

## Contrat de Performance Energétique (CPE) :

### Définition et analyse des pistes de positionnement de l'entreprise de construction

Résumé de l'étude – version 19/05/2021

#### 1. Introduction

Un **Contrat de Performance Energétique (CPE)**<sup>1</sup> est « un accord contractuel entre le bénéficiaire et le fournisseur d'une **mesure visant à améliorer l'efficacité énergétique**, vérifiée et surveillée pendant toute la durée du contrat, aux termes duquel les investissements (travaux, fournitures ou services) dans cette mesure sont **rémunérés en fonction d'un niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique** qui est contractuellement défini ou d'un autre critère de performance énergétique convenu, tel que des économies financières ».

Le fournisseur des prestations est appelé **ESco** (Energy Service Company) ou encore **SSE** (Société de Services Energétiques).

**Le CPE rentre dans la catégorie des « DBMO »** (Design&Build, Maintenance and Operate) pour la rénovation **avec parfois l'apport d'une solution de financement (DBFMO)**. C'est donc un modèle contractuel de performance qui permet d'intégrer la conception, la mise en œuvre et l'exploitation/la maintenance avec un volet d'engagement après les travaux dans la durée. Ce modèle présente des similarités avec les évolutions contractuelles du marché de la construction, telles que les PPP (Partenariats Public Privé), les contrats avec clause de « Garantie Totale », ou encore l'économie de la fonctionnalité.

Le **marché des CPE est encore très restreint** en Europe. En Belgique, les premières initiatives ont émergé en 2014 pour des marchés publics expérimentaux (cf GRE-Liège, RenoWatt) avec une dizaine de millions € d'investissement entre 2018 et 2020. Le marché devrait croître **autour des 50 millions € d'investissements par an<sup>2</sup> dans les années à venir**. **Le marché est tiré par le secteur public via les facilitateurs en Wallonie (RenoWatt) et en Flandre (VEB) avec des bâtiments non-résidentiels. Des bâtiments multi-résidentiels publics commencent à être rénovés en CPE (par exemple, le Foyer Anderlechtois) et le résidentiel privé pourrait également se développer (EasyCopro à Bruxelles qui vise à intégrer le CPE comme un des outils de financement pour les copropriétés)**. Les travaux intégrés dans les CPE sont de plus en plus orientés vers l'enveloppe pour s'approcher de l'équilibre avec les travaux sur les techniques spéciales afin de cumuler des travaux lourds d'isolation et la transition vers des énergies non fossiles (électrification, énergies vertes) pour la chaleur et l'Eau Chaude Sanitaire.

Le CPE présente des atouts et des retours d'expériences intéressants pour accélérer la rénovation énergétique des bâtiments. Dans la réalité, il existe encore des freins pour le déployer à grande échelle et pour permettre aux entreprises de construction de s'y positionner.

<sup>1</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32012L0027> , Directive 2012/27/UE - chapitre 1, article 2, alinéa 27

<sup>2</sup> <https://ambience-project.eu/wp-content/uploads/2020/10/AmBIENCE-Factsheet-Belgium.pdf> , Status of Energy Performance Contracting, Ambience, octobre 2020

## 2. Les principaux avantages et les inconvénients du CPE pour les maîtres d'ouvrage

Les CPE peuvent s'implémenter sur **tout type de bâtiments, résidentiel ou non-résidentiel (tertiaire, industriel) et de maîtres d'ouvrage, public ou privé**, à l'exception des maisons uni-résidentielles (taille critique non-atteinte, complexité à contractualiser en BtoC, installations non-centralisées...).

Il faut néanmoins tenir compte de certaines limites ou obstacles comme : les **effets de seuils financiers pour atteindre la taille critique** (baisse de la facture énergétique d'au moins 50.000 €/an, investissement supérieur à 1 million €), l'usage des bâtiments (stabilité d'usage, contrats de maintenance et d'exploitation échus) ou encore l'accessibilité des informations sur les consommations historiques. Il est indispensable de déterminer une situation de référence fiable et ainsi fixer des objectifs cohérents de baisse de la consommation énergétique pour que les EScO s'engagent.

