

Partenariats Public – Privé

CONTRATS DE PERFORMANCE Guide pour les Municipalités

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| 1 - Introduction | 5 |
| 2 - Quelle est la situation des municipalités ?..... | 7 |
| 3 - Qu'est-ce qu'un Contrat de Performance ?..... | 9 |
| 4 - Comment mettre en place un Contrat de Performance ?..... | 13 |
| 4.1 - Evaluation du potentiel d'économies d'énergie | |
| 4.2 - Création de "pools" de bâtiments..... | 14 |
| 4.3 - Lancer une procédure de marché public | 14 |
| 4.3.1 - Appel d'offres..... | 15 |
| 4.3.2 - Critère d'évaluation..... | 16 |
| 4.3.3 - Etude de faisabilité des Contrats de Performance..... | 16 |
| 5 - Comment rédiger le contrat ?..... | 19 |
| 5.1 - Quels sont les principaux aspects du contrat ? | 19 |
| 5.2 - Quelles sont les conditions d'un Contrat de Performance réussi ?..... | 20 |
| 5.3 - Que doit contenir un Contrat de Performance ? | 20 |
| 5.4 - Quels sont les points qui peuvent être source de conflit ? | 22 |
| 6 - Comment réussir un Contrat de Performance ?..... | 25 |
| 6.1 - Recours à un maître d'oeuvre..... | 25 |
| 6.2 - Disposer de spécialistes énergie (contrôle et maintenance) au sein du personnel municipal | 25 |
| 6.3 - Création d'un réseau..... | 26 |
| 6.4 - Campagne de communication | 26 |
| 7 - Questions et réponses | 27 |
| 8 - Remerciements | 29 |
| 9 - Sources | 31 |

1 - Introduction

L'Europe dans son ensemble connaît une crise du financement public. Confrontées par ailleurs à la progressive libéralisation des économies, les municipalités doivent développer de nouvelles stratégies pour assurer le management de leurs projets et de leurs investissements.

Le secteur de l'énergie n'échappe pas à cette nouvelle donne politique : les municipalités sont directement concernées par les changements que connaissent les marchés de l'énergie. En effet :

- > Les municipalités sont consommatrices d'énergie,
- > Les municipalités sont productrices d'énergie,
- > Les municipalités sont souvent distributrices de gaz, d'électricité ou de chaleur,
- > Les municipalités ont en charge l'aménagement urbain et l'organisation des réseaux énergétiques sur leur territoire,
- > Les municipalités conseillent leurs citoyens.

Par ailleurs, la Communauté européenne encourage le développement d'initiatives locales destinées à promouvoir un développement durable, et donc les politiques d'amélioration de l'efficacité énergétique.

Dans ce contexte, une coopération entre le secteur public et le secteur privé peut s'avérer être une solution intéressante.

La récente proposition de directive (voir encadré ci-dessous) qui vise à promouvoir les services énergétiques en vue d'améliorer l'efficacité énergétique – et donc de réduire la consommation d'énergie - définit un nouveau cadre juridique destiné à faciliter la mise en oeuvre de partenariats public-privé. Les collectivités locales ont et auront davantage un rôle important à jouer, car elles pourront désormais imposer clairement leurs priorités en matière d'économies d'énergie.

D'une façon générale, les partenariats public-privé peuvent être classés en trois catégories :

- > La collectivité publique s'associe avec une personne privée pour créer une entreprise privée ou d'économie mixte chargée d'assurer un service public. Les deux partenaires participent à la gestion de l'entreprise.
- > La collectivité publique signe un contrat avec le partenaire privé pour une durée déterminée et le charge de financer et réaliser des travaux d'intérêt public (travaux de construction ou de maintenance par ex.), mais le service public rendu aux citoyens reste du ressort de la collectivité publique. C'est le Contrat de Performance (« Performance Contracting »).
- > Le partenaire privé obtient la concession d'un service public et est autorisé à demander aux utilisateurs de ce service le paiement d'une redevance. C'est le contrat de concession.

Le présent guide concerne la seconde catégorie de partenariats public-privé, à savoir les Contrats de Performance.

Quel est le problème ?

La coopération entre secteur public et secteur privé n'est pas complètement une nouveauté dans le secteur de l'efficacité énergétique, mais jusqu'à présent, elle s'exerçait de manière sporadique. Les expériences existantes nous permettent de mieux définir un juste équilibre entre le rôle joué par l'une et par l'autre des parties, l'entreprise privée (appelée communément ESCO - Energy Service COmpany) devant

bénéficier d'une liberté suffisante pour agir tout en permettant à la municipalité d'exercer son indispensable contrôle.

L'objectif de ce guide est de présenter aux collectivités locales en quoi ces contrats peuvent les intéresser et quelles sont les précautions à prendre.

Législation européenne

> 26/06/2002

Communication de la Commission au Conseil et au Parlement Européen
Rapport final sur le Livre Vert "Vers une stratégie européenne de sécurité
d'approvisionnement énergétique"

http://www.europa.eu.int/comm/energy_transport/en/lpi_lv_en1.html

> 04/01/2003

Directive 2002/91/EC du Parlement Européen et du Conseil du 16
Décembre 2002 sur la performance énergétique des bâtiments.

http://europa.eu.int/eur-lex/en/lif/reg/en_register_121020.html

> 10/12/2003

Proposition de directive du parlement européen et du conseil relative à
l'efficacité énergétique dans les utilisations finales et aux services
énergétiques

http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/reg/en_register_121020.html

2 - Quelle est la situation des municipalités ?

L'efficacité énergétique est devenue une priorité car elle permet d'atténuer les problèmes liés aux émissions de gaz à effet de serre tout en améliorant la sécurité d'approvisionnement énergétique via d'importantes économies d'énergie. Cependant, les municipalités se trouvent souvent dans le cercle vicieux suivant :

- > Elles possèdent des bâtiments et des équipements ayant une assez mauvaise performance énergétique, donc qui leur coûtent cher en énergie,
- > Elles ne disposent pas des moyens financiers pour investir afin d'économiser l'énergie et continuent donc à gaspiller,
- > Alors qu'elles ont des moyens financiers limités, elles continuent de payer cher leurs factures énergétiques, ce qui laisse peu ou pas de moyens pour faire des économies, voire créer des fonds d'investissements.

Les municipalités rencontrent le même problème pour l'entretien de leurs bâtiments.

Les Contrats de Performance peuvent les aider à dépasser ces barrières.

3 - Qu'est-ce qu'un Contrat de Performance ?

Les Contrats de Performance (CP) visent à établir une relation de confiance entre la municipalité et l'entreprise contractante, l'objectif étant de fournir une prestation de qualité sur le long terme. Cette coopération nécessite donc un contrat équilibré.

Le principe en est très simple : le partenaire chargé de réaliser les économies d'énergie – à savoir l'entreprise contractante - investit dans le projet tout son savoir-faire ainsi que les moyens financiers nécessaires. Elle prend donc en charge l'ensemble des travaux de planification, de construction et de maintenance, ainsi que leur financement, et en assume les risques. Elle doit s'assurer que les bâtiments feront l'objet des investissements nécessaires afin d'atteindre le niveau d'économies d'énergie garanti.

