

Résumé

Actuellement, SuisseEnergie subventionne sept réseaux énergétiques dans les secteurs suivants: *solaire, bois, pompes à chaleur, vent, géothermie, petits aménagements hydrauliques* et *biomasse*. En simplifiant, on peut affirmer que la mission des réseaux énergétiques consiste à unir les intérêts de chaque acteur du marché dans son secteur respectif, à planifier des campagnes communes et à les mettre en œuvre au niveau du marketing. Le but poursuivi est de favoriser la diffusion des énergies renouvelables.

En 2002, l'Office fédéral de l'énergie a confié un mandat d'évaluation des activités des réseaux énergétiques à Interface. Le présent rapport expose les résultats de cette étude. Cette évaluation vise à fournir aux responsables de SuisseEnergie des bases de décision quant à la poursuite des réseaux ainsi qu'à la suite de leur développement. C'est pourquoi l'accent a été placé sur le caractère récapitulatif de l'évaluation. Par ailleurs, l'étude doit aussi être utile à la formation et fournir des indications en matière d'optimisation du fonctionnement et de l'efficacité des réseaux.

Le résumé de l'évaluation ci-après se compose de trois volets: le premier décrit les objectifs, la méthodologie ainsi que la procédure. Le second volet expose les principaux résultats empiriques de l'étude. Enfin, le troisième volet présente succinctement les recommandations relatives à la poursuite du développement de la stratégie de réseau.

I. Buts, procédure et méthode d'évaluation

L'évaluation poursuit quatre objectifs:

- Il s'agit tout d'abord d'examiner les structures et le mode de travail interne des réseaux.
- Deuxièmement, il convient d'analyser les concepts appliqués par les responsables de réseau (en particulier dans le domaine du marketing).
- Troisièmement, il y a lieu de contrôler l'efficacité de certains secteurs (information et conseil) en termes d'impacts (réactions des groupes-cibles).
- Quatrièmement, il est essentiel de mener des réflexions générales sur les possibilités d'utilisation des réseaux dans l'environnement politique.

La procédure d'évaluation est soumise au modèle d'efficacité ci-après. Les objets de l'évaluation figurent dans la première colonne. À côté sont énumérés les principaux critères appliqués dans l'évaluation. La dernière colonne contient des données concernant les travaux empiriques.

Modèle d'efficacité de l'analyse des réseaux de SuisseEnergie

Objet de l'évaluation	Critères d'évaluation	Analyses empiriques
Conception des réseaux	Cohérence de la conception des réseaux (objectifs, mesures, ressources, etc.); intégration dans des stratégies supérieures (SuisseEnergie, AEE, cantons)	Analyse des documents 23 interviews avec des représentants des réseaux, de l'OFEN et des cantons
Fonctionnement des réseaux (exécution)	Interaction des acteurs, distribution des ressources, interaction des réseaux avec les cantons, l'AEE et l'OFEN	Analyse des réseaux (sondage écrit auprès des principaux acteurs des réseaux), interviews
Réalisation des mesures (output)	Evaluation de l' application des mesures par les réseaux, output des réseaux, utilisation des ressources, distribution de l'output, étendue, etc.	Analyse des documents, en particulier des plans annuels et des rapports de gestion des réseaux
Efficacité de l'information et du conseil chez les groupes-cibles (impact)	Pénétration des mesures, réaction des groupes-cibles, incidence sur le nombre d'installations, facteurs d'influence positifs et négatifs sur l'efficacité des réseaux	Sondage auprès des propriétaires de bâtiments et des intermédiaires (ingénieurs, planificateurs, ouvriers, architectes) Sondage auprès d'un groupe de contrôle
Efficacité à long terme des réseaux	Ancrage des réseaux au niveau du marché et rôle des réseaux dans le contexte global, mesures étatiques	Analyse des documents, interviews

AEE: Agence des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique; OFEN: Office fédéral de l'énergie

II Résultats empiriques

Le résumé ci-après des résultats empiriques est subdivisé en cinq volets. Nous commencerons par décrire les résultats de l'examen de la structure et des mesures des réseaux. Un autre volet est consacré au rôle de l'Agence des énergies renouvelables AEE ainsi qu'à celui de l'OFEN. On abordera ensuite l'évaluation des activités de marketing et les révélations du sondage effectué auprès des groupes-cibles dans le domaine de l'information et du conseil. Enfin, nous examinerons quelques considérations fondamentales au sujet de l'application de la stratégie des réseaux.