Du point-de-vue du maître d'ouvrage, les principaux avantages et inconvénients de passer par un CPE sont :

- **Les avantages :**
  - **Confier la performance énergétique à un professionnel** : transfert des risques et des responsabilités
  - **Contact unique** avec l'ESco pour faciliter la relation contractuelle dans la durée, à toutes les phases, et sur un ou plusieurs bâtiments (« pooling de bâtiments »)
  - **Qualité des prestations** de travaux et de services (motivé par le système bonus/malus)
  - **Développement d'une communication efficace entre les parties prenantes** : l'ESco apporte une communication efficace entre les acteurs pour optimiser la performance (ex : dimensionnement et réglage des techniques spéciales en fonction des travaux d'isolation réalisés)
  - **Favorise le financement**, par emprunt ou tiers investissement
  - **Outil stratégique financier** de prévision budgétaire long terme
  - **Outil stratégique de comptabilité** (possibilité de sortir du bilan une partie des investissements) et avantage comptable (pour les acteurs publics sous conditions strictes données par Eurostat<sup>3</sup>)
  - **Le CPE comme forme de « D&B and Operate » devrait simplifier le lancement des marchés** (c'est l'ESco qui apporte tout ou partie des solutions à mettre en œuvre)
  
- **Les inconvénients :**
  - **Coût du contrôle de la performance** (conception et suivi du protocole IPMVP)
  - **Cahiers des charges encore coûteux** et non standardisés à cause du manque de retour d'expérience
  - **Liberté restreinte** pendant la durée du contrat
  - **Faible intensité concurrentielle**, peu d'acteurs sur chaque segment de marché
  - **Le tiers investissement engendre des charges financières** plus importantes que le financement par emprunt
  - **Le CPE comme forme de D&B complexifie le contrôle (l'ESco est l'acteur unique de conception et de réalisation)**, ce qui implique que le maître d'ouvrage dispose de ressources (humaines et compétences) capables de suivre le projet (en interne, facilitateur ou organisme externe)

---

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/MEMO\\_17\\_3269](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/MEMO_17_3269)  
[https://ec.europa.eu/eurostat/documents/1015035/8885635/guide\\_to\\_statistical\\_treatment\\_of\\_epcs\\_en.pdf/f74b474b-8778-41a9-9978-8f4fe8548ab1](https://ec.europa.eu/eurostat/documents/1015035/8885635/guide_to_statistical_treatment_of_epcs_en.pdf/f74b474b-8778-41a9-9978-8f4fe8548ab1)

### 3. Les freins pour le recours des CPE à grande échelle

Il existe également des freins plus globaux (politique, macro-économique...) pour expliquer pourquoi le CPE peine à se déployer :

- **Manque de compétences (humaines et techniques) des maitres d'ouvrage** pour lancer des marchés complexes (sélection des bâtiments, calibrage budgétaires, procédures d'appels d'offre, gestion du protocole ...). Le facilitateur palie ces manques mais ils sont peu nombreux (voire absents à Bruxelles)
- **Rigidité des règles de certains pouvoirs publics** pour lancer des CPE car ce ne sont pas uniquement des contrats de travaux
- **Difficultés à adapter le modèle en résidentiel** (accessibilité des informations sur la consommation, gestion des comportements, taille critique, multitude de propriétaires/locataires...)
- **Rentabilité qui dépend du prix de l'énergie** et de ses variations (les ESco s'engagent sur les volumes)
- **Vision court terme des stratégies politiques** pour intégrer l'enveloppe (certificat vert, norme Eurostat)
- Considérer le CPE comme un **investissement financier rentable ne permet pas de les rendre ambitieux** vers des travaux sur l'enveloppe
- **Réticence des maitres d'ouvrage à s'engager avec l'ESco sur des durées très longues**, pour les contrats de maintenance et d'exploitation inhérents au modèle performanciel des CPE

### 4. Les types de CPE : les prestations de travaux et de services intégrées

Le CPE peut intégrer l'ensemble des activités relatives à un bâtiment, tant pour des prestations de travaux (pour réaliser les mesures d'économies d'énergie) que pour des prestations de services (pour la maintenance des installations ou encore l'exploitation des bâtiments). Les CPE ne sont pas uniformes et couvrent en réalité un champ contractuel très large, et peuvent se regrouper comme :

