



# Lignes directrices pour la gestion de l'énergie



# **Lignes directrices pour la gestion de l'énergie**

Ce document est basé sur le document *ENERGY STAR Guidelines for Energy Management* (en anglais seulement) publié par l'Environmental Protection Agency des États-Unis.

*Also available in English under the title: Guidelines for Energy Management*

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec RNCan à [nrcan.copyright.droitdauteur@nrcan-rncan.canada.ca](mailto:nrcan.copyright.droitdauteur@nrcan-rncan.canada.ca).

N° de cat. M144-288/2018F-PDF (en ligne)  
ISBN 978-0-660-28722-5

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre des Ressources naturelles, 2019

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Vue d'ensemble</b> .....	<b>1</b>
<b>ÉTAPE 1. Prendre un engagement</b> .....	<b>2</b>
1.1 Nommer un directeur de l'énergie .....	2
1.2 Mettre sur pied une équipe de l'énergie .....	3
1.3 Mettre en place une politique énergétique .....	3
<b>ÉTAPE 2. Évaluer le rendement</b> .....	<b>4</b>
2.1 Recueillir et faire le suivi des données .....	4
2.2 Établir les données de référence .....	6
2.3 Faire une analyse comparative .....	6
2.4 Analyser les données .....	7
2.5 Réaliser des évaluations techniques et des vérifications .....	8
<b>ÉTAPE 3. Fixer des objectifs</b> .....	<b>9</b>
3.1 Déterminer la portée .....	10
3.2 Évaluer les améliorations possibles .....	10
3.3 Établir des objectifs .....	11
<b>ÉTAPE 4. Créer un plan d'action</b> .....	<b>12</b>
4.1 Préciser les étapes techniques et les cibles .....	13
4.2 Déterminer les rôles et les ressources .....	13
<b>ÉTAPE 5. Mettre en œuvre le plan d'action</b> .....	<b>14</b>
5.1 Créer un plan de communication .....	14
5.2 Accroître la sensibilisation .....	14
5.3 Renforcer les compétences .....	16
5.4 Motiver vos troupes .....	17
5.5 Assurer un suivi et une surveillance .....	17
<b>ÉTAPE 6. Évaluer les progrès</b> .....	<b>18</b>
6.1 Mesurer les résultats .....	18
6.2 Examiner le plan d'action .....	19
<b>ÉTAPE 7. Souligner les réalisations</b> .....	<b>20</b>
7.1 Exprimer votre reconnaissance à l'interne .....	20
7.2 Être reconnu à l'extérieur .....	21
<b>Annexe 1. Exemples de politiques énergétiques</b> .....	<b>22</b>
<b>Annexe 2. Outils d'ENERGY STAR pour le suivi de la consommation d'énergie et l'analyse comparative</b> .....	<b>24</b>
<b>Annexe 3. Normalisation des données</b> .....	<b>25</b>
<b>Annexe 4. Possibilités de reconnaissance ENERGY STAR</b> .....	<b>26</b>



## VUE D'ENSEMBLE

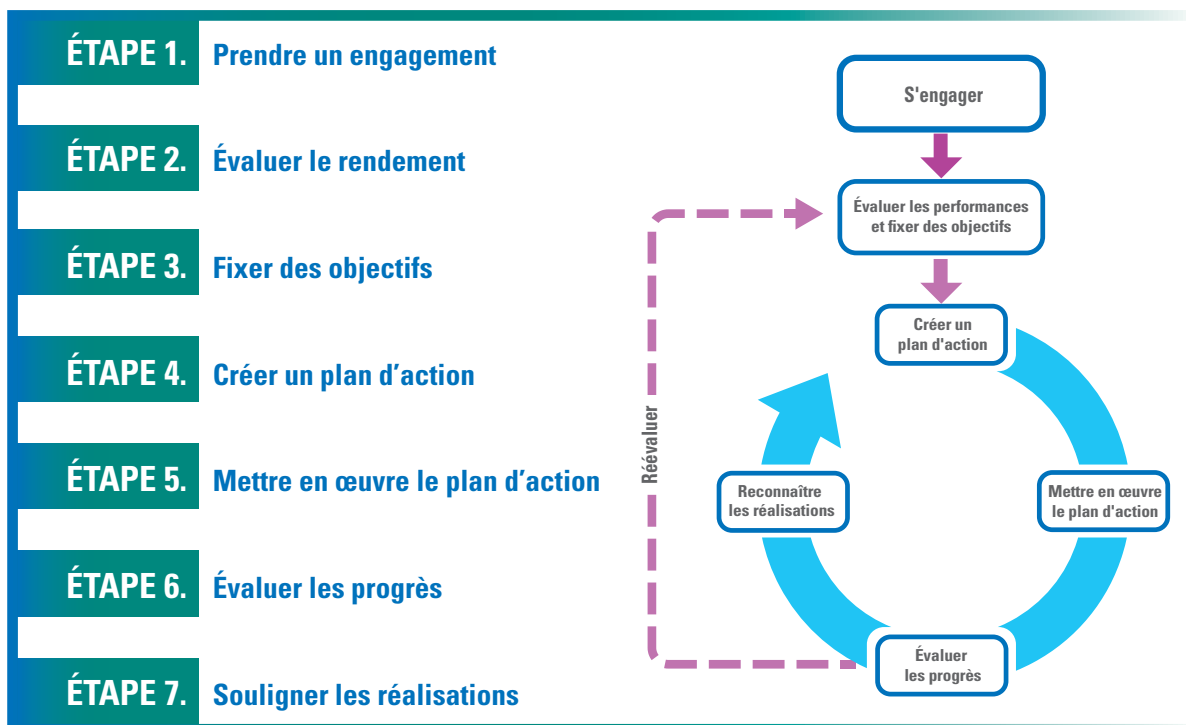
**L'amélioration constante du rendement énergétique nécessite la mise en place de pratiques et de processus efficaces de gestion de l'énergie afin d'aiguiller le programme énergétique. Le rôle ou la mission de toute organisation, peu importe son importance, peut inclure un programme énergétique efficace si on a la volonté de prendre cet engagement.**

Les *Lignes directrices d'ENERGY STAR pour la gestion de l'énergie* de Ressources naturelles Canada (RNC) présentent une stratégie éprouvée pour créer un programme de gestion de l'énergie axé sur l'amélioration constante du rendement énergétique. Le processus commence par l'engagement que prend une organisation lorsqu'elle devient un leader du Partenariat en économie d'énergie dans l'industrie canadienne (PEEIC).

Pour en savoir plus sur le PEEIC, veuillez visiter [www.PEEIC.ca](http://www.PEEIC.ca) ou envoyez un courriel à [ENERGYSTAR-Industry@canada.ca](mailto:ENERGYSTAR-Industry@canada.ca).

Ces lignes directrices pour la gestion de l'énergie peuvent aider votre organisation à améliorer son rendement énergétique et financier, tout en lui permettant de se démarquer en tant que chef de file en matière d'environnement. Des milliers d'organisations ont utilisé les lignes directrices afin d'adapter leur approche de gestion de l'énergie d'une façon qui donne des résultats et démontre leur leadership.

Les *Lignes directrices pour la gestion de l'énergie* comportent sept étapes principales. Elles sont décrites ci-dessous dans le graphique.





## ÉTAPE 1. PRENDRE UN ENGAGEMENT

**Lorsque les organisations constatent les bénéfices financiers que procure une meilleure gestion de l'énergie, elles s'efforcent constamment d'améliorer leur rendement énergétique. Leur réussite repose sur l'évaluation périodique du rendement énergétique et la mise en œuvre des étapes requises pour accroître l'efficacité énergétique.**

Peu importe le type ou la taille de l'organisation, le point commun de la réussite de la gestion de l'énergie est l'engagement. Les organisations s'engagent à affecter du personnel et des fonds pour faciliter l'amélioration continue.

Afin de mettre en œuvre leur programme énergétique, les organisations qui se démarquent forment une équipe spéciale de l'énergie et mettent en place une politique énergétique.

### Comment former une équipe spéciale de l'énergie

- **Nommer un directeur de l'énergie** — qui fixe des objectifs, fait le suivi des progrès et fait la promotion du programme de gestion de l'énergie.
- **Mettre sur pied une équipe de l'énergie** — qui réalise les activités de gestion de l'énergie dans les différentes sections de l'organisation et s'assure de l'intégration des pratiques exemplaires.
- **Mettre en place une politique énergétique** — qui énonce les éléments de base en vue de fixer des objectifs de rendement et d'intégrer la gestion de l'énergie.

### 1.1 NOMMER UN DIRECTEUR DE L'ÉNERGIE

La nomination du directeur de l'énergie constitue un élément essentiel d'un programme énergétique fructueux. Le directeur de l'énergie aide l'organisation à atteindre ses objectifs en établissant le rendement énergétique en tant que valeur fondamentale.

Le directeur de l'énergie n'est pas toujours un expert de l'énergie et des systèmes techniques. Les directeurs de l'énergie qui ont du succès comprennent de quelle façon la gestion de l'énergie aide une organisation à

atteindre ses buts et objectifs financiers et environnementaux. Selon la taille de l'organisation, le rôle du directeur de l'énergie peut être un travail à temps plein ou s'ajouter à d'autres responsabilités.



