

sous l'égide du projet européen



Informations complémentaires : www.commerce-eu.org

**PRO'
MOBILITÉ**
AMÉLIORER
LES DÉPLACEMENTS,
OPTIMISER L'ACTIVITÉ



Réussir son plan
de déplacements
d'entreprise

 **île de France**

Conseil régional d'Île-de-France
Unité Aménagement Durable
Direction des transports en commun
35, boulevard des Invalides - 75007 Paris
Tél.: 01 53 85 56 91 / Fax : 01 53 85 56 89 / www.iledefrance.fr

la Région 

www.iledefrance.fr

Sommaire

Préambule	4
Enjeux, définitions, argumentaire : tout savoir sur le PDE	5
Pourquoi se lancer ?	5
Quels objectifs se fixer ?	6
Quels bénéfices en attendre ?	6
Qui va s'en occuper ?	8
Combien de temps ça va prendre ?	9
Combien ça va coûter ?	9
Quelques arguments pour faire tomber les a priori	10
Réussir son PDE en cinq étapes	13
Étape 1 : Mettre en place le dispositif de pilotage, de concertation et de communication	14
Étape 2 : Réaliser le diagnostic « déplacements »	17
Étape 3 : Dresser le plan d'actions	19
Étape 4 : Mettre en œuvre et pérenniser	21
Étape 5 : Élaborer un système de suivi et d'évaluation	22
Bonnes pratiques : le PDE par l'exemple	25
France et Royaume-Uni : zoom sur quatre démarches	26
Ce qu'il faut retenir des expériences menées : les facteurs clés de succès	30
Pour en savoir plus	31

Préambule

En Île-de-France, en 2008, plus de 37 millions de déplacements peuvent être observés chaque jour, dont deux tiers se font en voiture, alors même que la route représente plus de 90% des émissions de CO₂ du secteur des transports.

En France, quelque 80 millions d'heures seraient perdues chaque année dans les encombrements, soit 220 000 heures par jour, avec de graves conséquences sur l'activité des entreprises comme sur le cadre et la qualité de vie des personnes, ainsi que sur la planète.

À l'échelle de l'Europe, c'est deux points de PIB perdus dans la congestion du trafic.

C'est dire l'extraordinaire gisement d'économies que représente une meilleure gestion de la mobilité urbaine.

Un des moyens préconisés pour remédier à ces difficultés est d'encourager le développement des plans de déplacement d'entreprise (PDE) afin de favoriser une mobilité plus respectueuse de l'environnement.

Les PDE constituent un réel levier d'action sur l'économie, le social et l'environnement. Ils s'inscrivent dans une évolution européenne, et mondiale, pour une approche plus durable de la mobilité.

PRO'MOBILITE, sous l'égide du projet européen COMMERCE

À l'occasion de sa participation au projet européen COMMERCE (Creating Optimal Mobility Measures to Enable Reduced Commuter Emissions) qui vise à augmenter le nombre et la qualité des PDE en Europe, la Région Île-de-France a souhaité mettre en place son propre dispositif de promotion des PDE en Île-de-France, en s'appuyant sur un partenariat original réunissant le STIF (Syndicat des Transports d'Île-de-France), l'ADEME (Agence pour le Développement et la Maîtrise de l'Énergie),

l'ARENE (Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Énergies), la CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie), le CERTU (Centre d'Études sur les Réseaux, les Transports, l'Urbanisme et les Constructions publiques) et l'IAURIF (Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Île-de-France).

Sous l'appellation PRO'MOBILITÉ, l'objectif est d'accompagner les entreprises dans la mise en place de leur PDE, en leur facilitant l'accès à toutes les informations utiles.

Dans ce but, ce guide « Réussir son PDE » se veut un outil pour aider les entreprises à répondre à toutes les questions pratiques soulevées lors de la mise en place d'un PDE.

