

# FEUILLE DE ROUTE MÉTHODOLOGIQUE ANNEXE

# 1. Diagnostic stratégique

L'objectif de cette première étape est de réaliser un diagnostic externe (opportunités et menaces constatées) et interne (atouts et faiblesses des principaux acteurs publics et assimilés concernés par la mise en œuvre de la plateforme) afin de délimiter le « champ des possibles » pour la plateforme en termes d'efficacité (ratio investissement/résultats) et de faisabilité. Pour réaliser le diagnostic stratégique, avant toute nouvelle analyse « sur-mesure », il est indispensable d'inventorier et de se procurer l'ensemble des études et analyses existant déjà sur le territoire. Celles-ci peuvent être dispersées dans de nombreux services selon les politiques et les dispositifs (habitat, économie, énergie, développement durable ; PLH, études de préfiguration PIG-OPAH ; Agenda 21 ; PCET, ...).

## 1.1. Analyse externe

### 1.1.1. Analyse de la demande potentielle

L'analyse de la demande doit permettre de hiérarchiser les enjeux et de déterminer les marchés prioritaires en termes de contribution aux objectifs de réduction des consommations d'énergie et des émissions des gaz à effet de serre, mais aussi en termes de faisabilité.

#### 1.1.1.1. Caractéristiques du parc des logements

La segmentation stratégique du parc des logements appartenant à des particuliers peut être construite à partir des critères suivants (non exhaustifs) :

- maison individuelle /appartement
- propriétaire occupant /propriétaire bailleur
- énergie utilisée pour le chauffage
- année de construction (en fonction de tranches renvoyant à une typologie homogène sur le plan thermique)
- pour les appartements, critères supplémentaires à rechercher : taille de la copropriété, chauffage individuel ou collectif, caractéristiques du bâti (alignement, architecture des façades...)

Pour guider les décisions, plusieurs arbres de segmentation peuvent être construits, croisant et cumulant les divers critères.

Les unités préconisées pour caractériser les segments sont les suivantes :

- nombre de logements en valeur absolue (indique la quantité de ménages à toucher/nombre de prospects) et en pourcentage
- consommations en kWh énergie primaire (indique les gisements prioritaires en fonction de leur potentiel de contribution aux objectifs 3 x 20) en valeur absolue et en pourcentage

#### 1.1.1.2. Caractéristiques sociologiques

L'analyse de la demande potentielle en termes de bâti doit être complétée par une analyse sociologique des ménages habitant le territoire d'intervention de la plateforme. En fonction des données disponibles et des possibilités de croisements statistiques, la segmentation précédente basée sur les caractéristiques du parc, peut être enrichie par des données sociologiques pouvant influencer **la décision de faire des travaux de rénovation** telles que : l'âge du chef de ménage, la taille du ménage, le niveau de revenus...

### 1.1.2. Analyse de l'offre

L'analyse de l'offre peut/doit être délimitée par l'analyse de la demande réalisée précédemment et par les segments prioritaires qui se dégagent {en particulier, la distinction logement individuel (maison et/ou appartement) et copropriétés (travaux sur les parties communes)}.

Elle doit permettre d'apprécier le niveau d'effort que la plateforme devra prévoir pour mobiliser efficacement l'ensemble des acteurs professionnels dont la contribution et la collaboration est essentielle à la mise en œuvre de rénovations énergétiques en nombre et en qualité suffisants pour atteindre les objectifs fixés.

#### 1.1.2.1. Entreprises du bâtiment

- limiter l'analyse aux entreprises concernées par la rénovation énergétique (tous corps d'état, maçonnerie, charpente-couverture, plomberie-chauffage, électricité, menuiserie, isolation/plaquiste) ;
- signes de qualité et labels ; dynamique de formation et de mobilisation en cours ;
- représentativité des organisations professionnelles.

Selon les territoires, des informations supplémentaires pourront être recherchées telles que la présence active/dynamique de réseaux organisés ; par exemple :

- réseaux d'entreprises volontaires, clusters ;
- réseaux formés par des opérateurs privés (fournisseurs d'énergie, grandes enseignes de négoce...).

