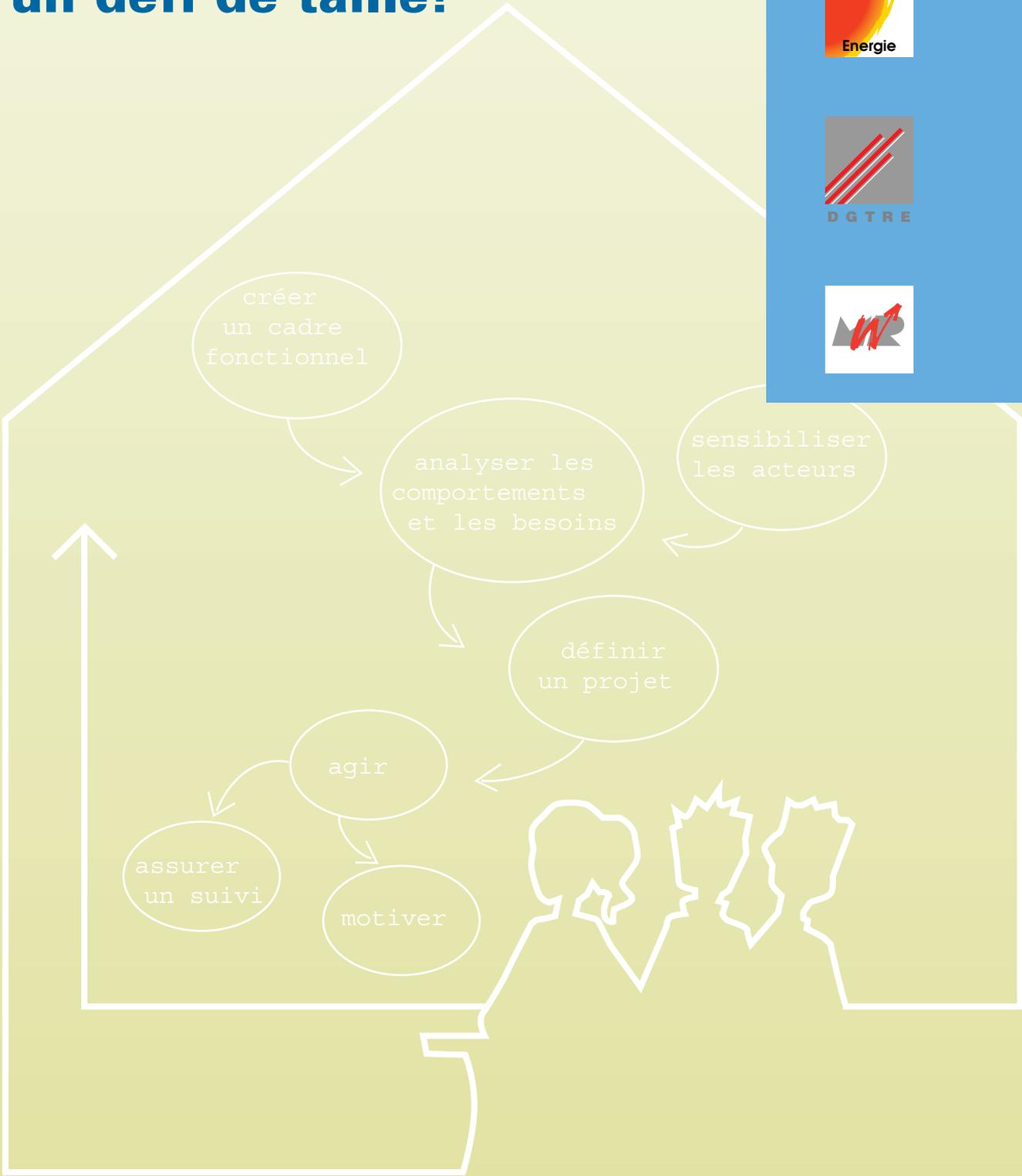


L'implication des occupants dans la gestion énergétique :

un défi de taille!



Et pourquoi pas une réduction substantielle des consommations énergétiques ?

En 1985, le Service des Economies d'Energie de la Ville de Charleroi s'était fixé pour objectif une réduction de 30% des consommations énergétiques. Début 1990, le résultat des nombreuses améliorations techniques réalisées montrait une diminution des consommations de 24,5%.

Au fil des rénovations, les améliorations apportées à l'enveloppe des bâtiments et aux installations de chauffage et de régulation ayant atteint un seuil limite de rentabilité, il fallait mettre sur pied une

action complémentaire afin d'assurer la pérennité des efforts engagés. C'est ainsi que Madame Renard, Chef du Service des Economies d'Energie de la ville, avec l'appui du Collège Echevinal et en particulier de son Echevin, a élaboré une campagne de sensibilisation appliquée à un échantillon "expérimental" de huit immeubles gros consommateurs d'énergie.

Cette campagne s'est concrétisée, dans le courant de l'année 1993-94, sous la forme d'un concours visant à récompenser les meilleures performances.

Table des matières

| | |
|---|---------|
| Une idée de longue date ... | page 4 |
| Une campagne de sensibilisation, pour quoi ? | page 8 |
| Une nécessaire observation sur le terrain | page 10 |
| À propos de la récompense ... | page 12 |
| Enfin, le choix du support | page 14 |
| Une économie de 1/2 million de francs par an | page 16 |
| Vade mecum à l'usage du promoteur de campagne URE | page 19 |

Guide de lecture

| Page paire | Page impaire |
|--|--|
| Évocation de l'expérience menée par la Ville de Charleroi | Commentaires et réflexions de l'auteur |
| En fin de brochure : vade mecum pour le concepteur d'une campagne de sensibilisation | |

Une idée de longue date...

Le Service des Economies d'Energie a été créé en 1983, comme cellule autonome aux objectifs résolument déclarés.

A l'époque, les moyens financiers manquaient pour des investissements, sinon pour des interventions ponctuelles qui donnaient des résultats, certes positifs, mais insuffisants pour avoir un impact significatif sur le budget énergie de la ville.

Une idée fuse alors: s'attaquer aux économies d'énergie par le biais d'une adaptation des comportements des utilisateurs. Or le service peut facilement compter sur le concours d'un dessinateur qui mettra au point une bande dessinée (on est à Charleroi pardi!) sur le thème de la "chasse aux gaspis".

Plusieurs centaines d'exemplaires de cette B.D. ont été distribués dans les écoles mais leur impact est nul.

Les années passent et voient la conclusion de contrats successifs avec une société de tiers-investisseur. De nombreuses améliorations et rénovations techniques sont alors exécutées, avec cette fois, des résultats encourageants.

Loin de conclure à l'inefficacité des actions comportementales, Madame Renard se concentre sur ce nouveau et prometteur partenariat. A l'époque d'ailleurs, la littérature scientifique reconnaît que le comportement a une influence importante sur les consommations d'énergie, sans pouvoir donner le moindre pourcentage.



