

# Le management de la mobilité


## Une palette d'outils et de services pour encourager le changement de comportement de mobilité

**E**n visant le changement des comportements, le management de la mobilité présente une vision renouvelée de la gestion des déplacements des personnes et des biens, centrée sur la demande plutôt que sur l'offre. Il favorise des mesures incitatives pour diminuer la congestion liée aux transports et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et de polluants locaux.

Les plans de déplacements d'établissements, le conseil en mobilité, les campagnes de promotion et d'information sur la mobilité durable illustrent la variété d'outils disponibles.

La place du management de la mobilité peut apparaître plus faible en France que dans d'autres États européens. Les atouts français sont cependant importants et devraient, à terme, renforcer le recours à cette approche.

Enfin, le management de la mobilité évolue en intégrant de plus en plus les problématiques de planification des espaces, de santé, de mutualisation des services et de vulnérabilité économique et sociale.



Un point d'information et de service TCL, l'opérateur de transport urbain lyonnais, sur le parvis de la gare SNCF de Lyon Part-Dieu  
© Joris Marrel

Septembre 2014

## Le management de la mobilité: qu'est-ce que c'est ?

Le management de la mobilité est une démarche récente et novatrice dans son approche. Il promeut en effet des comportements de mobilité plus durables et mieux adaptés à chaque déplacement que le recours systématique à la voiture personnelle utilisée de manière individuelle (« autosolisme »).

### *Le développement du management de la mobilité s'est d'abord fait à un niveau européen*



Les premières velléités pour réguler la demande de déplacements ont vu le jour aux Pays-Bas, en 1986. Mais c'est en Allemagne que naît véritablement la notion de « mobilitätsmanagement » au début des années 1990.

La plate-forme européenne sur le management de la mobilité (EPOMM), créée en 1999, regroupe des représentants d'administrations et d'agences en provenance de onze pays du continent européen – dont la France.

Elle est un vecteur efficace de diffusion et de standardisation des outils du management de la mobilité. Pour y parvenir, diverses actions sont menées: lettres d'information, communications et promotion auprès des États et des institutions européennes, participation à des projets de recherche et de sensibilisation, échanges de bonnes pratiques entre États... Elle organise également la conférence annuelle ECOMM, qui est un événement important à la popularité croissante. Site internet: [www.epomm.eu](http://www.epomm.eu)

## Les limites des politiques centrées sur la seule offre de transport

Traditionnellement, pour répondre aux besoins de mobilité croissants de la population, priorité est donnée au renforcement de l'offre existante en infrastructures routières. Pourtant, les limites de cette approche apparaissent aujourd'hui de plus en plus clairement:

- les investissements continuellement consentis n'empêchent pas une saturation croissante des routes sur certains territoires ou à certaines périodes, tout en grevant les finances des collectivités publiques;
- le coût économique de la congestion routière est très important et en augmentation, de l'ordre de 2 % du PIB européen (plus de 300 milliards d'euros);
- le secteur des transports représente le principal poste d'émission de gaz à effet de serre (GES) en France, avec 27 % des émissions nationales;
- l'offre alternative de transport à la voiture reste parfois sous-utilisée car méconnue.

Parallèlement certaines inégalités sanitaires et sociales sont liées aux problématiques de mobilité: desserte insuffisante de certains territoires périurbains, ruraux ou de banlieue, impacts des déplacements sur la santé (pollution, inactivité physique...).

Face à ces constats, le management de la mobilité promeut une approche alternative cherchant à orienter la demande des usagers vers des modes de transports alternatifs à « l'autosolisme » et visant, au final, à rendre ces derniers davantage acteurs de leur mobilité.



Signalisation piétonne à Toulouse  
@ Eltis / Robert Pressl

## Manager la mobilité pour rendre les personnes actrices de leur mobilité

Le management de la mobilité consiste à « *promouvoir des transports durables et à gérer la demande de transport en voiture, en modifiant les attitudes et les comportements des individus et des entreprises. Il est fondé sur des mesures dites "douces" telles que l'information et la communication, l'organisation des services et la coordination des actions des différents partenaires. Ces mesures "douces" visent le plus souvent à améliorer la performance des mesures dites «dures» en matière de transports urbains (telles que la mise en service de nouvelles lignes de tramway, de voies ou de pistes cyclables) [...] » (définition issue du projet MAX, 2006-2009).*

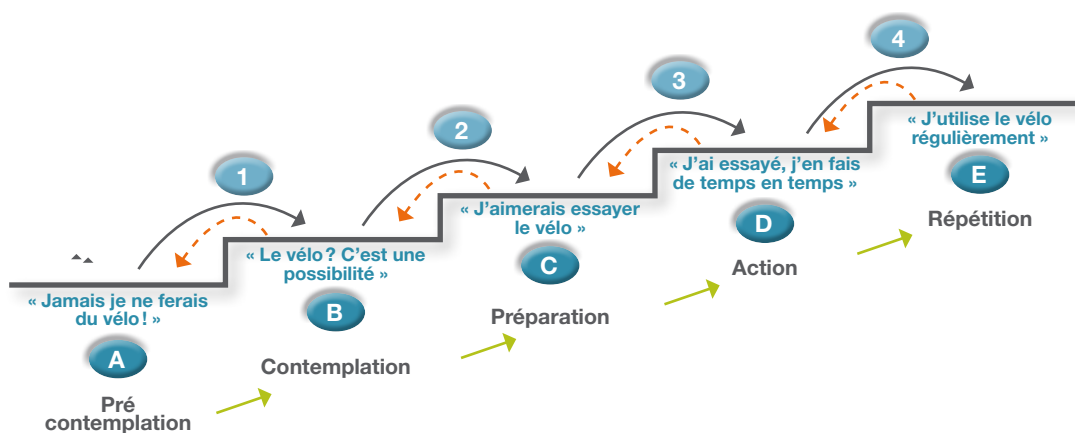
Il existe une définition alternative, proposée par la plate-forme suédoise du management de la mobilité SWEPOMM: « *Des mesures légères pour influencer sur les déplacements avant qu'ils ne soient entrepris* » (« *Soft measures to influence trips before they start* »).

