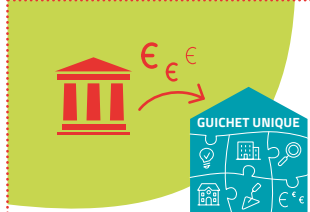
4. www.pass-renovation.picardie.fr

5. www.alec-lyon.org

6. www.oktave.fr

7. www.iledefranceenergies.fr

8. www.artee.fr



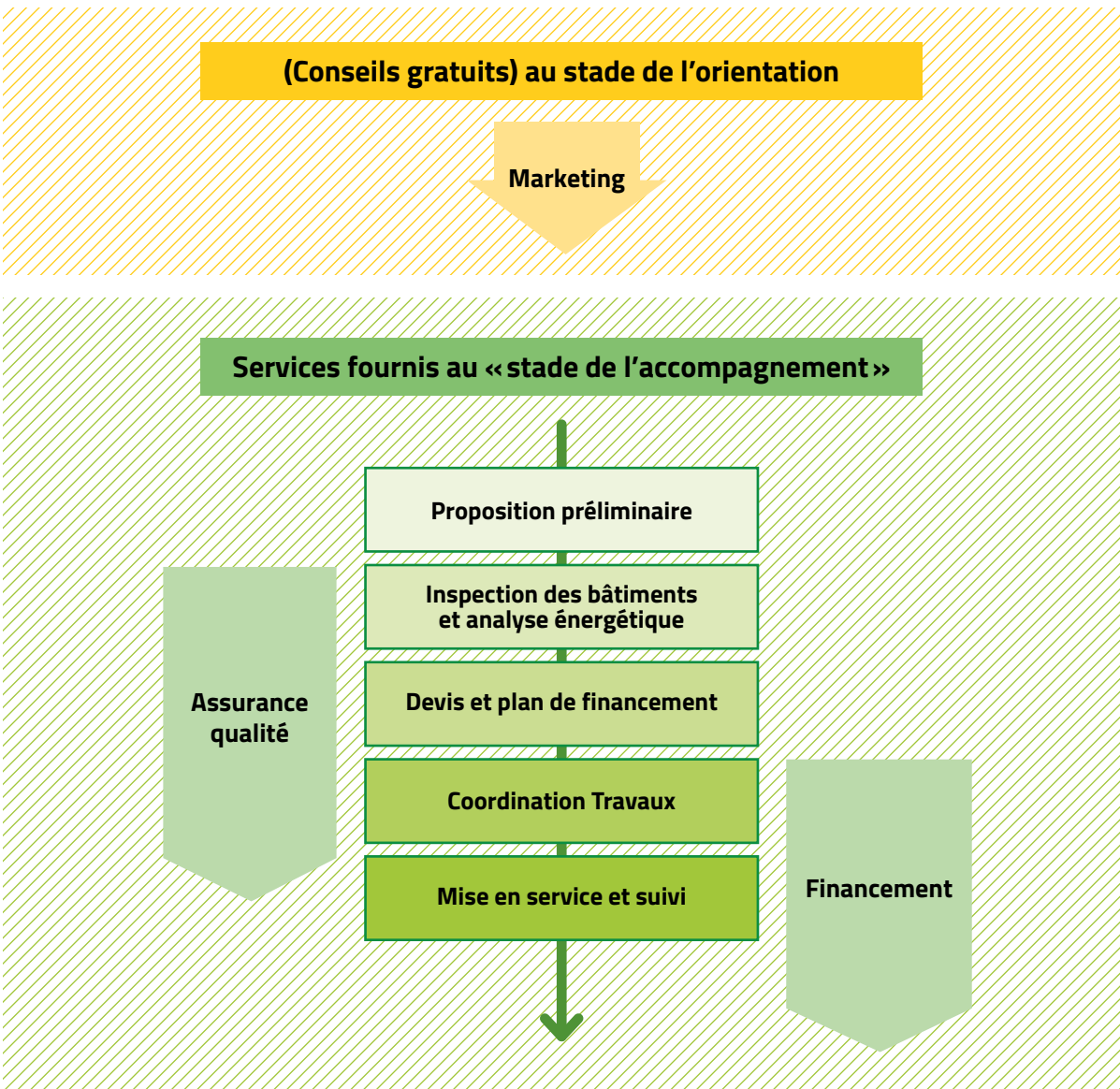
Connaître les exigences légales lorsque le guichet unique est entièrement ou partiellement financé par des fonds publics

■ Informations et conseils gratuits au stade de l'orientation y compris des conseils indépendants sur la rénovation énergétique des logements, des recommandations de mesures, une liste des fournisseurs existants et des options de financement.

❌ Les règles de l'Union européenne en matière d'aides d'État ne s'appliquent pas.

■ **Services fournis au stade de l'accompagnement :** un prestataire de services qui recommande des fournisseurs ou des institutions de financement spécifiques et élabore une proposition de rénovation préliminaire et un plan financier, effectue une inspection du bâtiment et une analyse énergétique, coordonne les travaux et assure la mise en service et le suivi, est en concurrence directe avec les acteurs du marché et doit facturer une redevance aux propriétaires.

 Les règles de l'Union européenne en matière d'aides d'État s'appliquent.



