

**ÉVALUATION DE DEUX PROGRAMMES
DU MARCHÉ AFFAIRES –
PROGRAMME PRODUITS EFFICACES – VOLETS
MOTEURS PHASE 1 ET ÉCLAIRAGE PHASE 1**

Hydro-Québec Distribution

**Plan global en efficacité énergétique (PGEÉ)
Évaluation de deux programmes
du marché « Affaires »**

**Programme Produits efficaces
Volets Moteurs Phase 1 et Éclairage Phase 1**

HQD 32779-06003C

**Livrable 3.1.12
Rapport final**

Janvier 2007

Consortium ADEC-Géocom

économie / administration / recherche marketing

3640, rue McCarthy, Saint-Laurent (Québec) H4K 2A6

T. 514 332-7606 / F. 514 331-4692 / conseil@adec-inc.ca / www.adec-inc.ca



Remerciements

L'équipe de réalisation tient à remercier tout spécialement Madame Andrée Lemarier, Monsieur Pierre Bernier et Monsieur Sohel Zariffa pour leur collaboration sans faille tout au long de ces travaux. Cette collaboration nous a grandement aidés dans la réalisation de notre mandat.



Table des matières

Sommaire de direction	vii
1 Introduction	1
2 Types d'évaluation	3
2.1 L'évaluation de Processus.....	3
3 Méthodologie appliquée	5
3.1 Description	5
3.1.1 Justification par rapport aux objectifs visés.....	5
3.1.2 Notes bibliographiques	5
4 Description du programme (volets Moteurs Phase 1 et Éclairage Phase 1)	9
4.1 Philosophie générale ou paramètres de conception	9
4.1.1 Modification d'un des principes directeurs du PGEÉ	9
4.1.2 Programme prescriptif	9
4.1.3 Traitement rapide des demandes.....	9
4.1.4 En complément du programme 'Appui aux Initiatives'	9
4.1.5 Remises directement aux clients de HQD et aux distributeurs	10
4.1.6 Utilisation des forces du marché.....	10
4.1.7 Utilisation du nouveau cadre de gestion	10
4.1.8 D'autres volets à venir	10
4.2 Description des volets 'Éclairage Phase 1' et 'Moteurs Phase 1'	11
4.2.1 Éclairage Phase 1.....	11
4.2.2 Moteurs Phase 1	13
4.2.3 Autres volets	15
4.3 Théorie du Programme	15
4.3.1 Les prévisions de départ	15
4.3.2 Prévisions révisées.....	18
4.3.3 Conclusion quant à la Théorie du programme	19
4.4 Objectifs visés.....	19
4.4.1 Introduction à propos des objectifs.....	19
4.4.2 Objectifs spécifiques : 'Éclairage Phase 1' et 'Moteurs Phase 1'	19
5 Activités du programme et Modèle logique	21
5.1 Planification	23
5.1.1 Recherche préliminaire.....	23
5.1.2 Établir le concept général du programme.....	24

5.1.3	Établir et transmettre les objectifs préliminaires du programme.....	24
5.2	Conception.....	24
5.2.1	Effectuer une recherche commerciale approfondie.....	24
5.2.2	Établir le concept détaillé et valider les objectifs du programme.....	25
5.2.3	Élaborer les plans et devis du programme.....	26
5.3	Développement	27
5.3.1	Rédiger les règles et procédures.....	27
5.3.2	Préparer l'environnement informatique.....	28
5.3.3	Mettre au point la stratégie commerciale	28
5.4	Implantation	29
5.4.1	Préparer le plan de lancement et la logistique	29
5.4.2	Compléter les ententes avec les partenaires et former les intervenants.....	29
5.4.3	Lancer le programme.....	29
5.5	Gestion	30
5.5.1	Gérer le programme et traiter les demandes de remises sur achats	30
5.5.2	Mettre en œuvre la stratégie commerciale.....	31
5.5.3	Colliger les données et mettre à jour les bases de données.....	31
5.6	Suivi.....	31
5.6.1	Effectuer des visites chez les participants	31
5.6.2	Analyser les données recueillies et procéder à des évaluations périodiques	31
5.6.3	Communiquer les résultats.....	32
6	Évaluation de Processus - Résultats obtenus	33
6.1	Introduction	33
6.2	Général.....	33
6.2.1	Manque de temps pour concevoir, développer et implanter solidement les programmes (Priorité 1).....	33
6.2.2	Structure organisationnelle chez HQD (Priorité 1).....	33
6.2.3	Documentation (ou transmission de cette information) à améliorer (Priorité 1)	34
6.3	Planification	35
6.3.1	Objectifs d'économies d'énergie encore issus de Planification (Priorité 1)	35
6.3.2	Effets de distorsions non considérés (Priorité 1)	36
6.3.3	Pas de différence dans les objectifs selon le degré d'évolution des volets (Priorité 2)	36
6.4	Conception.....	37
6.4.1	Recherche commerciale à approfondir (Priorité 1).....	37
6.4.2	Caractérisation du marché à élaborer (Priorité 1)	37
6.4.3	Préparation de prévisions annuelles plus complètes dans le contexte d'une Théorie du programme améliorée (Priorité 1)	38
6.4.4	Peu de tests auprès des participants et des partenaires (Priorité 2)	39
6.4.5	Viser l'offre ou la demande ? (Priorité 3).....	39

6.5	Développement	40
6.5.1	L'installation des produits n'est pas requise avant le paiement de la remise (Priorité 1)	40
6.5.2	Le produit vedette publicisé est le T-8 alors que le produit listé est le Super T-8 (Priorité 2)	40
6.6	Implantation	41
6.6.1	Pas de vérification des volets avant leur lancement (Priorité 2).....	41
6.7	Gestion	41
6.7.1	Fonction 'Ventes' à renforcer (Priorité 1).....	41
6.7.2	Imputabilité diffuse dans l'organisation (Priorité 2).....	42
6.7.3	Relations avec les partenaires du type 'administratif' (Priorité 3)	42
6.8	Suivi	43
6.8.1	Inspections chez les participants non effectuées (Priorité 1).....	43
6.8.2	Produire un plan d'évaluation complet (Priorité 1)	43
7	Conclusions	45
ANNEXE	49
Annexe A : Méthodologie.....		49
Approche méthodologique – Volets Moteurs phase 1 et Éclairage phase 1		50
Analyse du processus		50

Liste des tableaux et graphiques

Tableau S.1.1	
Répartition des économies annuelles au Budget 2005 (GWh/an)	viii
Tableau S.1.2	
Hypothèses - Budget-06 (par volets pour la période de 2005 à 2010) (GWh/an)	viii
Tableau S.1.3	
Fiche synoptique	ix
Tableau S.1.4	
Modèle logique – Produits efficaces – Vue globale.....	x
Tableau S.1.5	
Principales conclusions.....	xi
Tableau 3.1	
Résumé du PGEÉ (en GWh)	7
Tableau 4.1	
Produits prescrits et remises aux clients	12
Tableau 4.2	
Hypothèses – Budget-05 (Période de 2005 à 2010)	16
Tableau 4.3	
Hypothèses – Budget-06 (2006 seulement).....	16
Tableau 4.4	
Répartition des économies annuelles au Budget 2005	17
Tableau 4.5	
Hypothèses - Budget-06 (par volets pour la période de 2005 à 2010)	18
Tableau 5.1	
Modèle logique – Produits efficaces – Vue globale.....	22
Tableau 5.2	
Modèle logique – Produits efficaces – Planification & Conception	23
Tableau 5.3	
Modèle logique – Produits efficaces – Développement & Implantation	27
Tableau 5.4	
Modèle logique – Produits efficaces – Gestion & Suivi.....	30
Tableau 7.1	
Principales conclusions.....	46

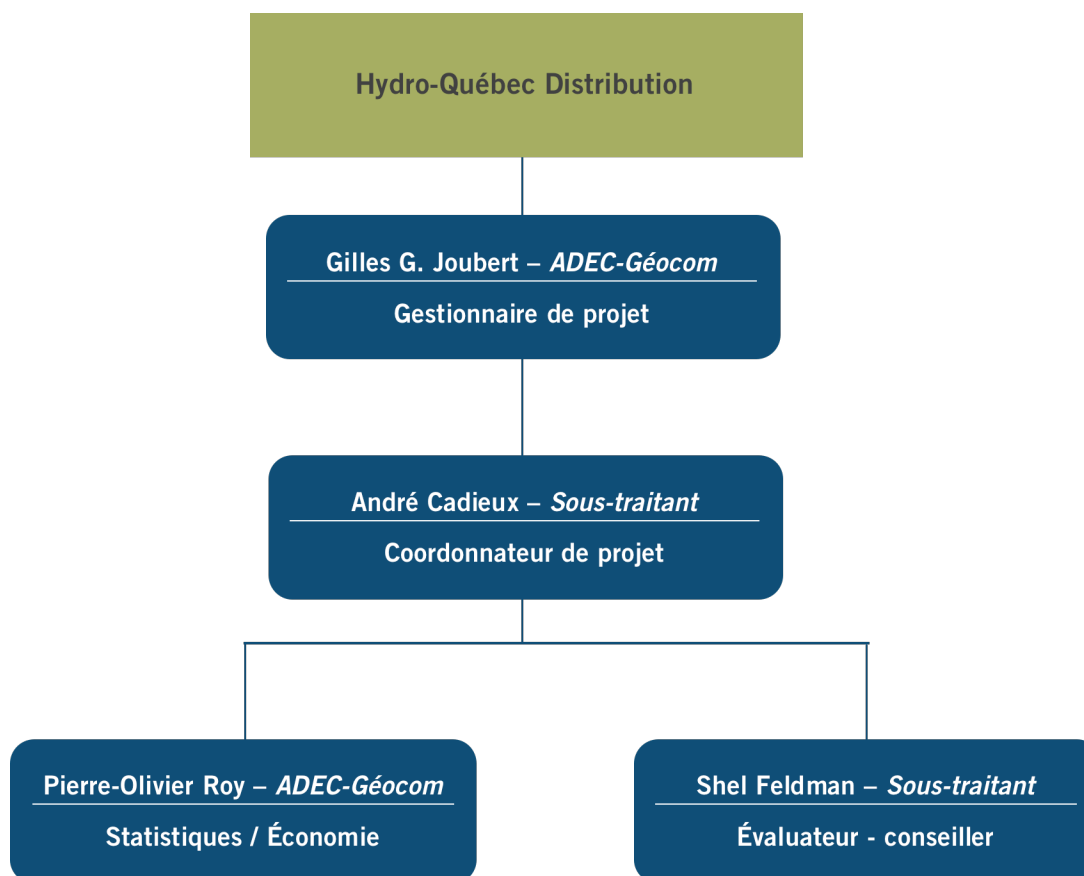
Sommaire de direction

Introduction

L'évaluateur a procédé à une évaluation de Processus (Théorie du programme) de 'Produits efficaces' et, de façon plus particulière, des volets 'Éclairage Phase I' et 'Moteurs Phase I'. Il s'agit d'un premier contact avec le programme qui devrait être suivi, dans le futur, d'une évaluation de Marché et d'Impact énergétique.

L'équipe

L'organigramme suivant présente l'équipe ayant réalisé l'évaluation du Processus de 'Produits efficaces'



Théorie du programme et prévisions

L'évaluateur a procédé à une analyse de la Théorie du programme à partir des documents soumis à la Régie de l'énergie, en rencontrant plusieurs personnes impliquées et en utilisant certains documents disponibles chez HQD. Les Tableaux qui suivent résument les prévisions présentées à la Régie de l'énergie lors des Demandes pour les Budgets 2005 et 2006.

Tableau S.1.1 :
Répartition des économies annuelles au Budget 2005 (GWh/an)

Budget-2005	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Produits efficaces (excl. Feux)	14	48,2	57,5	117,3	158,4	145,4	541,1

Demande Budget-05, Tableau 3.4, page 23 de 96

Tableau S.1.2 :
Hypothèses - Budget-06 (par volets pour la période de 2005 à 2010) (GWh/an)

Budget-2006	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
TOTAL Produits efficaces (excl. Feux)	2,0	22,3	56,5	87,5	127,3	145,1	441
Volet Éclairage Phase I	1,4	10,4	33,2	47,4	52,8	49,4	194,5
Volet Moteurs Phase I	0,2	1,34	4,3	6,1	6,8	6,4	25,0
Transformateurs d'ordinateurs 80+	0,5	9,0	10,0	0,0	0,0	0,0	19,5
Produits agricoles	0,0	0,3	1,8	6,7	11,5	13,7	34,0
Éclairage Phase II	0,0	0,5	3,5	11,7	16,7	18,5	51,0
Moteurs Phase II	0,0	0,3	1,7	5,8	8,2	9,1	25,0
Géothermie	0,0	0,5	0,8	2,0	4,8	10,2	18,2
Autres	0,0	0,0	1,2	7,9	26,6	37,9	73,6

Demande Budget-06, page 11 de 98 et documents internes de Planification

On remarquera la baisse de l'objectif 2006 entre les prévisions du Budget-05 et celles du Budget-06. Cette diminution de 25,9 GWh/an est expliquée au second paragraphe de la section 4.3.2 : Il s'agit essentiellement de la somme suivante : 7 GWh pour le refus de la bonification pour le secteur institutionnel, 5 GWh/an pour le transfert de clients au tarif 'L' vers le marché 'grande entreprise' et environ 13 GWh/an qui s'expliquerait par des retards dans la mise en place de certains volets.

Fiche synoptique du programme

L'évaluateur a préparé une fiche synoptique qui rassemble, dans un même Tableau, une série de données à propos de 'Produits efficaces' et qui permet d'en saisir l'essentiel.

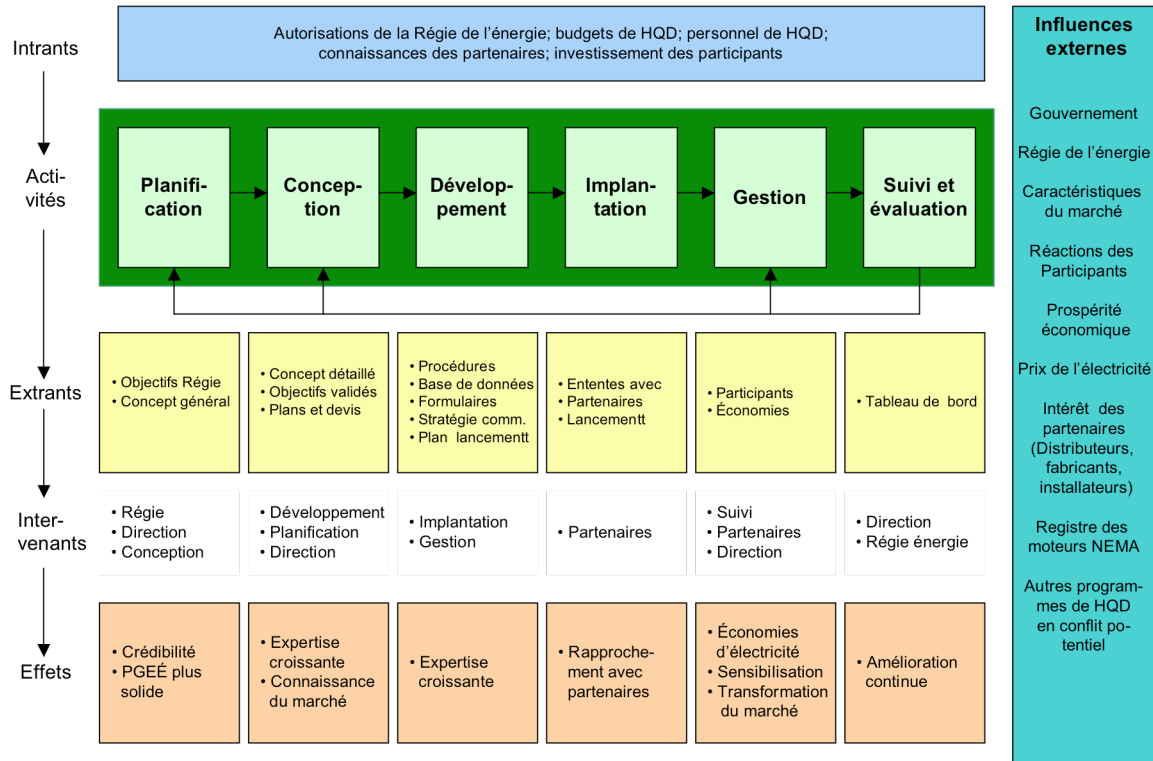
Tableau S.1.3 :
Fiche synoptique

Sujet	Donnée
Durée du programme	De septembre 2005 au 31 décembre 2010
Concept de base du programme	Remettre une somme d'argent au client suite à l'achat de produits efficaces déjà prescrits afin de les inciter à acquérir des technologies plus efficaces
Objectif global en GWh/an	Un total de 194,5 GWh/an à la fin de 2010 pour 'Éclairage Phase I' et de 25 GWh/an à la fin de 2010 pour 'Moteurs Phase I'
Objectif pour 2006 seulement	10,4 GWh/an pour 'Éclairage Phase I' et 1,34 GWh/an pour 'Moteurs Phase I'
Résultats du 1er janvier au 31 juillet 2006 (système de suivi)	3,1 GWh/an pour 'Éclairage Phase I' et 0,1 GWh/an pour 'Moteurs Phase I'
Potentiel du marché	Non-disponible
Durée de vie des mesures	Minimum de 5 ans
Clientèle visée	Clientèle Affaires (Institutionnelle, commerciale et industrielle)
Admissibilité	Bâtiments existants pour 'Éclairage Phase I' et tous bâtiments pour 'Moteurs Phase I'
Remise sur achat	Remise en argent par catégorie de produits entre 30% et 75% du surcoût (Ex : 7,50 \$ pour un T-8 sans lampe et 15 \$ avec lampe). Remise au distributeur correspondant à 25% de la remise au client
Remise minimale	100 \$
Produit vedette en éclairage	Super T-8 en remplacement d'un T-12 (68% des économies prévues à la fin de 2010 (132 GWh/an)
Règle de base	Remise sur preuve d'achat / Installation requise dans les 6 mois de l'achat
Partenaires	Manufacturiers, distributeurs et maîtres-électriciens
Inspections	Non encore débutées à l'été 2006

Modèle logique

L'analyse du Processus du programme 'Produits efficaces' a amené l'évaluateur à reconstituer le modèle logique du programme. Cet exercice a permis de mieux comprendre quelles étaient les activités de base du programme ou, dans certains cas, ce qu'elles devraient être. Le modèle permet également de mieux saisir ce que sont les 'extrants' de chacune des activités et qui sont les intervenants à chacune des étapes. Enfin, il identifie les effets à plus long terme du programme. Les intrants de même que les influences externes du programme sont également illustrées.

