



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et
de la communication (DETEC)

Office fédéral des transports OFT
Programme Stratégie énergétique 2050 des transports publics
(SETP 2050)

Projet 248 – Guide pour une stratégie énergétique des entreprises régionales de transport

Rapport final

MOVI+ / Jérôme Grand
Avenue d'Ouchy 4, 1006 Lausanne
info@moviplus.ch / www.moviplus.ch

Groupe de suivi

RegionAlps – M. Christian Nellen

TRAVYS – M. Christian Gex

tl – Mme Selma Guignard

TPF – M. Vincent Gremaud

MBC – M. Daniel Pasche

TransN – M. Laurent Mollard

TPC – M. Patrick Perritaz

Mentions légales

Éditeur :

Office fédéral des transports OFT

Programme : Stratégie Énergétique 2050 dans les transports publics (SETP 2050)

CH-3003 Berne

Conduite du programme
Stany Rochat, OFT

Numéro de projet : P-248

Source

Accessible gratuitement par Internet

www.bav.admin.ch/energie2050

Seul l'auteur (e) ou les auteurs (es) sont responsables du contenu et des conclusions de ce rapport.

Lausanne, le 19.12.2025

Contenu

Executive Summary en français.....	3
Executive Summary en allemand.....	3
Executive Summary en anglais	3
1. Situation de départ.....	4
2. Objectifs du travail	5
3. Approche adoptée et état des connaissances actuelles	5
4. Résultats	7
5. Discussion	9
6. Conclusions et recommandations	11
Liste des symboles et abréviations	11
Annexes.....	11

Liste des illustrations

Illustration 1 : Panorama général de 5 entreprises membres de Horizon Energies

Illustration 2 : Les 5 étapes méthodologiques du guide

Illustration 3 : Les 4 rubriques du guide

Illustration 4 : Organisation du centre de compétences

Illustration 5 : Calendrier simplifié du projet.

Illustration 6 : Plan d'action général.

Illustration 7 : Ambitions communes

Executive Summary en français

Sept entreprises de transports publics de Suisse Romande ont mis ensemble des ressources dans le but de développer une méthodologie commune pour l'établissement de stratégies énergétiques spécifiques à leur branche d'activité. Cette méthodologie a fait l'objet d'un guide destiné à la branche des transports publics. Ce travail de mutualisation s'est ensuite poursuivi par la mise en œuvre des stratégies au sein de ces entreprises.

Pour ce faire, ces entreprises se sont réunies au sein du centre de compétences Horizon Energies de la Coopérative des entreprises romandes de transports publics MOVI+. Elles ont alloué des ressources financières et désigné des personnes pour travailler conjointement à la mise en œuvre de leurs stratégies énergétiques au sein de cette organisation.

L'expérience de ce projet montre qu'une collaboration et des échanges sur le thème de l'énergie sont souhaités par les acteurs de la branche. En dehors des économies d'échelle qu'une telle démarche de mutualisation permet, des résultats concrets sur la prise en compte de cette thématique et son intégration marquée (objectifs stratégiques, plan d'action ou référents) au sein des entreprises sont à relever. De même, le fait d'utiliser des références communes (méthodologie, outils de suivi ou indicateurs) ressort fortement dans les besoins et les satisfactions des entreprises vis-à-vis de ce projet.

Executive Summary en allemand

Sieben öffentliche Verkehrsunternehmen aus der Westschweiz haben ihre Ressourcen gebündelt, um eine gemeinsame Methodik für die Entwicklung branchenspezifischer Energiestrategien zu entwickeln. Diese Methodik wurde in einem Leitfaden für den öffentlichen Verkehrssektor zusammengefasst. Diese gemeinsame Arbeit wurde anschließend durch die Umsetzung der Strategien in diesen Unternehmen fortgesetzt.

Zu diesem Zweck haben sich diese Unternehmen im Kompetenzzentrum Horizon Energies der Genossenschaft der Westschweizer Verkehrsunternehmen MOVI+ zusammengeschlossen. Sie haben finanzielle Mittel bereitgestellt und Personen benannt, die gemeinsam an der Umsetzung ihrer Energiestrategien innerhalb dieser Organisation arbeiten.