Résultats de l'examen de la structure et de l'application des mesures pour chacun des sept réseaux énergétiques

Par structure et application des mesures, nous entendons l'organisation interne des réseaux (structure d'organisation), la mise en relation de leurs membres, la combinaison de mesures appliquées, de même que l'ancrage des réseaux en Suisse romande. Dans le cadre de l'étude, nous avons contrôlé dans quelle mesure les éléments cités peuvent s'imposer sur le marché et sont à même d'unifier le comportement des acteurs importants afin de déployer un maximum d'efficacité. Nous parvenons, pour chaque réseau, aux conclusions suivantes:

- Globalement, le réseau des *pompes à chaleur* se distingue tout particulièrement au niveau de sa structure, de la collaboration des acteurs et de l'application des mesures. Sa structure d'organisation est stable et bien ancrée en Suisse romande. Son éventail de mesures fonctionne bien et ses atouts sont clairs. Les contacts entre les membres qui le composent sont étroits et peu conflictuels. Le responsable de réseau du *Groupement promotionnel suisse pour les pompes à chaleur GSP* est profondément et durablement implanté dans son secteur. Seul bémol à ce bilan prometteur: bien que le marché des rénovations soit considéré depuis 1996 déjà comme le principal angle d'attaque pour les PAC, la conquête de ce segment du marché n'en est manifestement encore qu'à ses débuts. Principale explication à cette situation: les coûts élevés des PAC, dans ce segment, par rapport à des modes de chauffage classiques comme le mazout.
- Le réseau du *solaire* lutte depuis ses débuts contre les mêmes problèmes: ses acteurs ont passablement de peine à unir leurs efforts dans le cadre d'une stratégie commune. Ils n'ont certes pas de difficulté à entrer en relation les uns avec les autres, mais leur collaboration est troublée par de nombreux conflits. L'implantation du réseau s'en trouve ainsi affaiblie, notamment en Suisse romande, dont l'organisation repose aujourd'hui sur des bases fragiles. Par rapport aux années 1990, de nets progrès ont été enregistrés dans le secteur du marketing. Le fait que ces résultats découlent du transfert de certaines activités à une agence de publicité est révélateur. Les fonds gérés directement par Swissolar marquent, par contre, une tendance à la dispersion. Cette situation est moins le fait du travail effectué par les responsables de réseau que des prétentions de leurs divers partenaires. Après une dizaine d'années d'existence, le bilan global de ce réseau est assez décevant. En effet, ses principaux objectifs (unir ses acteurs importants et mettre en place une stratégie uniforme) n'ont pas encore été atteints.
- Le réseau du *bois* a été marqué dès le départ par une forte concentration de ses activités au secrétariat de Zurich. La structure d'*Energie-bois Suisse* ressemble donc plus à une étoile qu'à un véritable réseau. D'un côté, cette situation a l'avantage de permettre beaucoup de souplesse et une grande rapidité de réaction, mais de l'autre, les risques qui en découlent (secrétariat faisant office de goulot d'étranglement) ne peuvent être totalement exclus; ils ont du reste déjà été mentionnés lors de l'évaluation présentée en 1997. Des mesures compensatoires n'ont que récemment été introduites, au travers de la nouvelle structure du comité directeur. On ignore encore si cette formule portera ses fruits. La combinaison de mesures concernant ce réseau est bonne et les axes principaux indispensables ont été définis. Bien qu'en Suisse alémanique, la collaboration avec les cantons soit bonne, voire excellente, on constate certaines faiblesses en Suisse romande. Tout comme au sein du réseau des *pompes à chaleur*, le segment des petites installations de chauffage au bois (par exemple dans les maisons individuelles et les petits immeubles locatifs) représente depuis longtemps déjà un secteur d'activité important. Toutefois, les mesures appliquées en sont encore à leurs débuts.
- En ce qui concerne le réseau de la *biomasse*, les conditions semblent propices à l'application d'une stratégie de réseau. Bien que ce réseau soit assez dense, son responsable n'est pas encore parvenu à s'affirmer suffisamment. Cela peut néanmoins se comprendre au vu de la courte durée de ce mandat et des difficultés initialement rencontrées en Suisse romande. Ce réseau est manifestement le théâtre d'un grand nombre de conflits qu'il conviendrait d'analyser plus en profondeur. La combinaison des mesures appliquées avait initialement été conçue à grande échelle; dès la fin de la première année, elle a dû être ramenée à des proportions plus raisonnables.