Tableau S.1.4 :
Modèle logique – Produits efficaces – Vue globale



Recommandations

Le Tableau suivant présente la synthèse du travail de l'évaluateur de même que les principales conclusions auxquelles il est parvenu. Dans la colonne de droite, l'évaluateur a porté un jugement sur l'importance relative de la recommandation faite, compte tenu du contexte du programme.

Tableau S.1.5 :
Principales conclusions

Recommandations	Priorité
Général	
Disposer d'un temps raisonnable pour la conception et le développement d'un programme	1
Systematiser les échanges entre équipes très tôt dans la séquence de création d'un nouveau volet	1
Créer une fonction de 'gardien des données' pour le programme 'Produits efficaces'.	1
Planification	
Faire justifier les objectifs à atteindre par Conception qui s'occupera également de coordonner l'exercice budgétaire	1
Inclure dans les prévisions présentées chaque année à la Régie de l'énergie une provision pour les effets de distorsions	1
Distinguer les volets démarrés où sur le point de l'être de ceux qui sont effectivement sur la table de travail	2
Conception	
Effectuer une recherche commerciale plus poussée à l'étape de la conception	1
Accorder plus d'importance à la définition de la clientèle visée par le programme 'Produits efficaces'	1
Produire à chaque année un document intitulé 'Prévisions' résumant les hypothèses retenues pour les prévisions d'économies et précisant la Théorie du programme	1
Tester les concepts et les outils envisagés dès l'étape de la conception	2
Se pencher sur la question d'intervenir sur l'offre de produits efficaces en remplacement ou en complémentarité avec l'approche actuelle qui intervient surtout sur la demande, et ceci dans le but d'accélérer la transformation du marché	3
Développement	
Examiner la possibilité d'exiger qu'il y ait installation des produits avant de procéder au paiement de la remise sur achat	1
Examiner si l'ambiguïté T-8 / Super T-8 pose problème	2
Implantation	
Mettre en place, lorsque la chose est possible, des projets-pilotes	1
Gestion	
Renforcer la représentation directe du programme 'Produits efficaces' auprès de certains clients Affaires et, surtout, des partenaires	1
Se pencher avec attention sur la question de l'imputabilité	2
Établir des liens plus étroits entre l'équipe de gestion de HQD et les partenaires	3
Suivi	
Débuter les inspections prévues le plus tôt possible	1
Suite à la mise au point de la Théorie du programme, lors de la phase de conception, produire un Plan d'évaluation complet qui servira à guider le travail de l'évaluateur externe	1

Conclusion

Le programme 'Produits efficaces' n'ayant démarré qu'en septembre 2005, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions quant à l'atteinte des objectifs fixés. Il semble cependant assez clair, si l'on se fie aux

premiers résultats provenant du **système de suivi du programme** que les objectifs de 10,4 GWh pour 'Éclairage - Phase I' et de 1,34 GWh pour 'Moteurs – Phase I' (excluant les feux de signalisation) établis pour l'année 2006 seulement ne seront pas atteints

Recommandations

Après un premier examen du programme, l'évaluateur a préparé une série de recommandations qui sont présentées dans le Tableau ci-dessus.

- 1) S'il est un point sur lequel l'évaluateur se permet d'insister c'est l'**amélioration nécessaire de la documentation à l'appui des prévisions** faites pour le programme jusqu'en 2010 et sur une **meilleure définition de la Théorie du programme**. La faiblesse de cette documentation à propos des hypothèses retenues ne rend sans doute pas justice aux efforts accomplis. L'évaluateur reconnaît cependant que le peu de temps disponible pour cette phase de conception (quelques semaines à peine) explique probablement cet état de fait.
- 2) L'évaluateur recommande également l'intervention de l'équipe Conception dans la révision annuelle des prévisions d'économies d'électricité attendues en tant que **coordonnatrice de l'exercice budgétaire** et pour **justifier les objectifs** retenus. Une provision conservatrice de **15 % ou 20 %** devrait également être prise pour **tenir compte des effets de distorsion** qui devraient se manifester dans ce genre de programme. Cette prévision pourra être **ajustée lorsque l'évaluateur procédera à l'évaluation de Marché et d'Impact énergétique** dans le futur. Il faut se rappeler que les prévisions déposées à la Régie de l'énergie doivent être **nettes des effets de distorsion** et, ne pas en prévoir, équivaut à dire qu'il n'y en aura pas!
- 3) Par ailleurs, l'évaluateur suggère fortement de mettre plus d'**emphase sur la recherche commerciale** et sur une meilleure définition de la clientèle cible. Il recommande d'examiner les moyens d'améliorer la représentation directe auprès des partenaires et des plus gros clients.
- 4) Lorsque la Théorie du programme aura été précisée, l'évaluateur recommande de **préparer un Plan d'évaluation** qui indiquera comment seront éventuellement menées les évaluations de Marché et d'Impact énergétique.
- 5) Enfin, l'évaluateur croit que les 'visites guidées' des bâtiments inscrits au programme (c'est-à-dire les inspections) devraient **démarrer au plus vite**, si ce n'est déjà fait.

En conclusion, les deux volets étudiés représentent une fraction significative de l'objectif du PGEÉ (220 GWh/an ou 5,3 %) et l'évaluateur est d'avis qu'il vaut la peine d'examiner avec soin les moyens d'améliorer les chances de l'atteindre.

1 Introduction

Après une assez longue période de gestation, le Plan Global en Efficacité Énergétique (PGEÉ) a été approuvé par la Régie de l'énergie avec sa décision D-2003-110 du 5 juin 2003.

Le contexte n'était pas très favorable à la promotion des économies d'énergie et autant les budgets que les efforts consentis étaient alors relativement modestes. Le programme établissait un objectif de 750 GWh/an à atteindre à la fin de 2006. Les premiers programmes du PGEÉ ont donc commencé à démarrer au début de 2004, à l'exception de trois programmes du secteur résidentiel qui existaient avant et qui ont commencé à générer des économies dès 2003.

C'est à l'automne 2004 que s'est produite une nette accélération du PGEÉ avec un objectif d'environ 3 TWh d'économies d'électricité annuelles devant être atteint à la fin de 2010. Cet objectif de 3 TWh par année a été porté à 4 TWh/an dans la Demande soumise à la Régie de l'énergie à l'automne 2005.

Le programme 'produits efficaces' comprenant, entre autres, les volets 'Éclairage Phase I' et 'Moteurs Phase I' a été lancé à l'automne de 2005 avec un premier objectif de 542 GWh d'économies annuelles nettes à atteindre à la fin de 2010. Cet objectif, qui avait été établi à l'automne 2004, a été revu à la baisse à l'automne 2005 pour passer à 441 GWh par année (Voir triple encadré, section 3, Tableau 3.1, plus bas). Les volets 'Éclairage – Phase I' et 'Moteurs – Phase I' représentent respectivement **194,5 GWh/an** et **25 GWh/an** de l'objectif global de 441 GWh/an pour l'ensemble du programme, selon les prévisions faites dans la Demande Budget-06.

La présente intervention de l'évaluateur est la première d'une série d'interventions sur trois ans. Il s'agit, pour le moment, de procéder à une évaluation de Processus seulement (Théorie du programme). Les évaluations de Marché et d'Impact énergétique seront réalisées plus tard.

Le présent document campe d'abord les objectifs visés par l'évaluation de Processus et les défis à relever (section 2). Il présente ensuite brièvement la méthodologie convenue avec le client (section 3), laquelle est accompagnée de certaines notes bibliographiques et d'un tableau d'ensemble du PGEÉ (Tableau 3.1).

Le document se poursuit ensuite avec quelques explications quant à la philosophie de conception, une description des deux volets examinés, une présentation de la Théorie du programme et un rappel des objectifs visés (section 4).

La section suivante (section 5) présente le modèle logique du programme et les diverses activités de planification, de conception, de développement, d'implantation, de gestion et de suivi. Cette section traite simultanément des deux volets examinés en apportant certaines précisions à propos de chacun d'eux, le cas échéant.

La section 6 présente les résultats de l'évaluation de processus sous la forme d'une synthèse et de recommandations de l'évaluateur. Celui-ci a choisi de présenter cette synthèse en s'inspirant fortement du modèle logique établi et en y intégrant ses recommandations dans le même ordre, dans un souci d'éviter des répétitions inutiles.

Les recommandations seront finalement reprises sous forme de tableau dans la Conclusion (section 7) avec un jugement de l'évaluateur quant aux points qu'il considère les plus importants.

2 Types d'évaluation

2.1 L'évaluation de Processus

L'évaluation de Processus consiste essentiellement à examiner la 'Théorie du programme' telle qu'établie au départ – et telle que modifiée, le cas échéant, en cours de programme – et de développer le 'modèle logique' du programme.

On peut citer ici un extrait du texte proposé par le client à cet effet (voir document d'appel de propositions 32779-06003C, Annexe D) :

« Dans ce type d'évaluation, sont examinés principalement les aspects administratifs d'un programme dans toutes ses phases, soit de la recherche préliminaire pour la détermination et la justification d'une intervention, jusqu'à son déploiement et son suivi. L'évaluateur examine l'aspect méthodologique et s'assure que chaque démarche a été entreprise avec rigueur et qu'elle est soigneusement documentée. La théorie du programme et le modèle logique qui en découle sont probablement les éléments les plus importants qui sont étudiés par l'évaluateur puisqu'ils constituent, en quelque sorte les plans et devis d'un programme. ».

Pour ce faire, l'évaluateur présente d'abord, d'une façon sommaire, les principes ayant guidé la conception puis, pour chacun des deux volets étudiés, il décrit la remise sur achat offerte, la clientèle visée et les partenaires qui y sont associés.

L'évaluateur examine ensuite avec attention les prévisions qui ont été faites et approuvées par la Régie de l'énergie à deux moments différents dans le temps, soit :

- ◆ lors de la présentation de la demande budgétaire pour 2005;
- ◆ lors de la demande budgétaire pour 2006.

Cette analyse est suivie d'un bref rappel des objectifs avant de passer à la description du modèle logique du programme. Le modèle logique est illustré au moyen de quatre tableaux synoptiques, le premier donnant une vue d'ensemble et les trois suivants en présentant tous les détails. Le modèle logique est divisé en six grandes phases qui correspondent à la façon de faire les choses chez HQD et qui regroupent l'ensemble des activités du programme 'Produits efficaces' :

- ◆ planification;
- ◆ conception;
- ◆ développement;
- ◆ implantation;
- ◆ gestion;
- ◆ suivi et évaluation.

Il est à noter que l'évaluateur utilise ces six grandes phases au moment de la présentation de la synthèse et des recommandations.

3 Méthodologie appliquée

3.1 Description

La méthodologie préparée par l'évaluateur comprend les 7 étapes listées ci-dessous. Le Client a demandé à l'évaluateur de ne pas rencontrer de partenaires ou de participants au programme à ce stade-ci du travail. Quant à la validation à l'interne, elle se fera au moment de l'examen du rapport préliminaire par les gestionnaires des divers niveaux. Le détail de la méthodologie est fourni en Annexe 1.

1. Inventaire de la documentation et des intervenants
2. Analyse de la documentation recueillie
3. Rencontres initiales avec les responsables internes
4. Rencontres complémentaires avec les responsables internes
5. Synthèse des informations recueillies
6. Rapport préliminaire sur les processus
7. Validation à l'interne

3.1.1 Justification par rapport aux objectifs visés

Comme on peut le constater, l'**examen de la documentation** disponible à propos du programme et les **rencontres avec certains employés** de HQD qui y sont associés constituent l'ossature de la collecte des données.

Il est aussi important de rappeler que l'évaluateur n'a pas pour mandat de procéder à une analyse complète de la structure organisationnelle ni d'examiner dans le détail toutes les procédures mises au point pour la bonne gestion du programme. L'idée directrice de l'intervention de l'évaluateur est d'interroger le personnel et d'examiner la documentation dans le but de comprendre la Théorie du programme et le contexte qui a prévalu à sa genèse et à sa mise au point. Au bout du compte, l'évaluateur cherche à quantifier les économies nettes obtenues par le programme de même que l'effet du programme sur le marché et à identifier des pistes d'amélioration possibles. Dans le cas présent, ces résultats seront recherchés lors des futures analyses de Marché et d'Impact énergétique.

3.1.2 Notes bibliographiques

Une des sources d'information les plus importantes pour la réalisation du mandat se retrouve sur le site de la Régie de l'énergie. Une documentation complète y est disponible à propos des audiences passées et de celles qui sont en cours.

L'évaluateur a fait un usage abondant de cette source d'information, notamment dans le but de mieux comprendre la Théorie du programme.

On peut classer l'ensemble des documents disponibles sur le site de la Régie en quatre grandes catégories en rappelant que c'est dans les deux dernières que se retrouvent les références aux deux volets de 'Produits efficaces' qui font l'objet de cette étude :

- ◆ Documents reliés à la Demande R-3473-2001 intitulée « Plan global en efficacité énergétique (PGEÉ) 2003-2006 » dont l'original était daté du 5 novembre 2002 et la version révisée du 29 janvier 2003 et à la Décision D-2003-110 de la Régie de l'énergie (datée du 5 juin 2003).
- ◆ Documents reliés à la Demande R-3519-2003 intitulée « Plan global en efficacité énergétique (PGEÉ) 2003-2006 – Budget 2004 » du 17 octobre 2003 et à la Décision D-2004-60 de la Régie de l'énergie (datée du 17 mars 2004).
- ◆ Documents reliés à la Demande R-3552-2004 intitulée « Plan global en efficacité énergétique (PGEÉ) 2005-2010 – Budget 2005 » du 12 novembre 2004 et à la Décision D-2005-79 de la Régie de l'énergie (datée du 6 mai 2005).
- ◆ Documents reliés à la Demande R-3584-2005 intitulée « Plan global en efficacité énergétique (PGEÉ) 2005-2010 – Budget 2006 » du 26 septembre 2005 et à la Décision D-2006-56 de la Régie de l'énergie (datée du 30 mars 2006).

Afin de simplifier les références qui seront données dans ce rapport, les Demandes de HQD à la Régie et les Décisions correspondantes de la Régie décrites ci-dessus seront indiquées comme suit (dans le même ordre) :

- ◆ Demande PGEÉ-03 et Décision PGEÉ-03.
- ◆ Demande Budget-04 et Décision Budget 04.
- ◆ **Demande Budget-05 et Décision Budget 05.**
- ◆ **Demande Budget-06 et Décision Budget 06.**

L'évaluateur a jugé bon de présenter le Tableau d'ensemble du PGEÉ tel qu'il le comprend afin d'illustrer l'importance que prend le programme 'produits efficaces'. Il rappelle que les volets 'Éclairage – Phase I' et 'Moteurs Phase I' représentent, ensemble, 220 GWh/an à la fin de 2010 sur un total de 441 GWh/an (excluant les feux de signalisation). Autrement dit, ces deux volets du programme 'produits efficaces' représentent 5,3 % de l'ensemble du PGEÉ.

Tableau 3.1 :
Résumé du PGEÉ (en GWh)

	Version PGEÉ 2003	Version Budget- 2004		Version Budget 2005		Version Budget 2006	
	03-06	03-06	03-10	03-06	03-10	03-06	03-10
Marché CI							
Programme Initiatives-OEB							
Sous-total CI	137	137		105	390	87	325
Bâtiments HQD	12	12		15,4	24	15	24
Sous-total Initiatives	149	149		120,4	414	102	349
Programme Produits efficaces							
Feux de signalisation	10	10		19,3	40	25	40
Produits efficaces				62,5	542	24	441
Sous-total Produits efficaces	10	10		81,8	582	49	481
Diagnostic CI	13	17		16,8	39	13	36
TOTAL CI	172	176	340	219	1 035	164	866
Marché PMI							
Programme Initiatives-Syst Industriels	48	48		0	197		197
Programme aide à la décision	21	21			9		0
TOTAL PMI	69	69	150	76	206	72	197
Marché Grande Entreprise							
PIIGE	100	100		165	469	194	560
PADIGE Analyse				23	40	21	
PADIGE Démonstration				0	20	0	
Sous-total PADIGE	79	79		23	60	21	59
PAMUGE				0	0	0	500
PIBGE	25	25	50	25	50	47	107
TOTAL GE	204	204	465	213	579	262	1226
Marché Résidentiel							
DRMC	130	130		130	280	267	479
Energy Star Thermostats	61	73		0	150		
Energy Star Minuterries	25	25		0	25		
Energy Star Autres				0	194		
Sous-total Energy Star	86	98		145	369	358	817
Énerguides	48	44		59	207	37	175
Novoclimat	14	22		43	94	40	93
Budgets Modestes	17	11		20	45	21	52
HLM	4,4	4,4		2	6	3	15
TOTAL Résidentiel	299,4	309,4	570	399	1000,7	726	1631
Tronc commun	0	0	0	0	200	0	200
GRAND TOTAL PGEÉ	744	758	1 525	907	3 021	1 224	4 120

Le Tableau 3.1 présente donc les prévisions globales pour l'ensemble du PGEÉ telles que déposées à la Régie de l'énergie dans les quatre Demandes auxquelles il est fait référence plus haut. Les prévisions pour le marché CI sont incluses dans un double encadré dans la partie supérieure du tableau et les prévisions pour 'Produits efficaces' apparaissent dans un triple encadré pour les versions Budget 2005 et Budget 2006.