Étape 3 Comment élaborer les détails de votre modèle commercial et de votre business plan ?

Le diable se cache dans les détails et il y a des tonnes de détails à régler au moment d'élaborer le modèle commercial et le business plan d'un guichet unique. Impossible de tous les préciser dans ce guide. Par contre, vous trouverez ci-dessous quelques astuces, ainsi qu'une série de questions clés que vous devriez vous poser avant de commencer.

Pour le reste, n'hésitez pas à consulter les études de cas et à prendre contact avec les partenaires du projet si vous souhaitez de plus amples informations. Pour élaborer un modèle commercial et un business plan viables, il peut être judicieux de se servir de l'**esquisse de modèle commercial** commun :

SEGMENTS DE CLIENTÈLE QUI SERONT VOS CLIENTS ?

Quel segment de marché ciblez-vous ? Qui seront les bénéficiaires du modèle ?

● **Maisons unifamiliales ou copropriétés :** la complexité du projet, le cadre juridique et le temps que vous passerez avec les clients ne sont pas les mêmes. Les objectifs des propriétaires ne sont pas non plus les mêmes.

■ **Exemple :** les propriétaires de maisons unifamiliales veulent que le guichet unique les accompagne tout au long du parcours client, notamment en cas de problèmes ou de conflits avec les fournisseurs. Ils veulent réaliser des économies d'énergie et ont besoin d'accéder à des produits de financement adaptés. Les copropriétaires sont confrontés au défi de la gestion de projet et de la prise de décisions par plusieurs parties prenantes, aux obligations réglementaires et à la maîtrise des coûts.

● **Rénovation en profondeur ou mesures uniques :** ce sont des marchés différents. Si vos revenus dépendent des frais facturés aux clients en pourcentage du coût total de la rénovation, votre guichet unique peut rencontrer des difficultés si les clients optent principalement pour des mesures uniques.

● **Propriétaires à revenu (très) faible, moyen ou élevé :** votre approche, vos messages clés et le niveau de soutien (en particulier l'accès à un financement à long terme et abordable) doivent être adaptés à chaque groupe.

● **Moments clés de la vie des propriétaires :** ciblez les propriétaires au moment où ils seront plus enclins à se lancer dans une rénovation énergétique : acquisition, extension ou adaptation d'un logement (jeunes familles, personnes âgées), entretien et rénovation obligatoires, etc.

Conseils supplémentaires

➤ Il pourrait être judicieux de se faire la main sur des segments plus simples comme les maisons unifamiliales avant de passer à la copropriété. Si votre guichet unique est une entreprise privée qui dépend principalement de ses honoraires, vous pouvez vous concentrer sur les maisons unifamiliales et les clients à revenus élevés qui peuvent se permettre une rénovation en profondeur.

➤ Réalisez une étude de marché plus approfondie de chaque segment, organisez des débats et des enquêtes pour mieux comprendre leurs besoins et leurs enjeux, adaptez vos services avant de lancer le guichet unique.

PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GUICHET UNIQUE

Précisez les principales activités que le guichet unique mènera pour atteindre des segments de marché spécifiques.

Voir la liste située pages 12 et 13.

PROPOSITIONS DE VALEUR

*Quels sont les avantages que vous offrez aux segments de marché sélectionnés ?
Pourquoi les clients utiliseront-ils le service ?
En quoi ces avantages sont-ils différents des autres offres disponibles sur le marché ?*



Exemples :

■ **« Pass Rénovation » dans la région de Hauts-de-France : un guichet unique axé sur le soutien financier**

- Le guichet unique couvre la totalité du coût des travaux de rénovation et paie directement les fournisseurs.
- Elle collecte les subventions pour le compte des propriétaires (maisons unifamiliales et copropriétés).
- Les propriétaires ne commencent à rembourser qu'une fois les travaux terminés (sur 15-25 ans) à un taux d'intérêt raisonnable (2,5 %). Il n'y a pas de pénalité en cas de remboursement anticipé.

■ **Parity Projects / Retrofit Works : un guichet unique axé sur le soutien technique**

- Le guichet unique fournit des conseils dans le cadre d'un plan global de la maison. Il identifie les meilleures mesures pour le propriétaire et établit un plan de rénovation à long terme.
- Retrofit Works demande des devis à sa liste d'installateurs approuvés, les recueille et les sélectionne.
- Un coordinateur chargé des projets de rénovation gère le projet depuis les premiers conseils jusqu'à la signature.

■ **KAW / Reimarkt :** Combinaisons produit-marché : produits standardisés commercialisés sur différents segments

STRUCTURE DES COÛTS

Quels sont les coûts les plus importants (fixes et variables) ? Quelles sont les activités et les ressources clés les plus coûteuses ?

● **Coûts fixes :** administration et gestion, communication et marketing, élaboration de produits, analyse de marché, formation du personnel, coût d'exploitation du local, frais de bureau, frais informatiques, etc.

Conseils supplémentaires

➤ Vous pouvez prévoir des coûts fixes différents dans la phase de démarrage et dans la phase de fonctionnement « normal ».

● **Coûts variables :** proportionnels à la charge de travail et au temps passé avec les clients
➤ Les coûts variables augmentent avec le nombre de clients et leur complexité (par exemple, une maison unifamiliale est plus facile et plus rapide à gérer qu'une copropriété) !