La Ville de Charleroi dispose d'un parc immobilier important et diversifié. Au début de l'année 1995, de nombreux travaux générateurs d'économie d'énergie ont été réalisés dans une bonne partie de ces immeubles.

Mais la technique a des limites au-delà desquelles l'opérateur et l'occupant doivent reprendre le relais.

Au travers de sa campagne de sensibilisation, la Ville de Charleroi s'est fixé un objectif ambitieux: 15% d'économies supplémentaires, soit 700.000 francs sur les factures de chauffage des bâtiments ciblés.

Une visée laser, pour un meilleur impact.



L'idée d'une mobilisation générale des usagers revient alors en force à l'esprit de Madame Renard. Mais échaudée par une première expérience qui n'avait donné aucun résultat, la préparation de cette seconde tentative est particulièrement soignée.

Le premier garde-fou qui est ainsi placé consiste en une limitation du public cible. On ne sème plus à tout vent mais on choisit un certain nombre de bâtiments dont les occupants seront la cible de cette seconde campagne de sensibilisation.

Les bâtiments scolaires de la ville s'imposent de façon lancinante.

En effet, les écoles constituent une partie importante du patrimoine de la ville (40% du nombre total des immeubles) et représentent les plus gros consommateurs parmi celui-ci. En outre, il semblait pédagogiquement intéressant d'intégrer la notion d'utilisation rationnelle de l'énergie (URE) aux enjeux écologiques auxquels la jeunesse est très sensible.

C'est en concertation avec l'Echevinat de l'Enseignement qu'une liste définitive de 8 écoles est arrêtée:

- ▶ le Conservatoire de Musique de Charleroi,
- ▶ l'Ecole du Nord de Charleroi,
- ▶ l'Ecole du Phénix de Dampremy,
- ▶ l'Ecole du Centre à Gilly,
- ▶ le CECS de Montignies-sur-Sambre,
- ▶ le CECS de Lodelinsart,
- ▶ le CECS de Gilly,
- ▶ l'Ecole des Gonceries à Mont-sur-Marchienne.

Celles-ci ont été choisies en fonction de critères tels que:

- ▶ dynamisme des équipes pédagogiques,
- ▶ dispositions marquées de la part de celles-ci vis-à-vis des objectifs para-scolaires,
- ▶ reproductibilité de l'expérience,
- ▶ état mécanique des équipements et bâtiments,
- ▶ relations personnelles existantes entre les membres du Service des Economies d'Energie et les directions des établissements scolaires visés
- ▶ ...



Le Conservatoire de Musique de Charleroi, 790 élèves, enseignement artistique, 18 classes dont 2 salles de danse et 1 grande bibliothèque - chauffage central gaz, superficie 3920 m² et volume 13.720 m³



Le CECS de Montignies-sur-Sambre, enseignement secondaire et professionnel, 112 élèves, 10 classes, chauffage central gaz, superficie 1600 m² et volume 5700 m³



L'Ecole du Nord de Charleroi, enseignement primaire 126 élèves et enseignement maternel, 82 élèves, 34 classes, chauffage central gaz, superficie 2200 m² et volume 7700 m³



Le CECS de Lodelinsart, enseignement secondaire et professionnel, 75 élèves, 10 classes, convecteurs gaz, superficie 560 m² et volume 2180 m³



L'Ecole du Phénix de Dampremy, enseignement primaire, 86 élèves et maternel 54 élèves, 9 classes, chauffage central gaz, superficie 660 m² et volume 3800 m³



Le CECS de Gilly, enseignement technique et industriel, 150 élèves, 23 classes, chauffage central gaz, superficie 660 m² et volume 2500 m³



L'Ecole du Centre à Gilly, enseignement primaire 140 élèves et maternel, 36 élèves, 8 classes, chauffage central gaz, superficie 1300 m² et volume 4500 m³



L'Ecole des Gonceries à Mont-sur-Marchienne, enseignement primaire 139 élèves, maternel, 38 élèves, artistique 200 élèves et industriel 160 élèves, 9 classes, chauffage central gaz, superficie 2700 m² et volume 19800 m³

Une campagne de sensibilisation, pour quoi?

Dans le constat de stagnation des consommations, voire de dérive des résultats antérieurement engrangés, on pouvait lire, en filigrane, les objectifs de la campagne de sensibilisation actuelle: ce que les interventions techniques n'avaient pu réaliser, c'est par l'interaction entre l'utilisateur et les équipements qu'il fallait l'obtenir.

Par ailleurs, l'économie globale attendue dans les premières estimations du Service des Economies d'Énergie était de 30% alors que celle-ci stagnait à un seuil calculé à 24.5%.

Ces objectifs posent d'emblée la question du suivi des résultats. C'est dans ce but que des membres de la société de tiers-investisseur ont été associés à la préparation de cette campagne. Convaincus de la légitimité de cette opération - le tiers investisseur touche d'ailleurs sa rémunération en partie au prorata des économies réellement engrangées - ceux-ci se sont chargés de l'exécution de la mesure fine des consommations d'énergie de ces écoles pilotes.

Tout était ainsi prêt pour mesurer l'impact réel des nouvelles attitudes des occupants sur la consommation mensuelle de chaque établissement. Cette consommation était d'ailleurs calculée hors effet climatique afin de pouvoir établir une comparaison avec les années antérieures.

Du fait des variations climatiques qui existent, d'un endroit à l'autre ou d'une année à l'autre, il convient de ramener les données du tableau des consommations à des valeurs comparables.

La comparaison peut s'opérer en rapportant chacune des consommations à une valeur de référence en matière climatique : ce sont les degrés-jours normaux (DJN) (1). Ceux-ci correspondent aux moyennes établies sur 30 années successives.

La formule appliquée est :

$$\text{Consommation normalisée} = \frac{\text{cons. observée} \times \text{DJN du lieu}}{\text{DJ du lieu (de référence) sur la période d'observation}}$$

Remarques

► Les valeurs de référence doivent concerner le lieu d'implantation du bâtiment dont on assure le suivi. On se référera donc à la station météo la plus significative, c'est-à-dire celle qui se trouve sur la même courbe isothermique que ce bâtiment (renseignement I.R.M.).

► Pour bien faire, les consommations observées devraient concerner uniquement le chauffage. C'est-à-dire ne pas inclure la part d'énergie qui a servi à la production de l'eau chaude sanitaire.

La normalisation

des consommations permet :

► de comparer les consommations de chauffage d'un même bâtiment d'une année (ou partie d'année) à l'autre, quelque aient été les rigueurs climatiques au fil des années;

► d'établir des ratios qui rendent possible la comparaison des consommations de bâtiments géographiquement distants.