À partir d'exemples, de conseils pratiques et d'informations diverses, il vise à sensibiliser les décideurs économiques aux enjeux des PDE et à leur démontrer l'intérêt de mener une telle démarche. Ils seront utilement complétés par les guides méthodologiques plus complets rédigés par ailleurs (notamment en France et à Londres), et par les éléments mis en ligne sur les sites COMMERCE (www.commerce-eu.org) et Pro'mobilité (www.promobilite.fr).

Enjeux, définitions, argumentaire : tout savoir sur le PDE

Le PDE a pour objectif de rationaliser l'organisation des déplacements liés à l'activité de l'entreprise. C'est une démarche cohérente de planification, volontaire ou obligatoire, et toujours concertée. Les actions d'un PDE visent à limiter le recours à la voiture individuelle par le développement des offres alternatives : marche, vélo, transports en commun, covoiturage et autopartage.

Pourquoi se lancer ?

Les raisons de se lancer dans un PDE sont nombreuses et variées :

Résoudre des problèmes de transport et d'accès : retards fréquents du personnel, difficultés à recruter ou à conserver un personnel qualifié, difficultés d'accès au site, difficultés de stationnement, etc. ;

Répondre à des préoccupations environnementales : réduire la pollution de l'air, les émissions de CO₂, les gaz à effet de serre, etc. ;

● En France, selon l'activité de l'entreprise, les déplacements quotidiens des salariés représentent jusqu'à 50% de la consommation énergétique d'un site.





Faire des économies sur le budget déplacement : réduire le coût du transport, le coût du stationnement, construire des locaux sur les espaces parkings, etc. ;

● *En France, le coût en investissement d'une place de stationnement en surface est estimé à 2 000 euros et celui d'un emplacement en parc souterrain, à 14 000 euros.*

Résoudre des problèmes de sécurité : réduire le nombre d'accidents de la route et limiter les arrêts de travail dus à ces accidents ;

● *En France, en 2004, 52 % des accidents mortels du travail étaient des accidents de la route. En 2006, 5 millions de journées de travail ont été perdues du fait d'une incapacité temporaire résultant d'un accident (toutes causes confondues).*

Répondre à des obligations légales : selon la législation locale en vigueur, les entreprises qui génèrent beaucoup de trafic peuvent être tenues de réaliser des PDE ;

● *D'ores et déjà, en Île-de-France, dans le cadre de l'élaboration du Plan de Protection de l'Atmosphère, une mesure vise à rendre obligatoires les plans de déplacements pour les grands pôles générateurs de trafic. À Londres, dans certaines zones, l'élaboration d'un PDE est un préalable obligatoire pour obtenir un permis de construire ou toute autre autorisation administrative.*

Répondre à des enjeux de management : rassembler autour d'un projet commun (réflexion sur la restructuration de son site, améliorer l'équité entre les salariés...).

Quels objectifs se fixer ?

Chaque entreprise se fixe, en fonction de sa situation, des objectifs spécifiques. Cependant, tout PDE doit afficher comme objectif central la réduction de l'usage de la voiture avec une seule personne à bord (« autosolisme »), au profit de modes de transport alternatifs, en cohérence avec les politiques et réglementations internationales et nationales.

Les objectifs définis découlent d'un diagnostic qui établit un « point zéro » et met en évidence les améliorations possibles en fonction du niveau d'engagement de l'entreprise. Ils doivent donc rester réalistes pour ne pas décourager les acteurs ni ôter toute crédibilité à la démarche.

Les objectifs définis par le PDE doivent être mesurables. Le suivi et l'évaluation des mesures décidées feront donc partie intégrante du plan.

RÉALISTE... ET EFFICACE

Un PDE bien conçu permet de réduire en moyenne de 15 % sur trois ans le nombre de déplacements en voiture vers le site concerné.

Au Royaume-Uni, le PDE de Bluewater Shopping Centre dans le Kent, et celui d'Orange, à Bristol, se sont traduits par une réduction de 50 % du personnel venant travailler seul en voiture.

Quels bénéfices en attendre ?

Le PDE est une démarche de développement durable, dans ses finalités comme dans sa méthode. Les bénéfices pour l'entreprise sont réels et nombreux, tant sur les plans environnemental, économique que social.