Le lecteur prendra note que des prévisions pour les clients au tarif 'L' étaient comprises dans le programme AI-OEB dans les Demandes PGEÉ-03, Budget-04 et Budget-05 mais qu'elles ont été transférées dans la section Marché Grande Entreprise / PIBGE à partir de la Demande Budget-06. Afin de pouvoir 'comparer des comparables', ces prévisions pour les clients au Tarif 'L' ont donc été reclassées sous Marché Grande Entreprise / PIBGE (voir chiffres en italique). C'est ainsi que l'objectif 'Sous-total CI' pour la fin de 2006 de 162 GWh/an énoncé en 2003 et en 2004 passe à 137 GWh/an, un total de 25 GWh/an correspondant au tarif 'L' ayant été reclassé. De même, l'évaluateur a estimé à 50 GWh/an la partie Tarif 'L' qui continuait à faire partie des prévisions CI pour la fin de 2010 dans la Demande Budget-05. Le 'TOTAL CI' passe ainsi de 1 085 GWh/an à 1 035 GWh/an tel qu'indiqué dans le tableau et le 50 GWh/an pour le Tarif 'L' est également reclassé sous Marché Grande entreprise/ PIBGE.

Dans le cas de 'Produits efficaces', il faut ajouter que les prévisions présentées au Budget-05 comprenaient également des économies associées aux clients grandes entreprises. Ces prévisions ont été corrigées à la baisse dans la version Budget 2006 alors qu'on a décidé d'exclure les grandes entreprises de ce programme CI (voir détails plus bas à la section 4.2.1, 'Clientèle visée' et à la section 4.3.2). Cette décision est reflétée dans la diminution de l'objectif global à la fin de 2010 qui passe de 542 GWh/an au Budget 2005 à 441 GWh/an au Budget 2006.

Par ailleurs, dans les prévisions pour les Demandes Budget-05 et Budget-06, on a indiqué le total anticipé à la fin de 2006 en plus de celui anticipé à la fin de 2010 pour le marché CI. Ainsi le total CI prévu à la fin de 2006 est passé de 172 GWh/an en 2003 à 176 GWh/an en 2004, puis à 219 GWh/an en 2005 et finalement à 164 GWh/an en 2006 (prévisions de l'automne 2005).

4 Description du programme (volets Moteurs Phase 1 et Éclairage Phase 1)

4.1 Philosophie générale ou paramètres de conception

4.1.1 Modification d'un des principes directeurs du PGEÉ

Dans la Demande PGEÉ-03, à la page 26 de 65, HQD énonçait le principe directeur suivant : « Favoriser une approche client globale plutôt qu'une approche par produit, dans la mesure du possible ». Deux ans plus tard, HQD modifie son approche et suggère à la Régie de modifier le principe directeur selon les termes suivants : « Privilégier l'approche globale par bâtiment **en combinant l'approche par produits** » [Demande Budget-05, page 13 de 96]. On voit donc une évolution de la pensée de HQD et le second énoncé autorise en quelque sorte l'introduction du programme 'Produits efficaces' dans cette même Demande Budget-05.

4.1.2 Programme prescriptif

Contrairement aux programmes 'Initiatives' déjà en place, le programme 'Produits efficaces' se veut prescriptif. Le client doit choisir parmi une liste de produits prescrits ou listés par HQD et il n'aura donc pas la même latitude que dans le cadre du programme 'Initiatives'. Dans ce dernier programme c'est le client qui identifie les mesures à mettre en place et qui fait une proposition à HQD; c'est le client qui conserve l'initiative.

En rendant le programme 'prescriptif', il y a une volonté de le simplifier. Chaque produit listé est accompagné d'une économie d'énergie unitaire reconnue par HQD et d'une remise unitaire clairement identifiée. Ainsi, dans la mesure où il se qualifie, le client sait exactement quel est le montant de la remise sur achat qu'il reçoit de HQD.

4.1.3 Traitement rapide des demandes

Une des conditions de succès du programme a été identifiée au départ comme étant la rapidité de traitement des demandes. Ce délai de traitement a été fixé à 30 jours et c'est la nature prescriptive du programme et sa simplicité intrinsèque qui rendent cela possible.

4.1.4 En complément du programme 'Appui aux Initiatives'

Le programme 'Produits efficaces' est conçu de telle sorte qu'il soit complémentaire au programme 'Initiatives' comme le suggère le nouveau principe directeur à cet effet. **L'avantage financier du programme 'Initiatives' doit donc demeurer plus grand que celui de 'Produits efficaces' pour la même intervention, et ceci, afin de réduire au minimum le risque de 'cannibalisation'**. En somme, le programme vise les améliorations locatives souvent effectuées lorsqu'un nouvel occupant s'installe dans un bâtiment existant; il

visent les rénovations mineures, etc. Les rénovations majeures, les agrandissements et la nouvelle construction demeurent la cible des programmes de type 'Initiatives'.

4.1.5 Remises directement aux clients de HQD et aux distributeurs

Parmi les paramètres du programme, la remise de la remise sur achat **au client** est importante. Par ailleurs, le programme offre au distributeur qui en fait la demande, une rétribution de 25% de la remise accordée au client.

4.1.6 Utilisation des forces du marché

Un des axes reconnus des plans marketing de HQD consiste à utiliser le plus possible les forces ou les acteurs du marché. Ces forces du marché sont représentées par les fabricants et les divers intermédiaires des réseaux de distribution des produits efficaces (agents manufacturiers, distributeurs, détaillants, installateurs).

4.1.7 Utilisation du nouveau cadre de gestion

En procédant aux diverses étapes de planification, de conception, de développement, d'implantation, de gestion et de suivi du programme 'Produits efficaces', HQD a voulu, en même temps, réfléchir sur les meilleures pratiques dans le domaine et mettre au point une méthodologie plus systématique, un 'Cadre de gestion', qui serait par la suite appliqué à d'autres programmes ou d'autres volets en gestation. Le programme 'Produits efficaces' a constitué une sorte de projet-pilote à cet égard.

4.1.8 D'autres volets à venir

En plus du volet 'Éclairage Phase 1', du volet 'Moteurs Phase 1' et du volet 'Feux de signalisation' qui fait maintenant partie du programme 'Produits efficaces', il est prévu de développer de nouveaux volets au cours des prochaines années. On travaille déjà à une Phase 2 pour Éclairage et Moteurs, à un volet 'Transformateurs d'ordinateurs', à un volet 'Agricole', etc.

Une préoccupation d'ordre plus général s'est aussi manifestée pour 'Produits efficaces'. Il s'agit de maintenir une certaine uniformité entre les divers volets du programme. Partager un même site WEB, utiliser des formulaires semblables, utiliser une même structure pour les bases de données sont autant d'exemples de cette préoccupation.

4.2 Description des volets ‘Éclairage Phase I’ et ‘Moteurs Phase I’

4.2.1 Éclairage Phase 1

a) Sommaire du volet

Le volet ‘Éclairage – Phase I’ consiste à offrir à la clientèle Affaires un support financier, sous forme de remises sur achat en argent aux clients, pour les encourager à faire l’acquisition et l’installation d’appareils d’éclairage efficace.

b) Remise sur achat

Quelques points sont à noter ici : D’abord, on requiert qu’il y ait remplacement d’un luminaire par un produit plus efficace. **Faute d’un tel remplacement, il n’est pas possible de conclure que l’achat d’un produit efficace a généré des économies et le produit ne peut donc pas faire l’objet d’une remise.** Cette caractéristique du volet fait en sorte qu’il n’est applicable qu’aux bâtiments existants. Dans le formulaire de demande, on doit donc préciser le produit qui est remplacé et par quel produit d’éclairage efficace il est effectivement remplacé. Par ailleurs, le programme **n’exige pas qu’il y ait une installation des produits avant que la remise sur achat soit acheminée au client.** Cette installation doit cependant se faire dans les six mois suivant la date d’achat des produits efficaces et elle doit se faire au Québec, dans le bâtiment identifié dans la demande. Cette façon de faire suppose un comportement intègre des clients de même qu’un système de vérification de l’installation effective des luminaires ayant fait l’objet d’une remise.

Le tableau suivant présente les douze catégories de produits prescrits de même que la remise sur achat qui correspond à chacune et une estimation du pourcentage du surcoût couvert par cette remise de HQD.

Tableau 4.1 :
Produits prescrits et remises aux clients

Produits	Niveau de remise	Remise / surcoût
Ensemble de conversion Super T-8	7,50 \$ / ensemble	45%
Luminaire Super T-8 avec lampe	15 \$ / luminaire	45%
Réglette Super T-8 avec lampe	7,50 \$ / réglette	45%
Lampe fluorescente compacte vissée	4 \$ / lampe	30%
Luminaire fluorescent compact câblé avec lampe	25 \$ / luminaire	20%
Luminaire T-5 avec lampe	30 \$ luminaire	50%
Ensemble de conversion à DEL – enseigne de sortie	4 \$ / ensemble	30%
Indicateur de sortie à DEL	16 \$ / indicateur	30%
Luminaire sodium à haute pression avec lampe	40 \$ / luminaire	24%
Lampe aux halogénures métalliques efficace (350 et 175 W)	5 \$ / lampe	53%
Luminaire aux halogénures métallique avec lampe	20 \$ / luminaire	53%
Luminaire aux halogénures métallique à démarrage assisté avec lampe	40 \$ / luminaire	24%

Demande Budget-06, HQD-1, Document 1, Tableau 4.21, page 45 de 98

Le niveau de remise sur achat a été établi en suivant les règles suivantes :

- ◆ Lorsque la PRI (période de recouvrement de l'investissement) d'un produit (calculée sur le surcoût) est inférieure à 2 ans, on accorde une remise minimum.
- ◆ Lorsque la PRI est supérieure à 2 ans, on augmente le pourcentage de la remise pour que la PRI se situe entre 2 et 3 ans. Ce pourcentage de rabais ne peut cependant excéder 75 % du surcoût.

Dans le tableau précédent, les pourcentages indiqués dans la colonne de droite présentent le pourcentage du surcoût correspondant aux niveaux de remise sur achat indiqués.

En plus du critère de la PRI, HQD tient compte de certains autres facteurs dans l'établissement du niveau de la remise sur achat pour chacun des produits. Il y a d'abord l'étape où se situe le produit dans son cycle de vie et sa disponibilité chez les distributeurs. On considère également la réglementation en vigueur de même que la concurrence de produits substitués.

c) Clientèle visée

Le volet 'Éclairage Phase I' s'adresse à la clientèle Affaires de HQD (commerciale institutionnelle et industrielle). Ce volet n'exige pas de minimum d'économies d'électricité comme c'est le cas pour les programmes 'Initiatives'. Il s'adresse également aux clients des Réseaux municipaux et à ceux des Réseaux autonomes de HQD. Seules les clientèles résidentielles et celles des grandes entreprises (tarif 'L') sont exclues de ce volet.

Dans le cas de la clientèle 'grandes entreprises', cette exclusion s'est matérialisée dans la Demande Budget-06 adressée à la Régie où il est expliqué [page 46 de 98] que :

« La création du Programme d'initiatives pour les bâtiments - Grandes entreprises pour la clientèle CI assujettie au tarif 'L' vient transférer 5 GWh/an du programme 'Produits efficaces' vers ce nouveau programme. ».

Il est important de noter que ce transfert de 5 GWh se rapporte à 2006 seulement mais que l'effet sur l'ensemble du programme doit tenir compte de ce qui était prévu pour les Grandes entreprises pour l'ensemble de la période de 2004 à 2010.

d) Qualification des fabricants

Les fabricants d'éclairage doivent d'abord se qualifier pour que leurs produits soient admissibles au programme. HQD a donc mis au point un processus de qualification à cet effet.

e) Partenaires

De façon générale, HQD compte sur les acteurs du marché pour procéder au déploiement de ses programmes. Dans le cas du volet 'Éclairage Phase-1', HQD a développé des partenariats avec le Réseau de distribution des produits d'éclairage soit les agents manufacturiers, les distributeurs et les installateurs.

4.2.2 Moteurs Phase 1

a) Sommaire du volet

Le volet 'Moteurs Phase I' consiste essentiellement à offrir à la clientèle Affaires une remise sur achat pour encourager l'acquisition de moteurs électriques de haute efficacité (NEMA Premium^{MC} Triphasé). Les modèles sélectionnés doivent figurer au Répertoire des moteurs admissibles du volet.

De façon générale, la différence d'efficacité est relativement faible entre un moteur conventionnel ('EPACT') et un moteur de haute efficacité. On parle de 2 % à 4 % seulement. Cependant, il faut tenir compte du fait qu'un moteur fonctionne souvent pendant de longues périodes et qu'une petite économie finit alors par devenir substantielle.

Au Tableau 4.3 présenté plus bas et qui est tiré de la Demande Budget-06, à la page 47 de 98, on indique les prévisions relatives à ce volet pour l'année 2006. On prévoyait ainsi supporter l'acquisition de 6 270 moteurs à raison de 213 kWh/an d'économies d'électricité par moteur. Ceci correspond à 1,34 GWh/an d'économies pour l'année 2006 seulement. Des prévisions plus complètes allant de 2005 à 2010 ont été obtenues à partir d'une documentation interne provenant de Planification tel qu'indiqué au Tableau 4.5 ci-dessous. On remarquera que l'objectif global du volet 'Moteurs Phase I, est de **25 GWh/an** à la fin de 2010.

Les moteurs ayant une puissance nominale située entre 1HP et 75HP sont admissibles à une remise par HQD. Dans le cas des moteurs, on ne parle pas de remplacement mais simplement d'utilisation de moteurs haute efficacité. On fait donc l'hypothèse implicite qu'un client qui utilise déjà un moteur NEMA Premium

n'est pas susceptible de le remplacer à court terme. **Si de tels cas devaient être fréquents, on se trouverait dans la situation d'offrir une remise à un client sans que cela ne génère de nouvelles économies.** Ce sera un élément à conserver à l'esprit au moment de procéder à une première évaluation de l'impact énergétique du volet.

Il est intéressant de noter que la moyenne de 213 kWh/an d'économies semble correspondre à des moteurs de 5 à 7 kW de puissance. On utilise le fait que 1 HP = 0,746 kW et on fait l'hypothèse que le facteur d'utilisation (puissance effective utilisée en régime continu) est de 75 % de la puissance nominale et que le temps d'utilisation est de 4 000 heures/année.

b) Remise sur achat

La remise sur achat accordée correspond à 600\$ par kilowatt de puissance économisée. Ainsi, dans le cas d'un moteur de 35 HP, la puissance équivalente est de 26,11 kilowatt. Dans cet exemple, si l'efficacité du moteur passe de 89 % à 92 %, on aura un gain d'efficacité de 4 % qui, appliqué à la puissance nominale du moteur, nous donnera 1,04 kilowatt d'économies et, donc, une remise sur achat de 626,64\$. Le distributeur, quant à lui, reçoit une remise de 150 \$ par kilowatt de puissance.

La remise sur achat est accordée sur présentation d'une demande accompagnée des factures d'achat et doit correspondre à une remise minimale de 100\$. **Il n'est pas nécessaire que l'installation des moteurs soit complétée pour que la remise soit acheminée au client.** Cependant, ce dernier s'engage à respecter les conditions spécifiques de participation requises par HQD et qui incluent, entre autres, une installation obligatoire des moteurs sur le territoire du Québec et dans les 6 mois de l'achat (et non du dépôt de la demande). HQD se réserve la possibilité d'effectuer une visite guidée des lieux d'installation des moteurs de façon à s'assurer que l'installation est conforme à la demande. Cette visite doit avoir lieu dans les 12 mois de la date d'achat des moteurs.

Les moteurs éligibles à la remise sur achat de HQD devront avoir été achetés entre le 30 septembre 2005 et le 31 décembre 2010 et provenir d'un des partenaires accrédités du volet.

Finalement, HQD promet d'acheminer la remise dans les 30 jours de la réception d'un dossier complet.

c) Clientèle visée

La clientèle visée inclut le secteur industriel en plus des secteurs commercial et institutionnel. Or, il importe de rappeler que le programme 'Appui aux Initiatives – Systèmes industriels' finance également les moteurs à haute efficacité et permet d'accumuler des factures pendant une période assez longue, avant de présenter une demande. Le programme 'Appui aux Initiatives – Optimisation énergétique des bâtiments' est, lui aussi, susceptible de supporter financièrement une mesure impliquant l'installation de moteurs efficaces.

Dans le volet 'Moteurs Phase I', il est permis d'accumuler des factures jusqu'à 12 mois de la date du premier achat. Il est donc important pour HQD de s'assurer de ne pas supporter financièrement l'achat des mêmes

moteurs par deux programmes différents ! Il y a donc une **possibilité de chevauchement** entre les deux programmes.

d) Qualification des fabricants

Les moteurs admissibles à la remise sur achat de HQD doivent être listés dans le Répertoire des moteurs admissibles qui est disponible sur le site de HQD. Ce sont en réalité tous les moteurs triphasés de 1 à 75 HP et qui répondent à la norme NEMA Premium^{MC}.

e) Partenaires

Les partenaires du volet Moteurs Phase I sont essentiellement les distributeurs et les agents manufacturiers listés sur le site de HQD. Ils étaient au nombre d'environ une centaine à la fin de 2005.

4.2.3 Autres volets

Le programme 'Produits efficaces' comprend plusieurs autres volets en préparation en plus du volet 'Optimisation des feux de signalisation' qui, lui, est opérationnel depuis 2004 mais qui continue à être géré de façon autonome. Ces autres volets sont listés dans les Tableau 4.3 et Tableau 4.5 ci-dessous de même que dans la fiche signalétique remise à l'évaluateur. Ce dernier n'a pas reçu le mandat de les examiner, pour le moment.

4.3 Théorie du Programme

L'évaluateur a choisi de présenter en détail son analyse des données disponibles quant à la Théorie du programme. Ce choix tient au fait que la documentation à l'appui de cette Théorie du programme est plutôt fragmentaire. Il sera sans doute utile de disposer de cette analyse au moment de procéder à une future évaluation de l'Impact énergétique du programme. Elle permettra également aux gestionnaires du programme de combler les 'vides' avec des données que l'évaluateur n'aurait pas pu retracer.