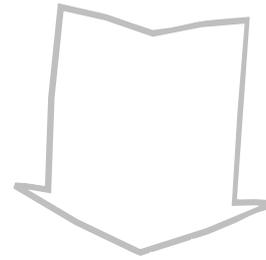
Exemple :

Normalisation des consommations d'un même bâtiment au fil des ans

| | 1992 | 1993 | 1994 |
|-------------------|---------|---------|---------|
| Cons. brutes (GJ) | 4556.77 | 5326.25 | 5211.01 |
| DJ observés | 2109.40 | 2090.20 | 1955.10 |
| DJN | 2372.10 | 2372.10 | 2372.10 |
| Cons. norm. (GJ) | 5124.26 | 6044.59 | 6322.46 |

On remarque ici que, à climat égal, les consommations ne cessent d'augmenter sur la période 1992 à 1994.

Nous parlons d'interaction entre l'utilisateur et les équipements et pas de "comportement" des occupants. Il s'agit de se démarquer d'une approche simpliste où l'un des deux éléments devrait s'adapter à l'autre et lui répondre.



Dans cette optique, deux principes peuvent orienter l'action:

► il faut donner aux occupants la possibilité d'allumer (ou de relever les consignes) et laisser aux automates le soin d'éteindre (ou d'abaisser les consignes), en choisissant bien la variable qui commande cette extinction (temps écoulé, humidité, infrarouge, luminosité...);

► quand la mise en régime du processus est longue (chauffage par exemple), la demande des occupants doit être anticipée. Il faut alors une programmation accessible à celui-ci et conviviale (analogique plutôt que digitale); Nombre de nos installations ne sont pas conçues de cette manière ou, simplement, l'application des deux principes précédents est trop chère ou ne suffit pas. C'est alors une raison supplémentaire qui conduira le gestionnaire de l'établissement dans une action de sensibilisation de l'occupant à la préoccupation URE.



Dans la gamme des automates permettant l'extinction automatique des équipements électriques, on peut s'inspirer, suivant la complexité et le nombre d'équipements à gérer, de l'armoire mise en place à la DGASS (agissant sur l'ensemble du bâtiment) ou du détecteur de présence du CHR de Mouscron (agissant sur la ventilation de la salle d'opération)

de gauche à droite :

► le tableau central pour la gestion automatique des installations du Ministère de la Région Wallonne - DGASS;

► un boîtier de commande permettant les dérogations aux programmes de gestion automatique des installations du Ministère de la Région Wallonne - DGASS;

► l'armoire de commande de la ventilation d'une salle d'opération au CHR de Mouscron: un interrupteur pour la mise en route et un détecteur de présence pour l'arrêt.



Une nécessaire observation sur le terrain

cadre fonctionnel
+ partenariat
+ objectifs
= motivation



La démarche se poursuit alors par l'observation et l'écoute de chacun. Le choix des messages à diffuser supposait bien d'observer les comportements habituels des occupants des bâtiments. Dans bien des cas, ceux-ci paraissent tellement normaux que personne ne les remarque ni ne les

conteste. Il s'agissait donc de repérer les comportements inappropriés du point de vue de l'URE, d'en établir une liste et d'essayer de les comprendre en les plaçant chaque fois dans leur contexte.

C'est alors seulement qu'il fut possible de définir les comportements attendus, c'est-à-dire ceux que la campagne devait faire émerger.

Ainsi, un message du type "pour économiser l'énergie, fermez portes et fenêtres" risque d'être mal reçu dans un vestiaire de salle de gymnastique mal ventilé!

Cette période d'observation fut instructive à plusieurs titres:

- ▶ elle permet de déterminer avec rigueur les attitudes nouvelles qui seraient visées par la campagne de sensibilisation;
- ▶ elle permet de faire entrer les directions d'établissement dans le projet alors même qu'il était encore dans sa phase préparatoire.

Elle mit également en évidence des lacunes majeures auxquelles il convenait de remédier sous peine de démotiver le public cible telles que:

- ▶ commandes manuelles inaccessibles,
- ▶ carreaux cassés,
- ▶ fuites d'eau,
- ▶ vannes défectueuses,
- ▶ régulations hors service,
- ▶ communication inefficace entre l'occupant et le gestionnaire technique,
- ▶ ...

Les agents chargés de l'entretien des locaux ont également été consultés. Ils constituent des témoins privilégiés sur le mode de fonctionnement et le mode de vie de l'école. Ils sont également des acteurs importants dans l'usage d'un bâtiment.

Le personnel d'entretien étant le dernier à passer dans les locaux, des consignes leur ont été données à propos de la vérification des bâtiments et des équipements après le nettoyage.

Une série d'interventions du Service des Travaux furent alors programmées. Celles-ci visaient la remédiation à divers problèmes techniques identifiés sur place.

Des opérations pas très coûteuses mais qui étaient de nature à permettre aux enseignants d'emboîter le pas dans de bonnes conditions... ou de rendre le projet "socialement recevable".

De fait, accepteriez-vous de porter une attention particulière à vos gestes quotidiens si par ailleurs le résultat de vos efforts est englouti par les dysfonctionnements d'un appareillage caduque?

Une erreur stratégique a été commise dans une des écoles de l'échantillon. L'état lamentable des menuiseries extérieures de cet établissement ne pouvait qu'avoir un effet négatif sur la mobilisation des utilisateurs. Faute de pouvoir procéder au remplacement des châssis endommagés, il eut été préférable d'écarter (temporairement) cet établissement du groupe d'écoles pilotes.

Quel ne fut pas le désarroi des occupants lorsque débuta la campagne de sensibilisation. On peut comprendre leur réaction: "Comment voulez-vous que nous fassions des économies d'énergie alors que les fenêtres nous restent dans les mains quand on se risque à les ouvrir!..." Pire, la campagne de sensibilisation ainsi mise en place fut appréhendée comme un prétexte à faire endosser, par les occupants du bâtiment, les défauts des équipements.



Cette période d'observation est primordiale.

Elle permet d'éviter de s'attaquer agressivement à des comportements qui ont une représentation logique dans le chef de leur auteur et d'ajuster la réponse que l'on donnera, tant en terme d'objectif qu'en terme de contenu des messages. Ainsi, grâce à ce type d'approche sur le terrain il sera possible de repérer des comportements qui sont, en apparence, contraires à l'URE et d'y associer les justifications que les acteurs leur donnent. On aborde donc ici la sphère des représentations que chacun se fait de ses propres actes.

Un exemple sera très démonstratif:

Le comportement qui consiste à quitter un local sans éteindre l'éclairage paraît inadapté et donc à modifier.

Dans le chef de son auteur, ce geste peut cependant répondre à une logique URE: "je n'éteins pas parce que le local sera à nouveau occupé dans 3 minutes par mon collègue et que j'ai appris que l'intermittence pouvait être néfaste pour ce type d'éclairage - usure prématurée des tubes néons et consommation supérieure au démarrage" .