- On ne peut pas véritablement parler de réseaux dans les secteurs du *vent* et de la *géothermie*. Dans ces deux cas, la stratégie de réseau ne constitue pas la bonne base en raison de la structure des groupes-cibles (grandes installations ponctuelles) et du genre d'acteurs concernés (essentiellement des groupes d'intérêts constitués pour défendre certains objets). Tous les efforts sont plutôt axés sur l'encadrement de projets ciblés. Dans ce contexte, la stratégie retenue, assortie d'un large éventail de mesures, semble inadéquate. Cette remarque s'applique tout particulièrement au réseau de la *géothermie*.
- Actuellement, le facteur qui déterminera le succès ou l'échec du secteur du *vent* est sa compatibilité avec la protection du paysage. A cet égard, le réseau a déjà fourni de gros efforts, s'activant à développer en permanence un concept national dans ce sens. Toutefois, aucune solution n'a encore été trouvée pour le moment. Comme les opposants aux installations éoliennes ne sont pas représentés dans le réseau, il faudra désormais trouver des solutions politiques.
- De l'avis des évaluateurs, la stratégie de réseau ne constitue pas la bonne solution dans le secteur des *petits aménagements hydrauliques* tout comme pour la *géothermie* et le *vent*. L'atout de la structure actuelle réside dans les compétences techniques du responsable de réseau. Ses points faibles sont le manque chronique de moyens financiers, la dispersion des forces (trop de mesures, répartition Suisse alémanique – Suisse romande) et des structures d'organisation lacunaires. A cet égard, la procédure devrait en principe être réexaminée. Il faut non seulement prendre ses distances par rapport à la stratégie de réseau, mais se demander s'il convient ou non de proposer un conseil et une aide pour les petits aménagements hydrauliques et sous quelle forme.

Rôles de l'Agence des énergies renouvelables, des cantons et de l'Office fédéral de l'énergie

L'Agence des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique AEE n'a que partiellement atteint les objectifs qu'elle s'était fixée (lobbying et marketing centralisé). Elle est certes parvenue à mettre en œuvre un marketing commun dans le secteur du courant vert, à transposer ses activités de lobbying au niveau politique et à assumer une fonction de coordination entre les réseaux. Mais en dehors de ces succès, l'AEE souffre d'un déficit de légitimité auprès des divers réseaux, qui considèrent l'agence et ses efforts de marketing d'un œil assez critique. Par ailleurs, l'agence n'est pas parvenue à s'imposer en tant que charnière entre les cantons. Ainsi, les prétentions des énergies renouvelables n'ont pas fait de véritable percée dans les derniers projets de loi. Bien que cette situation ne soit pas uniquement imputable à l'AEE, l'agence n'a jusqu'à présent que partiellement réussi à unir les acteurs qui lui sont affiliés sur le plan politique.

Chaque fois que les réseaux parviennent à adapter leurs mesures aux besoins et aux stratégies des cantons (p. ex. dans le domaine du marketing du *solaire*, du *bois* et de la *géothermie*), la collaboration des réseaux avec les *cantons* fonctionne. Dès que les stratégies des réseaux et celles des cantons ne se complètent pas ou ne présentent pas d'intersection du point de vue des cantons, il n'y a pas de collaboration. Un front uni des réseaux et des cantons nécessite donc impérativement une grande souplesse d'adaptation au niveau des activités des réseaux.

Enfin, il est possible de résumer les résultats du *rôle directeur* de l'OFEN. Les responsables tentent actuellement un grand écart entre une proximité au niveau opérationnel des réseaux (permettant de donner des impulsions et de jouir d'une influence directe sur certaines mesures) et une distance critique (nécessaire au controlling des réseaux). Cette position est difficile à assumer et ne pourra se prolonger éternellement. De plus, les tâches dirigeantes de l'OFEN ne peuvent guère être menées avec les instruments de gestion actuels (plans annuels et rapports de gestion), leur qualité étant insuffisante. Les différents documents et rapports remis à l'Office fédéral de l'énergie par les réseaux sont en effet beaucoup trop disparates.