Die Erfahrungen aus diesem Projekt zeigen, dass die Akteure der Branche eine Zusammenarbeit und einen Austausch zum Thema Energie wünschen. Abgesehen von den Skaleneffekten, die ein solcher Ansatz der Bündelung ermöglicht, sind konkrete Ergebnisse hinsichtlich der Berücksichtigung dieses Themas und seiner deutlichen Integration (strategische Ziele, Aktionsplan oder Referenzwerte) in den Unternehmen zu verzeichnen. Ebenso kommt die Verwendung gemeinsamer Referenzen (Methodik, Überwachungsinstrumente oder Indikatoren) in den Bedürfnissen und der Zufriedenheit der Unternehmen mit diesem Projekt deutlich zum Ausdruck.

Executive Summary en anglais

Seven public transport companies in French-speaking Switzerland have pooled their resources with the aim of developing a common methodology for establishing energy strategies specific to their sector of activity. This methodology has been set out in a guide for the public transport sector. This joint effort has been followed up by the implementation of strategies within these companies.

To this end, these companies came together within the Horizon Energies competence centre of the MOVI+ cooperative of public transport companies in French-speaking Switzerland. They allocated financial resources and appointed individuals to work together on implementing their energy strategies within this organisation.

The experience of this project shows that collaboration and exchanges on the topic of energy are desired by stakeholders in the sector. In addition to the economies of scale that such a pooling approach allows, concrete results can be seen in the consideration of this topic and its marked integration (strategic objectives, action plan or benchmarks) within companies. Similarly, the use of common references (methodology, monitoring tools or indicators) is a key factor in the needs and satisfaction of companies with regard to this project.

Traductions avec DeepL

1. Situation de départ

Les entreprises régionales et locales de transport œuvrent pour leur transition énergétique essentiellement à travers des mesures ponctuelles, sans nécessairement engager une démarche complète et structurée, comprenant un diagnostic chiffré, un objectif stratégique clairement défini et un calendrier explicite. La mise en œuvre de telles démarches demande un engagement important au niveau stratégique comme opérationnel et repose sur une approche transversale. Les entreprises concernées ne disposent souvent pas des ressources et des compétences idoines pour s'y atteler. L'enquête conduite par Weisskopf Partner GmbH auprès des entreprises de transport suisses dans le cadre du projet n°191 (<https://www.aramis.admin.ch/Texte/?ProjectID=53134>) du programme Stratégie énergétique dans les transports publics (SETP) 2050 soutenu par l'Office fédéral des transports (OFT) a clairement démontré le besoin de soutien et de développement d'outils spécifiques pour mieux accompagner l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie énergétique.

La réalisation d'un guide pratique (lien vers le guide sur la plateforme SETP 2050 : <https://www.aramis.admin.ch/Dokument.aspx?DocumentID=73934>) pour la définition et la mise en œuvre de stratégies énergétiques à destination des entreprises régionales et locales de transport est une nouveauté et constitue un outil spécifique d'accompagnement.

Horizon Energies a l'ambition de faciliter le partage de connaissances et de bonnes pratiques entre les entreprises de transport pour accélérer leur transition énergétique et contribuer encore plus rapidement à la décarbonation de la société.

Fort de ce constat, 7 entreprises de transports publics (TRAVYS, MBC, TPF, RegionAlps, tl/leb, TransN et TPC) se sont réunies dès 2022 au sein d'un centre de compétences (CC), dénommé Horizon Energies, ouvert au sein de la Coopérative des entreprises romandes de transports publics (MOVI+), afin de travailler conjointement à la réalisation de leurs stratégies énergétiques. C'est ce centre de compétences qui a été le porteur du projet dans le cadre du programme SETP2050.