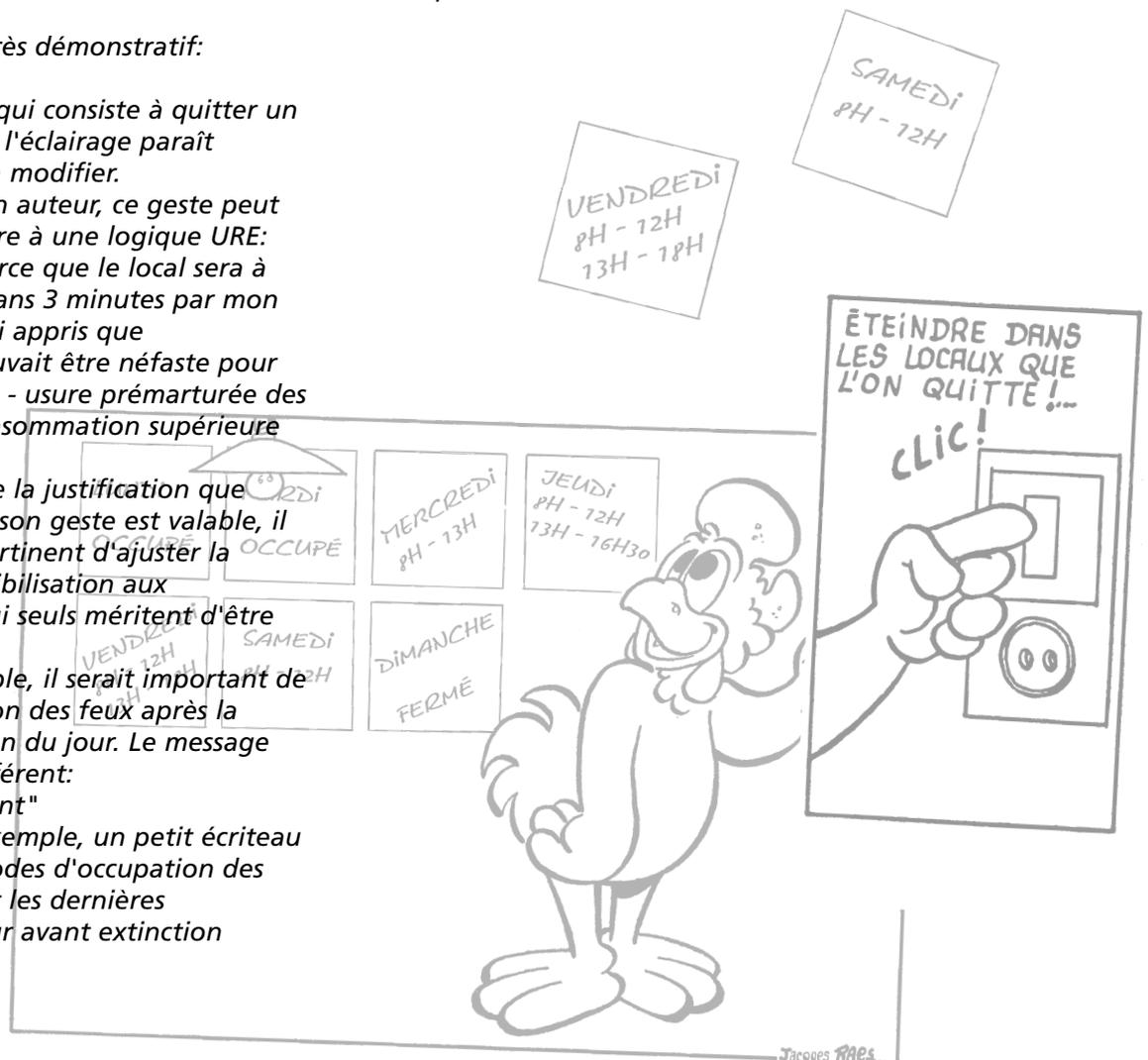
En considérant que la justification que donne l'auteur de son geste est valable, il serait alors plus pertinent d'ajuster la campagne de sensibilisation aux comportements qui seuls méritent d'être modifiés.

Ainsi, dans l'exemple, il serait important de favoriser l'extinction des feux après la dernière occupation du jour. Le message sera donc bien différent:

"éteignez en sortant" deviendrait, par exemple, un petit écriteau reprenant les périodes d'occupation des locaux et signalant les dernières occupations du jour avant extinction complète.



Une mauvaise évaluation de la situation de départ et des "modèles d'appréhension" de tout un chacun conduira à un effet pervers: la cristallisation des comportements que l'on veut voir changer et le rejet de la campagne de sensibilisation mise sur pied. L'organisateur de cette campagne aura, lui, tendance à rejeter la faute de son échec sur "ces occupants qui n'ont jamais rien voulu comprendre!".



A propos de la récompense

Toujours dans la phase préparatoire de cette campagne, il convenait de décider d'un incitant pour les participants. Chacun souhaitait pouvoir affecter aux activités pédagogiques, en tout ou en partie, les montants économisés sur l'énergie. Des tractations en ce sens eurent lieu entre le Service des Economies d'Énergie et le Collège Echevinal.

Rapidement le Collège Echevinal se prononça en faveur d'une récompense, sans toutefois pouvoir en déterminer d'emblée, ni la nature, ni la valeur.

Le Service des Economies d'Énergie s'est alors attaché à trouver des sponsors pour cette action. L'objectif était double: trouver des moyens financiers pour mener à bien cette campagne, mais également pour compléter le lot des récompenses. Le caractère expérimental et innovant du projet a plu aux responsables de la société de tiers-investisseur, de la société de maintenance et de la société distributrice d'électricité.

Les premiers y voyaient également le moyen de renforcer l'impact des mesures techniques déjà prises, les derniers cités concevaient leur participation au projet dans le cadre de leurs actions de promotion visant à l'utilisation rationnelle de l'énergie.

La campagne de sensibilisation s'est déroulée sur le mode d'un concours. Certains lots furent acquis à tous les établissements participants, d'autres récompensèrent les lauréats du concours. Les lots attribués à tous les participants furent:

- de la part de la Ville: un chèque de 15.000 F;
- de la part du distributeur d'électricité: un chèque de 50.000 F à répartir entre tous les établissements,

Les lots attribués aux lauréats furent:

- de la part du tiers investisseur: un cadeau au choix d'une valeur de 50.000 F, pour le premier classé;

- de la part de la société de maintenance: un cadeau au choix d'une valeur de 30.000 F, pour le second classé et de 20.000 F pour le troisième;

Une des réflexions du groupe chargé de la préparation de cette campagne de sensibilisation, à ce moment portait sur la nature de cet incitant.

Celui-ci pouvait être d'ordre matériel ou financier. Dans la première hypothèse, une mise en garde s'impose: le bien qui serait ainsi octroyé doit être superfétatoire, tout en étant désirable.

Une récompense qui accorderait un bien de première nécessité à son bénéficiaire risque d'être mal venu en ce sens qu'il resterait légitimement exigible.

