

Les
ressources

GÉRER SON
PATRIMOINE
IMMOBILIER
Fiche n° 4



FICHE TECHNIQUE

FINANCER LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE EN COLLECTIVITÉS : L'EXPÉRIENCE DE L'INTRACTING



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



PRÉSENTATION DE LA SÉRIE

Cette série de fiches traite des grands principes et enjeux de la gestion de patrimoine immobilier. Elle décrypte les réglementations qui s'imposent aux gestionnaires de bâtiments et propose des retours d'expérience et des clés d'action et de réussite.

INTRODUCTION

Le terme « intracting » vient de la contraction, en anglais, de contrat interne : *internal contract*. Parfois qualifié de contrat de performance énergétique interne, l'intracting repose sur le principe d'une ligne budgétaire exclusivement dédiée au financement d'actions d'efficacité énergétique et dont les gains de performance et les économies générées servent à réalimenter la ligne. Il s'agit donc d'une démarche consistant à investir dans des actions de performance énergétique, puis à dédier les économies permises par ces travaux à de futurs investissements en performance énergétique et environnementale.

Le Cerema a vulgarisé le principe dans un article en ligne et publié une fiche sur l'intracting comme démarche de financement de la rénovation énergétique, illustrée de quelques retours d'expérience dans les universités. À ce jour en France, le dispositif a été développé dans un premier temps par la Banque des territoires à destination des universités, puis des collectivités, à travers l'octroi d'une avance remboursable pour réaliser des travaux de rénovation et performance énergétique. Le dispositif a également été mis en place avec succès, dans son format originel, c'est-à-dire sur fonds propres, par la ville d'Albertville depuis 2019.

Afin de capitaliser les enseignements liés à la mise en place de l'intracting, le Cerema a mené en 2023 et 2024 des entretiens visant à produire des retours d'expérience auprès d'une dizaine de collectivités, dont les principaux enseignements sont capitalisés dans un rapport¹, à travers une synthèse et le recueil des fiches descriptives des projets de chacune des collectivités rencontrées.

Différentes approches sont ainsi illustrées² :

- l'intracting sur fonds propres à Albertville ;
- l'intracting à l'échelle d'une commune avec l'exemple de Saint-Louis ;
- l'intracting à l'échelle d'un EPCI, avec l'exemple de la communauté d'agglomération d'Épinal ;
- l'intracting mutualisé, à travers les exemples des syndicats d'énergie (Vienne et Bretagne) et du Pays Terre de Lorraine ;
- l'intracting sécurisé, c'est-à-dire adossé à un contrat de performance énergétique, pour des écoles de Bourg-en-Bresse et des piscines d'Avignon.

L'objectif de cette fiche est de présenter les enseignements opérationnels tirés de ce retour d'expérience afin d'aider à la décision les collectivités souhaitant se lancer dans la démarche.

1 Disponible sur [Ceremadoc.fr](https://ceremadoc.fr)

2 Chacune des fiches de retour d'expérience est téléchargeable de façon individuelle dans l'article en ligne sur Cerema.fr : [Financer la rénovation énergétique : des collectivités passent à l'intracting - Le Cerema mène un retour d'expériences](#)

SOMMAIRE

1 • L'intracting : définition et objectifs	p. 5
2 • S'organiser en vue de déployer une démarche d'intracting	p. 6
3 • Définir les actions de performance énergétique menées dans le cadre de l'intracting	p. 10
4 • Financer ses actions de performance énergétique avec un fonds intracting	p. 12
5 • Quelle stratégie pour un fonds pérenne ?	p. 14

Dans un contexte de forte progression, sinon de volatilité, des prix de l'énergie, de contraintes budgétaires et d'objectifs d'amélioration des performances environnementales, les gestionnaires de parcs immobiliers publics, les collectivités en particulier, cherchent à réduire les consommations énergétiques de leurs bâtiments pour diminuer leurs frais de fonctionnement. Cela peut nécessiter de réaliser des travaux d'efficacité énergétique, qui sont parfois coûteux et difficiles à financer.

Outre les fonds propres et le recours à l'emprunt, différents dispositifs peuvent être mobilisés pour financer des opérations d'efficacité énergétique : les contrats de performance énergétique (CPE) à paiement différé, les certificats d'économie d'énergie (CEE) ou toute autre forme de subvention, ou encore l'intracring. Ce dernier se distingue des CPE et des CEE, dans la mesure où il s'agit, dans sa forme originelle, d'une démarche purement interne de financement permettant l'identification, la mise en place et le suivi d'actions de performance énergétique sur un ou plusieurs bâtiments.

L'intracring est une démarche innovante s'appuyant sur l'introduction d'une ligne budgétaire spécifique retraçant des fonds propres ou des avances remboursables et des économies générées par les actions de performance énergétique. La mise en place de la démarche d'intracring implique donc une gouvernance dédiée, ainsi que la définition d'une stratégie de rénovation du parc s'appuyant sur un état des

lieux, l'élaboration de scénarios d'intervention et la priorisation d'actions en fonction de l'efficacité de l'euro investi pour permettre l'alimentation régulière du fonds par les économies d'énergie générées.

Cette démarche est issue d'un modèle développé en Allemagne, où il a été mis en place par des collectivités (villes de Stuttgart et Lörrach, land du Bade-Wurtemberg) et des universités (Constance, Heidelberg). Elle a pu prendre des formes différentes dans des territoires tels que, Riga (Lettonie), Parme (Italie), Frederikshavn (Danemark), Delft (Pays-Bas), la Lituanie, l'Estonie, la Slovaquie, l'Allemagne, et la France.

Depuis, le dispositif a fait son chemin du côté des collectivités notamment. Parmi elles, certaines se le sont approprié en le menant en interne, sur fonds propres, comme à Albertville. Pour se lancer elles aussi dans le dispositif, d'autres collectivités profitent de l'offre de la Banque des territoires dédiée à l'intracring. Cette dernière propose une avance remboursable sur une période de 13 ans généralement.

Le retour d'expérience mené par le Cerema selon les différentes approches et modalités de mise en œuvre du dispositif d'intracring a permis de tirer des enseignements généraux synthétisés dans cette fiche. Après un rappel de la définition et des objectifs de l'intracring, les enseignements sont distingués selon les aspects organisationnels, techniques, financiers, stratégiques et politiques.