Ces économies d'énergie sont mesurées sur la base de la consommation moyenne d'énergie calculée sur les consommations des années précédentes. L'entreprise contractante finance ses investissements à partir des économies réalisées sur les coûts énergétiques. La municipalité, quant à elle, continue de régler les factures d'énergie et, à la fin, elle retrouve la propriété d'un équipement efficace.

Chacune des deux parties y trouve donc son compte, sans oublier les avantages, considérables, en matière de protection de l'environnement.

Ce type de contrat offre la garantie que les installations seront de bonne qualité, car il en va de l'intérêt de l'entreprise contractante : les frais de fonctionnement et de maintenance, lesquels sont à sa charge, s'en trouveront ainsi réduits et une efficacité énergétique optimale offre à l'entreprise contractante la possibilité de réaliser de plus grandes économies d'énergie, et donc d'être mieux rémunérée.

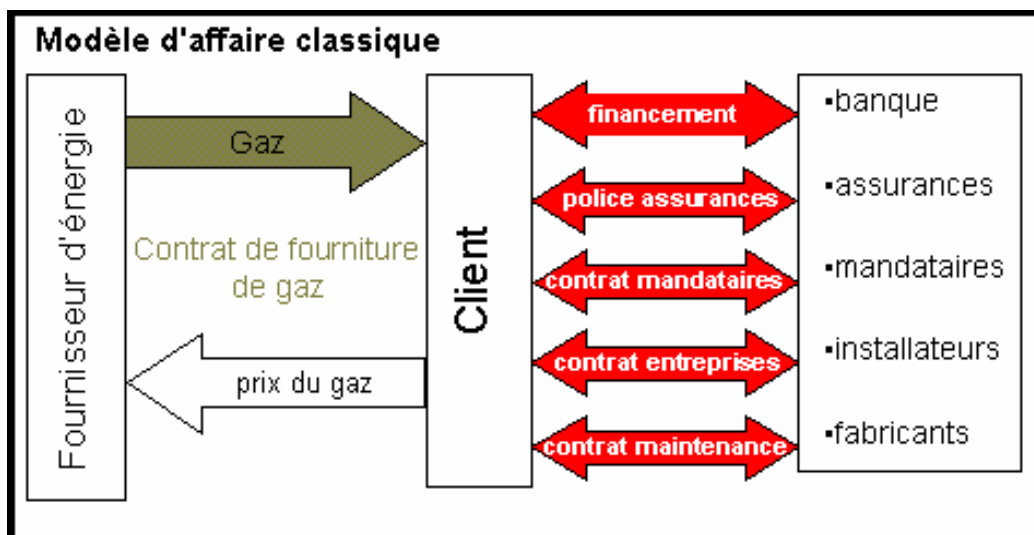
En cas de panne sur les installations, l'entreprise contractante doit par ailleurs garantir une continuité de fonctionnement.

Au terme du contrat, le client devient alors le seul bénéficiaire des économies réalisées. Mais un partage des économies avec la municipalité peut être prévu dès le début du contrat (voir figure page 8).

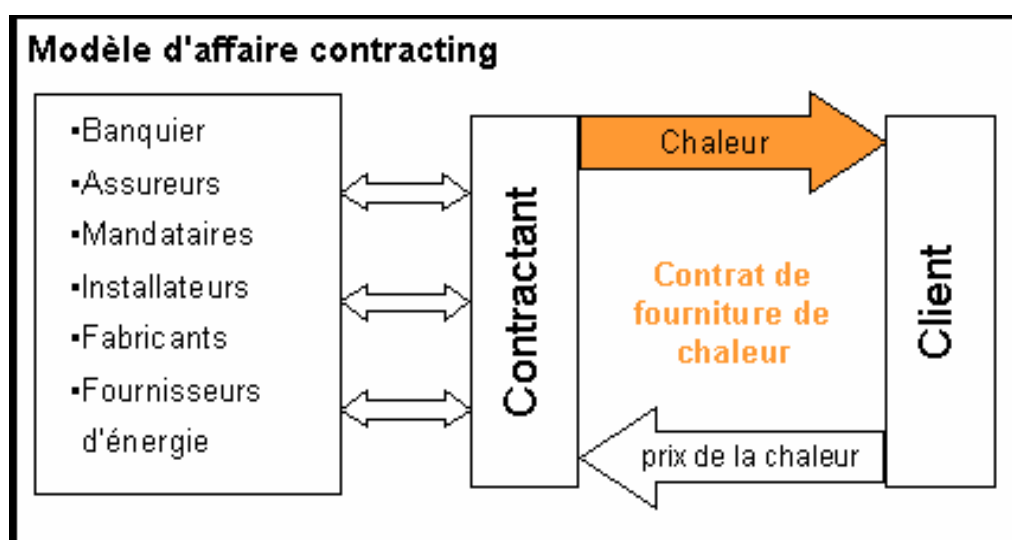
L'expérience montre qu'il est possible de réduire de plus de 25% le budget consacré à l'énergie. Les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique, en réduisant la consommation d'électricité et de chauffage, sont également une source supplémentaire d'économies pour le client.

La durée du contrat est habituellement comprise entre 7 et 15 ans; mais celle-ci peut être plus courte selon les cas.

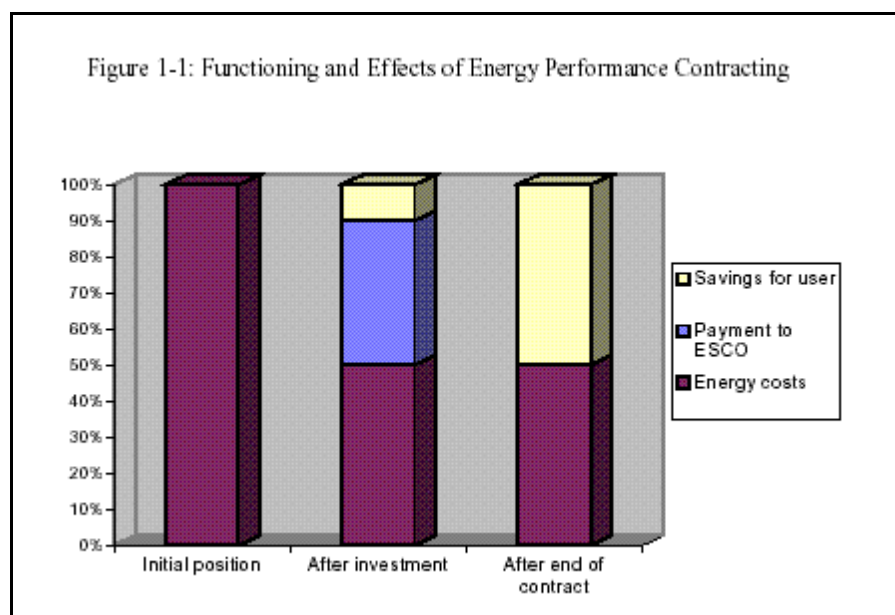
Les Contrats de Performance, ou financements par des tiers (« Third Party Financing – TPF »), sont intéressants pour tout consommateur d'énergie. Ce dernier garde en effet la libre disposition de ses moyens financiers pour d'autres utilisations, le financement étant assuré par les économies d'énergie réalisées, donc sans immobilisation de capital.