Dans le même ordre d'idée, la nature et la valeur de la récompense doit être connue du public cible avant que l'effort ne soit demandé. Il est peu de gens, même dans un rapport de subordination, qui peuvent se mobiliser dans une action sans en connaître l'objectif. Entendons-nous, l'incitant n'est pas le seul objectif à cette action, mais si récompense il y a, mieux vaut la faire connaître.

Résumons

chacune de ces deux assertions par une comparaison:

- ▶ on récompense un enfant par un chocolat et non par une tartine;
- ▶ certains enfants se battent pour un chocolat, d'autres pour l'image qui se cache dans l'emballage; ce ne sont pas nécessairement les mêmes enfants dans les deux cas.

économie fonctionnelle

Faut-il toujours une récompense?

Non, on ne travaille pas pour la récompense, mais si récompense il y a, elle doit être clairement annoncée. A notre sens, l'erreur majeure consiste à annoncer une récompense sans pouvoir la définir.



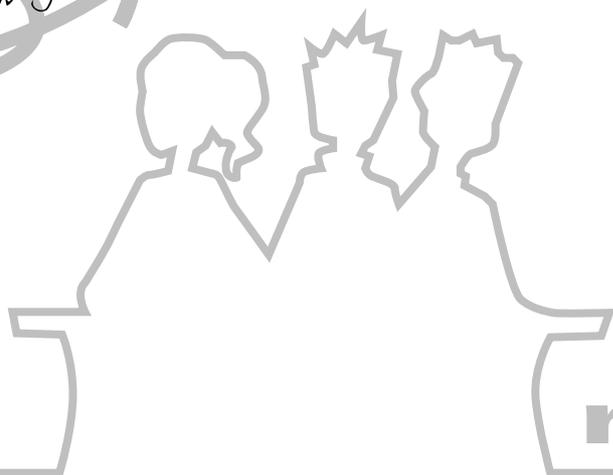
La récompense doit-elle être proportionnelle à l'effort ou au résultat?

Non, elle peut être fixée a priori, mais les conditions d'accès à celle-ci doivent être clairement définies. Si la récompense revêt un caractère proportionnel, le calcul permettant d'en déterminer le niveau doit également être limpide pour tout un chacun.

Attention à la récompense lorsque celle-ci est liée au résultat. Son estimation finale sera, sans doute plus aisée que si elle est liée à l'effort à consentir mais, son bénéficiaire fera toujours le calcul de sa "rentabilité" par rapport à l'effort subjectif qu'il devra fournir.



Projets pédagogiques



motivation

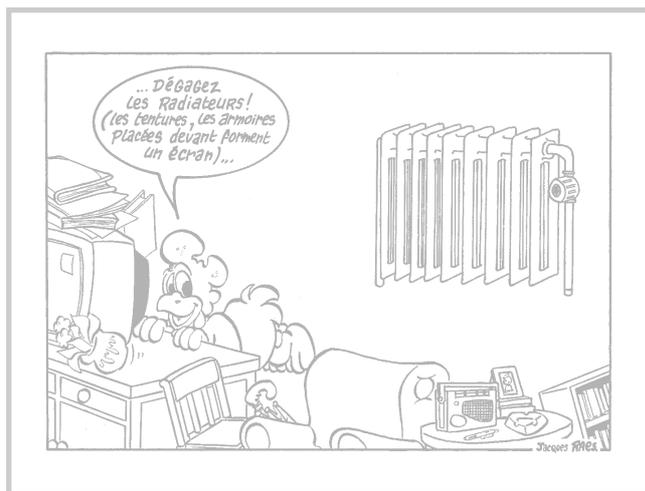
Enfin, le choix du support

Assez facilement, il fut décidé que le support de cette campagne de sensibilisation serait un support graphique. Des affiches fourniraient le moyen idéal pour transmettre les injonctions du Service des Economies d'Énergie. Ces affiches, confectionnées sur un ton humoristique, ont été diffusées à intervalle de 2 ou 3 semaines pendant la période s'étalant de septembre 93 à août 94.

Les messages à faire passer devaient être simples, attractifs, précis et adaptés à un public jeune (écoles maternelles, primaires et professionnelles). La confection de ces affiches a été confiée au Service du Protocole de la Ville tandis que leur contenu informatif avait été décidé au sein du Service des Economies d'Énergie. Une fois confectionnées, les affiches ont été apposées dans des emplacements choisis pour se démarquer des messages d'intérêt général disposés sur des panneaux déjà saturés de notes de services et avis divers.

Les résultats intermédiaires ont été transmis à intervalles fixes d'un mois. Ils étaient communiqués aux directions des établissements sous forme graphique où apparaissaient les consommations de l'année de référence, les consommations observées et le rappel des objectifs initialement établis.

Souvent, dans l'organisation d'une campagne de sensibilisation, et particulièrement lorsque le support est constitué d'affiches, on est tenté d'utiliser un ton humoristique. C'est un langage bien adapté pour un jeune public d'élèves et étudiants. Par contre, c'est un langage très difficile à manier correctement. Une mauvaise utilisation peut conduire à un rejet magistral des messages des plus judicieux.



Une campagne d'affiches

pour un message en images

...



Une économie de 1/2 million de francs par an

Les résultats furent à la hauteur de l'énergie humaine dépensée pendant la longue phase de préparation de cette entreprise:

► le meilleur score fut de 20.5% d'économie par rapport à l'année de référence, celle-ci montrait déjà une nette amélioration des consommations du fait des investissements matériels réalisés antérieurement;

► hormis le CECS de Lodelinsart ou des contraintes matérielles ont rendu caduques les efforts des usagers, le moins bon score était de 0,8 %.

Le score moyen du pannel était de 8,7 %.

L'économie globale réalisée au travers de cette expérience pilote sur 8 établissements correspond donc à 51.000 m³ de gaz / an, calculés en année climatique normale.

On peut donc affirmer que les résultats cumulés de cette campagne de sensibilisation et des investissements matériels réalisés à partir de 1990 ont dépassé l'objectif initial de 30% par rapport aux consommations des années 80.

Dans son discours de clôture, à l'occasion de la séance académique de remise des prix, Madame Renard à exprimé une idée qui lui est désormais chère: "Ma conviction est renforcée que la mobilisation des utilisateurs sera permanente si, dans le fonctionnement de nos institutions, il nous est permis de confier à chaque directeur d'établissement, la gestion de son budget énergie. Dans cette optique, les économies réalisées par eux pourraient bénéficier directement aux missions qui leurs sont confiées."