#### 1.1.2.2. Opérateurs d'énergie et exploitants de chaufferies collectives

Les opérateurs d'énergie significatifs pour le territoire doivent être identifiés. Pour ce faire, la prise en compte des particularités des réseaux (ex. zone de gaz, vulnérabilité électrique...), du parc (ex. forte présence du chauffage électrique), de la pénétration commerciale auprès des artisans doit permettre de comprendre les stratégies des opérateurs et donc leur potentiel intérêt pour participer au projet de plateforme.

Dans le cas où le marché des copropriétés serait retenu parmi les marchés-cibles possibles, les stratégies et pratiques des principaux exploitants opérant sur le territoire doivent être aussi analysées.

#### 1.2.1.3. Négoce et grossistes

Ces acteurs sont des relais incontournables auprès des entreprises artisanales.

- enseignes significativement présentes sur le territoire ;
- niveau d'engagement et positionnement sur la question de la rénovation énergétique (actions de formation, valorisation des C.E.E. (« white certificates », agents commerciaux spécialisés énergie, référencement d'éco-matériaux, présence d'agences spécialisées dans la rénovation énergétique, offres commerciales d'accompagnement personnalisé des particuliers et de mise en relation avec des artisans...).

#### 1.1.2.4. Réseau bancaire

Au stade de l'analyse stratégique, on peut se limiter au repérage des réseaux bancaires identifiés pour leur rôle potentiellement facilitateur en raison de leur positionnement national, régional ou local :

- pour le financement d'actions concertées en faveur de la rénovation énergétique de l'habitat (financement des plateformes) ;
- pour le financement des travaux chez les particuliers.

#### 1.1.2.5. Syndics de copropriétés

Au stade de l'analyse stratégique, on peut limiter l'analyse au repérage des principaux syndics de copropriété intervenant sur le territoire, dans le cas où ce segment de marché aura été repéré comme prioritaire :

- nombre de syndics ;
- appartenance à un réseau ;
- motivation à s'engager sur le sujet de la rénovation énergétique et compétences (par exemple : syndics ayant déjà fait réaliser les diagnostics/audits obligatoires avant le 1<sup>er</sup> janvier 2017).

### 1.1.3. Bassin de vie et zone de chalandise

Les analyses de l'offre et de la demande seront complétées par une analyse permettant de comprendre le fonctionnement du territoire en termes de modes de vie et donc d'apprécier la cohérence territoriale et la *proximité* de la plateforme.

#### 1.1.3.1. Bassin de vie

Délimiter les secteurs clés appartenant au *quotidien* des ménages :

- fréquentation et dynamisme des pôles de centralité (centres villes, marchés, quartiers...) ;
- pôles commerciaux pour le shopping courant (alimentation, habillement...) ;
- pôles commerciaux pour les travaux, le bricolage, le jardinage ; identification des principales enseignes de Grandes Surfaces de Bricolage significatives pour le territoire ; rôle des grossistes et négociants en matériaux ;
- l'accès aux pôles spécialisés (santé/hôpital, administration...) est-il subi (déplacement contraint à but unique) ou naturel compte tenu des circuits habituels de la vie quotidienne ?

Les données analysées ici sont également utiles pour déterminer les atouts ou faiblesses des partenaires clés de la plateforme en termes de localisation, de proximité et de territoire d'intervention.

#### 1.1.3.2. Zone de chalandise

Identifier la localisation des entreprises susceptibles d'intervenir sur le territoire de la plateforme.

Comme indiqué en partie 1.1.2., le périmètre de cette analyse doit être cohérent avec la nature et le type des entreprises ayant un rôle et une influence, à travers leurs offres et les services qu'elles apportent, sur le déclenchement de la décision et la mise en œuvre des travaux de réhabilitation énergétique.

Il est probable que dans nombre de cas, les zones de chalandise des entreprises à impliquer et auprès desquelles agir, seront différentes du territoire d'intervention de la plateforme, en termes de marché.

## **1.2. Analyse interne**

L'analyse interne, doit mettre en évidence les atouts et les faiblesses constatés et concerne à la fois la structure porteuse de la plateforme (collectivité territoriale ou structure mandatée) mais aussi l'ensemble des *acteurs publics* (ou assimilés) dont la mission centrale est étroitement liée à la question de la rénovation de l'habitat.