1 • L'INTRACRING : DÉFINITION ET OBJECTIFS

L'intracring est un dispositif de financement mis en place en interne par un gestionnaire de patrimoine immobilier. Il est destiné à financer des actions permettant d'améliorer l'efficacité énergétique de ses bâtiments. Les réductions de dépenses des crédits de fonctionnement, c'est-à-dire les économies réalisées suite et grâce aux actions engagées, sont « transformées » en crédits d'investissement.

Concrètement, l'intracring se matérialise par la création d'une ligne de comptabilité analytique, allouée à la performance énergétique d'un patrimoine immobilier. Il repose sur une contractualisation en interne, entre différents services du gestionnaire de patrimoine immobilier

(énergie, exploitation/maintenance, maîtrise d'ouvrage, financier, etc.), définissant des objectifs d'économie à atteindre et des moyens à mobiliser, de manière à créer un « cercle vertueux » en faveur de la performance énergétique. L'ensemble des flux financiers est géré en interne, avec les moyens et compétences de l'ensemble des services de l'établissement.

Les retours d'expérience ont permis de dégager les conditions de réussite à la mise en place de l'intracring :

1. des retours sur investissement rapides permettant d'enclencher un processus vertueux d'amélioration des performances énergétiques;

2. une évaluation chiffrée précise des économies réalisées sur la facture des flux et un abondement du fonds dédié à l'intracring du montant équivalent à ces économies par le maître d'ouvrage : les économies sont sanctuarisées pour alimenter la ligne budgétaire créée dans le cas de l'intracring sur fonds propres. Dans le cas d'un prêt de la Banque des territoires, par exemple, elles sont utilisées en premier lieu pour rembourser l'avance;
3. un pilotage, un suivi et une évaluation des actions de manière précise, avec une organisation adaptée. Ce dispositif nécessite en effet l'implication des services (avec notamment le travail interne d'un économe de flux) pour l'atteinte des objectifs, ce qui contribue à l'amélioration des compétences collectives de la structure;
4. la visibilité dans l'exécution des actions, car le dispositif définit, dans un cadre pluriannuel, le montant de l'investissement, le programme d'actions à mener et les objectifs à atteindre.

Plus qu'un simple dispositif de financement, l'intracring apparaît donc comme un véritable outil de gestion de patrimoine immobilier et de communication en faveur de la transition énergétique : outil de financement d'un plan d'actions stratégique pluriannuel ou encore outil de mobilisation des fonctions techniques et financières de la collectivité autour d'un même objectif.

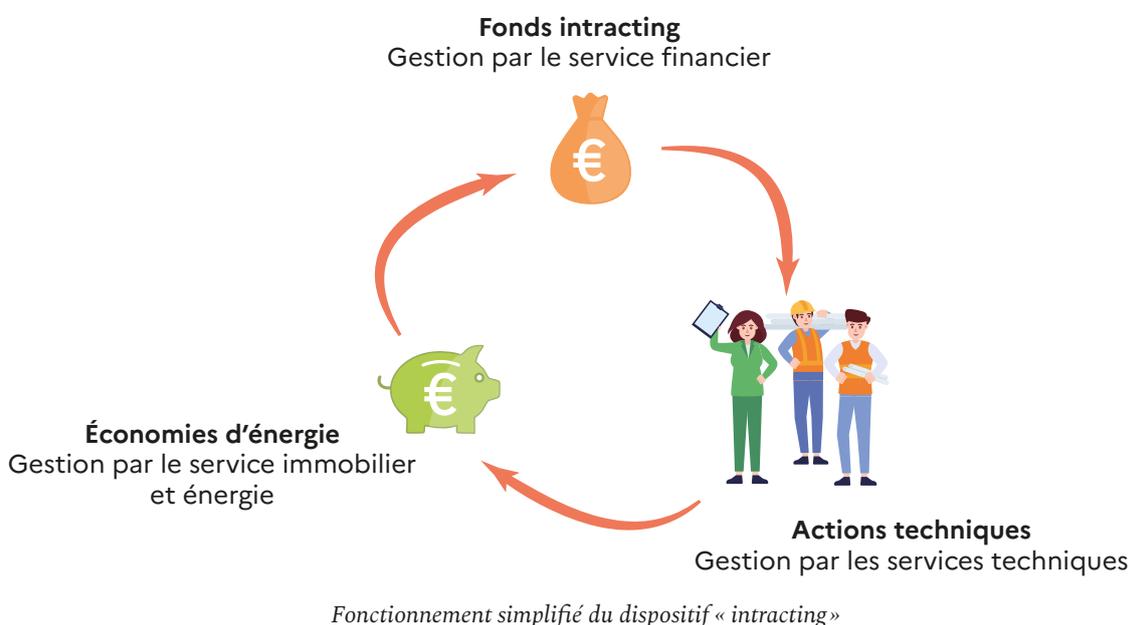
Tout l'intérêt du dispositif réside dans l'autonomie financière qu'il permet. Par conséquent, sa pérennité est primordiale afin de parvenir à dégager des capacités d'investissement importantes pour financer des projets plus

ambitieux à moyen et long terme. L'intracring peut être mise en place au moyen de deux approches différentes : sur fonds propres et/ou à partir d'un montant abondé par un tiers financeur (une banque par exemple). Mais c'est bien l'organisation de la collectivité autour d'une démarche globale de progrès qui définit le dispositif, le financeur extérieur initial ne jouant qu'un rôle de tiers en appui au lancement de la démarche. Le tiers-financement permet, soit de conserver un autofinancement pour d'autres investissements, soit d'accélérer l'engagement budgétaire des actions pluriannuelles, soit d'élargir le périmètre du bouquet de travaux.

Ainsi, s'il est mis en place sur fonds propres, à partir d'un montant initial restreint, il convient de patienter jusqu'à l'obtention d'un effet multiplicateur permettant d'engager davantage d'actions de performance d'une part, et des actions plus performantes et plus coûteuses d'autre part.

S'il est initié à partir d'une avance remboursable de la Banque des territoires, d'un montant généralement plus conséquent, il renforce la mise en place du portage politique et de l'organisation nécessaires au lancement d'une véritable démarche interne de pilotage d'actions de performance énergétique et de budget dédié au-delà de la seule période de remboursement de l'avance. La présence d'un tiers extérieur assoie le contrat interne.

Le tiers-financement permet, soit de conserver un autofinancement pour d'autres investissements, soit d'accélérer l'engagement budgétaire des actions pluriannuelles, soit encore d'élargir le périmètre du bouquet de travaux.



2 • S'ORGANISER EN VUE DE DÉPLOYER UNE DÉMARCHE D'INTRACTING

Le lancement d'une démarche d'intracting au sein d'une structure nécessite la mise en place d'une organisation transversale tant entre les différents services impliqués qu'entre les élus et les techniciens.