- **CPE « spécialiste », techniques spéciales (= CPE « très court », environ 5 ans)** : contrat qui porte (quasi) uniquement sur les techniques spéciales et/ou les systèmes de production d'énergies renouvelables et/ou des outils de monitoring
- **CPE « spécialiste », techniques spéciales > enveloppe (= CPE « court », inférieur à 10 ans)** : la part des travaux de rénovation de l'enveloppe reste minime
- **CPE « approche globale », techniques spéciales ≥ enveloppe (CPE « long », entre 10 et 20 ans)** : tend à un équilibre avec les travaux de rénovation de l'enveloppe
- **CPE « Deep retrofit », enveloppe > techniques spéciales (CPE « très long », plus de 20 ans)** : place l'enveloppe au cœur du projet avec des gros travaux d'isolation

Pour répondre au besoin d'intégrer l'enveloppe dans le CPE, **des contrats globaux se développent avec des cahiers de charges à plusieurs lignes budgétaires**, par exemple :

- Les techniques spéciales, éventuellement en tiers financement
- Les travaux sur l'enveloppe, gérés par l'ESco mais sans la solution de financement
- Un contrat de services (non liés à la performance énergétique) qui intègre l'adaptation du bâtiment à ses nouvelles fonctionnalités

## 5. Pistes de positionnement de l'entreprise de construction

Le marché des CPE a créé un nouvel acteur sur le marché de la rénovation qu'est l'ESco. L'entreprise de construction a deux possibilités de positionnement pour s'adapter au modèle :

### - Positionnement en 1<sup>ère</sup> ligne : en ESco (indépendante ou en consortium)

La structure en ESco met l'entreprise de construction (ou le consortium) en relation directe et en **contact unique avec le client (comme le métier d'entreprise générale) mais avec une approche dans la durée et à toutes les phases** : conception, travaux, maintenance voire l'exploitation. Ce positionnement implique de prendre en charge l'ensemble des responsabilités pour respecter les indicateurs de performance contractualisés et parfois de proposer des solutions de financement.

**Aujourd'hui, les grandes entreprises qui intègrent les techniques spéciales, qu'il s'agisse d'une entreprise générale ou spécialiste, sont les plus à même de se positionner en 1<sup>ère</sup> ligne.** C'est une décision stratégique qui anticipe le développement du modèle. Pour les PME, c'est une opportunité de développer un nouveau business model à condition d'avoir une approche innovante à destination de plus petits marchés (copropriété ou tertiaire, par exemple).

Le marché n'est pas encore mature mais il y a des raisons qui poussent à se positionner en 1<sup>ère</sup> ligne : le **développement du modèle vers l'enveloppe** qui offrira des opportunités aux entreprises générales de construction ; l'intégration de **nouvelles technologies** (digitalisation, smart building ...) et l'utilisation de la donnée (« data mining », big data...) pour diminuer les risques et suivre les CPE ; les **perspectives de levier de rentabilité, de revenus à long-terme** et de protection contre la concurrence déloyale qui sont des réels problèmes dans les contrats classiques.

### - Positionnement en 2<sup>ème</sup> ligne : en sous-traitance

Les entreprises spécialistes ou les entreprises générales qui cherchent un volume d'activité sans les responsabilités de la performance peuvent jouer le rôle de sous-traitant des ESco. Il faut néanmoins tenir compte de certaines limites :

- **Taille d'entreprise** : les marchés sont de (très) grandes tailles donc les entreprises de rang 2 sont des grandes ou moyennes entreprises, les petites entreprises ont un rôle très marginal
- **Corps de métiers** : les marchés sont orientés vers les techniques spéciales et le travail sur l'enveloppe du bâtiment (isolation, menuiseries, etc.), donc limités à ces spécialistes

La sous-traitance en CPE est semblable aux contrats de sous-traitance classique mais il faut tenir compte de certains risques. D'abord le **transfert de responsabilités**, car les ESco peuvent être plus exigeantes pour transférer une partie des risques qu'elles supportent à leurs sous-traitants (« back-to-back », clauses avec des indicateurs de performance sur la réactivité d'intervention, l'étanchéité à l'air ...). Ensuite, les **tensions sur les prix et la perte d'indépendance**, car la taille des marchés et l'ajout de l'ESco à la chaîne de valeur peut influencer sur le pouvoir de négociation des sous-traitants et leur liberté de gestion (planning). Ces risques augmenteront si le marché se développe.