Evaluation dans le secteur du marketing

L'évaluation du marketing doit faire une distinction entre la conception et les instruments. La qualité des instruments (moyens d'information) est généralement élevée en ce qui concerne la présentation

(image), l'exécution technique et l'utilisation du Corporate Design de SuisseEnergie. Dans cette mesure, les efforts consentis en matière de marketing sont tout à fait louables.

Les points faibles résident au niveau des concepts. Les anciens concepts de marketing dans les secteurs du *bois*, du *solaire* et des *pompes à chaleur* ne tiennent pas encore suffisamment compte du changement de valeurs qui s'est produit pendant les années 1990. En ce qui concerne les «nouveaux» réseaux, leurs conceptions sont souvent éparpillées sur plusieurs documents ou n'existent que de manière implicite. Enfin, la volonté d'un changement de perspective, c'est-à-dire la tentative d'examiner les performances des réseaux essentiellement du point de vue de la clientèle, de les segmenter et d'en déduire les conclusions nécessaires à la mise au point d'instruments, font défaut.

Actuellement, les deux réseaux du *solaire* et du *bois* ainsi que l'AEE consacrent d'importants efforts publicitaires à grande échelle par une large campagne de promotion de l'image des énergies renouvelables. Il est toutefois à craindre que ces campagnes s'adressent à des groupes-cibles assez similaires, voire identiques, ce qui entraînerait des doublons. Une concentration des efforts ainsi qu'une meilleure coordination sont urgentes, dans le sens où les campagnes doivent être au moins regroupées au niveau opérationnel (sélection et prise de contact avec les groupes-cibles). Dans le cadre du réseau des pompes à chaleur, une collaboration au niveau du contenu des campagnes est tout à fait concevable.

Evaluation de l'impact dans les domaines de l'information et du conseil

L'évaluation a porté sur les deux principaux groupes-cibles des activités d'information et de conseil des réseaux du *bois*, du *solaire* et des *pompes à chaleur* (propriétaires d'immeubles ainsi que planificateurs, artisans et installateurs). L'objectif était de vérifier l'efficacité des activités de réseau.

Les sondages ont révélé en premier lieu que les réseaux jouissent d'un taux de notoriété élevé auprès des intermédiaires (planificateurs, installateurs, ouvriers, etc.) et que les groupes-cibles utilisent bel et bien ces services. Ce résultat doit être considéré comme un succès.

Deuxièmement, les résultats du sondage ont permis d'établir que la qualité des prestations offertes est suffisante: chez toutes les personnes interrogées, les réponses positives quant à l'utilité de l'information et du conseil ainsi qu'à la qualité des services (disponibilité, compréhensibilité, courtoisie, temps de réaction aux demandes, etc.) étaient nettement majoritaires. Une forte critique (sur le plan quantitatif) n'a été constatée que dans un seul cas.

Troisièmement, les réseaux sont efficaces dans le sens souhaité dans les domaines où ils parviennent à atteindre les propriétaires d'immeubles: la décision d'achat est influencée en faveur des énergies renouvelables, l'information et le conseil des réseaux jouant à cet égard un rôle d'amplificateur. On observe surtout cet effet chez les groupes-cibles sensibles à la politique écologique, présentant un haut niveau de formation et pour qui le prix de l'installation de chauffage et du combustible revêt une importance moindre.

La faible pénétration de l'information et du conseil chez les propriétaires de bâtiments constitue par contre un résultat négatif. En moyenne, son taux atteint à peine la barre des 10%; en général, elle descend même beaucoup plus bas. Les services d'information sont manifestement beaucoup moins efficaces auprès des profanes chargés de l'achat ou de la réparation d'une installation de chauffage et qui n'ont pas une sensibilité supérieure à la moyenne pour les questions de politique écologique.

Enfin, le traitement des données d'adressage des réseaux du *solaire* et du *bois* tel qu'effectué jusqu'à la fin de l'année 2002 doit être considéré comme incomplet. La saisie électronique des données est lacunaire – lorsqu'elle existe – et le pré-traitement systématique des données fait totalement défaut, ce qui empêche tout traitement ultérieur des demandes et toute exploitation des données de la clientèle.