Conseils supplémentaires

➤ Le taux de conversion et la durée du parcours client sont deux indicateurs clés qui auront une influence sur les coûts de votre guichet unique. L'expérience montre qu'en moyenne, le taux de conversion se situe entre 0,5 et 10 % et que la durée du voyage est d'au moins 11 mois.

➤ Le guichet unique devrait trouver un moyen de réduire ses coûts variables. Pour ce faire, il peut par exemple réduire le temps passé avec les clients dans les premières phases de leur parcours. Grâce à des conseils en ligne, des outils de planification et des devis, les conseillers peuvent consacrer plus de temps aux clients qui ont déjà décidé de rénover. Pour que le guichet unique soit viable à long terme, les coûts fixes devraient augmenter lentement et les coûts variables plus rapidement (de plus en plus de clients qui rénovent).

SOURCES DE REVENUS

Les clients vont-ils payer pour les services ? Les fournisseurs vont-ils payer pour les services ? Si oui, lesquels, combien et comment ? À quels autres revenus pouvez-vous vous attendre (subventions, crédits d'impôt, systèmes d'obligation d'efficacité énergétique, etc.) ?

- **Revenus fixes :** subventions
- **Revenus variables :**
 - Honoraires facturés aux clients : un honoraire de conseil fixe ou variable (ex. : en fonction du nombre d'heures passées), un honoraire calculé en pourcentage du coût total de la rénovation (ex. : Picardie Pass Rénovation, KAW/Reimarkt)
 - Frais facturés aux fournisseurs (ex. : Parity Projects / Retrofit Works)
 - Économies d'échelle négociées avec les fournisseurs
 - Certificats d'efficacité énergétique (ex. : guichets uniques régionaux français)
 - Prêts bancaires (ex. : Pass Rénovation en Hauts-de-France : prêts de la Caisse des Dépôts et de la Banque européenne d'investissement)

Conseils supplémentaires

➤ Si les subventions ne sont disponibles que lors d'une phase de démarrage, assurez-vous d'en tenir compte dans votre business plan.

PARTENAIRES CLÉS

Quels sont les principaux partenaires de votre guichet unique et quelle sera leur contribution ?

- **Autorités locales et régionales :** promotion du guichet unique, mesures politiques favorables, financement
- **Organisations professionnelles (entreprises de construction, architectes, autres fournisseurs) :** dialogue et formation pour atteindre des volumes et des travaux de qualité
- **Agences immobilières :** promotion du guichet unique
- **Banques, agents financiers :** promotion du guichet unique, produits financiers dédiés
- **Compagnies d'assurance :** assurance pour le guichet unique/fournisseurs garantissant la qualité des travaux de rénovation et des produits (à l'avenir : économies d'énergie réalisées)
- **Associations caritatives locales, travailleurs sociaux, centres médicaux :** identification et communication avec les propriétaires vulnérables
- **Autres partenaires** (ex. : la Poste, les médias) : promotion du guichet unique

RESSOURCES CLÉS

De quelles ressources clés (physiques, humaines, financières, intellectuelles) votre guichet unique a-t-il besoin ?

- Outil d'assistance informatique : back office pour gérer les contacts, les pistes, les offres, les transactions, les relations avec les clients
- Données relatives aux bâtiments et aux propriétaires
- Site web et outil en ligne : premiers conseils et marketing, un outil pour la planification initiale du projet de rénovation avec estimation des coûts
- Bureau, magasin, espace de démonstration
- Conseillers, experts en vente et en communication, spécialistes du marketing, développeurs de produits, coordinateurs de rénovation, chefs de projet, développeurs informatiques, etc.
- Subventions pour start-up...

RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET CANAUX DE DISTRIBUTION

Quel type de relation allez-vous établir avec les différents segments du marché ? Quels canaux utiliserez-vous pour atteindre vos clients, en termes de communication et de vente ? Lesquels fonctionnent le mieux ? Lesquelles sont les plus/moins rentables ?

- Rencontres individuelles avec des clients ciblés
- Séances d'information
- Relations virtuelles (téléphone, en ligne) / guichet physique uniquement
- Communication via un site web, une newsletter, des réseaux sociaux, la publicité/analyse Google, des bannières, un blog, des événements de quartier, etc.
- Canaux des partenaires clés, y compris la publicité dans les médias locaux
- Pop-up stores (maisons rénovées ouvertes aux visites de voisins)
- Autres

Exemple: Pass Rénovation : les canaux utilisés pour atteindre les propriétaires

- 35 % des contacts proviennent d'Internet
- 20 % du bouche-à-oreille
- 15 % de la presse nationale
- 10 % de la presse locale
- 9 % des bureaux d'information de l'Agence de la transition écologique (ADEME)
- 3-4 % de porte-à-porte par des facteurs formés, des foires et des expositions
- 1 à 2 % de réunions publiques



Le pop-up store de Reimarkt

VOTRE BUSINESS PLAN

Conseils de David Shewan (Parity Projects)

Vous aurez besoin de donner forme à votre entreprise – avec l’esquisse de modèle commercial – mais vous avez aussi besoin que les comptes se remplissent. Pour ce faire, vous devez évaluer les différentes parties des activités commerciales par rapport aux revenus probables, et la meilleure façon de procéder est d'utiliser un tableur où vous pouvez faire varier des éléments comme le taux de conversion.

