



CENTRE DE RECHERCHE SUR LES TRANSPORTS

# GESTION DE LA MOBILITÉ EN ENTREPRISES : POLITIQUES DE TRANSPORT EFFICACES







# **GESTION DE LA MOBILITÉ EN ENTREPRISES : POLITIQUES DE TRANSPORT EFFICACES**

# ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements de 30 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

*Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.*

ISBN 978-92-821-0256-5 (imprimé)  
ISBN 978-92-821-0257-2 (PDF)  
DOI 10.1787/9789282102572-fr

Publié en anglais : *Effective Transport Policies for Corporate Mobility Management*

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : [www.oecd.org/editions/corrigenda](http://www.oecd.org/editions/corrigenda).

© OCDE 2010

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

## FORUM INTERNATIONAL DES TRANSPORTS

Le Forum International des Transports est une institution intergouvernementale appartenant à la famille OCDE. Le Forum est une plate-forme mondiale pour les décideurs politiques et les parties intéressées. Son objectif est d'aider les responsables politiques et un public plus large à mieux appréhender le rôle des transports en tant qu'élément clé de la croissance économique, ainsi que leurs effets sur les composantes sociales et environnementales du développement durable. Le Forum organise une Conférence pour les Ministres et les représentants de la société civile chaque année au mois de mai à Leipzig, Allemagne.

Le Forum International des Transports a été créé par une Déclaration du Conseil des Ministres de la CEMT (Conférence Européenne des Ministres des Transports) lors de la session ministérielle de mai 2006. Il est établi sur la base juridique du Protocole de la CEMT signé à Bruxelles le 17 octobre 1953 ainsi que des instruments juridiques appropriés de l'OCDE. Son Secrétariat se trouve à Paris.

Les pays membres du Forum sont les suivants : Albanie, Allemagne, Arménie, Australie, Autriche, Azerbaïdjan, Bélarus, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Canada, Corée, Croatie, Danemark, ERYM, Espagne, Estonie, États-Unis, Finlande, France, Géorgie, Grèce, Hongrie, Inde, Irlande, Islande, Italie, Japon, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Malte, Mexique, Moldavie, Monténégro, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie, Ukraine.

L'OCDE et le Forum International des Transports ont créé en 2004 un Centre conjoint de Recherche sur les Transports. Ce Centre mène des programmes coopératifs de recherche couvrant tous les modes de transport, recherches qui visent à aider la formulation des politiques dans les pays membres. A travers certains de ses travaux, le Centre apporte également des contributions aux activités du Forum International des Transports.

Des informations plus détaillées sur le Forum International des Transports sont disponibles sur Internet à l'adresse suivante :

[www.internationaltransportforum.org](http://www.internationaltransportforum.org)

© OCDE/FIT 2010

---

Toute reproduction, copie, transmission ou traduction de cette publication doit faire l'objet d'une autorisation écrite. Les demandes doivent être adressées aux Éditions OCDE [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org) ou par fax 33 1 45 24 99 30.

---



## PRÉFACE

### Portée et méthodologie

Un nombre assez significatif d'entreprises, et autres employeurs importants, ont mis en place des initiatives pour traiter les problèmes de trafic générés par leurs activités et notamment le trafic généré par leurs employés et leurs clients. De telles initiatives de *Gestion de la Mobilité en Entreprise* (GME) sont l'objet de ce rapport. Il donne des recommandations aux États sur des stratégies efficaces pour traiter et limiter le trafic généré par les déplacements des navetteurs et des clients. Le projet s'est concentré sur deux points : *découvrir quels rôles potentiels, s'il en est, les autorités publiques peuvent jouer pour faciliter la mise en œuvre de la GME* (voir Chapitre 3) et *examiner les facteurs de succès dans des cas particuliers de bonnes pratiques au niveau des entreprises* (voir Chapitre 4). Cette étude a été menée par un consultant (un expert reconnu dans le domaine) sous la direction du secrétariat du JTRC et d'un Groupe Consultatif comprenant 7 pays.<sup>1</sup> Le projet s'appuie sur la précédente table ronde ECMT « *Gérer le comportement des navetteurs : un nouveau rôle pour les entreprises* » (Table ronde 121, 2001) et a été financé en partie par des subventions du Japon.

La méthodologie du projet est basée sur une approche par étude de cas, concentrée sur quelques initiatives de GME sélectionnées plutôt que sur l'examen exhaustif de plans de mobilité d'entreprise. Les raisons de ce choix sont au nombre de trois :

1. L'objectif de ce projet était de donner des recommandations sur des politiques efficaces - pour pouvoir évaluer l'efficacité de ces politiques, une analyse *quantitative* (ou, si ce n'est pas possible *qualitative raisonnée*) du résultat des initiatives doit être disponible. Malheureusement, relativement peu d'initiatives de GME publient ou même fournissent des évaluations quantitatives. Ce rapport couvre certaines des plus importantes initiatives qui le font.
2. Afin de surmonter le défi de la relative pénurie d'évaluations quantitatives rigoureuses des initiatives de GME, il a été décidé de tirer profit de l'expertise présente sur le terrain. Un examen a été mené par des experts pour identifier les projets qui publiaient des résultats quantitatifs ou fournissaient une évaluation qualitative bien fondée. Les initiatives sélectionnées l'ont aussi été parce qu'elles semblaient être largement représentatives d'un plus grand nombre d'initiatives.
3. Enfin, l'approche par étude de cas et les entretiens détaillés qu'elle comprend ont permis au rapport d'examiner beaucoup plus dans le détail que ce qui aurait été possible avec des études d'initiatives plus nombreuses mais moins riches, certains facteurs de succès et certaines barrières.

Le rapport lui-même est tiré d'une enquête informatisée sur les initiatives en Gestion de la Mobilité en Entreprise, des réponses à un questionnaire en profondeur et à des entretiens téléphoniques extensifs avec 6 entreprises, 4 organismes de soutien de GME et 7 collectivités nationales, régionales ou locales ayant des politiques de GME en place.

### NOTE

<sup>1</sup> Belgique, Allemagne, Japon, Pays-Bas, Espagne, Royaume-Uni et États-Unis.



## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### ITRD<sup>1</sup> No E145017

Face à la croissance des impacts négatifs de la circulation routière, de nombreuses autorités publiques ont cherché à élargir leur rayon d'action en étudiant ce qui peut être accompli avec réalisme et raison, en se concentrant non seulement sur l'offre (c'est à dire les routes et les véhicules) mais en gérant aussi la demande de transport. Pour des raisons très pratiques, certaines autorités publiques ont élargi le champ de leurs politiques de gestion de la demande et sont passées du ciblage des individus et des ménages à celui des acteurs générant un trafic important - dont les lieux de travail du secteur public et du secteur privé. Ces stratégies de *Gestion de la Mobilité en Entreprise (GME)* cherchent à promouvoir le transport durable du domicile au lieu de travail, pour les clients et les déplacements professionnels. Ce rapport analyse la portée de telles stratégies en notant qu'elles ont souvent le potentiel de permettre des économies à la fois pour les employés et les employeurs. En se basant sur un échantillon de projets ayant communiqué des résultats chiffrés, le rapport trouve que les principaux facteurs motivant la mise en place de programmes de GME sont les pressions auxquelles les entreprises sont soumises à cause des *réglementations externes* (celles liées aux politiques de transport, au développement des sites ou aux processus d'approbation/permission du zonage) ou celles concernant *les coûts liés au transport* - et en particulier ceux liés à la mise à disposition de *stationnement pour les employés et les clients*. Aussi, le rapport conclut qu'il existe de bonnes raisons de juger nécessaire l'action des États en faveur de la GME même s'il n'existe pas de modèle unique d'initiative en ce domaine. Cependant, les autorités publiques ont à leur disposition certains *outils* et des *fenêtres d'opportunité* spécifiques pour pousser à la mise en place de mesures de GME. Les plus importants de ces outils sont liés au *processus de permission de développement foncier* et aux *exigences du zonage concernant la mise à disposition d'espaces de stationnement*.

**Domaine :** planification de la circulation et des transports (72) ; aspects économiques et administration (10).

**Mots clés :** demande ; autorité locale ; industrie ; domicile travail ; planification ; mode de transport ; choix ; place stationnement ; utilisation du sol ; politique ; stationnement ; coût ; évaluation ; développement durable.

### NOTE

<sup>1</sup> L'ITRD est une base de données des publications sur le transport et sur la recherche en matière de transport. Celle-ci est gérée par TRL sous la supervision du Centre de Recherche sur les Transports de l'OCDE et du Forum International des Transports. L'ITRD comprend plus de 350 000 références, et environ 10 000 y sont ajoutées chaque année. L'information contenue dans l'ITRD provient de plus de 30 instituts et organisations reconnus de par le monde. Pour tout renseignement, veuillez contacter [itrd@trl.co.uk](mailto:itrd@trl.co.uk) ou visiter le site internet de l'ITRD : [www.itrd.org](http://www.itrd.org).



## TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉFACE</b> .....	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b> .....	<b>7</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>11</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>15</b>
<b>2. ROLE DES AUTORITÉS PUBLIQUES</b> .....	<b>21</b>
2.1. Réglementations .....	22
2.2. Moyens de soutien .....	41
<b>3. EXEMPLES DE BONES PRATIQUES DE POLITIQUES DE GME APPLIQUÉES</b> ..	<b>53</b>
3.1. Conclusions bibliographiques sur les effets de la GME .....	53
3.2. Exemples de cas d'excellence de GME mise en application .....	56
<b>4. RÉSULTATS ET CONCLUSIONS</b> .....	<b>81</b>
4.1. Conditions – faciliter les alternatives de déplacement et l'aménagement du travail .....	81
4.2. Réglementations relatives à la GME, politiques fiscales et moyens de soutien .....	82
4.3. Exemples de cas d'excellence d'entreprises : principaux résultats .....	94
4.4. Lier la GME aux changements de comportement concernant les déplacements ...	100
4.5. Facteurs importants pour la mise en oeuvre de la GME .....	102
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	<b>105</b>



## RÉSUMÉ

### Autorités publiques et gestion de la mobilité

L'un des principaux défis pour les autorités publiques est de garantir que l'activité de transport continue à soutenir des objectifs sociétaux généraux tels que créer de la richesse et fournir des accès de grande qualité aux personnes, aux emplois, aux services et aux activités, tout en gérant les impacts parfois négatifs de la mobilité - qui incluent la congestion extrême, la pollution, le bruit, les impacts climatiques et d'autres inconvénients comme la détérioration du cadre de vie dans les zones urbaines.

Historiquement, le rôle des autorités en charge du transport (et de l'environnement) a été de garantir l'existence de capacités suffisantes pour répondre à la demande croissante de déplacements et d'imposer des standards techniques spécifiques que les véhicules doivent atteindre pour respecter des objectifs de sécurité et d'environnement. Cette approche combinée a donné des résultats positifs mais il devient de plus en plus clair que l'association des politiques « *prévoir et fournir* » et « *commander et contrôler* » a atteint ses limites - particulièrement dans les zones urbaines surpeuplées.

En conséquence, de nombreuses autorités publiques ont cherché à élargir leur rayon d'action en étudiant ce qui peut être accompli avec réalisme et raison, en se concentrant non seulement sur l'offre (c'est à dire les routes et les véhicules) mais en gérant aussi la *demande* de transport.

La gestion de la demande, aussi connue sous le nom de *Gestion de la Demande de Déplacement* ou *Gestion de la Mobilité* se définit comme:

*... une approche privilégiant la demande pour favoriser et augmenter la mobilité durable. Son but est de soutenir et d'encourager un changement d'attitude et de comportement à l'égard des modes de transport durable. Elle implique de nouveaux partenariats et un ensemble d'outils qui reposent habituellement sur l'information, la communication, la motivation, l'organisation et la coordination et nécessitent d'être promus<sup>1</sup>.*

Les stratégies de la demande cherchent en général à influencer le volume, le choix du moment, du mode et la fréquence des déplacements et se sont traditionnellement concentrées sur les déplacements des individus ou des ménages. Cette approche présente de nombreux avantages dans la mesure où les individus et les ménages représentent le lieu où la plupart des décisions en matière de transport sont prises. Cependant elle présente aussi un inconvénient majeur qui est que les individus et les ménages sont une cible très hétérogène et éclatée, ce qui rend plus difficile pour l'État l'application d'actions rentables. De plus, la mise en oeuvre de politiques telles que les péages, qui peuvent être appliquées avec l'accord unanime du large spectre des individus et des ménages, s'est avérée, à très peu d'exceptions près, notoirement difficile.

### Gestion de la Mobilité en Entreprise

Pour des raisons très pratiques, certaines autorités publiques ont élargi le champ de leurs politiques de gestion de la demande et sont passées du ciblage des individus et des ménages à celui des acteurs

général un trafic important - dont les lieux de travail du secteur public et du secteur privé. Ces stratégies de *Gestion de la Mobilité en Entreprise* cherchent à promouvoir le transport durable du domicile au lieu de travail, pour les clients et les déplacements professionnels. Les groupes cibles spécifiques des initiatives de Gestion de la Mobilité en Entreprise (GME) sont les salariés et les visiteurs. Les employeurs sont impliqués directement dans les stratégies de Gestion de la Mobilité en Entreprise, car ils sont les principaux « canaux » permettant d'atteindre ces groupes cibles spécifiques.

Le principal instrument utilisé pour la planification et la mise en œuvre des mesures de Gestion de la Mobilité - et pour l'évaluation ex-post - est le plan de mobilité<sup>2</sup>. En général un Plan de Mobilité comprend :

Une *analyse de la situation actuelle et du cadre des conditions existantes* (par exemple les types de trajets existants, la qualité d'accessibilité du site selon différents modes de transport, le contexte législatif et réglementaire).

- La *détermination d'objectifs* (en termes de changement de mode de transports ou de réduction du taux de voitures occupées par une seule personne).
- La définition de la *gamme de mesures* à mettre en œuvre.
- La *définition des responsabilités* pour la mise en œuvre de chaque mesure choisie.
- Le plan de travail pour la mise en œuvre.
- Les méthodes et le plan de travail pour l'évaluation et le contrôle de l'impact des mesures adoptées.

### **Le groupe projet consultatif JTRC sur des politiques efficaces dans le domaine de la gestion de la mobilité en entreprise pour les déplacements des employés et des clients**

Ce projet a cherché à dégager des leçons et des directives d'une enquête en profondeur menée sur des *bonnes pratiques* dans le domaine de la Gestion de la Mobilité en Entreprise. Le projet s'est concentré sur deux points : examiner les facteurs de succès dans des cas particuliers de bonnes pratiques au niveau des entreprises et découvrir quels rôles potentiels, s'il en est, les autorités publiques peuvent jouer pour faciliter la mise en application de la GME. Le projet s'appuie sur la précédente table ronde ECMT « *Gérer le comportement des navetteurs : un nouveau rôle pour les entreprises* » (Table ronde 121, 2001). Ce rapport est tiré d'une enquête informatisée sur les initiatives en Gestion de la Mobilité en Entreprise, et des réponses à un questionnaire en profondeur. Le rapport a été révisé et étudié en détail par un Groupe Consultatif composé de représentants nommés provenant de 7 pays.<sup>3</sup>

## **Conclusions**

### ***Impact de la Gestion de la Mobilité en Entreprise***

Les changements provoqués par les initiatives de Gestion de la Mobilité en Entreprise peuvent être tout à fait significatifs (15 à 20 % de réduction des véhicules avec un seul occupant) et économiques. Les initiatives de GME peuvent permettre à la fois aux employeurs et aux employés de faire des économies. Par exemple, une société, en évitant des coûts de stationnement, et malgré un coût de gestion de la mobilité de 220 000 € par an a quand même fait une économie directe, sur la même période, de 80 000 €. Éviter les coûts de stationnement a été une économie récurrente majeure mise en évidence par l'examen des cas de bonnes pratiques.

### ***Motivation des entreprises face à la Gestion de la Mobilité en Entreprise***

Alors que les entreprises mettent en place la Gestion de la Mobilité en Entreprise pour un nombre varié de raisons, deux d'entre elles se distinguent comme étant particulièrement importantes. En fait, elles sont sans doute les *seules* motivations qui importent dans la plupart des cas. Il s'agit des pressions auxquelles les entreprises sont soumises à cause des *réglementations externes* (celles liées aux politiques de transport, au développement des sites ou aux processus d'approbation/permission du zonage) ou de celles concernant *les coûts liés au transport* – et en particulier ceux liés à la mise à disposition de *stationnement pour les employés et les clients*. D'autres motivations comme l'amélioration des options de transport du personnel, les questions d'environnement, d'images, etc., jouent un rôle beaucoup moins important.

Clairement, à part pour les deux situations citées précédemment (réglementation externe et/ou pression sur les coûts) il ne faut pas s'attendre à ce que les entreprises fassent un lien direct entre la Gestion de la Mobilité en Entreprise et leur activité principale, ce n'est que très rarement le cas. Même lorsque les entreprises sont confrontées à des pressions sur les coûts ayant un lien avec la GME, il peut ne pas exister en interne des mécanismes de comptabilité suffisamment sophistiqués pour permettre d'isoler les économies induites par la GME. De nombreuses entreprises peuvent avoir, à priori, l'idée (souvent erronée) que les activités de gestion des sites ne peuvent pas être gérées comme des centres de revenus/profits, et que même dans ce cas, elles ne pourraient jamais générer des économies et/ou des revenus significatifs. Les instruments qui aident les entreprises à effectuer un tel contrôle de gestion – comme la promotion des moyens de soutien à la gestion de la mobilité, peuvent être utiles dans ces cas.

Les entreprises sont sans doute prêtes à mettre en œuvre des plans de Gestion de la Mobilité en Entreprise en échange d'une liberté et d'une flexibilité plus grandes face aux règles spécifiques qui pèsent sur les coûts. Par exemple, les charges pour un stationnement minimum dans les zones où le terrain est cher pèsent lourdement sur leurs coûts. Ces exigences sont typiquement présentes pour le développement foncier, le zonage et/ou les réglementations liées aux permis. La Gestion de la Mobilité en Entreprise peut être une alternative qui garantirait la mobilité des employés sans que l'entreprise ait à supporter les charges de stationnement stipulées dans les règlements de zonage locaux. Permettre des processus qui autorisent de tels échanges *quid pro quo* (des plans de GME contre une plus grande flexibilité des règles de stationnement) peut jouer un rôle important pour soutenir la Gestion de la Mobilité en Entreprise. Cela a été le cas dans de nombreuses études de cas figurant dans ce rapport, par exemple à Zurich où la ville a donné aux promoteurs immobiliers plus de contrôle et de flexibilité dans la gestion du stationnement dans les zones de redéveloppement urbain, en échange de la garantie (accompagnée de sanctions) que le trafic généré, entrant et sortant de ces zones, ne dépasserait pas un « quota » fixé.

Enfin, il est important de constater à la fois les intérêts que peuvent avoir et les rôles que peuvent jouer les promoteurs immobiliers et les Chambres de Commerce pour le support et la diffusion de l'utilisation de la Gestion de la Mobilité en Entreprise. Les potentielles réductions de coûts et la plus grande flexibilité de la réglementation sont l'une et l'autre de fortes motivations.

### ***Rôle des états dans la Gestion de la Mobilité en Entreprise***

Il existe de bonnes raisons de juger nécessaire l'action des États en faveur de la GME lorsque les entreprises ne sont pas systématiquement confrontées à toutes les externalités négatives que génèrent les déplacements de leurs employés et de leurs clients. En particulier, les États doivent jouer un rôle fort pour faciliter les mesures de GME et garantir une égalité de traitement en ce qui concerne leur mise en œuvre dans les zones urbaines et leur périphérie. Dans le premier cas, les États peuvent ainsi traiter avec flexibilité

les impacts externes du trafic généré par les lieux de travail/commerciaux, et dans le second, cela leur permet d'éviter les enchères compétitives régressives entre les municipalités qui cherchent à attirer des développements commerciaux en proposant des réglementations plus souples en ce qui concerne les sites générant du trafic.

Cependant, il n'existe pas de modèle unique d'initiative de Gestion de la Mobilité en Entreprise efficace ni de justification pour appliquer à toutes les entreprises des exigences de GME uniformes, sans tenir compte de leur taille, de leur lieu d'implantation et de leur activité.

Il est aussi clair que les États ont à leur disposition certains *outils* et des *fenêtres d'opportunité* spécifiques pour pousser à la mise en place de mesures de Gestion de la Mobilité en Entreprise. Les plus importants de ces outils sont liés au *processus de permission de développement foncier* et aux *exigences du zonage concernant la mise à disposition d'espaces de stationnement*. Exiger des plans de Gestion de la Mobilité en Entreprise sans les lier à ces deux leviers rendrait probablement nécessaire un niveau d'autorité de contrôle et de sanction qui est aussi rare que ce qu'il est difficile à appliquer.

Le champ d'action de l'État peut être relativement large, allant de la mise à disposition de moyens de support, pour soutenir des initiatives de Gestion de la Mobilité en Entreprise au niveau des entreprises, jusqu'à établir un cadre réglementaire national qui permettent aux collectivités locales de mettre en place leurs propres exigences relatives à la GME. Cependant, à la fois au niveau national et régional, il existe des politiques qui peuvent empêcher l'assimilation et l'application de la Gestion de la Mobilité en Entreprise et il est important que les États qui veulent faciliter la diffusion de la GME s'occupent de ces blocages. Par exemple, le traitement fiscal inégal, voire parfois injuste du stationnement et des subventions aux employés pour l'utilisation des transports publics fournis par l'employeur, des frais de transport en commun et de stationnement que l'employé a à sa charge, et des voitures de sociétés, peuvent avoir un effet dissuasif puissant sur la mise en œuvre des initiatives de GME.

Enfin, il est à noter que même si le champ d'action des collectivités régionales/locales est considérable, elles ne sont pas les seules ni même dans certains cas pas les agents les plus importants pour garantir un cadre universel pour la Gestion de la Mobilité en Entreprise. Comme il a été indiqué précédemment, dans certains cas, les promoteurs et/ou les associations industrielles comme les Chambres de Commerce (comme dans le cas de Grenoble) peuvent être des substituts efficaces aux États pour la promotion et la coordination des efforts de Gestion de la Mobilité en Entreprise.

## NOTES

<sup>1</sup> Selon l'EPOMM (*European Platform of Mobility Management*), voir [www.epomm.org](http://www.epomm.org)

<sup>2</sup> Aussi connu comme : *Plan Vert du Transit, Plan de déplacements ou Plan de Réduction de Déplacement.*

<sup>3</sup> *Belgique, Allemagne, Japon, Pays –Bas, Espagne, Royaume-Uni et États-Unis.*

## 1. INTRODUCTION

### Autorités publiques et Gestion de la Mobilité

L'un des principaux défis pour les autorités publiques est de garantir que l'activité de transport continue à soutenir des objectifs sociétaux généraux tels que créer de la richesse et fournir des accès de grande qualité aux personnes, aux emplois, aux services et aux activités, tout en gérant les impacts parfois négatifs de la mobilité – qui incluent la congestion extrême, la pollution, le bruit, les impacts climatiques et d'autres inconvénients comme la détérioration du cadre de vie dans les zones urbaines.

Historiquement, le rôle des autorités en charge du transport (et de l'environnement) a été de garantir l'existence de capacités suffisantes pour répondre à la demande croissante de déplacements et d'imposer des standards techniques spécifiques pour les véhicules, afin de respecter des objectifs de sécurité et d'environnement. Cette approche combinée a donné des résultats positifs mais il devient de plus en plus clair que l'association des politiques « *prévoir et fournir* » et « *commander et contrôler* » a atteint ses limites – particulièrement dans les zones urbaines.

En conséquence, de nombreuses autorités publiques ont cherché à élargir leur rayon d'action en étudiant ce qui peut être accompli avec réalisme et raison, en se concentrant non seulement sur l'offre (c'est à dire les routes et les véhicules) mais en gérant aussi la *demande* de transport.

La gestion de la demande, aussi connue sous le nom de *Gestion de la Demande de Déplacement* ou *Gestion de la Mobilité* se définit comme :

*...une approche privilégiant la demande pour favoriser et augmenter la mobilité durable. Son but est de soutenir et d'encourager un changement d'attitude et de comportement à l'égard des modes de transport durable. Elle implique de nouveaux partenariats et un ensemble d'outils qui reposent habituellement sur l'information, la communication, la motivation, l'organisation et la coordination et nécessitent d'être promus<sup>1</sup>.*

Les stratégies de la demande cherchent en général à influencer le volume, le choix du moment, du mode et la fréquence des déplacements et se sont traditionnellement concentrées sur les déplacements des individus ou des ménages. Cette approche présente de nombreux avantages dans la mesure où les individus et les ménages représentent le lieu où la plupart des décisions en matière de transport sont prises. Cependant elle présente aussi un inconvénient majeur qui est que les individus et les ménages sont une cible très hétérogène et éclatée, ce qui rend plus difficile pour l'État l'application d'actions rentables. De plus, la mise en oeuvre de politiques telles que les péages, qui peuvent être appliquées avec l'accord unanime du large spectre des individus et des ménages s'est avérée, à très peu d'exceptions près, notoirement difficile.

### Brève introduction à la Gestion de Mobilité d'Entreprise

Pour des raisons très pratiques, certaines autorités publiques ont élargi le champ de leurs politiques de gestion de la demande et sont passées du ciblage des individus et des ménages à celui

des acteurs générant un trafic important – dont les lieux de travail du secteur privé et public (y compris les associations intermédiaires comme les ONG, les agences, les associations, etc). Ces stratégies de *Gestion de la Mobilité en Entreprise* (GME)<sup>2</sup> cherchent à promouvoir le transport durable du domicile au lieu de travail, pour les clients et les déplacements professionnels en essayant de réduire l’impact des déplacements des employés et des visiteurs. Les employeurs ont un rôle central dans la mise en oeuvre de la GME car ils sont déterminants pour faciliter et/ ou modifier l’utilisation des modes de transport alternatif par les employés et, dans une moindre mesure, les clients.

### *Motivation des employeurs pour mettre en oeuvre la GME*

En fonction de circonstances qui leur sont propres, les entreprises peuvent avoir diverses raisons de mettre en place des initiatives de GME. Néanmoins, une étude transversale de la GME montre qu’il existe un cœur de motivations de principe commun (Cairns et al, 2002, Müller, 2001 ou Synergo, 2003). Ce sont :

- Les réglementations externes (requisés par la loi, les conditions de base nécessaires à l’obtention de permis d’aménagement ou de construction, la réponse aux politiques de transport de l’État).
- Les problèmes d’espace de stationnement sur le site.
- Les problèmes d’accessibilité d’un site dûs à la congestion.
- Les économies sur les coûts (par exemple en abandonnant le financement de places de stationnement gratuites).
- L’amélioration des options de transport offertes au personnel et la réduction du stress lié aux déplacements domicile-travail.
- La sensibilisation environnementale ou l’intégration des problèmes de transport dans des systèmes de gestion environnementale (comme EMAS ou ISO 14001).
- La volonté de diriger par l’exemple (particulièrement sur les sites des collectivités locales, régionales ou nationales).
- L’image.

Comme ce rapport l’examinera dans des études de cas détaillées, toutes les entreprises ne partagent pas ces motivations de la même façon. Les entreprises estiment systématiquement que certaines de ces motivations, en particulier les deux premières, sont plus importantes que les autres.

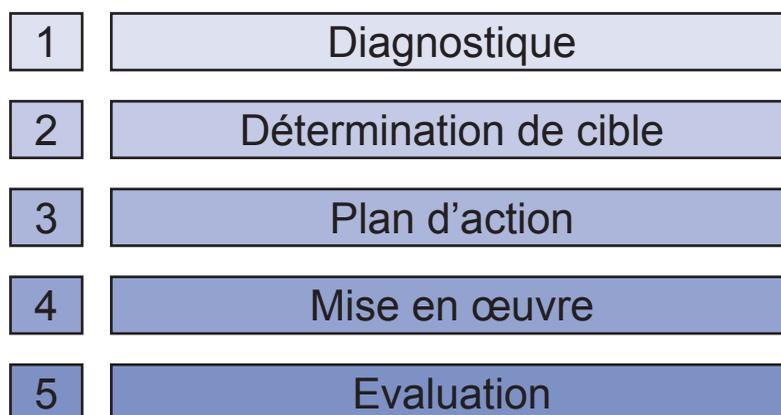
### *Le Plan de Mobilité : au centre de la GME*

Le principal instrument utilisé pour la planification et la mise en oeuvre de la Gestion de la Mobilité en Entreprise, et pour l’évaluation ex-post, est le plan de mobilité<sup>3</sup>. Un plan de mobilité inclut en général cinq composantes (voir Figure 1.1.) :

- Une analyse de la situation actuelle et du cadre des conditions existantes (par exemple les types de trajets existants, la qualité d’accessibilité du site selon différents modes de transport, le contexte législatif et réglementaire).

- La détermination d'objectifs (en termes de changement de mode de transports ou de réduction du taux de voitures individuelles).
- La définition de la gamme de mesures et la définition des responsabilités pour la mise en œuvre de chaque mesure choisie.
- Le plan de travail pour la mise en œuvre.
- Les méthodes et le plan de travail pour l'évaluation et le contrôle de l'impact des mesures adoptées.

Figure 1.1. GME Plan de Mobilité en 5 étapes



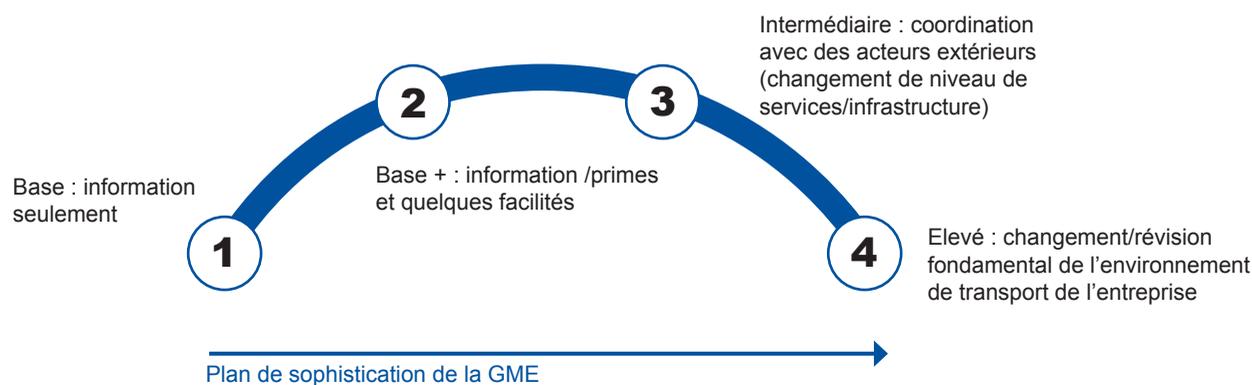
### Mesures de GME

Les mesures de mise en œuvre sont au centre de la stratégie de GME. Elles sont multiples et peuvent être adaptées aux besoins spécifiques des employeurs en leur accordant beaucoup de flexibilité. Les mesures (voir Tableau 1.1) accessibles aux employeurs peuvent, généralement parlant, être scindées en mesures qui ciblent des modes spécifiques, des types de déplacements spécifiques et/ou ayant des champs d'intervention particuliers – par exemple les mesures qui agissent sur :

- *L'infrastructure* liée aux différents moyens de transport.
- L'entreprise ou l'organisation elle-même, en particulier dans le cas où cette dernière propose des mesures pour inciter ou dissuader l'utilisation de différents moyens de transport.
- La mise à disposition *d'information* concernant les différents moyens de transport ou dont l'objectif est d'augmenter la sensibilisation.

Tableau 1.1. Exemples de mesures de GME (mise en œuvre sous la principale responsabilité de l'employeur)

Types de déplacement	Moyens de transport	Type de mesures		
		Infrastructure	Organisation, incitations, freins	Information, sensibilisation
Déplacement domicile-travail	Transport en commun, navette d'entreprise	Accès direct et courtes distances de l'arrêt des transports publics au site de l'entreprise, etc.	Vente de billets sur place, billets financés par l'entreprise, navette d'entreprise ; service de navettes vers les principaux arrêts de transports publics, retour chez soi motorisé garanti, etc.	Information concernant les services, les tarifs et les horaires (imprimés, intranet, etc.) ; journées d'actions, campagnes, test de déplacements gratuits etc.
	Vélo	Parking à vélos protégé, casiers, douche ; etc.	Financement des dépenses liées à l'utilisation du vélo pour se rendre au travail ; subvention à l'achat d'un vélo ; mise à disposition sur place d'ateliers de réparation, d'équipements contre la pluie ; etc.	Information concernant les pistes cyclables; les petits-déjeuners pour cyclistes, journées d'actions, campagnes, recommandations sur la sécurité et la santé, compétitions ; etc.
	Gestion du stationnement	Rationnement des places de stationnement (ou au moins arrêt de l'offre) ; etc.	Frais de stationnement; gestion des aides financières au stationnement prenant en compte des critères d'accessibilité ; programmes de « parking cash-out » (indemnité pour non utilisation de place de stationnement)	Information concernant les aides financières au stationnement et les frais de stationnement ; journées d'actions ; campagnes ; etc.
	Covoiturage	Places de stationnement réservées aux véhicules de covoiturage ; etc.	Frais de stationnement réduits pour le covoiturage ; service assorti sur place ; etc.	Information concernant les opportunités de covoiturage, journées d'actions ; campagnes ; etc.
	General		Travail à distance, semaine de travail réduite; etc	
Déplacement professionnel	Public transport	Mêmes mesures que pour le déplacement domicile-travail	Règles de déplacements professionnels favorisant l'utilisation des transports publics	
	Vélo	Mêmes mesures que pour le déplacement domicile-travail	Vélos communs mis à disposition sur place pour les petits déplacements professionnels ; etc.	Services de réservation et d'information sur l'offre ; etc.
	Covoiturage		Participation à des plans de covoiturage professionnels émanant de covoitureurs	Information concernant l'offre ; etc.
	Général		Téléconférences	Information concernant l'offre ; etc.
Utilisation de voitures à faible consommation d'énergie	Conduite à faible consommation d'énergie.		Participation à des cours de conduite économique	Information concernant l'offre ; journées d'actions sur place avec des fournisseurs de cours.
	Gestion du parc automobile avec économies en énergie		Rationnement du parc automobile ( ou au moins arrêt de l'augmentation de la flotte) voitures de sociétés à faible consommation d'énergie	
Déplacement du client	Transport en commun	Mêmes mesures que pour le déplacement domicile-travail		Information sur l'accessibilité du site par transport en commun ; etc.
	Parking management	Mêmes mesures que pour le déplacement domicile-travail.	Frais de stationnement	Information concernant la gestion du stationnement sur place ; etc.

Figure 1.2. **Étendue de la sophistication du Plan de Mobilité de la GME**

### *Étendue de la sophistication des programmes de GME*

Étant donnée l'étendue des options disponibles et les différences de motivations et de contextes locaux, il est clair que toutes les entreprises ne vont pas adopter la même approche de GME, d'ailleurs elles ne le devraient pas. Cependant, un examen rapide des plans de GME révèle que les stratégies de GME peuvent être approximativement réparties en un continuum selon à la fois la sophistication du plan et le niveau d'interaction avec des acteurs extérieurs à l'entreprise (voir Figure 1.2).