Sur cette base, un certain nombre de caractéristiques peuvent être rattachées au management de la mobilité:

- il vise à influencer la demande de mobilité plutôt que d'augmenter systématiquement l'offre de transport;
- il s'appuie essentiellement sur des mesures de communication, de sensibilisation, d'éducation, d'adaptation, d'organisation de l'offre de transport et de tarification, avec des moyens humains et matériels dédiés;
- il nécessite parfois des investissements et mesures ciblées pour renforcer l'efficacité du report vers des modes alternatifs à « l'autosolisme » (aménagement de parcs à vélo, diminution du nombre de places de parking, création ou déplacement d'arrêts de transport collectifs...);
- il concerne le transport des personnes mais aussi, pour certains pays, celui des marchandises, notamment pour rationaliser les flux logistiques liés à un site d'activités donné.

Changer les comportements de mobilité ne peut pas être un processus soudain et radical, mais demande au contraire de passer par des étapes successives avant d'aboutir à un changement véritable et pérenne.

### L'« escalier » du changement de comportement de mobilité



Source: RR&A Roland Ribl & Associés pour la communauté urbaine de Strasbourg

## Un caractère transversal affirmé

Le management de la mobilité peut figurer dans les outils de planification (PDU, plans climat énergie territoriaux), s'appuyer sur l'information multimodale, sur les outils de diagnostic écologique (type Bilan carbone®...), ou encore sur la fiscalité (exonérations fiscales et sociales sur des remboursements de titres de transport).

Il existe donc une grande complémentarité entre les leviers précités. L'efficacité du management de la mobilité sera d'autant plus importante qu'il pourra s'appuyer, par exemple, sur une fiscalité adaptée, sur une billettique intégrée et sur une information multimodale de qualité.

## Y a-t-il des freins au management de la mobilité en France ?

Certains freins peuvent expliquer un relatif retard français sur le management de la mobilité, en particulier :

- des politiques de déplacements longtemps orientées vers la voiture, poussées en cela par des logiques d'aménagement favorisant la péri-urbanité et par le fait que l'équipement routier du territoire reste perçu comme une condition du développement économique ;
- une structure institutionnelle complexe avec une multiplicité d'acteurs et un enchevêtrement des compétences entre niveaux de collectivités ;
- une relative discrétion du management de la mobilité, qui ne se traduit pas toujours par des résultats visibles et spectaculaires de prime abord.

### *Des difficultés dans le portage du management de la mobilité dans le temps ?*

Le portage du management de la mobilité peut être difficile, comme le confirme un technicien travaillant au sein d'une communauté urbaine : « *Au début, ces mesures suscitaient l'attention des élus et de la presse, notamment lors de l'approbation des premiers PDE par de grandes entreprises. Cependant, à mesure que le management de la mobilité se répand et se banalise, on constate un moindre intérêt des décideurs, d'autant plus que l'on est sur des mesures de fonctionnement, moins visibles que des investissements* ».

Cet agent demeure cependant confiant sur l'intérêt du management de la mobilité à long terme : « *La mobilité reste une des préoccupations quotidiennes de la population. Le management de la mobilité continue de monter en puissance. Il est désormais l'un des leviers reconnus des politiques de transport* ».

Cependant et malgré les freins précités, la législation française intègre et applique des mesures de management de la mobilité depuis déjà une vingtaine d'années.

### *La prise en compte progressive du management de la mobilité dans la législation française*

- La loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie (LAURE – 30/12/1996) a posé le rôle des plans de déplacements urbains pour promouvoir le management de la mobilité auprès des employeurs. La loi LAURE donne à l'époque pour sixième et dernier objectif aux PDU « l'encouragement pour les entreprises et les collectivités publiques à favoriser le transport de leur personnel, notamment par l'utilisation des transports en commun et du covoiturage ».
- La loi SRU (Solidarité et Renouvellement Urbains – 13/12/2000) introduit le concept de « plan de mobilité » et ouvre la voie au développement de nouveaux outils : PDE, PDA, PDIE, PDES, conseil en mobilité (CeM) ou centrales de mobilité.
- Suite en 2004 aux démarches « Plan Climat » et à leurs déclinaisons territoriales puis à la mise en œuvre du Grenelle Environnement, la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (Grenelle I – 03/08/2009) renforce le dispositif incitatif en faveur des mobilités alternatives (covoiturage, autopartage, vélo en libre-service...).
- La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM – 27/01/2014) dote les anciennes autorités organisatrices des transports d'une palette d'outil MM plus large. Les nouvelles autorités organisatrices de la mobilité voient leur champ d'action élargi. Pour mener une politique globale de mobilité durable, elles ont désormais la possibilité en plus de leurs compétences traditionnelles d'intervenir dans les domaines de l'autopartage, du covoiturage, du vélo, de la marche ainsi que du transport de marchandises et de la logistique urbaine.

## Une large palette d'outils pour orienter la demande de mobilité des usagers

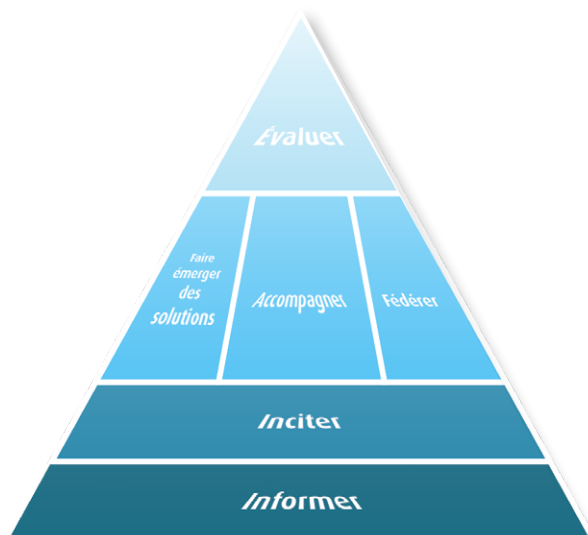
En raison du caractère multiforme des publics et des territoires ciblés, la palette d'outils mobilisables est large et évolutive dans le temps. Ces outils peuvent être classés en trois groupes principaux.

### Les outils qui relèvent des mesures d'organisation

#### *Le conseil en mobilité au service des usagers et des entreprises*

Le conseil en mobilité fournit l'information sur l'offre globale de mobilité : tramway, bus, métro, train, car, vélo, marche, taxi, covoiturage, autopartage, voire télétravail. Il assure la promotion des plans de déplacements auprès des gestionnaires des sites d'activités et fournit, le cas échéant, une assistance à maîtrise d'ouvrage. Il les accompagne dans leur démarche par une assistance méthodologique. Il fait émerger des solutions en fédérant les partenaires de l'agglomération. Il anime un réseau d'échanges des démarches en cours. Enfin, il évalue les résultats de son action. Le conseil en mobilité auprès des employeurs est obligatoire pour les AOT soumises à PDU obligatoire.