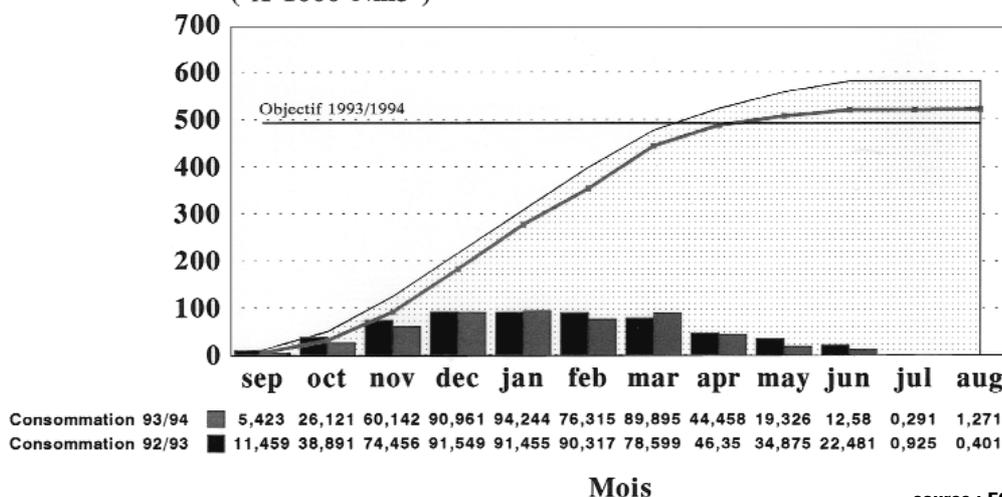
Classement des résultats:

| | |
|---|---------|
| CECS de Gilly | -20,5 % |
| Ecole du Nord de Charleroi | -16,9 % |
| Ecole du Phénix de Dampremy | -12,1 % |
| CECS de Montignies-sur-Sambre | -10 % |
| Ecole du Centre à Gilly | -4,6 % |
| Ecole des Gonceries à Mont-sur-Marchienne | -2,7 % |
| Conservatoire de Musique de Charleroi | -0,8 % |
| CECS de Lodelinsart | +6 % |
| Moyenne | -8,7% |

Soit 476.500 francs

Consommations de gaz de chauffage des huit bâtiments

(X 1000 Nm³)



A propos de la décentralisation budgétaire.

Nous pensons, comme Madame Renard, que la décentralisation budgétaire peut contribuer à une meilleure gestion de l'énergie dans nos institutions publiques.

Nous sommes cependant sensibles aux obstacles qui s'opposent à l'adoption d'une telle organisation et aux éléments contextuels qui permettent son émergence.

Les obstacles

Lorsqu'on parle de décentralisation budgétaire, on parle également responsabilisation des agents à propos de la gestion du budget de l'institution, ou d'une partie de celui-ci. Or la responsabilité, dans nombre d'institutions publiques, est assurée au quotidien par un "Receveur", lequel a personnellement et matériellement engagé une caution en guise de garantie sur la bonne exécution de sa mission. De pareilles procédures n'existent évidemment pas pour l'ensemble des chefs de services ou d'établissements. On peut donc comprendre qu'aucune autorité n'organise cette décentralisation budgétaire sans disposer de garanties financières comparables à celles déposées par les Receveurs.

Les éléments contextuels

Parler de décentralisation budgétaire, c'est, de façon plus générale, se confronter aux mécanismes relatifs à l'implication des acteurs. A ce titre, un facteur "taille" joue un rôle non négligeable.

La gestion énergétique semble plus facile à organiser efficacement dans les petites institutions que dans les grandes. Nous en avons deux indices. D'une part, la consommation spécifique d'énergie (par personne ou par unité de surface) varie fort, au sein du secteur tertiaire, selon la taille des institutions. D'autre part, le travail de terrain nous montre plus souvent des résultats positifs dans des organisations de taille limitée.

Il ne faut pas tirer des conclusions trop simplistes de ce constat, il est bon de chercher les facteurs qui peuvent expliquer cette supériorité des petites organisations. Nous les trouvons dans des concepts tels que la visibilité et la proximité.

Un second mécanisme facilitant l'implication des acteurs se trouve être le "fonctionnement interne" de l'institution.

On songe d'abord à l'autonomie d'une cellule qui peut affecter le produit des économies qu'elle réalise aux objectifs qui sont les siens. Si cette cellule est petite, ses membres accepteront plus facilement l'idée que leur comportement propre influence l'importance de ressources dont ils peuvent aussi décider l'affectation. Cette efficacité de la motivation dépend non seulement de la taille des cellules relativement autonomes mais aussi du caractère plus ou moins démocratique de leur fonctionnement interne.

L'organisation la plus favorable à une gestion efficace de l'énergie consisterait donc:

- d'une part, à identifier des cellules relativement petites qui puissent connaître leurs coûts de fonctionnement et qui puissent décider à la fois de l'affectation des économies qu'elles réalisent et d'investissements dans le bâtiment et dans les équipements qu'elles utilisent;
- d'autre part, à instituer une collaboration égalitaire entre les services interne à l'institution.

Ces facteurs de taille, d'autonomie et de collaboration et leurs corollaires, qui sont la visibilité, la proximité, la démocratie et la responsabilité financière sous-tendent nécessairement un mode de leadership particulier. Nous pensons à un mode de leadership où le chef conçoit sa mission comme un service à rendre à l'ensemble de ses collaborateurs afin de leur garantir un contexte de travail propice à leur créativité et à leur productivité. Dans ce contexte, les collaborateurs sont réputés pouvoir prendre les bonnes décisions pour l'exécution et le développement de leurs tâches, tandis que la direction sera tournée vers les relations avec l'extérieur (représentation), la régulation des relations entre les agents attachés à l'établissement et la cohérence des activités menées par rapport aux statuts de l'institution. Il faut reconnaître que cette acception de ce mode directoral, s'il se veut démocratique, est encore peu répandu sous nos cieux, même si de timides expériences telles que "les cercles de qualité" et "les cellules de gestion de la qualité totale" ont vu le jour.

La décentralisation budgétaire ouvre des horizons nouveaux, d'ailleurs testés dans quelques institutions. Elle ne constitue cependant pas une condition ni nécessaire, ni suffisante de réussite. Elle constitue un outil à exploiter lorsque ses conditions d'application sont réunies.

Rien n'est plus aléatoire que le comportement humain. Une campagne de sensibilisation n'a de sens que si elle est continuellement reconduite. Les messages doivent être répétés sans discontinuer, mais sous des formes et au travers de canaux multiples.

Pendant l'automne 1996, en matière de chauffage, la Ville de Charleroi a entrepris d'organiser des séances d'informations sur le fonctionnement des systèmes et le comportement physique des bâtiments.

Ces séances sont organisées dans divers districts de la Ville et rassemblent les directions et responsables des bâtiments des divers services de la Ville. Une demi-journée par quinzaine, en moyenne, est organisée afin de mieux faire comprendre les gestes quotidiens que l'utilisateur peut poser et qui contribuent à une utilisation rationnelle de l'énergie.