En faisant cela, nous avons constaté qu’il y avait deux grands éléments pour lesquels des variations relativement petites pouvaient complètement faire ou défaire le modèle commercial:

1. L'entonnoir de la mort

Une grande partie des coûts sont engagés dès le départ, avant que le client ne s’engage. Cela signifie que si de nombreux clients abandonnent avant le début des travaux de rénovation, le coût par projet augmente radicalement. Il y a plusieurs réponses à ce problème:

- Prenez un dépôt non remboursable, peut-être en paiement de l’évaluation initiale. Cela peut être déduit du coût des travaux.
- Automatiser les premières étapes pour réduire les pertes de temps.

2. La taille du projet

Chaque projet implique un certain nombre de tâches administratives. Notre modèle comporte des frais proportionnels par rapport au paiement final du projet. Nous avons découvert que:

- Les revenus issus des petits projets sont inférieurs aux frais administratifs, à moins que nous ne modifions notre processus et que nous réduisions considérablement les frais administratifs pour les petits projets.
- 1 000 petits emplois rapportent autant de revenus que 10 gros. Nous préférons 10 grands projets, car ils sont beaucoup plus faciles à gérer.

TAUX DE CONVERSION ET DURÉE DU PARCOURS CLIENT

Exemples de KAW/Reimarkt

Chaque étape du parcours client prend un certain temps et à chaque étape, certains clients abandonnent le processus. L’expérience montre qu’en moyenne, le taux de conversion se situe entre 0,5 et 10% et que la durée du voyage est d’au moins 11 mois.

Taux de conversion et durée du parcours client	Taux de conversion		Durée	
	Étape	Total	Étape	Total
	%	%	Mois	Mois
Approche de groupes cibles				
Contacts : prise de contact avec Reimarkt	10	10	1	1
Client potentiel : soutien proactif du processus	25	2,5	2	3
Offres : demande de proposition de prix	60	1,5	2	5
Accords : acceptation de la proposition de prix	25	0,38	3	8
Ambassadeurs : acceptent de partager leur expérience	33	0,12	3	11

STRUCTURE DES COÛTS DU GUICHET UNIQUE

Exemple de KAW/Reimarkt

Coûts fixes	Phase de démarrage	Phase de fonctionnement
	€/an	€/an
Communication - Marketing	19 000	24 000
Développement de produits	60 000	40 000
Analyse de marché	10 000	-
Formation du personnel	14 000	2 000
Coûts des bureaux	-	14 000
Coûts informatiques	14 000	3 000
Honoraires des partenaires	-	-
Autres	3 000	3 000
TOTAL	120 000	86 000

Coûts variables	Coût	Échelle			
	Moyen	Bâtiment		Appartement	
	€/heure	Heures	€	Heures	€
Approche de groupes cibles	40	0	-	0	-
Contacts : prise de contact avec Reimarkt	55	1	55	0	-
Client potentiel : soutien proactif du processus	60	5	300	0,5	30
Offres : demande de proposition de prix	60	5	300	1	60
Accords : acceptation de la proposition de prix	60	0	-	0	-
Exécution et coordination	60	6	360	0	-
Évaluation et service après-vente	40	6	240	0,5	20
Ambassadeurs : acceptent de partager leur expérience	40	0	-	0	-

BUSINESS PLAN

Exemple de KAW/Reimarkt

		Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Total des appartements rénovés	#	-	118	236	514	1 029	1 029
Total des capacités nécessaires	Heures	-	1 468	2 936	6 554	13 107	13 107
Total des coûts variables	€	-	86 306	172 612	385 134	770 268	770 268
Total des coûts fixes	€	120 000	86 000	86 000	86 000	86 000	86 000
Total des coûts	€	120 000	172 306	258 612	471 134	856 268	856 268
Total des revenus variables	€	-	47 946	95 893	215 357	430 714	430 714
Total des revenus fixes	€	300 000		-	-	-	-
Total des revenus	€	300 000	47 946	95 893	215 357	430 714	430 714
Résultat d'exploitation	€	180 000	-124 360	-162 719	-255 777	-425,554	-425 554
Résultats cumulés	€	180 000	55 640	107 079	-361 856	-788,409	-1,213,963

Exemple du Pass Rénovation

Charges	Hypothèse (pour 2 000 projets de maisons unifamiliales – 3 ans)	Effectué entre 2014 et 2018 (+ 1 700 projets de maisons unifamiliales et de copropriétés)
Travaux	56,9 M€	38 M€ (25 M€ déjà dépensés)
Activité de services personnel, techniciens en rénovation, coûts d'exploitation	9 M€	8,5 M€

Ressources	Hypothèse (pour 2 000 projets de maisons unifamiliales – 3 ans)	Effectué entre 2014 et 2018 (+ 1 700 projets de maisons unifamiliales et de copropriétés)
Provision initiale du conseil régional	8 M€	8 M€
Crédit de refinancement	47 M€ (EIB et CDC)	35,5 M€ (18 M€)
Service du SPEE	3,4 M€ 1 550 € / projet de maison unifamiliale)	1,5 M€ (1 550 € / projet de maison unifamiliale & 750 € / appart.)
Subventions (ELENA, ERDF/CPER, autres projets)	3,3 M€	3,8 M€
Certificats d'économies d'énergie	4,2 M€	2,3 M€

Dettes due par les ménages	Capitaux
	Prêt de refinancement de la BEI
Besoins en fonds de roulement	

15 % des prêts aux propriétaires + besoins en fonds de roulement

6

15 RECOMMANDATIONS POUR LES DÉBUTANTS

Les partenaires d'INNOVATE vous disent ce qui compte vraiment lorsque vous démarrez votre projet de guichet unique.