[Le lecteur qui voudrait passer tout de suite à la revue des objectifs est invité à se rendre à la section 4.4.](#)

4.3.1 Les prévisions de départ

À l'aide des documents disponibles sur le site de la Régie de l'énergie et de certains documents internes à HQD, il a été possible de dégager un portrait général pour l'ensemble du Programme 'Produits efficaces' tout en distinguant les données du budget 2005 de celles du budget 2006. Dans ces documents, les données à propos du programme 'Produits efficaces' apparaissent consolidées avec celles des volets 'Diagnostic CI' et 'Feux de signalisation'. Pour les fins de cette étude, il a donc fallu procéder à des ajustements et retrancher les données relatives à ces deux volets pour ne conserver que les prévisions plus spécifiquement associées aux volets de 'Produits efficaces' listés au Tableau 4.3 plus bas.

Au moment de son développement et de son lancement en 2005, le marché potentiel du Programme 'Produits efficaces' a été pensé en termes de 'projets' ou de 'bâtiments', du moins si on se fie aux informations présentées à la Régie. Le tableau suivant tiré de la Demande Budget-05 permet d'avoir un aperçu sommaire des hypothèses sous-jacentes à la réalisation de l'objectif énoncé. Il faut préciser que ces hypothèses tiennent compte de **l'ensemble** des volets présents et à venir du Programme 'Produits efficaces' et ne peuvent donc s'appliquer à chaque volet indépendamment. Cela signifie, notamment, que les prévisions pour les volets 'Éclairage Phase I', 'Moteurs Phase-I' et plusieurs autres volets dits 'à venir' sont comprises dans les chiffres du Tableau qui suit. En somme l'objectif de **542 GWh/an** à la fin de 2010 était une première évaluation du potentiel du Programme 'Produits efficaces', **tous volets confondus. Aucun document présentant une ventilation par volets des économies attendues n'a pu être identifié par l'évaluateur pour le Budget 2005.**

Tableau 4.2 :
Hypothèses – Budget-05 (Période de 2005 à 2010)

	Gain unitaire par bâtiment (kWh/an)	Nombre de bâtiments	Économies en GWh/an à la fin de 2010
Commercial	100 400	4 043	406
Gouvernement Québec	86 700	1 129	98
Municipalités	45 700	833	38
Total		6 005	542

Demande Budget-05, page 62 de 96.

Dans la Demande Budget-2006, on retrouve des hypothèses qui ne se basent plus sur des projets ou des bâtiments mais plutôt sur des produits, tel qu'indiqué dans le tableau qui suit. Ce tableau permet de distinguer chacun des volets plutôt que chacun des segments de bâtiments visés par l'ensemble des volets, comme dans le tableau précédent. Dans cette Demande Budget-06, les hypothèses ne sont fournies que pour l'année 2006. Il a fallu recourir à des sources d'information interne de Planification pour reconstituer le détail des prévisions pour chacun des volets et pour la période de 2004 à 2010, comme on le verra plus loin.

Tableau 4.3
Hypothèses – Budget-06 (2006 seulement)

	Gain unitaire moyen en kWh/an	Nombre de produits en 2006	Économies d'énergie en 2006 (GWh)
Éclairage Phase I	59	176 670	10,4
Moteurs Phase I	213	6270	1,34
Transformateurs d'ordinateurs 80+	76	118 155	8,98
Produits agricoles	1 141	230	0,26
Éclairage Phase II	37	14 810	0,55
Moteurs Phase II	127	2 080	0,26
Géothermie	141 414	4	0,57
Total			22,3

Demande Budget-06, page 47 de 98.

À partir des documents présentés à la Régie de l'énergie, il est possible de se faire une idée de la répartition annuelle des économies totales de 542 GWh/an pour la période allant de 2005 à 2010. Pour cela, il faut se référer à la Demande Budget-05 et **procéder à quelques ajustements** : il faut d'abord corriger le tableau 3.4 (Voir Demande R-3552-2004, HQD-1, Document 1, page 23 de 96) pour reclasser les économies annuelles générées par les interventions dans les bâtiments de HQD à la ligne 'Initiatives' plutôt qu'à la ligne 'Promotion de produits Mieux consommer – EnergyStar'. Il s'agissait vraisemblablement d'une erreur de présentation! Ceci étant fait, il faut alors retrancher les économies annuelles du volet 'Feux de signalisation' et 'Diagnostic CI' pour obtenir les économies annuelles du programme 'Produits efficaces' sans les 'Feux de signalisation' ou le 'Diagnostic CI'.

De plus, il est important de noter que les chiffres du Tableau 4.4 qui suit correspondent, encore une fois, aux économies relatives à l'ensemble du Programme 'Produits efficaces', à l'exception des Feux de signalisation et du 'Diagnostic CI'. On y retrouve donc les économies prévues pour les volets 'Éclairage Phase I' et 'Moteurs Phase I' de même que les économies qui seront générées par les volets en développement ou qui seront éventuellement sur la planche de travail (voir Tableau 4.3, plus haut).

Tableau 4.4
Répartition des économies annuelles au Budget 2005

Budget-2005	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Produits efficaces (excl. Feux)	14	48,2	57,5	117,3	158,4	145,4	541,1

Demande Budget-05, Tableau 3.4, page 23 de 96

Par ailleurs, il est possible de faire un exercice similaire pour le budget 2006. Cette fois, il n'est pas nécessaire de procéder à des ajustements pour les bâtiments HQD mais il faut encore le faire pour les 'Feux de signalisation' en se basant sur la répartition annuelle des économies de ce dernier volet. La même remarque que celle faite au paragraphe précédent s'applique à ce nouveau tableau : les économies présentées sont celles de tous les volets du programme à l'exception de 'Feux de signalisation', Quant à 'Diagnostic CI', les prévisions sont présentées séparément dans le Tableau 2.4 de la Demande Budget-06.

Enfin, **un document séparé obtenu de 'Planification' nous permet d'isoler les économies prévues pour la période 2005 à 2010 pour tous les volets de 'Produits efficaces'** incluant une catégorie 'Autres' non encore identifiée. Ces prévisions sont présentées dans le tableau qui suit. On remarquera que le total des économies pour l'année 2006, pour les volets 'Éclairage Phase I' et 'Moteurs Phase-I' seulement, sont respectivement de 10,4 GWh/an et de 1,34 GWh/an (en gras) et qu'elles correspondent aux données présentées à la Régie dans la Demande Budget-06 déjà présentées au Tableau 4.3 plus haut.

Tableau 4.5
Hypothèses - Budget-06 (par volets pour la période de 2005 à 2010)

Budget-2006	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Produits efficaces (excl. Feux)	2,0	22,3	56,5	87,5	127,3	145,1	441
Volet Éclairage Phase I	1,4	10,4	33,2	47,4	52,8	49,4	194,5
Volet Moteurs Phase I	0,2	1,34	4,3	6,1	6,8	6,4	25,0
Transformateurs d'ordinateurs 80+	0,5	9,0	10,0	0,0	0,0	0,0	19,5
Produits agricoles	0,0	0,3	1,8	6,7	11,5	13,7	34,0
Éclairage Phase II	0,0	0,5	3,5	11,7	16,7	18,5	51,0
Moteurs Phase II	0,0	0,3	1,7	5,8	8,2	9,1	25,0
Géothermie	0,0	0,5	0,8	2,0	4,8	10,2	18,2
Autres	0,0	0,0	1,2	7,9	26,6	37,9	73,6

Demande Budget-06, page 11 de 98 et documents internes de Planification

Comme on peut le constater, avec 195 GWh/an, le volet 'Éclairage Phase I' représente un pourcentage important (44 %) de l'objectif final de 441 GWh/an à la fin de 2010. Le volet 'Moteurs Phase I' compte pour 5,7% de l'objectif global avec 25 GWh/an à la fin de 2010.

4.3.2 Prévisions révisées

Sur la base de ce qu'on peut tirer des données disponibles, il est clair que les prévisions d'ensemble pour 'Produits efficaces' - à l'horizon 2010 - ont été considérablement révisées à la baisse entre la Demande Budget-05 et la Demande Budget-06. On peut aisément le constater en comparant le total de 542 GWh (Tableau 4.4) prévu au budget 2005 avec le 441 GWh (Tableau 4.5) prévu au Budget 2006. **La diminution dans les objectifs à l'horizon 2010 est donc de 101 GWh/an, soit 23 %.**

Dans la demande Budget-06, deux raisons sont invoquées pour expliquer cette différence soit le fait le programme ne s'adresse plus à la grande entreprise à partir de 2006 (effet évalué à 5 GWh pour l'année 2006 seulement) et le fait que la Régie n'ait pas accepté de bonification pour les bâtiments municipaux et ceux du gouvernement du Québec tel que HQD l'avait demandé dans son budget de 2005 (effet de 7 HWh en 2006) [Voir Demande Budget-06, page 46 de 98]. On ne dispose pas de chiffres pour les autres années mais il est raisonnable d'extrapoler les 12 GWh manquants en 2006 sur 4 autres années (de 2007 à 2010), ce qui expliquerait environ la moitié de la diminution des prévisions à l'horizon de 2010. Le reste pourrait s'expliquer par des retards dans la mise en place de certains volets (13 GWh de 2006 seraient reportés à d'autres années), etc.

4.3.3 Conclusion quant à la Théorie du programme

Comme on peut le constater, **la présentation des prévisions annuelles pour le programme ‘Produits efficaces’ demeure imprécise et les hypothèses derrière ces prévisions sont fragmentaires.** Il a fallu à l'évaluateur beaucoup d'analyse pour arriver à s'y retrouver. On peut donner comme exemple l'objectif global du volet Moteurs Phase I de 25 GWh/an à la fin de 2010 qui n'a pu être retracé que dans un fichier provenant de Planification! **Il n'est donc pas facile de se faire une idée claire de la Théorie du Programme, du moins en ce qui concerne les prévisions.** Cette question sera examinée plus loin, notamment lorsqu'il sera question de la documentation (section 6).

4.4 Objectifs visés

4.4.1 Introduction à propos des objectifs

a) Objectifs généraux

L'objectif principal du programme ‘Produits efficaces’ est de générer des économies d'électricité pendant la période allant de 2005 à 2010. Le programme a été lancé en septembre 2005 et doit se terminer le 31 décembre 2010. Le programme s'adresse à la clientèle Affaires, selon la fiche signalétique remise à l'évaluateur.

b) Objectifs secondaires

Le programme ‘Produits efficaces’ vise également à sensibiliser la clientèle à l'efficacité énergétique et à l'informer des produits et équipements éconergétiques. Il vise également à influencer les manufacturiers à améliorer l'offre de produits efficaces. Enfin, il cherche à favoriser l'installation de ces produits éconergétiques par la clientèle Affaires.

c) Plusieurs versions (Budget 2005 et Budget 2006)

Comme on l'a vu à la section 4.2, le programme ‘Produits efficaces’ a été présenté à la Régie de l'énergie en même temps que le Budget 2005. Une première version des prévisions pour le programme établissait le total des économies d'électricité à 542 GWh/an à la fin de 2010. Suite à certaines prises de position de la Régie (refus d'une bonification pour la clientèle institutionnelle, etc.) et au transfert des dossiers au tarif ‘L’, une seconde version du projet a été présentée avec la Demande Budget-06. Cette fois-ci, les prévisions de ‘Produits efficaces’ passaient de 542 GWh/an à 441 GWh/an à la fin de 2010, soit une révision à la baisse de 101 GWh/an.

4.4.2 Objectifs spécifiques : ‘Éclairage Phase 1’ et ‘Moteurs Phase I’

Le Tableau 4.2 ci-dessus présente des objectifs globaux pour la fin de 2010 par types de clientèle, (sans cependant mentionner la clientèle industrielle. De plus, ces prévisions continuaient d'inclure les clients au tarif ‘L’ car les données présentées sont puisées dans la Demande Budget-05, avant le reclassement de ces

clients à l'extérieur du programme 'Produits efficaces'. L'approche choisie pour la Demande Budget-2006 est plus précise en ce qu'elle permet de distinguer chacun des volets qui nous intéressent dans le programme 'Produits efficaces' tel qu'indiqué au Tableau 4.5 plus haut. Elle ne comprend plus de prévisions relatives aux clients au tarif 'L' comme c'était le cas au Budget 2005.

Pour l'année 2006, les quatre points suivants ressortent des données présentées :

- ◆ Pour le volet 'Éclairage Phase I', on prévoit en 2006 supporter financièrement l'achat de 176 670 luminaires (toutes catégories confondues) qui vont générer chacun des économies moyennes annuelles de 59 kWh pour un total de 10,3 GWh/an.
- ◆ L'objectif global pour le volet 'Éclairage Phase I' est de 195 GWh/an à la fin de 2010.
- ◆ Pour le volet 'Moteurs Phase I', on prévoit en 2006 supporter financièrement l'acquisition de 6 270 moteurs qui vont générer chacun 213 kWh/an d'économies (en moyenne) pour un total de 1,34 GWh/an.
- ◆ L'objectif global pour le volet 'Moteurs Phase I' est de 25 GWh/an à la fin de 2010.

5 Activités du programme et Modèle logique

La mise au point d'un Modèle logique pour les volets 'Éclairage Phase I' et 'Moteurs Phase I' commence par une étude des activités reliées à ces volets. Un examen de la documentation disponible combiné à des entrevues avec un certain nombre de gestionnaires de HQD impliqués dans ce programme a permis de tracer les contours de ce qu'est le modèle logique sous-jacent.

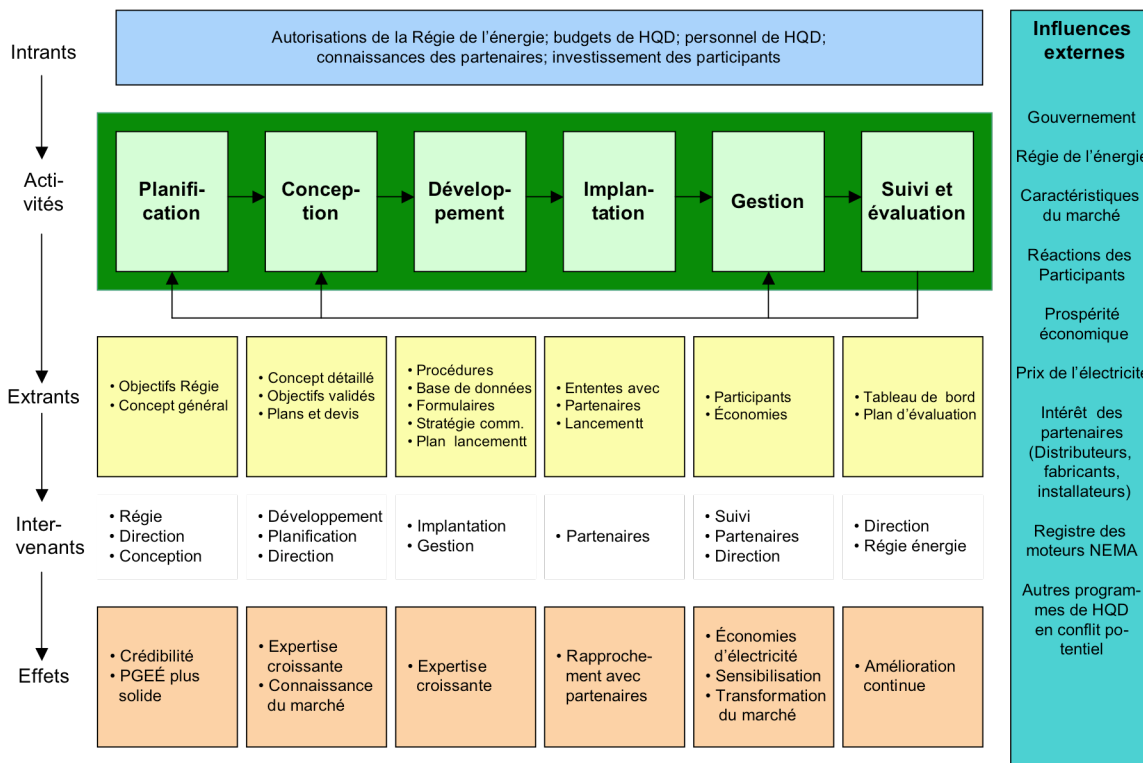
Ce travail ne prétend pas être exhaustif mais il sera utile pour la suite des choses et, notamment, lorsqu'il faudra réaliser les évaluations de Marché et d'Impact énergétique.

Certaines activités identifiées dans le Modèle logique auront parfois à peine été esquissées par le personnel impliqué dans 'Produits efficaces' alors que d'autres auront été réalisées de façon détaillée.

Les quatre Tableaux de cette Section présentent le modèle logique du programme 'Produits efficaces' (volets 'Éclairage Phase-I' et 'Moteurs Phase I'). Le premier tableau (Tableau 5.1) propose une vue d'ensemble des activités du programme. Les trois autres Tableaux permettent de détailler les six grandes activités qui sont, dans l'ordre :

- ◆ Planification (Tableau 5.2).
- ◆ Conception (Tableau 5.2).
- ◆ Développement (Tableau 5.3).
- ◆ Implantation (Tableau 5.3).
- ◆ Gestion (Tableau 5.4).
- ◆ Suivi et évaluation (Tableau 5.4).