En contrepartie, les occupants peuvent témoigner des divers dysfonctionnements qui conduisent à des gaspillages d'énergie, tant du point de vue des équipements que du point de vue des rouages institutionnels, à charge pour le Service des Economies d'Energie de considérer les solutions à mettre en oeuvre.

**Proposer
un dialogue
permanent
et
offrir une
information
continue
pour
perpétuer
l'action**

Petit vade mecum à l'usage du promoteur d'une campagne de sensibilisation à l'utilisation rationnelle de l'énergie.

Les pages qui suivent ont pour but de jalonner le parcours du candidat promoteur d'une campagne de sensibilisation à l'URE.

Il existe aujourd'hui trop peu d'expériences connues sur ce thème que pour ébaucher une théorie.

Nous nous donnons pour tâche d'énumérer les questions qui se posent immanquablement dans pareille entreprise et de proposer quelques pistes d'action.

6 phases

peuvent être identifiées pour la réalisation d'une campagne de sensibilisation à l'URE:

- 1. phase d'information;***
- 2. phase de construction du projet de sensibilisation;***
- 3. phase de construction des outils;***
- 4. phase de mise en oeuvre;***
- 5. phase d'évaluation;***
- 6. phase de maintien.***



Un fil rouge ...

L'application stricte de techniques de communication risque bien d'être stérile. Pour garantir des résultats à pareille campagne de sensibilisation, mesurables en litres de mazout ou m³ de gaz, il faut garder à l'esprit que le processus prime sur les contenus et que la méthode l'emporte sur les techniques. Cet aspect des choses peut en surprendre plus d'un, habitué peut-être à pouvoir prévoir l'impact d'une opération avant sa mise en oeuvre.

Organiser une campagne de sensibilisation interne est un travail de longue haleine qui nécessite un investissement en temps et en informations considérable. Parfois, il est plus intéressant de se concentrer sur un service seulement. Mais parfois, une action de grande envergure vous paraîtra plus appropriée.

Toucher tout le monde, tout de suite, c'est impossible. Alors, il faut compter sur la conscientisation d'un petit nombre au début, puis sur un probable effet d'entraînement, puis sur un retour en arrière parce qu'une urgence est venue contrecarrer vos projets, sur un redémarrage lent et progressif, sur des résistances au changement logiquement incompréhensible, sur des comportements qui finissent par s'adapter, mais après combien de temps...

Nous vous proposons une procédure en 6 phases que vous adapterez bien entendu en fonction des situations que vous rencontrerez chez vous.

1^{ère} phase : phase d'information

1. S'informer

☞ Savoir ce que veut dire URE pour les différents acteurs (décideurs, utilisateurs, collaborateurs).

☞ Connaître les problèmes de chauffage ou d'éclairage comme les voient les autres personnes : ceci est très important pour pouvoir remédier aux problèmes manifestes avant d'entamer (ou parallèlement à) une campagne de sensibilisation.

☞ Procéder à un repérage sur le terrain afin d'identifier les comportements qu'il conviendrait vraiment d'infléchir et leur signification profonde auprès de l'utilisateur. Ce repérage sera qualitatif puisqu'il doit répondre aux questions suivantes:

- ▶ Suis-je en mesure de modifier ce comportement?
- ▶ Cela a-t-il un sens que de s'attaquer à ce comportement là plutôt qu'un autre?
- ▶ Comment l'utilisateur explique-t-il la pertinence de son comportement?

Il s'agit donc bien d'utiliser une technique dite "de l'observateur immergé" plutôt que de décider "froidement" et à distance de ce qu'il serait bien de modifier dans les attitudes et gestes d'autrui. Considérez que toutes les représentations

peuvent être utiles. Si vous désirez que quelqu'un change d'avis, il vous faut d'abord savoir de quoi est fait son avis.

☞ Auprès d'autres responsables énergie, récolter des informations sur la façon dont ils envisagent une campagne, quelles sont leurs expériences, où on peut trouver des affiches, des slogans...

☞ Le maître mot : ECOUTER.

2. Informer

☞ Vos collaborateurs à propos de votre projet,

☞ D'autres acteurs que vous souhaiteriez associer dès les phases de réflexions (par exemple, dans une école, les professeurs et les élèves s'il s'agit d'un concours d'affiches et de l'insertion de l'URE dans un cours ou une leçon),

☞ Les décideurs pour obtenir leur accord et leur soutien sur votre projet,

L'information des autres et votre propre information sont deux processus fortement imbriqués. Assumer les deux processus en même temps permet au responsable énergie d'associer plus vite les différents acteurs à ses projets URE.



2^{ème} phase : construction du projet de sensibilisation

Trois questions à vous poser :

Qu'allez vous faire ? (Objectifs)

Pour qui ? (Public cible)

Comment ? (Moyens)

1. Qu'allez vous faire ?

Quels sont les objectifs que vous poursuivez? Énoncez-les en termes comportementaux.

Ex: je veux réduire de 5 à 10% la consommation relative au chauffage des locaux, en invitant le personnel de nettoyage à créer un courant d'air de 5 minutes maximum dans les locaux qui viennent d'être nettoyés à l'eau en lieu et place de la relance à pleine puissance du chauffage (et parfois l'oubli) que j'ai pu observer en fin de journée Cette relance était susceptible d'assécher plus rapidement les revêtements de sol.

2. Pour qui ?

- ▶ Tout le monde
- ▶ Un groupe cible particulier dans un premier temps et ensuite profiter de l'expérience pour étendre l'action
- ▶ Les opérateurs
- ▶ Les décideurs..
- ▶ Quelles personnes relais pouvez-vous dès maintenant associer et conscientiser ?

3. Comment ?

▶ La stratégie doit être réfléchie en termes d'adéquation entre objectifs - public cible - et moyens mis en oeuvre! Pensez-y!

▶ Pensez également à viser la persistance dans le temps des nouveaux comportements que vous allez induire: qu'allez-vous mettre en place pour assurer la persistance des nouveaux comportements, au-delà de la campagne de sensibilisation?

A ce propos, modifier le contexte matériel pour qu'il facilite l'émergence du

comportement adapté est une stratégie à rechercher.

Par exemple:

Inviter les responsables d'écoles à définir strictement les périodes d'occupation des bâtiments afin d'en limiter le temps de fonctionnement du chauffage revient souvent à raccourcir le circuit de cette communication, pourquoi pas un numéro de téléphone "rouge"? Cela revient à mettre en place des éléments simples qui permettent à qui veut agir, de le faire sans effort.

▶ Décidez d'un support et d'un canal pour votre campagne de sensibilisation:

- des conférences
- des réunions d'informations
- des lettres-circulaires
- des affiches
- des activités de loisirs...

▶ Avez-vous besoin d'un budget ?

Si oui, où allez-vous aller le chercher ?

Si vous ne pouvez pas en avoir, comment allez-vous faire ?

▶ Avec quels partenaires internes ou externes pouvez-vous travailler ?

▶ Élaborez un planning indicatif avec un premier jet des actions projetées

▶ Comment allez-vous savoir que des économies ont été générées ?