Cette analyse doit faire un point précis sur la transversalité et la coopération déjà constatées, entre les acteurs publics, mais aussi avec les autres acteurs du marché.

### 1.2.1. Collectivité porteuse

Principaux postes de l'analyse :

- soutien politique ; implication des élus référents ;
- expérience antérieure, engagements et résultats ;
- organisation des équipes techniques et transversalité :
  - service énergie et/ou développement durable
  - service habitat
  - services sociaux
- positionnement hiérarchique et rattachement de l'équipe projet plateforme

### 1.2.2. Structures publiques (et assimilées) d'accueil et de conseils pour les particuliers, en lien avec l'énergie et l'habitat

Principaux postes de l'analyse :

- lien/cohérence entre le territoire des structures et le territoire de la plateforme ;
- solidité du portage et perspectives de pérennité ;
- capacités techniques et ressources humaines ;
- statistiques de fréquentation et résultats obtenus ;
- méthode de suivi des prospects mise en place.

### 1.2.3. Structures publiques (et assimilées) d'appui et de conseil aux entreprises du bâtiment

Principaux postes de l'analyse :

- lien/cohérence entre le territoire des structures et le territoire de la plateforme ;
- solidité du portage et perspectives de pérennité ;
- capacités techniques et ressources humaines ;
- représentativité et audience auprès des entreprises du bâtiment ;
- résultats obtenus.

## **1.3. Synthèse du diagnostic**

L'objectif est de déterminer les marchés sur lesquels la plateforme va cibler son action en priorité en faisant la synthèse du diagnostic externe (opportunités et menaces constatées) et du diagnostic interne (atouts et limites du territoire et des principaux agents concernés).

### 1.3.1. Synthèse du diagnostic

Les éléments clés issus de la confrontation entre les opportunités et menaces identifiées d'une part, et les atouts et faiblesses constatés d'autre part doivent être exposés en faisant apparaître clairement :

- comment le territoire/la future plateforme (et ses partenaires clés) va s'appuyer sur ses atouts pour exploiter certaines opportunités et écarter ou modifier certaines menaces identifiées (délimitation du champ des possibles) ;
- en quoi les faiblesses mises au jour peuvent limiter la capacité d'action de la plateforme et justifier :
  - les limites de son champ d'action, au moins à court terme ;
  - la programmation d'actions correctrices permettant de minimiser ou supprimer certaines faiblesses constatées, et de pouvoir envisager un déploiement plus large des actions de la plateforme à moyen terme (ex. montée en compétence d'acteurs clés ; modification de rapports de force...).

### 1.3.2. Ciblage stratégique

Le (ou les) marché(s) cible(s) que la plateforme visera prioritairement, au cours des années de lancement, sont listés. Si l'analyse montre que d'autres marchés cibles sont d'ores et déjà identifiés pour une période ultérieure, entraînant le besoin d'actions préparatoires initiales et des moyens pour les mettre en œuvre (acquisition de compétences, sensibilisation et mobilisation des acteurs concernés,...), cela doit être précisé et justifié.

Les éléments de **cohérence du territoire** de la plateforme sont également rappelés, au regard du ciblage stratégique adopté in fine.

### 1.3.3. Schéma fonctionnel de la plateforme et de ses principaux partenaires

Un schéma fonctionnel doit mettre en évidence les relations entre la plateforme et les principaux partenaires associés au portage des services destinés à la demande finale ou aux acteurs de l'offre.

## **2. Plan marketing**

L'objectif est de concevoir et décrire de manière détaillée les modalités d'action de la plateforme, en direction des publics ciblés, dans une perspective de moyen terme et de montée en charge (5 ans). Ces modalités d'action doivent être pensées de manière avant tout partenariale, en apportant de la lisibilité à l'ensemble des acteurs concernés (publics cibles, partenaires...).

### **2.1. Préalable méthodologique**

#### 2.1.1. Un plan d'action par marché cible

Les choix stratégiques effectués lors de l'étape précédente vont déterminer la complexité du plan marketing qui va être construit. En effet, le déroulé méthodologique proposé ci-après, doit être reproduit **autant de fois que de marchés ciblés**. Des points de convergence et des actions communes à plusieurs marchés cibles seront vraisemblablement identifiés à l'issue de ce processus méthodologique, mais il est essentiel de faire apparaître avant tout la diversité des actions à mener et des moyens à prévoir. Il va de soi que plus les marchés cibles choisis seront contrastés, plus les actions à prévoir seront diverses et plus les moyens à prévoir seront importants.