Tableau 5.1 :
Modèle logique – Produits efficaces – Vue globale



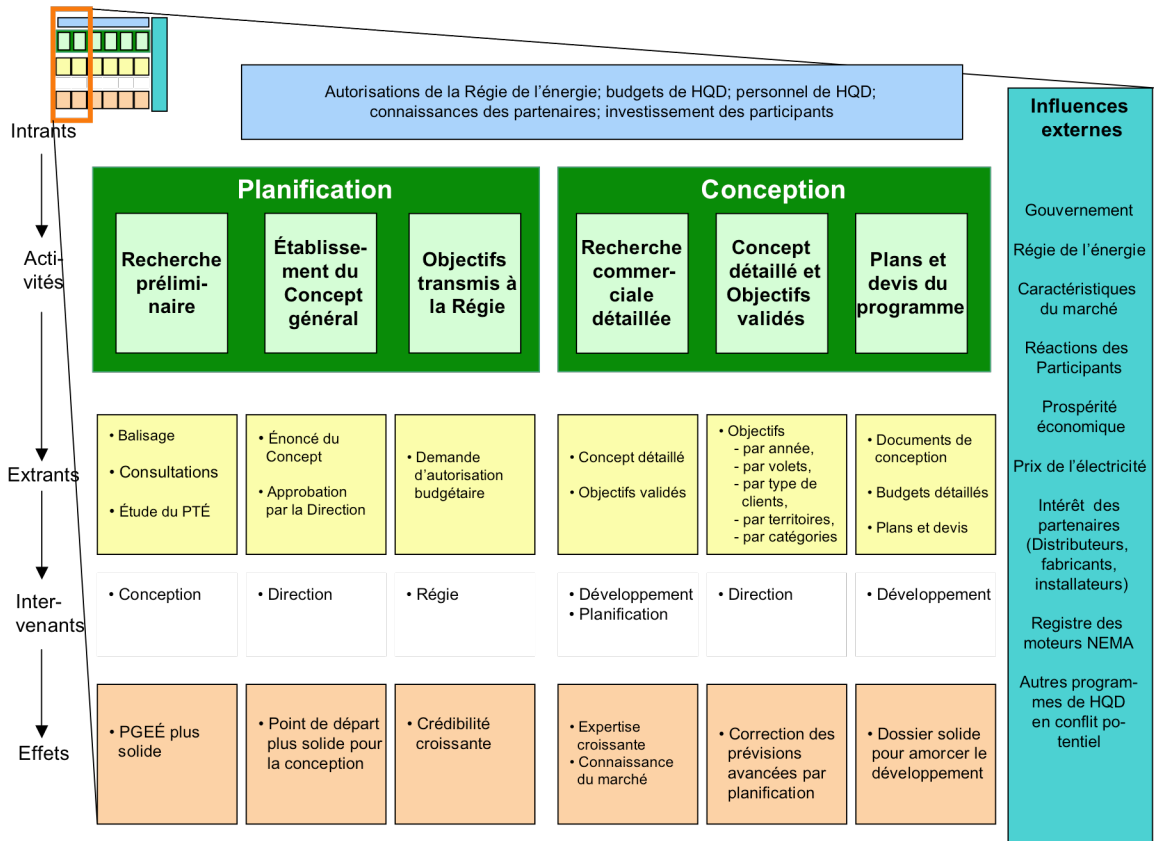
Cette façon relativement condensée de présenter les activités du programme, les extrants, les intervenants et les effets à plus long terme permet de fixer les idées et facilitera par la suite la présentation de la synthèse du programme et les recommandations de l'évaluateur (Section 6.0).

Les paragraphes qui suivent présentent d'abord le Tableau correspondant, puis chacune des activités est reprise et décrite un peu plus en détail. Il faut également noter que certaines activités suggérées dans ce texte peuvent, dans certains cas, n'être réalisées que de façon embryonnaire.

5.1 Planification

Tableau 5.2 :

Modèle logique – Produits efficaces – Planification & Conception



5.1.1 Recherche préliminaire

À la demande de la haute direction de HQD et dans un contexte où la Régie de l'énergie encourage le Distributeur à explorer toutes les avenues possibles en matière d'économies d'électricité, l'équipe Planification chez HQD prépare, dans des délais souvent très courts une première proposition de ce que pourrait être un nouveau programme ou un nouveau volet pour un programme existant. À partir d'une idée, d'un concept préliminaire ou parfois même d'un projet pilote, l'équipe Planification fait d'abord une recherche rapide pour identifier des programmes similaires qui pourraient exister au Canada et aux États-Unis. Cette recherche préliminaire peut être accompagnée ou complétée par des visites d'autres services publics ayant une expérience de programmes similaires.

Par ailleurs, outre le balisage initial et d'autres consultations au besoin, cette activité d'exploration préliminaire requiert l'analyse des données issues du Potentiel technico-économique (PTÉ) qui permettent par la suite d'établir un ordre de grandeur des économies réalisables selon certains scénarios d'intervention.

5.1.2 Établir le concept général du programme

Avec les données de la recherche préliminaire en main, l'équipe de Planification élabore le concept général du nouveau programme qui sert de guide à l'équipe Conception. Cette équipe Conception peut intervenir dès ce stade initial pour collaborer à la définition du concept préliminaire. Ce sera aussi l'occasion de déterminer l'ampleur de l'effort de conception qui sera entrepris de même que les budgets de conception, de développement et de mise en œuvre qui seront requis.

5.1.3 Établir et transmettre les objectifs préliminaires du programme

À partir, surtout, des données disponibles quant au potentiel technico-économique (PTÉ) des marchés commercial, institutionnel et industriel, l'équipe Planification établit l'ordre de grandeur des économies d'électricité qui pourraient découler du programme envisagé pour la période couverte par le plan global en efficacité énergétique. Ces données sont rassemblées pour une première approbation par la Direction de HQD. Elles sont alors intégrées à une Demande budgétaire qui est présentée à la Régie de l'énergie pour approbation. Cette dernière rend sa décision quelques mois plus tard.

5.2 Conception

L'équipe Conception a normalement démarré son travail presque en parallèle avec l'équipe Planification et, de préférence, en étroite collaboration avec elle. Son rôle est de faire évoluer le concept ou l'idée d'un nouveau programme jusqu'au point où, suite à un feu vert de la Direction, le travail beaucoup plus en profondeur de la phase de développement est entrepris. Si on veut se servir d'une analogie, l'équipe Conception agit un peu comme l'architecte et l'ingénieur qui préparent les plans et devis d'un nouvel immeuble (l'équipe Planification agissant ici un peu comme le promoteur). C'est à partir de ces plans et devis que l'équipe Développement se chargera d'assembler le nouveau bâtiment.

5.2.1 Effectuer une recherche commerciale approfondie

Cette première activité consiste à évaluer le marché visé de façon détaillée. On doit recueillir toutes les données quantitatives disponibles chez HQD à propos de la clientèle visée. On peut, par exemple, interroger les fichiers de facturation afin de déterminer des paramètres comme la consommation d'électricité de la clientèle visée par vocations (commerciale, édifices du gouvernement du Québec, municipalités, industrie), par territoires (incluant les Réseaux municipaux et les réseaux autonomes), etc. Cette caractérisation de la clientèle potentielle permet par la suite de raffiner les prévisions d'économies d'énergie suggérées par Planification à partir des données du PTÉ.

On voit ici toute l'importance de déterminer si la clientèle visée se limite à la clientèle 'Affaires' ou si elle inclut la clientèle 'commerciale' (petit G).

L'équipe Conception doit normalement rencontrer certains clients potentiels pour tester les concepts préliminaires et mieux identifier les **barrières à une éventuelle participation**. Elle doit aussi consulter certains des partenaires identifiés pour le futur programme à propos de leur intérêt à collaborer et de leur perception de leur rôle dans ce programme. Une des tâches importantes de cette activité est de bien caractériser les Réseaux de distribution en place, surtout s'il s'agit d'un nouveau produit (ce qui est plutôt la norme pour le programme 'Produits efficaces').

L'équipe Conception consulte également les diverses unités impliquées dans la commercialisation au sein même de HQD, que ce soit au Corporatif (Commercialisation) ou dans les Territoires (Délégués commerciaux et représentants) afin de mieux identifier ce que pourrait être une stratégie de commercialisation appropriée pour le nouveau programme et les rôles respectifs que pourraient y jouer les unités de HQD et les partenaires externes, le cas échéant.

En somme, une conception soigneuse exige de bien identifier la clientèle cible pour le programme et de bien comprendre ses besoins. Il importe aussi de bien identifier le potentiel disponible chez cette clientèle de même que les barrières à une participation éventuelle. L'équipe de conception cherche donc à bien comprendre les données du marché et à anticiper sa réaction probable suite à l'introduction du nouveau programme. Qui seront les clients? Quels segments du marché seront visés en priorité? De quelle façon les participants seront-ils recrutés? À quel nombre de participants doit-on s'attendre? Quelle sera la progression de cette participation pendant la durée du programme? Quelles seront les économies d'électricité générées par chaque participant au programme? **Quelles sont les barrières à la participation?** Quel argumentaire devrait être mis de l'avant pour emporter l'adhésion d'un client?

5.2.2 Établir le concept détaillé et valider les objectifs du programme

À la lumière des conclusions de la recherche commerciale, l'équipe Conception prépare un concept détaillé de même qu'un premier scénario du déploiement possible du nouveau programme selon toute une série d'**hypothèses qu'elle doit normalement documenter avec beaucoup de soin**. Ce scénario comprend des objectifs détaillés d'économies nettes d'énergie par segments et sous-segments de la clientèle visée et pour toute la durée prévue du PGEÉ. C'est à ce moment-là que sont définis les cas types et les autres paramètres de la Théorie du programme.

La documentation du travail de conception permet de conserver l'essentiel des raisonnements ayant présidé à l'établissement de chacune des hypothèses retenues pour le programme. Cette 'mémoire' de la conception permet de disposer d'un outil de rétroaction précieux et qui sert à bonifier le programme sur une base continue, une fois qu'il est en marche. Une perception claire de ce à quoi on s'attendait initialement comme résultats combinée à une analyse des données réelles qui proviendront du suivi du programme permettent de corriger les attentes en termes d'économies d'électricité. Ces prévisions corrigées sont alors transmises à Planification qui voit à les intégrer dans la Demande budgétaire annuelle présentée à la Régie.

5.2.3 Élaborer les plans et devis du programme

La troisième grande activité de conception consiste à préparer la table pour l'entrée en jeu de l'équipe de Développement. Il s'agit donc de prévoir les diverses composantes du programme qui seront développées et de les regrouper en un tout cohérent qu'on peut assimiler à des plans et devis. Par exemple, on peut décrire les bases de données qui servent d'appui au programme, en tenant compte, notamment, des données qui sont requises par l'évaluateur externe (qui examinera, à intervalles réguliers, la Théorie du programme et ses liens avec les résultats obtenus en examinant le marché et l'impact énergétique).

C'est au moment de la conception du programme qu'on définit les grandes lignes d'un Guide du participant, qu'on précise les règles d'admissibilité au programme et qu'on suggère les grandes lignes du mécanisme de traitement des demandes. On peut aussi identifier les outils de commercialisation que le Développement se chargera de préparer et établir les principes à suivre pour le futur système de suivi.

Un rapport de conception doit alors être préparé et présenté à la Direction de HQD (Comité d'orientation) pour l'obtention d'un feu vert permettant de passer à l'étape du développement. Ce document doit comprendre, entre autres, une description du programme suggéré, une analyse des ressources humaines et financières requises pour les étapes ultérieures, une analyse de la remise sur achat qui sera offerte aux participants par le programme et la prévision détaillée des économies nettes d'électricité attendues pour toute la durée du programme. Ce rapport doit également contenir une section décrivant le **Plan d'évaluation** du programme. Ce Plan d'évaluation doit se rattacher aux principaux objectifs énoncés pour le programme. On conçoit facilement qu'une Théorie du programme solide, bien articulée et dont les hypothèses sont bien documentées est requise afin de compléter le Plan d'évaluation.

Dans les dernières étapes du travail de conception, il peut être très opportun d'impliquer l'équipe Développement qui prendra éventuellement le relais. Cette équipe Développement a ainsi la possibilité de s'approprier le projet et, dans une grande mesure, d'apporter sa contribution à la préparation du concept détaillé qu'elle sera chargée de matérialiser.

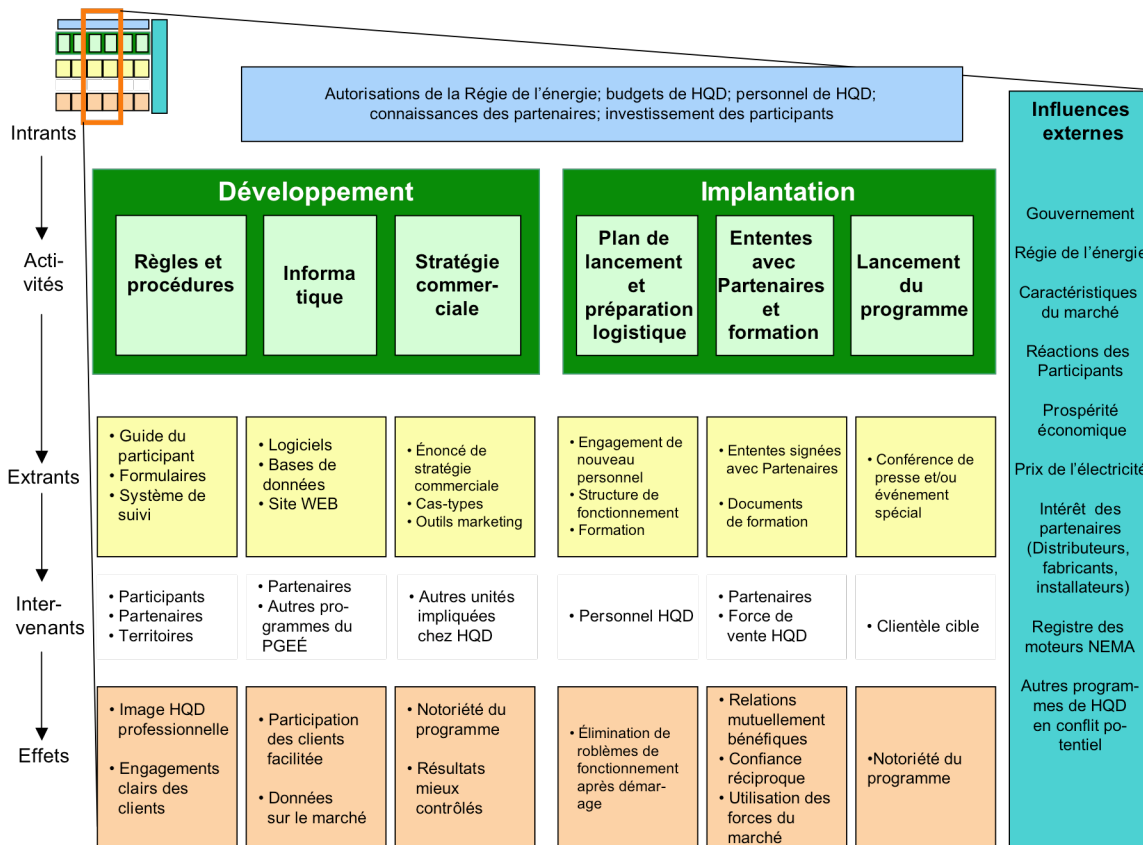
Quant à l'équipe Conception, son travail n'est pas terminé pour autant lorsque le concept a été livré à l'équipe Développement. Elle a à intervenir, au besoin, pour apporter certaines corrections aux 'plans et devis' à la lumière du 'test de la réalité' qui proviendra de l'équipe Développement mais surtout, une fois le programme lancé, des responsables de la Gestion et du Suivi du programme.

Nonobstant les interventions éventuelles pendant le Développement ou une fois le programme en marche, l'essentiel du travail de l'équipe Conception prend fin lorsqu'elle présente son travail au Comité d'orientation pour une décision d'aller ou non de l'avant.

5.3 Développement

Tableau 5.3 :

Modèle logique – Produits efficaces – Développement & Implantation



Une fois le feu vert obtenu de la Direction, l'équipe Développement prend le relais de l'équipe Conception. Elle a normalement été consultée par cette dernière à plusieurs étapes du travail de conception et est donc déjà au courant des grandes lignes du programme à développer. Le travail de développement consiste essentiellement à élaborer les détails du programme et à mettre au point les outils de support requis pour son bon fonctionnement.

5.3.1 Rédiger les règles et procédures

L'équipe de Développement précise d'abord les règles et procédures du programme et les valide auprès de la clientèle ciblée et des Partenaires externes identifiés. Ces règles et procédures permettent de préciser le processus de traitement des demandes de remises sur achats provenant des participants (les détails des calculs ayant été fournis par l'équipe Conception), les validations qui seront requises de même que les procédures d'autorisation et de déboursement de la remise sur achat consentie. Il faut ensuite préparer l'ensemble de la documentation à l'appui du programme. Ceci inclut le guide du participant, les formulaires

de participation, les informations qui seront publiées sur le site INTERNET, les présentations à l'intention des partenaires, les documents de formation des Partenaires et de la force commerciale de HQD, etc.

Il s'agit également de préparer le système de suivi qui sera utilisé après le lancement du programme et dont les grandes lignes et principes directeurs auront déjà été établis lors de la conception du programme.

5.3.2 Préparer l'environnement informatique

Cette activité consiste à monter les bases de données requises par le programme. Il peut s'agir de données à propos de la clientèle potentielle, de données à propos des participants au programme (lesquelles seront notamment utilisées pour les activités de suivi), des données à propos des produits qui se qualifient pour la remise sur achat du programme, des données à propos des Partenaires (fabricants, distributeurs, agents manufacturiers, installateurs), etc. On cherchera à développer des bases de données solides, souples et capables d'évoluer, indépendantes de SIC mais compatibles et accessibles par les Territoires selon des protocoles à définir. En principe, il faudrait s'assurer que la collecte, la validation et la saisie des données requises par le Plan d'évaluation se fassent de façon systématique même si ce ne sont pas toujours des données à 'usage immédiat'!

Il faut également préparer le site INTERNET du programme et se livrer à d'autres activités de programmation, le cas échéant (par exemple, pour des volets à venir du programme 'Produits efficaces').

5.3.3 Mettre au point la stratégie commerciale

Les grandes lignes de la stratégie commerciale auront été établies au moment de la conception. Il reste cependant beaucoup de travail à faire pour compléter les détails. Il faut, par exemple, préparer certains outils marketing, préciser la formule de collaboration avec les Partenaires, préciser les rôles des divers intervenants impliqués dans la livraison de la stratégie commerciale (Commercialisation, Territoires, équipe 'Produits efficaces') de même que la méthode de suivi du déploiement de cette stratégie. C'est au moment du développement que sont préparés les argumentaires de vente et les exemples de cas susceptibles de bénéficier de la remise sur achat du programme.