Le PDE permet, entre autres, de faire des économies et de réduire les temps de transport. Il peut également contribuer à l'amélioration du climat social. Il contribue, enfin, à la préservation de l'environnement.

Outil de productivité : le PDE permet de faire des économies et de valoriser le capital de l'entreprise.

● **En réduisant les coûts de déplacements :** remboursement des frais kilométriques, coût de gestion de la flotte de véhicules, dépenses de stationnement, coût des accidents de trajet, coût des cotisations...

● *En France, les entreprises peuvent bénéficier d'une réduction sur la cotisation forfaitaire « trajet » qui peut aller de 25 à 50 %, à condition de prouver qu'une réelle politique de prévention des risques est menée dans l'entreprise.*

● **En mutualisant les moyens :** par la mise en place de solutions communes avec d'autres entreprises situées sur le même site ou à proximité – PDE de zone – entraînant des économies d'échelle ;

● **En valorisant mieux le foncier de l'entreprise :** par la récupération de l'espace libéré par les parkings en vue d'une utilisation plus productive, comme la construction de nouveaux locaux ;

● **En répondant mieux aux attentes des actionnaires** soucieux de valoriser l'image de l'entreprise écoresponsable par la réalisation des objectifs environnementaux.

PDE : DES ÉCONOMIES QUI COMPTENT

L'IGR (Institut Gustave-Roussy, centre hospitalier spécialisé dans le cancer), à Villejuif (Île-de-France), a mis en place un PDE en 2000 concernant 4 000 salariés et visiteurs.

Ce plan s'est traduit par la réduction du taux d'accidents de travail liés aux déplacements domicile-travail. L'institut a ainsi obtenu une diminution de sa cotisation à la Cramif (caisse régionale d'assurance maladie de l'Île-de-France) de 90 000 euros par an.

Avec les économies sur les coûts externes qui s'élèvent à 32 000 euros, l'IGR peut se prévaloir d'un gain annuel de 132 000 euros.



© Frédéric Astier/Région Île-de-France

Outil d'amélioration du climat social : le PDE facilite la gestion des ressources humaines.

De la réduction du temps de transport à l'amélioration de la santé par l'exercice physique, les bénéfices pour le personnel font du PDE un véritable outil de progrès social.

● **En résolvant les problèmes d'accès** au site rencontrés par les employés, les clients ou les fournisseurs, du fait de la congestion des voies aux abords du site ;

● **En favorisant le recrutement et le maintien du personnel**, grâce à des déplacements domicile-travail plus faciles et moins chers ;

● **En améliorant la ponctualité**, par la réduction des retards liés à la congestion et la mise à disposition d'une offre de transports plus fiables ;

● **En réduisant les arrêts de travail** et en améliorant la santé du personnel, par la baisse du nombre d'accidents de trajet ;

● **En jetant les bases d'une nouvelle culture d'entreprise** fondée sur la coopération et le partage de valeurs – respect de l'environnement, solidarité, équité...

PLACES DISPONIBLES

L'exemple de Bentley, à Crewe (Royaume-Uni) : en 18 mois, la saturation du parking et les stationnements illicites tout autour du site générant des problèmes avec les fournisseurs et le voisinage ont disparu. Chaque jour, une centaine de places restent disponibles sur le parking malgré une augmentation des effectifs de 3 800 à 4 500 personnes.

- **En réduisant le temps passé dans les transports ;**
- **En réduisant le coût des trajets domicile-travail**, voire rendre possible l'économie d'une seconde voiture en offrant au personnel une gamme plus large de solutions alternatives à la voiture ;
- **En offrant des solutions moins stressantes** pour se rendre à son travail ;
- **En développant des incitations** à l'usage de modes de transport durables dont tout le monde peut bénéficier, y compris ceux qui n'ont pas de voiture.