Enfin, il reste à savoir quel sera la nature des relations contractuelles entre les ESco et les sous-traitants en comparaison aux modèles contractuels classiques (avec les entreprises générales par exemple).

## 6. Les compétences clés pour se positionner en 1<sup>ère</sup> ligne

Selon le type de CPE, l'activité d'ESco a des similarités avec une entreprise de techniques spéciales ou une entreprise générale de construction. Cependant, les « business models » sont encore perfectibles

principalement pour les entreprises qui souhaitent jouer un rôle de 1ère ligne. Ce rôle nécessite de maîtriser ou d'intégrer de nouvelles compétences qui peuvent s'intégrer par : **la création d'une filiale EScO, l'embauche ou la formation, ou le consortium.**

Il s'agit de maîtriser ou d'intégrer de nouvelles **compétences autour de la construction**, dans les domaines de l'/la :

- Ingénierie thermique pour la conception (étude de l'existant, apporteur de solutions)
- Ingénierie thermique pour le protocole IPMVP (conception et suivi)
- Construction durable
- Maîtrise des nouvelles technologies
- Maintenance et exploitation...

Mais également des **compétences plus transversales** :

- Juridiques et contractuelles
- Financières (évolution de la structure financière, préfinancement, gestion de trésorerie et comptabilité)
- Gestion de projets transversaux à long terme
- Commerciales et marketing...

## 7. Les particularités du consortium

Le choix stratégique de se positionner en EScO via un consortium vise à répondre à un **manque de compétences** (cf ci-dessus) ; ou à un **manque d'expérience et une appétence au risque** pour se positionner seul ; ou encore à un **manque de ressources** (humaines ou financières) pour répondre au marché des CPE. Un positionnement en consortium peut se réaliser avec **différents types d'acteurs**, selon l'objectif recherché : entreprises de construction, de maintenance, d'exploitation, EScO, bureau d'études thermiques, tiers investisseurs, acteurs des nouvelles technologies...

Le positionnement pourra prendre de multiples formes en fonction du type d'acteurs et du partage de responsabilités souhaité. Il pourra s'agir de **structures formelles** (type SPV) ou **relativement informelles** (conventions, accords-cadres ...).

Le consortium est obligatoirement déséquilibré selon les prestations (charge de travail) et les compétences (techniques, financières, technologiques ...) du projet. Ce déséquilibre doit donc se répercuter dans la **répartition des revenus et des responsabilités** liées aux risques techniques, tout comme un contrat Design&Build, et à la garantie de performance à long terme (bonus/malus). Pour encadrer la garantie de performance, il convient donc d'établir un modèle de partage des risques, ce qui est complexe et dépasse le cadre du protocole IPMVP. Le modèle doit non seulement identifier la source ou les causes de la sous- (ou sur-) performance, mais également identifier à quel stade du processus une déviation s'est produite (mauvaise conception, mauvaise exécution, mauvaise maintenance, mauvaise exploitation...) et donc déterminer qui était responsable du processus. Si le modèle n'est pas correctement établi, les sources de conflit peuvent être élevées en cas de défaillance d'un des membres du consortium. Cette problématique est d'autant plus importante dans les consortiums entre une entreprise de construction et un bureau d'étude.

## 8. Les recommandations pour accompagner le positionnement des entreprises de construction

Le CPE est encore largement méconnu des acteurs de la construction. Les positionnements sur ce marché sont encore très marginaux et adaptés à un nombre restreint d'acteurs de la construction, au moins en première ligne. Les recommandations suivantes pourraient permettre de **mieux faire connaître le modèle et ses opportunités aux entreprises de construction, tout en orientant au mieux ce dernier**. Il pourrait e.a. s'agir de :

- **Sensibiliser** les entreprises de construction :
  - Présenter le modèle CPE (séance d'information, sensibilisation adaptée également aux plus petites structures qui n'ont pas vocation à se positionner en 1<sup>ère</sup> ligne ...)
  - Sensibiliser aux cahiers de charges et au protocole de Mesure et Vérification
  - Informer sur les outils de régulation à distance (type « Smart Building »)
  - Favoriser les consortiums entre les acteurs de la construction
  