Au niveau le plus simple, un plan de mobilité d'entreprise peut n'avoir pour objectif que d'informer les employés des options alternatives de déplacement qui s'offrent à eux, sans leur fournir aucune incitation à les adopter. À un niveau de sophistication plus élevé, une entreprise pourrait fournir des incitations en interne à l'adoption de modes de déplacements différents et mettre à disposition des types d'infrastructure et/ou modifier des installations pour encourager des changements dans les habitudes de déplacement de ses employés. À un niveau encore plus élevé, l'entreprise pourrait, en plus des mesures décrites précédemment, sortir de son cadre et négocier activement avec les régies de transport public et les collectivités locales pour obtenir des changements dans les horaires de passage et/ou de nouvelles infrastructures. Enfin, au niveau maximum, une entreprise pourrait entreprendre de repenser en profondeur son fonctionnement en examinant comment celui-ci génère et influence les déplacements et chercher à se réorganiser en modifiant les aspects de son activité qui ne sont pas liés au transport (emplacement, horaires, approvisionnement, etc) et en négociant activement avec des acteurs extérieurs (transporteurs, sous-traitants, collectivités, clients, etc) afin de minimiser les impacts environnementaux et sociétaux du transport et de la logistique.

D'une façon générale, de nombreux plans de déplacements de GME sont situés entre les points 1 et 2 dans la figure 1.2, de nombreux plans parmi les meilleurs sont situés autour du point 3, alors que très peu de plans atteignent le point 4.

Avant d'étudier les facteurs spécifiques de succès dans des cas individuels de bonnes pratiques au niveau des entreprises dans la section 3, la prochaine section étudie les rôles potentiels, s'il en est, que les autorités publiques peuvent jouer pour faciliter la mise en application de la GME, en examinant les initiatives de support à la GME nationales et régionales.

### NOTES

<sup>1</sup> Selon l'EPOMM (European Platform of Mobility Management), voir [www.epomm.org](http://www.epomm.org)

<sup>2</sup> Aux USA, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni la GME est connue comme Demande de Gestion de Transport (DGT).

<sup>3</sup> Aussi connu comme : plan Vert du transit, Plan de déplacements ou Plan de Réduction de Déplacement.

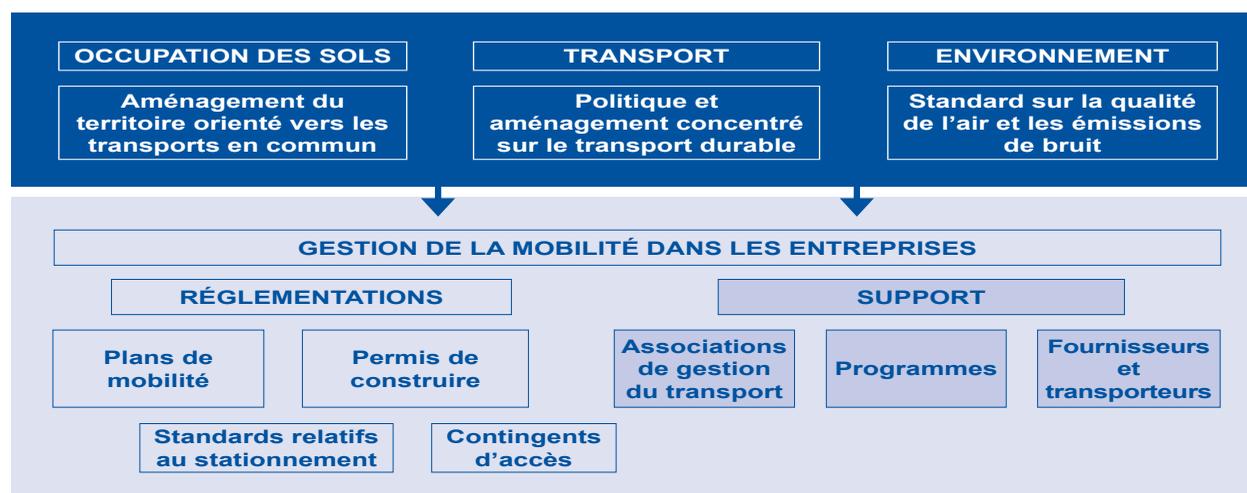


## 2. ROLE DES AUTORITÉS PUBLIQUES

Les autorités publiques qui cherchent à faciliter les politiques de GME au niveau des entreprises peuvent choisir dans une large gamme de mesures. Ces mesures tombent dans l'un de deux vastes domaines suivants : les collectivités peuvent ou bien travailler à créer le bon cadre de conditions pour la GME ou bien travailler directement à faciliter ou à entraîner la mise en application de la GME. (voir Figure 2.1).

Une importante condition préalable au succès des initiatives de GME est la présence pour les employés d'alternatives adéquates à l'utilisation de la voiture individuelle et cela dans la zone travail-domicile la plus large possible. Les autorités publiques peuvent aider à fixer un cadre de conditions de soutien par des politiques appropriées dans les domaines de *l'occupation des sols* (par exemple par le développement et l'occupation des sols axé sur le transport en commun), *du transport* (en offrant un plus grand choix de modes de transport de haute qualité) et *de l'environnement* (en fixant des normes en relation avec le transport pour la qualité de l'air et les émissions sonores). Ce sont des instruments de politique et de planification importants qui sont plus généralement utilisés pour promouvoir le transport durable et qui ont un fort impact sur l'installation de la GME dans les entreprises, dans la mesure où ils rendent possibles le choix de modes alternatifs.

Figure 2.1. Cadre de la politique



Les autorités publiques peuvent aussi encourager les entreprises à mettre en place des initiatives de GME par elles-mêmes au travers de :

- L'imposition par la *réglementation*.
- L'encouragement par le *soutien*.

Ces stratégies seront étudiées dans les pages suivantes à travers l'analyse d'une sélection représentative de politiques et d'initiatives existantes.

## 2.1. Réglementations

Sous cette rubrique, le rapport va étudier un certain nombre de politiques par lesquelles les règles des États entraînent la mise en œuvre de la GME ou la rendent quasi obligatoire en la conditionnant à d'autres règles définies par l'État. Dans l'échantillon étudié le caractère obligatoire de ces règles est variable. Dans certains cas, les autorités publiques entraînent directement les initiatives de GME par leurs décisions réglementaires (en ciblant les employeurs du secteur public et/ou privé). Dans d'autres cas, les réglementations visent des objectifs liés seulement à la mobilité (par exemple des quotas de production de déplacement) et qui ne peuvent être atteints qu'avec une certaine forme de GME de la part de l'entreprise.

Dans ce rapport, l'analyse des réglementations d'État liées à la GME est basée sur des entretiens concernant les initiatives décrites brièvement dans le Tableau 2.1 et sur un questionnaire semi-standardisé préparé.

Tableau 2.1. Cas avec enquête dans le détail – vue d'ensemble

Cas	Remarques	Cas étudié appliqué à	Pays	Nom de la personne interviewée	Institution représentée
Modèle d'accès contingenté ("Fahrtenmodell")	Les zones de développement avec une utilisation multifonctionnelle ont un contingent annuel de déplacement	Zurich	Suisse	A. Fellmann	Département de la Planification du Transport, ville de Zurich
Loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain	Les autorités publiques doivent promouvoir l'installation de la GME à l'intérieur du PDU (plan de développement urbain)	Les agglomérations de plus de 100 000 habitants doivent élaborer un PDU	France	M. Jean	Chercheur senior au CERTU, Lyon
Loi de Gestion de l'Environnement	Instrument permettant de réduire les effets adverses de l'activité économique y compris le transport	Amsterdam	Pays-Bas	E. van den Braak	Département de l'Environnement et de l'inspection des bâtiments, ville d'Amsterdam
Loi de Réduction du Trafic Domicile-Travail	Exprime la réduction du nombre de déplacements domicile-travail effectués avec un véhicule individuel ou un véhicule utilitaire léger	État de Washington	États Unis	B. Lagerberg	Département des transports de l'État de Washington
Loi d'Aménagement du Territoire et d'Urbanisme 1990, Sections 106 et 278	Inclut la possibilité d'exiger un plan de déplacements comme une obligation d'aménagement dans le processus permettant d'obtenir un permis de construire	Municipalités en Angleterre et au Pays de Galles	Angleterre et Pays de Galles	P. Martin	Bureau du Vice-Premier Ministre
Directive de Politique d'Aménagement 13	Autorise les municipalités à inclure des exigences de transport dans les candidatures d'aménagement de nouveaux sites. Fixe des normes plafond nationales pour le stationnement dans les nouveaux aménagements	Municipalités en Angleterre et au Pays de Galles	Angleterre et Pays de Galles	L. Townsend	Bureau du Vice-Premier Ministre

### 2.1.1. Modèle d'accès contingenté (*Quota de Déplacements Générés*), Zurich, Suisse

#### *Contenu et objectif*

Le modèle d'accès contingenté a été introduit par la ville de Zurich. Il définit un nombre maximum de déplacements en voiture qui peuvent être effectués à partir de certaines zones et pendant une période de temps définie. La principale motivation de la ville de Zurich dans cette approche était de mieux contrôler le trafic provoqué par les nouveaux aménagements urbains et de donner aux propriétaires fonciers la possibilité d'organiser eux-mêmes une politique de stationnement dans ces nouvelles zones. Ceci représente une « incitation » significative pour les propriétaires qui, sans cela, sont soumis à des restrictions de stationnement, définies par la réglementation de stationnement de la ville, strictes (et onéreuses).

Comme dans de nombreuses règles de stationnement urbain, Zurich exige un quota minimum de places de stationnement pour chaque type d'occupation des sols. Cette exigence a pour conséquence d'obliger les promoteurs à proposer des capacités de stationnement onéreuses et/ou à transformer une surface immobilière d'une haute valeur en places de stationnement. Le modèle d'accès contingenté assouplit ces règles. En retour d'un accord sur le respect d'un quota strict de déplacements générés à partir de la zone, la ville accorde au promoteur des exemptions sur les exigences d'espaces de stationnement minimum et de la flexibilité pour gérer le stock total de stationnement dans les zones concernées.

La politique elle-même n'est pas obligatoire mais la loi peut être interprétée comme obligeant les nouvelles zones de développement à prendre en compte le développement durable. La politique appliquée à Zurich, à ce jour, a pris un caractère obligatoire et a été intégrée dans le processus d'accord concernant les projets de plans d'aménagement urbain et/ou de permis de construire.

Les principaux objectifs de cette politique sont :

- Autoriser de nouveaux développements dans des zones urbaines denses, déjà saturées par le trafic.
- Contrôler les effets sur l'environnement de grands projets de construction/immobiliers.
- Autoriser une utilisation flexible des espaces de stationnement.
- Gérer les volumes de trafic en définissant un nombre maximum de déplacements pouvant être généré par les zones ciblées.

Le nombre de déplacements autorisé annuellement, le programme de surveillance et les pénalités infligées en cas de non-respect sont définis dans un accord passé entre la ville et les propriétaires fonciers, et sont pris en compte pour l'approbation des plans d'aménagement urbain et des permis de construire. Les propriétaires fonciers doivent mettre en place ou contracter les services d'un organisme indépendant qui sera mandaté pour gérer et conduire la politique de stationnement et les quotas de génération de déplacements. Typiquement, cet organisme exerce, dans les zones d'aménagement concernées, les fonctions suivantes :

- Distribution des permis de stationnement aux différents propriétaires fonciers.
- Distribution de quotas de déplacements et gestion des pénalités pour non-respect.

- Mise à disposition de services additionnels comme des abonnements de transport en commun (Job-Tickets financés par l'entreprise, valables uniquement pour les déplacements entre le domicile et le travail), du covoiturage sur place, de la location de vélos, etc.
- Contrôle du nombre de déplacements quotidiens, hebdomadaires, mensuels et annuels.

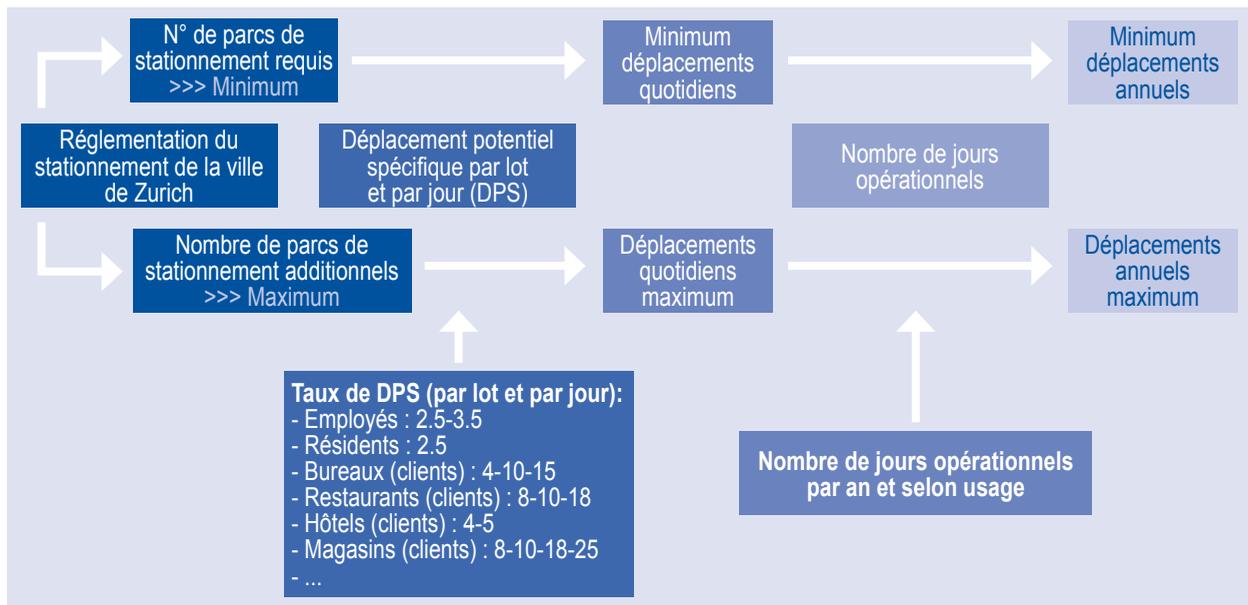
Les résultats des contrôles doivent être remis à la municipalité à un rythme défini par l'accord, normalement tous les 6 mois, et sont utilisés pour évaluer le respect de cet accord négocié entre le promoteur et la ville.

Avant de choisir une zone pour appliquer le modèle d'accès contingenté, de nombreuses conditions doivent être préalablement remplies, cela inclut les éléments suivants :

- Des recommandations sur le volume de trafic gérable aux alentours du site doivent déjà exister.
- L'accès routier à la zone doit être contrôlable (par exemple par un nombre limité de points d'entrée et de sortie) pour que les déplacements générés puissent être comptabilisés et attribués au site.
- Le site doit être bien connecté aux services de transport en commun.
- Il doit exister une information claire sur les futurs différents usages de la zone (pour le calcul du nombre de déplacements, voir Figure 2.2.).

Le calcul réel du quota de déplacements générés suit un algorithme développé par la ville de Zurich. Le nombre de déplacements de référence est calculé en regardant la répartition en zones des types d'utilisation commerciale/résidentielle et en calculant le nombre total de places de stationnement exigé par l'ordonnance relative au stationnement de la ville de Zurich. Le nombre de déplacements que la zone peut générer est alors calculé en multipliant le nombre de places exigé par le nombre de voyages estimé que chaque place va générer selon le type d'utilisation commerciale/résidentielle. Ces déplacements sont alors multipliés par le nombre de jours opérationnels de l'année, en tenant compte de voyages supplémentaires pendant les week-end et les vacances. Le résultat final est le potentiel de déplacements en voiture généré annuellement par le site, il sert de point de départ aux négociations entre la ville et le promoteur. Au cours de ces négociations, un promoteur qui peut indiquer comment ce nombre pourra être réduit par des alternatives à la voiture individuelle (par exemple la mise en œuvre de plans de GME) pourra bénéficier d'une réduction du nombre de stationnements obligatoires. La réduction de son investissement sur le stationnement à son tour lui permettra de proposer un bien immobilier plus « vendable » ou de réduire ses coûts d'aménagement (par exemple en réduisant son offre de stationnement sous-terrain).

Figure 2.2. Calcul de contingents d'accès



### Résultats, effets

Le modèle d'accès contingenté a été appliqué pour la première fois en 1999 dans le cadre d'un projet de rénovation urbaine appelé *Zentrum Zurich North (ZZN)*. ZZN est une zone industrielle désaffectée au nord de la ville de Zurich pour divers usages sur un espace au sol total de 1.4 M. de mètres carrés. 1 750 places de stationnement sont réparties dans 9 parcs auto et/ou structures. L'accord entre les 12 promoteurs immobiliers et la ville de Zurich prévoit un nombre maximum de 8 000 déplacements automobiles par jour, lorsque l'ensemble de l'espace au sol est utilisé.

À compter de début 2006, le modèle d'accès contingenté a été appliqué dans deux zones de la ville : *Zentrum Zurich North (ZZN)* et sur un campus de l'Université Technologique de Zurich. Le modèle fonctionne dans les deux zones et les limites du nombre de déplacements n'ont pas encore été dépassées. Le partage des modes de transport de ZNN s'est fait en faveur du transport en commun au-delà des attentes initiales. Les raisons en sont : l'application du modèle lui-même, une excellente couverture par le transport en commun et le prix élevé des places de stationnement (200€ par mois).

Étant donné le succès de ces expériences, l'application du modèle d'accès contingenté est maintenant exigée pour tous les aménagements de larges zones urbaines autour de Zurich (cinq sont en cours au début de 2006).

### 2.1.2. Loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain, France

#### Contenu et objectif

La France a une longue expérience des lois sur la gestion de la mobilité des déplacements. En 1982 déjà, la France avait présenté une loi sur l'organisation des transports intérieurs (LOTI<sup>1</sup>) où préfigurait le concept de plan de mobilité urbain. La loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie (LAURE<sup>2</sup>), présentée en 1996 et celle relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU<sup>3</sup>) présentée en 2000, ont encore renforcé les exigences associées à la mise en œuvre de plans de mobilité urbains détaillés.

Sur la base de ces textes successifs, les agglomérations urbaines françaises de plus de 100 000 habitants doivent développer et appliquer un plan de mobilité urbain intitulé Plan de Déplacements Urbain (PDU<sup>4</sup>). En 1996 déjà, la LAURE avait pour objectif d'encourager les entreprises publiques et privées – et tout autre établissement qui génère un nombre important de déplacements – à promouvoir l'utilisation par leurs employés des transports publics et du covoiturage.

La loi SRU a amélioré cet aspect, car une première analyse des PDU mis en place entre 1996 et 2000 montrait que les actions de GME étaient relativement mal développées. Aussi, la loi SRU a rendu obligatoire, pour les villes qui devaient mettre en place des PDU, la création d'un service de conseil à la mobilité à destination des entreprises et des établissements générant un grand nombre de déplacements comme les universités et les hôpitaux, etc. De plus, la loi indique que les autorités publiques doivent encourager les plans de mobilité au sein des entreprises. Cette loi a aussi introduit pour les employeurs du secteur public et/ou privé la possibilité de prendre en charge une partie ou la totalité des frais de transport de leurs employés pour leurs trajets domicile-travail. Cette disposition s'appuyait sur l'obligation qu'ont les employeurs de la région Île de France (Paris) de rembourser la moitié des frais de transport en commun de leurs employés, qui se présentent sous la forme de la « carte orange » mensuelle.

La partie de la loi SRU liée à la GME impose une obligation aux autorités publiques dans la mesure où elles doivent offrir des moyens de soutien aux entreprises. Mais la loi SRU *n'exige* pas des entreprises qu'elles-mêmes mettent en place un plan de mobilité. Dans sa forme actuelle, la SRU (et la législation qui l'accompagne) ne précise ni quelles sont les incitations et les sanctions qui doivent accompagner les plans de GME, ni quelles actions de contrôle sont nécessaires pour évaluer l'efficacité des plans.

À ce jour en France, le seul objectif ferme relatif à la GME se trouve dans le Plan Climat national qui stipule que 500 plans de mobilité d'entreprise doivent être mis en place sur l'ensemble du territoire français d'ici la fin 2006.

### *Résultats, effets*

Au début de 2006, une douzaine de villes françaises avaient mis en place des services de conseil ou des actions en faveur de la mobilité à destination des entreprises : Grenoble (voir chapitre 2.2.3), Nantes, La Rochelle, Chambéry, Paris, Toulouse, Lille, Orléans, Besançon, Strasbourg, Bordeaux, Rennes. Jusqu'en juillet 2005, 150 plans de mobilité d'entreprise ont été mis en œuvre dans toute la France. Comme indiqué précédemment, l'objectif à atteindre d'ici fin 2006 est de 500 plans de mobilité effectifs.

La loi de SRU a eu un impact mitigé sur l'amélioration de la GME. L'effet positif est que la notion de GME et de Gestion de la Mobilité (GM), dans l'ensemble n'existait pas comme un concept « officiel » avant la mise en place des PDU sous la coupe de la LAURE. La SRU a renforcé la place de cette approche pour gérer la réduction du trafic, spécialement par l'introduction du concept de plans de mobilité et leur nature contraignante pour les autorités publiques.

D'un autre côté, le cadre du PDU, en ce qui concerne les initiatives de GME, manque d'incitations financières et de mesures de surveillance.

### **2.1.3. Loi de Gestion de l'Environnement, Pays-Bas**

Les expériences de promotion descendante de la GME au cours des années 1990 ayant été un peu décevantes, le gouvernement néerlandais a décentralisé la politique de gestion de la mobilité pour la confier, en 2000, aux provinces et aux *Zones de la Loi-cadre*, accompagnée du soutien financier nécessaire à la mise

en œuvre de ces initiatives. Avec ces nouveaux arrangements, les zones se sont vues accorder la liberté de concevoir leurs propres politiques de GME.

Au niveau national, l'intégration des questions de transport dans la Loi de Gestion de l'Environnement obligatoire de 1993 est une initiative prometteuse pour s'assurer que les entreprises prennent en compte le problème du trafic qu'elles génèrent, et en conséquence, mettent en place des initiatives de GME. Dans ce contexte, la ville d'Amsterdam est en train de mener une action de GME pionnière.

### *Contenu et objectif*

La Loi de Gestion de l'Environnement ("Wet Milieubeheer" ou LGE) de 1993 a pour objet de « protéger l'environnement ». Cette description extensive inclut :

- L'amélioration de l'environnement.
- La promotion de l'élimination des déchets adaptée.
- La promotion d'une utilisation efficace de l'énergie et des matières premières.
- La réduction des effets nocifs du transport des individus et des marchandises dans les villes sur l'environnement.

Sous les termes de cette loi, environ un quart des entreprises néerlandaises doivent, pour fonctionner, obtenir un permis environnemental. Pour cela elles doivent satisfaire les exigences de la LGE. La loi précise que, dans le cadre établi par les autorités compétentes, les entreprises sont responsables de la réduction de leur impact environnemental. Elles doivent, par exemple, mesurer l'impact de leurs opérations et établir un plan pour le réduire (de la même façon que les plans de GME qui comportent à la fois des phases de diagnostic et d'action). De tels plans de diagnostic et d'actions peuvent aussi se concentrer sur des questions environnementales spécifiques comme les économies d'énergie et la gestion du transport.

Le département Environnement de la ville d'Amsterdam a développé un système de gestion du transport qui doit être utilisé dans le cadre de la procédure de certification sous la LGE et qui est basé sur le principe que les entreprises gèrent leurs propres affaires. Le système est composé des éléments suivants :

- Les entreprises qui peuvent réaliser des économies d'énergie sur le transport sont choisies à partir de critères uniformes (employeurs ayant plus de 100 employés actifs et/ou plus de 500 visiteurs par jour et/ou réalisant plus de 2 millions de kilomètres de transport par an) et d'aspects qui leur sont spécifiques.
- Il est demandé à ces sociétés d'étudier toutes les options de gestion de transport spécifiques aux entreprises.
- Ensuite, il est demandé à ces entreprises de développer un plan qui sera révisé et pourra être modifié par les autorités. Ce plan comprend, au moins, les mesures qui doivent être prises, la période pendant laquelle elle doivent être prises, les impacts attendus, les effets environnementaux prévus et un examen des coûts et des bénéfices.
- Les entreprises qui doivent obtenir une certification LGE doivent mettre en œuvre ce plan pour se voir remettre un permis LGE.

*Effets, résultats*

Au début de 2006, 3 000 des 70 000 entreprises implantées à Amsterdam sont assujetties aux aspects obligatoires du processus de permis de la LGE (y compris ceux relatifs aux impacts du transport). Parmi elles, 700 sont soumises à un contrôle spécial du département de l'environnement de la ville d'Amsterdam et 100 ont déjà été évaluées. L'évaluation ex-post des plans de l'entreprise est menée périodiquement; la fréquence de ces évaluations dépend de l'impact environnemental de l'entreprise.

Si l'entreprise ne respecte pas les exigences de la loi, les autorités compétentes désignées émettent « une lettre d'avertissement », suivie, si l'inobservation se poursuit, de l'ordre de fournir un bon de cautionnement. Dans ce dernier cas, l'entreprise doit payer une amende pour chaque jour (jusqu'à un maximum défini) passé sans répondre aux exigences de la loi.

**2.1.4. Décret sur la mobilité durable dans les zones urbaines, Italie***Contenu et objectif*

Le décret sur « la mobilité durable dans les zones urbaines » (« Decreto Ronchi ») a été introduit en 1998 par le Ministère de l'Environnement et de la Protection du Territoire en association avec les Ministères du Transport et des Infrastructures, du Travail et de la Santé. Le passage de cette législation a été principalement motivé par la volonté de garantir la contribution des politiques de transport dans les zones urbaines à l'atteinte des objectifs nationaux de réduction d'émission de gaz à effet de serre définis dans le cadre du protocole de Kyoto. L'objectif spécifique de cette loi était de réduire la pollution atmosphérique et d'améliorer l'état de santé des citoyens.

Le décret appelle à la création d'une fonction de Spécialiste des Transports d'Entreprise dans toutes les entreprises et collectivités de plus de 300 employés, ou plus de 800 travailleurs indépendants, dans les villes que la loi qualifie de « *municipalités présentant un haut risque de pollution atmosphérique* ». Ce sont en général des villes de plus de 150 000 habitants. Le *Spécialiste des Transports d'Entreprise*, en développant un plan de mobilité (PM) spécifique au site, est responsable de la coordination des efforts des employés pour réduire le nombre de déplacements domicile-travail en voiture avec un seul occupant. De plus, le décret exige que les entreprises soumettent chaque année aux autorités locales, afin qu'ils soient évalués, leurs plans de mobilité, la liste des mesures dont la mise en œuvre est envisagée ou qui sont déjà effectives, et les résultats obtenus.

Afin d'aider l'entreprise à développer un plan de mobilité, la municipalité concernée doit établir une structure de soutien (ou « Responsable de la Mobilité de Zone »), qui assiste et coordonne les actions du Spécialiste des Transports d'Entreprise, et maintient le contact avec les transporteurs publics locaux ou régionaux. Afin de faciliter la mise en place de ces structures de soutien, le gouvernement italien a lancé un programme d'aide financière d'environ 9 millions d'euros pour soutenir les initiatives qui s'étaient qualifiées. Cette aide a été donnée sous forme de subvention directe aux municipalités qualifiées, afin qu'elles créent les structures appropriées et dispensent des cours de formation pour les *Responsables de Mobilité de Zone* désignés.

En 2000, le décret complémentaire « Mesures incitatives pour les programmes proposés par le « spécialiste des transports » a été présenté par le Ministère de l'Environnement. Ce décret apportait environ 15 millions d'Euros d'aide financière aux municipalités, aux provinces, aux entreprises et établissements privés. Les coûts de mise en place des structures de soutien sont subventionnés jusqu'à 80 % du coût total au

cours de la première année et 40 % au cours de la deuxième. Les entreprises et les établissements reçoivent un montant maximum de 50 % des coûts de mise en place dans un délai de trois ans. Les subventions aux entreprises et aux établissements doivent être distribuées par les municipalités en suivant des procédures d'évaluation assez complexes. Les fonds ont été distribués selon la règle du premier arrivé, premier servi jusqu'à ce qu'ils soient épuisés (MOST, 2003a).

### *Effets, résultats*

Au début de 2006, 54 Responsables de Mobilité de Zone et 640 Spécialistes des Transports d'Entreprise (sur un groupe d'environ 1 200 considéré par le décret) avaient été nommés dans toute l'Italie.

Le décret a un caractère obligatoire dans le sens où les entreprises qualifiées doivent établir un plan de mobilité et appliquer les mesures appropriées. Cependant, la loi a eu peu d'effet car aucune sanction/conséquence n'a été définie contre les entreprises qui échouent dans la mise en place d'un plan de mobilité. Le décret apporte un soutien dans le sens où des aides financières et l'assistance gratuite des *Responsables de Mobilité de Zone* ont été proposées aux entreprises.

Les difficultés rencontrées le plus souvent dans la mise en oeuvre par la loi des initiatives de GME sont l'absence de volonté manifestée par les entreprises de nommer un vrai Spécialiste des Transports et leurs réticences à financer l'application du plan.

La loi ne fixe pas de cible spécifique pour les plans eux-mêmes, mais elle définit un objectif non quantifié d'augmentation du nombre de Responsables de mobilité de zone et d'entreprise ainsi que de celui des mesures en faveur du trafic domicile-travail durable.

Le Ministère de l'Environnement et de la Protection du Territoire est responsable du contrôle des effets du décret. Les établissements qui reçoivent des indemnités financières du Ministère doivent envoyer des données quantitatives concernant les initiatives et les résultats des mesures mises en oeuvre. Le Ministère n'a pas encore rendu disponible l'information, tirée de ces données, sur l'efficacité de ces plans.

### ***2.1.5. Loi de Réduction du Trafic Domicile-Travail, État de Washington, États-Unis***

Les approches les plus connues de promotion de la GME aux États-Unis sont les Ordonnances de Réduction des Déplacements et les Lois de Réduction du Trafic Domicile-Travail (RTDT) mises en place par les États ou les autorités locales en s'appuyant sur les amendements au Clean Air Act, Acte sur la Propreté de l'Air aux États-Unis (OCDE, 2002). La RTDT de l'État de Washington est souvent citée en exemple comme étant l'une des plus novatrices de son genre.

### *Contenu et objectif*

La loi de Réduction du Trafic Domicile-Travail (RTDT) mise en place en 1992 dans le cadre du Clean Air Act de l'État de Washington met en avant la réduction du nombre de trajets domicile-travail effectués en véhicule individuel ou utilitaire léger comme un moyen efficace de réduire la pollution de l'air liée à l'automobile, la congestion routière et la consommation d'énergie. La loi définit le contenu, les procédures et les règles pour la promotion de la gestion de la demande de transport à l'intérieur du CRW (Code Révisé de Washington) 70.94.521-551. Les réglementations de principe de cette loi relatives à la GME sont les suivantes (Groupe de Travail RTP, 2005) :

*Réglementations concernant les autorités publiques (CRW 70.94.527)*

- Chaque comté dont la population dépasse 150 000 personnes et chaque *ville* ou *agglomération* de ce comté accueillant un employeur important (c'est à dire plus de 100 employés à temps complet se rendant à leur travail entre 6 et 9 heures du matin les jours ouvrables pour au moins douze mois consécutifs pendant un an) devra, le premier octobre 1992 au plus tard, avoir adopté par ordonnance et mis en œuvre un *plan de réduction du trafic* domicile-travail pour tous les employeurs importants. Le plan devra être conçu pour permettre de réduire la proportion de véhicules individuels dans le trafic domicile-travail et la distance -en miles- parcourue par chaque employé en véhicule pour les trajets domicile-travail, il s'applique au personnel des principaux employeurs du secteur public et privé de la zone.
- Le plan de réduction du trafic domicile-travail (RTDT) doit être cohérent avec les directives du CRW 70.94.537 et doit inclure mais ne pas se limiter à :
  - Des objectifs de réduction de la proportion de véhicules individuels (VI) dans le trafic domicile-travail et de la distance parcourue par chaque employé en véhicule pour ces déplacements.
  - La désignation de zones de réduction du trafic domicile-travail.
  - Des exigences de mise en œuvre de programmes de réduction du trafic domicile-travail pour les principaux employeurs du secteur public et privé.
  - Un programme de réduction du trafic domicile-travail des employés du comté, de la ville ou de l'agglomération.
  - Une analyse des politiques et des ordonnances de stationnement relatives aux employeurs et aux principaux lieux de travail et les modifications nécessaires à la mise en conformité avec les directives et les objectifs de réduction du trafic domicile-travail.
  - Une procédure d'appel qui permettrait aux principaux employeurs qui, en raison de certaines caractéristiques de leur activité ou du lieu où ils se trouvent, sont dans l'incapacité de répondre aux exigences du plan de réduction du trafic domicile-travail, d'être dispensés de ces contraintes ou de les voir modifiées.
  - Les moyens de déterminer des valeurs annuelles de référence pour la proportion de Véhicules Individuelles (VT) et la Distance Parcourue en Véhicule (DPV) par chaque employé dans le trafic domicile-travail et d'évaluer, annuellement, les progrès faits dans l'atteinte des objectifs du plan de réduction.
- Les objectifs de distance parcourue pour chaque employé des principaux employeurs ne devront pas être inférieurs :
  - 15 % de réduction des déplacements en VI et de la DPV par employé dans le trafic domicile-travail après deux ans (base de départ le 1<sup>er</sup> janvier 1995).
  - 25 % de réduction après 4 ans (base de départ le 1<sup>er</sup> janvier 1995).
  - 35 % de réduction après 10 ans (base de départ le 1<sup>er</sup> janvier 1995).

*Réglementations concernant les employeurs (CRW 70.94.531)*

- Pas plus tard que 6 mois après l'adoption par une autorité locale d'un plan de RTDT, chaque employeur important de la zone devra développer un programme de réduction du trafic domicile-travail et devra soumettre une description de ce programme pour examen. Le programme devra être mis en oeuvre dans les 6 mois qui suivent cette soumission.
- Le programme de réduction du trafic domicile-travail devra, au moins, désigner un coordonnateur des transports.
- Une information sur les alternatives à l'utilisation d'un véhicule individuel dans le trafic domicile-travail doit être distribuée régulièrement aux employés :
  - Une analyse annuelle des pratiques domicile-travail des employés et un rapport aux autorités des progrès faits pour atteindre les objectifs de réduction de VI, en cohérence avec la méthode établie dans le plan de réduction du trafic domicile-travail.
  - La mise en œuvre d'un ensemble de mesures destiné à atteindre les objectifs applicables de réduction du trafic domicile-travail adoptés par les autorités. De telles mesures peuvent inclure mais ne sont pas limitées à :
    - o Mise à disposition de places préférentielles ou réduction des frais de stationnement, ou les deux, pour les véhicules de grande capacité.
    - o Institution ou augmentation des frais de stationnement pour VI.
    - o Mise à disposition de services associés aux déplacements domicile-travail.
    - o Subvention du prix du transit.
    - o Mise à disposition de minibus pour le transport en groupe, etc.

*Groupe de Travail sur la Réduction du Trafic Domicile-Travail (CRW 70.94.537)*

La loi exige la création d'un Groupe de Travail sur la Réduction du Trafic Domicile-Travail de 28 membres nommés par le Gouverneur pour représenter les citoyens, les entreprises, les agences d'État, les agences en charge du transit et les autorités locales. Le Groupe de Travail doit définir des directives pour le programme de Réduction du Trafic Domicile-Travail de l'État et assurer la cohérence des ordonnances locales et des comtés au sein de cet État. De plus, le Groupe de Travail propose un forum pour résoudre d'une manière consensuelle les questions qui divisent. Le Groupe de Travail fait un rapport au législateur tous les deux ans, analysant les performances du programme et faisant des recommandations sur sa prolongation, ses modifications ou son abandon.