#### Les six degrés d'intervention du service de conseil en mobilité



Les services de conseil en mobilité, assurés par des conseillers ou des chargés de mission mobilité, peuvent être regroupés physiquement dans des agences ou des centrales de mobilité, qui accueillent le public et sont identifiés visuellement. Parfois également, les collectivités conçoivent des sites internet assurant un rôle de portails d'information – guichets uniques présentant, de façon synthétique, l'ensemble de l'offre de transport disponible.

#### *L'action des « bureaux des temps » pour s'adapter aux nouveaux rythmes de vie*

Les « bureaux des temps » sont apparus suite au constat que les rythmes et les temps de travail apparaissent de moins en moins compatibles avec les temps de la vie quotidienne et familiale des citoyens. Ils visent à « *prendre en compte les rythmes professionnels et personnels des habitants, les besoins et contraintes des acteurs économiques et sociaux, pour mieux adapter le fonctionnement des services, équipements et ressources de la Ville [...]* » (extrait du site internet de la ville de Caen).

Appliquée au management de la mobilité, cette approche cherche à trouver des solutions pour limiter les dysfonctionnements générateurs de perturbations des services de transports collectifs, pour réduire la vitesse sur voirie dans une optique de décongestion, pour adapter les horaires des services publics municipaux aux horaires atypiques de certaines activités, etc. La mission « Temps et services innovants » du Grand Lyon a, par exemple, focalisé l'axe majeur de sa réflexion sur le management de la mobilité.

### À Rennes, étaler les horaires des cours à l'université pour décongestionner le métro

Face à la saturation de la ligne de métro aux heures de pointe, Rennes Métropole, l'université Rennes II et l'opérateur Kéolis ont expérimenté un étalement des heures de début de cours des étudiants. Ainsi depuis septembre 2012, les étudiants en première et deuxième années de licence commencent les cours à 8h30, les autres étudiants démarrant à 8h15.

Cet étalement a eu des conséquences positives, avec un lissage effectif de l'affluence à l'heure de pointe et des rames moins bondées (baisse constatée de 17 % de la charge des rames), le tout pour un coût nul. Des réflexions sont en cours pour étendre cette solution à d'autres pôles générateurs d'affluence.

### **Le télétravail pour assouplir les mobilités contraintes**

Le télétravail et, de façon plus large, les outils du travail à distance (visioconférence, conférence téléphonique, etc.), offrent des opportunités pour gérer la mobilité des personnes. Ils assurent également des solutions alternatives pour assouplir les contraintes de mobilité pesant sur les salariés (éloignement domicile-travail...).

Les liens entre les politiques de mobilité et le télétravail sont notamment apparus à l'occasion d'événements exceptionnels (intempéries, grèves, manifestations sportives...) perturbant le fonctionnement des transports.

#### **Le télétravail à l'occasion d'une grande manifestation sportive : l'exemple des JO de Londres**

Dans le cadre de l'organisation des Jeux Olympiques de Londres en 2012, le gouvernement britannique a appelé les employeurs à promouvoir temporairement le télétravail pour absorber les flux de visiteurs générés par l'événement. Il en est résulté une augmentation de 21 % du recours au télétravail par les employés : 16 % l'ont fait depuis chez eux et 5 % depuis un autre endroit que leur domicile.

Les outils du travail à distance sont pertinents pour soutenir la mobilité durable des salariés. À ce titre, le télétravail peut être une action soutenue par un plan de déplacements d'entreprise. De plus, le maillage progressif du territoire par des tiers-lieux et télécentres a pour effet de réduire potentiellement la distance entre les lieux d'habitation et d'exercice de l'activité professionnelle.

#### **SOHO-SOLO dans le Gers : renforcer l'attractivité d'un département rural grâce au télétravail**

Depuis 2008, le programme Soho Solo Gers porté par la chambre de commerce et d'industrie attire entrepreneurs et télé-salariés dans le département pour développer leur activité depuis leur domicile grâce à Internet. À ce jour, 78 villages sont engagés dans le programme aux côtés de la CCI du Gers et ont pu attirer 348 adhérents.

Ces « net-entrepreneurs » bénéficient d'un dispositif complet d'information, d'accueil et de préparation à l'installation, mais aussi d'un accompagnement personnalisé de leur projet professionnel. Des télécentres et un réseau d'échanges leur sont également proposés. Cette initiative permet ainsi de surmonter les problèmes d'éloignement et d'attractivité rencontrés par ce département plutôt rural.

Contact CCI du Gers : Audrey Fievet ([a.fievet@gers.cci.fr](mailto:a.fievet@gers.cci.fr)).

Présentation du programme sur : [www.soho-solo-gers.com](http://www.soho-solo-gers.com)



### **Les outils qui relèvent de la communication, de l'éducation, de la sensibilisation**

La communication est au cœur du management de la mobilité. Cette famille d'outils permet d'atteindre des résultats probants rapidement, pour un investissement peu coûteux.

#### **Les campagnes et communications ciblées pour sensibiliser la population**

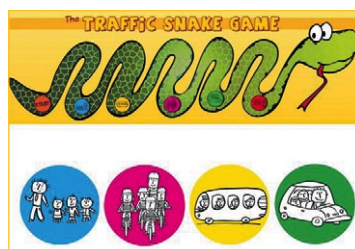
L'objectif est d'amener le public à utiliser les modes de transport alternatifs à « l'autosolisme », par des actions de sensibilisation et d'information adéquates.

Cette catégorie regroupe des mesures aussi diverses que :

- les actions d'information, telles que l'information multimodale dispensée par les conseils en mobilité, la promotion de la mobilité durable au travers de publicités ou de la distribution de dépliants...
- les actions de promotion, au travers notamment de campagnes de communication ciblées (ex: semaine européenne de la mobilité, Traffic Snake Game, etc.).

On note, à travers le déploiement de ces outils, l'utilisation des techniques de la publicité et du marketing au service d'un recours accru aux modes de déplacements les moins polluants.

Le jeu Traffic Snake Game promeut les modes actifs chez les enfants (source: Mobiel 21)



### **SEGMENT: vers une inclusion du marketing dans les campagnes de communication**

SEGMENT (2010 – 2013) est un projet européen testant l'utilisation des techniques de segmentation marketing pour convaincre des groupes-cibles de personnes d'adopter les modes de déplacements énergétiquement les plus efficaces et/ou durables. Cette segmentation s'est faite à partir de « moments de changement de vie » : nouveaux étudiants, nouveaux employés, nouveaux arrivants dans une ville, etc.