#### 2.1.2. Une offre de services mixte, visant la demande et l'offre

C'est bien parce que la dynamique du marché n'agit pas « spontanément » en faveur de la rénovation énergétique qu'est apparue la nécessité de plateformes devant simultanément travailler sur la demande des particuliers et sur l'offre des entreprises. C'est pourquoi, le plan marketing de la plateforme doit prévoir d'apporter des services à la fois aux particuliers et aux entreprises.

#### 2.1.3. Un plan marketing partenarial

Dans une optique de rationalisation et de lisibilité de l'offre de services en faveur de la rénovation énergétique sur le territoire de déploiement de la plateforme, le plan marketing doit intégrer, en proposant d'éventuelles améliorations qui seront précisées, les services existant déjà, qu'ils soient portés par des partenaires potentiels publics ou privés.

#### 2.1.4. Principaux postes du plan marketing

Le plan marketing proposé comprend quatre parties principales :

1. Segmentation marketing et opérationnelle
2. Offre de services / demande
3. Offre de services /offre
4. Action commerciale et communication

### **2.2. Segmentation marketing**

Une segmentation marketing opérationnelle du marché cible choisi à l'issue du diagnostic stratégique doit être effectuée. Cette segmentation comprend a minima une distinction entre les ménages modestes et ceux qui ne le sont pas.

Dans toute la mesure du possible, les segments identifiés doivent être évalués en terme de taille de manière à pouvoir déterminer des objectifs quantitatifs précis et d'apporter des éléments pertinents de dimensionnement des services qui seront proposés, et donc de la plateforme. Si une évaluation précise n'est pas possible (absence de données sources, critères qualitatifs), une évaluation « à dire d'expert » peut être réalisée.

De même pour l'offre, une segmentation des acteurs professionnels impliqués sur le marché cible (entreprises du bâtiment, négoce et grossistes, banques, immobilier...) doit être réalisée.

### **2.3. Offre de services - Demande**

L'offre de services mise en avant par la plateforme de la rénovation doit comprendre l'ensemble des actions qui seront conduites auprès des particuliers appartenant au(x) segment(s) visé(s) pour les **inciter au passage à l'acte**.

La nature du « passage à l'acte attendu » sera précisée clairement ; on peut par exemple distinguer la part de chacun des types de rénovations ci-dessous :

- rénovation énergétique globale de niveau très ambitieux (facteur 4, logement passif, logement à énergie positive...);
- des bouquets de travaux performants dans les cas où l'atteinte d'un tel niveau de performance n'est pas réalisable ;
- travaux d'efficacité énergétique embarqués, à l'occasion de travaux ayant une origine différente (ex. aménagement des combles ; restauration d'une façade) ;
- planification pluriannuelle de travaux conduisant à une meilleure efficacité énergétique au final (carnet de santé du logement - passeport énergétique...);
- prise en compte d'une meilleure efficacité énergétique globale à l'occasion d'un changement d'énergie ou de système de chauffage (remplacement de chaudière...)
- ...

Chacun des services prévus doit être décrit précisément, en distinguant les services propres à la plateforme en tant que telle, et ceux dont le portage sera effectué par les partenaires identifiés (dans un esprit de mutualisation et de non redondance) :

- description détaillée du service (conseil, pré-diagnostic, diagnostic, audit énergétique et technique, mise à disposition d'une maîtrise d'œuvre, architecte, bureau d'étude, ...);
- éléments matériels, dématérialisés et moyens humains nécessaires à la production du service ;
- paiement du service : gratuité ; prix (à la carte, forfaitisé...) ; modes de paiement.

Dans le cas des services portés par des partenaires de la plateforme sont précisés :

- la justification du choix de ce partenaire ;
- les conditions de passage de relai, de suivi, d'évaluation (moyens humains et matériels) ;
- les modalités contractuelles et financières de la collaboration.

### **2.4. Offre de services - Offre**

La plateforme de la rénovation doit également prévoir des actions s'adressant aux acteurs de l'offre, les conduisant à bien/mieux jouer leur rôle afin que les modalités de mise en œuvre des services apportés aux particuliers et de leurs projets de rénovation se déroulent au mieux.