Voici les principales tâches du directeur de l'énergie :

- coordonner et diriger l'ensemble du programme énergétique
- être le point de contact pour la haute direction
- accroître la visibilité de la gestion de l'énergie au sein de l'organisation
- rédiger une ébauche de politique énergétique
- évaluer si une meilleure gestion de l'énergie ajouterait de la valeur
- créer et diriger l'équipe de l'énergie
- obtenir des ressources suffisantes afin de mettre en œuvre une gestion stratégique de l'énergie
- veiller à la responsabilisation et à la mobilisation des éléments fondamentaux de l'organisation
- repérer les occasions d'amélioration et veiller à leur mise en œuvre (y compris la formation du personnel)
- mesurer, faire un suivi, évaluer et communiquer les résultats
- obtenir la reconnaissance pour les réalisations

## SUGGESTION

Si le directeur de l'énergie ne relève pas directement d'un gestionnaire principal, il est souvent utile d'avoir un cadre supérieur qui joue le rôle d'« allié de direction ». La participation de la haute direction est un élément clé des programmes qui ont du succès. Le fait d'avoir un allié procure un lien direct avec la haute direction et aide à officialiser l'engagement envers l'amélioration continue.

### 1.2 METTRE SUR PIED UNE ÉQUIPE DE L'ÉNERGIE

Chaque jour, les gens prennent des décisions qui ont des répercussions sur la consommation d'énergie. La formation d'une équipe de l'énergie aide à intégrer la gestion de l'énergie.

En plus de planifier et d'apporter des améliorations précises, l'équipe de l'énergie mesure et fait un suivi du rendement énergétique et communique avec la direction, les employés et les autres parties prenantes.

La grosseur de l'équipe de l'énergie varie selon la taille de votre organisation. En plus du directeur de l'énergie, qui dirige l'équipe de l'énergie, et des membres probables du personnel dont le travail porte sur l'énergie, songez à y inclure un représentant de chaque domaine opérationnel qui est touché de façon importante par la consommation d'énergie, comme :

- l'ingénierie
- les achats
- l'exploitation et l'entretien
- la gestion du bâtiment et des installations
- la sécurité et l'hygiène en milieu de travail
- les services immobiliers de l'entreprise et de location
- la gestion de la construction
- les entrepreneurs et fournisseurs
- les services publics

### 1.3 METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE

Une politique énergétique constitue la base de la gestion réussie de l'énergie. Elle officialise l'appui de la haute direction et énonce l'engagement de l'organisation envers

l'efficacité énergétique pour les employés, les actionnaires, la collectivité et les autres parties prenantes.

D'après l'expérience des partenaires ENERGY STAR, les organisations qui ont du succès ont des politiques énergétiques qui :

- **Énoncent un objectif** — Ayez un objectif clair et mesurable qui est représentatif de l'engagement de l'organisation, de sa culture et de ses priorités.
- **Établissent des mécanismes d'imputabilité** — Mettez en place une chaîne de commandement, définissez les rôles dans l'organisation et donnez au personnel le pouvoir de mettre en œuvre le plan de gestion de l'énergie.
- **Assurent l'amélioration continue** — Ayez des dispositions relatives à l'évaluation et à la mise à jour de la politique afin qu'elle soit représentative des priorités et besoins changeants.
- **Font la promotion des objectifs** — Donnez du contexte pour pouvoir fixer des objectifs de rendement, et ce, en reliant les objectifs énergétiques avec les objectifs financiers et environnementaux généraux de l'organisation.

**Voir l'annexe 1 pour obtenir des exemples de politique énergétique.**

## SUGGESTIONS

- Demandez au directeur général ou au dirigeant de l'organisation de lancer officiellement la politique.
- Faites participer des personnes clés lors de l'élaboration de la politique afin d'en assurer l'adoption.
- Adaptez la politique à la culture de l'organisation.
- Faites en sorte que les employés et la population puissent la comprendre facilement.
- Tenez compte des compétences et des habiletés de la direction et des employés.
- Ajoutez des détails qui portent sur les activités quotidiennes.
- Communiquez la politique à tout le personnel et à tous les employés, et encouragez-les à participer.
- Songez à établir un partenariat avec ENERGY STAR comme fondement de votre politique énergétique.



## ÉTAPE 2. ÉVALUER LE RENDEMENT

**Pour de nombreuses organisations, c'est en comprenant leur consommation actuelle et antérieure d'énergie qu'elles peuvent trouver comment améliorer leur rendement énergétique et en tirer des avantages financiers.**

L'évaluation du rendement est le processus qui consiste à évaluer périodiquement la consommation d'énergie des installations et des fonctions importantes de l'organisation et à établir des données de référence afin de mesurer les futurs résultats des efforts consacrés à l'efficacité énergétique.

Les principaux aspects relatifs à l'évaluation du rendement sont énumérés ci-dessous.

### Collecte et gestion des données

- **Recueillir et faire le suivi des données** — Recueillez les renseignements sur votre consommation d'énergie et documentez les données au fil du temps.

### Données de référence et analyses comparatives

- **Établir les données de référence** — Déterminez le point de départ à partir duquel vous devez mesurer les progrès.
- **Faire une analyse comparative** — Comparez le rendement énergétique de vos installations l'une par rapport à l'autre, et par rapport à vos pairs et à vos concurrents. Utilisez les données afin d'établir des priorités pour les installations où des améliorations devraient être apportées en premier.

### Analyse et évaluation

- **Analyser les données** — Comprenez vos habitudes et tendances en matière de consommation d'énergie.
- **Réaliser des évaluations techniques et des vérifications** — Évaluez le rendement en matière d'exploitation des systèmes et du matériel de l'installation afin de savoir où apporter des améliorations.

L'évaluation de votre rendement énergétique vous aide à :

- ✓ classer par catégories la consommation actuelle d'énergie selon le type de combustible, la division d'exploitation, l'installation, la gamme de produits, etc.
- ✓ déterminer les installations hautement performantes en vue de le souligner et de connaître les pratiques qui peuvent être reproduites
- ✓ accorder la priorité aux installations ayant un mauvais rendement pour y apporter des changements rapidement
- ✓ comprendre l'importance des dépenses énergétiques sur les coûts d'exploitation
- ✓ établir le contexte et la perspective historiques en vue des mesures et décisions à prendre dans l'avenir
- ✓ établir des points de référence qui serviront à mesurer et à récompenser le bon rendement

### 2.1 RECUEILLIR ET FAIRE LE SUIVI DES DONNÉES

L'évaluation du rendement énergétique nécessite de bons renseignements sur la façon, le moment et l'endroit où l'énergie est utilisée. Il faut faire la collecte et le suivi de ces renseignements afin d'établir les bases de référence et de gérer la consommation d'énergie.

Des organisations de toutes les tailles ont mis en place des systèmes afin de faire la collecte et le suivi des données relatives à l'énergie. Dans le cas des installations industrielles, l'indicateur de rendement énergétique (IRE)



**Voir l'annexe pour obtenir de plus amples détails sur ces outils.**

ENERGY STAR propre à votre entreprise peut être utilisé afin de faire le suivi des habitudes annuelles de consommation d'énergie. La totalité ou une partie de la collecte et de la gestion des données peuvent également être

sous-traitées. Peu importe la méthode choisie pour faire la collecte et le suivi des données, tenez compte des étapes suivantes.

### Recueillir les données

Les données doivent être complètes et exactes, car elles seront utilisées pour l'analyse et l'établissement des objectifs. Ayez en tête ce qui suit lors de la collecte des données sur la consommation d'énergie :

- **Déterminez le niveau de détail approprié** — Le niveau et l'étendue de la collecte des données varieront d'une organisation à une autre. Certaines pourraient choisir de recueillir les données des compteurs divisionnaires des procédés individuels, tandis que d'autres pourraient consulter uniquement les factures de services publics.
- **Tenez compte de toutes les sources d'énergie** — Répertoriez toute l'énergie achetée ou produite sur place (électricité, gaz, vapeur, combustibles résiduels) selon les unités physiques (kWh, GJ, etc.) et selon le coût.
- **Répertoriez toute la consommation d'énergie** — Pour les sources déjà connues, rassemblez les factures d'énergie, les relevés de compteurs et les autres données sur la consommation.
  - Les données sur l'énergie peuvent se trouver au service de la comptabilité, être conservées centralement ou à chacune des installations, ou peuvent être obtenues en communiquant avec les services publics ou les fournisseurs de services énergétiques appropriés.
  - Recueillez au moins deux années de données mensuelles ou selon des périodes plus fréquentes si les données sont disponibles. Utilisez les plus récentes données disponibles.
- **Recueillez les données opérationnelles et sur**

**l'installation** — Afin de normaliser et de faire l'analyse comparative, il pourrait être nécessaire de recueillir des données qui ne sont pas associées à l'énergie pour toutes les installations et les activités, comme les dimensions du bâtiment, les heures d'exploitation, etc.