L'analyse des résultats a validé l'importance d'agir à l'occasion de ces changements, l'impact des messages véhiculés pour la promotion des modes de déplacements alternatifs étant multiplié ([www.segmentproject.eu](http://www.segmentproject.eu)).

### **Le marketing individualisé pour des solutions de déplacements sur mesure**

Le marketing individualisé vise des personnes ou des populations précisément individualisées et ciblées. Généralement très efficace, il nécessite un portage politique fort et des moyens dédiés.

Concrètement, entrent dans ce type de démarche la distribution de prospectus et/ou de tickets de transports publics gratuits en porte-à-porte ou sur des lieux stratégiques (universités...), ou encore des campagnes d'appels téléphoniques auprès de certaines populations. Ainsi, la ville de Munich, en Allemagne, a mis en place de telles actions de promotion auprès de ses nouveaux habitants, pour les informer et les inciter à tester l'offre existante alternative à « l'autosolisme ».

### **Du marketing individualisé auprès des utilisateurs du TER en Picardie**

Au second semestre 2012, la Région Picardie a réalisé une opération de marketing individualisé pour promouvoir le transport en trains express régionaux (TER) auprès de personnes n'utilisant pas le train.

L'expérimentation a permis à un panel-test de 127 personnes de voyager gratuitement sur le réseau ferroviaire pendant un mois, pour le travail ou tout autre motif. Chaque membre du panel a fait l'objet de deux entretiens, avant et après l'expérience, pour noter les évolutions de comportements et le ressenti. Les premiers résultats montrent que 60 % des volontaires se sont déclarés convaincus à l'issue de l'opération, tandis qu'un peu plus de 40 % (55 personnes) ont concrétisé cet intérêt (prise d'abonnement TER...).

L'opération a coûté 160 000 €, répartis entre la Région, le Feder, l'Ademe et la SNCF, soit 1 260 € par testeur. Cette expérience est présentée sur <http://webtv.picardie.fr/emission143>

### **Les plates-formes d'apprentissage pour développer le « capital de mobilité »**

Mises en place en 2009 suite à l'appel à projet Quartiers vers l'emploi (QVE) lancé conjointement par le ministère de la Ville et le ministère du Développement durable, les plates-formes d'apprentissage de la mobilité ont pour ambition de développer l'autonomie en matière de déplacements des personnes éloignées de l'emploi. Le management de la mobilité est un facteur important d'inclusion sociale.

La forme de ces structures est le plus souvent associative et collaborative. Orientée dans un premier temps vers la fourniture de solution de mobilité clef en main (soutien à l'acquisition du permis B, prêt de voiture ou deux roues motorisés, transports solidaires...), la deuxième génération de plates-formes axe ses actions sur le développement de l'autonomie : apprendre à lire un plan de transports collectifs, savoir appréhender un nouvel espace ou un nouveau quartier, oser sortir de son quartier, savoir faire face à un imprévu dans son déplacement ...

## L'apprentissage de la mobilité durable par les seniors dans l'agglomération de Lens (62)

Le Syndicat mixte des transports d'Artois-Gohelle (SMTAG) s'est engagé dans le programme européen Niches+ avec pour objectif de mettre en œuvre des mesures visant à faciliter l'accès au réseau de transports en commun local TADAO, notamment pour les seniors. Des « formations à l'usage du bus », sur le modèle de la ville de Salzbourg (Autriche), sont ainsi organisées par le SMTAG pour ce public, insistant notamment sur les « micro-tâches » (lire un plan, acheter un ticket puis le valider...) pour dédramatiser l'usage du bus.

Alternant théorie et mise en pratique, ces stages ont déjà permis de former environ 80 seniors depuis 2012. De plus, un point est systématiquement effectué avec ces participants dans les huit jours après ce stage.

Contact SMTAG : Marie Le Stum ([mlestum@smtag.fr](mailto:mlestum@smtag.fr))

### Les outils qui relèvent de la planification: les plans de mobilité des lieux d'activité

Également connus sous le vocable de plans de déplacements d'établissements, d'entreprises (PDE), d'administration (PDA) ou d'établissements scolaires (PDES), ce sont des outils mobilisables par tout employeur, public ou privé, en vue de favoriser des solutions durables de déplacements pour ses salariés. Il s'agit de démarches de projets à l'échelle d'un établissement, d'un ou plusieurs sites, voire d'une zone d'activité.

Les PDE/PDA sont une solution efficace pour répondre aux problématiques sociales, environnementales et économiques liées aux déplacements vers, et à partir, des sites d'activités.

Ils permettent de rationaliser les dépenses de déplacements de l'établissement et de ses salariés.

Ils constituent en outre un outil pertinent de communication sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, et sont souvent menés en lien, ou à la suite, d'autres démarches telles qu'un Bilan Carbone, une politique de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) ou un plan de prévention du risque routier par exemple.

Le contenu de ces plans varie selon les caractéristiques de l'entreprise ou de l'administration et le contexte environnant. Le PDE peut ainsi aboutir à mettre en œuvre des mesures (liste non exhaustive):

- de sensibilisation des salariés: communication sur l'offre de transport disponible, mise en place de challenges et de concours, nomination ou recrutement d'un salarié référent mobilité...

- de contractualisation avec les autorités publiques compétentes pour créer ou déplacer des points d'arrêt à proximité de l'entreprise, et pour réaliser les aménagements nécessaires;
- de remboursement des titres de transport des salariés au-delà des obligations réglementaires;
- de création d'équipements favorables aux piétons ou aux cyclistes (parcs à vélos, douches...);
- de mise en place de dispositions visant à réduire les externalités négatives (pollution, congestion) liées aux flux logistiques, via des horaires de livraison adaptés, un accès repensé au site, etc.;
- de promotion des technologies de l'information et de la communication pour réduire les déplacements des agents au moyen du télétravail, de la visioconférence...

Les PDES présentent des enjeux différents, fondés sur l'apprentissage. Ils visent en effet à apprendre aux publics jeunes et à leur famille à privilégier les modes de déplacement actifs et collectifs en rompant avec « l'autosolisme ».