▶ comparaison mois/ saison / année ?

▶ Sur quelles bases pouvez-vous imaginer une "récompense" ?

▶ la baisse des consommations ?

▶ un montant forfaitaire quelles que soient les économies réalisées ?

▶ s'il n'est pas possible de redistribuer de l'argent, quelle autre forme peut prendre la "récompense" ?

Un confort accru, une meilleure écoute des problèmes, une prise en compte plus rapide des plaintes, une information de bonne qualité sur les moyens d'économiser aussi à la maison ...

► La source, c'est-à-dire l'émetteur, a beaucoup d'importance pour assurer une crédibilité à vos messages. La communication interpersonnelle directe est le canal d'influence le plus puissant. Les communications avec supports (affiches, lettres, ..) permettent d'assurer la persistance de l'information et la répétition des messages. Dans toute campagne de sensibilisation, le responsable énergie s'efforcera donc de maintenir de bonnes relations et d'informer de manière privilégiée les "leaders d'opinion".

3^{ème} phase : construction des outils

- ☞ Quels que soient les supports adoptés, les messages doivent contenir des "pourquoi" et des "comment". Les "pourquoi" aident à motiver. Les "comment" aident à changer les comportements de manière concrète.
- ☞ Il est important de multiplier les types de messages, les types de supports et les périodes pendant lesquelles les personnes seront soumises aux messages. La répétition est indispensable à la sensibilisation d'un groupe.
- ☞ Les outils peuvent aussi être construits en groupe (une classe, un service...) : ils seront plus efficaces, au moins pour les personnes qui ont participé à leur élaboration.
- ☞ Vous pouvez aussi imaginer "une année de la gestion des ressources naturelles dans la commune" dans le cadre de l'année européenne de la conservation de la nature", par exemple. Vous organiserez alors une grande conférence interservices - sommet de la commune - à la fin de l'année avec diffusion des informations sur les actions réalisées, les économies générées, ce qu'on n'a pas consommé... et l'impact que cela a pu avoir sur l'environnement.

Avec une action de ce genre, l'URE est intégrée de manière explicite dans un

projet bien plus large, ce qui lui donne, au moins pour certaines personnes, une instrumentalité immédiate.

4^{ème} phase : la mise en oeuvre

Quand les étapes précédentes ont été suffisamment réfléchies, cette phase est facile.

Récoltez des informations sur ses effets.

Tous les effets : ceux que vous avez prévus et les autres non prévus.

Utilisez ce que les gens disent, font, vous disent, disent à d'autres, ce qu'ils font des informations que vous avez diffusées, combien de temps durent les affiches, sont-elles barbouillées, arrachées, enjolivées, tellement belles qu'on les pique pour garnir ailleurs

Vérifier le plus possible ce qui change dans les consommations.

Etre à l'affût des petites actions qui ont lieu pour économiser l'énergie ou pour vous faire savoir que personne ne s'en préoccupe.

5^{ème} phase : Evaluation

Maintenant que la première étape a été mise en oeuvre, quels sont les résultats obtenus ?

C'est à partir de cette nouvelle situation qu'il faut continuer.

- ☞ Les résultats sont positifs : les gens ont bien réagi ...
 - surtout dites-le
 - continuez l'action, pensez à renouveler les messages et à assurer la répétition des slogans
- ☞ Les résultats sont mitigés, mais certains comportements ont quand même changé
 - dites ce qui a changé en bien
 - élaborer des correctifs et de nouvelles actions en tenant compte des résistances qui sont apparues lors de la première étape.
- ☞ Les résultats sont négatifs, rien n'a changé, ou pire tout le monde vous en veut maintenant

► il y a sûrement des améliorations techniques à faire avant . Si ce n'est pas possible, ne comptez pas trop non plus sur la sensibilisation des utilisateurs

► les gens n'ont pas assez compris, ils se sont sentis trop culpabilisés; ils sont débordés...

Il faut prendre le temps et introduire l'URE dans un cadre plus vaste de confort, d'environnement, d'amélioration des conditions de travail...

6^{ème} phase : Assurer la persistance des nouvelles habitudes

☞ Nous nous habituons à notre environnement si fort, que finalement, nous ne le voyons même plus. Or la répétition d'un message atténue la vitesse de l'oubli. Il faut donc changer les affiches, mettre d'autres couleurs, trouver un nouveau stimulus étrange, un tout petit peu bizarre, suffisamment différent du précédent pour qu'il attire le regard, mais contenant des éléments semblables pour que le public perçoive la continuité (par exemple, utilisez le même slogan, le même logo)

☞ On constate une modification d'attitudes plus stables chez les personnes qui ont eu l'occasion d'élaborer elles-mêmes les messages persuasifs. La réception passive d'un message assure moins sa persistance. Pensez-y lors des phases précédentes. Mais aussi, vous pouvez maintenant vous informer auprès des gens sur la façon dont ils auraient écrit, dessiné , sur la façon dont ils mettent quelles informations en relation avec quoi. Ces idées vous en donneront pour concevoir vos communications ultérieures.

☞ Le contexte est un déterminant de la stabilité de l'attitude dans le temps. Il faut donc rendre le contexte propice à l'URE. Par exemple, en diffusant régulièrement de l'information sur les consommations et ce qu'on a pu faire depuis qu'on consomme moins pour l'organisation ou

pour l'air, l'eau, le confort des occupants, maintenir l'emploi...

On peut aussi continuer à diffuser des petits conseils oralement, par écrit, par le réseau sur les ordinateurs... : si vous m'éteignez, vous faites économiser XX frs à l'heure. Si XX personnes le font, ça fait... Au bout de l'année, nous aurons... Ce n'est rien pour vous, peu de choses pour la commune, mais beaucoup de CO2 en moins dans l'atmosphère et les personnes sensibles qui respirent mieux, de même d'ailleurs que les petits oiseaux...

☞ Ecoutez les contre arguments que certaines personnes ne manqueront pas de produire et utilisez-les dans vos messages pour les réfuter.

Par exemple : Certains diront qu'ils ne sont pas intéressés par l'URE. Ils veulent avoir chaud et qu'on ne les embête pas avec des contraintes supplémentaires. On peut bien entendu comprendre ce point de vue : il faut se trouver dans une ambiance confortable pour travailler. Toutefois, avoir chaud ne veut pas dire avoir trop chaud au point de devoir ouvrir la fenêtre quand le radiateur est allumé. Le confort, c'est un équilibre à trouver.



Réalisé par
l'Institut Wallon asbl,
boulevard Frère Orban, 4
5000 Namur

à l'initiative du
Ministère de la Région Wallonne,
DGTRE - Service de l'énergie
Avenue Prince de Liège, 7
5100 Jambes

Éditeur responsable,
F. Ghigny, Institut Wallon asbl,
boulevard Frère Orban, 4
5000 Namur