Chacun des services prévus est décrit précisément, en distinguant les services propres à la plateforme en tant que telle, et ceux dont le portage sera effectué par les partenaires identifiés (dans un esprit de mutualisation et de non redondance), selon les mêmes modalités que les services à destination de la demande.

### **2.5. Action commerciale et communication**

Le plan d'action marketing comprend aussi un plan d'action commerciale et un plan de communication qui distingue :

- les actions visant au développement de la notoriété de la plateforme ;
- les actions de mobilisation partenariale ;
- les actions commerciales ciblées pour susciter des prospects ;
- les actions de mobilisation des acteurs de l'offre.

Les actions portées en propre par la plateforme sont distinguées des actions pour lesquelles des partenariats (co-branding) sont recherchés et valorisés (ex. Grandes Surfaces de Bricolage, Opérateurs énergétiques,...).

## **3. Prévisionnel économique**

L'objectif est de calibrer de manière détaillée et réaliste les moyens à engager pour être en mesure de délivrer l'offre prévue et mettre en regard les moyens susceptibles d'être mobilisés. Le compte de résultat prévisionnel de la plateforme est un élément clé du projet.

### **3.1. Les charges**

Les principaux postes de charges sont décrits et chiffrés :

- les moyens matériels (local et site internet éventuels, par exemple) ;
- les charges afférentes aux redevances et cotisations versées par la plateforme, dans les cas possibles de partenariats et de sous-traitance ;
- les moyens humains (propres à la plateforme ou mutualisés avec d'autres structures ou encore mis à disposition ;
- les prestataires externes clés sur lesquels s'appuie le processus d'accompagnement des particuliers et / ou professionnels.

#### **3.1.1 Les moyens matériels**

Les locaux de la plateforme et l'outil dématérialisé internet constituent deux postes potentiels importants.

##### **3.1.1.1. Locaux**

Si la plateforme entend proposer un accompagnement physique des particuliers et/ou l'animation d'un réseau de professionnels à travers des réunions collectives ou ateliers de sensibilisation/professionnalisation ou encore des rencontres informelles :

- Descriptif des locaux (surface, emplacement, accessibilité et visibilité, nombre de bureaux affectés à l'accompagnement personnalisé, salle de réunion éventuelle pour l'animation du réseau de professionnels...)
- Conditions de location : estimatif du montant du loyer annuel pour les locaux visés ou pour des locaux similaires sur le territoire
- Conditions de mise à disposition : les mises à disposition seront valorisées en produits et charges dans le compte de résultat prévisionnel ; des projets de conventions de mise à disposition seront joints à la candidature.

Des solutions innovantes d'accueil physique, permettant la proximité avec la demande, peuvent également être envisagées (ex. véhicule aménagé ; stands mobiles...), décrites et évaluées financièrement.

##### **3.1.1.2. Espace Internet**

- Descriptif synthétique du site internet envisagé et de ses différentes fonctionnalités : fonctionnalités proposées aux particuliers et fonctionnalités proposées aux professionnels notamment ; architecture descriptive du site.
- Espace collaboratif et interfaces proposés ; les questions techniques et juridiques de protection des données sont explorées et des solutions sont apportées.
- Coût / estimation du budget lié à la mise en place du site, à sa maintenance et à son référencement de qualité.
- Calendrier de développement du site.
- Procédure mise en place de comptabilisation et de suivi des connexions : il est important que la plateforme contribue effectivement à massifier les opérations de rénovation ; aussi, dans sa fonction dématérialisée, la plateforme doit s'assurer de pouvoir suivre les connexions et les processus qui seront proposés par le site.

#### **3.1.2 Les redevances et adhésions**

Les redevances et frais d'adhésion versés par la plateforme pour bénéficier de services identifiés seront explicités :

- nature et valeur ajoutée du service utilisé (site internet existant, outils de chiffrage spécifiques etc...)
- prestataire identifié ;
- contrepartie financière et modalités de mise en concurrence à expliciter.

#### **3.1.3. Moyens humains**

Pour chacun des services prévus au plan d'action qui engagent des moyens humains, une estimation de leur volumétrie annuelle devra être réalisée.