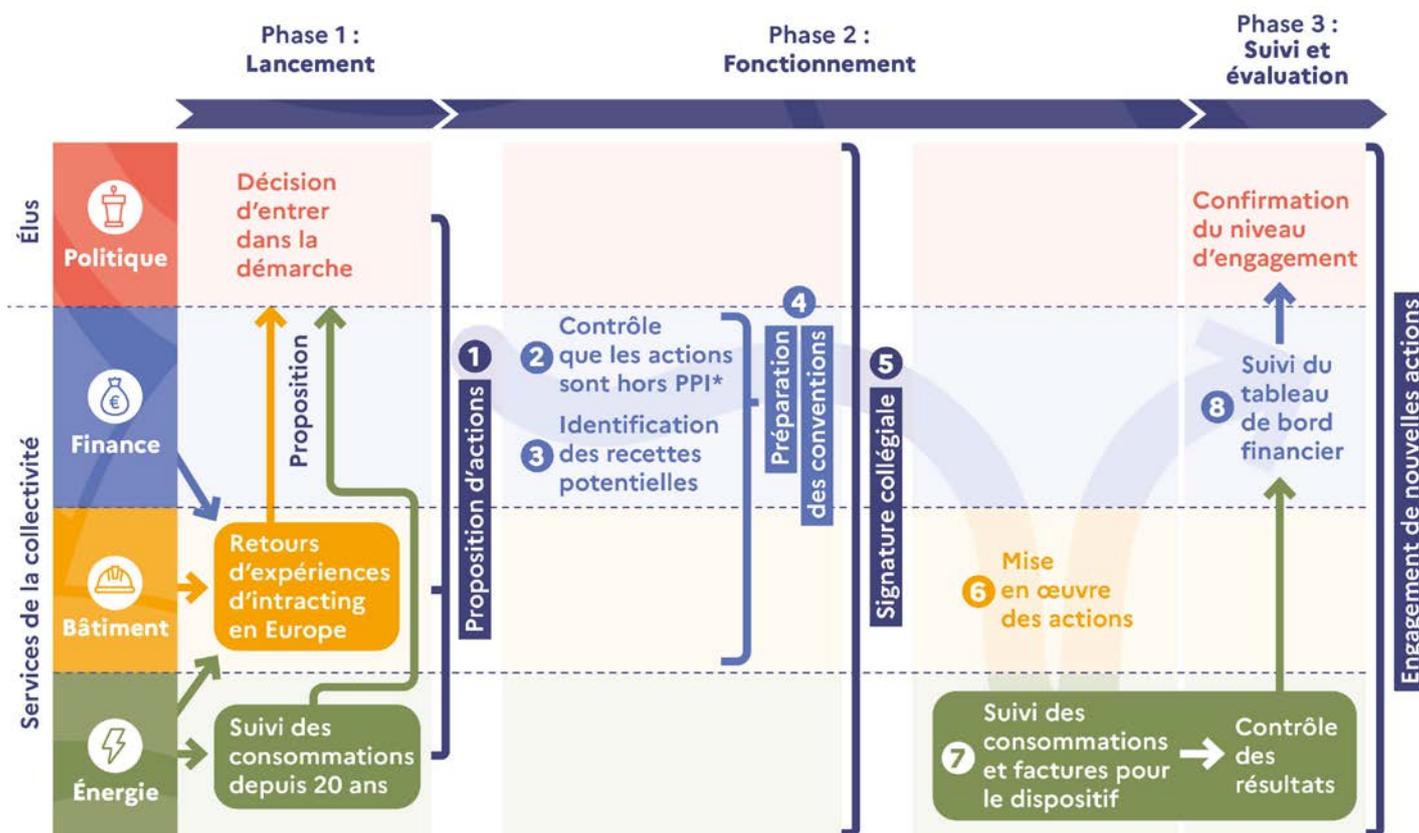
Le choix des actions à mener, leur accompagnement dans le temps, la mesure des gains, le suivi financier, l'évaluation du programme, toutes ces étapes signifient des relations régulières entre les élus et les services des finances, du patrimoine et de l'énergie.

Quand le territoire qui se lance est déjà engagé dans une stratégie territoriale sur l'adaptation au changement climatique (comme par exemple le label climat-air-énergie obtenu par Saint-Louis, ou le plan climat de la communauté d'agglomération d'Épinal) la démarche d'intracting peut bénéficier du socle transversal d'organisation des services mis en place.

2.1. Le cas d'un intracting sur fonds propres

Le cas de l'intracting sur fonds propre repose sur un quatuor d'acteurs qui se retrouve dans tous les cas de figure : le politique (prise de décision), le service financier (gestion budgétaire), le service

technique (gestion des bâtiments) et le service énergétique (connaissance des consommations énergétiques et calcul des économies).



* PPI = Plan Pluriannuel d'Investissement

Organisation typique d'un intracting sur fonds propres dans une commune : exemple de l'organisation mise en place à Albertville

Le portage politique : pour le bon fonctionnement d'une telle démarche, un portage politique fort est facteur de réussite. Seuls les élus peuvent décider de lancer la collectivité dans une démarche d'intracting et surtout, ils lui donnent son niveau d'ambition et son engagement dans le temps. Des élus référents fortement impliqués vont pouvoir sensibiliser le reste de l'équipe municipale afin de mobiliser toutes les forces nécessaires, tous les services au bon déroulement de l'intracting.

Les exemples de Saint-Louis (68) ou de Laval (53) montrent également qu'un élu référent en charge du budget ET du patrimoine ou de la transition énergétique est un facteur supplémentaire de réussite. Cette double compétence, financière et technique, fluidifie la prise de décision.

Les volets techniques : les relations entre les trois services techniques - financier, patrimoine et énergétique - sont très étroites. Le cas le plus souvent rencontré dans ces retours d'expériences est une construction en commun du dispositif d'intracting par les services financier et énergétique, l'un visant la réduction des dépenses, l'autre cherchant à atteindre les ambitions de transition énergétique inscrites dans le plan climat ou le schéma directeur immobilier.

Le service énergétique apporte sa connaissance des consommations énergétiques du patrimoine et ses compétences dans le suivi des flux énergétiques tout au long du dispositif. C'est donc lui qui transmet au service financier les données permettant d'évaluer le bénéfice des actions financées et l'atteinte des résultats.