Afin de garantir le succès des plans de déplacements dans le temps, l'implication de la hiérarchie (direction, DRH) dans le processus et l'évaluation régulière des actions mises en œuvre sont deux conditions essentielles.

## Des résultats pour un coût modéré

Le management de la mobilité permet un ratio coût-bénéfice important, pour un faible investissement de départ.

### Le saviez-vous ?

80 000

Le nombre de tonnes de CO<sub>2</sub> économisées chaque année grâce aux PDE <sup>(1)</sup>

5 100

Le coût de revient annuel moyen en euros pour 10 200 km parcourus, lié à une petite voiture à moteur essence <sup>(3)</sup>

+ 470 %

La progression du nombre de démarches de PDE/PDA en France entre 2005 et 2009 <sup>(2)</sup>

- 15 %

La baisse sur trois ans du nombre de déplacements en voiture vers un site concerné par un PDE bien animé <sup>(4)</sup>

1 174

Démarches de PDE recensées en France en 2009, pour environ 4 millions de salariés concernés <sup>(2)</sup>

30

En pratiquant une activité physique modérée (vélo, marche) quotidiennement pendant 30 minutes, les risques de mourir d'une maladie (cancer, diabète...) sont réduits de 30 % <sup>(5)</sup>

Sources :

- <sup>(1)</sup> Ademe
- <sup>(2)</sup> Ademe-Indiggo
- <sup>(3)</sup> Automobile Club
- <sup>(4)</sup> Pro'Mobilité
- <sup>(5)</sup> OMS

## Une dynamique favorable aux plans de déplacements d'établissements

La dernière évaluation nationale sur les plans de déplacements d'entreprises, réalisée pour le compte de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) en 2009, estime le report modal moyen des salariés autosolistes vers d'autres modes de déplacements à 5,7 %. Ce résultat tend d'ailleurs à être encore plus important pour les PDE plus

anciens qui ont pu produire leurs effets sur une échelle de temps plus longue.

Cette évaluation démontre par ailleurs l'importance du conseil en mobilité. Elle met en avant une corrélation forte entre la présence de conseil(s) en mobilité sur un territoire et le nombre de plans de mobilité.

### Le plan de mobilité comme source d'économies

Le plan de déplacements de l'Institut Gustave Roussy, à Villejuif (94) portait à la fois sur les déplacements domicile-travail des salariés du site (information multimodale, covoiturage, recours aux transports en commun) et sur l'accueil des visiteurs (information multimodale, réduction des places de parking pour agrandir le site). Ces actions ont réduit l'accidentologie liée aux déplacements domicile-travail des salariés, ce qui a permis de réduire les cotisations accidents du travail de l'institut d'environ 90 000 € par an. Au total, en 2008, les économies de fonctionnement générées annuellement par le plan de mobilité atteignaient 132 000 €. (source : Pro'Mobilité)

Le plan de déplacements du site de Grenoble (38) du Commissariat à l'énergie atomique a concerné environ 4 500 personnes. Mis en œuvre début 2003, il a abouti à un recul du nombre d'autosolistes de 18 points en un peu plus de trois années. (source : Ademe)

## Des effets démultipliés sur d'autres politiques publiques

Les résultats du management de la mobilité peuvent être d'autant plus élevés que ce dernier est mis en place en appui d'autres politiques ou actions publiques. Typiquement, les mesures de management de la mobilité peuvent ainsi viser à accroître le succès

d'un système de transport public (ex. : tramway, vélo en libre-service) récemment inauguré, ou encore réduire les nuisances occasionnées à l'occasion de travaux routiers.

### Management de la mobilité et travaux routiers à Eindhoven (Pays-Bas)



À l'occasion de travaux autoroutiers à Eindhoven en 2009-2010, le gouvernement néerlandais a mobilisé à large échelle le management de la mobilité pour réduire la congestion routière, et faire découvrir aux automobilistes des solutions et des itinéraires alternatifs. Les outils mobilisés comprenaient des campagnes de communication, des tickets de transports publics subventionnés favorisant l'intermodalité, des récompenses financières pour les automobilistes laissant leur voiture...

Au final, les travaux ont été terminés trois semaines à l'avance et la fréquentation des trains a augmenté de 1 200 voyageurs par jour. Le « retour sur investissement » était pour sa part très positif : 22,4 millions d'euros ont été dépensés pour 67,9 millions d'euros épargnés en congestion sur la période.

Après les travaux, il a été constaté un moindre report modal des automobilistes, mais ce dernier est resté positif. Surtout, les partenariats locaux engagés ont continué, ce qui laisse augurer des effets bénéfiques sur le long terme.

## Des évolutions en cours sur de nouveaux champs et territoires

Le management de la mobilité est influencé par le progrès technique et technologique et par les mutations socio-économiques. Si certaines de ces évolutions sont déjà bien appréhendées, d'autres demeurent incertaines.

### Le décloisonnement du management de la mobilité et son ouverture à d'autres politiques publiques

#### Management de la mobilité et nouveaux services à la mobilité

Par leur caractère innovant, leur appui sur l'économie de services et la proposition de solutions de transport plus économes et durables basées sur les équipements existants, le management de la mobilité et les nouveaux services à la mobilité (NSM) sont proches et complémentaires.

Signalisation sur le covoiturage  
© Laurent Mignaux/MEDDE-MLET



## Que recourent les nouveaux services à la mobilité ?

Les nouveaux services à la mobilité se définissent comme :

- l'usage différent d'un mode traditionnel : l'utilisation collective de modes de transport individuel (par exemple covoiturage, les démarches de « vélobus », l'auto-stop organisé) ou inversement l'utilisation individuelle ou à la demande d'un mode collectif (par exemple l'autopartage, les VLS, les flottes de véhicules légers partagées entre entreprises, le transport à la demande) ;
- grâce à une amélioration technologique et/ou organisationnelle apportée à un service traditionnel.

Contrairement au management de la mobilité, les NSM ne cherchent pas a priori à orienter la demande de mobilité mais visent à apporter une offre de transport complémentaire à l'offre classique de transport collectif.

Les plans de déplacements d'établissements, les campagnes de communication ou le conseil en mobilité contribuent à diffuser et à démultiplier l'efficacité des NSM. Par exemple, un plan de déplacement inter-établissements est particulièrement pertinent pour créer et animer une plate-forme de covoiturage pour les salariés, pour développer un pool de voitures de service en autopartage ou pour négocier l'implantation d'une station de vélos en libre-service à proximité de la zone.