Les entreprises membres de ce CC se caractérisent par une certaine hétérogénéité, comme le montre le descriptif de leurs activités et de leur taille sur l'illustration 1 (état 2022, les entreprises TransN et TPC ne sont pas référencées et l'entreprise tl/leb détaillée sur deux colonnes) :

Description de passagers	Transport public par bus (Loèche-Viège) et chemin de fer (cadence 30' et 60')	Transport public par bus et chemin de fer sur le district Jura-Nord Vaudois	Transport public sur la région de Morges. Prestations de transport scolaire et touristique	Transport de passagers sur un réseau multimodal rail-route, d'agglomération et régional	Transport de passagers sur une ligne ferroviaire reliant Lausanne à Bercher	Transport de passager sur la région de Fribourg
Transport de marchandises	N/A	Sur voies ferrées	Sur voies ferrées	N/A	Supprimé en 2018	
Collaborateurs	86	250	310		1'682	1'052
Prestations pkm 2021	78 millions	25 millions		203 millions	21 millions	184 millions
Prestations tkm 2021		300'000				
Types de prestations						

Icons legend:
Bus & autocar Train
Fret ferroviaire Bus électrique Trolleybus
Funiculaire Métro

Illustration 1 : Panorama général de 5 entreprises membres de Horizon Energies (les champs vides indiquent une absence de données)

Les sept entreprises ont rejoint ce centre de compétences, dénommé Horizon Energies, avec des degrés d'avancement différents vis-à-vis de la prise en compte de la question énergétique. Un premier sondage initial a révélé un état d'avancement entre 0 et 50% de la mise en place d'une stratégie énergétique. De par leurs tailles respectives et les moyens à disposition, les entreprises étaient plus ou moins dotées en ressources humaines et en compétences pour travailler sur cette problématique.

Il est encore à noter que le projet est innovant à plusieurs titres :

- Il est initié et conduit sur une approche partagée et collaborative entre 7 entreprises régionales et locales de transport, au sein d'une coopérative de près d'une vingtaine de sociétés, avec l'ambition à terme de servir le plus grand nombre de sociétés ;
- Le projet se positionne à l'amont de la réalisation d'actions sur le terrain, avec l'objectif de structurer une démarche et de doter les entreprises de transport régionales et locales d'une vision, d'objectifs chiffrés et d'un calendrier ;
- Le projet est conduit dans une perspective de mise en application du guide au sein des sociétés du centre de compétences Horizon Energie de MOVI+.

2. Objectifs du travail

Le projet doit permettre de doter 7 entreprises régionales et locales de transport d'une stratégie énergétique propre, en ligne avec les cibles de la SETP 2050 de l'OFT, mise en œuvre avec une structure méthodologique rigoureuse permettant le suivi des actions engagées et la mise à jour de la stratégie. Si les résultats sont concluants, d'autres entreprises pourraient ensuite travailler selon la même démarche. Afin de mettre en œuvre ce projet, les entreprises se sont réunies au sein d'un centre de compétences (CC) dans le but de mutualiser leurs ressources. La Coopérative des entreprises romandes de transports publics MOVI+ a permis la mise à disposition de cette plateforme de mutualisation.

Le projet s'est déroulé selon les deux phases distinctes, avec chacune ses objectifs propres :

- Phase 1 – développement d'un guide méthodologique pour la réalisation de stratégies énergétiques

Le travail de réalisation du guide s'est effectué avec un prestataire externe. Le format adopté pour ce guide est un rapport, pour accompagner les entreprises régionales et locales de transport dans la définition, la mise en œuvre, le suivi et la mise à jour de leur stratégie énergétique. Le guide est construit pour s'adapter avant tout au profil des entreprises régionales et locales de transport, qui disposent de ressources limitées pour ces sujets et qui affichent une diversité très importante. Ce faisant, le guide fournit aux entreprises les leviers d'actions concrets pour se doter d'une stratégie efficace et adaptée à leur périmètre d'activité et aux ressources dont elles disposent.

- Phase 2 – mise en œuvre de la stratégie énergétique de chacune des entreprises sur la base du guide

Les entreprises de transport consolident leur action au sein du centre de compétences et travaillent sur la définition de leur stratégie énergétique en s'appuyant sur le guide développé en première phase. Chaque entreprise bénéficie de l'appui du CC et des expériences des autres, mais a la responsabilité de mettre en œuvre sa propre stratégie. Il ne s'agit donc pas d'une stratégie commune du CC pour l'ensemble des entreprises, mais d'une stratégie par entreprise.