### Mettre en place un système de suivi

Un système de suivi du rendement peut être un simple tableur ou des bases de données détaillées et des systèmes de TI. Lors de l'élaboration d'un système de suivi approprié pour votre organisation, prenez en considération les aspects suivants :

- **Portée** — La conception de votre système de suivi sera déterminée en grande partie par le niveau et l'étendue de l'information qui fera l'objet du suivi et par la fréquence de la collecte de données.
- **Tenue à jour** — Les systèmes de suivi doivent être faciles à utiliser, à mettre à jour et à tenir à jour.
- **Rapports et communications** — Utilisez les systèmes de suivi afin de communiquer le rendement énergétique aux autres sections de l'organisation et d'inciter au changement. Songez à mettre en place des formats qui présentent l'information sur le rendement énergétique d'une façon facile à comprendre dans l'ensemble de l'organisation. Avec un bon système de suivi, ces rapports devraient être faciles à produire!

### SUGGESTIONS

- À tout le moins, recueillez les données par type de combustible à l'échelle du bâtiment ou de l'installation.
- Recueillez les données des compteurs divisionnaires, si possible.
- Utilisez les données réelles sur la consommation, et non les données estimées si possible.
- Utilisez les données récentes et utiles.
- Utilisez des systèmes de suivi afin de préparer des rapports trimestriels et annuels qui donnent le profil du rendement énergétique.
- Utilisez des systèmes de suivi afin de permettre aux installations de comparer leur rendement avec leurs pairs.
- Utilisez un système de suivi offert par ENERGY STAR, comme les IRE, afin d'organiser les données et d'en faire l'analyse comparative par rapport à l'industrie.

**Voir l'annexe 3 pour obtenir de plus amples détails sur la normalisation des données.**

## 2.2 ÉTABLIR LES DONNÉES DE RÉFÉRENCE

La mesure du rendement énergétique à un moment précis établit une base de référence et donne le point de départ pour la détermination des objectifs et l'évaluation des futurs efforts et du rendement global. Il faudrait établir des bases de référence pour tous les niveaux appropriés de votre organisation.

Les données que vous avez recueillies serviront à :

**Voir l'annexe 3 pour obtenir de plus amples détails sur la normalisation des données.**

- **Établir une année de référence** — Établissez une année de référence ou une moyenne de plusieurs années historiques. Utilisez les ensembles de données les plus complets et les plus pertinents qui sont disponibles.

Selon le type d'installation, il pourrait être souhaitable de les normaliser selon les conditions météorologiques ou d'autres facteurs.

- **Déterminer les paramètres** — Sélectionnez des unités de mesure qui expriment efficacement et adéquatement le rendement énergétique de votre organisation (p. ex., cote d'analyse comparative ENERGY STAR, GJ/mètre carré, GJ/produit).
- **Publier les résultats** — Communiquez les données de référence sur le rendement aux installations, aux gestionnaires et aux autres principales parties prenantes de votre organisation.

### SUGGESTIONS

Certaines initiatives environnementales volontaires correspondent à des années de référence précises. Si votre organisation participe à l'une de ces initiatives, vérifiez si une année de référence précise a été fixée.

Si le prix n'est pas utilisé comme facteur de normalisation, assurez-vous d'utiliser une méthode de comptabilisation de la source d'énergie. Sinon, si vos installations utilisent une combinaison de combustibles, vos données de référence pourraient contenir des erreurs.



## 2.3 FAIRE UNE ANALYSE COMPARATIVE

RNCan a facilité cette étape en fournissant un système national de cotes de rendement énergétique disponibles pour les installations industrielles sélectionnées. Le système de cotes donné par les IRE vous permet de comparer votre rendement par rapport à des installations semblables.

Pour une installation ou une organisation, les analyses comparatives peuvent se faire de diverses façons. Voici les principaux critères :

- **Rendement antérieur** — Une comparaison du rendement actuel par rapport au rendement historique établi à partir d'une base de référence
- **Moyenne de l'industrie** — À partir d'une mesure du rendement établie, comme le rendement moyen reconnu d'un groupe de pairs
- **Meilleur de sa catégorie** — Analyse comparative réalisée par rapport au meilleur dans l'industrie, et non à la moyenne
- **Pratiques exemplaires** — Habituellement une comparaison qualitative par rapport à certaines pratiques établies considérées comme étant les meilleures de l'industrie

Voici les principales étapes requises pour faire des analyses comparatives :

- déterminer le niveau de l'analyse comparative (p. ex., équipement, procédés, installation ou organisation)
- établir les paramètres
- effectuer les comparaisons
- faire le suivi du rendement au fil du temps

## SUGGESTION

ENERGY STAR offre des analyses comparatives du rendement énergétique pour les installations industrielles. Les analyses comparatives ENERGY STAR vous permettent d'établir la cote de rendement énergétique de votre installation par rapport aux autres installations semblables au pays. Les cotes ENERGY STAR sont normalisées en fonction des caractéristiques physiques et opérationnelles, ainsi que selon les conditions météorologiques afin de permettre d'établir des comparaisons sur un pied d'égalité. Toutes les analyses comparatives ENERGY STAR donnent une cote sur une échelle de 1 à 100. Les installations qui obtiennent une cote de 75 ou plus sont admissibles à l'étiquette ENERGY STAR.

Pour les installations industrielles, les cotes ENERGY STAR sont disponibles par l'entremise des IRE propres au secteur auprès de RNCan.

En moyenne, les installations qui obtiennent la cote ENERGY STAR consomment environ 40 % moins d'énergie que les installations moyennes, et ce, sans faire de compromis en ce qui concerne le confort, les services ou la qualité.

Pour de plus amples renseignements sur les outils d'analyse comparative ENERGY STAR, consultez l'annexe 2.

## 2.4 ANALYSER LES DONNÉES

Analyser les données pour déterminer les tendances en matière de consommation d'énergie peut aider une organisation à mieux comprendre les facteurs qui ont des répercussions sur le rendement énergétique. Cette analyse détermine les étapes à suivre en vue de réduire sa consommation d'énergie. Il y a diverses façons d'analyser les données en fonction des besoins de l'organisation. Les analyses ci-dessous donnent un point de départ.

### Examens quantitatifs

- **Élaborer des profils de consommation** — Repérez les pointes et les creux de consommation d'énergie et déterminez à quels événements ou activités ils correspondent.
- **Comparer le rendement** — Comparez les données de consommation et de rendement d'installations semblables aux vôtres.
- **Évaluer les répercussions financières** — Repérez les secteurs de consommation d'énergie à coût élevé.
- **Repérer les lacunes en matière de données** — Déterminez les secteurs pour lesquels il faut obtenir plus d'information.

### Examens qualitatifs

- **Mener des entrevues** — Obtenez des avis éclairés, des anecdotes précises et des leçons retenues, de l'information propre au système (p. ex., CVC, éclairage, réfrigération) et réalisez des enquêtes ou des vérifications à l'interne.
- **Examiner les politiques et les procédures** — Passez en revue les politiques et les procédures d'exploitation de l'organisation afin de déterminer leurs répercussions sur la consommation d'énergie.

## 2.5 RÉALISER DES ÉVALUATIONS TECHNIQUES ET DES VÉRIFICATIONS

La consommation d'énergie de base de votre organisation et le rendement relatif de l'ensemble de vos bâtiments ne représentent qu'une partie de l'information nécessaire. L'évaluation périodique du rendement de l'équipement, des procédés et des systèmes vous aidera à repérer les améliorations possibles.

Les vérifications énergétiques sont en fait des examens exhaustifs réalisés par des professionnels de l'énergie ou des ingénieurs. Lors des vérifications, ils évaluent le rendement réel des systèmes et de l'équipement d'une installation par rapport à leur rendement optimal ou par rapport à la meilleure technologie disponible. La différence entre le rendement réel et le rendement optimal donne le potentiel d'économies d'énergie.

Voici les principales étapes à suivre lors de la tenue d'évaluations techniques et de vérifications :

- **Former une équipe d'experts** — L'expertise devrait porter sur tous les systèmes, procédés et équipement qui consomment de l'énergie. Veillez à ce que l'équipe comprenne des ingénieurs de l'installation, des spécialistes des systèmes et des employés de soutien. Du soutien de l'extérieur pourrait être utile et apporter un point de vue objectif ou une expertise précise.
- **Planifier et mettre au point une stratégie** — Déterminez et établissez les priorités pour les systèmes à évaluer, affectez des membres de l'équipe à des tâches et prévoyez des dates d'achèvement pour les activités. Utilisez les résultats des analyses comparatives afin de repérer les installations ayant un mauvais rendement pendant l'exploitation et pour lesquelles l'équipement et les systèmes devraient être évalués.
- **Produire un rapport final** — Selon les résultats obtenus lors de la vérification, produisez un résumé détaillé des étapes pouvant être prises pour réduire la consommation d'énergie. Le rapport devrait recommander des mesures allant de simples ajustements jusqu'au remplacement d'équipement. Le rapport devrait inclure des estimations des besoins en ressources afin de mettre en place ces mesures.





## ÉTAPE 3. FIXER DES OBJECTIFS

**Les objectifs de rendement déterminent les activités de gestion de l'énergie et favorisent l'amélioration continue. L'établissement d'objectifs clairs et mesurables est essentiel pour comprendre les résultats visés, élaborer des stratégies efficaces et réaliser des profits financiers.**

Des objectifs bien énoncés orientent la prise de décisions quotidiennes et constituent le fondement du suivi et de la mesure des progrès. La communication et l'affichage des objectifs peuvent inciter le personnel à soutenir les efforts de gestion de l'énergie dans l'ensemble de l'organisation.

Le directeur de l'énergie élabore habituellement les objectifs avec l'équipe de l'énergie.