Le service financier bâtit le budget sous la forme d'une ligne spécifique (comptabilité analytique)

consacrée au dispositif d'intracting d'où il peut procurer des prêts à taux zéro aux services techniques (énergie et patrimoine) qui proposent et mettent en œuvre les actions d'économie d'énergie. Cette collaboration prend une forme contractuelle (tout en restant interne à la collectivité, « internal contracting », d'où le terme « intracting ») par l'élaboration et la signature d'une convention entre le service des finances et les services techniques pour chaque opération financée. La durée de chaque convention est spécifique et dépend de l'action ciblée.

À Albertville, le service des finances accorde des crédits de paiement pour des actions de réduction des consommations énergétiques sur une ligne budgétaire spécifique, hors plan pluriannuel d'investissement. Les bénéficiaires de ces actions remboursent progressivement cette ligne de crédits sur la base des économies induites par lesdites actions. C'est la ressource n°1 du fonds, la seule qui soit théoriquement incontournable de « l'intracting ».

Le service du patrimoine, lorsqu'il n'est pas directement lié au service énergie, peut tout à la fois proposer des actions de performance énergétique ciblées dans sa démarche stratégique (mais non inscrites au plan pluriannuel d'investissement), travailler avec le service énergie sur leur priorisation et mettre en œuvre certaines des actions relevant de ses compétences.

Le service des finances vérifie que le programme d'actions est conforme au plan de financement annuel.

2.2. Le cas d'un intracting mutualisé avec financement d'un tiers

L'intracting mutualisé survient lorsqu'un acteur tiers, un syndicat d'énergie ou une communauté de communes par exemple, réunit un ensemble de collectivités pour leur faire bénéficier de son expertise énergétique ou financière. Cette structure porte l'ingénierie financière et le dispositif d'intracting.

Comme dans le cas de l'intracting sur fonds propre, les quatre composantes décrites ci-dessus sont présentes.

Si le rôle des politiques ne change pas, les missions des services financiers et énergétiques sont reprises par le porteur tiers. Les collectivités bénéficiaires proposent les actions et suivent les travaux réalisés sur leur patrimoine.

Le volet financier : le porteur tiers gère l'ensemble des prêts, crédits et remboursements avec les collectivités bénéficiaires et, le cas échéant, la Banque des territoires ou tout autre établissement bancaire privé. Ces relations sont formalisées dans des conventions de financement où les actions ciblées et leur calendrier de remboursement sont répertoriés.

Ces conventions sont signées pour des durées variables :

- ne dépassant pas 13 ans (temps de retour sur investissement) pour les avances remboursables de la Banque des territoires appelées « Intracting »;

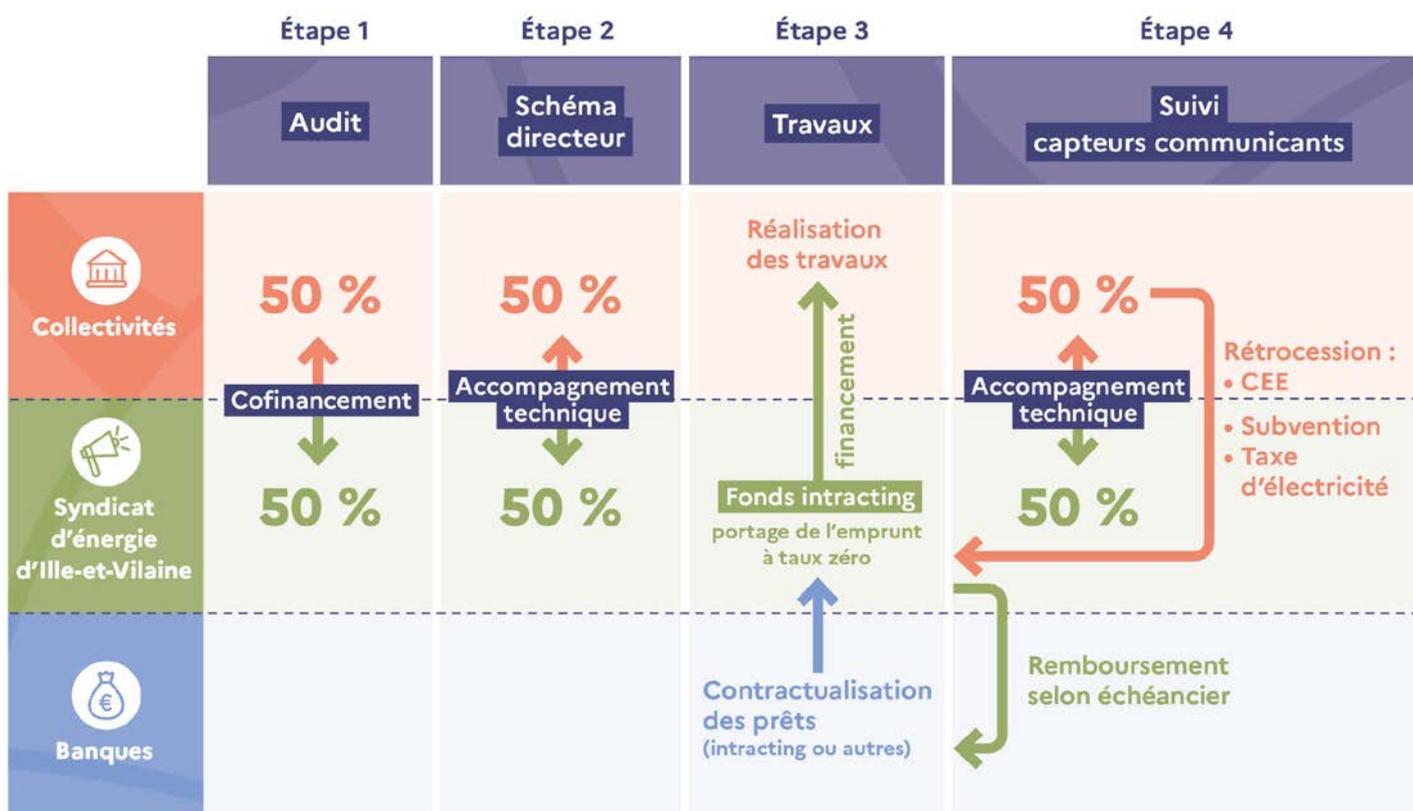
- pouvant être de plus longues durées pour les autres prêts énergétiques de la Banque des territoires ou pour les emprunts des établissements bancaires privés.

La collectivité portant la démarche de mutualisation assure un rôle de coordinateur, de fédérateur, d'AMO. C'est un tiers de confiance porteur de la démarche.