Avec cette approche, les entreprises de transports publics disposent d'un outil méthodologique pour développer leur stratégie (phase 1), ainsi que d'un soutien à la mise en œuvre de leur stratégie (phase 2, dont la méthodologie et l'organisation est décrite au chapitre 3).

3. Approche adoptée et état des connaissances actuelles

Une des particularités de ce projet tient au fait que plusieurs entreprises se sont réunies pour travailler en commun sur la mise en œuvre de leur stratégie énergétique sur la base du guide.

Les deux phases mentionnées précédemment sont reprises et détaillées dans ce chapitre, car l'approche adoptée dans chaque phase est sensiblement différente.

Phase 1 – développement d'un guide méthodologique

Le CC a mandaté la société E-CUBE Strategy Consultants SA à Lausanne, spécialisée dans le conseil en stratégie dédié aux enjeux énergie, transport et climat, afin de réaliser le guide.

E-CUBE a proposé de développer ce guide selon une trame fondamentale déclinée en étapes et en rubriques.

- Les étapes structurent la méthodologie dans le temps

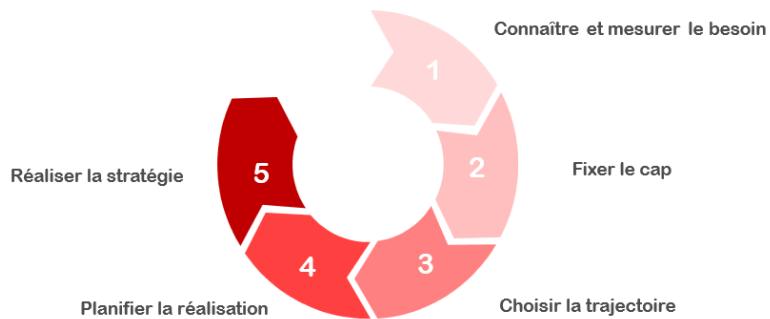


Illustration 2 : Les 5 étapes méthodologiques du guide

- Les rubriques permettent de décliner le guide selon une approche systémique

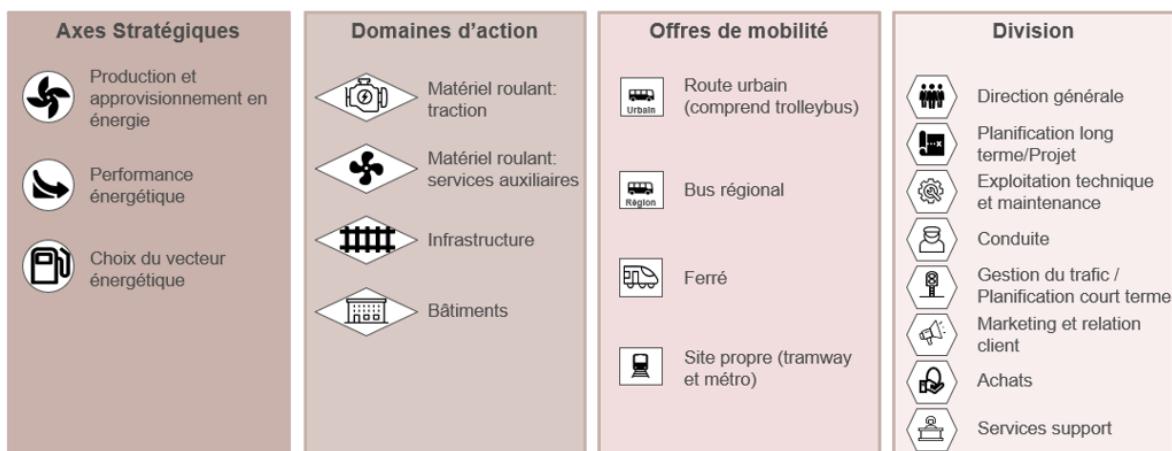


Illustration 3 : Les 4 rubriques du guide

Phase 2 – mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie a nécessité une réorganisation du centre de compétences, afin de pouvoir accompagner les membres. Initialement composé d'un comité de pilotage pour la phase 1 du projet, le CC a créé un comité technique pour la phase 2 du projet.