CHÈRE VOITURE

En France, un salarié effectuant un trajet « pendulaire » de 20 kilomètres en voiture (20 km à l'aller, 20 km au retour) dépense en moyenne 320 euros par mois). Les frais d'usage d'une voiture personnelle s'élèvent en moyenne à quelque 500 euros par mois. Sur une année, le coût moyen annuel d'entretien et d'utilisation d'une voiture est estimé à 3 700 euros.

Outil de développement durable : le PDE contribue à préserver l'environnement et à améliorer la qualité de vie.

Au-delà de l'entreprise, le PDE est aussi un outil de développement durable pour les territoires. C'est également un outil de conseil en mobilité.

● **Intégré dans une démarche de management environnemental de type ISO 14001**, le PDE constitue un atout supplémentaire pour l'entreprise ;

● **Renforcer les liens entre les partenaires** : entreprises, autorité organisatrice ou transporteurs, usagers, pouvoirs publics.

● **Construire un territoire durable et attractif en améliorant la qualité et le cadre de vie** :

- en réduisant la consommation d'énergie de ce territoire et ses émissions de CO₂ ;
- en améliorant la qualité de l'air ;
- en réduisant le nombre d'accidents de la route.

● **Améliorer l'intégration de l'entreprise** dans le tissu urbain environnant ;

● **Améliorer la santé** en donnant l'occasion de pratiquer un exercice physique au quotidien.

QUALITÉ DE VIE, QUALITÉ DE L'AIR

L'entreprise STMicroelectronics à Grenoble a intégré son PDE dans une démarche de certification ISO 14001.

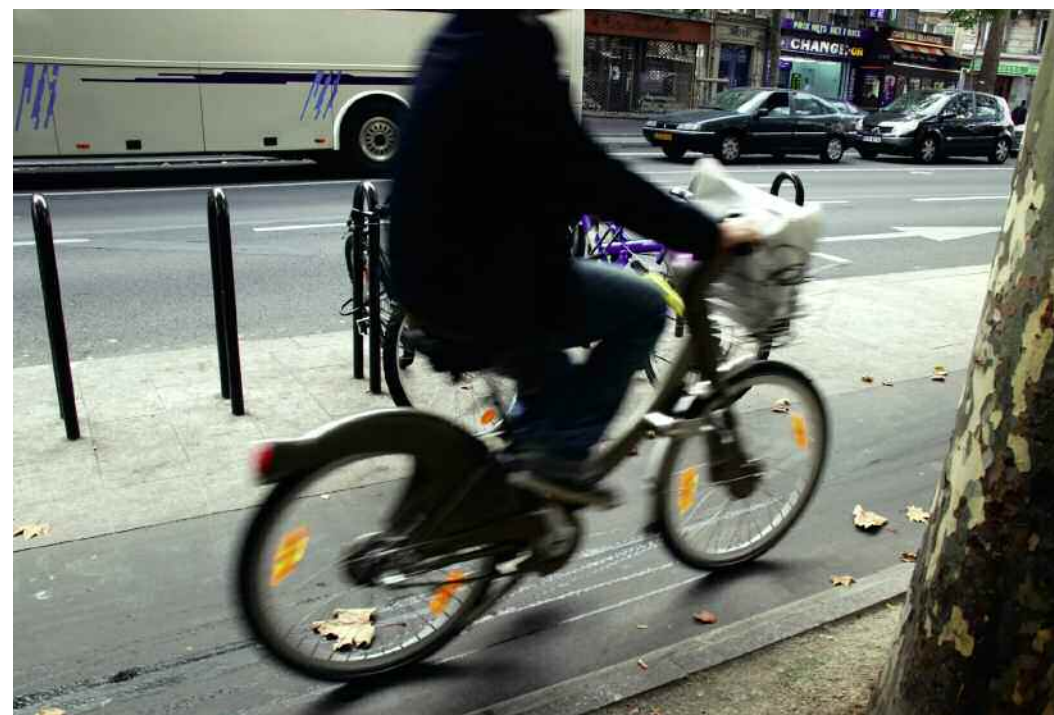
En reportant notamment 15 % des déplacements en véhicule particulier vers d'autres modes (8 % vers les transports collectifs, et 7 % vers le vélo), le PDE permet d'éviter le rejet de 360 tonnes de CO₂ par an.