Source : Pierre-Alain Kreutschy _ SI Genève (Suisse)



Source : Pierre-Alain Kreutschy _ SI Genève (Suisse)



Source : EVA (Energie Verwertungsgesellschaft - Autriche) : Guideline for success.

Exemple : Avant le Contrat de Performance, la municipalité paye la totalité de sa facture énergétique. Pendant la durée du contrat, celle-ci paye 90% de sa facture énergétique initiale (dont 50% représentent le coût réel de l'énergie et 40% remboursent les investissements faits par le contractant) : la municipalité réalise déjà 10% d'économies. Après la fin du contrat, elle ne paye plus que 50% de sa facture énergétique initiale et réalise 50% d'économies.

Le champ d'application de ces contrats est particulièrement vaste :

- > Bâtiments : écoles, logements sociaux, voirie, gestion énergétique,
- > Eau, assainissement, déchets,
- > Santé, éducation, sécurité, défense,
- > Parkings, services logistiques et maintenance, information, etc.

Les Contrats de Performance peuvent être utilisés pour des travaux d'amélioration dans des bâtiments existants, mais également dans le cas de constructions neuves, et s'appliquent à tout type de technologie énergétique.

Il existe trois types de Contrats de Performance qui correspondent à un champ d'application plus ou moins vaste :

- > Gestion et exploitation de bâtiments,
- > Financement et exploitation des éléments techniques (chaudières, cogénération, ventilateurs, éclairage),
- > Contrat d'économies d'énergie avec investissement dans l'isolation thermique des bâtiments.

Le choix du type de contrat dépendra essentiellement de l'étendue des travaux de rénovation et des tâches qui seront confiées à l'entreprise contractante. Il dépendra également de la présence ou non de personnel municipal qualifié, capable d'assurer les travaux de maintenance par exemple, du nombre de bâtiments, de la durée prévue du contrat, etc.

Avantages et inconvénients

Un projet de Contrat de Performance énergétique présente de nombreux avantages pour le client :

- > C'est une solution globale, un seul prestataire offrant une gamme complète de services,
- > C'est la garantie d'une solution énergétique économique et rationnelle, adaptée aux besoins,
- > Il permet de réduire, voire de supprimer, les dépenses d'investissements,
- > Les risques liés à la construction sont transférés à l'entreprise contractante,
- > Garantie d'un prix stable sur toute la durée du contrat,
- > Plus de problèmes de travaux ni de maintenance,
- > Durée du contrat inférieure à la durée de vie utile de l'installation.

L'un des principaux avantages réside dans le fait que l'entreprise de services énergétiques est la seule responsable, aussi bien au niveau technique que financier, en cas d'événements imprévisibles.

Enfin, la valeur du bâtiment est préservée, voire augmentée, les conséquences pour l'environnement sont positives et le confort d'utilisation est accru.

Les Contrats de Performance énergétique offrent également de nombreux avantages aux entreprises contractantes :

- > Valorisation de leur image, par démonstration de leurs compétences dans les domaines suivants :
 - Prise en compte des intérêts du client,
 - Utilisation rationnelle de l'énergie.
- > Fidélisation du client sur le long terme,
- > Valorisation des activités de l'entreprise : le Contrat de Performance n'est pas une fin en soi, mais un moyen de promouvoir les économies d'énergie,
- > Prise de parts de marché.

Malheureusement, il existe également des inconvénients :

- > Les Contrats de Performance n'étant pas très répandus, les deux parties au contrat doivent faire preuve d'une bonne organisation (le présent guide et les expériences déjà menées devraient cependant leur faciliter les choses !).
- > Les projets nécessitant un faible investissement et/ou offrant peu d'économies d'énergie ne sont pas attractifs, ni pour l'entreprise qui apporte le tiers financement, ni pour le client. La solution dans ce cas consiste à intégrer les bâtiments de plus petite dimension dans un projet plus vaste regroupant plusieurs bâtiments.
- > Dans la plupart des cas, la durée du Contrat de Performance énergétique est supérieure à cinq ans. Cela signifie donc un engagement à long terme vis-à-vis de l'ESCO. Mais ce point peut être également, aux yeux de certains, considéré comme un avantage.

4 - Comment mettre en place un Contrat de Performance ?

La plupart des informations présentées dans ce chapitre proviennent du site internet de l'agence autrichienne EVA :

[http://www.eva.ac.at/\(en\)/publ/pdf/tpf-rat_en.pdf](http://www.eva.ac.at/(en)/publ/pdf/tpf-rat_en.pdf)

Dans la préparation un projet de CP, il est particulièrement important de :

- > Savoir identifier les bâtiments pour lesquels un Contrat de Performance énergétique est envisageable,
- > Etablir clairement les objectifs à atteindre,
- > Connaître les éléments à prendre en compte pour l'attribution du Contrat de Performance énergétique,
- > Définir les éléments à inclure au contrat,
- > Fixer les responsabilités de la collectivité locale une fois le contrat accordé.

4.1 – Evaluation du potentiel d'économies d'énergie

Pour déterminer s'il est intéressant ou non de recourir à un Contrat de Performance, il convient en tout premier lieu de dresser un bilan énergétique du patrimoine municipal. Comme il a été dit précédemment, les économies d'énergie réalisées grâce aux investissements consentis doivent être suffisamment importantes pour couvrir les intérêts et le montant des remboursements, ainsi que les frais encourus par l'entreprise de tiers financement dans le cadre de sa prestation de services, comme les frais d'exploitation et de maintenance. Ainsi, certaines entreprises de tiers financement autrichiennes considèrent qu'un projet de Contrat de Performance énergétique ne peut être envisagé que si les dépenses énergétiques annuelles sont supérieures à 20,000 €.

La Campagne « Display », dont le coordinateur est Energie-Cités, peut aider à évaluer la performance énergétique des bâtiments. En effet, cette Campagne vise à promouvoir l'affichage d'information sur la performance énergétique des bâtiments municipaux en matière de consommation primaire d'énergie, de consommation d'eau et d'émissions de CO₂. Un outil de calcul, très simple, basé sur la consommation énergétique annuelle et tenant compte du type d'énergie utilisé, permet de :

- > Définir la catégorie d'efficacité énergétique correspondant au bâtiment,
- > Simuler l'impact de mesures d'économies d'énergie,
- > Comparer les bâtiments entre eux,
- > Comparer les bâtiments avec ceux d'autres municipalités,
- > Echanger des expériences avec d'autres villes européennes.

Pour plus d'information : <http://www.display-campaign.org>

Une autre méthode d'évaluation du potentiel d'économies d'énergie d'un bâtiment est proposée sur le site d'EVA :

[http://www.eva.ac.at/\(en\)/publ/pdf/tpf-rat_en.pdf](http://www.eva.ac.at/(en)/publ/pdf/tpf-rat_en.pdf) (page 16 du document PDF).