- **Mener des actions** avec les parties prenantes externes des CPE :
  - Mener des discussions entre les organisations représentatives qui sont parties prenantes des CPE
  - Développer les relations avec les décideurs pour favoriser l'accessibilité des marchés aux entreprises de construction
  - Orienter les incitants financiers publics sur les travaux à long temps de retour
  - Étudier les relations des ESco avec leurs parties prenantes (sous-traitants, clients...) en comparaison aux contrats classiques

## 9. La matrice SWOT du point-de-vue de l'entreprise de construction

Forces	Faiblesses
<p>Les <b>grandes entreprises de construction</b>, entreprises générales et de techniques spéciales ont les <b>compétences pour se positionner</b> sur le marché des CPE</p> <p><b>Expertise technique</b> sur la rénovation (identification des solutions et mise en œuvre)</p> <p><b>Partenariats déjà établis</b> entre les acteurs de la construction (entre entreprises générales et spécialistes, bureaux d'études, architectes) pour <b>monter des consortiums</b></p> <p><b>Relationnel avec les décideurs</b> maitres d'ouvrage</p>	<p>L'apport de la <b>solution de financement est un nouveau métier</b></p> <p><b>Ingénierie technique</b> dans la conception et le suivi de la performance</p> <p><b>Resistance au changement</b> des entreprises de construction pour supporter le risque de se diversifier</p> <p><b>Taille moyenne des entreprises de construction pas adaptée</b> aux besoins du marché des CPE (taille critique des projets)</p>
Opportunités	Menaces
<p>Le CPE comme un outil pour <b>augmenter le marché de la rénovation énergétique</b></p> <p><b>Meilleure transparence des offres et valorisation de la qualité des prestations</b> pour s'éloigner de la différenciation par le prix le plus bas, levier de rentabilité supérieur</p> <p><b>Revenus récurrents</b> et opportunités de ventes annexes sur le long terme</p> <p>Modèle CPE sur l'enveloppe (encore) perfectible et <b>ouvert à l'innovation dans la construction durable</b></p> <p><b>Tendance à l'externalisation de certaines compétences</b> (entretien, IT, RH, comptabilité)</p> <p>Les critères de sélection des marchés publics au <b>bénéfice de l'emploi local</b></p>	<p>Les <b>fournisseurs d'énergie se diversifient</b> vers la construction</p> <p>Risque d'<b>intégration de la chaîne de valeur par le bas</b> des EScO</p> <p><b>Pénétration des « start-up, scale-up »</b> sur le marché privé</p> <p>Les <b>coûts élevés pour remettre une offre</b> globale et l'obligation d'un <b>portefeuille de contrats</b> pour diversifier le risque sur la performance</p> <p><b>Le rôle de centrale d'achat des facilitateurs</b> (par le regroupement de maitres d'ouvrage/bâtiments) <b>et la recherche d'économies d'échelle</b> au détriment de l'accessibilité des marchés (y compris en sous-traitance)</p> <p><b>L'activité de bureaux d'études est centrale</b></p> <p>Avènement des <b>nouvelles technologies</b> et de la <b>gestion de la donnée</b> en CPE, <b>menace de disruption ?</b></p> <p>Les <b>industriels de matériaux</b>, de la vente de produits à la vente de solutions, développement de l'économie de la fonctionnalité, <b> futures EScO ?</b></p>

## Contacts

Centre Scientifique et Technique de la Construction (CSTC) :

- Arnaud Dawans - [arnaud.dawans@bbri.be](mailto:arnaud.dawans@bbri.be)
- Johan Van Dessel - [johan.van.dessel@bbri.be](mailto:johan.van.dessel@bbri.be)

Confédération Construction :

- Salim Chamcham (CCW) - [salim.chamcham@ccw.be](mailto:salim.chamcham@ccw.be)
- Sylvain Lavedrine (CCB-C)- [sylvain.lavedrine@confederationconstruction.be](mailto:sylvain.lavedrine@confederationconstruction.be)