Ce travail de développement inclut aussi l'analyse financière et l'établissement final des niveaux de remise sur achat qui sont accordés pour chaque produit ou catégorie de produits préalablement identifiés. C'est dans cette phase de développement que sont préparés les budgets requis pour l'implantation et le fonctionnement du programme.

Finalement, le travail de développement est résumé dans un document soumis à l'approbation de la Direction qui sert de base à l'obtention du feu vert pour passer à la phase d'implantation. Ce document doit normalement comprendre, en annexe, toute la documentation du travail de Développement qui vient de se terminer.

5.4 Implantation

Le travail d'implantation permet de faire le lien entre la conception et le développement, d'une part, et le fonctionnement et le suivi du programme d'autre part. C'est lors de cette phase qu'on mobilise les ressources, qu'on engage le personnel requis, qu'on prépare les outils de gestion, qu'on recrute et qu'on forme les partenaires et qu'on prépare la force commerciale de HQD à intervenir. C'est au terme de cette phase que se fait le lancement du programme.

5.4.1 Préparer le plan de lancement et la logistique

Il y a d'abord une activité d'organisation matérielle et de recrutement de l'équipe chargée d'administrer le programme sur la base des budgets autorisés. Le nouveau personnel est informé des détails du programme. Les rôles de chacun sont alors précisés.

Il est toujours possible de tester le programme ou le volet dont le développement vient de se terminer dans le cadre d'un projet-pilote qui se déroulerait pendant cette phase d'implantation. Cela peut permettre, le cas échéant, de procéder à des ajustements avant le lancement du volet à l'échelle du Québec. Tout dépendra, bien sûr, du temps et des budgets disponibles.

Un plan de lancement est mis au point pendant cette activité.

5.4.2 Compléter les ententes avec les partenaires et former les intervenants

Le PGEÉ compte beaucoup sur les forces et les acteurs du marché pour réussir la commercialisation de ses programmes. À cet effet, le rôle des partenaires ayant déjà été précisé au cours des phases de conception et de développement, il faut alors les qualifier comme tels et, par la suite, signer avec eux des ententes de collaboration.

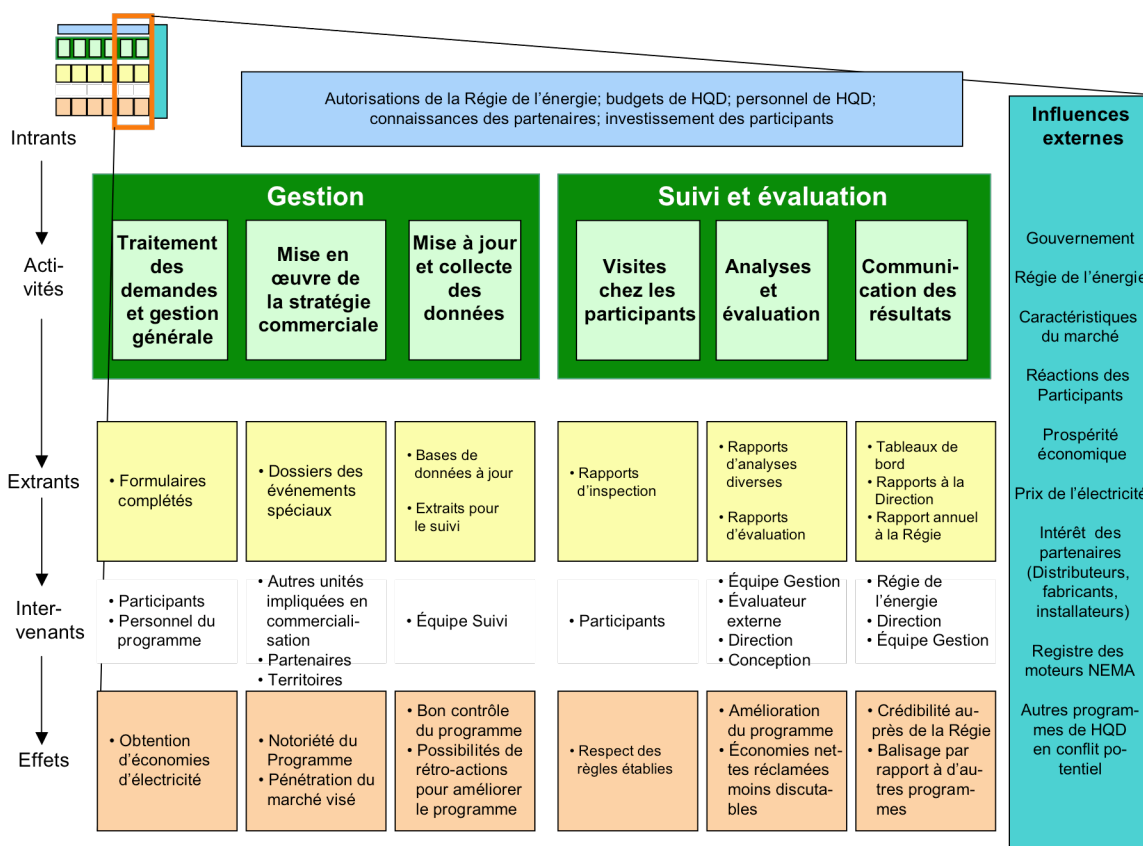
Il faut également procéder à leur formation, le cas échéant.

5.4.3 Lancer le programme

La phase d'implantation prend fin avec le lancement du programme comme tel, ce qui constitue un événement en soi.

5.5 Gestion

Tableau 5.4 :
Modèle logique – Produits efficaces – Gestion & Suivi



Cette Phase du programme consiste à voir au bon fonctionnement du programme pendant toute sa durée. Il est possible de rassembler la plupart des tâches devant être exécutées en trois grandes activités soit le traitement des demandes et la gestion générale, la mise en œuvre de la stratégie commerciale et la collecte et la mise à jour des données.

5.5.1 Gérer le programme et traiter les demandes de remises sur achats

Il s'agit, dans un premier temps, de s'assurer que les règles et procédures prévues sont correctement appliquées de la réception d'une demande de remise sur achat par un participant jusqu'à l'émission d'un chèque. Cette procédure de réception des demandes, de leur validation et de l'émission doit se dérouler dans des délais prescrits de 30 jours pour 'Produits efficaces'. Par exemple, le travail consistant à **vérifier que le client ne participe pas à un autre programme de HQD** (Un programme d'Appui aux Initiatives, en l'occurrence) pour les mêmes mesures d'efficacité énergétique installées fait partie de cette activité. Il s'agit donc de tenir compte d'un **chevauchement** possible.

5.5.2 Mettre en œuvre la stratégie commerciale

Afin de s'assurer de recevoir les demandes attendues, une seconde activité consiste à réaliser la stratégie commerciale du programme. Les gestionnaires du programme doivent agir comme coordonnateurs de cette mise en œuvre. En effet, selon une pratique établie chez HQD, plusieurs intervenants internes et externes participent à la commercialisation du programme et les risques de confusion dans les rôles sont plus grands ici qu'ailleurs. La situation se complique du fait que les interventions commerciales, surtout celles issues de l'interne, touchent souvent plusieurs programmes du PGEÉ à la fois et, par conséquent, ne sont pas toujours très spécifiques. Il est donc important de tenir compte de cette donnée de base dans la conception et le développement de la stratégie commerciale.

5.5.3 Colliger les données et mettre à jour les bases de données

Cette activité touche autant les données commerciales relatives à la clientèle et aux marchés visés que les données relatives à la participation aux programmes. **La collecte comprend également la validation et la saisie des données.** Il faut donc se tenir au fait des changements qui se produisent dans le marché tout en s'assurant que les données à propos des participants soient constamment tenues à jour. Ce travail sera bien sûr facilité par la qualité du design des bases de données issues de la phase de développement.

Ce sont ces mêmes données qui servent au suivi quotidien du déroulement du programme ou à l'évaluation future des impacts du programme tel que le Plan d'évaluation doit le prévoir.

5.6 Suivi

Cette dernière Phase du programme se réalise en parallèle avec la phase de Gestion. Il s'agit d'un travail régulier d'analyse des résultats obtenus à partir d'indicateurs de performance, les données étant essentiellement fournies par l'équipe de Gestion du programme. À intervalles relativement espacés (2 à 3 ans, par exemple), des évaluateurs externes interviendront pour évaluer la Théorie du programme de même que le Marché et l'Impact énergétique.

5.6.1 Effectuer des visites chez les participants

Cette première activité est d'autant plus importante que le programme 'Produits efficaces' **ne requiert pas l'installation des produits avant que la remise sur achat soit acheminée au client.** Le client s'engage à installer les produits dans les 6 mois de leur achat. Il est donc nécessaire d'organiser, sur une base statistique, des 'visites guidées' des bâtiments où sont installés les produits efficaces.

5.6.2 Analyser les données recueillies et procéder à des évaluations périodiques

Les données générées par la participation au programme doivent être régulièrement comparées à ce qui a été déterminé au départ dans la mise au point de la Théorie du programme. Les participants se répartissent-ils

selon ce qui avait été prévu pour chaque type de clientèle, pour chaque territoire, pour chaque période analysée, pour chaque volet du programme et pour chaque catégorie de produits? Comment se comparent les cas types réels avec les cas types théoriques? Faut-il ajuster la stratégie commerciale pour se rapprocher de ce qui avait été prévu? Faut-il au contraire modifier les prévisions pour se rapprocher de la réalité observée?

Cette analyse des données recueillies est donc susceptible d'amener des modifications au programme.

Idéalement les équipes Conception et Développement devraient se pencher de nouveau, à chaque année, sur les nouvelles données disponibles et proposer des modifications, au besoin.

Des évaluations plus systématiques visant à l'amélioration du programme seront effectuées par des évaluateurs externes à intervalles de 2 ou 3 ans. Ces évaluations toucheront la Théorie du programme (aussi appelée 'évaluation de Processus'), le Marché et l'Impact énergétique. Il s'agit essentiellement d'établir les liens causaux entre la Théorie du programme et sa mise en œuvre, d'une part, et les résultats obtenus, d'autre part (Notoriété du programme, satisfaction des participants, économies nettes générées, etc.).

5.6.3 Communiquer les résultats

Les informations découlant des analyses effectuées et des travaux de l'évaluateur externe sont alors transmises aux gestionnaires responsables. Il peut s'agir de Tableaux de bord, des rapports plus étoffés à la Direction ou de documents préparés à l'intention de la Régie de l'énergie.

La communication des résultats se fera également de façon horizontale, à l'intérieur de HQD. Ainsi les équipes Planification, Conception et Développement devraient être tenues au fait de l'évolution du programme et de ses divers volets, comme d'ailleurs l'unité Commercialisation et les cinq Territoires de HQD.

6 Évaluation de Processus - Résultats obtenus

6.1 Introduction

L'examen de la Théorie du programme, et notamment l'analyse de la documentation fournie et les entrevues réalisées avec certains membres du personnel interne de HQD impliqué dans le programme 'Produits efficaces', a permis de soulever un certain nombre d'enjeux qui pourraient être considérés par les gestionnaires responsables.

À cet effet, l'évaluateur présente, dans les pages qui suivent, une série de remarques, de réflexions et d'enjeux à explorer qui pourraient éventuellement mener à des améliorations au programme. Pour chaque thème abordé, l'évaluateur indique, entre parenthèses à la fin du titre, quelle **priorité** il accorde aux énoncés et aux recommandations.

Ces réflexions ont été réparties selon les grandes divisions du modèle logique en y ajoutant une catégorie d'ordre plus général.

6.2 Général

6.2.1 Manque de temps pour concevoir, développer et implanter solidement les programmes (Priorité 1)

Le temps de conception, de développement et d'implantation des volets 'Éclairage Phase I' et 'Moteurs Phase I' a été très court eu égard à l'importance éventuelle du programme 'Produits efficaces' à l'intérieur du PGEÉ. Le personnel impliqué a réussi à rencontrer avec succès des échéances très serrées dans des conditions difficiles. C'est quand on considère le temps requis pour développer des programmes similaires, dans certains cas sur quelques années, qu'on réalise le tour de force que le personnel de HQD a réalisé.

Recommandation : Dans la perspective du déploiement progressif de l'efficacité énergétique au cours des prochaines années, et notamment de la conception et du développement de nouveaux volets de 'Produits efficaces', l'évaluateur est d'avis que HQD pourrait se donner un peu plus de temps pour compléter les phases de conception, de développement et d'implantation d'un nouveau programme ou d'un nouveau volet dans un programme existant. Cela ne ferait qu'améliorer la performance d'ensemble du PGEÉ.

6.2.2 Structure organisationnelle chez HQD (Priorité 1)

L'évaluateur ne peut pas passer sous silence la structure organisationnelle qui existe chez HQD et qui conditionne dans une bonne mesure les méthodes de travail adoptées. C'est dans ce contexte que le 'Cadre de gestion' a été mis en place pour tenter d'améliorer les méthodes et de mieux gérer la complexité de mise en œuvre du PGEÉ. L'organisation, chez HQD, n'est pas étrangère à la nature 'Grande entreprise'

d'Hydro-Québec et elle a sans doute des avantages. L'évaluateur ne prétend pas en faire l'analyse mais il constate seulement qu'elle peut entraîner des difficultés au niveau des diverses phases de création et de gestion d'un nouveau programme.

Par exemple, si les communications ne sont pas absolument fluides entre les équipes de planification, de conception et de développement, il peut arriver qu'une équipe devant utiliser les conclusions de l'équipe qui est intervenue en amont soit très critique de ce qui a été réalisé et reprenne une partie du travail effectué. On verra plus loin que c'est au niveau de la stratégie commerciale que la complexité de l'organisation de HQD a le plus d'impact.

Recommandation : Une façon de contrer le problème de communication entre équipes serait de **systematiser les échanges très tôt dans la séquence de création d'un nouveau volet**. De cette manière, chaque équipe pourrait s'approprier le travail effectué en amont en diminuant considérablement l'effet de 'silo' observé dans bien des organisations. Par ailleurs, les gestionnaires de HQD auraient sans doute intérêt à s'inspirer, à cet égard, des travaux de l'Institut de développement de produits (IDP), un regroupement d'industriels québécois qui fait la promotion des meilleures pratiques en matière de développement de produits.

6.2.3 Documentation (ou transmission de cette information) à améliorer (Priorité 1)

Une des conditions de succès quant à l'amélioration continue d'un programme tient à la **documentation minutieuse des diverses étapes de sa création**. Cela est d'autant plus important qu'on se situe en amont de ce travail. Planification a la difficile tâche de fournir des prévisions avant même la phase de conception d'un programme. Ces prévisions seront souvent bâties à partir des informations fournies par les études du potentiel technico-économique (PTÉ). Elles seront éventuellement transmises à la Régie de l'énergie comme première approximation des économies qui pourraient être générées par tel type d'intervention dans tel secteur, etc. On voit ici toute l'importance de bien documenter les hypothèses qui sous-tendent les résultats escomptés.

C'est en confrontant ces hypothèses avec les résultats d'une recherche commerciale détaillée que l'équipe de conception pourra, par la suite, effectuer une révision des hypothèses initiales et fournir de nouvelles prévisions d'économies d'énergie qui correspondront mieux aux segments de marché choisis, au concept du programme et à la stratégie commerciale envisagée. À son tour, l'équipe Conception devra donc, elle aussi, **documenter avec soin les hypothèses qui sous-tendent ses observations et ses conclusions**. Ainsi lorsqu'il faudra procéder à des ajustements suite à l'expérience vécue d'un programme ou d'un volet, il sera plus facile de conclure puisqu'on aura conservé le cheminement logique qui avait mené aux conclusions initiales.

De la même façon, les prévisions détaillées de l'équipe Conception permettront de monter un meilleur système de suivi des résultats obtenus une fois le programme en marche. Finalement, la transmission des informations d'une équipe à une autre est souvent aussi importante que son accumulation.

Recommandation : Une des solutions possibles serait de **créer une fonction de ‘gardien des données’ pour le programme ‘Produits efficaces’**. Le Cadre de gestion pourrait déterminer la documentation qui doit être conservée et sous quelle forme. La documentation adéquate des chiffriers de calcul constituerait un des défis de cette nouvelle fonction. À titre d’exemple, lorsqu’un évaluateur externe entreprendrait son travail initial, l’ensemble de la documentation pertinente, la ‘mémoire du programme’ serait déjà rassemblée en un même lieu et sous une forme déjà utilisable. Elle ne se sera pas volatilisée **avec le départ de personnes** ayant été impliquées dans les premières phases de la création d’un programme.

6.3 Planification

6.3.1 Objectifs d’économies d’énergie encore issus de Planification (Priorité 1)

Un des enjeux importants liés à la définition des objectifs d’économies d’énergie pour un programme tient au fait que les premières évaluations, nécessairement préliminaires, sont issues de l’équipe Planification. Le travail réalisé semble impeccable mais, une fois le programme conçu, développé et implanté, il serait normal que la préparation des prévisions révisées soit faite par les équipes intervenant en aval de Planification. Ainsi, pour un programme comme ‘Produits efficaces’, on conçoit bien que, pour une première année, les prévisions se fassent sur la base des études du potentiel technico-économique (PTE).

Cependant, dès le moment où l’équipe Conception a terminé son travail, elle devrait prendre le relais de Planification et lui suggérer de nouvelles prévisions découlant de ses propres conclusions. Ces nouvelles prévisions seraient alors plus proches de ce que le programme, une fois développé, sera en mesure de livrer.

Par la suite, une fois le projet implanté, et suite à un échange entre les divers intervenants (Conception, Développement, Gestion et Suivi), on pourra réviser les prévisions à moyen et long terme en fonction de l’expérience du programme et des conditions générales du marché.