4.2 - Création de "pools" de bâtiments

L'établissement de "pools" de bâtiments peut aider à gérer le patrimoine énergétique municipal.

Cette technique consiste à regrouper plusieurs bâtiments, ceux dont les potentiels d'économies d'énergie sont élevés et d'autres plus faibles, dans un même projet. Chaque pool étant constitué de bâtiments très différents - tant au niveau des consommations d'énergie, des matériaux de construction, que des équipements - cette solution permet d'effectuer des calculs croisés permettant d'intégrer des bâtiments qui, pris isolément, auraient été jugés non rentables pour un tel projet.

Il se peut que les plus petites municipalités ne disposent pas de bâtiments en nombre suffisant pour constituer un pool. Elles peuvent alors se regrouper avec une ou plusieurs municipalités, également intéressées par le projet. Cela est plus facile lorsque des structures de coopération intercommunale existent déjà. Mais il n'en reste pas moins vrai qu'un tel cas de figure est plus délicat à gérer, car il faut accepter que les mesures d'économies d'énergie mises en place dans le bâtiment de l'autre municipalité puissent être financées par des économies réalisées sur ses propres bâtiments.

Pour plus d'information : <http://www.penelope-save.org/front-moteur.php>, rechercher : Pooling of Energy Contracting in Small Municipalities in Styria (Austria).

Des projets ont été mis en œuvre dans le cadre d'un programme de rénovation des bâtiments à l'échelle de toute une ville (bâtiments publics, commerciaux et industriels, appartements et maisons résidentielles).

Pour plus d'information : <http://www.energie-cites.org/meels/index.php/cat/6/> (exemple de Peterborough)

Après avoir identifié les bâtiments susceptibles de bénéficier d'un contrat de performance énergétique, il convient ensuite de se poser la question de savoir ce que veut vraiment la municipalité : quel est le degré d'engagement souhaité, quelles fonctions devra remplir l'entreprise contractante (maintenance, contrôles, services), quels critères d'évaluation seront utilisés pour attribuer le contrat etc. Tous ces points sont essentiels car il s'agit d'établir un contrat « gagnant-gagnant » et de leur analyse dépend le succès du partenariat.

4.3 - Lancer une procédure de marché public

L'offre la mieux adaptée sera identifiée à l'issue d'une procédure de marché public, avec appel d'offres européen. C'est en effet la seule façon d'assurer une concurrence effective, tant au niveau des prix que des idées. Cette démarche nécessite cependant de définir des critères d'évaluation des offres, critères qui doivent prendre en compte les objectifs du projet.

Attention !!

Bien que le présent guide tienne compte de la législation européenne en vigueur, il vous appartient de vérifier que les solutions en matière de Contrat de Performance énergétique qui vous sont proposées sont compatibles avec le cadre juridique régissant l'attribution des marchés dans votre pays.

Voici les étapes qu'il convient de suivre dans l'élaboration d'un CP :

- > Publication de l'appel d'offres au Journal Officiel de l'Union européenne, tous les critères d'attribution doivent être mentionnés,
- > Les soumissionnaires présentent une étude préliminaire sur les économies d'énergie envisagées (analyse approximative),
- > Attribution du marché à l'offre la plus avantageuse,
- > Le soumissionnaire sélectionné conclut un contrat avec la municipalité pour une étude de faisabilité (analyse détaillée) et la municipalité signe une lettre d'intention dans laquelle elle s'engage à signer un contrat avec le soumissionnaire, à condition que l'étude de faisabilité confirme les économies d'énergie de l'étude préliminaire,
- > Prise de décision quant à la signature d'un Contrat de Performance énergétique.

4.3.1 - Appel d'offres

Plus le projet est important, plus il faudra consacrer de temps à la préparation de l'appel d'offres. Dans le cas d'un projet plus modeste, il suffira de définir les principales conditions cadres.

Dans le cas de projets plus importants, et afin de bénéficier pleinement de la mise en concurrence, tant au niveau des prix que des idées, il est conseillé de procéder en deux étapes.

Etape 1 : Evaluation publique des candidats potentiels avant d'engager la procédure d'adjudication. Il s'agit de mieux connaître les entreprises sur le marché afin d'éliminer de la consultation celles qui ne conviendraient pas. Cette étape permet également d'alléger le travail d'évaluation des offres.

Etape 2 : Invitation faite aux entreprises admises à la consultation à présenter une offre et début des négociations contractuelles. Il convient cependant de vérifier qu'une telle procédure est conforme au contexte juridique du pays concerné.

Les soumissionnaires eux-mêmes souhaiteront obtenir de plus amples informations sur le projet. Il est par conséquent recommandé de préparer un document d'information à leur intention. Dans le cas de projets importants, il peut être judicieux d'organiser une réunion d'information avec tous les soumissionnaires du projet. Les critères d'évaluation des documents doivent faire l'objet d'une annonce publique préalable.

Contenu du dossier d'appel d'offres:

- > Objet et objectifs du projet,
- > Conseils pour la préparation des documents,
- > Détermination de la rémunération
- > Cadre général,
- > Calendrier,
- > Critères d'évaluation,
- > Données spécifiques au bâtiment.

Attention !!

L'offre la moins chère n'est pas forcément la meilleure et les collectivités publiques doivent avant tout rechercher le meilleur rapport qualité/prix. L'appel d'offres doit par ailleurs stipuler le plus précisément possible les conditions souhaitées par la municipalité.

4.3.2 - Critère d'évaluation

Quelques conseils et idées en matière de critères d'évaluation sont présentés ici. L'objectif est de vous aider à déterminer si et dans quelle mesure une offre est, ou non, intéressante. Ces critères d'évaluation sont particulièrement importants dans le cadre d'un Contrat de Performance énergétique.

Exemples de critère d'évaluation :

- > Economies garanties sur les coûts énergétiques,
- > Part des économies qui revient au client,
- > Economies sur d'autres dépenses,
- > Réduction de la consommation d'énergie,
- > Réduction des émissions des gaz à effet de serre / polluants

4.3.3 - Etude de faisabilité des Contrats de Performance

Principaux aspects

L'étude de faisabilité doit mentionner :

- > L'objet du contrat,
- > La base du contrat,
- > Les obligations de l'entreprise contractante,
- > Les obligations de la municipalité,
- > Autres dispositions.

Le Contrat de Performance est conçu pour s'auto-financer une fois lancé. Cependant, la préparation du contrat nécessite des investissements et un engagement considérables. Elle requiert le soutien d'une structure importante et stable, comme par exemple une collectivité locale.

L'engagement financier peut s'étendre sur plusieurs années avant que le système ne puisse atteindre son seuil d'auto-financement, ce qui peut présenter des difficultés. C'est pourtant grâce aux contrats du secteur public que le marché pour les Contrats de Performance a pu décoller au Canada, et à Berlin c'est bien sur les contrats de la collectivité locale que compte l'agence berlinoise (Berliner Energieagentur) pour assurer sa pérennité.