*Équipe d'Assistance Technique (CRW 70.94.541)*

La loi précise qu'une équipe d'assistance technique devra être mise en place sous la direction du Département des Transports, elle inclura des représentants du Département de l'Écologie. Cette équipe doit apporter une assistance en personnel au Groupe de Réduction du Trafic Domicile-Travail en traitant

les exigences du CRW 70.94.537. De plus, la loi demande que l'équipe apporte une assistance technique aux autorités et aux employeurs concernés dans le développement de leur plan ou de leur programme de réduction du trafic domicile-travail (par exemple, aide pour établir une valeur pour l'année de référence et les années suivantes afin d'atteindre les objectifs fixés par la loi, des plans et des programmes modèles, de la documentation de formation et d'information cohérente).

#### *Usage des fonds (CRW 70.94.544)*

Les fonds mis à disposition par l'État doivent être utilisés pour financer l'exécution des tâches du Groupe de Travail, l'équipe d'assistance technique et aider les autorités locales à mettre en œuvre leurs plans de réduction du trafic domicile-travail.

#### *Effets, résultats*

Les résultats du programme sont surveillés avec attention sur la base de deux sondages annuels auprès des employés travaillant sur les sites inclus dans le programme. Les résultats apparaissent dans les évaluations du programme qui sont rapportées au législateur de l'État tous les deux ans. Les impacts du programme sur les déplacements de véhicules pour les sites concernés ont été mesurés par cette surveillance. Ainsi, selon les données les plus récentes (été 2005) les employés des sites concernés ont réduit chaque matin de 20 000 le nombre de déplacements avec un véhicule. Il y a actuellement 1 100 lieux de travail impliqués dans le programme, répartis sur les 10 zones sous le contrôle de la loi.

Tableau 2.2. **Aperçu des coûts**

INVESTISSEMENTS EN RTDT DES EMPLOYEURS, DES AUTORITÉS LOCALES ET DE L'ÉTAT						
Année rapportée	Dépenses des employeurs		Dépenses locales		Dépenses de l'état	
	En \$ courant (un an avant le rapport)	En \$ constant 2005	En \$ courant	En \$ constant 2005	En \$ courant	En \$ constant 2005
1993	N/A	N/A	N/A	N/A	3 145 000	4 465 900
1995	6 100 000	8 174 000	N/A	N/A	3 145 000	4 214 300
1997	21 200 000	26 924 000	N/A	N/A	3 145 000	9 994 150
1999	26 100 000	31 842 000	3 202 000	3 906 440	3 089 980	3 769 776
2001	35 000 000	40 600 000	1 821 000	2 112 360	2 627 000	3 047 320
2003	36 300 000	40 293 000	2 234 000	2 479 740	2 631 350	2 920 799
2005	49 400 000	51 870 000	940 879	987 923	2 705 000	2 840 250

Source : Groupe de Travail RTDT, 2005

La performance du programme est indiquée dans le tableau suivant.

Tableau 2.3. **Performance du programme**

PERFORMANCE DU PROGRAMME DE RTDT : RÉDUCTION DES ÉMISSIONS ET DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE					
Année du sondage	Nombre de sites sondés	Réduction annuelle de la DPV (miles)	Economies sur le carburant annuelles (gallons)	Réduction des émissions en terme d'agents polluants (tonnes)	Réduction des émissions de gaz à effet de serre (tonnes d'équivalent CO <sub>2</sub> )*
1995	866	49 200 000	2 200 000	2 540	27 000
1997	949	77 500 000	3 500 000	3 690	45 000
1999	1 008	100 000 000	4 400 000	4 090	59 000
2001	1 051	127 900 000	5 600 000	5 600	79 000
2003	1 051	118 200 000	5 200 000	4 740	70 000
2005	886	125 700 000	5 800 000	3 730	74 000

\* L'équivalent CO<sub>2</sub> est l'effet combiné du CO<sub>2</sub> et de 100 ans d'équivalence de CH<sub>4</sub> et N<sub>2</sub>O

Même si par nature le programme est incitatif, les employeurs doivent tout de même mettre en œuvre un programme de gestion de la mobilité de base. Cependant, la plupart des employeurs ont mis en place un programme significativement plus important que ce qui leur était demandé. En 2004, les employeurs ont investi presque 50 millions de dollars dans le programme. L'État a investi annuellement environ 2.7 millions de dollars et les autorités locales approximativement 1 million de dollars (en 2004).

#### **2.1.6. Loi d'Aménagement du Territoire et d'Urbanisme, accord sous la Section 106 et Recommandations de Politique d'Aménagement 13, Royaume-Uni**

##### *Contenu et objectif*

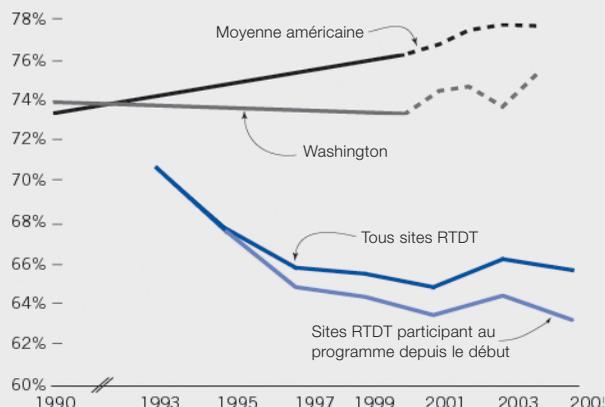
La section 106 de la Loi d'Aménagement du Territoire et d'Urbanisme du Royaume-Uni de 1990, rend possible des accords sur les responsabilités des parties désireuses d'étendre ou de modifier les développements urbains existants. Les *accords de la Section 106* du Royaume-Uni (aussi connus comme obligations d'aménagement) sont des accords négociés entre les promoteurs, les autorités locales d'aménagement (ALA) et d'autres parties, pour traiter la question d'un nouveau développement. Le but de ces accords est de s'assurer que les nouveaux développements proposés n'ont pas plus d'impact sur les communautés locales que ce qui est acceptable. Ainsi, l'obtention d'un permis d'aménagement est souvent conditionnée à l'existence de ces accords négociés. Les cas typiques sont les nouveaux développements immobiliers (par exemple des bureaux, des habitations) qui génèrent une nouvelle demande de transport, d'éducation, d'espace ouvert, etc. Il est de pratique courante que les ALA demandent une contribution aux promoteurs afin de traiter les problèmes identifiés dans les accords, par exemple en mettant à disposition/payant un nouveau service d'autobus, en élargissant les routes, en construisant une nouvelle école ou en ajoutant de l'espace ouvert, etc.

Figure 2.3. Évaluation du programme de RTDT

**COMPARAISON DE CONDUITE INDIVIDUELLE**

Sites de RTDT, État de Washington, États-Unis de 1990 à 2005

Pourcentage de déplacements domicile-travail réalisé en voiture individuelle

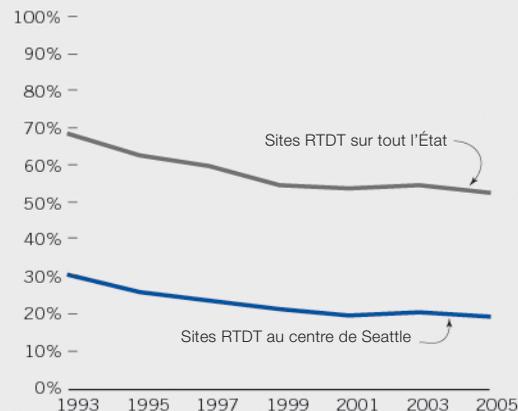


Le pourcentage de navetteurs qui se rendent sur leur lieu de travail classé RTDT seuls en voiture a baissé de plus de 7% de 1993 à 2005. Le taux de conduite individuelle du programme est en dessous du taux national et de celui de l'État. Ce taux a baissé de plus de 14 % entre 1993 et 2005 pour les employeurs qui ont démarré le programme en 1993 et fourni des données complètes.

Source : Bureau de Recensement pour Washington et moyennes américaines, Base de données WSDOT RTDT pour les sondages sur les sites RTDT. Les données du recensement de 1990 et 2000 proviennent du recensement décennal, les données de 2001 à 2004 (lignes pointillées) proviennent de « l'American Community Survey ».

**DIMINUTION DU POURCENTAGE D'EMPLOYÉS CONDUISANT TOUJOURS SEULS**

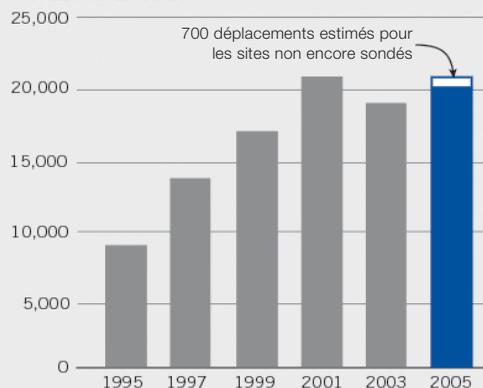
Pourcentage d'employés sur les sites RTDT



Le pourcentage d'employés qui se rendent sur leur lieu de travail classé RTDT, sur tout l'État, seuls en voiture a baissé de 23 % de 1993 à 2005, les sites du centre de Seattle ont connu une baisse de 35 % sur la même période.

Source : Base de données WSDOT RTDT.

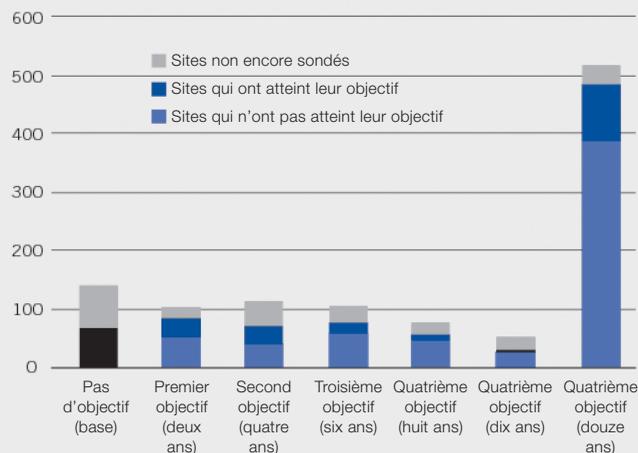
**RÉDUCTION DU NOMBRE DE DÉPLACEMENTS MOTORISÉS SUR LES SITES RTDT**



Les sondages conduits en 2005 montrent une réduction de 20 000 déplacements mesurés par le programme RTDT. Tous les sites n'ayant pas répondu au sondage de 2005, le WSDOT (département du transport de l'État de Washington) a estimé la réduction sur ces sites en fonction de leur historique.

Source : WSDOT base de données de sondage.

**LIEUX DE TRAVAIL SONDÉS DURANT LE CYCLE 2005**



Certains employeurs individuels ont atteint les objectifs obligatoires en 2005, mais pas le programme dans son ensemble. Le groupe d'employeurs le plus large, représenté par la colonne la plus à droite, Quatrième Objectif (douze ans), participe au programme depuis le début.

Source : WSDOT base de données de sondage.

Source : Groupe de Travail, 2005

Sur un front similaire mais séparé, la législation élaborée dans la *Recommandation de Politique d'Aménagement 13* (RPA 13) cherche à intégrer l'aménagement et le transport au niveau national, régional, stratégique et local afin de :

- Promouvoir plus de choix de transport durable pour le fret et le transport de passagers.
- Promouvoir l'accessibilité aux emplois, commerces, installations de loisirs et services par le transport en commun, la marche et le vélo.
- Réduire le besoin de se déplacer, en particulier en voiture.

Afin d'encourager ceux qui génèrent le trafic à agir, la RPA 13 indique que les autorités locales doivent envisager de fixer des objectifs locaux pour l'adoption de plans de mobilité par les entreprises ou d'autres structures. Les autorités locales sont aussi encouragées à donner l'exemple en adoptant leur propre plan. La DPA précise encore que l'État considère que les plans de déplacement doivent être soumis en même temps que les demandes d'aménagement pour les projets de développements immobiliers qui sont susceptibles d'avoir des implications importantes sur le transport. Par conséquent, on peut dire que la RPA 13 a une forte influence sur la négociation des accords de la Section 106.

Un des autres aspects important de la RPA 13 est que, depuis 2001, elle a fixé des normes plafond nationales du nombre de places de stationnement pour les nouveaux développements au-delà d'une certaine taille, normes que les autorités sont supposées respecter. Elles ont le statut de recommandations, pas de loi, aussi les autorités locales ne sont pas obligées de les suivre, mais si elles ne le font pas, elles courent le risque de voir l'État exercer son pouvoir en retirant la décision d'aménagement de leurs mains et en la prenant au niveau national. Ces normes rendent possible un nombre de places de stationnement significativement inférieur à celui qui serait nécessaire pour satisfaire la demande incontrôlée sur les zones d'emplois, les zones commerciales et les destinations de loisirs<sup>5</sup>. Une étude récente (Young, 2006, à venir) a montré, après enquête auprès de 62 autorités anglaises et galloises en charge de l'aménagement, que les problèmes et le manque de stationnement ont stimulé l'adoption d'une majorité de plans de mobilité qui n'étaient pas exigés par le processus d'aménagement. Cairns *et al.* (2002) a aussi relevé que « la gestion du stationnement est la marque caractéristique de plans de déplacement très performants », et qu'il y a plus de chances qu'une gestion du stationnement soit exigée pour un nouveau développement ou une extension, si un seuil maximum standard de places de stationnement existe. Une étude est actuellement menée pour le compte du Bureau du Vice Premier Ministre afin d'évaluer la mise en place et les impacts de ces normes. Rye (2006) a réalisé une évaluation de la mise en place et des impacts pour l'Écosse.

### *Effets, résultats*

Cairns *et al.* (2004) donne un aperçu de la planification et de la mise en œuvre de plans de mobilité entre 2001 et 2006 (voir Tableau 2.4). Bien qu'encourageants, ces chiffres doivent être pris avec précaution car ce sont des données quantitatives sur le nombre d'organisations ayant mis en place un plan de mobilité avec les autorités locales. Ces chiffres ne donnent aucune évaluation spécifique ni de la qualité ni des impacts de ces plans. Young (2006) trouve que moins de la moitié des municipalités anglaises qui exigent un plan de mobilité pour l'acceptation d'un aménagement n'ont mis en place aucun système de contrôle des impacts de ces plans de mobilité – encore moins lorsqu'il s'agit de plans volontaires. Par conséquent, les données sur les impacts réels des plans de mobilité en place au Royaume-Uni sont extrêmement difficiles à obtenir, et des preuves informelles suggèrent qu'une partie des plans figurant dans Cairns *et al.* n'existe que sur le papier.

Tableau 2.4. Nombre de plans de déplacement que les autorités locales prévoient mettre en œuvre entre 2001 et 2006

Période Etablissements	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	Nombre total avec plan de mobilité	Nombre de structures	% avec plan de mobilité en 2006-07
Site de l'autorité routière locale	28	53	65	48	45	16	255*	150	
Comté	18	36	34	27	20	12	147	238	62%
Education supérieure	28	43	75	51	47	23	267	519	51%
Hôpitaux	52	68	55	35	33	16	259	1 200	22%**
Employeur	401	688	656	695	708	421	3 569	31.3***	11%***
Total	527	888	885	856	853	488	4 497		

Les chiffres sont tirés de l'analyse des rapports d'activité des autorités locales par le Département des Transports.

- \* Les chiffres pour les plans de mobilité des services de voirie locaux sont rapportés par site plutôt que par service, aussi il n'est pas possible d'estimer le nombre de services ayant un plan de mobilité.
- \*\* Les chiffres pour les hôpitaux sous estimation peut être la proportion couverte par un plan de mobilité (parce que les autorités locales ne rapportent qu'un plan de mobilité pour un hôpital comprenant plusieurs sites). Les données fournies par le « NHS Estates » qui gère les hôpitaux indiquent que 126 groupes avaient déjà mis en œuvre des plans de mobilité en 2002/03, soient 322 sites hospitaliers sur 1 200, ou 27 % des hôpitaux.
- \*\*\* Le chiffre représente le nombre de lieux de travail avec 100 employés ou plus, basé sur l'hypothèse que presque tous les plans de mobilité sont susceptibles d'être mis en œuvre sur les sites les plus importants. Donc 11 % est la proportion de sites avec plus de 100 employés ayant déjà un plan de mobilité en 2006/07.

Addison et Fraser (2002) ont étudié les facteurs entourant la mise en œuvre des plans de mobilité au Royaume-Uni avec un sondage mené par questionnaire auprès de 174 autorités locales<sup>6</sup>. Il leur a été demandé quels facteurs avaient soutenu ou bloqué le développement et la mise en œuvre des plans de mobilité. Les quatre premiers facteurs (tirés de 15 facteurs pré identifiés) ont été :

- L'existence de la RPA 13 (76 % des réponses).
- L'existence des accords sous la section 106 (65 %).
- L'attitude des représentants des autorités locales (60 %) et de ses membres (38 %).
- L'attitude des candidats (48 %).

L'analyse par étude de cas conduite par Cairns *et al.* (voir Tableau 2.5) cherche aussi à savoir jusqu'où les exigences concernant les aménagements ont été utilisées pour assurer la mise en place de plans de déplacement.

Tableau 2.5. Utilisation du processus d'aménagement (été 2003)

Lieu	
Birmingham	<p>En raison des exigences d'aménagement, 53% des établissements sont impliqués. Les conditions d'aménagement sont utilisées pour obliger les nouveaux développements de plus de 50 employés à adhérer au Company Travel Wise. (Déplacements futés en entreprise)</p> <p>Si une entreprise est déjà membre, les conditions d'aménagement l'obligent à rester active au sein de Company Travel Wise.</p> <p>Il est aussi demandé à l'entreprise de produire un rapport d'activité.</p>
Bristol	<p>Les conditions d'organisation des déplacements sont de plus en plus souvent incluses dans les accords sous la section 106.</p>
Buckinghamshire	<p>Il en général exigé que les demandes d'aménagement qui peuvent générer un trafic important incluent un engagement à développer un plan de déplacements. Cependant il est parfois difficile à réaliser car le comté n'est pas l'autorité de référence, tous les conseils de district ne sont pas aussi dynamiques que ce qu'ils le devraient pour garantir que le plan de déplacements est une condition d'aménagement.</p>
Cambridgeshire	<p>Le processus d'aménagement est utilisé pour exiger des plans de déplacement et des contributions des promoteurs aux mesures de déplacements.</p> <p>Différents niveaux d'engagement à l'organisation des déplacements sont exigés, en fonction de la nature du développement.</p> <p>Cependant, il n'y a pas beaucoup de lien entre le contrôle du développement et le programme Travel for Work Partnership (Partenariat se déplacer pour travailler) les organisations pour lesquelles la mise en œuvre d'un plan de déplacements est une condition d'aménagement ne sont pas aidées.</p>
Merseyside	<p>Dans quelques rares cas, les accords S106 ont été utilisés pour exiger des plans de déplacement, mais le système n'est pas très répandu.</p> <p>Il y aussi des inquiétudes à propos de la disparité entre les objectifs de l'organisation des déplacements et l'attraction des investissements.</p> <p>Une directive d'aménagement supplémentaire est formulée pour répondre à cette question.</p>
Nottingham	<p>Le conseil municipal préfère que les plans soient adoptés volontairement. Sept des 25 employeurs les plus importants ont été soumis à des exigences d'aménagement (principalement liées à l'allocation du stationnement), bien qu'ils se soient déjà engagés sur un plan de déplacements.</p> <p>Les demandes d'aménagement pour les nouveaux développements avec plus de 50 places de stationnement sont adressées pour examen à l'agent en charge du Partenariat sur le Déplacement.</p>
City of York	<p>L'agent en charge du plan de déplacements examine avec attention toutes les demandes d'aménagement et donne un avis sur l'inclusion de questions de plans de déplacement dans les conditions d'aménagement.</p>

### 2.1.7. Décret sur la Gestion de la Mobilité dans la Région de Bruxelles, Belgique

#### *Objectif et contenu*

Les entreprises et les établissements publics de la région de Bruxelles employant plus de 200 personnes et implantés sur un site<sup>7</sup> doivent, depuis juillet 2004, en raison de la législation en vigueur relative à l'Ordonnance de 1999 sur l'évaluation et l'amélioration de la qualité de l'air, élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilité.

La mise en œuvre du décret a suivi deux phases. Dans la première phase, qui a duré de juillet 2004 à janvier 2005, il a été demandé aux entreprises de soumettre à l'Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement et à l'Administration de l'Équipement et des Déplacements (les deux organismes responsables de la gestion du programme) les informations suivantes :

- Une enquête et une analyse des déplacements des employés (déplacements domicile-travail et professionnels), des fournisseurs et des clients, ainsi que des mouvements de marchandises générés par l'entreprise.
- Une analyse de l'accessibilité du site par différents moyens de transport.
- Une description des mesures en cours sur le site pour faciliter les modes de déplacements alternatifs.
- Une liste des entreprises implantées aux alentours et avec lesquelles un plan de mobilité commun pourrait être élaboré.
- Un plan d'action pour faciliter les déplacements à plusieurs dans une voiture vers le site ainsi qu'une description des mesures à prendre.

Ces informations ont ensuite été soumises à une série d'analyses dont l'objectif était de recueillir les remarques d'un nombre d'acteurs différents comme les autorités locales et les opérateurs locaux de transport en commun. Après une période d'examen de trois mois, ces remarques ont été retransmises à l'entreprise.

La seconde phase, qui dure 9 mois, est dédiée à la conception finale du plan de mobilité et au démarrage de sa mise en œuvre. Par la suite, les entreprises doivent soumettre un rapport annuel sur leurs progrès, rapport qui doit non seulement couvrir les progrès sur la mise en œuvre mais aussi les résultats obtenus jusqu'à cette date.

Tout au long de ce processus, une assistance est fournie aux entreprises participantes sous la forme de matériel d'information et d'outils, par l'Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement et par l'Administration de l'Équipement et des Déplacements.

#### *Résultats, effets*

En décembre 2005, 223 entreprises employant au total plus de 200 000 personnes avaient déposé les informations nécessaires à la première phase.

Une analyse de ces informations a révélé les éléments suivants (voir *Moniteur de la mobilité*, 2006) :

- Plus de 80 % des entreprises prennent déjà en charge, partiellement ou entièrement, le coût des abonnements de transport en commun de leurs employés.

- 75 % ont des installations de stationnement pour les vélos.
- 65 % donnent une prime à ceux qui utilisent le vélo pour se rendre au travail.
- Les principales mesures que les entreprises ont l'intention de mettre en œuvre comprennent :
  - La réalisation de brochures d'information relatives à l'accessibilité du site par des moyens alternatifs à la voiture.
  - La promotion du covoiturage.
  - L'amélioration des installations pour les vélos.

Le principal objectif présenté par les entreprises est de réduire la part des navetteurs utilisant la voiture de 5 %, ce qui équivaut à une réduction de 11 % du nombre d'utilisateurs de la voiture en faveur des autres modes de transports. En ce qui concerne les transports publics, l'objectif est d'augmenter leur part de 1 %, ce qui se traduit par une augmentation de 10 % du nombre de passagers. Ce niveau de changement nécessiterait d'importantes améliorations dans le service et les capacités des transports publics de la région.

Les résultats concrets sur les effets de la mise en œuvre seront disponibles en 2008-2009.

### **2.1.8. Législation relative à la GME au Japon**

#### *Contexte*

Depuis l'entrée en vigueur du Protocole de Kyoto en février 2005, le Japon est dans l'obligation de réduire de 6 % ses émissions de CO<sub>2</sub> par rapport au niveau de 1990, et cela d'ici 2010. Dans le secteur du transport, qui représente environ 20 % des émissions totales de CO<sub>2</sub> japonaises, un effort important sera nécessaire pour atteindre cet objectif.

Les émissions de CO<sub>2</sub> en provenance du secteur des transports ont baissé grâce à l'arrivée sur le marché et à l'utilisation de véhicules à faible consommation d'essence et faible émission de CO<sub>2</sub>. Cependant, un effort encore plus important reste nécessaire pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> en provenance du transport automobile qui représente plus de 50 % des émissions totales de CO<sub>2</sub> du secteur du transport au Japon.

#### *Politiques et réglementations*

Pour atteindre l'objectif de Kyoto, le gouvernement japonais a décidé de mettre en œuvre diverses mesures – en particulier certaines qui faciliteraient l'indépendance des voyageurs face à la voiture et les orienteraient vers le transport en commun.

Dans le Plan de réalisation des objectifs du Protocole de Kyoto (décision du Cabinet du 28 avril 2005) l'État indique qu'il « assurera la promotion de mesures indépendantes comme la gestion du trafic domicile-travail par les entreprises... et le covoiturage avec des véhicules à faible émission etc., proposera au public des activités instructives pour promouvoir le passage de la voiture pour usage personnel dans le transport de passagers à celui des systèmes de transport en commun comme les trains, les bus, etc. ».

Dans la continuité de ce plan, la Section 70 de la loi récemment amendée sur une Utilisation Efficace de l'Énergie indique maintenant que « les employeurs doivent s'efforcer d'utiliser efficacement l'énergie dans le domaine du transport, entre autre en encourageant leurs employés à utiliser les transports publics pour leurs déplacements domicile-travail. » Cet amendement est entré en vigueur en avril 2006.

### 2.1.9. Politique stratégique de GME en Catalogne, Espagne

#### Contexte

La région de la Catalogne est l'une des plaques tournantes économique et industrielle d'Espagne. Au sein de cette région, la majorité des entreprises industrielles est concentrée autour de la zone métropolitaine, au sens large, de Barcelone, où elles sont regroupées dans d'importantes zones industrielles. D'autres entreprises et gros employeurs ont été implantés dans des zones à la périphérie des principales villes de la région.

Le secteur industriel catalan présente des caractéristiques uniques qui le différencient de façon importante, du point de vue de la GME, du reste du pays. Par exemple, malgré son importance, ce secteur est composé d'une multitude de petites et moyennes entreprises (PME) plutôt que de gros « champions » industriels. Par conséquent, les entreprises ont tendance à se regrouper dans des zones industrielles pour tirer partie d'installations communes, d'infrastructures, de loyers compétitifs, d'un approvisionnement industriel et même de services de transport. Cependant, les zones industrielles n'ont aucune capacité légale définie, elles n'ont pas non plus été, dans le passé, au centre des approches de GME, bien qu'elles soient l'échelon géographique et organisationnel « naturel » de la mise en œuvre des plans de mobilité pour les employés.

Considérant cette situation, les syndicats ont joué un rôle important pour surmonter cet obstacle. Ils ont convaincu les entreprises et les collectivités régionales et locales de développer des stratégies communes pour la promotion de la GME dans les zones industrielles. Les petites et moyennes entreprises qui constituent ces zones n'ont généralement pas la masse critique suffisante pour développer de la GME ou promouvoir, par elles-mêmes, de nouveaux services de transport. Aussi, les initiatives de GME se sont principalement focalisées sur la mise à disposition, sous l'égide de comités de mobilité, de services communs de GME pour tous les occupants d'une zone industrielle. Néanmoins, malgré l'existence de comités de mobilité, l'absence d'une autorité de gestion identifiée et désignée s'est avérée être un défi.

Afin de s'attaquer à ces difficultés, le gouvernement de la région de la Catalogne et d'autres intervenants qui jouent un rôle important dans la GME ont introduit une série d'études, de lois ou de réglementations légales.

#### Réglementations

Loi de Mobilité (Llei de Mobilitat, 2003)

Le but est d'établir les principes et les objectifs qui gouverneront la gestion de la mobilité des passagers et des marchandises dans la région. Il s'agit aussi de définir les outils pour atteindre ces objectifs tels que les :

- Directives Nationales de Mobilité.
- Plans Généraux de Mobilité.
- Plans Spécifiques de Mobilité.
- Plans Urbains de Mobilité.

De plus, la loi a créé quatre *Autorités Régionales de Mobilité* qui planifieront, contrôleront et évalueront les initiatives de développement et les actions envisagées dans le cadre des *Plans de Mobilité Générale*. En outre, une *Commission Nationale de Mobilité* est responsable d'assister et de conseiller les autorités régionales et les autres acteurs impliqués dans les plans de mobilité.

Accord Stratégique pour l'internationalisation, la qualité de l'activité et la compétitivité de l'économie catalane<sup>8</sup>.

Cet accord utilise les résultats de plusieurs études pour gérer la mobilité des employés dans les zones industrielles. Ces études ont fortement recommandé la création d'un poste de Responsable de la Mobilité au sein des zones industrielles.

Décret sur la réglementation des effets de la conception urbaine sur la mobilité et sur l'appréciation de la mobilité (2005)

Ce décret oblige toutes les entreprises, les centres commerciaux ou les lieux de travail comptabilisant plus de 5 000 déplacements par jour (générés ou attirés) à effectuer une étude de mobilité. Cette étude peut couvrir différentes actions, options de gestion et évaluations afin d'atteindre les objectifs de mobilité fixés par la loi. De plus, ce décret exige que les promoteurs de futures zones commerciales ou industrielles financent pendant 10 ans le coût des transports publics qui desserviront la zone.

## 2.2. Moyens de soutien

Comme indiqué dans l'introduction de ce rapport, les États ont à leur disposition plusieurs options pour promouvoir les initiatives de GME. Ces options vont de la mise à disposition de directives, de manuels, de listes de contrôle à celle d'un soutien actif sous forme de cours de formation, de programmes ou de services de conseil institutionnels par les associations de gestion de transport, les centres de mobilité, etc.

Dans les sections suivantes, le rapport analysera quelques exemples de ce type de mesures de soutien actif. L'étude est basée sur les réponses à des interviews suivant un questionnaire semi-standardisé. (voir Tableau 2.6).

Tableau 2.6. Cas avec une enquête en profondeur – vue d'ensemble

Cas	Remarques	Cas étudié appliqué à	Pays	Nom de la personne interviewée	Organisme représenté
MOBIDESK	Cellule de Mobilité de la province de Limburg proposant des moyens de soutien pour les entreprises	Province de Limburg	Belgique	R. Schreurs, Chef de la cellule de mobilité	Mobidesk
Association de la Gestion du Transport du District de Lloyd	Association de la Gestion du Transport du centre d'affaires de Lloyd	Ville de Portland	États-Unis	R. Williams, Directeur administratif	Association de la Gestion du Transport du District de Lloyd
Chambre de Commerce de Grenoble	Soutient les entreprises qui sont membres de la Chambre de Commerce	Ville de Grenoble	France	N. Lecouturier, Responsable de Projet	Chambre de Commerce
Programme « Travel Smart » ou voyager malin	Un pilier du Programme « Travel Smart » couvrant l'ensemble de l'État	État de Victoria	Australie	D. Meiklejohn	Gouvernement de l'État de Victoria

### 2.2.1. MOBIDESH, Limburg, Belgique

#### *Contenu et objectif*

Confrontés à partir du début des années 1990 à des pressions croissantes sur la question du trafic routier, les responsables de la province belge de Limburg ont entrepris de développer une série d'initiatives afin de promouvoir le trafic domicile-travail durable. Ces expériences ont mis en évidence le besoin d'une organisation coordonnée du trafic domicile-travail à l'intérieur de la province. Donc, en 2001, les autorités régionales ont créé un centre de coordination du trafic domicile-travail de la province appelé MOBIDESH Limburg.

MOBIDESH est opérationnel depuis mai 2003, il est prévu que ce soit un projet pilote de 4 ans. MOBIDESH emploie deux personnes et le coût annuel du programme est estimé à 300 000 €. Durant la phase pilote de 4 ans, le financement est garanti par l'Union européenne dans le cadre du Fond européen de développement régional, et par des sources provenant des provinces. Le gouvernement flamand prévoit d'apporter un soutien financier supplémentaire à MOBIDESH Limburg à la fin de la phase pilote et veut installer des centres de soutien actifs identiques dans chaque province flamande. Le Centre examine aussi actuellement le potentiel du marché pour des services de mobilité payants. L'objectif final, après la phase initiale du projet, est que le centre soit financé par des sources de revenus mixtes (autorités publiques et entreprises privées).

Le mandat de MOBIDESH comprend :

- Le soutien des efforts que les autorités locales déploient pour contrôler l'usage de la voiture dans Limburg.
- Le soutien de l'emploi et de l'intégration sociale en garantissant aux personnes l'accès aux emplois par des services de transport de grande qualité :
  - En améliorant l'accessibilité des sites industriels.
  - En facilitant des solutions de mobilité spécifiques pour les groupes de personnes qui ont des difficultés à payer pour des déplacements en voiture.

Pour mener à bien son mandat, MOBIDESH a entrepris les principales tâches suivantes (voir Schreurs et Backs, 2004) :

- Le développement d'une plateforme de gestion de la mobilité à Limburg :
  - Organisation de campagnes de prise de conscience ciblant les générateurs de trafic (mailing et visites aux entreprises de plus de 50 employés).
  - Soutien de l'Office Flamand de l'Emploi VDAB (profils pour accéder aux centres de formation du VDAB, etc.).
- Le soutien des employeurs qui désirent mettre en œuvre des activités de GME en leur fournissant :
  - Une assistance dans l'élaboration, le traitement et l'interprétation des sondages auprès des utilisateurs.
  - Un cadre standardisé d'analyse pour les entreprises (le produit standardisé appelé Mobiscan est un outil à peu de frais qui permet de développer rapidement le profil de mobilité et d'accessibilité d'une entreprise).

- Une assistance à la sélection et à la préparation de mesures spécifiques (MOBIDESK a développé des brochures d'information sur des mesures pour soutenir cette tâche).
- Une assistance à la mise en œuvre spécifique des mesures (par exemple lancer une campagne de covoiturage avec des entreprises sélectionnées).
- La distribution de l'information et la promotion des alternatives à la voiture, y compris :
  - Des guides d'accessibilité pour les sites industriels de la province de Limburg.
  - Un conseil individuel aux employés, par téléphone et courrier électronique (par exemple sur les demandes des employés à la recherche de partenaires pour un covoiturage).
  - Des stands d'information et des campagnes dans les entreprises.
- Le développement de nouveaux produits et services de transport tels que :
  - L'amélioration des services existants, par exemple en mettant en place un service d'autobus supplémentaire en direction d'un site industriel spécifique.
  - Dans le domaine de la location de vélos, le centre a développé un « paquet » avec les fabricants et des ateliers de réparation de vélos.
- Le suivi des actions relatives à la GME découlant d'autres initiatives.
- La coordination d'actions entre différentes entreprises.
- Servir d'intermédiaire entre les entreprises et les autorités.

Les services de MOBIDESK ciblent les entreprises et les établissements publics de la province de Limburg. Spécifiquement, MOBIDESK ciblent ceux qui emploient plus de 50 personnes, et sollicitent activement leur participation.

### *Résultats, effets*

MOBIDESK a eu un impact positif en terme de prise de conscience du personnel et des responsables des entreprises ciblées. Depuis mai 2003, MOBIDESK a assisté 83 entreprises totalisant 25 000 employés, ce qui représente 20 % de la population active de la province. L'impact des services en termes de changements quantitatifs dans les modes de transport domicile-travail sera évalué à la fin de la phase pilote.

### **2.2.2. Association de Gestion du Transport du District de Lloyd, États-Unis**

#### *Contenu et objectif*

L'Association de la Gestion du Transport du District de Lloyd (AGTDL) a été créée en 1994 en partenariat avec le milieu économique du District de Lloyd, la ville de Portland et Tri-Met (l'autorité publique de transport). Son objectif était de traiter spécifiquement les défis de croissance et d'accès qui venaient le jour dans le District de Lloyd. Jusqu'en 1990, la construction de places de stationnement n'avait été soumise à aucune réglementation dans la zone de 111 hectares qui jouxte le cœur de la ville de Portland.