Dans le cas du syndicat d'énergie de la Vienne, celui-ci a une recette d'investissement auprès de la Banque des territoires et une dépense d'investissement auprès des communes qui bénéficient de l'avance remboursable. La commune va rembourser le syndicat sur 13 années (un calendrier de remboursement est inclus dans la convention). Le début du remboursement est différé de deux années à compter de la réception des travaux afin de permettre aux collectivités de profiter des économies réalisées grâce aux travaux et ainsi rembourser plus facilement le syndicat. Le syndicat porte sur ses fonds le remboursement anticipé à la Banque des territoires.

Le porteur tiers peut également compléter le budget par des subventions directes ou par un appui à l'ingénierie financière.

Le syndicat d'énergie d'Ille-et-Vilaine a recruté un ingénieur financier dont la mission est de construire le plan de financement. Les actions ayant un temps de retour sur investissement (TRI) inférieur à 13 ans ont été financées par l'avance remboursable de la Banque des territoires et celles ayant une TRI supérieure à 13 ans par un emprunt auprès de banques privées.



Organisation financière d'un intracting avec avance remboursable : exemple de la répartition des rôles entre le Syndicat d'Énergie d'Ille-et-Vilaine, la Banque des territoires, les banques et les collectivités

2.3. L'intracting, une démarche qui pousse à réinterroger les organisations et les pratiques

Une démarche d'intracting implique de réfléchir à la stratégie de rénovation énergétique de son parc, à ses consommations énergétiques sur une période pouvant aller jusqu'à 13 ans et dans un cadre budgétaire défini. Cette vision prospective a amené certaines collectivités à développer des outils financiers complémentaires :

Pluriannualité : le plan pluriannuel d'investissement est un outil de prospective financière à destination des collectivités pour leur permettre de choisir leurs investissements à venir sur la base de leur capacité financière et de leurs besoins. Certaines collectivités ont pu ainsi construire, dans leur plan pluriannuel d'investissement (PPI), des fonds spécifiques pour la rénovation énergétique.

Démarche en coût global : le coût global consiste à prendre en compte l'ensemble des coûts d'un projet de construction ou de rénovation sur le cycle de vie du bâtiment. Dans un contexte marqué par de fortes ambitions en matière de transition énergétique, ainsi que par une contrainte budgétaire affectant les capacités d'investissement, l'optimisation technico-économique des projets est désormais indispensable.¹

Dans une démarche d'intracting, une réflexion en coût global est un outil d'aide à la décision technico-économique pour prioriser les choix de rénovation.

Mutualisation des achats : les démarches d'intracting mutualisées sont également vectrices d'achats groupés, pilotés par le porteur tiers à destination du groupe de collectivités bénéficiaires. La politique d'achats groupés, en plus des économies d'échelle, permet aux collectivités d'avoir accès à de l'ingénierie spécialisée et à des subventions qui ne seraient pas accessibles commune par commune.

La démarche d'intracting au sein de la communauté d'agglomération d'Épinal a permis de créer une dynamique et de mettre en place :

- la diffusion du dispositif aux communes pour les inciter à passer à l'action ;
- la mise en place d'un plan de sobriété « L'agglo baisse ses consos » en lien étroit avec les équipes avec intégration des enjeux liés à l'eau et la mobilité ;
- l'intégration de l'approche en coût global. La programmation de travaux intègre désormais le calcul des économies d'énergie potentielles et du temps de retour sur investissement ;
- des actions d'économies d'énergie proposées dans le cadre de contrats ;
- la création, dans le plan pluriannuel d'investissement, d'un fonds annuel de 500 000€ pour financer des travaux énergétiques.



Signature de la convention par les différents services techniques de la ville d'Albertville @Ville d'Albertville

¹ [Cerema.fr](https://cerema.fr) : Le coût global dans les activités Bâtiments du Cerema

3 • DÉFINIR LES ACTIONS DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE MENÉES DANS LE CADRE DE L'INTRACTING

3.1. Sélection et périmètre des actions

Au début de la démarche d'intracting, sont financées des actions à temps de retour sur investissement « rapides », permettant de faire fructifier le fonds. L'accroissement du fonds va ensuite permettre de financer des actions, partiellement ou en totalité, plus ambitieuses, à temps de retour sur investissement plus longs.

La sélection des actions de performance énergétique (APE) relève de différentes méthodes selon les territoires. Ces méthodes ne sont pas exclusives les unes des autres et dépendent souvent de l'ancienneté de la réflexion sur la rénovation énergétique par le territoire.

Les audits : différents programmes nationaux (ACTEE porté par la FNCCR ou « 1000 écoles » porté par la Banque des territoires) ont participé au financement d'audits à destination des collectivités. Ces audits et leurs préconisations de travaux peuvent être une source importante d'APE. Cependant, les retours d'expérience montrent une grande déperdition entre le nombre d'audits financés et les travaux engagés sur les bâtiments audités. Il est donc nécessaire d'être plus sélectif dès le début. Les audits doivent être réalisés sur des bâtiments qui ont vocation à être conservés et pleinement utilisés par la collectivité.

Le schéma directeur immobilier (SDI) ou schéma directeur immobilier énergétique (SDIE) : ce document stratégique fixe les orientations patrimoniales et énergétiques d'un parc à moyen terme. Il permet d'identifier ce qu'on veut vendre, démolir, reconstruire, réhabiliter, rénover énergétiquement. Il n'est pas impossible pour des territoires de se lancer dans une démarche d'intracting sans schéma de ce type, pour autant, les retours d'expériences montrent le plus souvent qu'ils en construisent un à moyen terme.

Chaque service peut être pourvoyeur d'actions de performance énergétique pour répondre à ses besoins immédiats. Ces propositions sont ensuite analysées et priorisées par le comité de pilotage de la démarche d'intracting.

Bourg-en-Bresse a opéré la sélection de ces APE par étapes. Dès 2013 un audit énergétique global a permis de hiérarchiser les actions à mener, complété en 2021 par un nouvel audit sur certains groupes scolaires. Cet ensemble est enrichi depuis 2022 par un SDI dont les objectifs d'ensemble sont de diminuer et rationaliser les surfaces, mutualiser les usages et rénover les surfaces conservées.

Si l'intracting est une démarche consistant à investir dans des actions de performance énergétique, l'intérêt du dispositif a amené certaines collectivités à élargir les actions à d'autres thématiques (le parc automobile, etc.), ou à d'autres ressources naturelles (eau, etc.).