Le CC était ainsi constitué, en phase 2, d'un **comité de pilotage** et d'un **comité technique**, dont les rôles sont décrits dans l'illustration 4. Le CC appuie les entreprises selon trois axes :

Axe 1 : Appui et coordination

- Prise en main du guide
- Méthodologie commune d'implémentation d'une stratégie énergétique
- Suivi de l'avancement de l'implémentation et dynamique de groupe
- Echanges de bonnes pratiques

Axe 2 : Développement mutualisé d'outils

- Outil "bilan patrimonial et énergétique" (harmoniser la collecte des données, en lien avec le monitoring énergie de l'OFT)
- Définition d'indicateurs, en lien avec le monitoring énergie de l'OFT
- Monitoring de la stratégie

Axe 3 : Relations mutualisées avec des tiers

- Bureaux d'étude
- Aides pour la collecte de données



Comité de pilotage (COPIL – Représentant-e-s des 7 ET)

Le comité de pilotage (COPIL) a notamment pour rôle de :

- Définit le but et les objectifs du CC ;
- Veille à la gestion et au bon déroulement du projet ;
- Suit les tâches et résultats externalisés ;
- Assure la Gestion des risques, le contrôle financier ;
- Valide les documents de création ;
- Détermine les règles de gouvernance interne du CC dans un Règlement interne ;
- Définit le budget et s'assure de la couverture des dépenses ;
- Communique périodiquement et fait la promotion sur les activités du centre de compétences

MOVI
HORIZON
ENERGIES
+

Soutien projet MOVI+

Comité technique (CoTech – Représentant-e-s des 7 ET)

Le comité technique (CoTech) a notamment pour rôle de :

- Partager sur l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie (problèmes rencontrés, solutions pour avancer)
- Participer au développement d'outils communs (collecte de données, indicateurs, monitoring de la stratégie, etc.)
- Remonter les besoins d'appui et réfléchir à des solutions mutualisées
- Echanger sur les bonnes pratiques et aider les autres membres sur les freins rencontrés lors de la mise en œuvre

Illustration 4 : Organisation du centre de compétences

Un calendrier, adapté d'année en année en fonction de l'avancement, a été appliqué (illustration 5).

2022	2023	2024	2025
Rédaction du guide pratique	Etape 1 Connaître son besoin	Etape 2 et 3 Fixer le cap et choisir la trajectoire	Etape 3 et 4 Planifier la mise en œuvre

Illustration 5 : Calendrier simplifié du projet.

Les entreprises ont contribué en commun au financement du guide, ainsi qu'au fonctionnement du centre de compétences durant tout le projet. Elles ont été soutenues en cela par l'OFT.

4. Résultats

Ce projet, de nature particulière, n'a pas amené de résultats directs quantifiables en termes d'efficacité énergétique, puisqu'il avait vocation à inciter les entreprises à s'engager dans la prise en compte et la mise en place d'une gestion énergétique. Les résultats obtenus sont donc essentiellement qualitatifs et décrits en termes de livrables ou d'objectifs atteints.

Livrables

Les deux phases présentées ci-dessus sont à nouveau détaillées ici pour décrire les livrables, car faisant l'objet de résultats différenciés.

Phase 1 – développement d'un guide méthodologique

Le résultat de la phase 1 est la production du guide pratique. Celui-ci est fourni en tant qu'annexe du rapport (lien vers le guide sur la plateforme SETP 2050 : <https://www.aramis.admin.ch/Dokument.aspx?DocumentID=73934>). Le guide et sa méthodologie peuvent être consulté sur la plateforme SETP 2050. Ils ne sont ainsi pas repris, ni détaillé dans ce chapitre.

Phase 2 – mise en œuvre de la stratégie

A l'issue du projet, les 7 entreprises ont toutes abouti à la définition d'objectifs propres et d'un plan d'action, adaptés à leur capacité de réalisation, en suivant la méthodologie et les étapes décrites dans le guide. Le plan d'action reprend les étapes principales et définit les ressources nécessaires par action (illustration 6).