L'espace destiné au développement immobilier commercial était abondant et le stationnement gratuit. De plus, la zone n'était pas bien desservie par les transports publics dont la part dans les modes de transport était inférieure à 10 %.

Les prévisions de croissance de l'emploi faites au milieu des années 1990 tablaient sur un doublement des chiffres pour les années à venir ce qui entraînerait une forte augmentation des niveaux de congestion du trafic. De plus, la surface de places de stationnement nécessaire pour satisfaire la croissance prévue se serait substituée à un espace de haute valeur faisant ainsi baisser le rendement global des futurs investissements immobiliers dans le district.

Ces facteurs ont fait grandir la conviction des propriétaires fonciers du district que les schémas de mobilité devraient être gérés plus efficacement s'ils devaient rester viables commercialement parlant. En 1994, le *Plan de Partenariat du District de Lloyd* entre les propriétaires fonciers et le Tri-Met a été créé. Les intervenants clés de ce plan sont :

- Les propriétaires fonciers du District de Lloyd :
  - Engagement à financer les abonnements de transport public.
  - Engagement à atteindre un objectif de la part des transports en commun de 42 % d'ici 2015.
  - Soutien d'un plafond de places de stationnement et installation de parcmètres dans la zone.
  - Création d'une Association de la Gestion du Transport (AGT).
  - Création d'un groupe *d'Amélioration de l'Activité* du District (BID) (d'ici 2000) pour distribuer des fonds d'appoint équivalents.
- Ville de Portland (PDOT) :
  - Engagement d'investir 51 % des revenus nets des parcmètres dans le partenariat.
  - Engagement d'adopter de nouvelles réglementations de stationnement.
- Tri-Met :
  - Engagement d'installer un nouveau service de transport en commun direct si les ventes de titres de transports publics dépassent un certain seuil (2 000 nouveaux passages déclenchent une nouvelle ligne d'autobus).
  - Engagement de remettre à l'AGT 3 % de commission sur les ventes de titres dans le district.

La mission de l'Association de la Gestion du Transport du District de Lloyd (AGTDL) est de soutenir et promouvoir la vitalité et la viabilité économique du district au travers de programmes coopératifs, soutenus par les entreprises et qui font la promotion de systèmes de transport efficaces et équilibrés et de schémas d'utilisation des terrains. Aujourd'hui l'AGTDL fournit des programmes de titres de transit pour employeurs, des programmes et des infrastructures pour les vélos, du transport motorisé partagé, *Flexcar* covoiturage et des programmes piétons. L'AGTDL entretient aussi une boutique du transport dans le district, la *Commuter Connection*, pour servir de lieu d'achat unique pour les services de transport aux entreprises

et leurs employés. L'AGTDL héberge aussi 10 à 12 manifestations chaque année, manifestations relatives à la réduction du trafic domicile-travail.

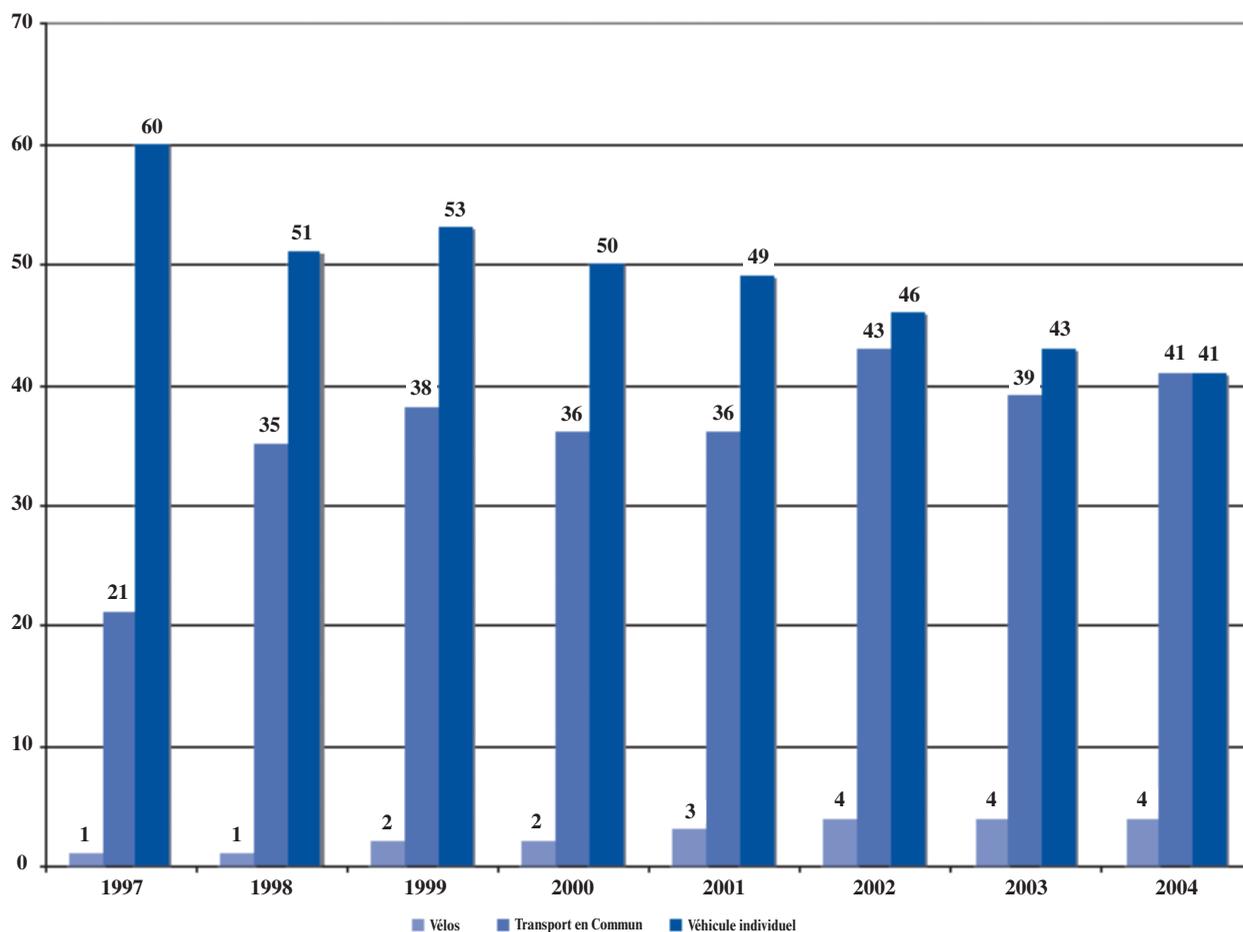
L'AGT emploie 3.5 personnes et est assistée par un réseau de volontaires du secteur économique. Les volontaires sont organisés en différents comités qui soutiennent l'AGT en développant des mesures adaptées au cas par cas aux besoins des entreprises.

### Résultats, effets

En 2006 l'AGTDL représente environ 60 entreprises qui emploient près de 10 000 personnes dans le district de Lloyd. Il y a au total 400 entreprises totalisant environ 20 000 employés dans le district.

La figure 2.4 suivante montre les changements de mode de transport dans le trafic domicile-travail entre 1997 et 2004.

Figure 2.4. **Changements dans les choix du navetteur**



Source: AGTDL

- La part des déplacements par *conducteur non accompagné* a baissé de 60 % en 1997 à 41 % en 2004, soit une diminution de 32 % sur huit ans.

- La part des déplacements en *transport en commun* a progressé de 21 % de tous les déplacements en 1997 à 41 % des déplacements domicile-travail en 2004.
- L'utilisation des vélos est restée plus ou moins stable.
- Les déplacements par covoiturage ou en minibus ont baissé légèrement depuis 1997. En 1997 16 % des déplacements domicile-travail des employés ont été réalisés par ce mode de transport. En 2004, en gros 11 % des employés ont choisi de se déplacer par covoiturage et en minibus, soit une réduction de 31 %. Entre 2003 et 2004, le niveau de covoiturage est resté relativement constant, avec peu de changement.
- *La marche, le Travail à distance, la Semaine de travail réduite* – Ces modes sont tous restés inchangés à la fois en pourcentage du total des déplacements et dans leur répartition.

Le budget est d'environ 250 000 \$ par an, il couvre les coûts de fonctionnement (pas l'infrastructure). Les fonds ont été distribués par :

- « *Business Improvement District* » (BID)<sup>9</sup> – par une évaluation en fonction de la valeur de chaque bâtiment commercial du district. Dans un sens, c'est une taxe foncière qui cible spécifiquement le district de Lloyd (40 % du budget global).
- *Revenus des parcmètres* – l'AGT reçoit un pourcentage (51 % du montant total sur le district) de l'ensemble des revenus générés par les parcmètres situés dans le centre des affaires (30 % du budget global).
- *Commissions* – L'AGT reçoit 3 % de commission sur tous les titres de transport vendus par le biais de l'AGTDL et sa boutique Commuter Connection (20 % du budget global).
- *Subventions* de METRO, la collectivité régionale (10 % du budget global).

L'infrastructure (comme les parkings à vélos, les installations liées au transport en commun, etc) est financée par des fonds séparés tirés du « *Business Energy Tax Credits* » (BETC)<sup>10</sup> dont les membres rapportent à l'AGTDL. Cette source de financement représente environ 200 000 \$ annuels.

### 2.2.3. Programme PDE Pro<sup>®</sup> de la Chambre de Commerce, Grenoble, France

#### *Contenu et objectif*

La Chambre de Commerce de Grenoble (CCI) a développé le programme PDE Pro<sup>®</sup> GME sur la base de sa propre expérience de 2002-2003 de mise en place d'un plan interne de mobilité. Le programme PDE Pro<sup>®</sup> a démarré en 2004 et fournit aux autres entreprises un modèle à suivre pour leurs propres initiatives de GME. C'est un programme pilote, qui doit se terminer en 2006. Bien qu'introduit par la CCI, de nombreux autres partenaires ont rejoint cette initiative comme *Grenoble Alpes Métropole* (municipalités de l'agglomération de Grenoble), le *Conseil Général de l'Isère* et le *Syndicat Mixte des Transports en Commun*.

La CCI a lancé cette activité parce que l'augmentation du trafic avait un impact négatif sur les entreprises locales. En particulier, les entreprises pensaient que la détérioration des conditions de trafic était devenue un fardeau excessif pour les employés qui se rendaient à leur travail ou effectuaient des déplacements professionnels, réduisant ainsi leur productivité.

Le but du PDE Pro<sup>®</sup> est de motiver et d'aider les entreprises membres de la CCI à développer et mettre en œuvre des plans de mobilité. Une personne de la CCI gère ce programme en remplissant les tâches suivantes :

- Au départ, la CCI cherche à persuader les entreprises de leur intérêt particulier à participer au programme. Elle le fait en insistant sur les mérites économiques de la participation par des courriers, des appels téléphoniques, des réunions et des séminaires.
- Une fois que l'entreprise est intéressée par le développement d'un plan de mobilité, la CCI l'aide avec un diagnostic de mobilité spécifique au site. Cela comprend une étude de la possibilité pour les employés de passer au transport en commun ou à d'autres modes pour leurs trajets domicile-travail et/ou leurs déplacements professionnels. À ce niveau, la CCI aide l'entreprise à mener une évaluation des coûts et des bénéfices d'une initiative de GME.
- Lorsque l'entreprise a décidé d'agir, le programme fournit un guide méthodologique PDE Pro<sup>TM</sup> qui dirige le processus du plan de mobilité. Ce guide propose des questionnaires d'aide à la décision et des outils de contrôle et d'évaluation. Si l'entreprise décide de faire appel à une aide extérieure pour la mise en place de son initiative de GME, PDE Pro<sup>®</sup> l'adressera à plusieurs consultants et/ou agences spécialisés.
- Afin de faciliter le travail en réseau des entreprises du programme PDE Pro<sup>®</sup>, un espace d'échange internet sur la gestion de la mobilité appelé *Ecobiz Mobilité & Déplacements*, géré par PDE Pro<sup>®</sup> a été lancé en novembre 2005.

### *Résultats, effets*

Les services de PDE Pro<sup>®</sup> sont destinés aux entreprises membres de la CCI et implantées au sud du département de l'Isère. Le programme PDE Pro<sup>®</sup> cible activement environ 2 000 entreprises de 20 employés ou plus, sur un potentiel de 24 000.

Jusqu'au début de 2006 :

- 2 000 entreprises avaient été effectivement contactées.
- 85 entreprises avaient commencé à s'impliquer dans le programme (par exemple par des contacts réguliers et la mise en place d'un diagnostic initial).
- 12 à 15 entreprises développent des plans de mobilité.
- 3 entreprises ont mis en œuvre leur plan.

Les objectifs du programme figurant dans l'accord contractuel entre les agences partenaires étaient de :

- 3 réunions communes par an (objectif atteint).
- 25 réunions individuelles par an (objectif dépassé).
- 8 pre-diagnostic par an (objectif dépassé).
- 3 plans de mobilité et des actions par an (objectif atteint).

Les services offerts par PDE Pro® ont été assez efficaces, en particulier parce qu'ils s'appuyaient sur des arguments économiques pour inciter les dirigeants d'entreprises à agir. La principale difficulté est de changer les schémas et les habitudes de déplacements des employés. Les messages du programme étant destinés aux dirigeants et non aux employés, c'est l'employeur qui doit convaincre son personnel de changer ses habitudes de transport domicile-travail. Le coût des mesures est un obstacle supplémentaire, les entreprises hésitent en effet à dépenser leur argent sur des actions de GME.

Le coût d'utilisation du programme est d'environ 120 000 € par an et est complètement pris en charge par les partenaires. Les seuls revenus générés sont ceux de la vente du guide (faibles revenus).

#### **2.2.4. Programme « TravelSmart » (voyager malin) pour les lieux de travail, État de Victoria, Australie**

##### *Contenu et objectif*

« TravelSmart » est un important plan de gestion de mobilité mis en place en Australie dont l'objectif est de changer les comportements liés au transport par des mesures volontaires. Il est coordonné au niveau national et s'applique dans les États de Victoria, Queensland, d'Australie Méridionale et d'Australie Occidentale.

Dans l'État de Victoria, le programme a été lancé en 2001 par trois départements du gouvernement de l'État (l'Autorité pour l'Énergie Durable de Victoria, le Département de l'Infrastructure et le Département des Services Sociaux). Ce programme, comme ceux des autres États, repose sur trois piliers : les ménages, les écoles et les lieux de travail.

« TravelSmart » aide les employeurs à développer et mettre en œuvre des plans de mobilité sur les lieux de travail. Ces plans sont conçus soit pour réduire le nombre de personnes qui se rendent en voiture, seules, à leur travail, soit, dans certaines circonstances, pour augmenter la proportion de piétons ou de cyclistes parmi le personnel, même aux dépens du transport en commun.

Le personnel de TravelSmart mène une enquête de référence sur le lieu de travail, prépare un rapport sur les résultats de cette enquête et à partir de là conçoit un plan de mobilité pour le site. Le plan est ensuite amendé puis approuvé par les personnes concernées avant d'être mis en œuvre. En général, un plan est défini pour une période de trois ans et comprend des objectifs pour les modifications proposées dans les modes de déplacements domicile-travail des employés. Chaque année, TravelSmart mène une enquête auprès du personnel pour mesurer les progrès effectués vers cet objectif.

Le personnel de TravelSmart travaille aussi avec les employeurs pour développer des programmes en faveur de modes particuliers (comme la marche, le vélo et le covoiturage) afin d'atteindre les objectifs fixés dans le plan de mobilité. Ces objectifs sont définis spécifiquement pour chaque employeur.

The service is dedicated to all interested employers in the state of Victoria, with a particular emphasis on larger employers in Melbourne. The consultancy service is free of charge for the employer.

##### *Résultats, effets*

Le tableau suivant montre les résultats obtenus sur des sites sélectionnés.

Tableau 2.7. Résultats des lieux de travail accompagnés par TravelSmart Victoria

Lieu de travail, ville	Mesures mises en oeuvre	Population ciblée (personnel)	Réduction du nombre de déplacements en voiture, avec un seul occupant	Temps écoulé depuis la fin du projet (années)
Lycée de Northcote, Northcote	Mène un programme alternatif de « Get to Work Days » (aller au travail) les jours sans cours ; a installé de nouveaux garages à vélos pour le personnel et les lycéens.	120	-18.4%	3
Hôpital Alfred, Prahan	Fait beaucoup de publicité pour le vélo au cours des journées « Ride to Work day » ; aller au travail en vélo. Mise en place de groupes de cyclistes Programme individuel de marketing pour le personnel choisi.	4 500	-6.7%	3
Ville de Darebin, Darebin	A installé et promu un logiciel de covoiturage. événements promotionnels pour la marche et le vélo, programme de podomètre gratuit, système de points pour le personnel utilisant des modes durables.	270	-18.6%	3
Centre d'entreprise de Darebin, Darebin	A fourni de l'information au personnel sur les alternatives à la conduite individuelle.	100	-19.2%	2
Université La Trobe, Melbourne	Événements promotionnels pour le covoiturage et les transports publics.	4 000	-5.1%	2
RACV (Royal Automobile Club Victoria), Melbourne	A installé et promu un programme de covoiturage.	900	-10.6%	2

Source : TravelSmart Victoria

TravelSmart a été efficace pour sensibiliser les employeurs à la GME, et aider les employés à se détacher de la voiture individuelle pour leurs déplacements domicile-travail. Les services proposés par le programme auraient même pu être plus efficaces s'ils avaient ciblé et emporté l'adhésion de gros générateurs de trafic comme les nouvelles zones de bureaux. Ceci est en train d'arriver.

En Australie, le plus grand obstacle à la promotion de la GME cité par les personnes interrogées, sont les règles fiscales fédérales qui encouragent la conduite en permettant aux employés de déduire leurs frais de déplacement et de stationnement de leur impôt sur le revenu sans offrir les mêmes déductions pour le transport en commun ou les autres alternatives.

### 2.2.5. Soutien aux Entreprises, EMIF, Paris

#### Contenu et objectif

L'EMIF (*Entreprises et Mobilité en Ile-de-France*) a été créé en 2000 par la RATP (*Régie Autonome des Transports Parisiens – l'organisme de transport en commun de la région*) et la CCIP (*Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris*) dans le cadre du Plan de Développement Urbain (PDU) de l'Ile de France.

L'EMIF propose une série de services conçus sur mesure pour les demandes spécifiques de nouvelles entreprises qui s'implantent dans la région ou de sociétés déjà implantées. En règle générale, les services offerts concernent le développement de plans de mobilité, l'assistance à la planification et à la mise en place de services spécifiques de navettes d'entreprise -ou de zone-, la mise à disposition d'information spécifique et personnalisée sur le transport en commun et une aide à la décision dans le processus que suivent les entreprises qui cherchent un nouveau site pour s'implanter en analysant les différents sites en terme d'accessibilité.

L'EMIF travaille en collaboration avec l'ADEME (*Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie*), et ses nombreux bureaux dans tout le pays. L'ADEME propose, entre autres choses, des services de consultants pour la mobilité d'entreprise. Les coûts pour les entreprises sont en partie pris en charge par l'État français. Pour des questions spécifiques de transport en commun, l'EMIF travaille avec la RATP et/ou les autorités locales impliquées. Les services sont fournis sur la base de contrats signés entre les parties concernées et l'EMIF. (voir [www.emif.fr](http://www.emif.fr)).

#### *Effets, résultats*

Au cours de sa première année de fonctionnement, l'EMIF a géré 38 contrats s'appliquant à plus de 38 000 employés.

#### **2.2.6. Le « Commuter Planners Club » – Club de Navetteurs – de Nottingham**

##### *Contenu et objectif*

En 1996, la municipalité de Nottingham a constitué un club, le « Commuter Planners Club » (CCP) qui traite des déplacements domicile-travail, en collaboration avec les deux universités et certains gros employeurs. Aujourd'hui, le CCP constitue un réseau de 50 des employeurs les plus importants de la ville, regroupant 50 000 employés. Le CCP est géré par l'autorité locale publique qui organise des réunions régulières avec ses membres et envoie périodiquement une lettre d'information. Les réunions ont pour objectif de permettre aux entreprises de partager leurs expériences en présentant des exemples d'excellence de mises en oeuvre de GME réussies et en discutant de problèmes spécifiques. Les responsables locaux conçoivent leur rôle comme celui d'un catalyseur.

Le CCP est aussi un outil efficace pour informer les entreprises et les employés des subventions disponibles dans le domaine du transport. Un exemple est le plan TransACT qui attribue de l'argent provenant des fonds du Département des Transports destinés à la congestion, à des entreprises de 20 à 50 employés, pour les aider à mettre en place des mesures de plan de mobilité. La ville a aussi fourni une assistance à 5 entreprises importantes afin qu'elles développent des réseaux de transport internes spécifiques.

La ville utilise les dispositions réglementaires des accords d'aménagement de la Section 106 pour s'assurer que toute nouvelle entreprise adopte un plan de mobilité (voir Synergo, 2003, Müller, 2001 et Enoch, Zhang et Morris, 2005).

#### **2.2.7. L'Association de Gestion du Transport de l'Aéroport d'Amsterdam-Schiphol (AGT)**

##### *Contenu et objectif*

L'Association de Gestion du Transport de l'Aéroport d'Amsterdam-Schiphol (AGT) a été créée en 1990. C'est un partenariat entre le gouvernement néerlandais, l'exploitant de l'aéroport, les entreprises implantées autour de l'aéroport et les compagnies de transport en commun desservant la zone. L'objectif de l'AGT

est d'assurer un haut niveau d'accessibilité multi-modale à l'aéroport – en particulier pour les personnes travaillant dans la zone. Ceci est accompli en offrant un large éventail de services qui comprend :

- Des services experts sur mesure pour améliorer l'accessibilité.
- Des services de gestion du covoiturage.
- La négociation de contrats à des tarifs de gros avec les entreprises de transport en commun.
- La communication et la mise à disposition d'information, directement auprès des employés et des entreprises participantes.
- Le développement et la promotion de produits spécifiques comme le scooter et le minibus.
- La gestion des plaintes.

#### *Effets et résultats*

Les entreprises doivent s'enregistrer auprès de l'AGT et payer une cotisation annuelle de 2.50 € par employé. En 2001, 67 entreprises (soit plus de 40 000 employés) étaient membres de l'AGT, ce qui représentait 80 % de l'ensemble des effectifs. Dans la même période, la répartition entre les modes de transport a bougé de 2 % en faveur du transport en commun. (voir Synergo, 2003 et Enoch, Zhang et Morris, 2005).

#### **2.2.8. Allégo – programme de GME dans la région de Montréal**

##### *Contenu et objectif*

*Allégo* est un programme de gestion de la mobilité piloté par l'Agence Métropolitaine de Transport de la grande région de Montréal (AMT), qui inclut une part de GME. L'offre de GME a été mise en place afin d'accompagner la réalisation de plusieurs projets d'infrastructures qui étaient prévus par l'AMT. L'objectif d'ensemble de l'AMT, en termes de GME, est d'augmenter l'utilisation des transports publics et le nombre de passagers par voiture, dans le trafic domicile-travail, par la promotion du covoiturage.

Avec *allégo*, l'AMT travaille sur deux niveaux. Le premier cible les entreprises et les universités. AMT assiste toute entreprise ou établissement intéressé par le développement de stratégies de GME. Chaque entreprise qui signe un accord avec l'AMT a la possibilité de recevoir des subventions financières du Ministère du Transport du Québec (MTQ). Ces fonds couvrent 50 % des coûts de développement, d'évaluation et de promotion jusqu'à hauteur d'un maximum de 17 000 €.

Le second niveau comprend un centre de gestion de la mobilité dont la mission est de promouvoir et de développer des alternatives à la conduite individuelle pour les déplacements domicile-travail. Concentré sur un service de covoiturage d'entreprise partagé, le centre est financé par le MTQ à hauteur d'un maximum de 67 000 € par an (sans dépasser 75 % du budget global) pour une période de deux ans (voir Couillard, 2002).

#### **2.2.9. Assistance à la GME au Japon**

Le Ministère de l'Aménagement du Territoire, des Infrastructures et des Transports et son Institut de Recherche Politique a soutenu les efforts de GME en encourageant les discussions entre les intervenants, en instaurant des

sources de financement et en tenant des séminaires. L'Institut de Recherche Politique mène actuellement des études pour aider les intervenants à mener des actions dans le domaine de la Gestion de la Mobilité en Entreprise.

Afin d'encourager la collaboration entre les exploitants de transport en commun et les entreprises qui utilisent leurs services, le Ministère de l'Aménagement du Territoire, des Infrastructures et des Transports a mis en place, à son siège de Tokyo et dans 10 autres villes du Japon, une « Conférence sur la Promotion du transport en commun » où interviennent des instances municipales et nationales, des spécialistes, des transporteurs et des industriels.

Afin d'encourager les efforts de Gestion de la Mobilité en Entreprise, le Ministère de l'Aménagement du Territoire, des Infrastructures et des Transports a mis en place une politique de subvention. Cette politique a pour objectif de favoriser et de soutenir les approches privilégiant la demande et d'améliorer l'utilisation des véhicules privés. Elle encourage aussi les initiatives prises par les entreprises en faveur du transport en commun, par rapport au véhicule individuel, dans les déplacements professionnels. Ces mesures seront appliquées à partir de l'année fiscale japonaise 2006. Le ministère s'attend à recevoir des demandes de financement pour environ 1.1 milliards de yen japonais (1.77 milliards d'euros).

En collaboration avec New Nippon Steel Co., l'Institut de Recherche Politique a conduit un projet de démonstration de TFP, (Travel Feedback Program qui donne aux utilisateurs des informations sur les conséquences de leurs déplacements). Le TFP est un outil relationnel qui aide les employés à modifier leurs choix de mode de transport et à privilégier les transports en commun, la marche et le vélo pour leurs déplacements domicile-travail. Ceci est accompli à travers des efforts de communication en face à face, et des études d'impact avant/après.

L'Institut de Recherche Politique a mis en place un groupe d'étude constitué d'experts et de représentants des instances municipales et nationales, de transporteurs et d'industriels. Ce groupe d'étude doit faire des recommandations sur la promotion de la Gestion de la Mobilité en Entreprise d'ici la fin de l'année fiscale japonaise, sur la base des résultats de l'expérience du TFP. De plus, l'Institut de Recherche Politique fournira aux instances municipales et aux industriels des informations sur la façon de mener à bien une politique de Gestion de la Mobilité en Entreprise.

En novembre 2005 à Tokyo, l'Institut de Recherche Politique, en collaboration avec le JTRC, a tenu avec succès « Le Séminaire International sur la Gestion de la Mobilité en Entreprise », et une session de formation, suivis par plus de 200 participants. Le séminaire et la formation ont été un bon point de départ pour le développement de la gestion de la Mobilité au Japon.

## NOTES

<sup>1</sup> *LOTI*, acronyme pour : « loi d'orientation des transport intérieurs ».

<sup>2</sup> *LAURE*, acronyme pour : « loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie ».

<sup>3</sup> *SRU*, acronyme pour : « loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain ».

<sup>4</sup> *PDU*, acronyme pour : « plan de déplacements urbain ».

<sup>5</sup> Voir [http://www.communities.gov.uk/index.asp?id=1144023#P347\\_97683](http://www.communities.gov.uk/index.asp?id=1144023#P347_97683) pour les normes.

<sup>6</sup> Taux de réponse de 47%.

<sup>7</sup> Un site est défini comme une entité regroupant plusieurs bureaux dont les entrées principales sont situées à plus de 500 m. de distance les unes des autres.

<sup>8</sup> *Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana, 2005.*

<sup>9</sup> *BID*: taxe sur la valeur d'une maison au moment de la vente.

<sup>10</sup> *BETC*: Le Business Energy Tax Credits est un crédit d'impôt que l'État de l'Oregon donne aux entreprises qui investissent dans la mobilité durable (achat de titres de transit, etc).

### 3. EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES DE POLITIQUES DE GME APPLIQUÉES

#### 3.1. Conclusions bibliographiques sur les effets de la GME

Au cours des dix dernières années, de nombreuses études menées au Royaume-Uni aux Pays-Bas et aux États-Unis se sont penchées sur les impacts qualitatifs et quantitatifs des initiatives de GME. Les principales conclusions de ces études sont résumées ci dessous :

- L'étude britannique (Cairns et al. 2002) commandée par le Département du Transport du Royaume-Uni analyse les résultats des initiatives de GME prises en se basant sur 20 cas de « bonnes pratiques » à la fois dans le secteur privé et le secteur public. Les effets des initiatives de GME se sont avérés très variables d'un cas à l'autre. Par exemple, dans une entreprise, la proportion du personnel conduisant pour se rendre à son travail a été réduite de 79 % à 29 %, en partie à cause du déménagement de l'entreprise d'une zone industrielle à un site proche de la gare. D'une façon générale cependant, les 20 organisations ont connu une baisse moyenne de cette proportion de l'ordre de 18 %. L'étude a montré qu'aucun élément ne justifiant le succès relatif de certaines initiatives par rapport à d'autres ne ressort clairement, elle a cependant révélé ceci :

*« la limitation du stationnement est une caractéristique des plans de déplacement les plus performants... Dans notre étude, les plans de déplacements présentant les taux d'utilisation de la voiture les plus bas étaient ceux qui contenaient des restrictions ou des frais de stationnement, ou une combinaison des deux ».*

Selon les auteurs, quel que soit leur point de départ, les entreprises peuvent obtenir une réduction de l'utilisation de la voiture par leurs employés. Ils indiquent aussi que le potentiel de changement de mode de transport peut être supérieur à la moyenne de 18 %.

- L'étude menée par Napier University, Open University et WS Atkins (2001) examine les plans de mobilité des départements gouvernementaux du Royaume-Uni. Afin de mettre en place un cadre d'évaluation, les auteurs ont entrepris une analyse large de la littérature relative aux impacts sur les déplacements des stratégies de GME. Ils sont arrivés aux conclusions suivantes (Cairns et al, 2002) :
  - Un plan de mobilité ne comprenant que du marketing et de la promotion ne permettra vraisemblablement aucun changement de mode de transport.
  - Un plan comprenant des mesures sur le covoiturage et le vélo permettra d'obtenir une réduction de 3 à 5 % de l'usage de la voiture individuelle pour les déplacements domicile-travail.
  - Un plan comprenant des mesures sur le covoiturage et le vélo, une politique de navettes d'entreprise et d'importantes réductions sur les tarifs de transport en commun permettra une baisse d'environ 10 %.
  - L'application de l'ensemble des mesures citées, combinée à des politiques dissuadant la conduite, peuvent permettre de réduire de 15 à 30 % l'usage de la voiture avec un seul occupant pour les déplacements domicile-travail.

- Dans une analyse d'études et de sondages néerlandais sur plus de 40 organisations du pays, Ligtermoet (1988) indiquait que les plans de mobilité comprenant des mesures « basiques » (par exemple le covoiturage) pouvaient réduire les kilomètres par véhicule de 6 à 8 %, alors que les plans comprenant des mesures « de luxe » (par exemple des solutions axées sur le transport en commun) et/ou des mesures « incitatives » (par exemple la gestion du stationnement) permettaient d'obtenir une réduction de 15 à 20 % (Sloman, 2003). L'étude de Touwen (1999) qui s'intéresse aussi aux plans de mobilité néerlandais arrive aux mêmes conclusions concernant les impacts des stratégies de GME.
- Une étude américaine de 1994 analysait les effets des plans de mobilité mis en œuvre par 49 employeurs. En moyenne, la réduction de l'utilisation de la voiture individuelle est d'environ 15 %, les conclusions clés sur les stratégies les plus puissantes étaient que (Cairns et al., 2002 basé sur TCRP, 1994) :
  - Les employeurs faisant payer le stationnement au prix du marché obtenaient une réduction du nombre de déplacements en véhicules quatre fois supérieure à ceux proposant un stationnement gratuit.
  - Les employeurs ne proposant que de l'information n'obtenaient aucun résultat en termes de réduction des déplacements.
  - Les employeurs offrant des alternatives pour le déplacement domicile-travail (comme des minibus) réalisaient une réduction moyenne de 8.5 %.
  - Les employeurs proposant des incitations financières (comme des aides pour les transports publics) réalisaient une réduction moyenne de 16.4 %.
  - Les employeurs proposant à la fois des incitations financières et des services (comme des minibus et du covoiturage coordonnés) réalisaient une réduction moyenne de 24 %.
- De plus, l'étude indiquait que les conditions sur le site étaient des facteurs importants (Cairns et al., 2002 basé sur TCRP, 1994) :
  - Les sites où l'offre de stationnement était limitée connaissaient une réduction du nombre de déplacements en véhicules quatre fois supérieure à ceux où l'offre était plus large.
  - La réduction des déplacements en véhicule et l'accessibilité au transport en commun sont positivement corrélées.
  - Les employeurs proposant des services sur place, comme de la restauration ou des services bancaires, obtenaient une réduction du nombre de déplacements en véhicules quatre fois supérieure à celle de sites isolés ne proposant aucun service.
  - Les programmes les plus efficaces avaient été mis en place dans les hypercentres suburbains et les hypercentres régionaux situés en zone périphérique, pas dans des zones suburbaines plus isolées.
- Une étude américaine (Shoup, 1997) s'est concentrée sur le rôle des incitations financières dans les changements concernant les comportements en terme de mobilité. Elle a analysé les effets des plans de « parking cash-out » de 8 employeurs californiens<sup>1</sup> et a constaté une réduction moyenne du nombre de personnes conduisant seules à leur travail de 13 % (la baisse allant de 3 à 22 %).

- À partir de l'étude de documents et de projets Schreffler (2002) est arrivé à ces importantes conclusions sur l'efficacité des programmes de GME aux États-Unis :
  - Il n'existe pas de « recette pour le succès » unique et définitive. Le même ensemble de stratégies appliqué dans deux sites différents produira vraisemblablement des résultats différents, à cause des caractéristiques du site, de la démographie des employés, et d'éléments difficilement mesurables comme le soutien de l'encadrement et les efforts de vente du coordonnateur de mobilité des entreprises.
  - Les stratégies de GME comprenant des aspects financiers (mesures incitatives et/ou décourageantes) ont des effets beaucoup plus importants que celles n'incluant pas ces composantes.
  - Il n'y a pas de corrélation entre le nombre de mesures mis en place et l'efficacité de l'ensemble de la stratégie de GME. Certains des programmes les plus efficaces sont même les plus simples.
  - Les stratégies de GME les plus rentables aux États-Unis comprennent :
    - o Les incitations financières (par exemple les minibus et les subventions au transport en commun).
    - o Les contraintes financières (par exemple les charges de stationnement).
    - o Les programmes et les subventions pour la marche et le vélo.
    - o La gestion de l'offre de stationnement (par exemple un nombre de places de stationnement limité).
  - Les stratégies qui sont moins rentables, mais qui peuvent avoir des effets positifs sont :
    - o La semaine de travail réduite (par exemple rythme de 40 heures sur 4 jours).
    - o Les programmes de travail à distance et centres de télétravail.
    - o Les programmes de minibus et de covoiturages coordonnés.
  - Les stratégies qui n'offrent aucune rentabilité sont :
    - o Le marketing de GME sans incitation.
    - o Les améliorations de service public sans incitation associée.
    - o Les navettes à mi-journée.
  - Stratégies de GME volontaires contre stratégies obligatoires :
    - o Les employeurs qui s'engagent dans le cadre d'une politique légale/réglementaire obtiennent des réductions de déplacements qui sont trois fois et demie plus importantes que ceux qui agissent volontairement.