Evaluation de la stratégie de réseau dans le contexte d'autres mesures envisageables

Les stratégies de réseau représentent une forme relativement nouvelle de lobbying politique auprès des collectivités publiques. Leur principe fondamental ne repose pas sur une intervention directe sur le

plan politique (p. ex. par le biais de prescriptions ou de subventions), mais sur la tentative d'obtenir une *influence indirecte*. Le soutien des réseaux énergétiques par des ressources financières couplées à des objectifs correspond à un tel pilotage indirect. On peut toutefois se demander si, dans le secteur des énergies renouvelables, les réseaux représentent vraiment la bonne démarche ou s'il n'est pas possible d'obtenir de meilleurs résultats avec des instruments traditionnels tels que subventions, interdictions et exigences appliquées directement par l'administration.

Cette problématique a tout d'abord été débattue sous un angle théorique dans le sens où chacun des sept secteurs énergétiques a été examiné d'après quatre critères (soit l'existence chez les acteurs d'une structure à plusieurs niveaux, le nombre des groupes d'acteurs organisés, les intérêts particuliers des divers groupes d'acteurs et l'importance des ressources à disposition) afin de déterminer dans quelle mesure chaque critère se prêtait à l'application d'une stratégie de réseau. Au cas où ces critères sont appliqués, il conviendrait alors de consulter, d'un point de vue théorique, la stratégie de réseau dans les secteurs du *bois*, du *solaire*, des *pompes à chaleur* et de la *biomasse*. Ces secteurs disposent d'acteurs bien organisés capables d'unir les intérêts de groupes-cibles qui s'attendent en principe à récolter les fruits d'une collaboration au sein du réseau (p. ex. les fabricants d'installations) et présentent normalement une structure à plusieurs niveaux permettant une collaboration au plan opérationnel.

D'un point de vue théorique, une stratégie de réseau dans le secteur du *vent* ne serait guère prometteuse. En premier lieu, les acteurs intéressés à un projet ne peuvent pas tirer grand profit de la réussite d'un autre projet. Deuxièmement, la polémique liée à la protection du paysage représente un obstacle essentiel. A cet égard, les acteurs concernés ne sont pas intégrés au réseau, raison pour laquelle le problème ne peut pas non plus être résolu par le réseau. Nous avons ici affaire à un conflit de valeurs dans lequel la politique doit décider qui, de la politique énergétique ou de la protection du paysage, devrait primer. De nombreuses formes d'énergie sont certes confrontées à ce genre de conflits d'intérêts. Dans le cas de l'énergie éolienne, celui-ci est toutefois nettement plus marqué que, par exemple, dans le secteur du bois, du solaire ou des pompes à chaleur. Les conflits d'intérêts surpassent en fait les forces du réseau et doivent par conséquent être résolus de manière hiérarchique (c'est-à-dire dans le cadre du processus décisionnel politique ordinaire). Faute d'une telle décision, il sera bien difficile, sur le plan opérationnel, de réaliser des progrès dans le sens d'une augmentation du nombre d'installations.

Dans les secteurs de la *géothermie*, du *vent* et des *petits aménagements hydrauliques*, la branche n'est pas suffisamment bien organisée pour qu'une stratégie de réseau offre de grandes chances de succès. Les acteurs sont trop peu organisés et trop dispersés pour s'engager dans le traitement du marché.

Globalement, la plupart des réflexions théoriques confirment les résultats de l'analyse. Dès lors, le recours aux réseaux est approprié dans les secteurs du *bois*, du *solaire*, des *pompes à chaleur* et de la *biomasse*, mais pas dans les secteurs du *vent*, de la *géothermie* et des *petits aménagements hydrauliques*.

En dehors de ces réflexions théoriques, les alternatives possibles au recours à des réseaux dans le secteur des énergies renouvelables ont été sommairement examinées, c'est-à-dire les subventions accordées aux propriétaires d'installations et une réglementation du marché. Les évaluateurs concluent que les réseaux n'ont pas été mis sur pied parce qu'ils seraient par essence supérieurs aux instruments classiques. La réalité est différente: les réseaux ont été choisis comme deuxième meilleure solution faute de disposer d'autres instruments hiérarchiques (subventions ou prescriptions) ou parce que leur développement a échoué.

III Recommandations

Tout comme nous l'avons fait pour les résultats, nous subdivisons nos recommandations en plusieurs secteurs: structure et mesures, rôle de l'AEE et de l'OFEN, marketing, information et conseil.