1 Sachez que cela peut prendre beaucoup de temps avant que votre guichet unique porte ses fruits.

« Le plus difficile reste de susciter l'intérêt des propriétaires de logements. Bien que le guichet unique soit très avantageux pour les propriétaires, ces derniers sont très prudents avant d'accepter ses offres. Notre expérience montre qu'après le lancement du guichet unique, il peut s'écouler jusqu'à deux ans avant que les propriétaires ne s'intéressent à la rénovation de leur maison. »

Frederikshavn

« Il faut parfois deux à trois ans pour que le guichet unique atteigne son point d'équilibre. Le défi consiste donc à poursuivre le travail pendant cette période. Le guichet unique a besoin de l'assurance et du soutien des organisations partenaires pour se maintenir sur le marché. »

Université de Linnaeus

« Il faut tenir compte du temps nécessaire aux différentes parties prenantes, en particulier aux administrations publiques, pour prendre des décisions et mettre en œuvre certaines mesures. Les différentes parties prenantes ont des contraintes de temps différentes. »

AGENEX

« Le point négatif de notre processus de création d'un guichet unique est le temps qu'il a fallu pour élaborer un concept et le faire approuver par la hiérarchie. En outre, la complexité du système d'acteurs et de parties prenantes à Bruxelles ne permet pas de mettre en place facilement un nouveau service ou de nouveaux produits. Nous devons naviguer entre les systèmes existants et nous coordonner avec les services internes et externes. »

Région de Bruxelles-Capitale



2

Pensez grand, commencez petit : prouvez que votre concept fonctionne et faites-le évoluer

«Au début, lors de la mise en place du guichet unique, les principales étapes ont été l'ouverture du premier local, l'aide aux premiers clients et la création des premiers produits en collaboration avec les entrepreneurs et les fournisseurs. L'une des premières erreurs a été d'ouvrir notre local avant d'avoir des produits à proposer. Cependant, Reimarkt a acquis une expérience précieuse grâce à ces étapes et a trouvé une formule viable unique. La deuxième grande erreur de Reimarkt a été de passer à cinq locaux en même temps. Rétrospectivement, c'était trop tôt car nous n'avions pas de processus ou de stratégie viable à ce moment-là et le processus n'était pas évolutif. D'un autre côté, cela a fait de Reimarkt une marque bien connue aux Pays-Bas. Dans l'ensemble, les défis majeurs rencontrés par Reimarkt ont été de :

- changer l'état d'esprit des entrepreneurs et des fournisseurs ;
- rendre le processus viable et évolutif ;
- s'inscrire dans le contexte politique et social très dynamique de la transition énergétique.»

KAW

3

Prenez du temps pour vos acteurs locaux et vos propriétaires

«N'ayez pas peur de "perdre du temps" avec des consultations précoces et de longues discussions avec vos groupes cibles. Même si elles peuvent sembler longues, ces réunions sont très utiles pour adapter vos actions à la réalité du terrain.»

Bruxelles Environnement et Litoměřice

4

Tenez compte de la situation géographique, de la taille et de l'attrait de votre territoire

«Dans les grandes villes à forte croissance démographique, la valeur de l'immobilier résidentiel augmente de mois en mois, la motivation pour la rénovation des maisons est donc beaucoup plus grande que dans les municipalités comme la nôtre. Avec la diminution de la population, nous avons de plus en plus de maisons vides dont la valeur est négative.»

Frederikshavn

«Si vous optez pour le modèle "Facilitation", vous pouvez fournir les services sur un territoire plus petit axé sur les réalités locales. Toutefois, il est plus efficace d'unir ses forces, de créer des réseaux de guichets uniques régionaux ou nationaux et de mutualiser ses ressources (outils en ligne, matériel de communication, etc.)»

Énergies Demain



«Comme le veut le principe de "l'entonnoir de vente", plus vous atteignez de personnes, plus vous avez de chances d'augmenter le taux de conversion. Vous devez estimer vos coûts et vos revenus aussi précisément que possible.»

KAW

«Les petites villes pourraient se retrouver sans fournisseurs locaux. Toutefois, il est important d'évaluer d'abord le potentiel de rénovation et de ne penser qu'ensuite aux fournisseurs disponibles.»