### 3.2. Exemples de cas d'excellence de GME mise en application

Les sections suivantes vont étudier un nombre choisi de « cas d'excellence » de politiques de GME mises en place par des entreprises. Même si les cas examinés sont individuels, en réalité, de nombreuses entreprises de la zone OCDE/CEMT ont mis en œuvre des types de stratégies de GME similaires, aussi, bon nombre de ces cas peuvent être considérés comme étant « représentatifs » d'autres efforts de GME. Un critère de sélection important de ces cas était l'existence d'éléments quantitatifs relatifs à l'impact et aux coûts des plans. Il était de plus nécessaire que les cas sélectionnés assurent une large représentation géographique.

Le tableau 3.1 résume les principaux cas étudiés avec les personnes qui ont été interrogées à cette occasion sur la base d'un questionnaire semi-standardisé qui a été mené entre l'automne 2005 et le printemps 2006.

Tableau 3.1. Cas bénéficiant d'une enquête en profondeur

Nom	Domaine d'activité	Implanté à	Pays	Nom du contact	Poste dans l'entreprise
INFICON AG	Technologie, Industrie du nettoyage au plasma	Balzers	Fürstentum Liechtenstein	M. G. Seele	Membre du comité de direction
Vodafone Limited	Télécommunication	Newbury	United Kingdom	M. Ch. Hopkins	Responsable de projet déplacement
Voralberger Medienhaus	Entreprise d'édition	Schwarzach	Autriche	Mme M. Mathis	Responsable de projet sur les questions de mobilité
Lufthansa Technik	Maintenance, réparation et entretien des avions	Hambourg, près de l'aéroport d'Hambourg	Allemagne	M.H. Herrmann	Responsable des questions de transport au sein du département de gestion des équipements
Parc Technologique d'Andalousie	Parc Technologique	Malaga	Espagne	Mme Sonja Palomo das Neves	Responsable du département du transfert de technologie
ABB, Utility Automation	Technologies	Baden	Suisse	M. M. Kopp	Responsable de la Mobilité chez ABB Switzerland

Ces cas sont présentés dans les sections qui suivent :

Certains exemples de programmes de GME qui n'avaient pas été sélectionnés pour des entretiens en profondeur, mais fournissaient néanmoins des informations et des idées de valeur, sont aussi présentés à la fin de ce chapitre. Il s'agit de :

- ST Microelectronics, Grenoble, France.
- L'hôpital Rijnstate, Arnhem, Pays-Bas.
- BP, Sunbury on Thames, Middlesex, Royaume-Uni.
- Infineon, Dresden, Allemagne.
- CH2M Hill, Denver, Colorado, États-Unis.
- Colruyt, Hal, Belgique.

### 3.2.1. INFICON AG, Balzers, Liechtenstein

#### Information générale

Domaine d'activité	Technologie, industrie du nettoyage au plasma
Nombre d'employés	225
Implantation du site	A l'extérieur de la ville de Balzers, zone suburbaine, aspect en partie rural
GME appliquée depuis	1999
Site internet	www.inficon.com
Autres remarques	INFICON AG Balzers appartient à la holding internationale INFICON Holding

#### Motivation de la mise en oeuvre de la GME

Dans le cadre du processus de certification ISO 14001 (qui a un lien avec l'impact environnemental des activités des établissements) les déplacements domicile-travail étaient pris en compte dans le calcul des besoins en énergie spécifiques à l'entreprise. L'analyse montrait qu'environ 50 % des dépenses d'énergie de l'entreprise étaient attribuables à ce type de déplacements. Au moment du processus de certification ISO, presque 65 % des déplacements domicile-travail étaient effectués en voiture. La réduction de consommation d'énergie dans le cadre de ces déplacements a donc été identifiée comme l'objectif environnemental le plus important au cours du processus de certification.

#### Organisation du processus et des tâches au cours des phases de planification et de mise en oeuvre

Depuis le début, la gestion de la mobilité a été complètement intégrée dans le système de Gestion Totale de la Qualité (GTQ) de l'entreprise et le membre du comité de direction en charge de la GTQ s'est vu confié la responsabilité de superviser la politique de GME.

Un groupe de travail interdisciplinaire « Environnement et Mobilité » a été mis en place afin d'obtenir la contribution et l'approbation de tous les intervenants dans l'entreprise. Cette commission comprend 7 membres représentant chaque région où vivent les employés et tous les modes de transports utilisés dans les déplacements domicile-travail.

Ce groupe a mis en oeuvre un nombre de mesures initiales au cours de la phase de planification en 1999, y compris :

- Une enquête et une analyse du déplacement vers le lieu de travail pour tous les employés (70 % vivent en Suisse, 20 % au Liechtenstein, 10% en Autriche) en prenant en compte tous les modes de transport.
- La définition d'un ensemble de critères qui présente les modes de transport domicile-travail, sans inclure la voiture, comme possibles et préférables et, à l'inverse, un ensemble de critères qui présente l'utilisation de la voiture pour ces déplacements comme indésirable.
- La détermination d'objectifs pour le partage des modes de transport : 40 % pour le transport individuel motorisé (principalement la voiture), 40 % pour le transport collectif (transport en commun, covoiturage, navette d'entreprise *Unaxis*), 20 % pour la marche et le vélo.
- La détermination d'un montant annuel de frais de stationnement, déductible du salaire mensuel. Afin de pouvoir bénéficier d'une place de stationnement, une demande doit être faite. Cette demande doit

inclure une justification de l'usage de la voiture pour les déplacements domicile-travail ainsi qu'une justification de ne pas utiliser d'autres moyens, s'ils sont disponibles.

- L'établissement d'un ensemble d'incitations (par exemple adhésion à un club) qui a été affiné au cours des années.

#### *Mesures mises en oeuvre*

Depuis 1999, certaines mesures initiales ont été modifiées et de nouvelles ont été ajoutées, particulièrement après que l'entreprise a déménagé sur un nouveau site en 2002 :

*Critères de détermination d'un déplacement domicile-travail n'utilisant pas la voiture (si les conditions de déplacement d'un employé rentrent dans ces critères, il ne pourra pas obtenir de place stationnement, sauf dans ces cas exceptionnels et justifiés) :*

- Distance entre la maison et l'arrêt de transport en commun le plus proche utilisable inférieure à 600 m. pour les parcours en autobus de moins de 11 minutes, la distance totale marchée (origine+destination) ne doit pas dépasser 900 m.
- Temps de déplacement par transport en commun égal ou inférieur à 3 fois le temps du même déplacement en voiture, avec un maximum pour le parcours maison-travail de 60 minutes.
- Distance entre le domicile et le lieu de travail égale ou inférieure à 3 kilomètres en vélo, élévation verticale inférieure à 50 m.
- Temps de déplacement pour se rendre au travail de chez soi en marchant inférieur à une durée de 8 à 15 minutes en fonction de circonstances spécifiques.

#### *Gestion des places de stationnement*

- La plupart des places disponibles sont nominatives et réservées à ceux qui ont besoin de leur voiture pour se rendre sur leur lieu de travail en fonction des critères définis ci-dessus.
- 240 € de frais pour une place de stationnement si le trajet pour se rendre au travail nécessite une voiture, et cela selon les critères définis ci-dessus.
- Si le trajet peut être effectué avec un autre mode de transport (voir critères ci-dessus), mais qu'une voiture est quand même utilisée, le coût de la place de stationnement monte à 480 € par an.
- Les places de stationnement qui ne sont pas réservées (de même que celles qui sont libérées par des employés absents) sont mises gratuitement à disposition des membres du Club Mobilité (voir ci-dessous), les jours où ils utilisent leur voiture pour se rendre au travail.

#### *Club Mobilité, catégories Top et Plus*

- Adhésion volontaire et gratuite.
- Les membres « Top » s'engagent à ne pas utiliser leur voiture pour les déplacements domicile-travail, seuls, plus de deux fois par mois ou 24 fois dans l'année.

- Les membres « Normal » s’engagent à ne pas utiliser leur voiture pour les déplacements domicile-travail, seuls, plus de 8 fois par mois ou 96 fois dans l’année.

#### *Bénéfices de l’adhésion au Club*

- Réservation de « jours de places de stationnement » gratuits.
- Titres de transports publics à tarif réduit.
- Adhésion gratuite à l’organisation de Mobilité « Covoiturage Suisse ».
- Utilisation gratuite des voitures Mobilité (une disponible à l’entrée principale) au cours de la journée de travail.
- Remboursement annuel de mobilité de 220€ (soit directement soit en déduction des abonnements de transport en commun ou des frais générés par l’utilisation de la navette d’entreprise Unaxis).
- Les membres “Top” du Club qui se sont servis de leur voiture moins de 4 fois dans l’année peuvent participer à une loterie qui permet de gagner 60 € (5 fois).

#### *Utilisation du vélo*

- Garages à vélos couverts à l’entrée principale.
- Vestiaires avec casiers, douches, serviettes, sèche-cheveux et miroirs.
- Journée annuelle de réparation des vélos, coût pris en charge par l’entreprise.
- Contribution annuelle à l’achat d’un casque de 20 €, facture nécessaire.
- L’entreprise travaille aussi avec les autorités pour améliorer l’infrastructure cyclable.

#### *Activités diverses*

- Cantine d’entreprise, avec sa propre cuisine, proposant une nourriture de qualité dans un espace de rencontre et de restauration agréable, coût des repas très largement pris en charge.
- 4 semaines par an, tombola de la mobilité, 30 € de gros lot sont mis en jeu tous les jours (peuvent participer tous les employés présents qui ne sont pas venus seuls en voiture ou en moto sur leur lieu de travail un jour spécifique).
- Cours du Bureau suisse de la prévention des accidents (bfu) sur la sécurité en se rendant au travail et en pratiquant une activité sportive.

#### *Coûts et financement des mesures*

Le coût annuel de ce programme de gestion de la mobilité en entreprise est approximativement de 220 000 € (cela inclut toutes les activités plus 20 % du temps d’un employé nécessaire à la gestion du

programme et ne comptabilise pas les frais de stationnement). Les employés financent une partie de ces dépenses au travers des charges pour stationnement.

L'alternative à ce plan de gestion de mobilité aurait été de construire 2 niveaux de parking sous-terrain afin d'accueillir l'ensemble des voitures du personnel. Cette option aurait coûté environ 300 000 € par an.

### *Effets obtenus à ce jour*

#### Effets économiques

Le programme a permis de réaliser une économie annuelle d'environ 80 000 € (c'est à dire la différence entre les dépenses de GME et le coût annuel amorti de 2 niveaux de parking sous terrain). Parmi les bénéfices plus difficilement mesurables cités lors des entretiens figure la valeur pour l'entreprise d'une réduction du nombre de jours d'arrêts de travail enregistrée après la mise en œuvre du programme. Cette baisse peut être attribuée au fait qu'un nombre plus important d'employés utilisent des moyens de transport plus sains.

#### Effets sociaux

Malgré les nombreuses inquiétudes des responsables, le haut niveau de satisfaction des employés n'a pas été touché par le programme. La personne interrogée a indiqué que le fait que tous les employés soient traités de la même façon, ainsi que tous les modes, s'était avéré être très important à cet égard.

Moyen de transport vers le lieu de travail	1999 (ancien site) (% du personnel)	Juin 2002 (nouveau site) (% du personnel)	Novembre 2003 (nouveau site) (% du personnel)
Transport individuel motorisé (principalement voiture)	63	50	46
Transport collectif (principalement transport en commun, dans une moindre mesure covoiturage et navette d'entreprise)	24	38	43
Marche et vélo	13	12	11

#### Effets environnementaux en terme de comportement, ou de changement dans la répartition des modes

Le programme de GME a aussi eu pour effet de réduire la part de la consommation d'énergie liée aux déplacements vers le lieu de travail dans l'ensemble des dépenses énergétique de l'entreprise de 65 % à 35 % et cela entre 1998 et 2002.

#### *Rôle des autorités publiques et des transporteurs durant la planification et la mise en œuvre de la GME*

La planification et la mise en oeuvre du programme de GME ont eu pour effet de faciliter l'accès au site de l'entreprise en autobus. En association avec d'autres sociétés des environs, INFICON finance en partie un nouveau service d'autobus (Unaxis) qui ne fonctionne qu'une fois le matin en direction du site et quatre fois dans l'autre sens l'après midi. Ce service relie le site avec la principale ville suisse de la frontière qui est une importante zone résidentielle où vivent des employés, ainsi qu'un centre régional ferroviaire. Ce service d'autobus fonctionne comme un service commercial normal mais il est subventionné par INFICON et les entreprises avoisinantes au pro rata du nombre de leurs employés. La collectivité locale a aussi procédé à quelques aménagements mineurs afin de faciliter l'accès pédestre et cyclable à l'entreprise.

*Obstacles, freins*

En ce qui concerne ce cas, aucun frein spécifique n'a été mentionné, mais la personne interrogée a constaté que d'une façon générale il était difficile de mettre en place un programme de GME car la structure du transport actuelle était encore très nettement favorable à l'usage de la voiture. Pour promouvoir plus d'alternatives durables, il faudrait, selon elle, prendre ce biais en compte et le rectifier.

*Facteurs de succès les plus importants*

## Chez INFICON

- La gestion de la mobilité est une partie intégrante du système de la qualité environnementale.
- En tant qu'élément du processus de gestion de la qualité, la gestion de la mobilité est un problème de gestion prioritaire.
- Un groupe de travail interdisciplinaire assure une large participation et une acceptation élevée.
- Tous les employés sont traités également.
- Les frais de stationnement sont fixés à partir de critères transparents qui peuvent être mesurés et appliqués de la même manière à tous les membres du personnel (y compris l'encadrement supérieur).

**3.2.2. Vodafone SA, Newbury, Royaume-Uni***Information générale*

Domaine d'activité :	Télécommunication
Nombre d'employés :	3 000
Implantation du site :	Au nord de la ville
GME appliquée depuis :	Depuis 1998
Site internet :	www.vodafone.uk
Autres remarques :	

*Motivation de la mise en oeuvre de la GME*

Le programme de GME établi par Vodafone à Newbury a été à la fois déclenché et facilité par le déménagement de l'entreprise sur un nouveau site. Jusqu'en 2002, le siège social de la société était éclaté entre plusieurs adresses dans Newbury et dans les quartiers environnants. Certains de ces emplacements étaient confrontés à une pénurie de places de stationnement. En 2002, l'entreprise a construit un nouveau bâtiment dans Newbury même où 3 000 de ses 5 500 employés devaient être regroupés. Cependant, pour recevoir un permis d'aménagement pour ce nouveau développement, la société a dû répondre aux exigences des accords de la Section 106 négociés avec la ville, qui comprenait l'obligation pour le nouveau site d'offrir un nombre maximum de 1 500 places de stationnement.

Vodafone était aussi intéressé par la mise en place de GME, indépendamment des exigences d'aménagements, afin d'augmenter l'efficacité de son personnel en l'aidant à éviter les déplacements durant les heures de pointe, en pleine congestion.

#### *Organisation du processus et des tâches au cours des phases de planification et de mise en oeuvre*

En 1998, plusieurs groupes de travail formés d'employés ont été créés afin de discuter les mesures proposées par un consultant externe dans le cadre du plan de mobilité. La mise en oeuvre et la gestion du programme de GME ont depuis été repris par un responsable de projet déplacement au sein même de Vodafone. Le personnel dans son ensemble est encore occasionnellement consulté et impliqué, mais le responsable de projet déplacement est le maître d'œuvre de la mise en place et du futur développement du programme de GME. Le programme lui-même doit être approuvé par le comité de direction de l'entreprise, en 2006 une reconduction pour 3 ans est en cours.

#### *Mesures mises en oeuvre*

Depuis 1999, diverses mesures ont été mises en place qui concernent non seulement le nouveau site mais aussi les autres implantations de Vodafone autour de Newbury :

- Réglementation des permis de stationnement :
  - Les permis sont accordés selon certains critères qui déterminent des priorités (personnes handicapées, cadres, covoitureurs, etc).
  - Les permis de stationnement sont gratuits.
- « Parking Cash-Out » (indemnité en échange de places de stationnement) :
  - S'ils renoncent au permis de stationnement, les covoitureurs reçoivent une aide financière au déplacement de 62 € par mois.
  - S'ils renoncent au permis de stationnement, les piétons les cyclistes et les usagers des transports publics reçoivent une indemnité de 125 € par mois.
- Utilisation du transport en commun
  - Le service de navette de Vodafone qui relie tous les bureaux à la gare est gratuit pour les employés (le service fonctionne au rythme d'une navette toutes les 20 minutes entre 7 heures et 19 heures).
  - Le service d'autobus de Vodafone qui relie les sites aux principaux quartiers où résident les employés est aussi gratuit.
  - L'utilisation du réseau local de transport en commun de Newbury est gratuite pour le personnel (titres de transport offerts).
  - les usagers des transports publics reçoivent une indemnité de 125 € (lorsqu'ils renoncent au permis stationnement).

- Piétons et cyclistes :
  - Les piétons et les cyclistes reçoivent une indemnité de 125 € par mois (lorsqu'ils renoncent au permis de stationnement).
  - Vodafone subventionne l'amélioration, par les autorités publiques, des infrastructures cyclables en ville.
- Covoiturage :
  - L'entreprise a son propre service d'aide au covoiturage sur le réseau Intranet.
  - Une indemnité de 62 € est versée aux covoitureurs qui renoncent au permis de stationnement et les conducteurs des voitures communes reçoivent un accès privilégié à ces permis.
- Activités diverses :
  - Ceci concerne les demandes d'information sur les réglementations, les horaires, etc sur le réseau Intranet.

#### *Coût et financement des mesures*

L'entreprise d'autobus locale exploite le service destiné à Vodafone. Le coût annuel pour Vodafone est inférieur à 1.5 million €. L'ensemble des frais de gestion se monte à environ 630 € par employé.

#### *Effets obtenus à ce jour*

Effets économiques :

Pas d'économies identifiées sous le modèle comptable courant.

Effets sociaux :

En général le niveau de satisfaction des employés de Newbury est élevé. Le modèle adopté à Newbury est aussi appliqué dans d'autres sites du Royaume-Uni où des restrictions sur le stationnement existent.

Effets environnementaux en termes de comportement ou de changement dans la répartition des modes :

L'objectif quantitatif fixé au démarrage de la GME, c'est à dire une réduction du taux de d'usagers individuels de la voiture de 83 % à 60 %, a été atteint.

#### *Rôle des autorités publiques et des transporteurs durant la planification et la mise en œuvre de la GME*

L'autorité publique locale n'a joué aucun rôle dans la planification et la mise en œuvre de la GME sur le site.

#### *Obstacles, freins*

Dans la mesure où les accords de la Section 106 sont appliqués de façon différente d'une municipalité à une autre, ce qui les amènent à « concourir » pour attirer les entreprises en proposant des conditions moins rigoureuses, Vodafone considère que la Section 106 peut conduire à une concurrence déloyale et augmenter

les coûts pour les entreprises implantées dans les zones où les accords sont exigeants par rapport à celles qui se trouvent dans des zones où ces accords sont laxistes. De plus, alors que les entreprises doivent respecter ces accords, les autorités locales ne font pas preuve d'une grande volonté à se conformer elles aussi aux règles. Le représentant de Vodafone a estimé que les autorités publiques devaient mener par l'exemple et mettre en œuvre la GME pour leurs propres immeubles <sup>2</sup>.

#### *Facteurs de succès les plus importants*

Du point de vue du responsable de projet déplacement, le facteur de succès le plus important est d'offrir aux employés un large éventail d'options parmi lesquelles ils peuvent choisir. En plus des mesures liées à la Section 106, la personne interrogée a noté l'importance de proposer des politiques de travail flexibles afin de réduire le trafic relatif aux déplacements domicile-travail sur tous les sites de Vodafone (et pas seulement ceux concernés par les exigences de la Section 106). Au début de 2006, Vodafone, sur l'ensemble de ses sites au Royaume-Uni, comptait 600 travailleurs à domicile.

### **3.2.3. Vorarlberger Medienhaus, Schwarzach, Autriche**

#### *Information générale*

Domaine d'activité :	Entreprise d'édition
Nombre d'employés :	400
Localisation of the site :	Zone rurale à l'extérieur de la petite municipalité de Schwarzach, à 10 km de la ville de Bregenz et 4 km de Dornbirn.
GME appliquée depuis :	Depuis 2002
Site Internet :	www.medienhaus.at
Autres remarques :	

#### *Motivation de la mise en oeuvre de la GME*

Jusqu'au milieu des années 1990, Medienhaus était implanté dans la ville de Bregenz. La plupart des employés habitaient en ville et se rendaient à leur travail à pied, en transport en commun ou en vélo, aussi le manque de places de stationnement n'était pas considéré comme une contrainte importante. En 1996, l'entreprise a déménagé sur un nouveau site, juste à l'extérieur de la petite municipalité de Schwarzach. Ceci a conduit à la modification des conditions d'accessibilité comme, des déplacements plus longs, de mauvaises liaisons par transport en commun et une plus grande disponibilité de places de stationnement.

Depuis sa création, Medienhaus avait affiché une grande sensibilité aux questions écologiques et, dans ses journaux, avait souvent particulièrement critiqué la politique de transport de la région. En conséquence, l'entreprise a été mise sous pression pour « mener par l'exemple » et, à la suite de son déménagement, pour mettre en œuvre un programme de GME. De plus, la société pouvait se référer à de nombreuses sources d'expertises locales car plusieurs entreprises de la Région de Vorarlberg avaient déjà développé leur propre programme de GME. En fait, comparé aux autres régions d'Autriche, le Vorarlberg est considéré comme un pionnier en matière de GME. Etant donnés tous ces éléments, l'entreprise s'est qualifiée pour participer à un projet pilote du « Sanfte Mobilitätspartnerschaft » initié par le Ministère fédéral de l'Agriculture et des forêts, de l'Environnement et de l'Eau (voir BMLUFW, 2000 et OCDE, 2002).

*Organisation du processus et des tâches au cours des phases de planification et de mise en oeuvre*

L'Université Technologique de Vienne a joué le rôle de consultant auprès de Medienhaus lors de la planification et de la mise en œuvre de son initiative de GME. La TU a conçu un plan sur la base d'une analyse des modèles de déplacements liés à l'entreprise et a aidé la société à établir des objectifs et des instruments de mesure de GME. Au cours du processus, un groupe de travail interne à Medienhaus, composé d'un membre de l'association du personnel, du responsable des finances et de plusieurs membres du personnel représentant différents modes de transport, a été créé. Ce groupe a initié le projet mais n'est plus actif aujourd'hui.

*Mesures mises en oeuvre*

Les mesures suivantes ont été mises en œuvre entre 1997 et 1999 sur le nouveau site :

- Amélioration de l'infrastructure pédestre :
  - Le revêtement du chemin menant à la gare a été refait (financé par la municipalité) et des éclairages ont été installés (financé par Medienhaus et par des sponsors).
  - Balisage du chemin menant de l'entreprise à la gare.
- Utilisation du vélo :
  - Petite flotte de vélos dans l'entreprise pour les déplacements professionnels de courte distance.
  - Services pour les cyclistes (douches, vestiaires, installations de pompage, imperméables d'entreprise, outils pour les réparations mineures).
  - L'entreprise prend en charge le surcoût d'un billet permettant de mettre un vélo dans les trains.
- Utilisation des transports en commun :
  - L'entreprise prend en charge le coût d'un abonnement annuel de transport en commun si l'employé(e) fait plus de la moitié de ses déplacements domicile-travail en train ou en autobus.
  - Une ligne de transport en commun locale a été prolongée jusqu'à l'entrée de Medienhaus. Cette extension a par la suite été remplacée par un système de bus à la demande.
  - Huit abonnements annuels de transport en commun transférables sont disponibles dans l'entreprise pour les déplacements professionnels.
  - Les déplacements professionnels de longue distance ne sont remboursés que s'ils ont été effectués en train.
- Covoiturage :
  - Places de stationnement réservées au covoiturage près de l'entrée.
  - Services internes informatisés d'aide au covoiturage.

- Gestion de la flotte :
  - Deux voitures d'entreprise à faible consommation d'énergie sont disponibles pour les déplacements professionnels, les frais de déplacements pour les voitures personnelles ne sont remboursés que si les véhicules d'entreprise ne sont pas disponibles.
- Activités diverses :
  - L'entreprise met à disposition un système d'information sur un terminal informatique dans le hall d'entrée qui renseigne sur les activités de GME de Medienhaus, les horaires, etc.
  - L'entreprise a développé de nombreuses campagnes de sensibilisation comme le « petit déjeuner pour les cyclistes » et la participation à la journée annuelle sans voiture.

#### *Coûts et financement des mesures*

Aucune information sur le coût total n'est disponible. Les services de consultant de TU ont été réglés par l'État.

#### *Effets obtenus à ce jour*

##### Effets économiques :

L'entreprise a économisé un montant annuel de 22 000 € en obligeant les employés à utiliser les voitures d'entreprise à faible consommation d'énergie pour les déplacements professionnels plutôt que de rembourser l'utilisation de leur propre véhicule. Les employés économisent aussi 280 € s'ils choisissent les transports publics comme leur mode de déplacement principal à la place de leur voiture.

##### Effets sociaux :

Une évaluation à posteriori a montré que 77 % des employés concernés par le programme de GME avaient une opinion favorable de l'initiative, 56 % des employés qualifient le programme de « bon » et 21 % de « très bon ».

Effets environnementaux en termes de comportement, de changement dans la répartition des modes :

Modes de déplacements domicile-travail	1997 (avant l'application) (% du personnel)	1999 (après l'application) (% du personnel)
Usagers de la voiture (conducteur)	75	60
Voiture (passager)	6	12
Transport en commun (usagers réguliers)	12	20
Vélo	7	8

Sur la base des changements de mode effectués dans le cadre de la GME, le programme a permis d'obtenir une réduction de 17 % du taux d'émission de CO<sub>2</sub> et une baisse de 15 % de l'énergie utilisée par les employés pour leurs déplacements domicile-travail (voir BMLUFW, 2000).

### *Rôle des autorités publiques et des transporteurs durant la planification et la mise en œuvre de la GME*

Les autorités publiques ont limité leur intervention dans le financement de l’initiative de GME au niveau national à l’amélioration du chemin menant à la gare et au niveau local à l’amélioration de l’accessibilité en autobus. Les coûts entraînés par cette dernière initiative ont été pris en charge par la collectivité locale.

#### *Obstacles, freins*

La personne interrogée a indiqué qu’au début il a été difficile de convaincre le comité de direction de l’entreprise d’agir.

#### *Facteurs de succès les plus importants*

- Assistance externe de la TU.
- Ensemble de mesures.
- Groupe de travail interne qui a eu son importance dans la motivation et l’information du personnel.

### **3.2.4. Lufthansa Technik, Hambourg, Allemagne**

#### *Information générale*

Domaine d’activité :	Maintenance des avions
Nombre d’employés :	8 700 pour l’ensemble de l’aéroport, 5 700 chez Lufthansa Technik
Implantation du site :	A proximité de l’aéroport de Hambourg, à environ 11 km du centre de la ville de Hambourg
GME appliquée depuis :	Depuis 1991
Site Internet :	<a href="http://www.lufthansa-technik.com">www.lufthansa-technik.com</a>
Autres remarques :	

#### *Motivation de la mise en oeuvre de la GME*

L’association du personnel a lancé l’initiative de GME et présenté son projet au comité de direction de l’entreprise et aux employés en mettant en avant les quatre points suivants :

- *Raisons environnementales* : les déplacements domicile-travail des employés étaient pris en compte dans le rapport environnemental annuel de Lufthansa ainsi que dans l’Eco-Audit interne de l’entreprise, mais aucune action n’avait été menée afin de réduire l’impact de ces déplacements.
- *Raisons économiques* : afin de proposer suffisamment de places de stationnement pour son personnel, Lufthansa a dû louer des espaces de stationnement supplémentaires au coût de 15 € pièce. Lufthansa Technik a aussi perdu le revenu potentiel de la location de sa propre capacité de stationnement à l’aéroport qui, à certaines périodes de l’année, est confronté à une pénurie de places.
- *Raisons de prévention* : il était nécessaire de prendre une attitude proactive vis-à-vis de la demande de stationnement afin que la pression croissante sur la capacité existante permette de gérer les futures pénuries.

- *Raisons sociales* : chaque membre du personnel doit pouvoir choisir équitablement entre différents modes. À cette époque, seuls les conducteurs de voiture recevaient des avantages en nature.

#### *Organisation du processus et des tâches au cours des phases de planification et de mise en œuvre*

L'association du personnel est divisée en plusieurs groupes de travail. L'un de ces groupes s'occupe spécifiquement des questions de mobilité. Durant la phase de planification un concept de programme de GME a été élaboré par le « groupe de mobilité » et approuvé d'abord par l'association du personnel puis par le comité de direction. Aujourd'hui, cependant, le service de la gestion des installations assisté du service de la sécurité de l'usine ont pris en charge la responsabilité opérationnelle du programme de GME à la suite du groupe de travail de l'association du personnel.

#### *Mesures mises en oeuvre*

Les mesures de GME suivantes ont été mises en œuvre chez Lufthansa Technik depuis 1991 :

- Vélo :
  - 30 garages à vélo décentralisés, en partie couverts.
  - Des douches.
  - Une entrée automatique réservée aux vélos pour éviter un large détour.
- Covoiturage :
  - Places de stationnement spéciales réservées au covoiturage.
  - Système interne informatisé d'aide au covoiturage.
- Autopartage :
  - Au début, l'entreprise a mis en place son propre service d'autopartage.
  - Aujourd'hui, Lufthansa participe au programme d'autopartage de la compagnie nationale de chemin de fer Deutsche Bahn (en fonction de la saison 70 à 150 voitures sont louées pour des déplacements professionnels).
- Transport en commun :
  - Contrat avec la société de transport en commun de Hambourg pour des tarifs préférentiels sous la forme de Job-Tickets : l'entreprise prend en charge environ 30 % du coût mensuel d'un abonnement de transport en commun (52 € par mois).
- Activités diverses :
  - Conseils de mobilité sur l'Intranet.
  - Lettres d'information sur les questions de transport.

- Participation à la journée annuelle sans voiture.
- Coûts et financement des mesures :
  - Dépenses annuelles pour les titres de transport en commun : environ 25 000 €.
  - Coût de l'entrée automatique pour les vélos 65 000 €.

#### *Effets obtenus à ce jour*

##### Effets économiques :

- Aucun chiffre précis n'est disponible, mais les mesures de GME ont réduit substantiellement le nombre de places de stationnement loué à l'extérieur lors des périodes d'affluence à l'aéroport.

##### Effets sociaux :

- L'ensemble du personnel peut acheter des abonnements de transport en commun à tarif réduit.

##### Effets environnementaux en termes de comportement, de changement dans la répartition des modes :

- Utilisation des transports publics : augmentation du nombre de détenteurs d'abonnements de 520 (en 1995) à 1 600 (en 2005).
- Usagers de vélos : augmentation de 450 (en 1991) à 700-900 (en 2005).
- Usagers du Car Sharing : augmentation de 70 à 120 au cours de l'année.
- Covoiturage: 900 membres enregistrés.

#### *Rôle des autorités publiques et des transporteurs durant la planification et la mise en œuvre de la GME*

Au cours de la phase de mise en œuvre les autorités de la ville ont amélioré l'accessibilité en vélo au site en construisant une nouvelle piste cyclable. L'entreprise de transport en commun a été et reste le partenaire de l'accord pour les Job-Tickets.

#### *Obstacles, freins*

Le comité de direction a souvent dû être convaincu des mérites du programme de GME. Cependant, le fait que l'entreprise ait pu s'épargner les coûts de location de places de stationnement supplémentaires durant les périodes d'affluence a été un élément très motivant.

#### *Facteurs de succès les plus importants*

- Intégration du transport domicile-travail dans l'EMAS interne-processus Eco-Audit.
- Engagement de l'association du personnel avec une personne spécifique conduisant l'initiative.

### 3.2.5. Parc technologique d'Andalousie, Malaga, Espagne

#### Information générale

Domaine d'activité :	Parc Technologique
Nombre d'employés :	8 500 employés travaillant dans 150 entreprises (2006)
Implantation du site :	À environ 14 km du centre de la ville de Malaga
GME appliquée depuis :	Depuis 2000
Site Internet :	www.pta.es
Autres remarques :	

#### Motivation de la mise en œuvre de la GME

Le Parc Technologique d'Andalousie se trouve près d'une université importante à la périphérie de la ville de Malaga. Le développement rapide et inattendu de ce parc de bureaux a provoqué une congestion des accès routiers et des problèmes de stationnement sur le site. Le site était aussi mal desservi par les transports publics (le seul arrêt d'autobus à l'entrée du parc n'était desservi que très irrégulièrement). En réponse à la détérioration des conditions du trafic et à l'impact potentiel sur la compétitivité du parc, la direction du Parc Technologique d'Andalousie (PTA) a décidé de mettre en œuvre un programme de GME.

#### Organisation du processus et des tâches au cours des phases de planification et de mise en œuvre

Le programme de GME du PTA a été identifié comme l'un des projets pilotes du projet de l'Union européenne MOST (voir MOST 2003b). La planification et la mise en œuvre du programme ont été pilotés par un groupe de travail interne au PTA composé du directeur, du responsable du département des transferts de technologie et des membres du service des opérations. Ce groupe de travail interne a établi le plan de mobilité qui a servi de base au programme de GME.

#### Mesures mises en œuvre

Dans le contexte de la phase pilote MOST du programme (qui a duré de 2000 à 2002) un certain nombre de mesures a été mis en place, y compris les suivantes :

- Transport en commun
  - Création de deux nouveaux services d'autobus à l'intérieur du PTA à la fréquence d'un autobus toutes les 15 minutes dans la journée.
- Gestion du stationnement
  - Construction d'un parc de stationnement central d'une capacité de 2 000 places.
  - Transformation des places « gratuites » le long de la route principale (50 à 60 places) en places payantes avec une durée de stationnement maximale de 30 à 120 minutes en fonction des circonstances.
- Covoiturage
  - Service Intranet d'aide au covoiturage.

- Activités diverses
  - Campagne d'information durant la phase pilote.
  - Création d'un bureau de la mobilité avec un coordonnateur de mobilité en titre pendant la phase pilote (n'existe plus aujourd'hui).
- Coût et financement des mesures
  - Pas d'information disponible.

### *Effets obtenus à ce jour*

#### Effets économiques :

Aucun gain économique n'a été enregistré avec les méthodes comptables existantes.

#### Effets sociaux :

Haut niveau de satisfaction des employés en ce qui concerne les nouveaux services d'autobus.

#### Effets environnementaux en termes de comportement, de changement dans la répartition des modes :

Modes de déplacements domicile-travail	2000 (avant l'application) (% du personnel)	2002 (après l'application) (% du personnel)
Usagers de la voiture (conducteurs seuls)	76	63
Usagers du covoiturage	10	17
Transport en commun (usagers réguliers)	5	12
Motards	9	5
Cyclistes	1	1

### *Rôle des autorités publiques et des transporteurs durant la planification et la mise en œuvre de la GME*

La municipalité et la collectivité régionale ont été les principales forces motrices de ce projet car elles étaient les plus gros actionnaires du PTA et étaient concernées par la position concurrentielle du Parc face à d'autres sites de bureaux. L'entreprise de transport en commun a mené l'étude de faisabilité de l'extension de ses services d'autobus à l'intérieur du PTA.