Recommandations pour la suite du développement de la structure et des mesures

- Les structures du réseau des *pompes à chaleur* ont largement fait leurs preuves. Dans ce contexte, aucun changement majeur ne s'impose. La stratégie de réseau actuelle doit être poursuivie. La collaboration avec d'autres réseaux doit être intensifiée dans le secteur du marketing. La combinaison de mesures doit tenir compte de manière cohérente du marché de la rénovation. Les étapes y relatives ont déjà été mises en place. L'accent de l'information et du conseil doit également porter sur ce segment.
- Pour le réseau du *solaire*, la procédure dans le domaine du marketing, selon le concept de Linder Kommunikation, a déjà porté ses fruits. Il conviendra à l'avenir d'élargir encore cette ligne de conduite et de l'appliquer de manière cohérente. Les mesures doivent être mieux concentrées. L'OFEN doit poser des exigences au réseau à cet égard et demander, au niveau des programmes annuels, des axes clairs. Quant à l'organisation, des mesures sont nécessaires d'urgence. Le renforcement des pouvoirs du responsable de réseau est décisif. Il est douteux que cela puisse se faire avec la structure actuelle. De l'avis des évaluateurs, il faut soit redéfinir le rôle du responsable du réseau Swissolar, soit procéder à une redistribution des tâches. Ainsi, par exemple, il convient de vérifier si la nouvelle association centrale Solar, née de la fusion de Promes avec Sofas, est mieux à même de remplir ce rôle. Il est certain qu'en pratique, la stratégie de réseau a échoué à fédérer les acteurs du marché. Pour modifier ces structures, il est nécessaire que l'OFEN exerce une certaine pression. S'il n'y parvient pas, il faudra songer à une redistribution fondamentale des ressources. Cette démarche pourrait même conduire à une dissolution du réseau actuel.
- Dans le réseau du *bois*, les mesures adoptées pour élargir la direction du réseau doivent être poursuivies avec cohérence. Les mesures du réseau devront à l'avenir se concentrer de manière cohérente sur les petites installations afin de s'établir sur ce marché. Simultanément, la forte position dont jouissent aujourd'hui les grandes installations doit être maintenue. En Suisse romande, il convient d'améliorer la collaboration avec les cantons et de l'élever au même niveau qu'en Suisse alémanique.
- Le réseau de la *biomasse* n'est pas encore complètement établi; il lui faudra encore un peu de temps pour y parvenir. La stratégie de réseau mise en place doit être renforcée. Aucune modification structurelle importante ne s'impose pour le moment. Les deux à trois prochaines années révéleront si le responsable de ce réseau parvient à s'imposer dans ce milieu. Les précédents travaux laissent supposer que cela pourrait tout à fait réussir. La concentration de ressources déjà amorcée devra se poursuivre.
- Dans le secteur du *vent* et de la *géothermie*, il y a lieu de renoncer à une stratégie de réseau. Il n'y a pas dans ce secteur d'acteurs du marché organisés qu'il s'agirait de coordonner. Les intérêts des participants sont plutôt concentrés sur des projets concrets. Dès lors, nous recommandons de consacrer l'essentiel des ressources limitées à disposition à la prise en charge des sites (ce qui est déjà largement le cas aujourd'hui pour ces deux réseaux). Les responsables de réseau assumeraient le rôle de centres de compétences gérant et coachant activement des projets ciblés. Il convient par ailleurs de renoncer à des activités de marketing à grande échelle (conseil décentralisé, formation, assurance-qualité, marketing du courant vert, etc.).
- En ce qui concerne le réseau du *vent*, la question de la protection du paysage ne représente plus, de l'avis des évaluateurs, un problème technico-opérationnel. Il s'agit plutôt d'un problème de nature politique qui doit donc être abordé à ce niveau. Le réseau est donc bien moins sollicité que l'OFEN et le DETEC, qui doivent traiter la question de l'énergie éolienne au niveau politique afin d'obtenir une décision de principe pour ou contre les grosses installations. Dans la situation actuelle, un bon travail est fourni au niveau opérationnel, mais son succès est sans cesse remis en question par l'insécurité qui règne au niveau politique. A long terme, cette situation ne sera tolérable ni pour l'OFEN, censé engager ses ressources limitées de la manière la plus efficace, ni au niveau du travail des acteurs du réseau.