### **Management de la mobilité et planification des déplacements**

La planification des déplacements, en particulier dans le cadre des plans de déplacements urbains (PDU), est un axe stratégique pour impulser des politiques de déplacements durables. Au fil des évolutions législatives, le PDU s'est ainsi vu renforcé sur les possibilités de mise en place de mesures du management de la mobilité.

Ainsi, réglementairement, le PDU incite les entreprises et collectivités publiques à mettre en place des plans de mobilité pour leurs salariés et il facilite l'usage des transports collectifs par des mesures portant sur une billettique et une tarification intégrées. Le PDU, depuis la loi Grenelle II de 2010, encourage aussi l'autopartage et les véhicules électriques en leur prévoyant des facilités de stationnement. Ces dispositions se sont vues renforcées avec la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles de janvier 2014.

Pour mener une politique globale de mobilité durable, les nouvelles autorités organisatrices de la mobilité ont désormais la possibilité d'intervenir dans les domaines de l'autopartage, du covoiturage, du vélo, de la marche ainsi que du transport de marchandises et de la logistique urbaine.

Localement, plusieurs PDU proposent aussi la création d'agences ou de centrales de mobilité (obligatoires dans certaines collectivités), tels ceux de Chambéry et de Grenoble, pour apporter une information globale et lisible sur la mobilité.

Il convient enfin de souligner le mouvement, récent, de meilleure prise en compte des modes actifs au sein des PDU, basé sur leur caractère compétitif en milieu urbain. Cette tendance accompagne la volonté des communes de rationaliser leurs dépenses d'investissement transport et de développer les services de proximité. Parallèlement, des plans dédiés au vélo ou à la marche, à l'instar du plan piétons de Strasbourg, commencent à se généraliser.

## ENDURANCE : l'intérêt de l'Union Européenne pour concilier les PDU et le management de la mobilité

Lancé en mai 2013, le projet européen ENDURANCE vise un double objectif. D'une part, en accord avec les priorités de l'Union Européenne, il ambitionne de généraliser le recours aux PDU durables (ou sustainable urban mobility plans – SUMP en anglais) dans les pays de l'Union. Par ailleurs, dans un contexte de rigueur budgétaire, il encourage les SUMP à faire une large place au management de la mobilité, dont l'efficacité et le faible coût constituent des atouts.

ENDURANCE est soutenue par la plate-forme EPOMM.

## Management de la mobilité et prise en compte des questions de santé publique

Par sa prégnance croissante dans le débat public – en lien avec l'augmentation des maladies chroniques liées à la pollution, à la sédentarité et au vieillissement de la population – la thématique de la santé est devenue incontournable y compris dans le cadre du management de la mobilité.

### HEAT, un outil pour calculer les bénéfices sanitaires des politiques en faveur du vélo et de la marche

Développé par l'Organisation mondiale de la Santé, HEAT est un outil gratuit et librement accessible depuis internet. Permettant de calculer les économies budgétaires liées aux effets positifs sur la santé des politiques de promotion de la marche et du vélo, il vise à alerter les acteurs publics sur les incidences de leurs décisions en matière de déplacements.

Il est accessible depuis l'adresse : [www.heatwalkingcycling.org](http://www.heatwalkingcycling.org)



Les trois thématiques de la santé des personnes, de l'environnement et des transports sont, en outre, désormais appréhendées comme étant étroitement imbriquées et interférentes. À ce titre, le programme international Transport Health Environment – Pan-European Programme (THE-PEP) traduit, à un niveau supranational, un souci partagé des États et des instances internationales de réfléchir de manière transversale à ces problématiques pour y apporter des réponses globales.

### Management de la mobilité sur les territoires éloignés des centres urbains

Le management de la mobilité s'est d'abord développé dans les agglomérations millionnaires, présentant à la fois une densité et des infrastructures de transport suffisamment développées. À titre d'exemple, nous pouvons citer les plans lumineux du métro parisien où l'usager pouvait dès 1937 voir un point s'éclairer sur une carte en sélectionnant le nom de l'arrêt choisi sur un tableau de bord.

Cependant, l'utilité du management de la mobilité se vérifie aussi dans les territoires périurbains et ruraux,

où certains ménages vulnérables connaissent des situations de précarité croissante liée notamment à la hausse du prix des carburants. Le management de la mobilité s'avère également concluant dans les banlieues où les habitants peuvent se trouver en difficulté dans leurs politiques de mobilité.

Dans le même temps, ces territoires sont particulièrement pertinents pour le développement de certains services de mobilité : trains régionaux, covoiturage, télécentres. Le management de la mobilité doit s'appuyer sur ces particularités pour apporter des réponses appropriées et y organiser la multi-modalité.

### La commune de Cluses (74), partie prenante au projet européen Sustramm



Le projet européen Sustramm, terminé en 2012, visait à développer le recours au management de la mobilité dans les zones rurales et les petites villes. La ville de Cluses en Haute-Savoie (17000 habitants), partie prenante de ce projet, a pu dans ce cadre mener différentes actions adaptées à sa topographie et son contexte, telles que :

- la promotion du covoiturage, du vélo et de l'éco-conduite auprès des agents municipaux ;
- des campagnes dans le cadre de la semaine européenne de la mobilité ;
- la mise en place d'un service de bus municipaux gratuit ;
- des navettes gratuites et la sensibilisation du public lors d'un festival de musique...

Les résultats du projet Sustramm sont disponibles sur <http://enercitee.eu/Sub-Projects/SUSTRAMM---Sustainable-transport-for-managing-mobility,54/>

## Des perspectives à court et moyen termes

### Privilégier les plans de déplacements inter-établissements

Les plans de déplacements inter-établissements ou inter-entreprises (PDIE) peuvent offrir des avantages par rapport aux plans mono-sites.

Ils permettent en effet d'atteindre une taille critique nécessaire pour mettre en place certains services et offres de mobilité durable (covoiturage, pool partagé de véhicules de service).

Ils offrent également davantage de pouvoir d'influence aux gestionnaires de zones d'activités pour

négoier des solutions avec les autorités organisatrices de transports (mise en place d'horaires mieux adaptés à l'activité, nouveaux arrêts mieux situés, création de lignes nouvelles d'autocar...). Par ce biais, les PDIE renouvellent la gouvernance locale en rapprochant les acteurs économiques et les collectivités publiques.

Surtout, une double priorité est aujourd'hui clairement perçue : atteindre les petites et moyennes entreprises qui sont encore peu sensibilisées aux avantages des plans de déplacements, et développer le management de la mobilité dans les territoires périurbains et ruraux.