À Albertville, les actions sont proposées par les services techniques en coordination avec le service de l'énergie pour les prioriser. Les actions ne sont pas limitées au domaine du bâtiment. Elles peuvent concerner tous les postes des consommations de fluides de la collectivité (éclairage, flotte de véhicules, eau notamment). Au fil des années et de l'augmentation constante du fonds intracting, des actions plus ambitieuses avec des temps de retour sur investissement plus longs pourront être mises en place.

Lors des opérations de rénovation globale, le financement des travaux qui ne portent pas sur la rénovation énergétique (la peinture, le remplacement des sols par exemple) a été appréhendé de différentes manières selon les collectivités. Ces travaux ont pu être intégrés au plan de financement global d'une opération en partant du principe que sans l'appui financier de l'intracting les communes risquaient de ne pouvoir les engager.

Dans le cas d'un intracting mutualisé, la structure porteuse a pu désolidariser les financements et laisser aux bénéficiaires la charge des travaux embarqués afin de responsabiliser les communes.

3.2. Compétences nécessaires

Les trois de compétences nécessaires à la mise en place d'une démarche d'intracting sont financières, énergétiques et techniques du bâtiment.

Suivant leur taille au moment où elles se sont engagées dans ces démarches, les collectivités se sont préparées en amont de leur lancement ou dans les premières années d'exercice. Elles ont consolidé leurs équipes par des recrutements pour répondre en interne à ces missions, c'est le cas retenu par les syndicats d'énergie pour répondre en nombre et rapidement aux demandes des communes adhérentes. Elles ont retenu des compétences de conseils publics et de prestataires : les conseillers en énergie partagés pour les compétences énergétiques, les bureaux d'études privés pour les volets techniques, etc.

Si le suivi budgétaire reste une compétence qui ne peut être externalisée, l'ingénierie financière est largement déléguée aux syndicats d'énergie ou autres structures en capacité d'apporter ce conseil.

3.3. Mobiliser les professionnels du bâtiment

La mobilisation des professionnels du bâtiment est essentielle pour engager les travaux. Cette problématique n'est pas propre à la question de l'intracting mais couvre tous les domaines de la rénovation énergétique des bâtiments.

Devant l'ampleur des travaux qui sont lancés sur un territoire, les entreprises du bâtiment doivent être en capacité de répondre aux marchés de maîtrise d'œuvre ou de travaux. Des actions d'information et de communication auprès du conseil de l'Ordre des Architectes ou des fédérations professionnelles des métiers du bâtiment (FFB, CAPEB, etc.) ont tout intérêt à être menées pour expliquer les démarches lancées et pour donner de la visibilité aux entreprises afin qu'elles puissent recruter.

L'information sur le dispositif doit également permettre de limiter les interférences entre corps de métier. Face aux prescriptions qui sont déjà proposées à l'issue des audits, et pour ne pas retarder les travaux, les professionnels, tout en restant force de proposition, doivent s'engager à ne pas les remettre en question.

Une difficulté a été largement identifiée par les candidats à l'intracting : être en capacité de suivre les consommations énergétiques et donc de quantifier les dépenses évitées et ainsi caractériser (mesurer) les budgets devant alimenter annuellement le fonds intracting. La présence d'un économiste de flux et d'outils spécifiques de suivi sont des gages de réussite.

La communauté d'agglomération d'Épinal a développé son propre outil pour le calcul et le suivi des économies générées par les travaux énergétiques, là où le syndicat d'énergie d'Ille-et-Vilaine a fait appel à un prestataire, développeur de solution numérique.

Dans la Vienne, le Syndicat d'énergie a signé une convention avec les professionnels du bâtiment afin de les convaincre d'embaucher. Le plan de rénovation des bâtiments étant prévu sur 10 ans, la convention avec les organisations professionnelles (FFB, CAPEB) a permis aux entreprises de se rassurer sur la pérennité du marché.

La communauté d'agglomération d'Épinal associe les exploitants des installations techniques à la démarche d'intracting. La recherche d'actions de performance énergétique fait désormais pleinement partie des missions de l'exploitant.



Bâtiment ayant bénéficié de travaux de chauffage financé par l'intracting @SDE35

4 • FINANCER SES ACTIONS DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE AVEC UN FONDS INTRACTING

Le fonds intracting est alimenté par le montant calculé des économies d'énergie générées par les actions de performance énergétique. Au déploiement du dispositif et afin de le rendre plus

efficace lors de sa mise en œuvre, la collectivité peut mobiliser d'autres ressources externes ou internes.

4.1. Financements externes

Des financeurs publics (Union européenne, État, ADEME, Banque des territoires, collectivités territoriales : EPCI, département, région) ainsi que des financeurs privés (banques, mécènes,

contributeurs d'un financement participatif) peuvent contribuer à financer les actions de performance énergétique et à assurer le suivi des économies d'énergie induites.

	ACTEE Fonds Chêne	ADEME Dispositif de soutien création poste CEP	FCTVA	DSIL DETR	CEE	Emprunts	Autres financements privés	Tiers financement
Sélection des APE								
Mise en œuvre des APE								
Suivi des APE								

Intervention des financeurs selon l'avancement de l'APE

Pour avoir plus d'informations sur les financements externes, vous pouvez consulter le décryptage des financements pour la gestion du patrimoine immobilier des collectivités² réalisé par le Cerema, mis à jour tous les trimestres.

De manière complémentaire, il est également possible d'obtenir des financements locaux³ (fonds FEDER géré par les régions, aides départementales, fonds de concours métropolitain dédié à la transition énergétique, etc.).

4.2. Autres sources d'alimentation du fonds/de la ligne budgétaire

Pour renforcer le fonds (ou ligne budgétaire), en plus des économies d'énergie, certaines collectivités ont fait le choix de l'alimenter avec d'autres recettes ayant un lien avec l'énergie :