### *Obstacles, freins*

Le principal obstacle rencontré a été, au début du projet, de convaincre l'entreprise de transport en commun d'étendre son service d'autobus à l'intérieur du PTA, malgré le fait qu'il était prévu que le nombre de passagers sur cette nouvelle ligne couvre les frais engagés par l'opérateur (ce qui a été le cas).

### *Facteurs de succès les plus importants*

Le lobbying des actionnaires auprès de l'entreprise de transport en commun a été crucial.

### 3.2.6. Asea Brown Boveri, Utility Automation, Baden, Suisse

#### Information générale

Domaine d'activité :	Technologies
Nombre d'employés:	2 300 au siège social à Baden et 850 à 900 de plus dans la division opérationnelle "Utility Automation" (sur un total de 5 000 employés d'ABB en Suisse)
Implantation du site :	A proximité de la ville de Baden, à 5 minutes de la gare
GME appliquée depuis :	Depuis 2002
Site Internet :	www.abb.ch
Autres remarques :	

#### Motivation de la mise en oeuvre de la GME

L'ancienne zone industrielle où se déroulaient les activités de production d'ABB - *Baden-North* - a été réorganisée dans les années 1990 comme nouvelle zone de développement. À cette occasion, la ville avait posé comme condition d'obtention d'un permis de zonage pour la requalification du site, à partir de son ancien usage industriel, l'obligation pour ABB de réduire l'offre de stationnement (afin de réduire le nombre de déplacements générés en voiture) et de mettre en œuvre un programme de GME. En conséquence, la division opérationnelle « Utility Automation », qui avait déménagé dans de nouveaux bureaux à Baden-North n'avait que 370 places de stationnement disponibles (pour plus de 900 personnes). Les employés qui travaillaient précédemment sur les deux anciens sites (un à Baden et l'autre à Turgi, la ville voisine) ont dû changer leurs habitudes de transport qui étaient caractérisées auparavant par une assez forte utilisation de la voiture.

Le désir d'ABB de donner l'image d'une entreprise soucieuse de l'environnement, en ligne avec sa politique d'entreprise, est aussi entré en ligne de compte.

#### Organisation du processus et des tâches au cours des phases de planification et de mise en oeuvre

Un groupe de travail interne composé de 6 membres (3 représentants du personnel et 3 membres du service de l'infrastructure) a été créé. Le groupe a été assisté par un consultant externe dont la tâche principale a été de l'aider à élaborer la première version du nouveau plan de mobilité de l'entreprise. La moitié des coûts générés par le consultant a été supportée par la ville de Baden.

#### Mesures mises en oeuvre

Les trois grandes lignes suivantes ont été établies par le groupe de travail interne et ont servi de cadre au programme de GME :

- Le plan de gestion de la mobilité en entreprise devait garantir un accès simple au nouveau site par tous les modes.
- Le plan devait pouvoir être applicable à d'autres divisions de ABB hors de Baden et devait être le plus simple possible.
- Le plan et les mesures qu'il contenait devaient proposer les mêmes avantages à tous les employés.

Le plan appliquait les mesures suivantes :

#### *Modèle de Mobilité*

- Les employés utilisant les transports publics, le vélo ou marchant reçoivent un « eco-bonus » annuel, sous la forme d'un chèque de transport en commun (460 € par an et par employé).
- Frais de stationnement de 50 € par mois et par employé, pas de place réservée.
- Indemnités/permis de stationnement uniquement attribués aux employés dont le temps de déplacement par transport en commun dépasse, dans chaque sens, 30 minutes.

#### *Services additionnels*

- Utilisation des deux voitures du service d'autopartage pour la mobilité, disponibles sur le site pour les déplacements professionnels.
- Information sur les transports publics sur l'Intranet.
- Douches et garages à vélos protégés aux principales entrées du nouveau bâtiment.

#### *Coûts et financement des mesures*

Pas de coût additionnel des nouvelles mesures. Les indemnités de transport en commun sont financées par les recettes de stationnement.

#### *Effets obtenus à ce jour*

Effets économiques :

Pas de gains directs, mais pas de coûts additionnels car l'ensemble des recettes de stationnement couvre les dépenses de financement de transport en commun et d'autres aspects du programme de GME.

Effets sociaux :

Le personnel est largement satisfait du traitement égalitaire des employés, y compris le comité de direction.

Effets environnementaux en termes de comportement, de changement dans la répartition des modes :

À la date de 2006, seuls 200 des 370 permis de stationnement disponibles sont utilisés car 80 % du personnel utilise les transports publics, la marche ou le vélo pour se rendre à son travail.

#### *Rôle des autorités publiques et des transporteurs durant la planification et la mise en œuvre de la GME*

Pas de rôle particulier en dehors du co-financement du consultant externe.

*Obstacles, freins*

Il a été difficile de convaincre le comité de direction ABB Suisse d'étendre le plan de GME de Utility Automation à toutes les divisions suisses confrontées à des restrictions de stationnement.

*Facteurs de succès les plus importants*

- Ensemble de mesures.
- Incitations financières.
- Communication claire et transparente durant tout le processus de planification et de mise en œuvre.

**3.2.7. ST Microelectronics, Grenoble, France***Information générale*

Domaine d'activité :	Production de semi-conducteurs
Nombre d'employés :	2 000 (sur le seul site de Grenoble)
Implantation du site	A l'intérieur de la ville de Grenoble (150 000 habitants)
Situation de départ (problèmes) :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 % de la consommation générale d'énergie du site est attribuable aux déplacements domicile-travail des employés</li> <li>• L'entreprise est certifiée ISO 14001</li> <li>• 60 % des employés vivent dans l'agglomération grenobloise</li> <li>• Répartition des modes avant l'introduction du plan de mobilité (2000)</li> <li>• 80 % d'usagers de la voiture (conducteurs)</li> <li>• 20 % d'usagers des transports publics</li> <li>• Espaces de stationnement saturés</li> </ul>
Objectifs :	Faire monter la part des usagers des modes marche/vélo/transport en commun à 50 % en 2005
Mesures :	<p>Les principales mesures suivantes ont été mises en place entre 2000 et 2002 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelle infrastructure sur le site</li> <li>• Doublement du nombre de place dans l'abri à vélo (200, couvertes et sécurisées)</li> <li>• Nouvel abribus à l'arrêt près de l'entrée</li> <li>• Pistes cyclables protégées et itinéraires autour du site</li> <li>• Services pour les utilisateurs de vélos</li> <li>• Douches et vestiaires</li> <li>• Service interne de réparation de vélos</li> <li>• Kit vélo de sécurité</li> <li>• Remboursement des frais de taxi ou d'autobus pour les cyclistes, en cas de besoin inattendu</li> <li>• Navette gratuite vers la gare aux heures de pointe</li> <li>• L'entreprise prend en charge 80 % du coût de l'abonnement régional annuel de transport en commun</li> <li>• Service de restauration rapide sur le site</li> <li>• Augmentation du nombre de véhicules non polluants et à faible consommation d'énergie dans la flotte de l'entreprise</li> <li>• Coordination des déplacements professionnels et encouragement au covoiturage</li> <li>• Journées d'action pour augmenter la sensibilisation</li> </ul>
Organisation :	Groupe de travail interne responsable de la mise en oeuvre et du développement du plan de mobilité
Effets obtenus : <i>Transport</i>	<p>Changement dans la répartition des modes dans de déplacements domicile-travail entre 2000 et 2002 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 % d'usagers de la voiture en moins (conducteurs)</li> <li>• 11 % d'usagers des transports publics en plus</li> <li>• 9 % de cyclistes en plus</li> </ul>
<i>Environnement</i>	Aucun chiffre disponible
<i>Économie</i>	10 % des coûts de transport identifiés sont consacrés aux stratégies de GME (environ 100 000 € par an)
<i>Social</i>	Pas d'information
Références :	www.emma-day.info, document interne de STM

### 3.2.8. Hôpital Rijnstate, Arnhem, Pays-Bas

#### Information générale

Domaine d'activité :	Hôpital
Nombre d'employés :	2 350
Implantation	Situé dans la ville d'Arnhem, implantation urbaine avec une bonne accessibilité en vélo et en autobus
Situation de départ (problèmes) :	Espace de stationnement saturé (450 places) sur le nouveau site Répartition des modes avant l'introduction du plan de mobilité (1994) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 56 % d'usagers de la voiture (conducteurs)</li> <li>• 8 % de covoitureurs</li> <li>• 10 % d'usagers des transports publics</li> <li>• 26 % de cyclistes et de piétons</li> </ul>
Objectifs :	Promotion du transport en commun et des déplacements pédestres en raison de l'insuffisance du nombre de places de stationnement
Mesures :	Sur la base d'un plan de mobilité, les mesures suivantes ont été mises en œuvre depuis 1994/95 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification de l'allocation de stationnement afin de réduire la conduite individuelle des employés qui ont une alternative à leur disposition</li> <li>• Contrat avec l'entreprise d'autobus pour des services additionnels et des transports le week-end (en plus du service régulier)</li> <li>• Service garanti de retour à la maison pour les usagers des transports publics</li> <li>• Financement de l'employeur pour l'achat de vélos</li> <li>• Service de réparation de vélo sur le site</li> <li>• Places de stationnement réservées pour les covoitureurs</li> <li>• Gestion de l'espace de stationnement (frais de stationnement pour toutes les places)</li> <li>• Subvention pour les abonnements annuels de transport en commun</li> </ul>
Organisation :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonnateur de mobilité interne responsable du développement et de la mise en œuvre du plan de mobilité</li> <li>• Assistance externe du Centre de Coordination du Transport VCC Arnhem - Nijmegen</li> <li>• Engagement et support du directoire</li> </ul>
Effets obtenus :	Changement dans la répartition des modes de déplacements domicile-travail entre 1994/95 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 % d'usagers de la voiture en moins (conducteurs)</li> <li>• 30 % d'usagers des transports publics en plus</li> <li>• 1.5 % de covoitureurs en plus</li> <li>• 5 % de cyclistes en plus</li> </ul>
<i>Transport</i>	
<i>Environnement</i>	Pas d'information
<i>Économie</i>	Coût neutre (les recettes de stationnement couvrent les subventions aux abonnements de transports publics)
<i>Social</i>	Amélioration de l'image de l'hôpital
Références :	Müller (2001), Schreffler / Organizational Coaching (1996)

## 3.2.9. BP, Sunbury on Thames, Middlesex, Royaume-Uni

## Information générale

Domaine d'activité :	Industrie pétrolière
Nombre d'employés :	2 500
Implantation	Près de Londres, dans une zone de développement suburbaine
Situation de départ (problèmes) :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réorganisation du site et construction d'un bâtiment supplémentaire (réinstallation des employés venant d'autres sites)</li> <li>• Plan de mobilité obligatoire pour obtenir un permis d'aménagement (accord de section 106)</li> <li>• Répartition des modes de déplacements domicile-travail avant l'application du plan de mobilité (1998) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 84 % d'usagers de la voiture (conducteurs)</li> <li>- 2 % d'usagers de la voiture (passagers)</li> <li>- 5 % d'usagers des transports publics</li> <li>- 3 % de cyclistes</li> <li>- 5 % de piétons</li> <li>- 1% de motards</li> </ul> </li> </ul>
Objectifs :	Amélioration des déplacements marche/vélo/transport en commun
Mesures :	<p>Les mesures suivantes ont été appliquées à partir de 1998 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'accessibilité au site par transport en commun (maintenant desservi par 3 lignes d'autobus)</li> <li>• Service de navette gratuit du site à la gare la plus proche aux heures de pointe</li> <li>• Remboursement de 20 % du coût annuel d'un abonnement de transport en commun</li> <li>• Amélioration des pistes cyclables et des chemins conduisant au site</li> <li>• Services pour les cyclistes (douches, vestiaires, cartes de pistes cyclables)</li> <li>• Service informatisé d'aide au covoiturage</li> <li>• Introduction du télétravail</li> <li>• Activités d'information et de conseil</li> </ul>
Organisation :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en oeuvre faite par le service de gestion de l'immobilier de l'entreprise</li> <li>• Plan de mobilité conçu par un consultant externe</li> </ul>
Effets obtenus :	<p>Changements dans la répartition des modes de déplacements domicile-travail entre 1998 et 2001 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 % d'usager de la voiture en moins (conducteurs)</li> <li>• 1 % d'usagers de la voiture en moins (passagers)</li> <li>• 11 % d'usagers des transports publics en plus</li> <li>• 2 % de cyclistes en plus</li> </ul> <p>Pas de problème de stationnement sur les nouveaux sites</p>
<i>Environnement</i>	Pas d'information
<i>Économie</i>	<p>Coût de la mise en place du plan de mobilité environ 430 000 € (dû au paiement requis par l'accord de la section 106)</p> <p>Frais d'exploitation annuels par employé de l'ordre de 330 € (estimé par BP)</p>
<i>Social</i>	Pas d'information
Références :	Cairns <i>et al.</i> (2002)

### 3.2.10. Infineon, Dresden, Allemagne

#### Information générale

Domaine d'activité :	Production de semi-conducteurs, recherche et développement
Nombre d'employés :	Plus de 5 000 au total par équipes d'environ 2 800
Implantation	À la périphérie de la ville de Dresden
Situation de départ (problèmes) :	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mauvaise accessibilité du site par transport en commun</li> <li>Seuls 60 % des employés vivent dans Dresden, les autres doivent parcourir des distances allant jusqu'à 100 km pour aller travailler</li> <li>Impact des déplacements sur les environs lié au trafic généré par les employés de Infineon</li> </ul>
Objectifs :	<p>Les objectifs les plus importants de l'équipe de mobilité au sein de l'entreprise étaient de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir l'accessibilité pour tous les employés en insistant sur le passage à des moyens de transport moins nuisibles à l'environnement</li> <li>Sensibiliser les employés en faveur des moyens de transport durables</li> <li>Réduire l'impact sur les environs du trafic généré par les employés d'Infineon</li> <li>Éviter les déplacements motorisés non accompagnés chaque fois que c'est possible</li> </ul>
Mesures :	<p>Depuis 1996 des mesures importantes ont été appliquées, ce sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Job-Ticket (comme projet pilote d'un an avec une exécution planifiée régulière) Job-Tickets réguliers depuis 2005</li> <li>Coordination des horaires de transport en commun avec les changements d'équipe de l'entreprise</li> <li>Changement de place d'un arrêt d'autobus (plus près d'une entrée principale) et construction d'une nouvelle entrée principale près de la station de la station de tramway pour raccourcir les distances à pied</li> <li>Garages à vélos protégés</li> <li>Douches et vestiaires pour les cyclistes</li> <li>Journée d'Action de la Mobilité avec service de conseil</li> <li>Services de conseil pour les nouveaux employés dans le choix d'un lieu de résidence</li> <li>Service Intranet d'aide au covoiturage</li> <li>Information sur le transport sur internet</li> </ul>
Organisation :	Une équipe de mobilité existe depuis 1996 ; elle est soutenue par le comité de direction
Effets obtenus : <i>Transport</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>400 nouveaux usagers des transports publics en quelques mois grâce à la politique de Job-Ticket en 2005</li> <li>Changement dans la répartition des modes de déplacement de tous les employés entre 1996 et 2005 : <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de la proportion de conducteurs seuls de 68 % à 59 %</li> <li>Augmentation du covoiturage de 5 % à 9 %</li> <li>Augmentation de la proportion d'usagers des transports publics de 13 % à 15 %</li> <li>Augmentation de la proportion de piétons et de cyclistes de 13 % à 16 %</li> </ul> </li> </ul>
<i>Environnement</i>	Le taux annuel moyen d'émission de CO <sub>2</sub> par employé a été réduit d'environ 18 % entre 1996 et 2003
<i>Économie</i>	Economie de construction de 250 places de stationnement
<i>Social</i>	Haut niveau de satisfaction du personnel
Références :	Voir <a href="http://www.wirtschaftinbewegung.com">http://www.wirtschaftinbewegung.com</a> , dernier accès le 4 avril 2006, projet en cours de Gestion de la Mobilité pour entreprises – Statut et Développement en Allemagne, coordonné par ILS NRW et créé par le ministère fédéral des Transports, des Travaux Publics et du Développement Urbain.

## 3.2.11. CH2M Hill, Denver, Colorado, États-Unis

## Information générale

Domaine d'activité :	Entreprise d'ingénierie de construction et d'exploitation
Nombre d'employés :	Pas d'information
Implantation	Le nouveau site de style campus est situé à 30 km au sud de Denver et à 45 km au nord de Colorado Springs
Situation de départ (problèmes) :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant 2002, les employés étaient répartis sur 4 sites dans Denver</li> <li>• Déménagement de tous les employés sur un nouveau site campus</li> <li>• Le nouveau site a été choisi pour sa grande accessibilité par tous les employés et parce qu'il devait être desservi par un réseau de tramway (planifié)</li> </ul>
Objectifs :	Amélioration du télétravail et du covoiturage
Mesures :	<p>Les mesures suivantes ont été appliquées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme interne de télétravail (l'indemnité de participation est fonction de l'adaptation du poste, du lieu de travail à la maison, des compétences de l'employé et ses performances)</li> <li>• Application du programme de GME « regardez avant de partir », intranet transport ou figurent des informations en temps réel sur le trafic, les fermetures prévues, les liaisons avec l'aéroport international de Denver, un abonnement à un service d'alerte trafic, de l'information sur les entreprises de transport en commun, le covoiturage et le transport en groupe</li> <li>• Pas d'information sur le covoiturage</li> </ul>
Organisation :	Le programme de GME est géré par une équipe interne appelée l'équipe Transport les dompteurs de T-REX
Effets obtenus : <i>Transport</i>	<p>Les résultats suivants ont été obtenus à ce jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 % d'usagers de la voiture en moins (conducteurs)</li> <li>• 5 % de covoitureurs</li> <li>• 8 % des employés profitent du télétravail</li> <li>• 3 % d'usagers des transports publics</li> <li>• 5 % de cyclistes</li> </ul>
<i>Environnement</i>	Pas d'information
<i>Économie</i>	Pas d'information
<i>Social</i>	Pas d'information
Références :	FHA/ACT (2004 )

### 3.2.12. Colruyt, Halle, Belgique

#### Information générale

Domaine d'activité :	Distribution
Nombre d'employés :	Environ 10 000 (siège social de Halle 2 500 personnes plus tous les supermarchés)
Implantation	Siège social à Halle, succursales dans tout le pays
Situation de départ (problèmes):	La mission de l'entreprise est de proposer "toujours les meilleurs prix, pour tous les produits" mais aussi de travailler avec un respect total pour l'environnement et la société. L'introduction du plan de mobilité au milieu des années 1990, qui lui a permis d'obtenir en 2003 le prix « Entreprise Mobile » de l'institut flamand pour la sécurité routière, est un moyen de réaliser cette mission
Objectifs :	Les objectifs spécifiques de ce plan étaient : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter les possibilités d'accès périphériques à Halle</li> <li>• Augmenter la sécurité du trafic</li> </ul>
Mesures :	Les mesures suivantes concernant les déplacements domicile-travail ont été appliquées : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Covoiturage : Colruyt a été l'une des premières entreprises à rejoindre la base de données flamande du covoiturage. L'entreprise a régulièrement fait la promotion du covoiturage comme une alternative à la conduite automobile seul avec un certain succès – pour les employés le taux d'occupation d'un véhicule est de 2.6 personnes</li> <li>• Le personnel utilisant le vélo reçoit 0.15 € nets d'impôts pour chaque kilomètre parcouru entre leur domicile et leur lieu de travail</li> <li>• L'entreprise fournit des vélos à la gare de Halle pour ceux qui arrivent en train pour se rendre sur leur lieu de travail</li> <li>• Le personnel reçoit une aide financière pour acheter un scooter</li> <li>• Colruyt a aussi mis en oeuvre des mesures qui ont pour objectif de réduire les impacts des déplacements de la flotte de camions qu'elle utilise pour la livraison des produits (voir Decock <i>et al.</i>, 2005) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les facteurs de charge des sorties des camions ont été optimisés</li> <li>- Les retours à vide ont été minimisés par des retours d'emballages et d'autres déchets</li> <li>- Les conducteurs doivent signer une charte où ils s'engagent à respecter le code de la route et les limitations de vitesse, économisant ainsi du carburant</li> </ul> </li> <li>• Colruyt essaye d'avoir uniquement des conducteurs expérimentés</li> <li>• La flotte de distribution est composée de camions de modèles récents qui se caractérisent par des émissions et une consommation d'énergie relativement faibles</li> <li>• Un effort est fait pour approvisionner aussi souvent que possible le centre de distribution par train</li> </ul>
Organisation :	Le projet est suivi par un groupe de direction (au sein du comité de direction) et un groupe de travail (comprenant des représentants du comité de direction, du service environnement et du service des « sports »)
Effets obtenus :	Colruyt a calculé que le programme de GME a permis une baisse de 4.8 millions de km/an pour les déplacements domicile-travail en voiture et de 5.2 millions de km/an pour le fret
<i>Environnement</i>	Selon les calculs de Colruyt, la réduction des déplacements en voiture a eu pour effet une baisse des émissions de CO <sub>2</sub> de 905 tonnes par an. L'impact de la réduction du fret n'a pas été calculé
<i>Économie</i>	Pas d'information
<i>Social</i>	Pas d'information
Références :	Decock <i>et al.</i> , 2005 ; Toolbox mobiliteitsmanagement in ondernemingen, Vlamse Stichting Verkeerskunde ( <a href="http://www.mobiliteitsmanagement.be">www.mobiliteitsmanagement.be</a> ) et Traject / Institut Wallon (2002)

#### NOTES

<sup>1</sup> La loi californienne exige que les employeurs de plus de 100 personnes proposent une allocation en espèces comme alternative à une place de stationnement gratuite sur le lieu de travail.

<sup>2</sup> Les accords de la Section 106 ne sont pas systématiquement exigés par les autorités locales ou même par une autorité équivalente. Le coût des accords S106 pour un projet peut être plus ou moins élevé que celui d'un autre projet tout proche. De plus, ces accords ne s'appliquent qu'aux nouveaux développements, pas aux sites existants. De nombreux promoteurs se plaignent aussi du fait que la S106, qui s'applique à leurs projets, les obligent à mettre en place de la gestion de la mobilité alors que les autorités locales qui les y contraignent ne semblent pas exercer la même rigueur lorsqu'il s'agit de gérer les déplacements de leur personnel (Cairns (2004)).



## 4. RÉSULTATS ET CONCLUSIONS

Ce rapport s'est concentré sur l'étude d'un nombre de cas choisis d'initiatives de soutien à la GME menées par les acteurs des secteurs publics et privés. Ces quelques cas, sans couvrir la question de façon exhaustive, fournissent sans aucun doute des éléments très intéressants sur l'univers plus large des initiatives de GME dans l'ensemble de la région OCDE/CEMT, dont ils sont représentatifs. En tant que telle, leur analyse peut fournir des enseignements importants pour aider les autorités publiques qui désirent faciliter la mise en œuvre de plans de mobilité et les entreprises et les employeurs importants qui veulent les développer.

Ce chapitre résume les principaux résultats et conclusions de l'enquête.

En premier lieu, il est important de répéter que ce rapport s'est penché sur un large nombre d'éléments de promotion et de mise en œuvre de GME, et l'a fait avec pour objectif de dégager des enseignements pour *les autorités publiques intéressées par la promotion de la GME*. Aussi, le rapport a examiné des initiatives publiques spécifiques et a cherché à mettre en évidence comment les entreprises et autres organisations intervenant sur la GME sont directement et indirectement affectées par les actions, les règles et les réglementations publiques.

### 4.1. Conditions – faciliter les alternatives de déplacement et l'aménagement du travail

*Le succès des politiques de GME dépend largement, non seulement de la volonté des employés à changer certains aspects de leurs habitudes de déplacement, mais aussi des possibilités qui leurs sont offertes. Les autorités publiques doivent s'assurer, lorsqu'elles font la promotion de la GME, que les navetteurs ont à leur disposition un large éventail d'alternatives en termes de mode de transport et d'aménagement du travail.*

Il est important de noter que malgré la promulgation de règles relatives à la mise en œuvre de la GME, il est vraisemblable que les habitudes de déplacement des navetteurs ne changeront de façon significative que si le contexte, et en particulier l'offre alternative d'options de déplacement et/ou d'aménagement du travail, est favorable à ce changement.

Les autorités publiques qui veulent encourager des modes de transport domicile-travail moins nuisibles à l'environnement, doivent au moins s'assurer que leurs politiques de GME sont fermement implantées dans un cadre de planification du transport et d'aménagement du territoire large et cohérent. Afin de pouvoir adhérer aux initiatives de GME, les employés doivent avoir la possibilité de remplacer, dans des conditions raisonnables et pratiques, leurs déplacements en voiture individuelle par le covoiturage, les transports en commun, la marche ou le vélo (ou par l'absence totale de déplacement par le biais du télétravail). Dans la mesure où la puissance publique a un rôle dans la mise en place des politiques de transport et d'aménagement du territoire, elle doit s'assurer qu'un large éventail d'alternatives concernant les déplacements et l'aménagement du travail est proposé aux employés. Il est aussi très important, comme il sera souligné plus loin dans la section sur la politique fiscale, que les autorités publiques ne favorisent pas indûment un mode de transport par rapport à un autre avec ses règles et ses réglementations. Si elles le font, elles doivent au moins expliquer quelles sont leurs raisons et quel objectif de politique un tel traitement est censé servir.

## 4.2. Réglementations relatives à la GME, politiques fiscales et moyens de soutien

D'un point de vue général, l'enquête révèle les deux principales positions adoptées par les autorités publiques dans leur soutien à la GME : l'une est caractérisée par la réglementation et les contraintes qu'elles font peser sur les employeurs, l'autre par la facilitation et la promotion de la GME. La première approche peut se traduire par les *réglementations relatives spécifiques aux initiatives de GME* (par exemple les exigences de GME liées à l'approbation pour le développement d'un nouveau site) ou à un nombre d'autres règles publiques qui ont un impact indirect sur la mise en œuvre de la GME et en particulier les *règles relatives au traitement fiscal des avantages liés aux déplacements* (par exemple le traitement fiscal des déplacements domicile-travail, des voitures de société et du stationnement). Enfin, ce rapport a aussi examiné les cas où les autorités ont cherché à faciliter la mise en œuvre de la GME au travers de moyens de soutien. Ces trois rôles sont étudiés dans les sections suivantes.

### 4.2.1. Réglementations relatives à la GME

L'enquête révèle un nombre d'approches réglementaires différentes, ciblant soit les entreprises soit les établissements grands générateurs de trafic.

- Le « Décret sur la mobilité durable dans les zones urbaines » italien et le décret de la région de Bruxelles exigent des entreprises d'une certaine taille et/ou implantées dans certaines zones qu'elles soumettent puis mettent en place un plan de mobilité.
  - L'aspect positif de ce type de réglementation est qu'il a un effet d'impulsion sur le démarrage du processus de GME. Il est demandé aux entreprises de soumettre un plan de mobilité, ce qui les oblige à réfléchir sur les impacts des déplacements qu'elles génèrent et à chercher des solutions. Dans de nombreux cas, les personnes interrogées ont indiqué que les dirigeants avaient du mal à comprendre l'importance de la mise en œuvre d'initiatives de GME, à la fois d'un point de vue environnemental, mais aussi, de façon encore plus surprenante, d'un point de vue économique. Ce type de réglementation peut avoir un effet catalysant sur ces analyses. Il paraît évident que les entreprises doivent, dans leur propre intérêt, chercher à réduire les coûts liés aux déplacements et au stationnement. En réalité, ces aspects sont souvent négligés car ils ne sont pas considérés comme faisant partie « du cœur de métier » des entreprises, de même que le transport et le stationnement ne sont pas vus comme des centres de profit potentiels pour les sociétés.
  - L'aspect négatif, sur la base de l'information existante, est que ces réglementations particulières (Italie, région de Bruxelles) ne fixent pas d'objectifs quantitatifs en ce qui concerne les changements de mode, la réduction des km/véhicule et des km/passager ou la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> que les entreprises doivent atteindre. En conséquence, il n'y a pas un véritable contrôle réel de l'action réelle des plans de mobilité sur les déplacements générés par les entreprises.
- Au Pays-Bas, dans la « Loi de Gestion de l'Environnement » telle qu'elle est appliquée à Amsterdam, la prise en compte des déplacements générés est l'un des nombreux critères que les entreprises doivent respecter pour recevoir un permis de fonctionnement environnemental obligatoire. Bien qu'aucun objectif spécifique à la GME ne soit fixé, les entreprises doivent démontrer qu'elles agissent pour réduire leur impact et font face à des sanctions si elles ne convainquent pas les autorités responsables.
- À l'inverse des exemples ci-dessus, la loi de réduction du trafic domicile-travail de l'État de Washington est plus concrète et fixe aux entreprises des objectifs à atteindre et des délais à tenir. Cette approche oblige les entreprises à mettre en œuvre des actions aux effets mesurables car elles

sont tenues par une série d'objectifs quantitatifs. Cependant, l'absence de sanctions définies sape l'utilité de la formulation de cibles spécifiques.

- La « Loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain » française n'a qu'un impact indirect sur les entreprises. Elle est obligatoire pour les collectivités publiques locales dans les zones de plus de 100 000 habitants dans la mesure où elles doivent proposer des services d'assistance à la mobilité aux entreprises. Bien que la mise en oeuvre de plans de mobilité ne soit pas obligatoire pour les entreprises, la loi a pour conséquence une augmentation de la sensibilité au problème et une action au niveau municipal.
- Au Royaume-Uni, la « Directive de Politique d'Aménagement 13 » (RPA 13) traite de l'intégration des questions de transport dans les politiques d'aménagement locales. RPA 13 indique que les autorités publiques doivent envisager des mesures de GME dans le processus d'application à l'aménagement de nouveaux développements qui peuvent avoir des impacts importants sur le trafic. Dans ce sens, la RPA 13 offre aux autorités publiques la possibilité d'exiger des promoteurs immobiliers qu'ils mettent en oeuvre de la GME. Concrètement ceci peut être fait en fixant des conditions d'aménagement ou en déterminant des obligations qui doivent être respectées afin d'obtenir l'approbation pour un permis de développement. Les seuils de stationnements standards de la RPA 13 ont aussi leur importance pour déterminer la capacité d'accueil du parc de stationnement qui encouragera les organisations qui s'installent sur un nouveau site ou s'étendent à développer des stratégies de gestion de la mobilité leur permettant de résoudre les problèmes liés au stationnement.
  - Cette approche qui lie l'octroi d'un permis à la GME est une approche forte, car les promoteurs qui ne réunissent pas les conditions d'aménagement imposées par l'autorité locale peuvent ne pas être en mesure de continuer leur développement.
  - La Section 106 est une obligation d'aménagement et son contenu est négocié entre l'autorité publique locale et le promoteur. Elle est utilisée pour assurer le financement par le promoteur de l'amélioration des infrastructures à l'intérieur et à l'extérieur du site et des services (comme une bonne liaison du site par transports en commun, voir le cas de Vodafone à Newbury mentionné dans le chapitre précédent). Elle peut aussi définir un nombre plafond de places de stationnement dans le cadre d'un projet de développement, ce qui peut provoquer indirectement la mise en oeuvre d'une GME dans les cas où le nombre de places autorisé est en dessous de celui nécessaire si les employés utilisent principalement leur voiture pour leurs déplacements domicile-travail. Théoriquement, un promoteur peut refuser de se conformer aux exigences de la Section 106 et faire appel à la justice, mais ceci peut retarder l'octroi du permis d'aménagement (voir aussi Optimum2, 2005).
  - La RPA 13 et donc aussi la Section 106 sont des instruments puissants qui offrent aux autorités publiques la possibilité d'obliger les entreprises à réduire les impacts de nouvelles zones de développement. Cependant, les différentes collectivités locales pouvant définir des conditions d'approbation de permis différentes, certaines pourraient être tentées d'éviter de « perdre » des promoteurs pour des conditions trop strictes. À ce jour (début 2006) il ne semble pas y avoir de cas où les obligations de la RPA 13 et de la Section 106 aient été imposées par décision de justice et des sanctions appliquées (voir Otimum2, 2005).
- Le « modèle d'accès contingenté » de Zurich est une approche assez nouvelle qui s'applique dans le cas de nouveaux développements urbains multifonctionnels qui sont susceptibles de générer un grand nombre de déplacements et/ou qui ont d'importants impacts sur le trafic local. Il est basé sur des réglementations de stationnement dans lesquelles les exigences sont inversement proportionnelles au

niveau d'accessibilité du site par transport en commun. Dans ce modèle, le promoteur dispose d'une certaine flexibilité pour atteindre des exigences de stationnement onéreuses, dont ils peuvent même partiellement être dispensés, tant qu'un quota défini de déplacements générés (pour entrer et sortir de la zone) n'est pas dépassé. L'accord est le résultat d'une négociation entre les autorités publiques et le promoteur et définit des procédures de suivi et de contrôle ainsi que des sanctions en cas de non-respect des règles.

- Le « modèle d'accès contingenté » est un instrument puissant basé sur un échange de bons procédés entre le promoteur et la ville. Le premier gagne de la flexibilité pour atteindre le volume de stationnement exigé (et donc potentiellement faire des économies), la seconde s'assure que les nouveaux développements auront un impact minimal sur le trafic. C'est aussi un moyen indirect pour la ville d'encourager la mise en œuvre de GME, car c'est la stratégie la plus efficace pour les promoteurs de s'assurer d'une accessibilité au site de grande qualité en anticipation d'une offre de places de stationnement réduite. À ce jour, cette approche est effectivement appliquée dans deux zones de développement existantes et est en passe d'être mise en œuvre dans trois zones en construction. Pour l'instant (début 2006) les résultats ont été prometteurs et les objectifs ont été atteints. Comme dans l'exemple des lois anglaises, aucune sanction n'a jamais été appliquée.

### **Utilisation conjointe de la gestion du stationnement et de la GME : Expérience des autorités publiques en Allemagne**

Comme indiqué dans ce rapport, le contrôle et la gestion du stationnement sont un levier important pour les autorités locales qui cherchent à faciliter la mise en œuvre des initiatives de GME. À cet égard, l'expérience des autorités locales allemandes est instructive.

En Allemagne le sujet du stationnement a été abordé avec force et polémique dans des recherches et en pratique en particulier dans les années 1980 et 1990. D'un côté, la réglementation du stationnement est souvent comprise comme un outil central de gestion et d'optimisation des flux et de la composition du trafic (par exemple en empêchant la voiture individuelle d'être majoritaire dans le trafic). D'un autre côté, le stationnement joue un rôle clé dans l'accessibilité des zones résidentielles et la compétitivité, et en tant que tel est un facteur important dans les décisions d'implantation.

En Allemagne, comme ailleurs, il y a une distinction entre les espaces de stationnement publics et privés, ceci dépend en particulier de la capacité des autorités publiques à agir sur l'offre de stationnement.

Fondamentalement, l'influence des autorités publiques sur le stationnement du secteur privé (parcs de stationnement privés dans des zones commerciales et résidentielles) se limite à l'octroi d'un permis pour la construction et les modifications importantes dans l'utilisation des bâtiments. La législation concernée (Loi de Construction) est appliquée par les différents états fédéraux allemands (Länder). Cependant, les municipalités peuvent aussi influencer l'offre de stationnement sur les routes ou dans les espaces publics en appliquant la Loi fédérale sur le Trafic Routier (Straßenverkehrsordnung StVO). Les parcs de stationnement publics représentent environ 50 % de l'ensemble des places disponibles – en fonction de la structure de la ville et de la zone considérée. La tendance générale est à une baisse de l'offre de stationnement publique face à une augmentation de l'offre privée.