Les services aux particuliers comme aux professionnels peuvent être portés par :

- des salariés de la plateforme,
- ou/et des salariés de structures partenaires ayant mis à disposition du personnel ou dans le cadre d'une mutualisation,
- et/ou via le recours à des prestataires externes.

La plateforme se trouve en effet au cœur d'un réseau d'acteurs avec lesquels le territoire doit veiller à trouver la meilleure articulation possible au regard des cibles visées et des services apportés. Les mises à disposition et mutualisations possibles avec d'autres opérateurs sont donc explicitées et quantifiées. Elles sont valorisées en produits et charges.

#### **3.1.3.1. Détail des ressources humaines affectées aux services aux particuliers**

La façon dont les différents services sont réalisés par le personnel de la plateforme ou confiés à des partenaires externes (prestataires privées/AMO ou partenaires conventionnés dans le cadre de mise à disposition...) doit être précisée. Si des formes d'accompagnement personnalisé sont prévues, tant physiquement que par l'intermédiaire d'un espace internet, leur typologie et les temps estimatifs (durée prévue par étape d'accompagnement) doivent permettre de quantifier le volume horaire annuel, le profil de poste associé (et donc la rémunération chargée associée), en tenant compte d'une déperdition naturelle aux étapes clés de l'accompagnement.

#### **3.1.3.2. Détail des ressources humaines affectées aux services prodigués aux professionnels**

De la même façon, la typologie des services proposés aux professionnels doit permettre d'identifier les ressources humaines associées à ces fonctions (nombre d'ETP, profils de poste). Comme pour les services aux particuliers, la distinction est faite entre les missions qui seront assurées par l'équipe salariée de la plateforme de celles qui sont assurées par des partenaires extérieurs.

#### **3.1.3.3. Détail action commerciale et communication**

Les missions d'un poste dédié à l'action commerciale et à la communication sont détaillées, si possible pour chacune des cinq premières années de fonctionnement de la plateforme. Ici aussi, le portage par du personnel salarié de la plateforme ou l'appui sur des prestataires ou partenaires externes sont précisés.

#### **3.1.3.4. Compléments sur les mises à disposition éventuelles de personnel et/ou des mutualisations avec des ressources humaines d'autres partenaires**

Pour les prestataires externes sur lesquels s'appuie la plateforme pour réaliser une partie des services aux particuliers ou aux entreprises, le volume des enveloppes allouées au regard des prestations envisagées est précisé. La pérennité du financement des moyens humains apportés par les prestataires externes est également évaluée, en particulier si ceux-ci dépendent de fonds publics.

### 3.1.4. Assurances

Selon la manière dont la plateforme propose un accompagnement personnalisé, se pose la question suivante : jusqu'à quel point cette activité relève-t-elle de la maîtrise d'œuvre ? Et donc, quelles en sont les conséquences en termes de responsabilité et d'assurance, poste qui doit être budgété si c'est le cas ?

## **3.2. Les produits**

La manière dont la plateforme atteint un équilibre économique va dépendre du mix entre subventions publiques et capacité à faire payer les services apportés.

### 3.2.1. Les produits d'exploitation

#### **3.2.1.1. Les produits provenant des particuliers accompagnés**

L'estimatif des produits d'exploitation des particuliers accompagnés doit être clairement justifié. Il existe en effet différentes options de paiement, par le particulier, de l'accompagnement prodigué :

- certaines phases d'accompagnement peuvent être gratuites, d'autres payantes ;
- une tarification progressive selon le revenu fiscal du ménage peut être proposée ;
- une récupération des C.E.E. par un acteur éligible (collectivité par exemple) partenaire de la plateforme peut, elle aussi, constituer des ressources d'exploitation, reversées en subventions par la dite collectivité ;
- etc...

Le territoire doit explorer et justifier :

- le consentement à payer des particuliers pour tout ou partie du service offert ;
- la pérennité des fonds publics mobilisés.

#### **3.2.1.2. Les produits provenant des professionnels du bâtiment**

Les conditions sous lesquelles les rémunérations par les professionnels du bâtiment sont envisageables sont explicitées :



- adhésion, droit d'entrée ;
- abonnement en vue d'une diffusion des offres ;
- accès à une veille réglementaire ;
- rémunération forfaitaire d'ateliers collectifs ;
- participation à des manifestations (visites, ateliers de retours d'expérience...)...