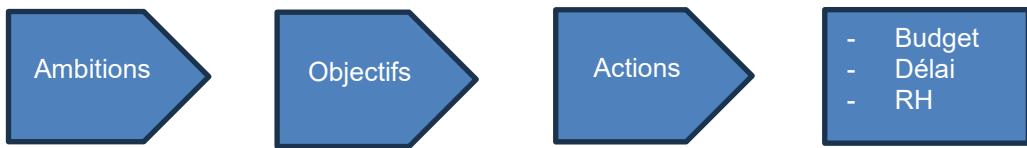


Illustration 6 : Plan d'action général.

Par ailleurs des outils communs ont été développé à certains moments clés :

- **Etape 1 – Connaître et mesurer le besoin** : développement d'un tableau commun de suivi des consommations énergétiques. Il a permis aux entreprises qui ne l'avait pas encore fait, de réaliser une première campagne de relevés de leurs consommations. L'outil, conçu sur Excel, comprend des onglets de détail, permettant à chaque entreprise d'intégrer les spécificités de son parc de bâtiments ou de sa flotte de véhicules. Des onglets de synthèse permettent ensuite d'obtenir une vue générale des consommations d'énergie par système. Ces onglets sont utiles pour une éventuelle comparaison des données entre entreprises, mais ils sont également compatibles avec les informations à transmettre à l'OFT, dans le cadre de son Monitoring Energie (Lien: [Monitoring Stratégie énergétique 2050](#)). L'outil comprend également une possibilité d'évaluer les besoins en énergie à l'avenir, par rapport à la stratégie globale de l'entreprise. L'outil conserve la possibilité d'évoluer à l'avenir, en fonction des besoins.
- **Etape 2 – Fixer le cap et 3 – Choisir la trajectoire** : établissement d'ambitions communes (voir illustration 7). Elles sont basées sur la Stratégie énergétique de l'UTP (Lien : [Stratégie énergétique de l'UTP - voev.ch](#)), ce qui permet de s'aligner sur les objectifs de la branche. Une charte des ambitions a ainsi été rédigée pour le CC, afin de poser ces éléments dans une référence commune. Chaque entreprise a ensuite défini ses objectifs stratégiques pour chacune des ambitions. Un atelier a été organisé pour confronter et discuter ses objectifs avec ceux des autres. A l'inverse des ambitions, qui sont communes, les objectifs stratégiques sont propres à chaque entreprise et modulables selon les priorités de chaque entreprise. Le travail s'est fait sur un document commun. Ceci afin de partager les idées des uns et des autres, par souci de transparence et d'échange de bonnes idées.



Illustration 7 : Ambitions communes (extrait de la charte des ambitions)

- **Etape 4 – Planifier la réalisation :** sélection d'indicateurs communs de suivi des stratégies énergétiques, afin de se comparer d'année en année.
- **Etape 5 – Réaliser la stratégie :** l'étape 5 consiste à réaliser la stratégie. Elle se déroule sur 5-10 ans, selon les recommandations. Les entreprises ne sont donc qu'au début de cette étape et devront continuer leurs efforts pour pérenniser la démarche. Cette étape ne fait donc pas partie du projet SETP 2050, qui consiste à définir la stratégie.

Organisation

En ce qui concerne les résultats, l'organisation mise en place pour que les entreprises puissent travailler en commun doit également être mise en avant, avec la constitution d'un comité de pilotage et d'un comité technique. Ainsi qu'une dynamique de groupe qui a été créée entre des personnes qui ne se connaissaient pas forcément au départ. Cela est en effet un enjeu important du projet, puisque de sa réussite dépendait la capacité du groupe à travailler ensemble.

Un sondage en fin de projet a permis de révéler un taux moyen de satisfaction vis-à-vis de la démarche 72,5% de la part des 7 entreprises participantes.