### Élaborer des objectifs de rendement efficaces

- **Déterminer la portée** — Établissez les paramètres organisationnels et de temps pour les objectifs.
- **Évaluer les améliorations possibles** — Examinez les bases de référence, faites une analyse comparative afin de déterminer l'ordre de priorité des mises à niveau possibles et réalisez des évaluations techniques et des vérifications.
- **Établir des objectifs** — Pour l'organisation complète, les installations ou d'autres unités, créez et énoncez des objectifs clairs et mesurables avec des dates cibles.

### L'établissement d'objectifs aide le directeur de l'énergie à :

- ✓ donner le ton quant aux améliorations à apporter dans l'ensemble de l'organisation
- ✓ mesurer la réussite du programme de gestion de l'énergie

- ✓ aider l'équipe de l'énergie à constater les progrès et les reculs au niveau d'une installation
- ✓ favoriser la prise en main de la gestion de l'énergie, créer un sentiment de responsabilité et motiver le personnel
- ✓ prouver son engagement envers la réduction des impacts environnementaux
- ✓ mettre en place des calendriers pour les activités de modernisation et établir des jalons

### SUGGESTION

Lors de l'établissement des objectifs, ayez recours aux vastes connaissances de l'équipe de l'énergie afin de vous aider à fixer des objectifs ambitieux mais réalistes. Demandez à la direction de passer en revue vos objectifs afin d'obtenir leurs commentaires et leur appui.

### 3.1 DÉTERMINER LA PORTÉE

La portée des objectifs de rendement peut englober plusieurs paliers de l'organisation, ainsi que divers délais en vue de l'atteinte d'objectifs précis.

#### Niveau organisationnel

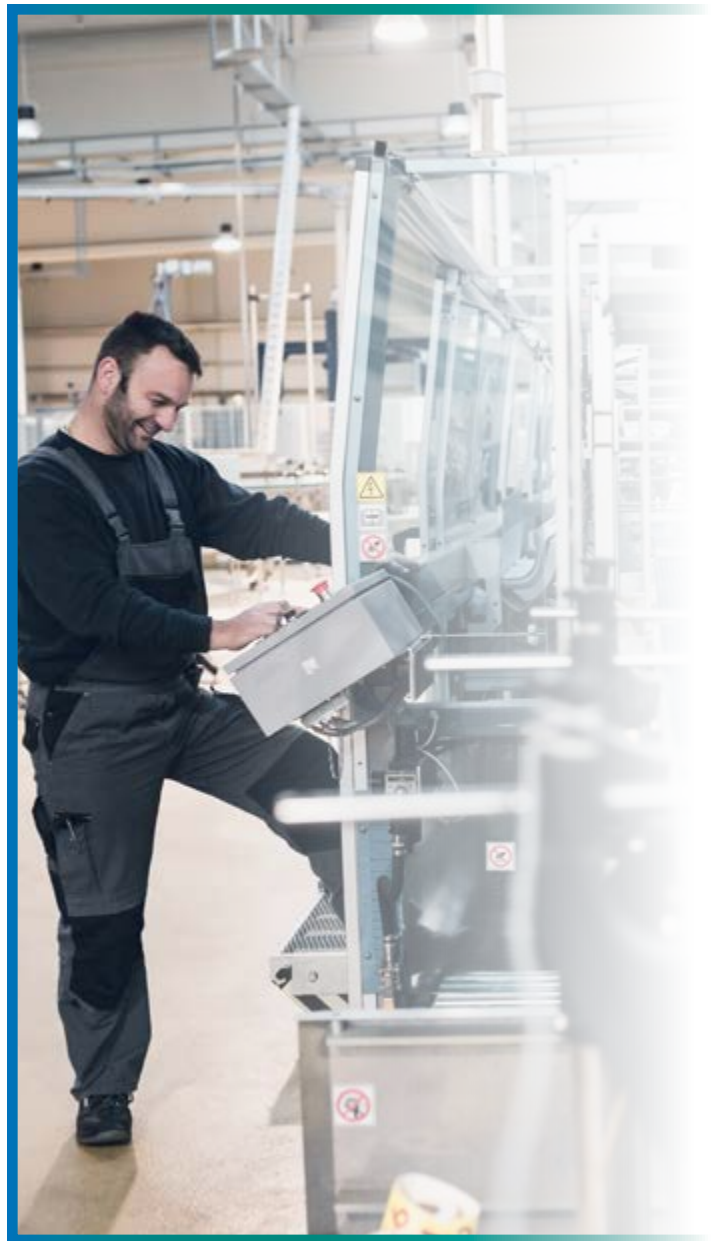
Le niveau auquel seront établis les objectifs de rendement dépend de la nature de l'organisation et de la façon dont elle utilise l'énergie. Voici les niveaux organisationnels les plus couramment utilisés pour établir des objectifs :

- **Ensemble de l'organisation** — L'établissement des objectifs à ce niveau donne un portrait d'ensemble de la façon dont l'organisation veut apporter des améliorations. Les objectifs pour l'ensemble de l'organisation donnent un cadre pour la communication de la réussite de la gestion de l'énergie à la fois à l'interne et à l'externe.
- **Installation** — À ce niveau, les objectifs peuvent varier afin de tenir compte du rendement des installations en particulier en fonction des résultats de l'analyse comparative ou d'une vérification de la consommation énergétique. Les objectifs au niveau de l'installation visent à favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation dans son ensemble.
- **Procédés ou équipement** — Pour certaines entreprises, il peut être utile de fixer des objectifs pour des chaînes de production et de l'équipement en particulier lorsque la consommation d'énergie est concentrée dans des domaines précis.

#### Dates cibles

L'établissement de dates cibles appropriées et réalistes permet de s'assurer que les objectifs sont significatifs et favorisent le changement. Un mélange d'objectifs à court et à long terme peut être efficace.

- **Objectifs à court terme** — Des objectifs annuels donnent les repères nécessaires afin de faire le suivi et de produire des rapports sur les progrès de façon régulière et continue.
- **Objectifs à long terme** — Ceux-ci sont habituellement propres à l'organisation et peuvent être dictés par :
  - les taux de rendement internes
  - les horizons de planification et les lignes directrices internes
  - les plans stratégiques de l'organisation
  - les engagements envers des initiatives environnementales volontaires



### 3.2 ÉVALUER LES AMÉLIORATIONS POSSIBLES

Pour fixer les objectifs, il est important d'avoir une bonne idée du niveau de rendement atteignable de même que des ressources nécessaires pour y arriver.

Il y a plusieurs façons de déterminer les possibilités d'amélioration. La méthode choisie dépendra de plusieurs facteurs, comme les ressources disponibles, le temps, la nature de la consommation d'énergie à vos installations ainsi que la façon dont le programme énergétique est structuré.

Les méthodes utilisées dans les programmes énergétiques de premier plan comprennent :

- **Examen des données sur le rendement** — L'évaluation du rendement et l'établissement de données de référence devraient aider à repérer les différences de consommation d'énergie entre des installations semblables, donnant ainsi une image limitée à un moment précis de vos améliorations possibles. Les données sur le rendement qui s'étendent sur une plus longue période seront plus utiles pour comprendre les possibilités d'amélioration.
- **Analyse comparative** — L'analyse comparative donne une base de référence en vue d'évaluer les possibilités lorsque suffisamment de données sont disponibles afin d'indiquer les tendances de consommation d'énergie. Songez à utiliser un IRE ENERGY STAR afin d'établir la cote de rendement énergétique actuel de votre installation par rapport aux installations semblables.
- **Évaluation des projets antérieurs et des pratiques exemplaires** — Évaluez les projets antérieurs et les pratiques exemplaires aux installations ayant le meilleur rendement afin de déterminer s'il est souhaitable d'appliquer ces pratiques à d'autres secteurs de l'organisation.
- **Examen des évaluations techniques et des vérifications** — Pour les installations dont le rendement est moins bon, repérez les possibilités de réduction de la consommation d'énergie indiquées lors des évaluations techniques et des vérifications; cela servira de base solide pour quantifier les possibilités d'amélioration.
- **Comparaison des objectifs d'organisations semblables** — L'examen des objectifs de rendement d'autres organisations peut aider à vous éclairer sur le potentiel de votre propre organisation.
- **Établissement d'un lien avec les objectifs stratégiques de l'ensemble de l'organisation** — Les objectifs stratégiques et opérationnels, comme la réduction des coûts, peuvent également orienter le processus d'établissement d'objectifs.

### 3.3 ÉTABLIR DES OBJECTIFS

Après avoir estimé les possibilités d'amélioration, les objectifs peuvent être fixés aux paliers appropriés de l'organisation. Les objectifs de rendement énergétique devraient être officiellement établis et reconnus par la haute direction en tant que mission pour l'ensemble de l'organisation.



Le fait d'évaluer les possibilités d'amélioration devrait vous donner un point de départ quant à ce qui est possible. Cependant, certaines organisations fixent leurs objectifs finaux de rendement énergétique en fonction de facteurs organisationnels autres que ce qui est techniquement réalisable. Ces facteurs auront des incidences sur la façon d'énoncer les objectifs de rendement énergétique.