#### *Espace de stationnement public*

Les réglementations de la Loi sur le Trafic Routier (Straßenverkehrsordnung StVO), promulguées au niveau fédéral, régulent la gestion des places de stationnement dans l'espace public.

Les municipalités peuvent limiter l'espace de stationnement dans les rues en l'interdisant ou en mettant à disposition ailleurs les places adéquates (parcs privés ou municipaux). Elles peuvent aussi limiter le temps de stationnement (places réservées pour des courtes durées) et fixer des tarifs. D'autres réglementations agissent sur l'exclusion temporelle et spatiale de différents groupes d'usagers. Aujourd'hui, il y a rarement création de nouvelles zones piétonnes. Dans ce contexte le stationnement des résidents est plus important. La possibilité d'offrir du stationnement résidentiel dans les espaces publics des zones urbaines a été réduite par l'amendement de 2002 à la Loi sur le Trafic Routier. Néanmoins, le stationnement résidentiel reste un facteur clé dans l'établissement des plans de gestion du stationnement des villes allemandes, en particulier dans les grandes villes.

La mise en place de la gestion du stationnement est très différente d'une ville à l'autre. Les petites municipalités ont tendance à proposer plus de places dans les rues où la seule limite imposée concerne la durée (par exemple avec des disques de stationnement). Les villes plus grandes, d'importance régionale, imposent généralement des frais de stationnement élevés dans leur centre ville et concentrent l'espace de stationnement pour les visiteurs dans des parcs à l'intérieur ou autour de ces centres. Ceci a eu un impact sur la disponibilité et le coût des places de stationnement privées pour les employés et les résidents du centre ville.

L'élaboration des différents concepts est influencée non seulement par la structure de la ville mais aussi par la politique locale et l'implication des intervenants importants (comme les magasins de détail ou d'autres établissements). Bien que la politique de stationnement municipale soit encore un thème central de la politique et de l'aménagement des transports, son importance a diminué ces dernières années. Ceci est lié, entre autres, aux résultats de plusieurs projets de recherches allemands qui tendent à démontrer que l'impact des politiques de stationnement sur la compétitivité des villes a souvent été surestimé, en particulier en ce qui concerne le trafic lié aux commerces. De plus, diverses études ont montré que les politiques de stationnement trop restrictives ont un effet limité sur le volume de trafic et le choix des modes.

#### *Espace de stationnement privé*

La Loi de Construction (des états fédéraux) rend obligatoire l'offre de places de stationnement, soit autour du bâtiment lui-même soit dans les environs afin de pouvoir obtenir un permis. Ces espaces de stationnement doivent être conformes aux normes et aux critères définis par les règles administratives. Pendant longtemps, il y a eu des discussions sur comment rendre ces conditions obligatoires concernant le stationnement plus flexibles. Ce sujet est redevenu important dans les années 90 avec la multiplication des initiatives de logements sans voitures. Aujourd'hui, la plupart des lois des états fédéraux contiennent des termes qui accordent aux demandeurs de permis de construire une certaine flexibilité pour se désengager du cadre qui, au travers de réglementations municipales, rend obligatoire un nombre minimum de places de stationnement. Par exemple, la Loi de Construction de la Rhénanie du nord Westphalie offre différentes possibilités pour réduire le nombre de places de stationnement, en particulier pour les entreprises implantées dans les zones résidentielles disposant d'un service de transport en commun de grande qualité ou lorsque l'utilisation de la voiture sera vraisemblablement faible. Un autre exemple est Berlin où l'offre obligatoire d'un nombre minimum de places a été complètement supprimée depuis 1997 – sauf en ce qui concerne les handicapés. Les expériences montrent que les constructeurs, les propriétaires et les investisseurs construisent suffisamment de places si leurs intérêts sont en jeu. Supprimer les minimums obligatoires rend possible l'élaboration de différents concepts, basés sur les conditions locales. De plus, la procédure d'obtention du permis de construire a été simplifiée de façon significative.

Malgré l'approbation des experts, la "solution berlinoise" n'a encore été reprise ou imitée par aucun autre état fédéral allemand. La principale raison est qu'étant donnée la généralisation de l'obligation de construire des parcs de stationnement, les municipalités ont pu réduire le nombre de lots et demander une compensation financière pour les lots non construits. Cependant, les projets faisant la promotion de la GME montrent que la réglementation volontaire, l'assistance et l'encouragement des autorités publiques sont des moyens au potentiel fort pour réduire le volume du trafic urbain.

#### *L'opinion des experts allemands*

Une évaluation d'experts en cours, organisée par l'ILS NRW a conclu que la capacité des autorités publiques à gérer l'espace de stationnement est suffisante, mais que plus de flexibilité serait souhaitable. À cet égard, ils montrent qu'il est encore nécessaire de se concentrer sur le sujet du stationnement eut égard à la compétitivité des entreprises et la promotion de solutions locales appropriées. De la GME dans les centres d'affaires ou les zones résidentielles pourrait être utile. Ces concepts pourraient être initiés et soutenus par les municipalités en coopération avec, entre autres, des sociétés immobilières.

#### *Bibliographie*

*Bast 2000 : Bundesanstalt für Straßenwesen (Hrsg.) : Gesamtwirkungsanalyse zur Parkraumbewirtschaftung. Berichte der Bundesanstalt für Straßenwesen, Reihe Verkehrstechnik, Heft V 75, Bergisch Gladbach.*

*DSSW 2001 : Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (Hrsg.) : Parken in der Innenstadt : kun-denorientiert, standortgerecht und effizient. DSSW-Schriften Nr. 33, Berlin 2001.*

*ILS 2005 : Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW(Hrsg.) Steuerung von Raumentwicklung und Verkehrsnachfrage, Dortmund 2005.*

*Lehmbrock 2000 : Lehmbrock, Michael 2000 : Straßennutzung und Stellplatzpflicht – Zur Entwicklung öffentlicher Räume mit vielfältigen Nutzungschancen. Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), Difub Beiträge zur Stadtforschung 32, Berlin 2000.*

### *Effets et résultats des réglementations de GME*

Ce rapport a étudié les diverses conséquences pratiques des réglementations.

- Un point positif est que l'application de législations relatives à la GME signale la volonté des responsables publics de s'assurer que les établissements générateurs d'un trafic important sont, dans une certaine mesure, tenus responsables des impacts induits. Les initiatives de GME ne sont pas les seules solutions aux défis des politiques de transport liés au trafic domicile-travail, mais ce sont des outils prometteurs qui peuvent être appliqués efficacement dans des zones où des alternatives appropriées à l'utilisation de la voiture individuelle existent.
- Le principal objectif de la plupart de ces réglementations a été de faciliter la mise en œuvre de la GME par les employeurs, en proposant un cadre réglementaire qui rend obligatoires ou nécessaires et/ou désirables de tels programmes ou plans. Le nombre d'entreprises concerné par ces règles dépend à la fois de leur étendue (au cas par cas comme au Royaume-Uni avec les accords de la Section 106 et dans le modèle de Zurich ou générales pour une taille donnée d'entreprise comme dans l'approche italienne et bruxelloise) et de leur longévité. D'autres points fondamentalement importants sont la volonté des autorités à appliquer les réglementations (et imposer des sanctions) et leur capacité à suivre et contrôler les résultats de ces programmes.
- L'efficacité des réglementations de GME, très naturellement, semble être liée à la définition de performances et d'objectifs spécifiques et à l'articulation des processus et des sanctions, afin de traiter la question de la non conformité et de la sous performance des programmes. Définir des objectifs concrets, par exemple la réduction du nombre de déplacements en voiture, qu'une entreprise doit atteindre (comme dans le cas de l'État de Washington) ou le nombre de déplacements générés qu'un site en développement ne peut dépasser (comme dans l'exemple de Zurich) permet d'être sûr que les entreprises vont mettre en œuvre des mesures de GME fortes et efficaces.
- Un suivi périodique efficace de l'impact des règles de GME est nécessaire. Les règles qui n'ont aucun impact mesurable ou même un impact contre-productif, doivent être revues, alors qu'il faut faire la promotion de celles dont l'impact est mesurable et important et autant que possible les faire adopter par d'autres entreprises. Le suivi du rapport entre les coûts et les bénéfices des règles de GME est aussi nécessaire car ces règles peuvent être considérées comme des alternatives plus ou moins onéreuses à d'autres types de politiques de transport qui cherchent à réduire l'impact des déplacements domicile-travail.
- En fonction de l'analyse des politiques, il apparaît clairement que les plus efficaces agissent en quelque sorte sur deux « leviers » combinés qui permettent de soutenir la participation des entreprises

dans les initiatives de GME et le respect des règles associées. En fin de compte, c'est à leur résultat financier que les entreprises sont les plus sensibles et les règles liées à la GME qui leur permettent *d'éviter des coûts* (par exemple en les exemptant de demandes d'aménagements coûteuses liées à l'offre de stationnement) ou de *toucher un revenu* (en accordant des permis de développement ou des accords d'aménagement de nouveaux sites) peuvent apparaître, pour les autorités publiques, comme les stratégies les plus efficaces, voire les seules véritablement efficaces, qui peuvent être appliquées pour soutenir la GME. Sur la base des entretiens menés pour ce rapport, il semble clair que les règles ayant un effet sur le stationnement (un important facteur de coûts pour de nombreuses entreprises) ou qui conditionnent les processus d'obtention de permis existants (par exemple les permis de construire et de développement au Royaume-Uni et à Zurich ou d'autres types comme le permis environnemental dans le cas des Pays-bas), sont « la norme optimale » d'une approche qui assure la mise en œuvre de GME *...pour de nouveaux développements et de nouveaux sites*.

- Des leviers aussi puissants ne sont pas automatiquement pertinents pour les sites existants, pour lesquels il est sans doute plus logique de mettre en place des règles générales pour la GME et les plans de mobilité, comme dans les cas de l'Italie, de Bruxelles et indirectement de la France.
- Les autorités publiques doivent aussi avoir conscience de l'impact que les règles qu'elles imposent peuvent avoir sur la compétitivité des entreprises qu'elles touchent. Les entreprises peuvent avoir le sentiment que le premier à mettre en œuvre de la GME sera pénalisé car il devra supporter les coûts associés, ce qui ne sera pas le cas de ses concurrents (les questions relatives à la comptabilité et à la perception des coûts dans les entreprises seront abordées dans la section 4.2). De même, les autorités locales peuvent hésiter à instaurer de fortes règles de GME par crainte que d'autres zones deviennent alors plus attractives pour les entreprises. Des règles s'appliquant sur une large zone géographique, plutôt que sur une zone restreinte peuvent régler ce problème et servir à mettre toutes les entreprises et gros employeurs d'un bassin d'emploi sur un pied d'égalité (par exemple les seuils de stationnement nationaux de la RPA 13 en Angleterre).

*La réglementation facilite grandement une mise en oeuvre de GME généralisée et efficace*

*En général, établir une réglementation relative à la GME facilite grandement une mise en œuvre large et efficace. Ces règles peuvent déterminer des objectifs, définir des procédures de suivi et des régimes de sanction. Les règles les plus efficaces concernant les nouveaux développements conditionnent l'octroi de permis, dans le cadre existant, à la mise en œuvre de GME et doivent se servir de leviers comme ce que représente le coût du stationnement pour les entreprises. Idéalement, les règles définies dans ce contexte devraient diminuer les coûts et la charge qui pèsent sur l'entreprise qui met en place une initiative de GME. En ce qui concerne les entreprises existantes la mise en œuvre de leur GME sera soutenue par des règles larges et non discriminatoires. Le facteur clé dans ces deux approches est de déclencher le processus de GME au niveau de l'entreprise tout en s'occupant de la crainte que ses concurrents aient à supporter des coûts moins importants.*

#### **4.2.2. Traitement fiscal des coûts de déplacements domicile-travail et de stationnement**

Bien qu'ils ne soient pas traités explicitement dans cette étude, les coûts liés aux déplacements domicile-travail – et en particulier les primes favorisant les déplacements individuels en voiture – ont, à plusieurs reprises, été cités comme un facteur important dans le succès ou l'échec des initiatives de GME. Le traitement fiscal des coûts de déplacement et du stationnement est un des principaux outils de motivation directement sous le contrôle des collectivités et qui a souvent pour effet de saper les initiatives de GME. En effet, même le meilleur programme de GME peut être affaibli si les employés perçoivent, avec raison, qu'il est dans leur

meilleur intérêt fiscal et économique de conduire leur voiture pour se rendre à leur travail ou, qu'utiliser d'autres modes de transport entraînerait une perte financière ou une suppression d'avantages fiscaux. Donc, si les autorités publiques désirent faciliter la mise en oeuvre de la GME, elles doivent s'assurer que les politiques fiscales soutiennent ces objectifs ou tout du moins ne vont pas à leur rencontre. Ceci nécessite un arbitrage entre les autorités locales et régionales qui voudraient promouvoir la GME et les autorités fiscales nationales qui ont d'autres objectifs centrés sur les rentrées financières.

Le principal problème concernant le traitement fiscal des coûts de déplacement et de stationnement est que les initiatives de GME seront affaiblies par un traitement inégal des modes de transport ou par des règles qui favorisent un mode par rapport à un autre. Par exemple, les régimes fiscaux qui n'incluent pas la valeur de marché des places de stationnement « gratuites » dans le revenu imposable des employés favorisent indirectement l'utilisation de la voiture par rapport à d'autres modes – soit parce que la contribution des employeurs aux coûts de transport en commun est incluse dans le revenu imposable des employés, soit parce que les employés doivent financer eux-mêmes leurs déplacements sur ce revenu. La différence de traitement fiscal entre « les voitures de société » et les transports publics et/ou les coûts d'utilisation d'un vélo peuvent aussi favoriser le premier mode par rapport aux autres. Enfin, il faut noter que les avantages comme des places de stationnement « gratuites » ou des voitures de société sont souvent d'une valeur bien plus importante que les avantages « équivalents » pour l'utilisation des transports publics, le vélo ou la marche. Donc, même un traitement fiscal équitable de tous les modes peut avoir pour conséquence de favoriser la voiture, pour laquelle les avantages sont proportionnellement plus importants. Dans ce cas, les autorités publiques qui désirent promouvoir la GME peuvent considérer qu'il est justifié de compenser plus les modes de transport sans voiture. Il faut aussi noter que la déduction uniforme par kilomètre des coûts de déplacement favorisera la voiture, car les distances parcourues en voiture sont souvent plus longues que celles parcourues par transport en commun, en vélo ou en marchant.

### *Études de cas nationales*

Le traitement fiscal des déplacements domicile-travail et des avantages de stationnement est très différent d'un pays à un autre et peut avoir des effets pour ou contre les initiatives de GME.

#### **Allemagne<sup>1</sup>**

Les employés peuvent déduire de leur revenu imposable une somme forfaitaire en fonction de la distance entre leur domicile et le lieu de travail (jusqu'à la fin 2006 0.30 € du kilomètre, dès 2007 à partir du 21<sup>ème</sup> kilomètre) et ceci indépendamment du mode utilisé. Cette somme est limitée à 4 500 € par an, sauf en cas d'utilisation de sa propre voiture. Jusqu'à la fin de 2006, les usagers des transports publics peuvent déclarer cette somme ou le coût réel de leur abonnement (à partir de 2007 ils ne pourront plus déclarer que la somme forfaitaire). Chaque personne qui utilise le covoiturage peut déclarer la somme forfaitaire. Les employés doivent en principe payer des impôts sur les « Job-Tickets », mais pas sur le stationnement gratuit sur le site de l'employeur. Dans ces conditions, à partir de 2007, seuls les navetteurs de longue distance, conducteurs de voiture et en covoiturage, tireront partie de la réglementation.

#### **Norvège<sup>2</sup>**

La Norvège autorise une déduction de 1.40 couronnes norvégienne par kilomètre, quel que soit le mode de transport. Les utilisateurs de la voiture peuvent aussi déduire les frais de ferry et les péages. Cependant, la déduction démarre à 7 000 NOK, ce qui revient à un déplacement journalier d'au moins 15 kilomètres, ce qui favorise bien évidemment l'utilisation de la voiture.

### **Pays-Bas<sup>3</sup>**

Depuis 2002, le traitement fiscal des déplacements domicile-travail au Pays-Bas a été simplifié afin de favoriser, ou tout du moins de ne pas pénaliser, les alternatives à la voiture. Il existe deux catégories principales d'avantages : le traitement fiscal du remboursement par les employeurs des frais de déplacement des employés (principalement pour les déplacements de 10 kilomètres ou plus dans un sens au taux de 0.18 €/km, quel que soit le mode de transport) et celui de l'allocation donnée par les employeurs aux employés que ces derniers peuvent utiliser pour réduire leurs impôts. Le niveau d'imposition de ces avantages est lié au mode de transport utilisé, un traitement de faveur est accordé aux modes sans voiture.

Lorsqu'une voiture de société est utilisée pour des déplacements non professionnels (qui au Pays-Bas n'incluent pas les déplacements domicile-travail) de plus de 500 kilomètres par an, le revenu imposable de l'employé est augmenté de 22 % de la valeur catalogue du véhicule. Cependant, la valeur du stationnement fourni par l'entreprise n'est pas imposée, même si les paiements de l'employeur pour compenser les frais de stationnement des employés sont imposables.

Le traitement fiscal des abonnements de transport en commun financés par les employeurs est variable. Si l'abonnement est du type « Job-Ticket », c'est à dire valable uniquement pour les déplacements entre le domicile et le travail, alors sa valeur en espèces n'est pas considérée comme un revenu imposable. Dans le cas où un abonnement de transport en commun valable partout serait fourni, seule une partie de sa valeur est exemptée de taxes. Enfin, si l'employeur ne propose aucune de ces deux formules et que l'employé effectue plus de 10 kilomètres dans un sens, alors ce dernier peut déduire de ses impôts une somme calculée en fonction de la distance mais pas un coût réel.

En plus du remboursement net d'impôt de 0.18 €/km que les employeurs peuvent proposer pour les déplacements en vélo, ils sont aussi autorisés à fournir, tous les 3 ans, des vélos à leurs employés. La valeur du vélo est traitée comme un revenu, mais si l'employé utilise ce vélo pour se rendre à son travail, sa valeur fiscale est limitée à 68 € alors que sa valeur de marché peut atteindre 749 €. Les employeurs peuvent aussi fournir jusqu'à 250 € nets d'impôt d'accessoires pour les vélos, d'équipements et de vêtements.

Un des éléments clés de la réforme fiscale néerlandaise sur les déplacements domicile-travail est qu'elle s'inscrit dans le cadre d'une large réforme « verte » du code fiscal, plutôt que dans celui de changements au coup par coup des dispositions existantes. Cependant, malgré ces changements, il est intéressant de noter que l'offre de stationnement au travail est encore considérée comme un avantage non imposable, ce qui aura vraisemblablement une incidence sur la mise en œuvre de la GME.

### **Royaume-Uni<sup>4</sup>**

Comme aux États-Unis et en Irlande, les coûts de déplacements domicile-travail ne sont en principe pas déductibles des impôts. Cependant, le code fiscal permet un certain nombre d'exemptions ciblées. Depuis avril 1999, la valeur des avantages suivants n'est plus intégrée dans le revenu imposable des employés :

- Les navettes d'entreprise de 12 passagers assis ou plus, utilisées pour transporter les employés vers et de leur lieu de travail (depuis le 6 avril 2002 limite abaissée à 9 passagers).
- Les subventions générales pour les services d'autobus utilisés par les employés pour se rendre au travail, à condition que les employés payent le même prix que les autres usagers.

- Les vélos et les équipements de sécurité associés mis à disposition des employés pour le trajet entre leur domicile et le travail.
- Les garages à vélo sur le lieu de travail.
- Les employeurs peuvent verser jusqu'à 12 pence par mile, nets d'impôt, (portés le 6 avril 2002 à 20 pence par mile professionnel) aux employés utilisant leur propre vélo pour les déplacements professionnels. Si l'employeur verse moins de 12 pence ou ne verse rien, les employés pourront demander une baisse d'impôt sur la base des 12 pence par mile (20 pence depuis le 6 avril 2002).

La valeur de marché du stationnement fourni par l'employeur n'est, quant à elle, pas considérée comme faisant partie du revenu imposable des employés. Même si cette exemption a été étendue depuis 1999 aux stationnements gratuits pour les vélos et les motos, etc, cette disposition peut avoir un effet contre productif pour certaines initiatives de GME. Potter et al. note aussi que plusieurs des incitations les plus efficaces qui figurent en première place dans les plans de déplacement soutenus par l'État sont quelque peu neutralisées par l'actuel code fiscal – en particulier, les subventions en espèces pour l'utilisation par le personnel des transports publics ou les primes pour motiver la participation aux plans de déplacement sont prises en compte dans les revenus imposables des employés. De plus, les auteurs soulignent que plusieurs des réductions fiscales ciblent les employés, pas les employeurs, si l'employeur ne propose aucun avantage, alors l'employé ne peut pas bénéficier de la défiscalisation.

### **Suisse<sup>5</sup>**

Comme en Allemagne et aux Pays-Bas, les coûts de déplacements domicile-travail sont des dépenses déductibles des impôts, et comme dans le cas des Pays-Bas, le traitement fiscal des déplacements sans voiture a pour objectif de favoriser l'utilisation du vélo et des transports publics. En ce qui concerne le transports public l'employé peut déduire de ses impôts la dépense réelle engagée. Les usagers de la voiture, de leur côté ne peuvent appliquer qu'un ensemble défini de déductions et dans des conditions restreintes. La position par défaut du code fiscal est que seuls les usagers des transports publics peuvent déduire leurs frais de déplacement de leurs impôts, les utilisateurs de la voiture devant fournir des justificatifs pour bénéficier d'un nombre limité de déduction.

### **États-Unis<sup>6</sup>**

Aux États-Unis les frais liés aux déplacements domicile-travail ne sont pas déductibles du revenu imposable au niveau fédéral – toute participation d'un employeur pour couvrir ces frais doit être ajoutée au revenu imposable. Cependant, des exemptions à cette règle, ciblées et spécifiques, ont été faites, principalement pour soutenir les initiatives de GME. Par conséquent des déductions sont autorisées pour une partie des coûts supportés par les employés pour les transports en minibus et les transports publics dans certaines circonstances. Le système américain a créé un équilibre entre d'un côté la déductibilité des avantages offerts par les employeurs et de l'autre l'exemption des avantages reçus par les employés. Ainsi les employeurs qui contribuent à l'usage des transports publics par leurs employés peuvent déduire cette contribution de leurs impôts et les employés qui reçoivent ces sommes n'ont pas à les déclarer avec leur revenu imposable. Ce traitement fiscal en faveur du transport en commun couvre des contributions allant jusqu'à 105 \$ par mois et par employé (chiffre de 2005, le montant est ajusté annuellement de l'inflation). De plus, les employeurs peuvent offrir des paiements nets d'impôt à la place de stationnement gratuit (par exemple « parking cash-out » jusqu'à 65 \$ par mois et par employé). Dans le cas où l'employeur ne proposerait pas d'option de « parking cash out » ou une contribution aux frais de transport en commun, les employés peuvent déduire de leur revenu avant impôt les coûts réels et ceci à hauteur du montant maximum stipulé, réduisant ainsi leur charge fiscale.

*Les États peuvent désirer faciliter la mise en œuvre de GME et réduire l'utilisation des véhicules occupés par une seule personne dans le trafic domicile-travail urbain, mais les politiques fiscales en place peuvent aller à l'encontre de ce désir. Dans ce cas, les États doivent régler le conflit entre les objectifs des politiques de transport liées à la GME et les règles fiscales.*

Il est clair que les politiques d'États, en particulier les politiques fiscales relatives au traitement par l'impôt des déplacements domicile-travail et des stationnements offerts par les employeurs peuvent aller à l'encontre des politiques de GME que ces mêmes États sont désireux de mettre en place. Ceci peut être particulièrement vrai lorsque ce sont des autorités locales qui cherchent à promouvoir la GME dans le cadre de règles fiscales déterminées par le pouvoir national. Un traitement fiscal équitable de tous les modes est un premier pas pour lever les freins à la GME. Cependant, certains pays peuvent accorder un traitement fiscal préférentiel aux modes sans voiture lorsque cela soutient leurs objectifs de politique de GME. Il est aussi important de noter que la valeur de l'avantage fiscal offert aux conducteurs de voitures par le biais du stationnement gratuit non taxé et de voitures de société est souvent supérieure aux primes versées pour un usage « équivalent » des transports publics et du vélo. Si ce problème n'est pas réglé, il pourra se créer un biais en faveur des déplacements domicile-travail individuels en voiture, ce qui irait à l'encontre des intentions des politiques de GME.

#### **4.2.3. Moyens de soutien**

Les États ne se limitent pas à définir des règles, ils cherchent aussi à motiver et à faciliter le changement à travers des incitations et de l'information. La section précédente a étudié l'ensemble des incitations fiscales qui sont souvent proposées pour soutenir la GME. Dans cette partie, le rapport s'intéresse aux résultats de l'enquête relatifs au rôle des principaux moyens de soutien publics étudiés. Comme il a été indiqué précédemment, l'enquête menée pour ce rapport sur les moyens de soutien s'est concentrée sur les initiatives qui fournissaient une aide « active », au-delà de la simple distribution d'information passive, du type boîte à outils, liste de contrôle et directives.

*Les niveaux de soutien actifs varient d'un cas à l'autre*

L'offre d'une aide active en soutien de la GME augmente ses chances d'être mise en œuvre efficacement. Cependant, l'enquête révèle qu'il existe un large éventail de mesures de soutien actives proposées aux entreprises.

- Le programme PDE Pro® de la Chambre de Commerce (CCI) de Grenoble, propose aux entreprises des évaluations spécifiques des mesures qui permettraient une augmentation de l'utilisation par les employés d'alternatives à la voiture. Lorsqu'une entreprise décide de concevoir et d'appliquer un plan de mobilité, PDE Pro® fournit un guide méthodologique. Si le besoin d'un consultant externe se fait sentir, la CCI l'oriente vers des experts de gestion de la mobilité locaux.
- Le programme TravelSmart de Melbourne offre un soutien actif dans la mesure où son personnel prépare une enquête de référence sur les déplacements sur le lieu de travail. Sur cette base, le personnel de TravelSmart conçoit un plan de mobilité contenant des mesures appropriées à l'entreprise. Une fois que les mesures sont mises en œuvre, le programme propose des services de contrôle en menant des enquêtes de suivi auprès des employés.
- À Limburg, MOBIDESK propose du personnel en soutien dans les phases d'élaboration et de mises en œuvre des plans de mobilité. De plus, il offre des produits standardisés (comme des guides sur l'accessibilité) et organise des campagnes d'information afin d'augmenter la sensibilité dans les entreprises. Il coopère aussi avec les opérateurs de transport en développant de nouveaux produits sur mesure pour les entreprises.

- Contrairement aux exemples précédents, l'Association de Gestion du Transport du District de Lloyd (AGTDL) de Portland intervient à la « micro échelle » de la zone économique. Elle est gérée à la fois par les propriétaires fonciers et la ville et a la responsabilité de tous les aspects de la gestion des transports des entreprises membres, au sein du district. Ainsi, l'AGTDL est responsable de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la GME dans le district.

*Le soutien actif à la GME peut provenir de différents types d'acteurs*

L'ampleur et l'éventail des mesures de soutien changent d'un cas à l'autre, c'est aussi le cas du type d'acteur responsable du soutien à la GME.

- MOBIDESK est géré par une entreprise de consultants privée et ses experts de gestion de la mobilité et est mandaté par la collectivité régionale.
- PDE Pro<sup>®</sup> est géré par le personnel de la Chambre de Commerce de Grenoble et est donc financé par le secteur privé, même s'il reçoit un cofinancement des autorités publiques.
- Le personnel du programme TravelSmart de Melbourne est employé par le Département de l'Infrastructure de l'état de Victoria.
- Le personnel de l'AGTDL est composé d'experts en gestion de la mobilité payés par ses propres fonds.
- L'EMIF (Entreprises et Mobilité en Ile de France) est une entreprise indépendante fondée par la RATP qui propose des services de conseil à la mobilité aux entreprises.

*Il n'existe pas de modèle idéal unique pour le financement des moyens de soutien*

- Dans un schéma courant de financement d'un centre de soutien à la GME, les autorités publiques financent le programme qui propose ensuite ses services gratuitement aux entreprises participantes comme dans le cas de TravelSmart ou de MOBIDESK.
- Un partenariat public-privé finance les activités de la Chambre de Commerce de Grenoble. Les services des consultants sont gratuits pour les membres de la CCI, mais les entreprises financent indirectement ces activités par leurs cotisations.
- L'AGTDL de Portland a une approche intéressante où le financement repose sur les sources suivantes :
  - Une taxe foncière particulière pour les propriétaires du district.
  - Les revenus des parcètres (51% de tous les revenus générés par les parcètres du district d'affaires).
  - Les commissions sur les ventes de titres transport (3 % de commission sur tous les titres de transport vendus dans la boutique Commuter Connection de l'AGTDL).
  - Les subventions de la collectivité régionale.

### *Effets et résultats des initiatives de GME*

La GME n'est clairement pas souvent vue comme faisant partie du cœur de métier des entreprises, et il n'est d'ailleurs pas nécessaire qu'elle le soit. Ce sentiment est particulièrement partagé par les petites et/ou moyennes entreprises dont la capacité à rassembler de façon rentable de l'information en soutien à la GME et à négocier favorablement avec les opérateurs de transport en commun est limitée par leur taille et leur budget. Dans ce sens, les moyens de soutien sont un vecteur attractif par lesquels l'information et le savoir-faire peuvent être transmis aux entreprises intéressées par la GME. Ils sont aussi une plate-forme potentielle de négociation pour les groupes d'entreprises qui cherchent un moyen d'être mieux traités par les opérateurs de transport en commun ou les autorités publiques comme dans le cas de l'AGTDL.

Les différents mécanismes de financement de ces moyens de soutien restent un point de désaccord potentiel. Les services gratuits sont bien évidemment attractifs pour les entreprises mais rendent nécessaires des contributions et des justifications des autorités publiques. Des schémas de financement plus indépendants et durables pourraient reposer sur un cofinancement public-privé comme dans les cas de PDE Pro® ou de l'AGTDL.

*Les moyens de soutien ne peuvent pas remplacer l'efficacité d'une bonne réglementation sur la GME, mais ils peuvent augmenter son impact – en particulier dans les cas où ils rendent service à des petites et moyennes entreprises.*

Des moyens de soutien peuvent être utilement proposés conjointement à l'établissement de réglementations relatives à la GME, en particulier dans les cas où ils rendent service à des petites et moyennes entreprises qui sont confrontées à des coûts d'acquisition d'information plus élevés ou n'ont pas la taille suffisante pour négocier favorablement avec les transporteurs publics. Les moyens de soutien ne sont pas une alternative aux réglementations de GME, mais plutôt un outil d'assistance.

### **4.3. Exemples de cas d'excellence d'entreprises : principaux résultats**

Différents exemples de mise en oeuvre de GME dans des entreprises ont été présentés dans la section 3 de ce rapport. La présente section résume les principaux résultats provenant de ces initiatives comme rapportés au cours des entretiens dans les entreprises.

*Les entreprises ont des raisons et des motivations différentes pour mettre en oeuvre la GME*

L'enquête a révélé que les entreprises n'ont pas toutes les mêmes motivations pour mettre en oeuvre la GME. Ceci confirme des résultats déjà trouvés dans la littérature (voir chapitre 1.2). Par exemple :

- Chez Inficon à Balzers, la motivation initiale était de réduire la consommation d'énergie liée aux déplacements domicile-travail. Ceci était nécessaire car le transport était intégré dans le processus de certification ISO 14001 et avait été identifié comme un des principaux éléments de la consommation globale d'énergie de l'entreprise. Cette motivation était partagée par ST Microelectronics à Grenoble et, en partie par Lufthansa Technik à Hambourg.
- Chez Vodafone à Newbury, les problèmes de stationnement rencontrés sur les anciens sites et les exigences (accords de la section 106) conditionnant l'octroi d'un permis d'aménagement du nouveau site ont été les principaux facteurs. Ce type de pression réglementaire a aussi servi à motiver BP à Sunbury on Thames et ABB Utility Automation à Baden.
- L'image de l'entreprise a été au centre des motivations de Vorarlberger Medienhaus à Schwarzach.

- Chez Lufthansa Technik à Hambourg, la principale force motrice a été l'économie que la mise en oeuvre de la GME pouvait permettre de réaliser. Ce fut également le cas pour le programme d'Inficon.
- Le cas Lufthansa, ainsi que d'autres, a aussi souligné le besoin d'un traitement égal du personnel face aux avantages liés aux déplacements domicile-travail.
- Une capacité de stationnement limitée et la saturation de la principale route d'accès à la zone ont été les facteurs déclenchant du programme de GME du Parc Technologique d'Andalousie (PTA). Le manque d'espace de stationnement a aussi été mentionné comme un problème dans le cas de l'Hôpital Rijnstate à Arnhem.

Alors que dans certains cas les entreprises mettent en place des programmes de GME pour se conformer à l'image qu'elles veulent donner (comme par exemple celle d'une entreprise qui protège l'environnement), de nombreuses autres ne considèrent pas nécessairement la GME comme un élément de leur métier de base et doivent souvent être convaincues d'agir. Dans d'autres cas, les entreprises peuvent considérer la mise en oeuvre de la GME comme un moyen de proposer à leur personnel un ensemble d'avantages compétitifs – en particulier dans les zones urbaines à forte densité ou dans des situations où le stationnement est limité et/ou cher. Il est cependant plus rare que les entreprises soient motivées par le critère coût-bénéfice, bien que celles qui prennent ce critère en compte dans leur analyse mettent souvent en place des programmes de GME forts lorsque le coût des alternatives à la GME est élevé (par exemple lorsque l'offre de stationnement additionnel est onéreuse).

Les raisons de ce manque relatif de programmes de GME découlant d'une analyse du rapport coût-bénéfice se trouvent peut être dans les mécanismes de comptabilité des entreprises et dans leurs structures internes. La gestion du site/établissement est, pour de nombreuses entreprises, souvent celle d'un centre de coûts, elle ne reçoit donc pas la même attention que d'autres divisions plus « essentielles ». Sauf dans les cas où les initiatives de GME sont soutenues par l'encadrement à un très haut niveau, il semble que de nombreuses entreprises ont des difficultés à changer fondamentalement la façon dont la gestion du site, et en particulier celle du stationnement, est menée en interne. Cependant, il semble clair que dans certaines circonstances les services qui s'occupent des sites peuvent être gérés comme de vraies unités commerciales capables de faire des profits et/ou d'éviter des coûts (comme dans les cas d'Inficon et Lufthansa). Ceci est particulièrement vrai dans les situations où la capacité de stationnement est faible et la demande élevée.

Il faut aussi noter que les réglementations qui entraînent la mise en oeuvre de GME, lorsqu'elles sont associées à des régimes de sanctions clairs (soit des amendes soit la non délivrance des permis requis) sont de forts facteurs de motivation pour agir. Cependant, cela rend nécessaire l'existence d'alternatives pour les employés et peut impliquer une forme de rôle d'assistance aux petites et moyennes entreprises qui n'ont ni l'expertise ni le budget nécessaire pour développer des initiatives de GME.