Qui va s'en occuper ?

Le PDE est une démarche collective d'entreprise. Un bon projet repose sur la désignation d'un pilote-chef de projet, chargé du management interne, et sur la formalisation d'un dispositif de concertation et de décision pour coordonner l'ensemble des acteurs concernés.

En général, le dispositif de concertation est constitué d'un comité de pilotage, d'un comité technique et de référents des différents services venant appuyer le chef de projet.

Bien entendu, l'organisation du dispositif de pilotage dépend aussi des procédures propres à chaque entreprise pour la gestion de projet (cf. étape 1, p. 14).



© Sophie Carlier

LA SANTÉ EN MARCHANT

Une demi-heure d'exercice physique par jour, comme la pratique du vélo ou de la marche, associée à une alimentation saine et diversifiée, suffirait à réduire de 50 % le risque d'infarctus, de maladies coronariennes et de certains cancers, et augmenterait de six ans l'espérance de vie (source : OMS).

Un coût... mais aussi des ressources

À l'évidence, la mise en place d'un PDE représente un coût – correspondant par exemple à la réalisation du diagnostic ou des études de déplacements des salariés. Aux coûts visibles – investissements dans les équipements ou études – il convient d'ajouter les dépenses moins visibles mais fondamentales pour la réussite du projet, comme celle de l'équipe projet. Ainsi, il est important d'intégrer et de valoriser le temps humain.

(Source : ADEME)

Exemple d'impact environnemental d'un déplacement à vélo et d'un déplacement en voiture

Pour une distance de 5 km de son travail			
Je choisis	Coût	Effet de serre	Énergie
LE VÉLO	105,20 €	0,00 kg éq. CO ₂	0,00 l éq.pétrole
Plutôt que			
LA VOITURE	1 035 €	466,55 kg éq. CO ₂	151,60 l éq.pétrole
En choisissant le vélo plutôt que la voiture	J'économise 929,80 € par an	J'évite 466,55 kg éq. CO ₂ par an	Je consomme 151,60 litres éq. pétrole par an

Combien de temps ça va prendre ?

Un PDE est une démarche d'amélioration continue. Cependant, il faut moins d'un an – de six à douze mois en moyenne – pour mettre en œuvre les premières actions concrètes. Ensuite, les délais peuvent varier, selon la taille de l'entreprise et l'organisation des processus de décision.

Combien ça va coûter ?

Un PDE nécessite certes un budget, mais il permet des gains de productivité parfois substantiels. Il s'agit donc d'un investissement plutôt que d'une dépense.

DES AIDES OPÉRATIONNELLES

36 % des PDE en France ont fait l'objet d'un soutien financier de l'ADEME (sachant que 41 % des PDE en cours n'ont pas fait l'objet de demande de subvention auprès de l'ADEME). source évaluation nationale des PDE 2005. Les soutiens actuels de l'ADEME aux entreprises concernent la mise en œuvre des PDE, les services de covoiturage, les services d'autopartage. À chaque fois les aides peuvent porter sur l'aide à la décision (50 % du coût HT de l'étude plafonné à 75 000 euros) et sur l'aide aux opérations exemplaires (20 à 30 % du coût HT des dépenses éligibles plafonnées à 300 000 euros).

Cependant, lorsque l'on fait le bilan entre l'investissement, les aides financières et les gains obtenus, le PDE s'avère être une opération profitable pour l'entreprise.

En effet, l'investissement à consentir est fonction de la taille de l'entreprise, de sa localisation, de ses objectifs et de ses ambitions. De plus, il est possible de solliciter des aides financières publiques, voire certaines exonérations fiscales, qui rendent la mise en place d'un PDE plus incitative.

Il convient donc de bien resituer le budget consacré au PDE par rapport aux ressources nouvelles ou aux économies réalisées – par exemple, de comparer le budget PDE au coût initial de la politique de stationnement de l'entreprise ou de prendre en compte les incitations financières dont l'entreprise ou l'administration engagée dans un PDE a pu bénéficier.