Voici quelques façons courantes d'énoncer les objectifs :

- **Réduction précise** — Les objectifs sont présentés en indiquant une quantité précise ou un pourcentage de diminution de la consommation d'énergie, comme une réduction de 10 % ou une diminution de 300 GJ.
- **Meilleur de sa catégorie** — Cet objectif vise un certain niveau de rendement par rapport à une valeur de référence établie.
- **Amélioration de l'efficacité** — Les objectifs sont énoncés en fonction de la réduction de l'intensité énergétique d'un indicateur de rendement précis, comme 2 kJ par unité de production.
- **Amélioration environnementale** — Cet objectif transpose les économies d'énergie en objectifs de prévention ou de réduction de la pollution.

Pour certaines organisations, il pourrait aussi être utile d'établir :

- **des objectifs seuils** — le niveau de rendement minimal acceptable
- **des objectifs souhaités** — des niveaux au-delà du minimum ou des cibles qui servent à créer un incitatif en vue de grandes réalisations



## ÉTAPE 4. CRÉER UN PLAN D'ACTION

**Les objectifs étant établis, votre organisation en est maintenant à élaborer une feuille de route afin d'améliorer le rendement énergétique.**

Les organisations qui ont du succès utilisent un plan d'action détaillé afin de s'assurer d'avoir un processus systématique pour la mise en œuvre des mesures de rendement énergétique. Contrairement à la politique énergétique, le plan d'action est périodiquement mis à jour, souvent chaque année, afin d'être représentatif des réalisations récentes, des changements connus en matière de rendement et des priorités changeantes.

Même si la portée du plan d'action varie souvent selon l'organisation, les étapes suivantes vous donneront un point de départ pour la création d'un plan :

- **Préciser les étapes techniques et les cibles**
- **Déterminer les rôles et les ressources**

Obtenez l'appui de la direction et de tous les secteurs de l'organisation qui sont touchés par le plan d'action avant d'y apporter la touche finale. Travaillez avec l'équipe de l'énergie afin de diffuser le plan d'action à tous les secteurs de l'organisation.

### SUGGESTIONS

La mise en place d'une stratégie inclusive qui définit les rôles et les mesures à prendre dans l'ensemble de l'organisation peut aider à intégrer de bonnes pratiques de gestion de l'énergie. Lors de l'élaboration d'un plan d'action, songez à :

- tenir une séance de remue-méninges avec divers services afin de trouver des façons pour qu'ils puissent faire leur part
- organiser un concours afin de recueillir les idées d'efficacité énergétique dans l'ensemble de l'organisation
- obtenir les recommandations de l'équipe de l'énergie et des autres membres clés du personnel



## 4.1 PRÉCISER LES ÉTAPES TECHNIQUES ET LES CIBLES

### Préciser les étapes techniques

- **Examiner les résultats des évaluations techniques et des vérifications** — Relevez les lacunes entre le rendement actuel et les objectifs en examinant les résultats des évaluations techniques et des vérifications ou les évaluations des progrès.
- **Déterminer les étapes techniques** — Indiquez les étapes nécessaires afin de moderniser les installations et de faire passer le rendement actuel au niveau de rendement souhaité, selon ce qui a été précisé dans les objectifs.

### Préciser les cibles

- **Mettre en place des cibles de rendement** — pour chaque installation, service ou activité de l'organisation afin de faire un suivi des progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs
- **Fixer des délais** — pour les mesures à prendre, y compris des réunions périodiques entre les membres clés du personnel afin d'évaluer les progrès réalisés, les dates d'achèvement, les jalons et les résultats attendus
- **Mettre en place un système de suivi** — pour surveiller les progrès des mesures de suivi, ce qui devrait inclure la mesure de la consommation d'énergie et les activités du projet ou programme

## 4.2 DÉTERMINER LES RÔLES ET LES RESSOURCES

### Indiquer les rôles à l'interne

Déterminez qui devrait participer et quelles seront leurs responsabilités. Selon votre organisation et votre plan d'action, cela pourrait inclure des services comme :

- la gestion de l'installation et de l'exploitation
- la gestion financière — investissements en capitaux et planification budgétaire
- les ressources humaines — dotation, formation et normes de rendement
- les services d'entretien
- la gestion de l'approvisionnement — procédures d'approvisionnement, achats d'énergie, et équipement et matériaux
- la conception du bâtiment et de l'installation
- l'ingénierie

- les équipes de développement des nouveaux produits ou procédés
- les communications et le marketing
- l'environnement, la santé et la sécurité

### Indiquer les rôles à l'extérieur

Déterminez jusqu'à quel point vous ferez appel à des consultants, des fournisseurs de services ou d'autres produits. Certaines organisations pourraient choisir de relier des aspects complets de leur plan d'action, tandis que d'autres pourraient souhaiter retenir seulement les services de fournisseurs précis pour des projets de durée limitée.

### Établir les paramètres de rendement pour les entrepreneurs

Si vous comptez faire appel à des entrepreneurs, déterminez quelles normes seront utilisées pour évaluer les soumissions et incluez ces paramètres dans les ententes passées avec les entrepreneurs.

### Préciser les besoins en ressources

Pour chaque projet ou programme du plan d'action, estimez le coût de chaque poste ayant trait aux ressources humaines et aux capitaux ou dépenses initiales.

### Obtenir les ressources

Faites l'analyse de rentabilité aux fins de justification et d'approbation des fonds pour les projets et les besoins en ressources du plan d'action.

## SUGGESTION

Le recours à de l'aide de l'extérieur afin de mettre en œuvre une partie ou la totalité du plan d'action ne signifie pas de relier la responsabilité de certains aspects d'une stratégie de gestion de l'énergie. Les autres étapes de la stratégie de gestion de l'énergie devront être gérées à l'interne afin d'assurer la réussite et d'obtenir un rendement énergétique durable.



## ÉTAPE 5. METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D'ACTION

**Ce sont les personnes qui font en sorte qu'un programme énergétique est réussi ou non. Dans de nombreuses organisations, un facteur important de la réussite de la mise en œuvre d'un plan d'action est l'obtention de l'appui et de la coopération des personnes clés aux divers paliers de l'organisation. En outre, l'atteinte de vos objectifs dépend souvent de la sensibilisation, de la mobilisation et des compétences des personnes qui mettront en œuvre les projets.**

Pour mettre en œuvre votre plan d'action, envisagez de prendre les mesures suivantes :

- **Créer un plan de communication** — Élaborez de l'information précise sur votre programme de gestion de l'énergie à l'intention de vos publics cibles.
- **Accroître la sensibilisation** — Obtenez du soutien à tous les paliers de votre organisation pour vos initiatives et vos objectifs de gestion de l'énergie.
- **Renforcer les compétences** — Développez les capacités de votre personnel par de la formation et l'accès à l'information, et en partageant des pratiques reconnues, des procédures, des technologies et des leçons retenues.
- **Motiver vos troupes** — Mettez en place des incitatifs qui encouragent le personnel à améliorer le rendement énergétique en vue d'atteindre les objectifs.
- **Assurer un suivi et une surveillance** — Utilisez le système de suivi mis au point dans le cadre du plan d'action afin de faire périodiquement le suivi et la surveillance des progrès.

### 5.1 CRÉER UN PLAN DE COMMUNICATION

Une bonne communication ne se produit pas par enchantement. Il faut pour cela une planification et une mise en œuvre soigneuses.

Afin de communiquer de façon stratégique, vous devrez connaître vos publics cibles et déterminer l'information dont ils ont besoin. Il vous faudra aussi adapter adéquatement vos messages en fonction de chacun de ces publics.



### 5.2 ACCROÎTRE LA SENSIBILISATION

Chacun a son rôle à jouer au chapitre de la gestion de l'énergie. Grâce à des programmes efficaces, les employés, les gestionnaires et les autres principales parties prenantes connaîtront les initiatives et les objectifs en matière de rendement énergétique, ainsi que leurs responsabilités relatives à l'exécution du programme.

Les stratégies et le matériel de communication en vue d'accroître la sensibilisation face à la consommation d'énergie, les objectifs et les répercussions devraient être adaptés aux besoins du public cible. Pour ce faire, prenez en considération les mesures suivantes :

- accroître la sensibilisation sur l'énergie en général
- améliorer la sensibilisation sur l'énergie à l'installation
- obtenir le soutien de la direction

## Accroître la sensibilisation sur l'énergie en général

La plupart des personnes ignorent quelles sont les répercussions de leurs activités et de leurs gestes quotidiens à la maison et au travail sur la consommation d'énergie et sur l'environnement. Une sensibilisation générale accrue peut être une façon efficace d'obtenir davantage d'appui pour les initiatives en matière d'énergie.

L'augmentation de la sensibilisation à la consommation d'énergie peut être réalisée grâce aux moyens suivants :

- **Programmes d'orientation des nouveaux employés** — Donnez-leur de l'information concernant leur propre consommation d'énergie et celle de l'organisation.
- **Campagnes d'affichage** — Créez des affiches attrayantes sur la consommation d'énergie qui seront placées dans les salles de repos, sur les babillards, etc.
- **Activités pour le Jour de la Terre** — Profitez du Jour de la Terre (22 avril) afin d'accroître la sensibilisation aux impacts environnementaux de la consommation d'énergie et pour parler des façons de les réduire en posant chaque jour des gestes au travail et à la maison.
- **Sites intranet et Internet** — Publiez de l'information sur la consommation d'énergie, les impacts environnementaux et les façons d'économiser l'énergie qui s'adresse au grand public sur le site Web de votre organisation ou sur l'intranet.
- **Salons et sommets** — Tenez un salon ou un sommet de l'énergie qui s'adresse aux employés en y donnant de l'information sur les activités et les produits qui font économiser de l'énergie.