*Des groupes de coordination ou des coordonnateurs de programme internes bien identifiés et au mandat suffisamment clair sont des facteurs de succès majeurs de l'efficacité des initiatives de GME.*

L'engagement actif du personnel dans l'élaboration et la mise en oeuvre de la GME est importante pour l'adhésion à la fois de l'encadrement et de l'ensemble du personnel. Cet engagement assure aussi la participation aux activités de GME dans la mesure où les besoins du personnel sont mieux identifiés et pris en compte. Par exemple :

- Inficon à Balzers a mis en place un groupe de travail pour gérer le programme, toujours actif à ce jour, composé de membres du personnel et de l'encadrement et représentatif des différentes zones résidentielles des employés et des modes de transport utilisés. Dans le cas de Medienhaus, un groupe

représentant le personnel et les différents modes de transport a été impliqué dans la phase d'élaboration et de mise en œuvre du programme de GME. Les employés étaient aussi représentés dans les groupes de travail de ABB Utility Automation, Infineon à Dresden et ST Microelectronics à Grenoble.

Dans certains cas, au lieu de former un comité de membres du personnel, l'entreprise a choisi de nommer un responsable de projet en charge du programme.

Chez Vodafone un groupe de travail avait été formé au départ, puis remplacé plus tard par un responsable du transport qui fait encore intervenir le personnel en fonction des besoins, par exemple lorsqu'il doit définir le programme annuel des activités. Le programme de GME de Lufthansa Technik a suivi une évolution comparable, la personne en charge du programme est d'abord intervenue en tant que membre de l'association du personnel, avant d'être nommée coordonnateur du programme au sein du service de la gestion des installations. L'Hôpital Rijnstate a aussi utilisé un coordonnateur de mobilité dans les phases d'élaboration et de mise en œuvre de sa GME.

Certains programmes sont gérés par des entités indépendantes comme dans le cas du Parc Technologique d'Andalousie où ce sont les membres du PTA, et non des représentants des entreprises implantées dans le Parc, qui ont formé un comité de coordination. De même, dans le cas de BP, c'est son propre service de gestion de l'immobilier qui a organisé le programme.

Dans de nombreux cas, les entreprises ont dû avoir recours aux services externes de consultants en mobilité aux différentes étapes de développement de leur programme – en particulier durant l'élaboration du plan de mobilité.

*La combinaison de mesures adoptée par chaque entreprise dépend fortement du contexte.*

La combinaison de mesures choisie et mise en œuvre dans chaque programme de GME dépend largement du contexte spécifique à l'entreprise et varie donc d'un cas à un autre. Ceci aurait tendance à aller contre la prescription d'un ensemble de mesures normatif et plus en faveur de celle d'objectifs basés sur la performance et les résultats. L'étude des exemples de l'enquête met en évidence cette diversité :

- La mesure la plus importante chez Inficon a été l'application d'une nouvelle réglementation du stationnement dans laquelle tous les employés étaient traités également. Le calcul des frais de stationnement dépend de la possibilité qu'a l'employé d'utiliser autre chose que sa voiture pour ses déplacements domicile-travail. L'approche d'ABB Utility Automation est plus radicale, seules les personnes dont le trajet pour se rendre au travail est supérieur à 30 minutes peuvent obtenir un permis de stationnement qui n'est pas même pas gratuit. Il existe aussi une réglementation du stationnement chez Vodafone où les permis sont donnés en priorité aux personnes handicapées, aux dirigeants et aux covoitureurs. Dans ce cas le stationnement est gratuit. L'Hôpital Rijnstate dispose aussi d'une combinaison de permis et de frais de stationnement.
- Dans de nombreux cas où il existe une forte réglementation du stationnement et/ou ce stationnement est payant, des avantages financiers pour l'usage des transports publics sont donnés en contrepartie. Ceci peut être fait en donnant des chèques de transport en commun comme dans le cas d'ABB, en versant une somme forfaitaire aux employés comme chez Vodafone ou, plus couramment en subventionnant l'abonnement annuel de transport en commun comme dans les cas d'Inficon, Medienhaus, Lufthansa Technik, ST Microelectronics, Rijnstate Hospital, BP et Infineon.

- Parfois, des incitations financières sont aussi données aux cyclistes et aux piétons (par exemple dans le cas de Vodafone où les cyclistes/piétons reçoivent 125 € par mois). De même, la prime eco-bonus d'ABB est versée à tous ceux qui n'utilisent pas leur voiture. Les incitations financières pour les cyclistes peuvent aussi prendre la forme d'aide à l'achat d'un vélo (Rijnstate) ou d'accessoires comme les casques (Inficon).
- Une mesure importante, souvent citée dans les entretiens est la création de nouveaux services de transport en commun ou l'extension/modification de ceux qui existaient déjà. Ceci est souvent accompli par des négociations avec les opérateurs de transport en commun et dans certains cas (Vodafone) avec l'aide financière de l'entreprise. D'autres exemples sont ceux de Medienhaus où la ligne d'autobus a été prolongée jusqu'au site, le PTA où l'opérateur de transport en commun a été convaincu d'étendre la portée et la fréquence de son service à l'intérieur du Parc et Vodafone où des services de navettes d'entreprise ont été mis en place.
- Les entreprises interrogées dans cette enquête ont encouragé le Car Sharing et le covoiturage en proposant des services d'aide informatisés (par exemple Infineon, PTA, Lufthansa Technik, Medienhaus et Vodafone), en réservant des places de stationnement (par exemple Medienhaus, Lufthansa Technik et Vodafone), et/ou en fournissant de l'information pertinente (par exemple CM2Hill à Denver).
- L'usage du vélo a aussi été encouragé en améliorant les espaces de stationnement (par exemple chez Lufthansa Technik) ou en proposant des douches des vestiaires et d'autres services (par exemple chez ST Microelectronics, BP ou Infineon).
- Les entreprises ont aussi cherché à réduire les impacts des déplacements professionnels quotidiens en mettant par exemple à disposition des employés des vélos, en leur donnant la possibilité d'utiliser des véhicules d'entreprise à faibles émissions et peu consommateurs d'énergie lors de leurs déplacements professionnels (par exemple Medienhaus) ou en participant à un programme de Car Sharing (Lufthansa Technik).
- La sensibilisation par des journées d'actions, des tombolas, des actions spéciales (par exemple un « petit déjeuner pour les cyclistes ») et/ou des journées sans voiture est une stratégie d'aide, courante et appréciée, aux initiatives de GME. Inficon est un cas intéressant où les employés peuvent adhérer au Club Mobilité où ceux qui décident de moins utiliser leur voiture bénéficient d'avantages et de services supplémentaires.

*L'étude des initiatives de GME sélectionnées révèle l'impact positif que ces approches peuvent avoir, les investissements des entreprises ont souvent une influence sur le succès de ces initiatives.*

Des ensembles de mesures diverses peuvent provoquer des changements importants dans les habitudes de déplacements domicile-travail.

- Dans le cas d'Inficon, la combinaison de la réglementation du stationnement, des frais de stationnement et des primes pour l'utilisation des transports en commun, associée à des campagnes de sensibilisation, ont conduit à une baisse du taux de déplacements domicile-travail en voiture de 63 % en 1999, à 46 % en 2003, et ceci dans une zone rurale « dépendante » de la voiture.

- Dans le cas d'ABB Utility Automation, la combinaison de la restriction du stationnement, d'incitations financières à l'utilisation des transports publics, du vélo et de la marche a contenu le nombre de déplacements en voiture, malgré le déménagement sur un nouveau site. En 2006, environ 80 % des employés utilisaient un autre moyen que la voiture individuelle pour se rendre à leur travail. D'ailleurs, début 2006, sur les 370 places de stationnement disponibles, ce qui au départ semblait être une très petite quantité étant donné le nombre de travailleurs se rendant sur le site, seules 200 étaient utilisées. Un excellent accès aux transports publics au cœur de Baden a certainement aidé ABB à atteindre ses objectifs de GME.
- Vodafone a aussi atteint son objectif de réduire le taux de voitures individuelles de 83 % à 60 % en utilisant une combinaison de restriction de stationnement, de primes pour le personnel n'utilisant pas la voiture et d'amélioration de l'offre de transport en commun.
- Un ensemble de mesures équivalent à été introduit à l'Hopital Rijnstate, avec comme résultat une réduction de 23 % du nombre de voitures individuelles et une augmentation de 30 % de celui des usagers des transports en commun. Cette fois encore, le fait d'être implanté dans une zone urbaine bénéficiant de bonnes liaisons par transport en commun semble avoir facilité la mise en œuvre de la GME.
- Dans le cas du PTA en Espagne, le simple fait de mettre en place une gestion du stationnement et d'améliorer la qualité et la fréquence du service d'autobus a permis une réduction de la voiture à un seul occupant de 13 % et une augmentation du nombre des usagers des transports publics de 7 %.
- À Medienhaus en Autriche, le prolongement des services d'autobus et l'octroi d'incitations financières ont réduit la part des employés utilisant la voiture individuelle pour leurs déplacements domicile-travail de 75 % de l'ensemble du personnel en 1997 à 60 % en 1999. Dans le même temps, la part des usagers des transports en commun est montée de 12 à 20 %.
- Microelectronics à Grenoble a adopté une approche similaire en développant un service de navette d'entreprise gratuit vers la gare la plus proche aux heures de pointe et en participant aux frais d'abonnements de transport en commun de ses employés. L'entreprise a aussi fourni des services spécifiques aux cyclistes. Ensembles, ces mesures ont conduit à une baisse de 20 % d'utilisateurs de la voiture à un seul occupant et à une augmentation de 11 % du nombre d'usagers des transports en commun et de vélos.
- BP, en combinant des services d'autobus améliorés et des incitations financières a réduit la part de la voiture à un seul occupant de 12 %, tout en augmentant la part des usagers des transports en commun de 11 %.
- Infineon, implantée à la périphérie de la ville de Dresden, a réduit la part de la voiture à un seul occupant de 11 % en fournissant à ses employés des incitations financières et de l'information sur l'offre de transport en commun, en installant des services pour les cyclistes et en proposant des services aux covoitureurs.
- De la même façon, Lufthansa Technik a augmenté l'usage des transports publics et du vélo en offrant des incitations financières et des services ciblés sur les cyclistes.

De façon surprenante, les impacts économiques de plusieurs mesures de GME n'ont pas été complètement analysés, mettant sans doute en évidence un plus grand besoin d'évaluer à posteriori les coûts et bénéfices induits par les programmes. En général cependant, les entreprises qui ont suivi les coûts-bénéfices de leur programme sont arrivées à des évaluations différentes qui dépendent des circonstances particulières auxquelles chacune d'elle est confrontée et de la mesure dans laquelle elles ont pu traiter avec créativité la question du coût de la GME.

- Vodafone et BP ont par exemple eu des coûts de mise en oeuvre élevés en raison des exigences des accords de la section 106 et de l'interprétation fidèle que les deux entreprises en ont faite.
- Dans son analyse de coûts, Inficon intègre le fait que si les mesures de GME n'avaient pas été appliquées, l'entreprise aurait dû dépenser beaucoup plus d'argent pour le stationnement de son personnel. L'économie réalisée sur l'offre de stationnement sous-terrain représente donc un gain tangible (ou au moins un coût évité) rendu possible par le programme de GME. De la même façon, Lufthansa Technik a aussi évité d'importantes dépenses de stationnement grâce à son programme de GME.
- Les mesures mises en place à l'Hôpital Rijnstate et chez ABB Utility Automation ont été neutres financièrement parlant. Les revenus liés au stationnement couvrent les dépenses liées aux incitations financières destinées aux usagers des transports en commun, aux cyclistes et aux piétons.

*Les facteurs de succès sont différents dans de nombreux cas*

Au cours de l'enquête, les personnes interrogées ont identifié plusieurs facteurs de succès de la GME importants :

- Les interlocuteurs chez Vodafone, Medienhaus et ABB Utility Automation ont souligné l'importance de mettre en oeuvre un ensemble de mesures et de permettre aux employés de choisir entre plusieurs formes de participation à la GME.
- L'approche environnementale du processus ISO 14001 dans le cas Lufthansa, et de manière indirecte, la gestion environnementale des octrois de permis aux Pays-Bas, ont été citées comme des exemples de facteurs liés à l'environnement ayant aidé à faire démarrer des programmes de GME.
- Les personnes interrogées chez Medienhaus et Lufthansa Technik ont insisté sur l'importance du groupe de travail interne et son rôle de force motrice en soutien à la GME.
- La personne interrogée chez PTA en Espagne a noté l'importance d'être en position de force, c'est à dire dans ce cas celui des actionnaires publics du PTA, pour négocier et faire du lobbying auprès des opérateurs de transport en commun.
- La personne interrogée dans la division Utility Automation d'ABB a fini l'entretien en mettant l'accent sur l'importance d'une communication totalement transparente et continue avec le personnel durant à la fois les phases de planification et de mise en oeuvre du programme de GME.

*Les entreprises et les autres employeurs importants sont rarement focalisés sur les impacts de mobilité de leurs employés et lorsqu'ils le sont, leur structure interne et mécanismes comptables semblent rarement suffisamment prêts pour leur permettre de mettre en oeuvre le niveau de GME le plus élevé identifié dans la figure 1.2. Cependant cette enquête a montré qu'avec une sensibilisation suffisante, un contexte de soutien et un fort leadership en interne, les programmes de GME peuvent non seulement réduire les impacts de mobilité des entreprises ou des employeurs importants, ils peuvent même le faire en permettant à l'entreprise d'économiser de l'argent, en évitant des dépenses importantes. Néanmoins, face à la difficulté qu'ont certaines entreprises à trouver une motivation initiale pour mettre en oeuvre de la GME, il est important de noter que dans de nombreux cas l'enquête a fait ressortir le rôle des réglementations externes, qu'elles*

*facilitent directement ou indirectement l'application de la GME. Même si des règles normatives ne sont peut être pas la meilleure façon d'avancer, étant donnée la diversité des contextes locaux et les spécificités des entreprises, un cadre réglementaire qui définit des résultats – ou des objectifs en terme de performance, peut donner l'élan nécessaire à une large adoption de la GME.*

#### 4.4. Lier la GME aux changements de comportement concernant les déplacements

Au début de ce rapport, il a été indiqué que la GME s'inscrit dans le cadre plus large de mesures de Gestion de la Mobilité ou de Gestion de la Demande de Déplacement dont l'objectif est de modifier les comportements de déplacements existants afin de réduire leurs impacts sur l'environnement et le trafic. Bien qu'elle soit mise en place au niveau de l'entreprise et/ou facilitée par des règles et des réglementations définies par les autorités publiques, l'objectif de la GME, en fin de compte, est de modifier la façon dont la personne se rend à son travail. Ce rapport n'a pas cherché explicitement à couvrir la question déjà très étudiée de comment la gestion de la demande de transport/mobilité influence le comportement de déplacement de l'individu ou du foyer, il faut cependant mettre l'accent sur quelques points importants liés aux initiatives de GME et leur rôle dans les changements des comportements de déplacements individuels. Il s'agit de :

- L'hétérogénéité du personnel dans sa capacité à réagir aux initiatives de GME.
- La détermination de « fenêtres d'opportunité » pour rompre les habitudes de déplacements domicile-travail.
- La mise à disposition d'information individualisée et ciblée pour soutenir les alternatives à la voiture.

La première chose est de répéter que la modification des habitudes de déplacement ne se fera pas de façon uniforme parmi tous les employés. Certains peuvent trouver qu'il leur est physiquement impossible de se déplacer autrement qu'avec leur voiture pour se rendre au travail. D'autres peuvent simplement ne pas être au courant des alternatives qui s'offrent à eux. Ils peuvent avoir leurs habitudes de déplacements et ne même pas chercher à les modifier ou être découragés par les réels désavantages (ou au moins pertes d'avantages) que pourrait entraîner l'abandon de la voiture pour se déplacer. Les programmes de GME efficaces doivent reconnaître ces différences et s'assurer que quelle que soit l'approche choisie elles seront prises en compte (par exemple dans le cas de Inficon).

La recherche sur les comportements de déplacements a accordé beaucoup d'importance à ce qui pouvait provoquer des changements dans un contexte « habituel ». La pertinence des résultats de ces recherches dans le cadre de la GME est accrue par le fait qu'il existe peu de déplacement plus quotidien que celui pour se rendre au travail, dont la répétitivité et la nature stressante ont même été considérées comme responsables d'une « amnésie du navetteur »<sup>7</sup> ce dernier s'avérant incapable de se souvenir d'éléments clés de son trajet quotidien pour aller travailler. Dans ce contexte, les leçons de la recherche sur les comportements de déplacements peuvent être utiles pour élaborer des programmes de GME efficaces.

La recherche a souligné que lorsqu'il s'agit de « déplacements habituels », la plupart des employés ne cherchent pas d'information pour modifier leur mode de transport et par conséquent ne sont pas très réceptifs à ce qu'on leur propose, ce qui n'est pas le cas dans des circonstances spécifiques. Ce sont des « fenêtres d'opportunité » des moments où les individus changeront plus facilement leur modèle de déplacement habituel, des situations dans leur vie où ils doivent apprendre à se comporter différemment, par exemple, lorsqu'ils changent d'emploi, de lieu de travail, de résidence, etc. À chaque fois, l'individu va activement chercher des informations nouvelles relatives à ses déplacements vers son travail (par exemple concernant les itinéraires et probablement les alternatives possibles et leur coût). Les programmes de GME qui sont prêts à agir dans ces fenêtres d'opportunité peuvent augmenter l'efficacité des changements de comportement qu'ils essayent de provoquer. Il faut aussi noter, que par leur nature même, les initiatives de GME peuvent ouvrir de telles

fenêtres en faisant bouger le statu quo (par exemple en réduisant l'offre de stationnement ou en modifiant son coût poussant alors les individus à se décider pour ou contre l'utilisation de leur voiture).

Bien que de nombreux employés aient des habitudes de déplacements domicile-travail rituelles et ne recherchent donc pas activement à modifier leur comportement, de nombreux autres qui accepteraient de changer ne connaissent pas les alternatives disponibles ou craignent les désavantages que ce changement pourrait entraîner. Il existe de nombreuses études relatives à l'utilisation du « marketing social ou individualisé » en particulier dans le domaine du transport en commun qui sont intéressantes pour les initiatives de GME. Un élément important ressortant de ces recherches est que lorsque les employés sont ouverts au changement, il suffit de les sensibiliser à leur façon de se déplacer et aux alternatives possibles pour provoquer un changement. L'importance d'un marketing individualisé pour amener à un changement de comportement a été soulignée à plusieurs reprises (Brog, UK DfT, Fuji). Il peut, lorsqu'il est appliqué de façon ciblée entraîner d'importantes modifications des comportements de déplacements. De plus, dans le cadre de politiques de réduction de la congestion, ces mesures se sont avérées très efficaces en terme de coûts (DfT 2005).

Un autre résultat important, est que cette approche individualisée peut aussi mener au développement de services de transport alternatifs nouveaux et mieux adaptés. Dans plusieurs des cas décrits dans ce rapport, les employés ont pu manifester leurs préoccupations concernant les possibles inconvénient liés à l'utilisation de modes alternatifs à la voiture (par exemple le besoin d'un retour assuré chez soi, l'utilisation d'une voiture pour un déplacement imprévu, le besoin de garages à vélo, de douches, d'horaires de transports publics mieux adaptés) et s'assurer que le programme de GME final les prenait bien en compte.

Alors que le dicton populaire dit « build it and they will come » – construisez-le, ils viendront –, lorsque l'on s'adresse à ceux qui se déplacent ce dicton pourrait devenir « parlez leur de leurs options et ils modifieront leurs choix ». Pour garantir le succès de la GME, il ne faut donc pas sous-estimer l'importance des enquêtes de déplacements interactives et des diagnostics de besoins.

*La GME ne consiste pas uniquement à établir un contexte propice au changement. Elle doit aussi assurer que les employés agissent individuellement dans ce contexte et modifient leurs habitudes de déplacement. Cibler les employés individuellement avec de l'information appropriée et au moment où ils sont ouverts au changement sont des éléments clés dans le succès des initiatives de GME.*

D'une façon générale, ce rapport a étudié la manière dont les États ont cherché à faire efficacement la promotion de la GME et comment les entreprises l'ont mise en œuvre avec succès. Il s'est concentré sur comment définir au mieux le contexte qui permet aux employés de changer individuellement leurs habitudes de déplacement domicile-travail. Il va sans dire que définir le bon contexte pour ces changements est une condition nécessaire mais insuffisante pour que les employés changent de comportement. Le personnel doit se conformer au nouveau cadre qu'occasionne la GME et s'il le peut, décider comment il réduit son utilisation de la voiture individuelle. Cependant il est aussi clair qu'agir uniquement sur la volonté des individus de modifier leur choix de déplacements domicile-travail, sans garantir les alternatives adéquates et un environnement favorable, ne permettra vraisemblablement pas, non plus, de tirer le potentiel maximal des programmes de GME. Les initiatives de GME efficaces doivent se positionner à la conjonction de ces deux positions : elles doivent proposer un contexte favorable au changement de comportement tout en cherchant à activer les « détonateurs » qui permettent aux employés d'opérer ces changements.

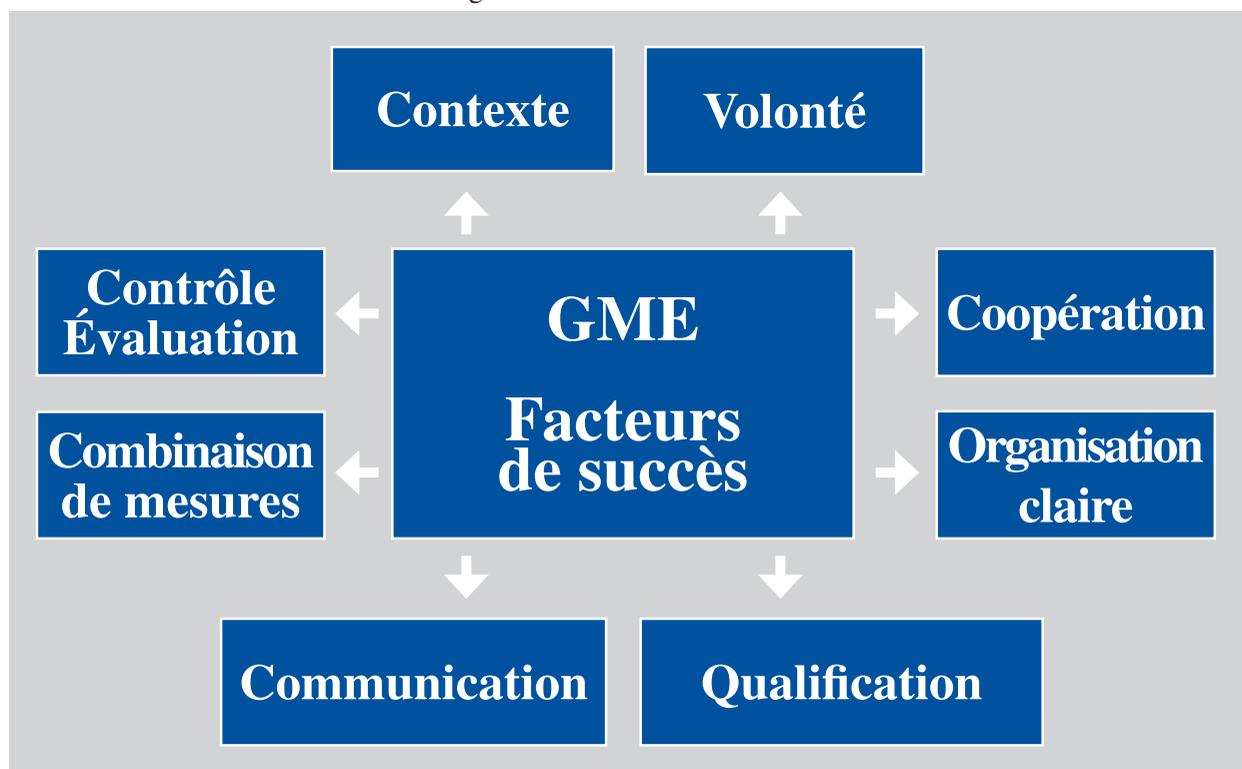
Dans le même temps, il existe un véritable manque d'information sur les coûts et les bénéfices spécifiques de ces programmes. Dans certains cas, il a pu être constaté que ces initiatives permettaient aux entreprises de faire des économies importantes. Cependant, les données sur les coûts sont insuffisantes et de plus ne sont sans doute pas recueillies de façon régulière. Il n'est donc pas possible d'évaluer les coûts relatifs à la GME

par rapport à d'autres politiques d'intervention dont le but est de réduire les impacts du trafic. À première vue, la balance semble pencher en faveur de la GME mais la confirmation de cette hypothèse nécessiterait plus d'information que de qui est disponible ou que les entreprises veulent bien partager.

#### 4.5. Facteurs importants pour la mise en oeuvre de la GME

Le succès des initiatives de GME à l'intérieur des entreprises et d'autres employeurs importants dépend à la fois des stratégies adoptées par les autorités publiques qui servent à définir le contexte d'action et de plusieurs facteurs internes propres à chaque entreprise/employeur.

Figure 4.1. Facteurs de succès



En plus des 5 étapes identifiées dans la figure 4.1, les politiques de GME doivent prendre en compte les éléments suivants qui, lorsqu'ils sont traités correctement et incorporés au « processus » de GME, permettent d'assurer son succès.

- D'un point de vue fondamental, le succès de la GME dépendra souvent du **contexte** dans lequel elle est introduite. Des règles de soutien, des alternatives de transport adéquates, de l'aide ciblée, des éléments fiscaux complémentaires, etc, vont tous avoir de l'importance pour assurer la mise en œuvre de la GME. Leur absence peut rendre le succès de toute initiative incertain. Les États ont un rôle important à jouer pour garantir le contexte des actions de soutien et permettre une large application des initiatives de GME.
- La **volonté** d'aborder « la question de la mobilité » est d'une importance clé et doit être clairement exprimée aux plus hauts niveaux de direction de l'entreprise et soutenue par le personnel. Ce soutien peut ne pas venir naturellement au début et doit être développé dans le temps avec une argumentation solide et l'assistance continue d'un comité pilote.

- Pour être couronnée de succès, une initiative de GME requiert la **coopération** à la fois externe et interne d'un grand nombre d'acteurs. À l'intérieur des entreprises, la coordination entre la direction et le personnel est d'une importance cruciale, de même que celle entre les employeurs, les autorités publique et les transporteurs publics.
- L'**organisation** du processus doit être claire. Les responsabilités attribuées aux tâches individuelles doivent être clairement définies. La mise en œuvre du processus semble être le mieux servie par un groupe de travail interne composé de différents services, de différentes catégories de personnel (comité de direction inclus) et des usagers des différents moyens de transport afin d'assurer une large acceptation dès le départ.
- La créativité bénéficie à la Gestion de la Mobilité en Entreprise, mais ce n'est pas un processus qui peut être entièrement improvisé. Il est important de s'assurer que les personnes impliquées dans la mise en œuvre des plans de gestion de la mobilité dans les entreprises ont le niveau de **qualification** approprié. Ceci peut être obtenu par une formation externe ou en utilisant les services de consultants externes hautement qualifiés.
- La **communication** est une question importante qui doit être traitée tout au long du processus. Le personnel doit être informé clairement de chaque étape du processus afin d'éviter les conflits et d'augmenter l'adhésion.
- La bonne **combinaison de mesures** dépend de la situation de l'entreprise et des objectifs spécifiques identifiés. L'enquête met en évidence l'efficacité, en terme d'impacts sur le trafic, de la combinaison de mesures incitatives à l'utilisation des transports en commun, du vélo et de la marche et de mesures dissuasives visant l'usage individuel de la voiture.
- L'**évaluation** des résultats des programmes de GME et le suivi de leurs progrès sont des facteurs d'une importance cruciale car ils permettent de juger ces programmes sur leurs mérites et d'effectuer les changements nécessaires pour augmenter leur efficacité. Ceci va dans le sens d'une couverture et d'un suivi réguliers de ces initiatives.

## NOTES

<sup>1</sup> [www.finanztip.de/recht/steuerrecht/entfernungspauschale.htm](http://www.finanztip.de/recht/steuerrecht/entfernungspauschale.htm)

<sup>2</sup> Voir Potter et al., 2006.

<sup>3</sup> Voir MOST, 2003b et Potter et al., 2006.

<sup>4</sup> Voir MOST 2003b et Potter et al., 2006.

<sup>5</sup> Voir Potter et al., 2006.

<sup>6</sup> Voir Potter et al., 2006.

<sup>7</sup> [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/4052861.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/4052861.stm)



## RÉFÉRENCES

Addison, L. and J. Fraser, (2002), *Using the Planning Process to Secure Travel Plans*, DfT, London.

BLMFUW (Editor) (2000), *Betriebliches Mobilitätsmanagement, Erfahrungen des Modellvorhabens, Sanfte Mobilitätspartnerschaft, Leitfaden für Betriebe*, Wien.

Cairns, S. (2002), *Making Travel Plans Work*: Research report. DfT, London.

Cairns, S. *et al.* (2004), *Smarter Choices – Changing the Way We Travel*, DfT, London.

Couillard, L. *Mobility Management in the Montreal Region: Partnership Strategies and Transportation management areas*, paper presented at ECOMM 2002, Gent.

CTR Task Force (2005), Report to the Washington State Legislature, Draft.

Decock, D. *et al.* (2005), *Plans de mobilité d'entreprise en Belgique*, paper submitted for the Congrès belge de la route, 2005.

ECMT (2002), *Managing Commuters' Behaviour, a New Role for Companies*, Paris.

Enoch, M., L. Zhang, and D. Morris (2005), *Organisational Structures for Implementing Travel Plans: a review*, report for the OPTIM2 project, visit [www.optimum2.org](http://www.optimum2.org), last accessed 27 June 2005.

Euromobility (2003), *Il Mobility Management in Italia*, Rome.

Federal Highway Administration (FHA) / Association for Commuter Transportation (ACT) (Editor) (2004), *Mitigating Traffic Congestion, the Role of Demand-Side Strategies*, Washington.

Finanztip (2006), *Entfernungspauschale und pauschale Kilometeransätze in Deutschland*, [www.finanztip.de/recht/steuerrecht/entfernungspauschale.htm](http://www.finanztip.de/recht/steuerrecht/entfernungspauschale.htm), last accessed 27 August 2006.

Ligtermoet, D. (1998), *Zeven jaar vervoermanagement: synthese van ervaringen* Report Adviesdienst Verkeer en Vervoer, Netherlands Ministry of Transport, The Hague.

Lometsch, C. (2001), *Mobilitätsmanagement von Betrieben, Chancen und Risiken zur Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements*, Diplomarbeit, Kassel.

Lloyd District TMA (2005), Portland, Oregon, Visit [www.ldtma.com](http://www.ldtma.com), last accessed 27 June 2005.

Moniteur de la mobilité (Editor) (2006), *Plans de déplacements d'entreprises – Plus de 200 000 travailleurs déjà concernés*, No 1 / 2006, pp. 26-28

- MOST (2003a), *The Framework for Mobility Management across Europe*, deliverable D6, Graz.
- MOST (2003b), *Implementation and Evaluation Results*, deliverable D5, part B, Graz.
- Müller, G. (2001), *Betriebliches Mobilitätsmanagement: Status Quo einer Innovation in Deutschland und Europa, im Auftrag der Landeshauptstadt München*, Referat für Arbeit und Wirtschaft, München.
- Napier University Transport Research Institute, Open University and W.S. Atkins (2001), *Evaluation of Government Departments' Travel Plan*, DETR, unpublished.
- OECD (2002), *Road Travel Demand, Meeting the Challenge*, Paris.
- Potter, S., M. Enoch, T. Rye, C. Black and B. Ubbels (2006), "Tax Treatment of Employer Commuting Support: An International Review", *Transport Reviews*, Vol. 26, No.2, pp. 221-237.
- Office of the Deputy Prime Minister, Planning Policy Guidance 13, visit [http://www.odpm.gov.uk/stellent/groups/odpm\\_planning/documents/page/odpm\\_plan\\_606896-04.hcsp#P264\\_73730](http://www.odpm.gov.uk/stellent/groups/odpm_planning/documents/page/odpm_plan_606896-04.hcsp#P264_73730), last accessed 22 June 2005
- Optimum 2 (2005), Note on Enforcement, internal working paper, visit [www.optimum2.org](http://www.optimum2.org), last accessed 6th April, 2006. Or paper by Voerknecht and Rye at ECOMM, 2006.
- Rye, T. (2006), *The Uptake and Impact of National Maximum Parking Standards in Scotland*. Paper to 1st Congreso de Movilidad Urbano, Madrid, 25-27 September 2006.
- Scheurers, R. and K. Backs (2004), *Mobidesk, The First Belgian Commuter Transport Coordination Centre: Promoting Sustainable Mobility and Supporting Employment*, paper presented at ECOMM 2004, Lyon.
- Slomann, L. (2003), *Less Traffic Where People Live: How Local Transport Schemes Can Help Cut Traffic*, University of Westminster and Transport 2000 Trust, London.
- Schreffler, E. (2002), *Overview of TDM in the United States: What Makes for Successful TDM Programs?* paper presented at the ACT conference, London.
- Schreffler, E., Organizational Coaching (1996), *Effective TDM at Worksite in the Netherlands and the U.S.*, final report, Riejn.
- Shoup, D. (1997), *Evaluating the Effects of Cashing Out Employer-Paid Parking: Eight Case Studies*, *Transport Policy* 4 (4), pp. 201-216.
- Synergo (2003), *Mobilitätsmanagement in Unternehmen: State of the Art des betrieblichen Mobilitätsmanagements in ausgewählten Ländern Europas*, im Auftrag von EnergieSchweiz, Zürich.
- Traject, Institut Wallon (2002), *Elaboration et validation d'un guide methodologique pour les plans de déplacement d'entreprise*, Rapport final pour le compte de l'Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement, Bruxelles.
- Transit Co-operative Research (TCRP) (1994), *Cost-Effectiveness of TDM Programs: Working Paper No.2*, COMSIS Corporation.

Touwen, M. (1999), *Travel Planning in the Randstad: An Evaluation Bases on ReMove*, Report to Netherland Ministry of Transport, The Hague.

Young, E. (2006), *Which Are More Effective: Voluntary Travel Plans or Those Required Through the Planning System?* Unpublished MSc Thesis, Napier University, Scotland, UK.

ÉDITIONS OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16  
IMPRIMÉ EN FRANCE  
(77 2009 02 2 P) ISBN 978-92-821-0256-5 – n° 57062 2010

# GESTION DE LA MOBILITÉ EN ENTREPRISES : POLITIQUES DE TRANSPORT EFFICACES

Un grand nombre d'entreprises et de gros employeurs ont développé des initiatives destinées à s'attaquer aux problèmes de circulation générés par leurs activités et, en particulier, à la question du trafic engendré par les déplacements de leurs employés et de leurs clients.

Ces initiatives de Gestion de la Mobilité en Entreprise (GME) sont l'objet de ce rapport qui se concentre sur deux points : l'examen des facteurs de succès dans des cas particuliers de bonnes pratiques au niveau des entreprises et l'étude des rôles potentiels, s'il en est, que les autorités publiques peuvent jouer pour faciliter la mise en œuvre de la GME.

Le rapport fournit aux États des conseils au sujet de stratégies efficaces pour traiter et limiter le trafic généré par les déplacements des navetteurs et des clients.



[www.internationaltransportforum.org](http://www.internationaltransportforum.org)

éditions OCDE

[www.oecd.org/editions](http://www.oecd.org/editions)

(77 2009 02 2 P1)

ISBN 978-92-821-0256-5



9 789282 102565