Agence de l'énergie de Riga

Info bonus

En 2017, l'association française des notaires a réalisé une étude sur la valeur verte du logement⁹. Les résultats montrent que les maisons avec un label énergétique A ou B sont vendues en moyenne 6 à 14 % plus cher que les maisons avec un label D (6 à 22 % plus cher pour les appartements). La situation dépend également très fortement du marché de l'immobilier. Lorsque la demande de logements et les prix sont plutôt bas, les maisons à haut rendement énergétique ne sont pas plus chères, mais plus faciles à vendre, alors que lorsque la demande de maisons est plus forte, les vendeurs peuvent augmenter le prix des bâtiments plus performants. Cependant, lorsque la demande est extrêmement forte, comme à Paris, les gens sont prêts à acheter «n'importe quoi», donc le prix est très élevé même si la performance énergétique est très mauvaise.

5

Les fournisseurs locaux pourraient ne pas être en mesure de répondre à vos critères de qualité

«La zone de service du guichet unique est définie encore plus par la présence de fournisseurs qualifiés que par l'intérêt des propriétaires pour la rénovation énergétique. Tout commence par le niveau de qualité que KAW est en mesure d'assurer. Nous avons commencé à travailler avec cinq fournisseurs locaux, mais nous avons fini par travailler avec des entreprises plus importantes au niveau national qui étaient en mesure de répondre à nos critères de qualité.»

KAW

6

Offrez des services innovants à vos citoyens.

«Nous avons étendu le registre municipal existant du parc de logements et y avons inclus des données sur les économies d'énergie et de CO₂ résultant de la rénovation des maisons et sur l'énergie propre produite par le photovoltaïque. Grâce à ce registre, la ville peut suivre les progrès des citoyens sur la "Feuille de route pour des bâtiments à consommation énergétique quasi nulle" élaborée pour chaque maison enregistrée. La municipalité élabore actuellement un mécanisme de récompense financière innovant pour les citoyens qui mettent en œuvre des mesures d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable – une carte de crédit municipale qui contient un équivalent monétaire des économies de CO₂ réalisées.»

Aradippou

9. www.notaires.fr/fr/immobilier-fiscalite/etudes-et-analyses-immobilières/performance-énergétique-la-valeur-verte-des-logements

7 Une plateforme en ligne est un MUST pour augmenter l'efficacité du guichet unique et les taux de conversion.

« Un portail en ligne est la clé pour réduire les demandes initiales que nos conseillers auraient à traiter. Nous devons obtenir suffisamment de recettes pour couvrir les coûts. Nous devons être efficaces afin d'impliquer les clients, tout en réduisant les coûts et en augmentant les taux de conversion à chaque étape du parcours client. »

Parity Projects

« L'étape la plus importante a été le lancement de la boutique en ligne (www.reimarkt.nl) en combinaison avec un outil qui rend la rénovation accessible à tous à tout moment : les gens peuvent composer leur propre kit de rénovation en ligne. Cette étape était essentielle pour créer un processus évolutif et plus viable. Mais n'oubliez pas que le facteur le plus décisif est la CONFIANCE. Si les propriétaires n'ont pas confiance, ils ne vous suivront pas. Ne mettez donc pas tout votre argent dans une plateforme et des outils, mais veillez à disposer d'un personnel (visible) digne de confiance. »

KAW

« D'une part, il est bon d'avoir une présence en ligne. D'autre part, les personnes qui ne trouvent pas l'information recherchée (ex. : une analyse coûts/bénéfices, etc.) pourraient abandonner le processus. De même, les personnes qui préfèrent parler en face à face pourraient quitter prématurément le processus. Le guichet unique doit également faire attention à la quantité d'informations disponibles sur la plateforme en ligne : s'il y en a trop, les coûts de développement sont élevés et les utilisateurs peuvent se sentir perdus. »

Université de Linnaeus

« Un point d'entrée unique pourrait être créé au niveau national (avec un site web et un centre d'appel). Il fournirait des informations de base aux propriétaires et les redirigerait vers un guichet unique local. Cela pourrait être plus efficace, car tous les propriétaires ont les mêmes questions, notamment en ce qui concerne les subventions. De même, cela rendrait le travail des conseillers dans les guichets uniques locaux plus précieux et plus attrayant, car ils n'auraient pas à répéter les mêmes informations tout le temps et pourraient consacrer leur temps et leurs compétences aux étapes ultérieures du parcours client. »

Énergies Demain

8 Si vous disposez de ressources financières suffisantes, il est judicieux de se doter d'un local

« Un local peut attirer les personnes qui se promènent dans la rue, qui découvrent ce lieu par hasard (peut-être des personnes que nous ne pourrions pas atteindre par d'autres canaux de communication) et les personnes qui aiment le lèche-vitrine. Vous devez rendre l'officine visible, avec des événements, des fêtes, des démonstrations de produits, des expositions, etc. »

Les guichets uniques français ont des bureaux. Cependant, tous ne disposent pas d'un local ouvert au public. Ils s'appuient plutôt sur leur réseau d'acteurs locaux (agences immobilières, services municipaux, etc.) qui disposent de bureaux ouverts au public et qui peuvent orienter les propriétaires vers le guichet unique. Ce réseau est particulièrement important pour les guichets uniques qui opèrent au niveau régional. »

Énergies Demain

« Il est impératif de disposer d'un conseiller en chair et en os au stade de la définition du projet, mais il peut aussi être disponible par téléphone ou se rendre à domicile. Un bureau est pratique pour prendre des rendez-vous. »

Mantova

Info bonus

Vous pourriez vouloir créer **un espace ouvert consacré au logement en général** et pas seulement à la rénovation énergétique. Les propriétaires y pourraient préparer les contrats destinés à leurs locataires, les permis de bâtir, etc. Exemple : la Métropole lilloise et sa Maison de l'habitat durable¹⁰. Cet espace a été mis en place il y a 10 ans et permet aux différents acteurs de présenter leurs services et produits liés au logement. Le guichet unique est situé en plein centre-ville, dans un bâtiment rénové exemplaire, qui abrite également les bureaux d'associations locales qui organisent régulièrement des événements sur différents thèmes.