## Améliorer la sensibilisation sur l'énergie à l'installation

Les personnes qui travaillent ou qui gèrent une installation peuvent en savoir très peu sur le rendement énergétique de l'installation ou ses répercussions sur l'organisation et sur l'environnement. Des efforts ciblés afin de les sensibiliser davantage à propos de la consommation d'énergie de l'installation peuvent aider à favoriser l'appui aux programmes de gestion de l'énergie.

Tout comme les efforts de sensibilisation en général, la sensibilisation sur l'énergie axée sur l'installation peut se faire de diverses façons. Lors de l'élaboration des programmes de sensibilisation sur l'énergie pour une installation, prenez en compte les types de renseignements suivants :

- **Statistiques sommaires** — Utilisez des faits et des chiffres sur l'énergie en général d'une installation, comme l'ensemble des coûts d'énergie, les coûts de fonctionnement de l'équipement et l'information environnementale relative à la consommation d'énergie.
- **Sources d'énergie** — Afin de sensibiliser davantage aux aspects environnementaux de la consommation d'énergie, donnez de l'information sur les sources d'énergie utilisées à votre installation et sur la pollution que cela entraîne.
- **Consommation d'énergie de l'équipement** — Donnez de l'information sur le rendement énergétique des procédés ou de l'équipement que les employés utilisent régulièrement dans le cadre de leur travail. Par exemple, la plupart des employés ignorent probablement la quantité d'énergie consommée par leur ordinateur pendant le jour et le montant que cela coûte à l'organisation lorsqu'il est allumé sans être utilisé.
- **Cartes de pointage** — Préparez des tableaux et des graphiques qui illustrent le rendement énergétique dans l'ensemble de votre organisation ou comparez-le à une norme nationale, comme le système de cote pour les installations industrielles d'ENERGY STAR disponible par l'entremise des IRE propres à l'industrie.

## Obtenir le soutien de la direction

Les gestionnaires qui ne participent pas directement à la gestion de l'énergie ignorent souvent les répercussions de la consommation d'énergie sur l'organisation. Une sensibilisation accrue des gestionnaires peut aider à soutenir les initiatives de gestion de l'énergie.

Voici les principales étapes pour obtenir le soutien de la direction :

- **Déterminer les publics cibles**, comme :
  - ✓ la direction supérieure
  - ✓ les directeurs des installations
  - ✓ les directeurs de l'exploitation
  - ✓ les agents des achats et le personnel d'approvisionnement
  - ✓ le personnel des communications et du marketing
- **Adapter l'information** afin d'aborder les principales préoccupations de chaque public, comme le coût de l'énergie par livre de produit ou le coût par pied carré de superficie du bâtiment.
- **Déterminer la façon la plus efficace de communiquer** avec chaque public. Cela pourrait aller d'une présentation à une note de service, en passant par une réunion informelle.
- **Maintenir un contact périodique** afin de tenir les directeurs au courant des progrès réalisés ou des changements obtenus pour le rendement.

## SUGGESTION

Reconnaissez les titres de compétence en gestion de l'énergie et les autres possibilités de formation continue.

### 5.3 RENFORCER LES COMPÉTENCES

L'investissement dans de la formation et des systèmes afin de partager les pratiques reconnues aide à assurer la réussite du plan d'action tout en renforçant les compétences dans l'ensemble de l'organisation. Dans de nombreuses organisations, on a constaté que des employés bien informés ont davantage tendance à présenter des idées, à faire fonctionner l'équipement adéquatement et à suivre les procédures, ce qui aide à garantir que les investissements en capitaux dans les améliorations énergétiques vont porter fruit.

#### Formation

Offrir la formation pour aider le personnel à comprendre l'importance du rendement énergétique permet de donner l'information nécessaire afin de prendre des décisions éclairées. La formation offre également une excellente occasion de recueillir les commentaires et la rétroaction des employés.

Le type et la nature de la formation varieront selon l'organisation et selon votre plan d'action en particulier. Les programmes de formation courants comprennent :

- **Formation opérationnelle et procédurale** — Ce type de formation donne des instructions sur les nouvelles procédures ou méthodes d'exploitation afin de réduire la consommation d'énergie et s'adresse habituellement à des publics précis, comme les directeurs des installations et le personnel d'exploitation et d'entretien.
- **Formation administrative** — Celle-ci inclut la production de rapports, la surveillance, la collecte de données et d'autres tâches administratives à l'appui de la gestion de l'énergie.
- **Formation spécialisée** — Elle donne des instructions précises sur l'utilisation et l'entretien de l'équipement ou des outils afin d'assurer un fonctionnement plus efficace.

#### Systèmes de gestion de l'information et des connaissances

Les systèmes d'information informatisés procurent une façon fiable de partager l'information sur les pratiques exemplaires, les technologies et les renseignements opérationnels. Ces systèmes peuvent consister autant en des bases de données complexes qu'en un simple site intranet, mais ils constituent tous un endroit centralisé et accessible où stocker et transférer l'information sur la gestion de l'énergie au sein d'une organisation.

Les systèmes de gestion de l'information et des connaissances sont habituellement propres à une organisation. Ils comprennent généralement de l'information sur les :

- **Pratiques exemplaires** — pratiques répertoriées reconnues et efficaces pour la gestion de l'énergie au sein d'une organisation
- **Technologies** — contiennent de l'information sur les technologies connues ou recommandées, comme l'équipement, l'éclairage et le système CVC
- **Procédures** — renferment de l'information à jour sur des procédures et des pratiques d'exploitation en particulier

## 5.4 MOTIVER VOS TROUPES

En matière de gestion de l'énergie, l'offre d'incitatifs constitue l'une des façons grâce auxquelles de nombreuses organisations suscitent un intérêt pour les initiatives écoénergétiques et favorisent le sentiment d'appartenance chez les employés.

Voici quelques exemples de façons de motiver le personnel et les employés :

- **Concours à l'interne** — Utilisez notamment des feuilles de suivi et des cartes de pointage, afin de comparer le rendement d'installations semblables et de favoriser l'esprit de compétition.
- **Reconnaissance** — Soulignez et récompensez les réalisations de personnes, de services ou d'installations en particulier.
- **Primes et prix** — Offrez des primes en argent et d'autres récompenses pour l'atteinte des objectifs.
- **Responsabilité environnementale** — Utilisez des messages environnementaux afin de promouvoir un sentiment de responsabilité sociale et environnementale.
- **Responsabilité financière** — Utilisez des messages financiers afin de promouvoir un sentiment de responsabilité fiduciaire.
- **Normes de rendement** — Associez les normes de rendement que doivent respecter les employés aux objectifs en matière d'énergie.

## 5.5 ASSURER UN SUIVI ET UNE SURVEILLANCE

Un système de suivi sert à surveiller les activités liées à un programme énergétique. Le système devrait être centralisé et mis à la disposition de tous afin d'évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre les cibles établies, les jalons et les échéances.

La tenue à jour d'un système de suivi vous permet d'évaluer les étapes nécessaires et les mesures correctives, ainsi que de repérer les réussites. Il est essentiel de faire un examen périodique des activités décrites dans le plan d'action en vue d'atteindre vos objectifs de rendement énergétique.

Les étapes suivantes portent sur l'utilisation de votre système de suivi en vue d'atteindre les objectifs de votre programme de gestion de l'énergie :

- **Faites des mises à jour périodiques** — Un système n'est efficace que si l'information qu'il contient est actuelle et exhaustive. Il faut recueillir les données et les ajouter dans le système à des intervalles précis convenant pour le programme. De nombreuses organisations font des mises à jour hebdomadaires et mensuelles de leur système de suivi.
- **Faites des examens périodiques** — Il faudrait réaliser des examens périodiques de vos progrès en vue d'atteindre les objectifs intérimaires et les jalons avec l'équipe de direction, l'équipe de l'énergie et des groupes d'employés choisis. La fréquence de ces examens variera selon le public cible. Ces examens devraient porter sur les progrès réalisés, les problèmes connus et les possibles récompenses.
- **Déterminez les mesures correctives nécessaires** — L'utilisation d'un système de suivi constitue une bonne façon de savoir si un programme fonctionne bien. Cela aide à déterminer à quel moment une activité précise ne donne pas le rendement escompté et doit faire l'objet d'un examen.





## ÉTAPE 6. ÉVALUER LES PROGRÈS

L'évaluation des progrès comporte l'examen officiel des données sur la consommation d'énergie et des activités effectuées dans le cadre du plan d'action, et ce, par rapport à vos objectifs de rendement. Pour de nombreuses organisations, l'évaluation des résultats et des renseignements obtenus lors du processus d'examen officiel sert à créer de nouveaux plans d'action, à déterminer les pratiques exemplaires et à fixer de nouveaux objectifs de rendement.

Parmi les principales étapes à respecter, il faut :

- **Mesurer les résultats** — en comparant le rendement actuel avec les objectifs établis.
- **Examiner le plan d'action** — pour comprendre ce qui a bien fonctionné et ce qui n'a pas bien fonctionné afin de cerner les pratiques exemplaires.