La promotion des ESCO nécessite une action au niveau local ainsi qu'un marché important. Le soutien du gouvernement est nécessaire pour alléger les restrictions qui pèsent à la fois sur les collectivités locales et sur les institutions du secteur public et pour fournir des garanties. Le gouvernement national peut en effet contribuer à promouvoir l'utilisation des Contrats de Performance, il peut agir sur les taux d'imposition afin que l'investissement énergétique ne soit pas pénalisé par le régime de TVA, il peut encourager la collectivité locale à investir dans de telles structures, et même lui imposer des objectifs. Mais là encore, il faut une volonté et un engagement sur le long terme afin que cette politique puisse porter ses fruits.

Détails des études de faisabilité

Objet de l'accord

Base du contrat

- > Contrat préliminaire,
- > Loi applicable,
- > Lettre¹ d'intention ou document annexe.

¹ Exemple d'un contrat de performance suisse : le contrat sera conclu si aucun surcoût n'est constaté par rapport aux coûts énergétiques prédéfinis.

Obligations des contractants

- > Soumettre une étude dans un délai donné (date)
- > L'étude doit mentionner
 - Les conditions de fonctionnement actuelles,
 - Le niveau de confort attendu,
 - Le détail des équipements à installer (quoi, quand, où, coût),
 - La « consommation de base », c'est-à-dire la consommation et les dépenses d'énergie qui serviront à mesurer les économies réalisées (valeur de référence),
 - Les hypothèses qui ont servi au calcul de la « consommation de base »,
 - Le montant des économies et la méthode proposée pour calculer les économies d'énergie,
 - Les services fournis par le contractant,
 - La rémunération annuelle du contractant,
 - Le prix d'une option d'achat,
 - Commentaires sur la prestation et les coûts des services supplémentaires.
- > Coût de l'étude (pas de frais supplémentaires en cas de conclusion du contrat ; si le contrat n'est pas signé : pas de paiement en cas d'écart important entre l'étude de faisabilité et l'étude préliminaire, paiement des frais lorsque l'étude de faisabilité confirme à peu près l'étude préliminaire).
- > Assurance : indemnité professionnelle.

Obligations des municipalités

La municipalité doit fournir au contractant les informations suivantes pour son étude :

- > Historique des consommations d'énergie et factures sur les trois dernières années,
- > Copies de tout contrat de fourniture d'énergie existant,
- > Copies de tout contrat de maintenance existant,
- > Niveau de service et de confort (température des pièces par ex.),
- > Plans des bâtiments,
- > Information sur l'utilisation de chaque partie du bâtiment (durées d'occupation),
- > Informations sur les équipements énergivores,
- > Information sur tout projet de travaux de construction présent ou à venir, concernant le bâtiment,
- > Informations sur quand et où pourrait être installé le nouvel équipement,
- > Toute information utile.

Autres dispositions

- > Cas de résolution et de résiliation du contrat,
- > Responsabilités et garanties légales,
- > Droit applicable,
- > Modifications seulement par écrit,
- > Juridiction compétente.

Cette phase de préparation peut se révéler longue et coûteuse, mais elle est indispensable à la conclusion d'un contrat « gagnant-gagnant » et permet d'optimiser les économies d'énergie.

5 – Comment rédiger le contrat ?

Une fois l'entreprise sélectionnée et l'étude de faisabilité acceptée, il reste à rédiger le contrat.

5.1 - Quels sont les principaux aspects du contrat ?

Le Contrat de Performance est basé sur une relation de confiance entre les parties. Il prend en compte tous les besoins spécifiques du projet et offre au client une garantie légale. Le contrat doit mentionner :

- > Le détail des mesures techniques prises,
- > La nature et l'étendue de tous les investissements effectués par le contractant ainsi que la durée et le niveau des économies,
- > Tous les domaines de responsabilité,
- > La maintenance,
- > Les droits de propriété et d'usage.

Le contractant est responsable de la performance des systèmes techniques et assume tous les risques en cas de panne. Il garantit également au client un niveau minimum d'économies d'énergie et supporte tous les risques financiers, en cas d'augmentation des taux d'intérêt par exemple.

Le client fournit au contractant toutes les informations nécessaires afin qu'il puisse calculer de manière correcte la durée du projet. Cela implique de procéder à des ajustements sur les coûts énergétiques annuels (valeur de référence) afin de tenir compte des éventuels changements climatiques, ainsi que de l'évolution des consommations ou des prix de l'énergie. Par conséquent, si le bâtiment est utilisé à d'autres fins que celle initialement prévue, le contractant n'a pas à prendre en charge les augmentations de consommation d'énergie, car elles n'étaient pas prévisibles à la signature du contrat.

Les partenaires s'accordent également sur d'autres points que les économies garanties, afin d'inciter, par exemple, les « utilisateurs » du bâtiment (les locataires) à économiser l'énergie au-delà du niveau garanti par le contrat.

Les principaux éléments d'un contrat avec économies d'énergie garanties sont les suivants :

- > Une promesse de garantie faite par le contractant, conforme à la réglementation nationale en vigueur, avec indication du niveau d'économie à atteindre,
- > Les options choisies par le contractant pour l'entretien et la maintenance des équipements énergétiques existants,
- > Les options concernant le type et le montant de l'investissement à la charge du contractant (qualité, compatibilité, durée d'utilisation des composants techniques),
- > Une déclaration selon laquelle la propriété des équipements objets des investissements est transférée au propriétaire des bâtiments dès leur installation. (C'est une sécurité au cas où le contractant deviendrait insolvable (banqueroute). Dans cette hypothèse, le client peut alors poursuivre à son compte les mesures entreprises.

5.2 - Quelles sont les conditions d'un Contrat de Performance réussi ?

Contractant :

- > Entreprise d'ingénierie compétente,
- > Volonté d'utiliser des outils et des techniques développées,
- > Crédibilité.

Municipalité :

- > Volonté politique
- > Choix éclairé et bien informé (réseaux et partenariat pour échanger des informations),
- > Bonne préparation du projet,
- > Implication du personnel (suivi de l'état d'avancement du projet).

Attention !!

Certains problèmes apparaissent une fois le contrat signé. Y réfléchir avant la rédaction du contrat peut éviter bien des mauvaises surprises :

- > Désaccord en cas de non-respect du calendrier prévu pour les travaux d'installation,
- > Désaccord sur la qualité des composants installés,
- > Désaccord sur le niveau de confort,
- > Travail de coordination supplémentaire pour la collectivité publique (client),
- > Désaccord lié à un manque de précision dans la distribution des responsabilités en matière de maintenance, Désaccord en cas d'inoccupation du bâtiment ou d'un changement dans son utilisation,
- > Refus du contractant d'installer ou d'assurer l'entretien des équipements énergétiques suite à un contentieux,
- > Faillite du contractant.

5.3 - Que doit contenir un Contrat de Performance ?

Ce chapitre traite des points du contrat qui doivent être discutés avec l'entreprise privée. Seuls sont présentés les points du contrat qui diffèrent d'un contrat classique.

Attention !!

Soyez clair dans ce que vous attendez du contrat.
Soyez précis dans vos définitions.
Protégez-vous contre d'éventuels problèmes !