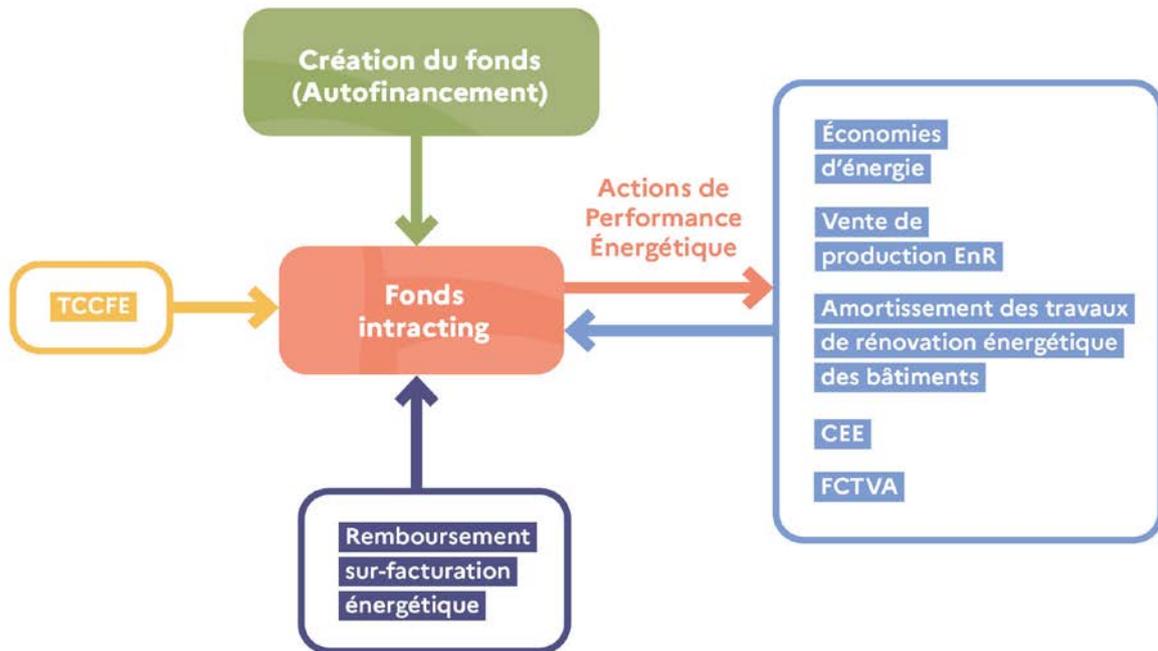
- recettes liées à la revente de l'énergie renouvelable produite (photovoltaïque notamment);
- taxe communale sur la consommation finale d'électricité (TCCFE);

- amortissement des investissements liés aux travaux de rénovation énergétique;
- remboursement de surfacturation du fournisseur d'énergie;
- cession de bâtiments ou recettes locatives.

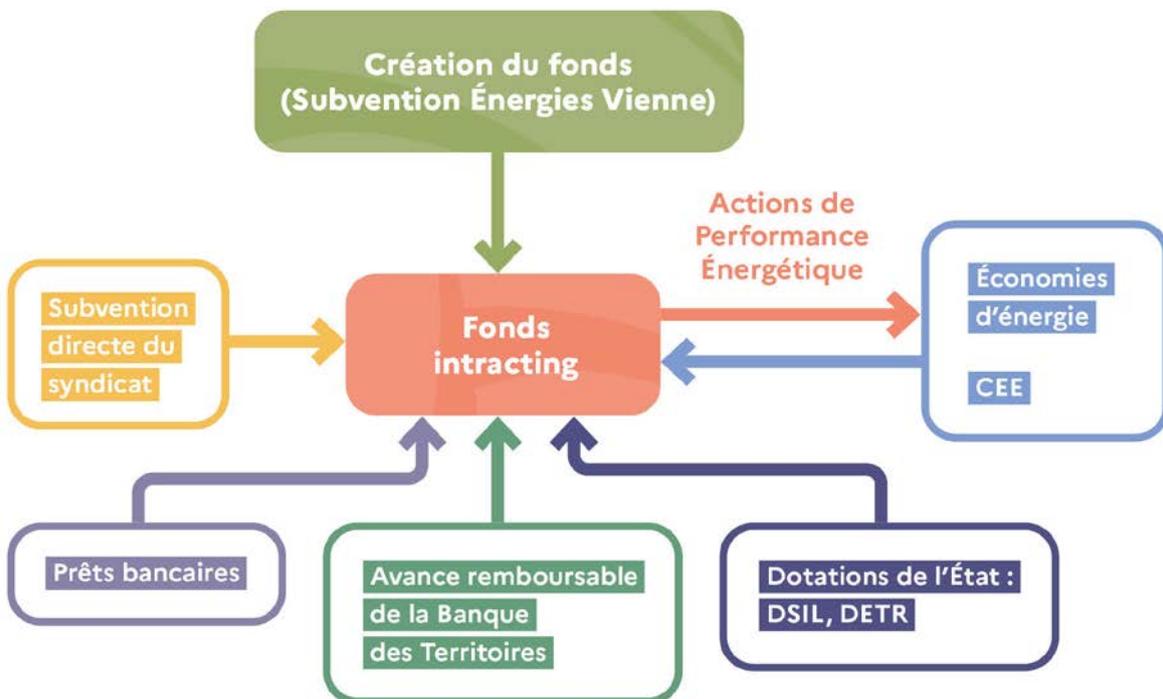
Les pratiques d'Albertville et du syndicat Energie Vienne, présentée ci-après, illustrent le renforcement du fonds par d'autres recettes.

² [Cerema.fr](http://cerema.fr) : Décryptage des financements pour la gestion du patrimoine immobilier des collectivités

³ [aides territoires](http://cerema.fr)



Alimentation d'un fonds intracommunal sur fonds propres dans une commune : exemple de la commune d'Albertville



Alimentation d'un fonds intracommunal mutualisé à partir de diverses sources de financement : exemple de l'intracommunal mutualisé du Syndicat Énergies Vienne

5 • QUELLE STRATÉGIE POUR UN FONDS PÉRENNE ?

Comme démontré précédemment, l'intracring s'inscrit comme une solution parmi d'autres de financement des opérations de rénovation et de transition énergétique du patrimoine : fonds propres, emprunt, subventions (dont CEE), marché global de performance énergétique à paiement différé (MGPEPD), financement participatif, etc.

Pour faire croître rapidement le fonds et faire perdurer le dispositif, il est pertinent de bâtir une stratégie visant à commencer par financer des actions à temps de retour plutôt rapide dans un premier temps.

Pour autant, cette démarche ne doit pas se substituer à une politique de rénovation énergétique plus large du patrimoine de la collectivité. Les rénovations globales, plus lourdes, présentant des montants à investir importants et des temps de retour sur investissement plus élevés peuvent, de préférence, être financées par une ligne budgétaire d'investissement classique, sans puiser dans le fonds intracring. Ces rénovations globales peuvent mobiliser divers moyens de financement tels que les subventions, les emprunts, ou encore le marché global de performance à paiement différé⁴. Pour s'assurer d'atteindre des

objectifs de performance également ambitieux, ces opérations peuvent être contractualisées sous la forme d'un contrat de performance énergétique, en marché global de performance par exemple⁵.