Une évaluation périodique du rendement énergétique et de l'efficacité des initiatives de gestion de l'énergie permet également aux gestionnaires de l'énergie de :

- ✓ mesurer l'efficacité des projets et des programmes mis en œuvre
- ✓ prendre des décisions éclairées concernant les projets énergétiques à venir
- ✓ récompenser les personnes et les équipes pour leurs réalisations
- ✓ consigner les occasions supplémentaires d'économies, ainsi que les avantages non quantifiables qui peuvent être retirés en vue des initiatives futures



### 6.1 MESURER LES RÉSULTATS

Recueillez les données sur la consommation d'énergie et comparez les résultats avec les objectifs afin de déterminer les réalisations.

Les principales étapes de la mesure des résultats englobent :

#### Collecte des données de suivi

- Examinez les données sur la consommation d'énergie et sur les coûts (dépenses en capitaux et d'exploitation).
- Organisez les rapports et les données tirées des efforts de suivi et de surveillance.
- Analysez les réalisations en matière d'efficacité énergétique en fonction des paramètres de rendement que vous avez établis (voir les sections Évaluer le rendement et Fixer des objectifs).

## Analyse comparative

- Comparez le rendement énergétique avec les données de référence.
- Comparez le rendement par rapport aux objectifs établis pour :
  - le rendement environnemental
  - les économies financières
- Comparez le rendement énergétique avec les pairs et les concurrents afin d'avoir une compréhension relative de votre classement pour le rendement.
- Utilisez l'IRE du programme ENERGY STAR afin d'établir la cote du rendement énergétique actuel de votre installation par rapport aux installations semblables.

## 6.2 EXAMINER LE PLAN D'ACTION

Après avoir examiné les données sur le rendement, l'étape suivante consiste à comprendre les facteurs qui touchent les résultats, ainsi que les autres avantages découlant d'un meilleur rendement énergétique.

Cet examen devrait porter sur l'efficacité de votre plan d'action. Pour des activités et des projets réussis, documentez les pratiques exemplaires à faire connaître dans l'ensemble de l'organisation. Lorsque les objectifs n'ont pas été atteints, de nombreuses organisations veulent savoir pourquoi et décident des mesures correctives ou préventives à prendre.

Dans le cadre du plan d'action, il faut suivre les étapes importantes :

- **Obtenir des commentaires** — Demandez à l'équipe de l'énergie, au personnel de mise en œuvre et aux autres services de vous donner des commentaires et des idées concernant le plan.
- **Évaluer les efforts de sensibilisation** — Évaluez les changements de comportement des employés et de l'organisation sur les questions énergétiques.
- **Déterminer les facteurs cruciaux** — Cerner les facteurs qui ont contribué à surpasser ou à rater les cibles.
- **Quantifier les retombées** — Déterminez et quantifiez, si possible, les retombées des activités de gestion de l'énergie, comme le confort des employés, l'amélioration de la productivité, les répercussions sur les ventes, une diminution des dépenses d'exploitation et d'entretien, et de meilleures relations avec la population ou la collectivité.



L'examen du plan d'action suppose une mobilisation des ressources mais présente également de nombreux avantages car cela :

- ✓ donne les éléments d'information en vue de nouvelles mesures (technologies/pratiques/programmes)
- ✓ permet d'éviter de répéter les échecs en déterminant les activités qui n'ont pas été aussi efficaces que prévu
- ✓ permet d'évaluer l'utilité du système de suivi et des autres outils administratifs afin d'assurer une meilleure gestion et une meilleure évaluation
- ✓ donne au personnel la possibilité de participer et de comprendre le processus de gestion de l'énergie
- ✓ donne des histoires de réussite en particulier et des résultats financiers à communiquer aux intervenants à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation



## ÉTAPE 7. SOULIGNER LES RÉALISATIONS

L'une des étapes reconnues en vue de maintenir l'élan et l'appui de votre programme consiste à exprimer et à recevoir de la reconnaissance pour les réalisations en matière de gestion de l'énergie.

Exprimer sa reconnaissance envers ceux qui ont aidé l'organisation à atteindre ces résultats motive le personnel et les employés et apporte une visibilité positive au programme de gestion de l'énergie.

Être reconnu par des sources extérieures valide l'importance du programme de gestion de l'énergie autant pour les parties prenantes à l'interne qu'à l'externe, et donne une visibilité positive à l'ensemble de l'organisation.

Principales étapes pour exprimer et recevoir de votre reconnaissance :

- **Exprimer votre reconnaissance à l'interne** — envers les personnes, les équipes et dans les installations au sein de votre organisation
- **Être reconnu à l'extérieur** — par des organisations gouvernementales, des médias et d'autres organisations indépendantes qui récompensent les réalisations

### 7.1 EXPRIMER VOTRE RECONNAISSANCE À L'INTERNE

Il est essentiel de souligner les réalisations des personnes et des équipes afin d'obtenir l'appui et de maintenir l'élan pour les initiatives de gestion de l'énergie. La récompense d'efforts précis donne un bon exemple de ce qui constitue une réussite et sert à motiver les employés, d'où une plus grande satisfaction au travail. La reconnaissance peut rehausser le moral de quiconque participe à la gestion de l'énergie.

#### Déterminer qui ou quoi récompenser

Décider qui devrait être félicité dans votre organisation sera probablement dicté par la raison d'accorder de la reconnaissance et par votre culture d'entreprise. Habituellement, les réalisations sont soulignées à ces niveaux :

- **Individuel** — Soulignez l'apport et les réalisations de personnes en particulier.
- **Équipes** — Soulignez les réalisations d'équipes, de services ou d'autres groupes distincts au sein de l'organisation.
- **Installation** — Récompensez les réalisations ou le rendement de toute l'installation.





## Choisir les critères de reconnaissance

Établissez les critères et faites connaître les critères de reconnaissance et toutes les exigences d'admissibilité. Voici quelques exemples de réalisations qui mériteraient d'être soulignées :

- Avoir présenté les meilleures idées d'économies d'énergie
- Avoir obtenu la plus importante réduction de consommation d'énergie
- Avoir augmenté les économies d'un montant X

## Déterminer le type de reconnaissance

Il y a un éventail de façons d'exprimer sa reconnaissance et d'accorder des récompenses. Selon l'objectif visé par le programme de récompenses et votre culture d'entreprise, montrer son appréciation peut aller de remerciements officiels et de certificats jusqu'à des augmentations de salaire et des primes en argent, en passant par des façons toutes simples, comme des tasses à café ou des chandails à l'effigie du programme énergétique.

### SUGGESTIONS

- Demandez à la haute direction de décerner la récompense.
- Utilisez un contexte officiel pour exprimer votre reconnaissance, comme une cérémonie de remise de prix.
- Servez-vous des évaluations de rendement pour informer le personnel au sujet du processus de récompenses.

## 7.2 ÊTRE RECONNU À L'EXTÉRIEUR

Un travail bien fait mérite d'être souligné. Le fait d'être reconnu par un tiers peut valider le programme de gestion de l'énergie d'une organisation. Non seulement cela procure-t-il de la satisfaction aux personnes dont le travail a été reconnu, mais cela peut également rehausser l'image publique d'une organisation. Une réputation solide vous donne un avantage concurrentiel en rendant votre organisation plus attrayante aux yeux des clients, des étudiants, des employés actuels et futurs, des prêteurs, des partenaires commerciaux et des autres parties prenantes.

Avant d'obtenir les félicitations de groupes de l'extérieur, vous pourriez vouloir déterminer les voies les plus appropriées à suivre. Les façons d'être reconnu pour les efforts de gestion de l'énergie de votre entreprise pourraient inclure :

- **Programmes de partenariat** — Joignez-vous à des groupes établis, comme des organismes gouvernementaux, des associations industrielles ou des groupes régionaux de conservation de l'énergie afin de démontrer votre engagement envers l'atteinte de résultats.
- **Normes de rendement** — Respectez les normes de rendement généralement reconnues, comme celles du programme ENERGY STAR qui sont gages d'un rendement supérieur.
- **Prix pour des réalisations** — Surpassez des critères prédéterminés, souvent à la fois qualitatifs et quantitatifs, qui identifient des programmes de gestion de l'énergie supérieurs ou atteignant un objectif précis.

Pour en savoir plus sur les prix ENERGY STAR, consulter l'annexe 4.

RNCan récompense les organisations de secteurs industriels précis qui ont atteint des niveaux élevés d'efficacité énergétique avec le programme de certification ENERGY STAR pour l'industrie. Le Défi ENERGY STAR pour l'industrie récompense l'atteinte de réductions de l'intensité énergétique d'une installation qui met en place une valeur de consommation énergétique de référence.

### Rapports publics

Les rapports publics sur les progrès et auprès de parties prenantes ciblées qui surveillent et évaluent le rendement énergétique peuvent vous aider à obtenir leur clientèle ou leur appui.