Les points positifs indiquent principalement :

- Les échanges, partage d'expérience et réseautage
 - Valorisation des échanges entre entreprises
 - Partage de connaissances et de contacts
 - Création d'un réseau actif et utile
- Outils et cadres communs structurés
 - Elaboration d'indicateurs et de référentiels communs
 - Méthodologie claire et harmonisée selon le guide établi
- Dynamique collective et motivation à avancer
 - Le groupe stimule l'engagement et l'action
 - Groupe romand qui a le mérite d'exister

Les points d'amélioration concernent :

- Renforcer la gouvernance et la coordination
 - Améliorer les relations entre organes (COPIL-CoTech)
 - Sécuriser du temps à investir au groupe
- Améliorer la structure du cadre commun
 - Être plus concret et structuré sur les livrables attendus
 - Partager plus de bonnes pratiques
 - S'ouvrir à d'autres thématiques

5. Discussion

Plusieurs constats sont à relever au travers de ce projet :

Guide

Le guide développé en phase 1 de ce projet permet de proposer une méthodologie pour mettre en place une stratégie énergétique dans n'importe quel type d'entreprise de transports publics. Une méthodologie utilisable pour l'ensemble de la branche. Il propose plusieurs niveaux de lecture, allant du détail à une vision synoptique de la méthode adoptée.

La force principale est de proposer une méthodologie commune, qui est saluée par l'ensemble des membres, qui ont des besoins similaires dans les manières de travailler, malgré leur hétérogénéité.

Interprétations du guide

Malgré la mise à disposition du guide, la diversité des entreprises et leur état d'avancement dans l'établissement d'une stratégie énergétique amène des discussions sur l'interprétation et la manière de dérouler le guide, afin de se raccrocher aux réalités des entreprises. Ces discussions sont constructives, mais prennent immanquablement du temps. Avec la pratique, les entreprises exploitent mieux les propositions, recommandations et bonnes pratiques proposées par le guide.

Par ailleurs, le terme de « stratégie » n'est pas perçu et interprété de la même manière par les collaborateurs-trices qui se situent dans l'opérationnel ou au niveau décisionnel. Un guide permet de mettre à plat ces divergences et repartir sur une base commune.

Méthodologie

L'étape 5 du guide consiste à appliquer le plan d'action au travers de projets concrets. Ces projets se déplient sur plusieurs années et doivent faire l'objet d'un suivi de leur mise en œuvre. Il est ainsi primordial de mettre en place un système d'amélioration continue et ne pas considérer la mise en place de la stratégie énergétique comme une démarche aboutie après les 4 premières étapes.

Rythme

Les 4 premières étapes du guide ont été réalisées sur une durée d'environ 2 ans et demi, ce qui est un peu plus élevé que les estimations initiales, qui prévoyaient environ 2 ans. Cette différence peut s'expliquer par l'inertie du groupe, comparativement à une entreprise qui travaillerait seule.

Au démarrage, il avait été convenu que chaque entreprise avancerait à son rythme dans la mise en place de sa stratégie. Les entreprises ont par la suite souhaité travailler en suivant ensemble chaque étape du guide. Celles qui étaient plus avancées ont ainsi pu partager leur expérience avec celles qui l'étaient moins. La dynamique de groupe est un facteur essentiel pour l'efficacité du travail

Ressources

Au départ, certaines entreprises n'ont pas les ressources pour travailler sur des thématiques spécifiques, comme l'énergie. Il est cependant primordial d'identifier des personnes qui travailleront sur le sujet. Toutes les entreprises se sont organisées pour mettre à disposition ces ressources, soit en nommant un répondant énergie, soit en affectant des tâches liées à l'énergie à certaines personnes, soit en s'octroyant les services d'un mandataire externe. La possibilité de garantir une allocation de temps sur la durée par des personnes référentes pour chaque entreprise, reste toutefois un enjeu important dans ce type de démarche.

Hétérogénéité des membres

Le CC Horizon Energies est constitué d'entreprises de différentes tailles, avec des caractéristiques propres à chacune, comme cela a déjà été évoqué dans les chapitres précédents. Ce qui fait à la fois la richesse de ce CC, mais amène également des difficultés, car il est plus compliqué d'établir les standards communs. Les entreprises de plus grande taille font généralement office de référence, mais elles sont aussi « challengées » par les plus petites. Le guide est toutefois réalisé pour être utilisé par tout type d'entreprise de transports publics, quelque soit sa taille ou son activité.