### Les PDIE du Grand Lyon, outils de promotion privilégiés du covoiturage

La mission « temps & services innovants » du Grand Lyon pilote les PDIE du territoire. À l'heure actuelle, 14 démarches PDIE, représentant environ 350 établissements et 53 000 salariés, sont initiées sur le territoire communautaire. Des animateurs mobilité, recrutés par les associations d'entreprises, mettent en œuvre les plans d'actions et assurent un lien entre entreprises, salariés, autorités de transport et collectivités locales.

Pour aider à l'émergence de ces projets, le Grand Lyon a mis en place une plate-forme unique de covoiturage [www.covoiturage-grandlyon.com](http://www.covoiturage-grandlyon.com) à destination de l'ensemble des salariés des zones d'entreprises du territoire pour les déplacements domicile-travail. Chaque inscription sur les sites de covoiturage alimente une base de données unique, permettant ainsi de limiter l'éclatement des demandes d'appariement.

À ce jour, sont recensés plus de 11 000 inscrits sur le portail, dont 24 % covoiturent effectivement. Avec environ 6 trajets par semaine et une distance moyenne de 28 km par trajet, ce sont 5 400 tonnes eq. CO<sub>2</sub> qui sont économisées sur une année, et environ 1 627 € de frais d'essence économisés par covoitreur.

En outre, le Grand Lyon assure lui-même la promotion de l'outil via des campagnes de communication régulières à large échelle.

Moins de CO<sub>2</sub>!  
5 400 tonnes de CO<sub>2</sub> économisées en une année\*  
[www.covoiturage-grandlyon.com](http://www.covoiturage-grandlyon.com)  
N° Indigo 0 820 222 006

1 627€!  
C'est l'économie annuelle moyenne réalisée par chaque covoitreur\*  
[www.covoiturage-grandlyon.com](http://www.covoiturage-grandlyon.com)  
N° Indigo 0 820 222 006

Stop aux bouchons!  
1.5 million de km covoiturés par mois\*  
[www.covoiturage-grandlyon.com](http://www.covoiturage-grandlyon.com)  
N° Indigo 0 820 222 006

Faites des rencontres!  
Déjà 10 000 inscrits !  
[www.covoiturage-grandlyon.com](http://www.covoiturage-grandlyon.com)  
N° Indigo 0 820 222 006  
covoiturage GRAND LYON

Dans cette optique, privilégier les plans inter-entreprises devient une nécessité. Les aides publiques à ces démarches, telles que celles apportées par l'Ademe, sont ainsi orientées en priorité vers des démarches de PDE regroupant plusieurs établissements.

## ***Mieux orienter les incitations financières et fiscales***

À l'heure actuelle, les règles fiscales demeurent encore très favorables à la possession d'une voiture individuelle, en particulier en raison de la possibilité de déduire ses frais professionnels réels du calcul de l'impôt sur le revenu.

C'est pourquoi des réflexions sont actuellement menées pour monétiser la pratique des modes actifs, notamment le vélo, et renforcer leur compétitivité par rapport à l'automobile, à l'instar d'autres pays européens.

### ***Comment inciter financièrement le recours au vélo ?***

Alors que plusieurs pays étrangers, notamment en Europe du nord, ont mis en place un cadre financier incitatif pour la pratique du vélo par les salariés (indemnités kilométriques, aides à l'achat de vélo par les salariés...), la France accuse encore un retard en la matière.

Le **Plan d'actions pour les mobilités actives (PAMA)** présenté en mars 2014 par le ministre des Transports répond en partie à cet enjeu en avançant en mesure n° 12 la volonté d'« expérimenter en 2014 l'indemnité kilométrique vélo (IKv) auprès d'entreprises volontaires sur la base des préconisations de l'étude réalisée par la Ciduv afin de vérifier, avec la collaboration de l'Ademe, la réalité de son effet incitatif et d'examiner la dynamique que sa mise en place produirait, en particulier en termes de substitution entre les différents modes ». La Coordination interministérielle pour le développement de l'usage du vélo (Ciduv) envisage dans ses travaux fin 2013 une Ikv de 25 centimes d'euros par kilomètres.

### ***Le budget mobilité : une nouvelle manière de soutenir financièrement les comportements vertueux de mobilité***

Le budget mobilité consiste, pour l'employeur, à allouer une aide financière aux salariés pour leurs déplacements professionnels. Cette aide comporte généralement deux volets : une part forfaitaire ainsi que, au choix de l'employeur, une partie variable sous forme de « bonus » au salarié en cas de recours à des modes de déplacement durable. Les salariés sont dès lors incités à recourir à des modes de déplacement alternatifs à la voiture afin, d'une part, de profiter du bonus financier précité et, d'autre part, pour garder une part forfaitaire la plus élevée possible. Quant aux employeurs, ils peuvent souvent déduire fiscalement les sommes versées.

Le budget mobilité est en cours de généralisation aux Pays-Bas, suite aux recommandations du « groupe B50 » regroupant 50 grandes entreprises installées dans ce pays, et en Région flamande belge.

## ***Amplifier les efforts auprès des jeunes publics***

Les enfants et adolescents sont un public-clé de diffusion et d'apprentissage de la mobilité durable. Des programmes d'actions ciblés à leur attention sont donc mis en place, à l'instar du projet européen BAMBINI.

En France, l'Éducation nationale a élaboré sa propre stratégie pour promouvoir l'éducation au développement durable dans le cadre des enseignements scolaires, au travers notamment de trois circulaires en 2004, 2007 et 2011. La mobilité durable est ainsi progressivement apparue comme un élément de l'éducation au développement durable et se traduit localement par des mesures telles que l'élaboration de plans de déplacements d'établissements scolaires (PDES), de « bus pédestres ou cyclistes » (pédi-bus, vélobus)...

### ***BAMBINI, le management de la mobilité appliqué dès les premiers pas***

Le projet européen BAMBINI (2009-2012) visait à augmenter la présence des modes de transports plus respectueux de l'environnement dans la vie des jeunes enfants (0 à 6 ans) et à motiver leurs parents à utiliser des modes actifs ou alternatifs à « l'autosolisme », plus actifs et respectueux de l'environnement. Les actions menées consistaient en la création d'outils pédagogiques, de jouets débarrassés de référence systématique à la voiture, d'actions de sensibilisation des (futurs) parents, en la mise à disposition temporaire d'espaces publics et de rues sans voitures pour les familles...