### 3.2.1.3. Les produits provenant de partenariats avec des entreprises privées

Les partenariats que la plateforme se propose de développer avec les autres entreprises peuvent également devenir sources de recettes :

- redevance,
- droit d'entrée,
- mécénat,
- commissions bancaires ou assurantielles...

### 3.2.2. Les subventions

Les subventions publiques nécessaires à l'équilibre d'exploitation de la plateforme sont identifiées de manière réaliste, en prenant en compte les tensions croissantes sur cette source de financement.

Pour la part mutualisée (autres dispositifs existants, mises à disposition de personnels et de locaux, organismes partenaires pourvoyeurs de services...) dépendant également de fonds publics, les conditions de leur pérennité doivent être examinées.

Le recours final aux subventions résulte de la nécessité d'équilibrer l'exploitation, une fois les autres recours examinés et mis en test au sein de la plateforme (facturation aux usagers, droit d'entrée, abonnement etc...).

### 3.2.3. Les autres formes de financement

D'autres formes de financement pourront être mobilisés : valorisation des C.E.E., mobilisation de fonds européens, financement de l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup>.

L'organisation juridique choisie pour porter la plateforme sera précisée et argumentée : la création d'une structure ad-hoc ou le portage de la plateforme par une structure existante sera justifié au regard des ressources mobilisées (part des subventions publiques, part des recettes privées), de la volonté des partenaires fondateurs, des contraintes des acteurs clés, etc...

La gouvernance est en partie liée au modèle de structuration juridique choisi. La gouvernance proposée doit également permettre d'ancrer le travail de la plateforme sur son territoire en associant les différentes parties prenantes, publiques et privées.

Il sera distingué les modalités de gouvernance temporaire, liées à la phase de mise en œuvre du projet de plateforme, et les modalités de gouvernance définitive, liées au fonctionnement effectif et à la création juridique éventuelle de la structure support.

Un schéma récapitulatif des principes de gouvernance sera proposé. Les **projets de statut** et de **règlement intérieur** seront joints en annexe. Les **lettres d'intention** des partenaires seront également jointes au projet détaillé.

Si cette question est traitée dans le dernier chapitre technique de cette feuille de route méthodologique, c'est pour bien indiquer que les choix juridiques et la gouvernance ne se poseront bien qu'à l'issue du processus de préfiguration. Il n'est donc pas utile de poser ces questions de manière très anticipée<sup>2</sup>.

## 4. Organisation juridique et gouvernance

L'organisation juridique et la gouvernance de la plateforme doivent être en cohérence avec le projet stratégique et opérationnel développé. La réflexion et les choix sur ces deux sujets en constituent donc l'aboutissement et non le préalable.

L'organisation juridique choisie pour porter la plateforme dépend des ressources mobilisées (part des subventions publiques, part des recettes privées, conséquences juridiques et fiscales), de la volonté des partenaires fondateurs, des contraintes des acteurs clés, etc...

<sup>1</sup> Des informations plus précises sur les types de financements mobilisables seront apportés dans le cadre de l'accompagnement collectif de l'AMI. Un atelier sera consacré à ce sujet le 23 septembre et la feuille de route sera enrichie ultérieurement.

<sup>2</sup> Des informations basiques seront apportées le 23 septembre sur ces questions ; elles seront suffisantes pour se doter d'une vision d'ensemble schématique.

La gouvernance est en partie liée au modèle de structuration juridique choisi. La gouvernance proposée doit également permettre d'ancrer le travail de la plateforme sur son territoire en associant les différentes parties prenantes, publiques et privées.

Les modalités de gouvernance temporaire, liées à la phase de développement du projet de plateforme, et les modalités de gouvernance définitive, liées au fonctionnement effectif doivent être distinguées.

## **5. Les indicateurs d'évaluation et de suivi**

L'évaluation des plateformes de la rénovation énergétique doit permettre de mesurer l'efficacité des politiques publiques mises en place dans ce cadre.

Il est nécessaire de penser aux indicateurs à retenir, tout au long du processus de préfiguration, d'autant plus si des mesures initiales (point 0) sont à mettre en place.