● *La ville de Grenoble s'est dotée d'un parc de vélos de service qui représente une économie de 100 000 euros par an sur le budget de fonctionnement des voitures de service.*

En définitive, si le PDE nécessite un budget, il permet aussi un retour d'investissement non négligeable.

Dans certains cas, la réorganisation des postes de dépenses et de recettes au sein du compte déplacement peut même permettre l'autofinancement du PDE.

Quelques arguments pour faire tomber les a priori

« C'est une démarche compliquée et qui n'apportera rien à mon entreprise. »

– Le PDE est une démarche qui suit une méthodologie désormais bien rodée (voir liste en annexe des guides méthodologiques existants) et qui a fait la preuve de son efficacité tant économique que sociale et environnementale ;
 – La démarche est valorisante pour l'image de mon entreprise, en interne comme auprès des partenaires extérieurs. La progression de l'engagement volontaire des entreprises dans cette démarche depuis une dizaine d'années est en soi significative.

« Participer à l'amélioration de la desserte de mon entreprise ne relève pas de mon activité. »

Dans certains pays dont la France, les employeurs participent directement au financement des transports publics par le biais de taxes, d'impôts, de remboursement partiel des titres de transport de leurs salariés. L'implication des entreprises dans les problématiques de déplacements (en particulier pour optimiser l'utilisation des différentes dessertes de transport existantes) est donc d'autant plus justifiée qu'elles en sont déjà un acteur à part entière. À cet égard, le PDE peut constituer un élément de choix pour faire valoir les problématiques des entreprises lors de la définition des services de transport par l'autorité organisatrice (AO).

● *En France par exemple, les entreprises de plus de 9 salariés versent une taxe, le « Versement transport », contribuant à financer les investissements et le fonctionnement du système des transports collectifs. En Île-de-France, les employeurs remboursent également à leurs salariés la moitié de leurs abonnements de transports collectifs (Carte orange).*

– Le PDE n'a pas pour but de financer ou de pallier les insuffisances du système de transport. En revanche, la réalisation d'un PDE – notamment à

l'échelle d'une zone d'activité – peut être une première étape pour améliorer la qualité de la desserte de la zone ;

Le PDE offre en effet aux entreprises d'une même zone la possibilité de mutualiser leurs moyens financiers pour disposer d'un service de mobilité que chacune d'elles individuellement n'aurait pu assumer financièrement. La démarche PDE permet également de mettre en évidence les besoins plus lourds qui pourraient à terme être pris en charge par l'autorité organisatrice des transports (AO).

« J'ai déjà développé des actions en faveur du déplacement de mon personnel, je ne vais pas repartir de zéro avec un PDE ! »

– Il ne s'agit pas de tout recommencer mais au contraire, de profiter de l'expérience acquise avec ces premières actions. Le PDE apporte une cohérence d'ensemble aux actions isolées en les organisant autour d'un plan qui s'inscrit dans la durée et invite à une réflexion plus globale sur les objectifs et moyens à mettre en œuvre. Il met en évidence les synergies ou les mutualisations possibles ;
 – Si la démarche se concrétise par une labellisation ou une certification, l'entreprise bénéficiera d'un retour d'image positif auprès de ses salariés et de ses clients ;
 – Le PDE permet aussi de s'assurer que les actions développées sont complètes, couvrent tous les champs d'intervention possibles et concernent tous les salariés ;
 – L'entreprise peut bénéficier des aides prévues pour les démarches PDE (cf. ci-avant).