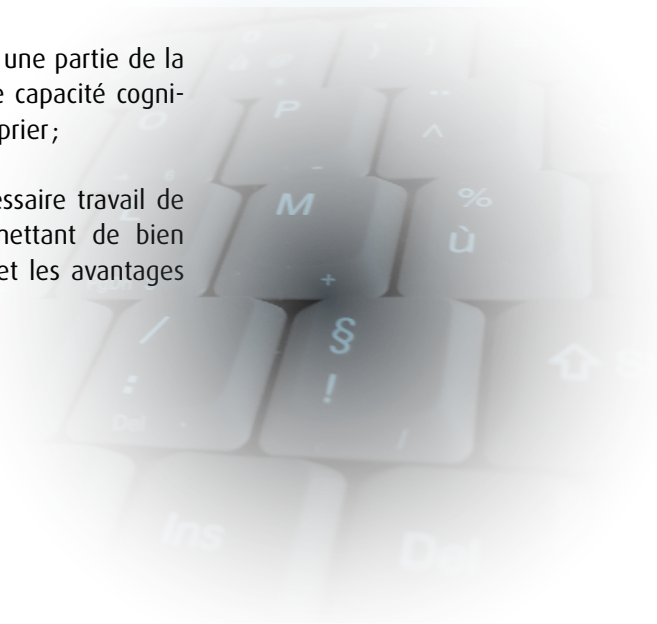
Outils et conseils sont disponibles gratuitement sur [www.mobile-bambini.eu](http://www.mobile-bambini.eu)

### **Réduire les inégalités de mobilité avec les outils numériques**

Le management de la mobilité peut s'appuyer sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour faciliter son développement. Ces technologies sont déjà largement utilisées, par exemple pour la mise en place de dispositifs de télétravail ou d'information multimodale en temps réel. Pour autant, ces technologies ne sont pas suffisantes pour deux raisons majeures :

- elles ne sont assimilées que par une partie de la population, celle qui a la double capacité cognitive et financière de se les approprier ;
- elles ne remplacent pas le nécessaire travail de promotion et d'animation permettant de bien comprendre le fonctionnement et les avantages de chaque offre de mobilité.

En ce sens, les TIC ne peuvent se substituer en tant que telles à une réelle démarche de management de la mobilité. Elles peuvent en revanche jouer un rôle déterminant pour multiplier ses effets, en touchant des publics cibles variés et en facilitant l'usage des offres alternatives à « l'autosolisme ».



## Le management de la mobilité au défi de sa généralisation ?

Le management de la mobilité devrait ainsi progressivement sortir de son image longtemps cantonnée aux simples plans de déplacements d'établissement en élargissant son champ d'action et en se retrouvant mieux intégré dans d'autres politiques publiques.

Une illustration ressort de la meilleure prise en compte du management de la mobilité par les PDU. Ces derniers peuvent d'ailleurs être eux-mêmes déclinés en micro-PDU aux niveaux communal ou local, qui peuvent se rapprocher d'un PDE de zone. Ce rapprochement peut se retrouver également dans d'autres politiques – stationnement, fiscalité – ayant un même objectif d'orienter les comportements et la demande de mobilité.

Le contexte français apparaît également favorable à son développement : offre en infrastructures de transports globalement performante, foisonnement d'initiatives de management de la mobilité au niveau local nécessitant un accompagnement aux niveaux supérieurs dans un mouvement « de bas en haut », importance du conseil en mobilité dont le rôle-clé dans le développement des plans de déplacements est prouvé...

Dès lors, l'appréhension du management de la mobilité comme politique autonome devrait progressivement s'atténuer et son intégration dans des politiques systémiques de transports et de planification s'accroître.

### Pour en savoir plus

- *Le conseil en mobilité – Un nouveau métier, une nouvelle mission*, Certu, 2003.
- *Comment encourager l'usage du vélo ?*, Certu, 2012.
- *Réaliser un PDE, un PDES – Guides à destination des chefs de projets*, Ademe, 2008, 2009.
- *Les PDIE, un outil de management de la mobilité sur les zones d'activité*, OREE / Ademe, 2010.
- *Réussir son plan de déplacement d'administration*, ARENE Île-de-France.
- [www.epomm.eu](http://www.epomm.eu)
- [www.promobilite.fr](http://www.promobilite.fr)
- [www.plan-déplacements.fr](http://www.plan-déplacements.fr)
- [www.heatwalkingcycling.com](http://www.heatwalkingcycling.com)
- [www.cerema.fr](http://www.cerema.fr) (rubrique « Management de la mobilité »)

Collection  
Références  
ISSN en cours  
2014-25

© 2014 - Cerema  
La reproduction  
totale ou partielle du  
document doit être  
soumise à l'accord  
préalable  
du Cerema.

*Ont contribué à la réalisation de cette fiche* : Elsa Alexandre, Jorris Marrel et Thomas Vidal (Cerema/DtecTV).

Tous nos remerciements à l'ensemble des relecteurs : Jean-Paul Birchen (Cerema/DtecTV), Christelle Bortolini (Ademe), Marion Cauhope (Cerema/DtecTV), Cécile Clément-Werny (Cerema/DtecTV), Nathalie Granes (Conseil régional Ile-de-France), Tristan Guilloux (Cerema/DtecTV), Thomas Jouannot (Cerema/DtecTV), Marine Lericolais (Cerema/DtecTV), Sarah Martens (Mobiel 21), Nicolas Merle (Cerema/DtecTV), Marc Morain (Cerema/DtecTV), Christophe Soroli (Cerema/DtecTV), Patricia Varnaison-Revolle (Cerema/DtecTV), Lucie Verchère (Grand Lyon), Danièle Vulliet (Cerema/DtecTV), Maxime Jean (Cerema/DterCE).

Conception et mise en page : Cerema/DterCE/Département Mobilités/Unité Gestion de la connaissance-communication/ Franca Berland.

*Contacts* : Elsa Alexandre ([elsa.alexandre@cerema.fr](mailto:elsa.alexandre@cerema.fr)) - [DD.DtecTV@cerema.fr](mailto:DD.DtecTV@cerema.fr)

Connaissance et prévention des risques - Développement des infrastructures - Énergie et climat - Gestion du patrimoine d'infrastructures  
Impacts sur la santé - Mobilité et transports - Territoires durables et ressources naturelles - Ville et bâtiments durables