Contrat de Performance

Entre une collectivité publique (municipalité) et une entreprise privée (le contractant).

Obligations du contractant

- > Installation (préciser l'étendue des travaux d'installation, leur qualité et durée, les procédures de contrôle et d'acceptation),
- > Objectif garanti (fourniture de chaleur/d'électricité, garantie d'économie², données de référence sur les coûts énergétiques, calcul),
- > Maintenance (préciser les équipements concernés, la fréquence, les cas de remplacement ou de modification, les cas d'urgence),
- > Autres obligations (calcul des économies d'énergie, assurance, comptabilité),
- > Répartition des risques (risque de non-fonctionnement des installations destinées à économiser l'énergie).

Obligations de la municipalité

- > Rémunération,
- > Libre accès au bâtiment,
- > Mise à disposition d'un local pour les installations, accès aux alimentations en eau, combustible et électricité,
- > Entretien du bâtiment (connexe aux responsabilités du contractant),
- > Droit de veto.

Conditions du contrat : durée, rémunération, coûts éligibles

- > Contrat conclu pour une durée fixe ou durée conditionnée à la réalisation des objectifs,
- > Définition de la consommation énergétique de référence,
- > Définition des économies garanties (montant de ces économies, base de la rémunération),
- > Indication quant au partage ou non des bénéfices avec la municipalité,
- > Rémunération en cas d'objectifs atteints, non atteints ou dépassés (minoration ou majoration).

Conditions du contrat : comment éviter les problèmes et trouver des solutions

- > Clause de propriété indiquant clairement qui est le propriétaire des équipements (attention au droit applicable),
- > Dispositions en cas de retard dans l'installation des équipements,
- > Dispositions en cas de mauvais fonctionnement du système,
- > Dispositions en cas de non-respect des obligations d'économie,
- > Dispositions au cas où le contractant refuserait ou ne peut assurer l'installation et/ou l'entretien des systèmes énergétiques (par ex. en cas d'insolvabilité ou de contentieux),
- > Dispositions en cas d'inoccupation du bâtiment (ou de modification de son usage),
- > Enonciation des motifs de résiliation du contrat et des éventuels recours en dommages et intérêts,
- > En cas de garanties financières, précisez l'assurance,
- > Durée et début de la période de garantie.

² La municipalité doit bénéficier d'une garantie de bonne fin ou de tout autre garantie jusqu'à ce que les mesures soit mises en oeuvre de manière satisfaisante

Partage des responsabilités et des risques

Le client s'engage à fournir au contractant une base fiable de calcul sur toute la durée du contrat, les données sur les coûts énergétiques annuels (données de référence) devant tenir compte des éventuelles variations climatiques ainsi que des variations dans l'utilisation du bâtiment et dans le prix de l'énergie. Ainsi, en cas d'utilisation accrue du bâtiment, le client devra supporter les coûts supplémentaires liés à l'augmentation de la consommation d'énergie.

Le non-respect de la performance attendue en matière d'économies d'énergie entraîne l'application de la garantie. La facture du client ne peut en aucun cas être alourdie.

Exemples:

- > L'offre de service inclut des mesures visant à accroître la motivation des usagers. Les concierges reçoivent une formation ; des valisettes et des jeux sont distribués aux scolaires afin de les sensibiliser aux économies d'énergie.
- > Pendant la durée du contrat, un certain nombre de bâtiments ont été vendus et d'autres ont été intégrés au pool en fonction des besoins. Tout cela avait été prévu au contrat, ce qui montre bien la souplesse du système.

(Document MEELS : Etudes de cas sur les bonnes pratiques face à la libéralisation – Exemple de Berlin)

5.4 - Quels sont les points qui peuvent être source de conflit ?

Ce chapitre s'inspire d'exemples pris dans des Contrats de Performance existants. Il a pour but de vous éviter un certain nombre de problèmes en évoquant les points sensibles d'un contrat, mais n'a aucun caractère obligatoire ! (les clauses du contrat doivent être adaptées au cas d'espèce).

Droit de veto

La municipalité peut exercer un droit de veto lorsque l'installation d'un équipement ou d'un système destiné à économiser l'énergie est :

- > Contraire à la loi,
- > Si des contrats passés avec d'autres parties s'opposent à ces mesures,
- > Si le montant de l'investissement dépasse une certaine valeur,
- > Si le contractant ne peut apporter la preuve de la qualité des mesures prises pour économiser l'énergie,
- > Si les investissements induisent des frais supplémentaires pour la municipalité.

Pas de transfert d'entreprise

Enoncé : les mesures prises pour économiser l'énergie ne constitue pas un transfert d'entreprise conformément à la décision de la Cour de justice Européenne C 392/92.

Autorisation à sous-traiter

- > Le contractant doit informer la municipalité de son intention de sous-traiter,
- > La municipalité doit donner son accord par écrit,
- > Droit d'exclusion des fournisseurs ou des sous-traitants avec qui la municipalité a déjà traité et qu'elle juge non satisfaisants.

Avis de rachat

- > Municipalité
 - Le droit de vendre l'immeuble objet du contrat est accordé (ou non) et entraîne (ou non) la résolution du contrat
 - Conditions de rachat du contrat.

- > Contractant
 - Le rachat du contractant par une autre entreprise est défini (ou non) comme un motif de résolution du contrat.

Option d'achat

Au bout d'un an à compter de la date du contrat, la municipalité peut demander à acquérir l'ensemble des mesures à leur valeur de fin de contrat.

Garanties

- > Durée de la garantie : durée légale ou durée négociée plus longue (durée du contrat par ex.),
- > Le début de la période de garantie au moment du transfert de risque,
- > Garanties après expiration du contrat : si rien n'est indiqué,
 - C'est la loi qui s'applique (d'où l'importance des conditions de transfert de risque),
 - Garantie de disponibilité des pièces détachées sur une période donnée.

Force majeure : conciliation

Plusieurs possibilités, dont les suivantes :

- > Les parties ne pourront réclamer des dommages et intérêts à l'encontre de l'autre partie
- > Les obligations des deux parties seront suspendues – si la situation perdure, la résiliation du contrat pourra être demandée.

Résolution du contrat

- > Pas de dispositions en la matière,
- > Résolution immédiate :
 - Résolution par la Municipalité en cas de :
 - Insolvabilité,
 - Manquement grave à l'obligation d'économie d'énergie,
 - faute grave concernant les critères de transparence (comptabilité),
 - Concurrence déloyale (autre : demande de dommages et intérêts),
 - Autres manquements graves aux clauses du contrat (ex. refus de mettre en œuvre les mesures prévues).
 - Résolution par le contractant en cas de :
 - Non-paiement au terme du sursis accordé (défaut de paiement),
 - Inoccupation ou altération des bâtiments,
 - Autres manquements graves aux clauses du contrat.
- > Forme de résolution,
- > Dommages et intérêts.

Attention !!

Ce nouveau type de contrat peut présenter des risques (corruption, risque que le partenaire privé n'opte pour une politique du moindre effort etc.).