« Mon entreprise fonctionne en horaires décalés, le site n'est pas desservi par les transports collectifs, les salariés se rendent à de nombreux rendez-vous dans la journée... mes collaborateurs ont besoin de leur véhicule. Et ils aiment circuler en voiture ! »

– Le PDE repose sur la mise en œuvre volontaire d'actions variées afin de répondre au mieux aux besoins mis en évidence lors du diagnostic. Il offre l'opportunité de développer d'autres solutions modales qui peuvent s'avérer mieux



© Hervé Dez/Le Bar Floréal

adaptées aux besoins de son entreprise : il n'y a pas une solution miracle mais un ensemble de solutions à combiner ;

– Face à la multiplicité des solutions, il est d'autant plus important de rassembler tous les acteurs concernés pour trouver, dans la concertation, des réponses adaptées aux besoins ;

– Les modes alternatifs peuvent répondre à des besoins variés. Les a priori sont nombreux : ainsi, la question des distances parcourues est souvent surévaluée, démontrant l'importance du diagnostic initial pour révéler la réalité des besoins ;

● *En Île-de-France, 57 % des déplacements tous modes et tous motifs sont inférieurs à 5 km, et 73 % sont inférieurs à 7 km. À Lyon, ce sont 69 % des déplacements qui font moins de 3 km.*

– Les salariés ne sont pas les seuls à profiter des bénéfices du PDE. Ainsi, par exemple, une entreprise de la grande distribution peut trouver des intérêts importants dans un PDE pour ses visiteurs (clients), qui n'ont pas le même pro-

MATURATION D'UN PROJET

ICADE, filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations, est une société foncière développeur spécialisée notamment dans la détention, la gestion et la valorisation d'actifs immobilier tertiaires (bureaux, commerces et entrepôts) dans le Nord de Paris. ICADE, qui accueille sur ses parcs de plus de 76 ha, 300 entreprises et plus de 10 000 salariés, se préoccupe d'améliorer l'accessibilité de ses sites dans le respect du développement durable. Plusieurs premières actions exemplaires ont déjà été mises en œuvre : navettes fluviales électriques, moyens de transport intra site doux (navette électrique et Segway, transporteurs personnels auto-équilibrés fonctionnant à l'électricité), bus conventionnés et privés vers le réseau du métro et du RER, expérimentation de l'auto partage et du covoiturage, etc. Pour consolider, coordonner, pérenniser et améliorer ces premières actions, ICADE inscrit maintenant son projet dans le cadre d'un PDE partagé avec l'ensemble de ses locataires.

fil déplacement que ses salariés. De même, la gestion des flux de marchandises peut aussi être prise en compte ;

– Même les petites entreprises sont concernées par les PDE. En Rhône Alpes, en 2005, 20 TPE (Très Petites Entreprises) étaient en démarche PDE. Depuis novembre 2007, les commerçants, artisans et professions libérales du 7^e arrondissement de Lyon ont lancé leur PDE ;

La démarche PDE offre un outil de dialogue entre de petites entreprises de même zone pour capitaliser les dépenses en faveur des déplacements des salariés.

– Le PDE n'est pas dirigé contre la voiture : il vise à en optimiser l'usage. En permettant l'émergence de solutions alternatives à la voiture, il offre en réalité plus de liberté aux salariés.

« C'est contraire à la politique de l'entreprise qui favorise l'usage de la voiture. »

– Le PDE a justement pour vocation de changer les pratiques internes. Un des buts de la démarche est de faire évoluer les pratiques et règlements de l'entreprise en matière de prise en charge des frais de déplacement. Il s'agit de rendre ces pratiques plus cohérentes avec les objectifs affichés par l'entreprise en matière d'environnement ou de développement durable, en particulier lorsque celle-ci est certifiée ISO 14001 ;

– La démarche incite à se pencher, de façon rationnelle et sans a priori, sur l'usage des différents modes de transport, à identifier les zones de pertinence pour chaque mode y compris pour l'automobile, et à multiplier les alternatives réelles et de qualité. Cette attitude se révèle gagnante-gagnante pour l'ensemble des partenaires – entreprise, salariés, clients, desserte marchandise, entreprises environnante, environnement et collectivités territoriales.

« Rien ne m'oblige à me lancer dans une telle démarche. »

– Tous les pays européens n'ont pas encore rendu obligatoire le PDE, mais ils sont de plus en plus nombreux à réglementer leur mise en place. C'est le cas de la Belgique, de la France, du Royaume-Uni...