- Dans le secteur des *petits aménagements hydrauliques*, deux variantes d'évolution future sont actuellement en discussion. La première variante prévoit que l'OFEN se consacre directement aux *petits aménagements hydrauliques*. Il assumerait l'encadrement des projets et, au besoin, achèterait les compétences des actuels responsables de réseau. La seconde variante transforme le réseau en un pur service de consultation géré par des tiers. Il s'agirait de vérifier dans quelle mesure ce service de consultation pourrait être hébergé par une plus grande association (p. ex. auprès de l'Association suisse pour l'aménagement des eaux).

Recommandations concernant l'AEE, la collaboration avec les cantons et l'OFEN

Nous formulons les recommandations suivantes pour la suite du développement de l'AEE:

- La structure de direction de l'*Agence des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique AEE* doit être séparée des autres réseaux. Il faut par ailleurs renoncer à une union du personnel de *Swissolar* et de l'*AEE*. Ces deux mesures pourraient contribuer à élever globalement le niveau d'acceptation des réseaux et apaiser leurs craintes d'être accaparés par l'AEE. Selon les deux objectifs de l'AEE, il y a lieu de mandater une double direction pour mener les destinées de l'agence. L'une devra se charger du lobbying politique, l'autre du marketing central. L'agence devrait assumer le marketing central des réseaux du *solaire*, des *pompes à chaleur* et du *bois*. C'est dans ce secteur que doivent être concentrées les ressources limitées à disposition. Il est par contre indiqué que l'AEE se retire du secteur du marketing du courant électrique (cf. ci-dessous). A moins que les trois réseaux du *solaire*, du *bois* et des *pompes à chaleur* ne parviennent à se réunir pour développer un marketing central ou si les ressources pour cela nécessaires font défaut, cette tâche devra être biffée du cahier des charges de l'AEE. L'AEE devra alors se concentrer exclusivement sur ses activités de lobbying politique.

Les recommandations suivantes peuvent être émises concernant la collaboration entre les cantons et les réseaux énergétiques:

- Les réseaux qui dépendent d'une coopération avec les cantons et qui la recherchent de manière explicite doivent développer des offres souples. A la rigueur, il conviendrait d'adapter de telles offres à chaque canton. Ce serait la seule manière d'assurer la réussite de ces coopérations. Si un réseau fait appel à des offres standardisées, celles-ci doivent s'adresser directement aux groupes-cibles. Dans de tels cas, il y a peu de chances que compter sur un effet démultiplicateur au niveau des cantons soit couronné de succès.

En ce qui concerne le renforcement de la fonction dirigeante de l'OFEN, nous formulons les recommandations suivantes:

- Pour être à même de mieux assumer son rôle dirigeant, l'*Office fédéral de l'énergie OFEN* doit rapidement uniformiser ses instruments de gestion (plans annuels et rapports de gestion). En particulier, les chiffres financiers doivent être présentés selon la même systématique pour tous les réseaux. C'est la seule manière de comparer les réseaux entre eux et de mettre en place un pilotage stratégique.
- L'OFEN doit vérifier quelle distance il peut (et doit) respecter vis-à-vis de la direction opérationnelle. Actuellement, certains responsables de secteur exercent une forte influence sur les affaires opérationnelles; d'autres ont plutôt tendance à observer les choses à distance. Les responsables de l'OFEN doivent, à cet égard, définir une position claire.
- L'OFEN doit réduire ses exigences vis-à-vis des petits réseaux. Au lieu d'exiger un éventail de mesures aussi large que possible, il est préférable de viser une concentration des ressources. En cas de réalisation de la réorientation recommandée ci-dessus dans les secteurs de la *géothermie*, du *vent* et des *petits aménagements hydrauliques*, une différenciation des contraintes sera dans tous les cas nécessaire.

Recommandations dans le secteur du marketing

Les recommandations suivantes peuvent être formulées quant à l'utilisation des divers *instruments* dans le secteur opérationnel:

- L'ancien matériel d'information dont l'image n'est plus compatible doit être retiré et le nombre de logos réduit. L'image des nouveaux instruments constitue la voie à suivre.
- En ce qui concerne le marketing central, il y a lieu de vérifier si l'image des différents réseaux ne peut pas être mieux captée afin d'accroître l'effet de reconnaissance.
- Les mesures de marketing dont les budgets sont insuffisants doivent être abandonnées au profit des axes principaux. L'objectif visé est de réduire les moyens d'information. Il faut par contre obtenir des moyens d'information d'un niveau qualitatif plus élevé (haut de gamme).