Ces informations ne peuvent en aucun cas remplacer un avis juridique !!

6 - Comment réussir un Contrat de Performance ?

6.1 - Recours à un maître d'oeuvre

Afin de tirer le meilleur parti des partenariats destinés à économiser l'énergie, il est recommandé de recourir aux services d'un maître d'oeuvre disposant d'une bonne expérience dans le domaine concerné et connaissant le marché. Les aspects techniques, économiques et juridiques du projet doivent en effet être coordonnés et être présentés aux soumissionnaires invités à présenter une offre de manière optimum. Les fonctions de maître d'oeuvre comprennent :

- > La rédaction de tous les documents nécessaires au contrat et à l'attribution du marché,
- > Les recommandations concernant les objectifs techniques et commerciaux,
- > La coordination officielle et technique de la procédure d'appel d'offres,
- > Une bonne connaissance du marché afin de pouvoir évaluer et négocier les offres dans leurs aspects techniques et économiques,
- > Les recommandations pour l'attribution des contrats
- > Le suivi du projet.

(Extrait des recommandations de la Berliner Energie Agentur)

Le maître d'oeuvre est un expert qui est aux côtés du client et qui le conseille : il suit d'une manière générale le contrat en tant que consultant du client.

Attention !!

Certaines entreprises proposent à la fois des services de maître d'oeuvre et de contractant. Energie-Cités conseille de choisir deux sociétés différentes pour réaliser ces deux tâches distinctes afin de garantir un maximum de transparence et permettre au client de bénéficier d'une assistance indépendante.

6.2 - Disposer de spécialistes énergie (contrôle et maintenance) au sein du personnel municipal

La municipalité doit disposer en interne de « spécialistes énergie » car il est essentiel qu'elle puisse être à même de vérifier le travail du contractant. Par ailleurs, la municipalité doit connaître le fonctionnement des installations, ainsi que les procédures de maintenance, afin de pouvoir assurer l'ensemble de ces tâches après expiration du Contrat de Performance.

EVA fait les recommandations suivantes :

*“Selon les termes du contrat, la société assurant le tiers-financement (ESCO) peut se voir confier un certain nombre de tâches. Dans de nombreux cas, le partenaire externe se charge également de l'acquisition des données et de la transmission des informations. La collectivité publique n'a donc alors qu'un **rôle de contrôle**.*

*Si vous voulez être informé de la mise en place de certaines mesures dans vos bâtiments, vous devez imposer à votre partenaire une **obligation d'information**. Par ailleurs, vous devez effectuer **une vérification de concordance** sur les données figurant dans les rapports de l'entreprise de tiers-financement. Si les différentes étapes du calcul de réduction des coûts sont aisément compréhensibles, alors les résultats présentés dans le rapport sont fiables.”*

Pour plus d'information : [http://www.eva.ac.at/\(en\)/publ/pdf/tpf-rat_en.pdf](http://www.eva.ac.at/(en)/publ/pdf/tpf-rat_en.pdf)

6.3 - Création d'un réseau

La création d'un réseau composé d'entreprises de services publics, de collectivités locales, d'ONG etc. peut se révéler très utile à la mise en place d'un Contrat de Performance. Ce travail en réseau a pour objectif de :

- > Obtenir des projets de grande qualité,
- > Travailler avec des entreprises compétentes,
- > Permettre une gestion rationnelle et rentable des projets,
- > Réussir la mise en œuvre des projets,
- > Trouver des entreprises qualifiées et en faire des partenaires.

Pour plus d'information, consultez l'exemple de Graz (MEELS: Case studies of good practice to the challenge of liberalisation):

<http://www.energie-cites.org/meels/index.php/cat/6/>

Un autre exemple concerne le travail de l'agence de l'énergie berlinoise (Berliner Energieagentur) en Europe Centrale et Orientale. Cette agence a en effet créé un réseau composé d'agences locales et d'entreprises internationales afin de faciliter la mise en œuvre des Contrats de Performance dans les pays d'Europe Centrale et Orientale.

Pour plus d'information : <http://www.clearcontract.de/>

Téléchargez : [Sustainable Energy Management through Energy Contracting - Opening Markets in CEE](#)

6.4 - Campagne de communication

Une bonne communication entre les différents participants au projet (contractant, municipalité, utilisateurs etc.) est indispensable au bon déroulement des opérations.

Dans le cadre du projet Miléant (Suisse), SI Genève et d'autres partenaires ont été chargés d'installer un système de chauffage central dans la municipalité de Budé. SI Genève insiste sur l'attention spécifique que l'on doit porter aux aspects de communication. Dans le cas présent, les chauffagistes, basés dans le Canton de Genève, avaient en effet accueilli le projet avec difficultés.

Le projet CADIOM (Suisse – CIG, Dalkia Suisse, CGC-energie, Zschokke) fournit un autre exemple. Le projet portait sur l'installation d'un système de récupération de chaleur sur un incinérateur de déchets ménagers à Cheneviers, destiné à alimenter en chaleur les municipalités de Onex et Lancy. Les partenaires mirent en œuvre une politique de communication qui a contribué au succès du projet :

- > Constitution d'un comité de communication en collaboration avec les municipalités d'Onex et de Lancy,
- > Edition et distribution d'une brochure d'information à l'attention des populations concernées,
- > Information de la population en toute convivialité, autour d'un croissant et d'un café,
- > Informations pédagogiques à l'intention des écoles,
- > Exposition itinérante en divers lieux publics.

Pour plus d'information: <http://www.geneve.ch> et <http://www.swisscontracting.ch>

7 - Questions et réponses

Partie extraite du document de l'agence de l'énergie berlinoise (Berliner Energieagentur): "Performance Contracting: Energy Saving Partnership – A Berlin Success Model".

http://www.berliner-energieagentur.de/data/020507_final.pdf

Est-il possible de gérer les partenariats pour les économies d'énergie sans aide extérieure ?

Trois facteurs essentiels sont à prendre en compte afin de déterminer s'il est économiquement possible de mettre en œuvre des mesures d'économies d'énergie dans une collectivité locale ou s'il est préférable d'éviter de signer un partenariat d'économies d'énergie. Ces trois facteurs sont : les liquidités disponibles de la collectivité locale, le savoir-faire technique du propriétaire des bâtiments, et les conditions d'achats en matière de construction et de planification.

Un partenariat avec un partenaire externe présente les avantages suivants : le contrat garanti une baisse des consommations d'énergie et des coûts, le contractant prend tous les risques économiques, il effectue les investissements et s'engage par contrat à réduire les coûts énergétiques. Cette baisse est quantifiée et garantie, c'est-à-dire que le client en bénéficiera même si l'obligation d'économie d'énergie n'est pas remplie. Les consultants en énergie sont habitués à planifier et à améliorer les équipements destinés à économiser l'énergie, puisque c'est leur métier, et peuvent donc obtenir de plus importantes économies que le propriétaire du bâtiment.

Le propriétaire court-il un risque à conclure des contrats sur le long terme ?