De façon plus spécifique, les premières prévisions pour le programme ‘Produits efficaces’ - celles de la demande pour le budget 2005 présentées à la Régie de l’énergie - ont été préparées par Planification. Or, c’est aussi Planification qui a préparé les prévisions du budget 2006 alors que la conception du programme était déjà faite. Il aurait été préférable que ce soit Conception qui prépare ces nouvelles prévisions.

Recommandation : L’évaluateur est d’avis que **Conception** devrait normalement **justifier les objectifs à atteindre** et **coordonner l’exercice budgétaire**. Cette façon de faire permettrait de s’assurer que les gestionnaires du programme ‘Produits efficaces’ s’approprient réellement les objectifs d’économies d’énergie et cela aurait comme avantage supplémentaire de tracer un meilleur portrait de ce qui sera effectivement réalisé suite à l’obtention des données d’implantation et de suivi.

6.3.2 Effets de distorsions non considérés (Priorité 1)

L'examen de la documentation disponible ne permet pas de conclure que les objectifs d'économies d'électricité en GWh/an tels que présentés devant la Régie de l'énergie dans les Demandes pour les budgets 2005 (R-3552-2004) et 2006 (R-3584-2005) aient inclus des effets de distorsion de marché comme, par exemple, l'opportunisme. Cela équivaut à dire que l'hypothèse sous-entendue était qu'on ne prévoyait pas de tels effets de distorsion puisque, **en principe, les prévisions présentées à la Régie sont nettes des effets de distorsion**. La fiche signalétique du programme fournie à l'évaluateur en début de mandat ne fait pas non plus mention des opportunistes.

Par ailleurs, dans la Demande pour le budget 2007, il semble que les nouvelles hypothèses incluront une première évaluation des opportunistes pour le programme 'Produits efficaces' (Volets 'Éclairage Phase I' et 'Moteurs Phase I').

Recommandation : L'évaluateur suggère d'**inclure dans les prévisions présentées chaque année à la Régie de l'énergie une provision pour les effets de distorsions** qui ne manqueront pas de se manifester. Cette estimation pourra éventuellement être corrigée, en plus ou en moins, lorsque l'évaluateur externe procédera à l'évaluation de l'impact énergétique du programme 'Produits efficaces'. Il faut noter également que les effets de distorsion ne se limitent pas nécessairement à l'opportunisme. Ce qui est clair, cependant, c'est que les prévisions présentées à la Régie de l'énergie doivent être nettes des effets de distorsion.

6.3.3 Pas de différence dans les objectifs selon le degré d'évolution des volets (Priorité 2)

Lors de la présentation des prévisions d'économies d'électricité pour le programme 'Produits efficaces' dans la demande pour le budget de 2006, on considère 'sur le même pied' les prévisions se rapportant aux volets alors sur le point de démarrer comme 'Éclairage Phase I' et 'Moteurs Phase I' et celles à propos de volets encore en gestation comme 'Transformateurs d'ordinateurs', 'Éclairage Phase II', 'Moteurs Phase II', 'Produits agricoles' et 'Géothermie'.

Recommandation : L'évaluateur suggère de **distinguer les volets démarrés, ou sur le point de l'être, de ceux qui sont effectivement sur la table de travail** et de ceux dont la conception n'est pas encore amorcée (voir catégorie 'Autres' dans le Tableau 4.5). Cette façon de faire permettrait d'avoir une idée plus précise de la 'justesse' des prévisions présentées et rendrait les corrections du budget suivant plus faciles à justifier (pour les deux dernières catégories, du moins).

6.4 Conception

6.4.1 Recherche commerciale à approfondir (Priorité 1)

L'évaluateur est d'avis que, lors de la conception d'un programme ou d'un volet, la recherche commerciale pourrait être plus poussée. Il ne s'agit pas ici d'une critique du travail accompli (on se rappellera des délais très courts alloués pour la conception) mais d'une suggestion pour le futur.

La première recherche permet souvent d'identifier les produits efficaces disponibles sur le marché. Il sera le plus souvent difficile d'établir les parts de marché des divers manufacturiers mais cette information n'est pas absolument nécessaire pour aller de l'avant avec la recherche commerciale.

En plus de l'offre des produits efficaces, l'équipe de conception pourrait examiner plus en détail le réseau de distribution des produits efficaces qu'elle envisage d'inclure dans le programme. Qui intervient dans ce réseau ? Quelles sont les habitudes d'achat et de stockage? Quelles sont les marges bénéficiaires aux différents stades du réseau de distribution ? Qui sont les joueurs importants (Sur une liste comprenant 145 distributeurs pour les produits d'éclairage, un total de 111, soit 77 %, provenaient de 6 chaînes de distribution seulement!)? Quels seraient les motivations des manufacturiers, de leurs agents, des distributeurs et des installateurs de participer à un programme de produits efficaces? Quelles sont leurs suggestions? Etc.

La recherche commerciale peut donc s'intéresser d'abord aux produits efficaces et aux distributeurs mais elle doit également se préoccuper des clients commerciaux et des clients d'affaires susceptibles de s'intéresser au programme envisagé. Qui sont ces futurs participants? Quel est leur processus de décision? Dans quelles conditions accepteraient-ils de participer? Combien ont des projets de rénovation, d'agrandissement ou de nouvelle construction? Quels sont les secteurs actifs? Etc.

Cette analyse des produits disponibles, du réseau de distribution et des futurs participants devrait normalement permettre de raffiner les prévisions d'économies d'électricité en fonction du potentiel de marché. Elle devrait également permettre une première estimation du niveau d'opportunisme selon divers scénarios.

Recommandation : En somme, l'évaluateur est d'avis qu'**on ne peut pas se permettre de faire l'économie d'une recherche commerciale plus poussée à l'étape de la conception** d'un nouveau programme ou d'un nouveau volet pour un programme existant.

6.4.2 Caractérisation du marché à élaborer (Priorité 1)

En appui à la recherche commerciale, l'équipe de conception devrait normalement **caractériser son marché potentiel** en fonction d'un certain nombre de dimensions. La première façon de répartir les clients est de distinguer ceux qui se classent dans la catégorie 'Affaires' de ceux qui sont considérés comme des clients 'Commerciaux' (le plus souvent des clients au tarif 'G' qui rapportent moins de revenus). Les clients de la

catégorie Affaires se répartissent en clients réactifs (< 50K\$ de revenus), actifs (de 50K\$ à 200K\$ et de 200K\$ à 500K\$ de revenus) et proactifs (> 500K\$ de revenus).

Chacune de ces catégories comprend un certain nombre de clients de cinq vocations différentes : résidentiels, industriels, agricoles, institutionnels et commerciaux.

Cette typologie ne permet pas une caractérisation complète. Il faut y ajouter les notions de Territoires (cinq territoires chez HQD), de Réseaux municipaux ou de Réseaux autonomes. Il faut ensuite déterminer, pour chacun des segments identifiés, **le nombre de bâtiments**, le nombre de clients, le nombre d'abonnements ou de compteurs et finalement des paramètres comme la consommation moyenne d'électricité, etc.

La plupart de ces informations sont disponibles chez HQD. Il sera plus difficile d'identifier des sous-secteurs pour chacune des cinq grandes 'vocations' et d'estimer, en nombre, les projets de rénovation, d'agrandissement et de construction neuve.

Recommandation : Sur la base d'une **caractérisation plus poussée de la clientèle** et en s'inspirant de ce qui précède, l'évaluateur **suggère d'accorder plus d'importance à la définition de la clientèle visée par le programme** 'Produits efficaces' et ses divers volets. Ce travail se fera **dans l'optique de l'élaboration d'une stratégie commerciale plus proactive**. À ce titre, il importe de bien vérifier si la clientèle 'Commerciale' s'ajoute à la clientèle 'Affaires' comme cible du programme. La fiche signalétique parle effectivement de la clientèle 'Affaires' (qui regroupe environ 13 000 clients) comme étant celle qui est visée par le programme. **Les quelque 110 000 clients commerciaux non classés 'affaires' sont-ils, eux aussi, admissibles au programme?** Sinon, serait-ce parce que leur potentiel d'économies est trop bas? Quelles sont les hypothèses à cet effet? Il faut rappeler que le montant de la commande minimum acceptable n'est que de 100\$!

6.4.3 Préparation de prévisions annuelles plus complètes dans le contexte d'une Théorie du programme améliorée (Priorité 1)

Les **prévisions disponibles** à propos des **objectifs** d'économies d'énergie du programme 'Produits efficaces' **apparaissent plutôt minces aux yeux de l'évaluateur**. Cette remarque rejoint le commentaire plus général à propos de la documentation fait précédemment (Voir 6.2.3).

Par exemple, pour le volet 'Éclairage Phase I', on pourrait effectuer une prévision annuelle (ou même trimestrielle comme le souhaitait la Régie dans un document du 20 décembre 2002 [HQD-3, Document 1.1 page 34 de 81] au moment où le PGEÉ était encore en gestation) pour chacune des 12 catégories de produits en ventilant cette prévision par type de clientèle (Commerciale, gouvernement du Québec, municipalités, industriel).

Pour le volet 'Moteurs Phase I', il serait possible de préparer des prévisions selon un petit nombre de catégories de puissance de moteurs et selon les mêmes types de clientèle que pour le volet 'Éclairage Phase I'. Au fur et à mesure que des données deviendraient disponibles pour les autres volets, elles pourraient être

incluses dans le système. Les prévisions annuelles pourraient également être présentées pour chacun des cinq Territoires de HQD pour les types de clientèles déjà identifiées et pour chacun des volets.

Par ailleurs pour les volets dont le lancement demeure hypothétique, on pourrait se contenter d'accumuler les prévisions par type de clientèle mais dans une simple catégorie 'Autres' regroupant l'ensemble des volets à venir (voir Tableau 4.5).

L'ensemble des informations relatives aux hypothèses à l'appui des prévisions effectuées serviront à la mise au point de la stratégie commerciale de 'Produits efficaces'. Ces informations permettront, en même temps, de faciliter le travail de l'évaluateur externe qui se penchera éventuellement sur l'évaluation de Marché de même que sur l'évaluation de l'Impact énergétique du programme. Les hypothèses, prémisses et scénarios qui ont servi à l'établissement du potentiel du programme doivent alimenter le Plan d'évaluation. En effet, celui-ci indiquera comment recueillir toutes les données **réelles** d'implantation qui serviront à ajuster les cas types et, donc, les prochaines prévisions (Voir 6.8.2, plus bas).

Recommandation : L'évaluateur recommande de **produire à chaque année un document intitulé 'Prévisions'** qui **rassemblerait l'ensemble des hypothèses ayant servi à la confection des prévisions** et qui mettrait en relief les modifications apportées par rapport aux prévisions de l'année précédente. Ce document comprendrait également les chiffriers et autres feuilles de calcul en annexe. Ce document serait au cœur de l'énoncé de la Théorie du programme.

6.4.4 Peu de tests auprès des participants et des partenaires (Priorité 2)

Pendant la phase de conception comme pendant celle du développement, il serait approprié de tester les concepts envisagés ou les outils élaborés auprès de la clientèle ciblée (groupes de discussions, etc.).

Recommandation : L'évaluateur est d'avis que des **tests de cette nature** permettraient de mieux intégrer les besoins des partenaires et des clients visés au programme en voie de création.

6.4.5 Viser l'offre ou la demande ? (Priorité 3)

Le concept mis de l'avant par HQD dans le programme 'Produits efficaces' vise essentiellement à agir sur la demande ('ressource acquisition') tout en encourageant l'offre (les distributeurs) au moyen d'une remise égale au quart de celle offerte au client. Ceci est à l'inverse d'une tendance constatée aux É.-U. et qui consiste à axer les programmes CI sur l'offre ('market transformation') plutôt que sur la demande. Une partie substantielle sinon la totalité de la remise sur achat est alors dirigée vers les fabricants ou les réseaux de distribution.

Cette possibilité a-t-elle été étudiée au moment de la conception? Si oui, quelles étaient les raisons de ne pas y souscrire? Dans la mesure où le programme tarderait à démarrer, est-ce une alternative qui pourrait être ramenée sur la table en complément ou même en remplacement du programme actuel? On pourrait alors modifier les pourcentages des remises acheminées respectivement vers la demande et l'offre.

Recommandation : L'évaluateur recommande de **se pencher sur cette question**, notamment dans l'éventualité où le programme tarderait à produire les résultats escomptés. Il pourrait s'agir d'une sorte de **plan B pour 'Produits efficaces'**.

6.5 Développement

6.5.1 L'installation des produits n'est pas requise avant le paiement de la remise (Priorité 1)

Lors de la première présentation de 'Produits efficaces' dans la demande R-3552-2004 adressée à la Régie de l'énergie, HQD affirmait que la remise sur achat du nouveau programme serait « versée lors de l'installation ». (HQD-1, document 1, page 61 de 96). Or, le programme actuel accorde au client jusqu'à six (6) mois suivant l'achat pour procéder à l'installation des produits efficaces.

Recommandation : L'évaluateur se demande pourquoi ne pas **demandeur qu'il y ait installation des produits avant de procéder au paiement de la remise sur achat**. Il est clair qu'il n'y aura pas d'économies tant que les produits n'auront pas été installés. De plus cette possibilité offerte au client peut rendre problématiques les processus d'inspection. Que fera HQD si les produits ne sont pas installés lors de la visite? Faudra-t-il gérer les retardataires, leur accorder un délai, les visiter de nouveau? A-t-on bien évalué cette question ? L'évaluateur ne suggère pas de modifier la règle mais uniquement de s'assurer qu'elle est toujours requise.

6.5.2 Le produit vedette publicisé est le T-8 alors que le produit listé est le Super T-8 (Priorité 2)

Un problème potentiel a été perçu avec le produit vedette du volet 'Éclairage Phase I' soit le Super T-8. Dans les documents présentés à la Régie de l'énergie (R-3584-2005, HQD-1, Document 1, page 45 de 98), on mentionne que le remplacement du fluorescent T-12 par le nouveau fluorescent **Super T-8** sera supporté financièrement par le programme. De plus les produits éligibles dans les listes fournies seraient, en réalité, des modèles plus efficaces que les T-8 de base. Ces Super T-8 ou T-8 Premium offrent autour de 25 % plus de luminosité pour une même puissance. Cette question est d'autant plus importante que le Super T-8 compte pour environ 68% des prévisions d'économies d'électricité pour l'ensemble du volet 'Éclairage Phase I' jusqu'à la fin de 2010 (soit 132 GWh/an sur 194,5 GWh/an).

Dans le Guide du participant comme dans d'autres publicités, on fait simplement référence à du T-8 lorsqu'on parle de cette catégorie de produits d'éclairage efficace.

Recommandation : L'évaluateur suggère d'**examiner si cette ambiguïté pose problème**. Les clients désirant remplacer le T-12 par du T-8 'ordinaire' sont-ils choqués d'apprendre que ce produit n'est pas subventionné, ne faisant pas partie de la liste des produits éligibles? Se pourrait-il, au contraire,

qu'on ait décidé d'accepter comme admissibles des T-8 'de base' contrairement aux représentations faites à la Régie?

6.6 Implantation

6.6.1 Pas de vérification des volets avant leur lancement (Priorité 2)

Les courts délais disponibles pour le lancement des volets 'Éclairage Phase I' et 'Moteurs Phase I' n'ont pas permis de réaliser des projets pilotes avant leur lancement. Il y a sans doute de bonnes raisons pour cela.

Recommandation : L'évaluateur suggère tout de même de **mettre en place, lorsque la chose est possible, des projets pilotes** qui permettraient de roder les outils développés pour un nouveau volet du programme 'Produits efficaces'. Cela permettrait de vérifier la pertinence de la stratégie commerciale de même que les premières réactions des clients et des partenaires.

Cette étape vient sans doute allonger les délais de réalisation mais permettrait le plus souvent une implantation plus rapide du nouveau volet et, surtout, des résultats plus intéressants et plus rapides, une fois le volet démarré à l'échelle du Québec. Dans certains cas, on pourrait procéder à une implantation graduelle dans les diverses régions du Québec.

6.7 Gestion

6.7.1 Fonction 'Ventes' à renforcer (Priorité 1)

L'évaluateur a porté une attention spéciale à la stratégie commerciale de 'Produits efficaces'. Il semble que l'essentiel des efforts de commercialisation soient réalisés par l'équipe Commercialisation sous la Direction 'Mise en marché – Clientèle Affaires'.

Le programme 'Produits efficaces' a été conçu pour servir de complément aux programmes Initiatives, pour répondre aux besoins de clients qui, sans réaliser de rénovations majeures ou de gros projets de nouvelle construction, ont tout de même de l'intérêt pour les produits efficaces.

L'évaluateur désire soulever la question de la **représentation directe** auprès des **partenaires** et, le cas échéant, auprès **de certains clients**. L'équipe Commercialisation intervient par 'vocation' (commercial, institutionnel, municipal, industriel) pour faire la promotion de l'ensemble du coffre à outil en efficacité énergétique. La représentation directe auprès des clients est faite pas le personnel de vente des Territoires dans le cas des programmes Initiatives. Qui fait la représentation auprès des clients dans le cas de 'Produits efficaces'?

L'évaluateur comprend cependant qu'une telle représentation auprès des clients est limitée dans le cas d'un programme de type 'produits'.

De même, qui s'occupe de rencontrer systématiquement les partenaires (surtout les agents manufacturiers et les distributeurs) autrement que pour régler des questions administratives?

Recommandation : L'évaluateur perçoit une **lacune au niveau de la représentation directe, surtout auprès des partenaires**. Il suggère de faire le parallèle avec le programme de force motrice des années '90, pour lequel deux ou trois personnes s'occupaient à plein temps de faire cette représentation directe.

À cet effet, il serait sans doute opportun de décrire comment sera effectuée cette représentation directe et comment elle se situera dans l'ensemble des actions de commercialisation menées par Commercialisation et dans l'ensemble des efforts de promotion du programme.

6.7.2 Imputabilité diffuse dans l'organisation (Priorité 2)

Il est sans doute difficile sinon impossible pour les gestionnaires en charge du programme et des divers volets de se sentir complètement imputables des résultats obtenus en matière d'économies d'électricité.