A l'examen des *concepts de marketing*, nous constatons que les éléments suivants pourraient contribuer à en améliorer la cohérence:

- Les anciens concepts des réseaux du *bois* et des *pompes à chaleur* doivent être actualisés. Ce faisant, il s'agit de tenir compte du changement des valeurs survenu depuis les années 1990. Les concepts doivent être consignés par écrit afin de simplifier l'uniformisation et la communication de la stratégie de marketing parmi les acteurs du réseau, de même qu'entre les réseaux. La forme écrite ne constitue pas un but en soi; elle permet plutôt de faciliter le contrôle de l'application des mesures.
- Les nouveaux réseaux doivent formuler leur conception de manière explicite et regrouper les éléments de marketing actuellement éparpillés dans divers programmes annuels et concepts partiels.
- Les conceptions de marketing de tous les réseaux doivent être contrôlées de manière encore plus stricte du point de vue des groupes-cibles. Il convient de demander si les offres répondent vraiment aux besoins de groupes-cibles spécifiques. Il faut notamment examiner, dans les concepts de marketing, le recours à des concepts issus de la recherche sur les styles et le cadre de vie.
- Un regroupement des campagnes prévues s'adressant aux propriétaires d'immeubles doit être étudié. Nous faisons ici allusion aux réseaux des *pompes à chaleur*, du *solaire* et du *bois*. L'objectif de la campagne devrait consister à sensibiliser, d'une manière générale, les propriétaires de bâtiments aux énergies renouvelables. Les services de consultation des divers réseaux doivent enregistrer les réactions à la campagne sous forme d'une communication point par point.
- A moyen terme, la campagne en faveur du courant vert devra être abandonnée. Elle devra être remplacée par des efforts d'uniformisation sous le label «naturemade» de la présence, aujourd'hui encore hétérogène, sur le marché des divers fournisseurs de courant vert. La publicité directe en faveur du courant vert doit passer par le biais des entreprises électriques. Une telle répartition du travail irait dans le sens de la campagne, puisqu'une partie des ressources libérées pourraient y être consacrées.

Recommandations en matière de déroulement des activités d'information et de conseil

Sur la base des résultats du sondage, nous formulons les recommandations suivantes:

- Les offres dans le secteur des intermédiaires (ingénieurs, planificateurs, installateurs) sont déjà un succès et doivent être maintenues au même niveau, voire intensifiées.
- Après une décennie d'activité, leur pénétration auprès des groupes-cibles (propriétaires de bâtiments) est encore faible et ce, pour chacun des trois réseaux étudiés. De l'avis des évaluateurs, il convient de décider si ces groupes-cibles méritent encore d'être travaillés. Il en découle deux variantes. Premièrement, une concentration des activités d'information et de conseil en faveur des

intermédiaires. Deuxièmement, il serait aussi possible d'appliquer une véritable stratégie de «push-and-pull». Mais pour que celle-ci fonctionne, il faudrait pouvoir mieux atteindre les propriétaires de bâtiments, ce qui ne sera possible qu'en engageant davantage de ressources. En cas de lancement d'une campagne de marketing commune entre les secteurs du *bois*, du *solaire* et des *pompes à chaleur* auprès des propriétaires d'immeubles (cf. ci-dessus), les chances de réussite seront bonnes.

- Les *prestations d'information et de conseil* doivent toujours être examinées dans le contexte d'un marketing général. Dans ce sens, un regroupement et une intensification du marketing de base ne se justifieront que si des capacités suffisantes sont mises à disposition au niveau des activités d'information et de conseil. L'un ne va pas sans l'autre.
- Le traitement des adresses dans les services de consultation de Swissolar et d'Energie-bois Suisse doit d'urgence être modernisé. Les moyens actuels ne sont plus suffisants. L'idéal serait que les deux services d'information travaillent avec les mêmes ressources informatiques. Ainsi, il serait possible de réaliser des économies au niveau des infrastructures et de mettre sur pied une exploitation commune des adresses. Comme l'a révélé le sondage, ces réseaux disposent déjà actuellement d'une base de clientèle identique. Il devrait par conséquent être possible de la traiter ensemble.