Le guichet unique pourrait également faire partie des « centres ouverts aux citoyens » des quartiers, où l'on peut accéder à des services et à des informations sur d'autres sujets liés à la vie de la ville (déchets, nourriture, etc.), ce qui lui donnerait un caractère moins « administratif ».

« Nous voulons fournir une "expérience de vie" aux propriétaires. Dans notre guichet unique, ils peuvent voir des choses dont ils ont seulement entendu parler : produits et technologies, services, innovations en matière de logement, etc. Nous nous sommes inspirés du modèle "Woon Wijzer Winkel" de Rotterdam¹¹. Le fait que l'autorité locale gère le guichet unique rassure les propriétaires, car il s'agit d'un organisme indépendant. Toutes les entreprises privées intéressées ont la possibilité d'exposer leurs produits et services. »

Heerlen

9 Faire participer de « vrais » experts en marketing et en vente.



« Faites appel à des experts en communication et en marketing si vous voulez attirer les propriétaires à votre guichet unique. La segmentation du marché est la clé. Vous ne traiterez pas les propriétaires de la même manière que les propriétaires occupants. Les autorités locales ne disposent pas toujours de tels experts en interne. »

Frederikshavn

« Vous devez avant tout vous efforcer d'attirer les propriétaires. Il n'existe pas de méthode simple ou unique pour y parvenir, vous devez mettre en œuvre des approches et des outils différents. »

AGENEX

10. www.maisonhabitatdurable-lillemetropole.fr

11. www.woonwijzerwinkel.nl

« Les conseillers en énergie et les techniciens en efficacité énergétique doivent également être impliqués dans votre guichet unique. En France, nous manquons de ces experts, il faut former davantage de personnes. »
Énergies Demain

« Nous allons engager des vendeurs professionnels et des experts en marketing capables de vendre et de convaincre les gens. Si nous n'avions que des techniciens ou des fabricants dans le magasin, l'information serait trop technique et déroutante pour les propriétaires. Nous utiliserons les outils de marketing développés par le guichet unique de Rotterdam. »
Heerlen

« Les « ingénieurs commerciaux » qui maîtrisent les questions techniques et les pratiques de vente ainsi que les « coordinateurs de rénovation » sont les futurs métiers qui doivent être créés. »
Université de Linnaeus & Parity Projects

10 Si votre guichet unique peut obtenir des subventions, utilisez-les pour développer vos infrastructures et vos partenariats.

« La création de notre guichet unique n'a pas été un long fleuve tranquille. Avant d'en arriver au stade actuel, avec des propriétaires capables de payer, nous avons dû préparer une analyse de rentabilité pour étayer la mise en place de l'infrastructure de base du guichet unique, de services de conseil et de notre réseau d'installateurs. Au départ, Parity Projects a mis l'accent sur la mise en œuvre de mesures d'efficacité énergétique bénéficiant du régime de subventions nationales. »
Parity Projects

« Au moment de développer notre projet, nous nous sommes d'abord concentrés sur les organismes de logement social qui sont plus faciles à gérer et dont nous pouvions tirer des enseignements (produits standardisés). »
KAW

« Une aide publique est nécessaire pendant la phase de démarrage, qui peut durer plus de 3 ans (également appelée "vallée de la mort"). Après cette période expérimentale, vous devez réévaluer la pertinence et la rentabilité de votre concept de guichet unique (nombre de pistes, de clients, de rénovations, de paiements, etc.). Ce suivi est très important pour pouvoir se repositionner sur le marché. Soit le guichet unique fournit un service public (sensibilisation) et est récompensé pour cela, soit il devient rentable et doit rationaliser ses services appréciés par les clients et améliorer les taux de conversion. Il n'est pas évident de choisir l'une des deux voies car elles sont liées. Les autorités locales devraient disposer des deux types d'acteurs sur leur territoire et leur apporter une aide publique. »
Énergies Demain



11 Si votre guichet unique est une entreprise privée ou une coopérative, essayez d'obtenir le soutien des autorités locales ou régionales de la région où vous opérez.

« La mise en place du guichet unique s'est appuyée sur des partenariats avec l'Autorité du Grand Londres et d'autres autorités locales, ainsi que sur la confiance et l'impulsion données par les installateurs et les partenaires. Les autorités locales sont enclines à soutenir des actions qui permettent de réaliser des économies d'énergie et de carbone. Il est juste difficile de faire figurer leur logo sur le programme, à moins qu'ils ne financent le guichet unique. »
Parity Projects

« Il est bon de recevoir une aide publique, mais cette aide n'est pas toujours très stable, puisqu'elle peut s'arrêter du jour au lendemain, ce qui se produit malheureusement assez souvent. Les entreprises privées ne devraient pas compter uniquement sur cette coopération et ces subventions. »
Énergies Demain

12 Envisagez d'autres sources de revenus pour votre guichet unique, en plus des frais de service que vous faites payer aux propriétaires.