Il y a un éventail de programmes gouvernementaux, d'associations industrielles et d'autres organisations qui soulignent les réalisations environnementales obtenues grâce à la gestion de l'énergie, notamment :

- les associations professionnelles
- les associations commerciales
- les organismes gouvernementaux fédéraux et provinciaux/territoriaux
- les organismes sans but lucratif
- les programmes énergétiques régionaux
- les autres organismes fédéraux
- les fonds d'investissement éthiques



## ANNEXE 1. EXEMPLES DE POLITIQUES ÉNERGÉTIQUES

### POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE DE L'ENTREPRISE ABC INC.

#### Objectif

ABC inc. a pris l'engagement d'acheter et de consommer l'énergie de la façon la plus efficace, la plus économique et la plus respectueuse de l'environnement possible. Pour ce faire, ABC :

- améliorera constamment l'efficacité énergétique en établissant et en mettant en œuvre à l'échelle mondiale des programmes efficaces de gestion de l'énergie qui assurent le soutien de toutes les activités et la satisfaction de la clientèle, tout en offrant un milieu de travail sûr et confortable

#### Applicabilité

Cette politique s'applique à toutes les installations, les unités commerciales et les employés d'ABC inc.

#### Approbation

M. G. Watt, PDG et président du Conseil d'administration



### POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE DE FOOD LION

#### Mission

Food Lion a la réputation d'avoir des épiceries situées à des endroits pratiques avec des produits vendus à des prix extrêmement bas. Dans le cadre de son engagement envers l'excellence, Food Lion déterminera et mettra en œuvre de meilleures efficacités opérationnelles et financières quant à la façon d'acheter et d'utiliser l'énergie, en s'efforçant de devenir un chef de file de calibre mondial pour la gestion de l'énergie dans le secteur des supermarchés.

## Engagement envers la gestion de l'énergie

La gestion de l'énergie jouera un rôle de plus en plus important en vue de l'atteinte de nos objectifs stratégiques. En particulier, la stratégie de gestion de l'énergie de Food Lion consiste à :

- soutenir le plan stratégique de l'organisation qui consiste à améliorer sa position en matière de prix et de promotion, à améliorer l'aspect pratique et l'expérience de magasinage, à rehausser sa perception de fraîcheur des produits et à atteindre l'excellence en matière d'exécution
- soutenir son engagement envers ses employés, l'environnement et la collectivité dans laquelle elle a des activités, et ce, en améliorant l'environnement par des efforts soutenus en vue de réduire la consommation d'énergie et la pollution
- devenir l'une des épiceries les plus efficaces au monde quant au nombre de BTU par pied carré

## POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE DE 3M

### Applicabilité

Cette politique s'applique à toutes les activités de 3M.

### Introduction

Les objectifs de cette politique sont l'amélioration de l'efficacité de la consommation d'énergie, la réduction des coûts, l'optimisation des investissements de capitaux en vue de l'efficacité énergétique, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et des impacts environnementaux et la conservation des ressources naturelles.

### Énoncé de politique

3M fera la promotion de l'utilisation efficace de l'énergie pour la fabrication et l'offre de produits et services à sa clientèle.

### Lignes directrices de la politique

- Améliorer constamment l'efficacité énergétique en établissant et en mettant en œuvre à l'échelle mondiale des programmes efficaces de gestion de l'énergie qui assurent le soutien de toutes les activités et la satisfaction de la clientèle, tout en offrant un milieu de travail sûr et confortable.



- Mettre l'accent sur l'efficacité énergétique en tant que facteur de l'élaboration de produits et lors de la conception des procédés et des installations.
- Se procurer de l'énergie fiable et adéquate aux tarifs les plus avantageux et mettre en œuvre des plans d'urgence afin d'éviter l'interruption des activités en raison du manque d'approvisionnement énergétique.
- Encourager la conservation permanente de l'énergie de la part des employés au travail et dans leurs activités personnelles.
- Favoriser le développement accru de technologies novatrices et écoénergétiques à l'interne et à l'extérieur.
- Coopérer avec les organismes gouvernementaux et les entreprises de services publics pour les programmes énergétiques.
- Soutenir les politiques nationales d'efficacité énergétique.

### Approbation de la politique

Comité ESS de l'entreprise, révisé en novembre 2004



## ANNEXE 2. OUTILS D'ENERGY STAR POUR LE SUIVI DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET L'ANALYSE COMPARATIVE

### PORTFOLIO MANAGER®

Si vous participez au défi ENERGY STAR pour l'industrie, Portfolio Manager pourrait vous être utile. Il s'agit d'un outil en ligne de suivi et d'analyse comparative de la consommation d'énergie conçu principalement en vue de mesurer l'intensité énergétique en s'appuyant sur la superficie du bâtiment. Portfolio Manager vous aide à suivre et à évaluer individuellement la consommation d'énergie de chacune de vos installations.

Après avoir créé un compte dans Portfolio Manager, vous pourrez saisir les données relatives à la consommation d'énergie et aux coûts afin de réaliser une analyse comparative du rendement énergétique de vos installations. Il sera aussi possible d'évaluer les objectifs de gestion de l'énergie et de cerner des occasions stratégiques permettant de réaliser des économies ainsi qu'obtenir une reconnaissance pour vos efforts. Lorsque vous réalisez une analyse comparative par rapport à des données de référence internes, Portfolio Manager vous permet de visualiser le pourcentage d'amélioration de consommation d'énergie à la source normalisée en fonction des conditions météorologiques. Il fournit des outils visuels et d'analyse pour soutenir vos efforts de gestion de l'énergie et vous aider à rentabiliser vos investissements rapidement.

Pour de plus amples renseignements, visitez <https://www.rncan.gc.ca/energie/efficacite/batiments/analyse-comparative/3694>.

### INDICATEURS DE RENDEMENT ÉNERGÉTIQUE POUR LES INSTALLATIONS INDUSTRIELLES

Les indicateurs de rendement énergétique (IRE) pour les installations ENERGY STAR sont des outils d'analyse comparative du rendement énergétique propre à un secteur qui attribuent une cote ENERGY STAR. Les utilisateurs entrent les données annuelles sur la consommation d'énergie et l'exploitation d'une installation afin d'obtenir une cote d'efficacité énergétique sur une échelle de 1 à 100, présentée sous forme de tableau. Une cote de 50 indique que l'installation a un meilleur rendement que 50 % de toutes les installations semblables dans l'ensemble du Canada et des États-Unis. Les installations qui obtiennent une cote de 75 ou plus peuvent être admissibles à la certification ENERGY STAR.

Pour de plus amples renseignements, visitez [www.energystar.gc.ca](http://www.energystar.gc.ca).





## ANNEXE 3. NORMALISATION DES DONNÉES

La consommation d'énergie des installations varie considérablement, en partie en raison de facteurs autres que l'efficacité énergétique pour l'équipement et les activités. Ces facteurs peuvent englober les conditions météorologiques ou certaines particularités liées à l'exploitation. La normalisation est le procédé qui consiste à éliminer l'effet de ces facteurs sur la consommation d'énergie afin de comparer de façon équitable le rendement énergétique des installations et des activités. Les IRE de RNCan font une analyse comparative du rendement énergétique et normalisent les variables pour les installations industrielles.

Pour les autres installations qui souhaitent normaliser les données, voici quelques points à prendre en considération.

### DÉTERMINER LES FACTEURS DE NORMALISATION

Déterminez les principaux facteurs à prendre en compte afin de comparer efficacement des installations. Les facteurs pertinents sont souvent propres à une organisation.

Pour les bâtiments commerciaux et institutionnels, les facteurs de normalisation courants comprennent :

- la zone climatique
- les dimensions de l'installation
- le combustible choisi
- le prix/coût de l'énergie
- l'historique des conditions météorologiques
- les heures d'exploitation
- le taux d'occupation
- les caractéristiques spéciales

Pour les installations industrielles, les facteurs de normalisation courants comprennent :

- les intrants de production ou matières premières
- les types de produits ou mélanges
- les extrants de production
- les heures d'exploitation
- la cadence
- les dimensions ou la conception de l'installation
- les taux d'utilisation maximaux
- les conditions météorologiques (si la charge des systèmes CVC est importante)

### TROUVER UNE VARIABLE DE CORRECTION

Déterminez un paramètre adéquat qui peut être utilisé afin de corriger les principaux facteurs de normalisation. Les variables de correction, selon le type de bâtiment, peuvent inclure la superficie, la quantité de produits, les heures d'exploitation ou le nombre de lits.

### Facteurs de pondération

Créez un multiplicateur qui est représentatif de l'importance de chaque variable par rapport à son effet sur la consommation d'énergie.



## ANNEXE 4. POSSIBILITÉS DE RECONNAISSANCE ENERGY STAR

### CERTIFICATION ENERGY STAR POUR L'INDUSTRIE

La certification ENERGY STAR permet aux installations industrielles ayant le meilleur rendement de se démarquer au sein de leur secteur grâce à la marque ENERGY STAR grandement reconnue. La certification n'est offerte qu'aux installations industrielles pour lesquelles RNCan a créé un IRE ENERGY STAR. Pour obtenir la certification, une installation doit avoir une cote de rendement énergétique de 75 ou plus sur l'échelle donnée de l'IRE.

### DÉFI ENERGY STAR POUR L'INDUSTRIE

Les installations industrielles qui relèvent le Défi ENERGY STAR s'engagent à réduire leur intensité énergétique de 10 % en 5 ans. Les installations y participent en enregistrant leurs données de référence auprès d'ENERGY STAR et en vérifiant leurs économies lorsqu'elles atteignent leur objectif de réduction de 10 %.