Organisation

La mise sur pied d'un comité de pilotage et d'un comité technique n'est pas une évidence au départ. Les membres ont ainsi mis à disposition des collaborateurs-trices pour participer aux séances. Ceci ne va pas forcément de soi dans les petites structures, qui n'ont pas toujours les ressources et peu ou pas de personnel dédié à la gestion de l'énergie. Un temps suffisant doit être accordé aux collaborateurs-trices pour pouvoir assurer le nombre d'heures nécessaires aux tâches en lien avec le CC, comme cela a été évoqué au point « Ressources ».

Périmètre

Au départ du projet le choix s'est porté sur le fait de traiter uniquement le domaine de l'énergie. La possibilité d'inclure le domaine de l'empreinte carbone a été évoquée, mais a été écartée. Le périmètre du projet était jugé suffisamment conséquent avec le seul thème de l'énergie. La possibilité d'étendre le périmètre à l'empreinte carbone par la suite a toutefois été conservée. Le projet se termine, mais les membres souhaitent poursuivre l'expérience. La plateforme d'échange qu'est Horizon Energies sera ainsi maintenue et les discussions portent actuellement sur l'intégration de la thématique de l'empreinte carbone dans l'évolution de la plateforme.

Communication

Dès 2026, une attention particulière sera portée à la communication, le groupe ayant validé sa volonté de mettre en avant son engagement et ses réalisations auprès des acteurs clés de la branche au moyen d'un plan de communication dédié. Cette communication visera à valoriser l'engagement des membres du CC Horizon Énergies, à mettre en avant les réalisations du projet, notamment le guide, ainsi que la dynamique collective pour faire aux enjeux énergétiques. Le détail du plan de communication et des moyens utilisés doit encore être validé, pour un déploiement sur 2026. Le plan prendra notamment en considération la diffusion et la valorisation du guide auprès d'autres acteurs clés et entreprises de transports publics, afin de renforcer la visibilité de la démarche collective et son appropriation au sein de la branche.

6. Conclusions et recommandations

Les enjeux principaux de ce projet se situent principalement sur deux axes :

- ➔ Adoption d'une méthodologie de travail commune
- ➔ Mise en place d'une organisation pour travailler avec cette méthodologie

En ce qui concerne le premier axe, le résultat principal est la mise à disposition d'un guide méthodologique de stratégie énergétique pour la branche des transports publics, qui fonctionne, puisque plusieurs entreprises de transports publics ont pu développer leur stratégie sur cette base.

Le deuxième axe représente une réussite par la réunion de ressources pour travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun. L'expérience a montré que l'énergie est un thème sur lequel une collaboration des entreprises de transports publics est souhaitée et souhaitable. Les échanges de bonnes pratiques et la mise à disposition de ressources communes permettent à tous de progresser à moindre frais. De même, la réunion de plusieurs personnes favorise l'atteinte des objectifs, par une motivation et un soutien dans les moments de doute. L'intérêt d'utiliser des référentiels communs est très présent. Cela repose toutefois sur une coordination fine et la mise à disposition de ressources suffisantes, car le travail ne manque pas, mais la thématique peut vite passer au deuxième plan lorsque la conjoncture est moins bonne ou les priorités revues.

Les 8 facteurs clés de succès définis dans le guide à la p.9, que nous rappelons ici, se sont révélés tout à fait exactes et résument bien les recommandations à formuler dans le cadre de ce projet :

1. Engager personnellement la Direction de l'entreprise
2. Structurer une organisation projet
3. Sanctuariser les ressources nécessaires
4. Impliquer suffisamment tôt les équipes opérationnelles
5. Conserver une approche agile dans la définition et le déploiement de la stratégie
6. Adapter le niveau de mobilisation à l'ambition et aux moyens de l'entreprise
7. Se doter d'une vision financière globale
8. Tirer parti des possibilités de synergies entre les entreprises du secteur

Liste des symboles et abréviations

MOVI+ : Coopérative des entreprises romandes de transports publics

CC : Centre de compétences

SETP 2050 : Stratégie énergétique 2050 des transports publics

OFT : Office fédéral des transports

UTP : Union des transports publics

COPIL : Comité de pilotage

CoTech : Comité technique

Annexes

Stratégie énergétique – Guide pratique à destination des entreprises de transports publics (lien vers le guide sur la plateforme ARAMIS : <https://www.aramis.admin.ch/Dokument.aspx?DocumentID=73934>)