Il est donc essentiel d'adopter une réflexion sur l'adossement d'une stratégie de financement à une stratégie d'intervention sur le parc de la collectivité, afin d'optimiser les outils financiers à disposition en fonction des actions à mener. La politique d'utilisation du fonds intracring doit donc s'inscrire dans cette combinaison stratégie de rénovation/stratégie de financement.

Par ailleurs, un prérequis indispensable au succès de l'intracring est celui du portage politique. La mise en place d'un dispositif d'intracring au sein d'une collectivité suppose d'allier le temps long de la décision politique et la nécessité d'aller vite pour lancer des actions. Aussi, la pérennité du dispositif repose sur la sanctuarisation des budgets dans le temps, de manière à sacrifier la possibilité de financer des actions de performance énergétique. Il pourrait être tentant, pour un exécutif, de voir cette ligne budgétaire comme une « réserve » dans laquelle puiser quand les budgets viennent à manquer.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Mettre en place une démarche d'intracring peut se révéler pertinent pour mener des actions de performance énergétique à temps de retour rapide, en complément de rénovations plus lourdes nécessitant un recours à des montages contractuels et financiers plus adaptés (subventions, prêts bancaires, CPE ou encore MGP à paiement différé).

Plus qu'un simple outil de financement, il s'agit d'une démarche impliquant différents services (techniques et financier) qu'il convient d'organiser autour du dispositif ainsi que les élus.

Selon la taille de la collectivité, de son parc à rénover, des moyens humains et financiers à disposition, différentes formes d'intracring peuvent être mobilisées :

- à l'échelle d'une seule collectivité, ou bien mutualisée entre plusieurs petites collectivités, via un syndicat d'énergie notamment;

- sur fonds propres ou bien alimenté par une avance remboursable d'un tiers tel que la Banque des territoires.

La définition des actions de performance énergétique nécessite des compétences à la fois technique, énergétique et financière qui peuvent être mobilisées en interne ou faire l'objet d'une prestation.

Une condition du succès du dispositif étant sa pérennité, le portage politique est la condition *sine qua non* à sa mise en œuvre.

⁴ Cerema.fr : Décryptage des financements pour la gestion du patrimoine immobilier des collectivités

⁵ Voir toutes les ressources sur les CPE de l'Observatoire National des CPE

Pour en savoir plus

- Energy Cities. *Intracting : Convention de performance interne*. Juin 2013
- Groupe Caisse des Dépôts. *Les établissements d'enseignement supérieur face au défi énergétique : les Schémas Directeurs Énergie Patrimoine*. Septembre 2015
- Groupe Caisse des Dépôts. *Réhabilitation des campus et « Intracting » : Financer l'efficacité énergétique*. Septembre 2015
- Energy Cities. *Infinite Solutions Guidebook : Financing the energy renovation of public buildings through Internal Contracting*. Février 2017 (en anglais)
- Cerema. *Effinergie, Rénovation BBC et exigences du Dispositif Eco Energie Tertiaire : Repères technico-économiques pour passer à l'action*
- Cerema. Série « décryptage de la réglementation » - Fiche n° 4 : *Le marché global de performance énergétique à paiement différé*
- ONCPE : www.observatoirecpe.fr
- Agence France Locale et CNFPT-INET. [Comment financer la rénovation énergétique des bâtiments des collectivités locales](#)
- La Gazette des communes. [À Albertville, les économies réalisées alimentent un fonds de rénovation](#). 29/11/2023
- Construction 21. [Intracting : financer facilement et sur fonds propres ses économies d'énergie pour répondre au dispositif Éco Énergie Tertiaire](#). 10/04/2023
- Revue Qualité construction. [L'intracting : une démarche vertueuse pour financer les économies d'énergie](#). Mars/avril 2024
- Cerema. *Le coût global dans les projets de bâtiment : 10 conseils pratiques pour sa mise en œuvre*. 2018
- Cerema. [Décryptage des financements pour la gestion du patrimoine immobilier des collectivités, mise à jour tous les trimestres](#).

La série de fiches « gérer son patrimoine immobilier »

- Fiche n° 1 : Rendre accessible son patrimoine immobilier
- Fiche n° 2 : Mise en accessibilité des écoles élémentaires et maternelles
- Fiche n° 3 : L'intracting, une démarche pour financer la rénovation énergétique des bâtiments
- **Fiche n° 4 : Financer la rénovation énergétique en collectivités : l'expérience de l'intracting**

LE CEREMA, DES EXPERTISES AU SERVICE DES TERRITOIRES

Le Cerema est un établissement public qui apporte son expertise pour la transition écologique, l'adaptation au changement climatique et la cohésion des territoires. Grâce à ses 27 implantations partout en France, il accompagne les collectivités dans la réalisation de leurs projets. Le Cerema agit dans 6 domaines d'activité : Expertise & ingénierie territoriale, Bâtiment, Mobilités, Infrastructures de transport, Environnement & Risques, Mer & Littoral.

Téléchargez nos publications sur doc.cerema.fr

FINANCER LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE EN COLLECTIVITÉS : L'EXPÉRIENCE DE L'INTRACTING



Hôtel de ville d'Albertville, le bâtiment a bénéficié de financement par l'intracting pour le changement des fenêtres © Ville d'Albertville

CONTRIBUTEURS

Amandine Bibet-Chevalier, Céline Lemasson, Julie Ringaut (Cerema)

RELECTEURS

Lucile Bavay, Cédric Lentillon et Véronique Richalet (Cerema)

Patrick Le Gall et Sébastien Illouz (Banque des territoires)

CONTACTS

bd.dtectv.cerema@cerema.fr



EXPERTISE & INGÉNIERIE TERRITORIALE | BÂTIMENT
| MOBILITÉS | INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT |
ENVIRONNEMENT & RISQUES | MER & LITTORAL



www.cerema.fr

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

Siège social : Cité des mobilités - 25 avenue François Mitterrand - CS 92803 - F-69674 Bron Cedex - Tél. +33 (0)4 72 14 30 30

Achevé d'imprimer : mars 2025 - Dépôt légal : mars 2025 - ISSN : 2969-1036 - Imprimeur : Dupliprint - 733 rue Saint Léonard 53100 Mayenne - Tél. +33 (0)2 43 11 09 00 - Crédits photo : Ville d'Albertville et Syndicat Energie d'Ille-et-Vilaine - Crédits illustrations : Cerema