« Nous avons axé notre modèle commercial sur la perception d'une rémunération auprès des installateurs en échange de services de marketing, de conseil et de coordination (qui leur apporteront une valeur ajoutée). Le guichet unique est géré par un partenariat entre Parity Projects, qui se concentre sur le marketing, le conseil et l'informatique, et la coopérative Retrofit Works, qui gère les installateurs. »
Parity Projects

« En France, les certificats d'efficacité énergétique (CEE) financent en partie les guichets uniques. À l'avenir, une partie de ces instruments de financement pourrait être affectée au financement de guichets uniques en tant que « récompense » liée à l'achèvement effectif des travaux et à leur impact énergétique. »
Énergies Demain

13 Rénovation profonde ou approche progressive ?

« Nous parlons de deux types de travaux qui ne s'excluent pas mutuellement, mais ce sont deux marchés différents (services différents, clients différents). Le guichet unique doit élaborer des stratégies pour saisir ces deux types d'opportunités. Il devrait également tirer parti des moments de la vie où les gens sont plus enclins à prendre en compte les performances énergétiques (ex. : lors de l'achat ou de l'agrandissement de leur maison en raison d'une nouvelle situation familiale ou d'un problème de santé). Le développement des passeports de construction est également essentiel pour que les investissements soient correctement évalués. »
Énergies Demain

« Nous préférons l'approche progressive. Promouvoir la rénovation en profondeur peut avoir un effet inverse sur les propriétaires et nous risquons de perdre les clients. Dans tous les cas, chaque plan de rénovation énergétique contient des mesures conduisant à une rénovation en profondeur. Il décrit également l'ordre de mise en œuvre, afin que le propriétaire puisse rénover progressivement sans effet d'immobilisation. »
Frederikshavn

« Nous recommandons une approche progressive et, parallèlement, nous renforçons les capacités des parties prenantes à mettre en œuvre des mesures de rénovation en profondeur et à sensibiliser les propriétaires. Il est plus facile d'accrocher les gens qui veulent faire de petites choses et de les convaincre ensuite d'en faire plus. »

Mantova



« Il est nécessaire d'éduquer les gens car ils ne comprennent pas toujours quelle solution technique est la meilleure. »

Agence de l'énergie de Riga

14 Le guichet unique peut faciliter le regroupement de projets et servir d'interface avec les institutions financières.

« Les banques commerciales ne veulent pas perdre le contact avec leurs clients. Elles sont prêtes à les traiter individuellement et à financer leurs projets (pour certains types de clients). Cependant, les banques d'investissement et de développement sont de plus en plus intéressées par la création d'autres moyens de financer les rénovations énergétiques. Elles sont disposées à prêter de l'argent à des guichets uniques régionaux ou locaux qui peuvent regrouper des projets individuels dans des paquets d'investissement plus importants (par exemple, la Banque européenne d'investissement a accordé des prêts à certains guichets uniques français). »

Énergies Demain

15 Il pourrait être opportun d'opter pour une approche de quartier dans la rénovation énergétique.

« À Bruxelles, nous avons ouvert six guichets uniques dans différents quartiers pour être plus proches des propriétaires. Par la suite, la région a pris la décision politique de regrouper les locaux en un seul endroit, dans le centre-ville. Nous sommes toutefois sur le point de reconsidérer cette approche et de décentraliser à nouveau les guichets uniques. »

Région de Bruxelles-Capitale

« Il existe une étude de cas intéressante sur la "rénovation des quartiers" en cours dans la région de la Nouvelle-Aquitaine. En 2019, la Région a publié un appel à projets pour tester une **"rénovation énergétique groupée"** de maisons unifamiliales. 74 propriétaires de la municipalité de Canejan (département de la Gironde) ont déposé une demande. Les logements sont situés dans deux zones résidentielles, construites principalement dans les années 1970 et 1980. L'opération, coordonnée par le guichet unique régional « ARTEE », est divisée en deux phases :

- **Phase 1 – Les audits** : tous les logements ont été examinés entre décembre 2019 et avril 2020.

- **Phase 2 – Mise en œuvre** : le projet sera mis en œuvre de juillet 2020 à mars 2021.

À la fin de la phase 1, 46 propriétaires ont exprimé leur intérêt pour la poursuite de la phase 2. Les propriétaires ont pour objectif d'atteindre une norme de faible consommation d'énergie et d'intégrer des sources d'énergie renouvelable et des matériaux de construction durables dans leurs maisons rénovées.»

Pour de plus amples informations : www.artee.fr/actualites-home/renovation-energetique-groupee

Énergies Demain

6

ÉTUDES DE CAS

Pour savoir plus en détail comment chacun des partenaires a mis en place son guichet unique, **veuillez télécharger le guide en anglais.** Vous y trouverez 11 études de cas.



www.financingbuildingrenovation.eu



Funded by the Horizon 2020
Framework Programme
of the European Union