Un partenariat pour les économies d'énergie est conclu habituellement pour une période comprise entre 5 et 15 ans, en fonction de la situation propre à chaque bâtiment : montant des investissements, degré de participation du maître d'ouvrage. On s'accorde généralement à dire que plus un contrat est long, plus les investissements dans les mesures d'économies d'énergie sont importants. Le contrat ne sera un succès que si la procédure d'appel d'offres et l'attribution du marché font suite à une solide analyse de la situation et définissent clairement les objectifs à atteindre (corrigés des éventuelles variations climatiques ainsi que des variations de prix et de consommation).

La préparation et la mise en oeuvre du projet ne représentent-ils pas un investissement trop important en temps et en argent ?

Le succès d'un partenariat pour les économies d'énergie dépend en grande partie du soin qui aura été apporté à la phase de préparation et de développement du projet. D'importantes synergies peuvent être atteintes en regroupant les bâtiments au sein de pools. Tous les participants doivent être impliqués en amont du projet afin d'assurer un meilleur transfert des informations et une plus grande transparence. C'est la seule façon d'obtenir l'adhésion de tous au projet. Le temps et les sommes consacrés aux divers préparatifs sont en général largement compensés par les réductions obtenues sur les frais de fonctionnement et les coûts énergétiques.

Est-ce que le recours à des consultants extérieurs impose nécessairement une réduction de personnel ?

Non, car il s'agit en l'occurrence de sous-traiter des tâches spécifiques. Le personnel technique municipal a un rôle important à jouer car il constitue une interface entre le maître d'ouvrage et le contractant. Le recours à la sous-traitance peut également conduire à la création de nouveaux postes, comme celui de contrôleur de projet. Le personnel se voit par ailleurs soulager de certaines tâches, en particulier de maintenance et d'optimisation des mesures d'économies d'énergie. Le personnel technique a donc au final plus de temps à consacrer à l'amélioration du service technique et à la sécurité.

L'externalisation de la gestion énergétique ne représente-t-elle pas, pour le maître d'ouvrage, une perte de contrôle sur les techniques de construction et la gestion des opérations ?

Au contraire, le maître d'ouvrage reste le propriétaire des nouveaux investissements et contrôle la conduite des opérations. Le contractant n'a que la responsabilité d'installer et de faire fonctionner les équipements destinés à économiser l'énergie. Au moment de rédiger le contrat, le maître d'ouvrage peut cependant choisir l'interface qui lui semble préférable, par exemple pour la maintenance du système. Ceci permet de n'avoir qu'un seul interlocuteur, chargé de veiller à l'ensemble des équipements du bâtiment, et non une multitude d'entreprises de maintenance.

Ai-je vraiment besoin d'un maître d'œuvre ? Pourquoi ne pas négocier moi-même le partenariat avec un contractant ?

Le maître d'œuvre dispose du savoir-faire et des connaissances nécessaires pour pouvoir identifier le meilleur contractant et futur titulaire du marché. Il sert d'interface entre le maître d'ouvrage et le partenaire potentiel tout au long de la procédure d'appels d'offres et a pour mission de sélectionner l'offre qui propose les meilleures garanties en matière d'économies d'énergie. Le maître d'ouvrage possède rarement une telle connaissance du marché.

Que se passe-t-il en cas d'augmentation des prix de l'énergie ?

Le contrat prévoit une clause spécifique : le contractant n'est payé qu'après avoir apporté la preuve de la baisse de la consommation en kilowatt heure et est rémunéré sur la base d'un prix fixe. Il n'a aucune influence sur les contrats passés avec les fournisseurs d'énergie, ni sur les prix de l'énergie. Le maître d'ouvrage continue à profiter de toute baisse de prix, mais doit payer plus cher l'énergie en cas d'augmentation des prix. Il est cependant assuré de consommer moins d'énergie.

Que se passe-t-il à expiration du contrat ?

Un audit final est réalisé en fin de contrat. Le maître d'ouvrage obtient ainsi l'assurance que les équipements sont dans un état technique correct compte tenu de leur ancienneté. Il peut alors décider de continuer et devient alors le seul bénéficiaire des économies réalisées. Le contractant est dans ce cas tenu de fournir les pièces d'usure sur une période donnée. Le contrat peut également être renouvelé ou un nouvel appel d'offres peut être lancé.



Berliner Energieagentur GmbH
Rudolfstr. 9
10245 Berlin
Germany
Tel: ++49 30 29 33 30 -0
Fax: ++49 30 29 33 30 -99
E-mail: office@berliner-e-agentur.de

8 - Remerciements

Energie-Cités remercie toutes les personnes qui nous ont aimablement fourni les informations nécessaires à la rédaction de ce guide. Nous remercions particulièrement Alexandra Waldmann et Ralf Goldmann de la Berliner Energie Agentur, Margot Grim de la Energie Verwerguntsagentur, Christian Freudiger de ScanE, Charles Weinmann et Michelle Monti de Swisscontracting, et Pierre-Alain Kreutschy des Services Industriels de Genève. Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude à Charles Weinmann pour ses précieux commentaires.

9 - Sources

Sites Internet :

Berliner Energieagentur : "Performance Contracting: Energy Saving Partnership – A Berlin Success Model".

http://www.berliner-energieagentur.de/data/020507_final.pdf

Clearcontract: Clearinghouse for energy contracting.

<http://www.clearcontract.de/>

[Sustainable Energy Management through Energy Contracting - Opening Markets in CEE](#)

Energie Verwerkungsagentur_EVA (Agence de l'énergie autrichienne): "Energy Performance Contracting for small and medium-sized municipalities: Guideline for success".

[http://www.eva.ac.at/\(en\)/publ/pdf/tpf-rat_en.pdf](http://www.eva.ac.at/(en)/publ/pdf/tpf-rat_en.pdf)

Municipalities and Energy Efficiency in a Liberalised System MEELS: Case studies of good practice to the challenge of liberalisation.

<http://www.energie-cites.org/meels/index.php/cat/6/>

Service Cantonal de l'énergie de l'état de Genève_ScanE.

<http://www.geneve.ch/scane/home/welcome.asp>

Swiss Contracting.

<http://www.swisscontracting.ch>

« DISPLAY » Campagne européenne pour l'affichage des consommations des bâtiments municipaux.

<http://www.display-campaign.org>.

Publications :

Services Industriels de Genève SI Genève (Suisse): présentation de Pierre-Alain Kreutschy lors d'un séminaire organisé par Swiss Contracting et ScanE (04/03/2004) : "How realise a Performance Contracting Project?"

CGC Energie (Suisse) : présentation de Jean-Philippe Louet lors d'un séminaire organisé par Swiss Contracting et ScanE (04/03/2004) : "How realise a Performance Contracting Project?"

Energie-Cités : Secrétariat
2, Chemin de Palente - F-25000 Besançon
Tél + 33(0)3 81 65 36 80 - Fax + 33(0)3 81 50 73 51
info@energie-cites.org



Energie-Cités - Bureau Bruxelles
157 avenue Brugmann - BE-1190 Bruxelles
Tél + 32(0)2 544 09 21 - Fax + 32(0)2 544 15 81
energie-cites.bxl@euronet.be