Dans un premier temps, les objectifs corporatifs sont préparés par Planification (voir plus haut) sans qu'ils aient véritablement la chance de se les approprier. Par ailleurs, ces mêmes gestionnaires n'ont pas de contrôle réel sur les actions menées par Commercialisation, si efficaces soient-elles. Ils en sont donc réduits à faire en sorte que la 'machine' permettant de traiter les demandes et d'effectuer les remises aux clients baigne dans l'huile. Pour le reste, ils sont essentiellement en attente des résultats.

L'imputabilité se situe donc plutôt au niveau de la Direction 'Mise en marché – Clientèle affaires', sauf que les objectifs qu'elle doit rencontrer ne sont pas vraiment ceux de cette Direction.

Recommandation : L'évaluateur suggère de **se pencher avec attention sur cette question de l'imputabilité**. Il est d'avis qu'elle impose au moins de se pencher sur l'établissement et l'appropriation des objectifs annuels et sur la question de la représentation directe, surtout auprès des partenaires des Réseaux de distribution qui sont incontournables pour le programme 'Produits efficaces'.

6.7.3 Relations avec les partenaires du type 'administratif' (Priorité 3)

L'impression générale laissée à l'évaluateur est que les relations avec les partenaires sont plutôt d'ordre administratif que d'ordre commercial. On se préoccupe beaucoup de leur qualification comme distributeurs autorisés, de leur respect des normes ISO; on se préoccupe des bases de données à leur sujet, des ententes commerciales, etc.

L'évaluateur suggère de se pencher sur les **véritables relations d'affaires à établir avec eux**, la compréhension de leurs besoins, les modifications au programme qui pourraient renforcer leur participation et leur sentiment d'appartenance, etc. On rejoint ici le commentaire à propos de la recherche commerciale (voir plus haut).

C'est bien de compter sur les acteurs du marché pour la livraison des programmes du PGEÉ mais encore faut-il s'assurer de bien comprendre ses partenaires et de créer avec eux de véritables liens d'affaires mutuellement profitables. Il faut trouver en même temps des façons de leur simplifier la vie.

Recommandation : L'évaluateur croit qu'il serait dans l'intérêt du programme d'**établir des liens plus étroits entre l'équipe de gestion de HQD et les partenaires** du programme 'Produits efficaces'. À cet effet, il faut noter que dans le domaine de l'éclairage efficace, six chaînes rassemblent 77 % des distributeurs accrédités, soit 111 sur 145!

6.8 Suivi

6.8.1 Inspections chez les participants non effectuées (Priorité 1)

L'évaluateur est d'avis que le **fait de ne pas avoir encore débuté les 'visites guidées'** de sites pourrait avoir des conséquences négatives. En effet, il pourrait se répandre dans le marché le bruit que HQD ne vérifie pas ce que les participants au programme installent. Cela pourrait amener une **dérive qui serait difficile à corriger** par la suite.

Par ailleurs, un client peut attendre jusqu'à 12 mois de l'achat de produits efficaces pour déposer sa demande à HQD et dans le Guide du participant, HQD peut procéder à des visites guidées des lieux où les produits efficaces sont installés dans les 12 mois suivant l'achat. L'évaluateur a noté ici une légère **incohérence** : Un client pourrait attendre 12 mois de son achat pour faire sa demande et HQD ne pourrait pas effectuer de visite des lieux, la période de 12 mois à partir de la date d'achat étant déjà écoulée!

Recommandation : L'évaluateur recommande de **débuter les inspections prévues le plus tôt possible**. Il suggère également de **corriger l'incohérence** mentionnée au paragraphe précédent.

6.8.2 Produire un plan d'évaluation complet (Priorité 1)

On a vu plus haut qu'il fallait établir plus solidement la Théorie du programme et, surtout, bien la documenter. Cette activité constitue un **pré-requis pour la préparation d'un Plan d'évaluation**. En effet, l'évaluation sert à valider, a posteriori, la justesse des composantes de la Théorie du programme et, le cas échéant, à proposer des ajustements.

Au moment de la conception du programme, on aura établi, d'une part, des hypothèses quant aux effets de distorsion de marché qui s'appliquent dans le contexte (opportunisme, bénévolat, entraînement, etc.) et, d'autre part, on aura déterminé avec précision la clientèle visée, le ou les cas types, le taux de pénétration attendu, les économies d'électricité prévues, etc.

Le Plan d'évaluation constitue un guide pour l'évaluateur externe et il a pour but de faciliter son travail, d'en réduire les coûts afférents et d'augmenter la précision des résultats obtenus. Il va préciser :

1. les paramètres du programme à évaluer (Objectifs visés, cas types à valider, etc.);
2. les types d'évaluation requis (Processus, Marché, Impact énergétique, etc.);
3. les méthodologies proposées (Série chronologique, soit un examen des participants avant et après l'implantation des mesures; coupe transversale, soit une comparaison entre une population de participants et une population équivalente de non-participants; etc.);
4. les effets de distorsion à explorer (opportunisme, bénévolat, entraînement, etc.);
5. les données requises (Identification des données à recueillir, du mode de collection, de validation, de saisie et de traitement);
6. la fenêtre d'évaluation;
7. le budget envisagé.

Recommandation : L'évaluateur recommande fortement, dès que le travail de mise en forme de la Théorie du programme sera complété, de se pencher sur la **rédaction d'un Plan d'évaluation** qui servira notamment à l'évaluation de Marché et à celle de l'Impact énergétique du programme. L'évaluateur suggère également d'ajouter dans la déclaration du participant (Voir Guide du participant) une mention à l'effet qu'il **accepte d'avance de participer à une évaluation** du programme, le cas échéant.

7 Conclusions

Le programme 'Produits efficaces' n'ayant démarré qu'en septembre 2005, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions quant à l'atteinte des objectifs fixés. Il semble cependant assez clair, si l'on se fie aux premiers résultats provenant du **système de suivi du programme** que les objectifs de 10,4 GWh pour 'Éclairage - Phase I' et de 1,34 GWh pour 'Moteurs – Phase I' (excluant les feux de signalisation) établis pour l'année 2006 seulement ne seront pas atteints.

Après un premier examen du programme, l'évaluateur a préparé une série de recommandations qui sont présentées dans le Tableau ci-dessous.

Tableau 7.1 :
Principales conclusions

Recommandations	Priorité
Général	
Disposer d'un temps raisonnable pour la conception et le développement d'un programme	1
Systematiser les échanges entre équipes très tôt dans la séquence de création d'un nouveau volet	1
Créer une fonction de 'gardien des données' pour le programme 'Produits efficaces'.	1
Planification	
Faire justifier les objectifs à atteindre par Conception qui s'occupera également de coordonner l'exercice budgétaire	1
Inclure dans les prévisions présentées chaque année à la Régie de l'énergie une provision pour les effets de distorsions	1
Distinguer les volets démarrés où sur le point de l'être de ceux qui sont effectivement sur la table de travail	2
Conception	
Effectuer une recherche commerciale plus poussée à l'étape de la conception	1
Accorder plus d'importance à la définition de la clientèle visée par le programme 'Produits efficaces'	1
Produire à chaque année un document intitulé 'Prévisions' résumant les hypothèses retenues pour les prévisions d'économies et précisant la Théorie du programme	1
Tester les concepts et les outils envisagés dès l'étape de la conception	2
Se pencher sur la question d'intervenir sur l' offre de produits efficaces en remplacement ou en complémentarité avec l'approche actuelle qui intervient sur la demande, et ceci dans le but d'accélérer la transformation du marché	3
Développement	
Examiner la possibilité d'exiger qu'il y ait installation des produits avant de procéder au paiement de la remise sur achat	1
Examiner si l'ambiguïté T-8 / Super T-8 pose problème	2
Implantation	
Mettre en place, lorsque la chose est possible, des projets-pilotes	1
Gestion	
Renforcer la représentation directe du programme 'Produits efficaces' auprès de certains clients Affaires et, surtout, des partenaires	1
Se pencher avec attention sur cette question de l'imputabilité	2
Établir des liens plus étroits entre l'équipe de gestion de HQD et les partenaires	3
Suivi	
Débuter les inspections prévues le plus tôt possible	1
Suite à la mise au point de la Théorie du programme, lors de la phase de conception, produire un Plan d'évaluation complet qui servira à guider le travail de l'évaluateur externe	1

1) S'il est un point sur lequel l'évaluateur se permet d'insister c'est l'**amélioration nécessaire de la documentation à l'appui des prévisions** faites pour le programme jusqu'en 2010 et sur une **meilleure définition de la Théorie du programme**. La faiblesse de cette documentation à propos des hypothèses retenues ne rend sans doute pas justice aux efforts accomplis. L'évaluateur reconnaît cependant que

le peu de temps disponible pour cette phase de conception (quelques semaines à peine) explique probablement cet état de fait.

2) L'évaluateur recommande également l'**intervention de l'équipe Conception** dans la **révision annuelle** des prévisions d'économies d'électricité attendues en tant que **coordonnatrice de l'exercice budgétaire** et pour **justifier les objectifs** retenus. Une provision conservatrice de **15 % ou 20 %** devrait également être prise pour **tenir compte des effets de distorsion** qui devraient se manifester dans ce genre de programme. Cette prévision pourra être **ajustée lorsque l'évaluateur procédera à l'évaluation de Marché et d'Impact énergétique** dans le futur. Il faut se rappeler que les prévisions déposées à la Régie de l'énergie doivent être **nettes des effets de distorsion** et, ne pas en prévoir, équivaut à dire qu'il n'y en aura pas!

3) Par ailleurs, l'évaluateur suggère fortement de mettre plus d'**emphase sur la recherche commerciale** et sur une meilleure définition de la clientèle cible. Il recommande d'examiner les moyens d'améliorer la représentation directe auprès des partenaires et des plus gros clients.

4) Lorsque la Théorie du programme aura été précisée, l'évaluateur recommande de **préparer un Plan d'évaluation** qui indiquera comment seront éventuellement menées les évaluations de Marché et d'Impact énergétique.

5) Enfin, l'évaluateur croit que les 'visites guidées' des bâtiments inscrits au programme (c'est-à-dire les inspections) devraient **démarrer au plus vite**, si ce n'est déjà fait.

En conclusion, les deux volets étudiés représentent une fraction significative de l'objectif du PGEÉ (220 GWh/an ou 5,3 %) et l'évaluateur est d'avis qu'il vaut la peine d'examiner avec soin les moyens d'améliorer les chances de l'atteindre.

L'intervention de l'évaluateur dans ce programme doit être vue comme une première étape – celle de l'analyse de la Théorie du programme ou du Processus – qui permettra éventuellement une intervention plus efficace lorsqu'il s'agira d'étudier le Marché et de déterminer l'Impact énergétique des volets en cours.

L'évaluateur soumet tout de même à HQD plusieurs commentaires et recommandations dans le but avoué de contribuer à l'amélioration de 'Produits efficaces'.

ANNEXE

Annexe A : Méthodologie

Programme Produits efficaces (Moteurs et Éclairage – Phase 1)

Approche méthodologique – Volets Moteurs phase 1 et Éclairage phase 1

Analyse du processus

a) Inventaire de la documentation et des intervenants (MÉ-P-1)

Cette tâche consiste à regrouper toute la documentation disponible à propos du programme 'Produits Efficaces', Volets Moteurs et Éclairage, phase 1. Elle permet également d'identifier les intervenants internes qui doivent être rencontrés.

Le texte qui suit identifie, sans être exhaustif, le type de documentation qui sert à l'évaluation de processus de même que les intervenants qui ont été – ou qui sont toujours – impliqués dans le programme, que ce soit au moment de la planification, de la conception, du développement, de l'implantation ou pour les activités de suivi.

- ◆ Documentation
 - ❖ Planification, conception et développement
 - ❖ Théorie du programme et modèle logique (cas types, nombre de participants, économies reconnues ou admissibles, subventions accordées, calculs de rentabilité, économies attendues, traitement des effets croisés, autres hypothèses, etc.).
 - ❖ « Preuves » déposées à la Régie de l'énergie et « Décisions » de la Régie.
 - ❖ Documentation et progiciels à l'intention des clients (pour le calcul des économies, la présentation des demandes, etc.).
 - ❖ Études initiales (marché potentiel, segmentation, programmes comparables, etc.).
 - ❖ Évaluation par HQD des « standards » dans le marché (pour établir le tendancier ou scénario de référence).
 - ❖ Traitement des « opportunistes » au départ du programme 'Produits efficaces'.
 - ❖ Implantation du programme
 - ❖ Le plan d'implantation du programme.
 - ❖ L'historique de l'implantation.
 - ❖ La stratégie de commercialisation au début du programme.
 - ❖ La stratégie de commercialisation actuelle et les raisons de son évolution.
 - ❖ Les outils de promotion.
 - ❖ Suivi
 - ❖ Dossiers des projets (localisation et contenu).

- ❖ Bases de données relatives aux projets.
- ❖ Le site WEB et son évolution.
- ❖ Le mécanisme de suivi des approbations et les validations, le cas échéant.
- ❖ Les rapports d'inspection des projets, le cas échéant.
- ❖ Le calendrier d'implantation des projets approuvés.
- ❖ Les procédures de paiement.
- ❖ L'impact de la décentralisation vers les territoires, le cas échéant.
- ❖ Les autres procédures et politiques relatives au suivi du programme.
- ❖ Modifications au programme
 - ❖ Contexte et historique des modifications.
 - ❖ Raisons des modifications.
 - ❖ Conséquences des modifications.
- ◆ Intervenants
 - ❖ Responsables de la planification, de la conception et du développement.
 - ❖ Responsables de l'implantation.
 - ❖ Responsables du suivi.
 - ❖ Responsables du site WEB.
 - ❖ Bureau de validation – BVDAI, s'il intervient.
 - ❖ Partenaires commerciaux (conseillers externes, maîtres-électriciens, fabricants, distributeurs, installateurs, associations, etc.).

b) Analyse de la documentation recueillie (MÉ-P-2)

Cette tâche est essentiellement descriptive. Elle consiste à rassembler la documentation pertinente à la synthèse qui sera effectuée. Il s'agit donc d'une première analyse de la documentation recueillie qui a servi, entre autres, à la préparation de la méthodologie détaillée.

Le travail permet de regrouper l'information recueillie sous les cinq thèmes suivants :

- ◆ Caractérisation des projets
 - ❖ Nombre de participants.
 - ❖ Importance de leur participation.
 - ❖ Secteur d'activités.
 - ❖ Mesures implantées (moteurs NEMA ou éclairage).
 - ❖ Partenaires impliqués (maîtres-électriciens, fabricants, distributeurs, installateurs, conseillers, etc.).
 - ❖ Importance de l'intervention de ces partenaires.
 - ❖ Historique de consommation disponible avant implantation.

- ❖ Délai de récupération (« *payback* ») calculé du point de vue de HQD, si disponible.
- ❖ Délai de récupération (« *payback* ») calculé du point de vue du client, si disponible.
- ❖ Traitement des effets techniques (croisés, etc.) dans le dossier.
- ❖ Etc.
- ◆ Description du processus de planification, de conception et de développement.
- ◆ Description du processus d'implantation.
- ◆ Description du processus de suivi.
- ◆ Modèle théorique, si disponible.

c) Rencontres initiales avec les responsables internes (MÉ-P-3)

Ces rencontres ont été tenues suite à une première analyse de la documentation disponible (Tâche FS-P-2). Chaque rencontre a été soigneusement préparée de façon à optimiser le temps passé avec chaque intervenant interne.

Cette première entrevue a été suivie d'un second contact, deux ou trois semaines plus tard (Tâche MÉ-P-6), lorsque l'analyse du processus a été plus avancée.

Ces rencontres contribuent à préciser la méthodologie utilisée pour la réalisation du mandat.

d) Rencontres avec quelques partenaires (3 ou 4) ayant été impliqués dans le processus (MÉ-P-4)

Cette activité est reportée à une date ultérieure, lorsque le Client jugera bon d'entreprendre une évaluation de Marché (Voir addendum au Contrat).

e) Rencontres avec quelques participants (5 ou 6) pour l'évaluation du processus (MÉ-P-5)

Cette activité est reportée à une date ultérieure, lorsque le Client jugera bon d'entreprendre une évaluation de Marché (Voir addendum au Contrat).

f) Rencontres complémentaires avec les responsables internes (MÉ-P-6)

Cette seconde ronde de rencontres ou de contacts (par courriel ou par téléphone) permet d'explorer plus avant certains points qui auraient été négligés ou de répondre à des questions soulevées par l'analyse de la documentation et les autres rencontres effectuées. Ces contacts permettent de compléter le travail amorcé lors de la première ronde de rencontres (Tâche MÉ-P-3) et sont également l'occasion de recueillir les suggestions du personnel pour l'amélioration du programme.

g) Synthèse des informations recueillies (MÉ-P-7)

Cette tâche permet de rassembler en un tout cohérent l'ensemble des données recueillies lors de l'analyse du Processus. Un plan détaillé du rapport préliminaire (Tâche MÉ-P-8) sera discuté lors de la réunion du Comité de pilotage prévue pour le 22 juin 2006.

h) Rapport préliminaire sur les processus (MÉ-P-8)

Dans le cas de l'analyse du Processus, un rapport préliminaire permet de colliger, dans un document de travail, l'ensemble des conclusions de l'analyse de Processus. Ce document de type Powerpoint servira à la rencontre de validation interne prévue pour la semaine suivante (Tâche MÉ-P-9).

i) Validation à l'interne (MÉ-P-9)

Un des objectifs principaux poursuivi par cet exercice d'évaluation est de suggérer des améliorations au programme. À cet effet, l'Évaluateur considère important d'impliquer les intervenants internes dans l'exercice d'analyse et de synthèse qui nous amènera à d'éventuelles recommandations.

Cette rencontre de validation durera une journée complète et, à partir de conclusions préliminaires présentées par l'Évaluateur, servira de lieu de consultation des intervenants internes. Elle viendra compléter les deux rondes d'entrevues en profondeur déjà effectuées (Tâches MÉ-P-3 et MÉ-P-6).