– Refuser de se doter de l'outil PDE, facteur d'économies d'énergie et de réduction des émissions de CO₂, c'est se priver d'une « ressource », vu le poids des déplacements quotidiens dans la consommation d'énergie d'un site.

Réussir son PDE en cinq étapes

© Visuel train : Bombardier

Les éléments décrits ci-après ont pour but de fournir un rapide panorama de repères et de conseils pour la mise en place d'un PDE. Ils seront utilement complétés par les guides méthodologiques plus complets rédigés par ailleurs (notamment en France et à Londres), et par les éléments mis en ligne sur le site [COMMERCE](#).

La démarche gagnante pour réussir son PDE passe par cinq étapes.

La concertation, à chacune des étapes, est l'une des clés de la réussite.

● Certaines entreprises ont déjà engagé des actions visant à réguler les déplacements, mais sans leur donner la forme d'un véritable PDE. Ces entreprises ont tout intérêt à faire entrer ces actions dans la démarche en cinq étapes, en suivant l'ordre préconisé.



Étape 1 : Mettre en place le dispositif de pilotage, de concertation et de communication

Prendre la décision d'élaborer un PDE

Il n'y a pas à proprement parler de bon ou de mauvais moment pour lancer un PDE. Cependant, certains événements peuvent accélérer la décision : un déménagement ; de grands projets d'aménagement ayant un impact sur le site de l'entreprise, comme la création d'une ligne de tramway ou d'une nouvelle voirie ; une extension de locaux nécessitant de récupérer de l'espace ; des embauches en nombre ; des accidents de la circulation à répétition...

IMPLICATION DE LA DIRECTION

Une décision officielle de la direction est indispensable pour garantir un appui effectif au projet.

Nommer un chef de projet et installer une équipe

Choisir un bon pilote est évidemment décisif pour la réussite du PDE.

Le pilote doit faire preuve de la même efficacité dans la prise en charge de chacune des deux dimensions du PDE :

- **La dimension managériale** : animation, communication et concertation, le pilote justifiera de compétences reconnues dans ces trois domaines afin d'amener le personnel (cadre et non cadre) à changer leur regard et leurs habitudes sur leurs déplacements ;

DU BON USAGE DU PDE

Le PDE n'est pas une fin en soi, c'est un levier sur lequel s'appuyer pour faire évoluer les comportements.

- **La dimension technique** : le pilote maîtrisera les techniques de recueil, d'analyse et d'interprétation des données afin d'identifier les solutions les plus pertinentes.

Le pilote doit bénéficier d'une légitimité incontestable au sein de l'entreprise. Cette légitimité dépendra en particulier de la définition du poste et du positionnement de celui-ci dans l'organigramme : il est souhaitable que le responsable du projet soit rattaché de façon claire à une structure et non à une personne. Cette structure peut être la DRH, la direction du développement durable, la direction générale... voire, pour les entreprises de taille moyenne ou petite, un organisme tiers : une association, par exemple.

La direction doit s'impliquer de façon forte, durable et visible dans le projet. Son implication se traduira par la mise à disposition de moyens humains et financiers et un soutien sans faille au pilote.

Le pilote peut être entouré, selon la taille de l'entreprise, d'une équipe. Dans tous les cas, il ne sera pas isolé, il pourra compter sur des relais internes pour diffuser son action : un PDE réussi est l'aboutissement d'une démarche collective, pleinement intégrée à la vie de l'entreprise.

Définir les objectifs et les publics

Quels sont les publics visés ? Quels sont les objectifs poursuivis ? Les choix arrêtés à ce stade engageront l'entreprise, par exemple :

- **Concernant le personnel** : améliorer l'accès au site à toute heure, réduire le nombre d'accidents de trajet, réduire l'espace occupé par le stationnement, etc. ;

- **Concernant les visiteurs** : augmenter l'attractivité du site, en particulier s'il s'agit d'un site touristique ou commercial, faciliter l'accès à des sites accueillant de nombreux visiteurs (par exemple les hôpitaux), etc. ;

- **Concernant les fournisseurs** : organiser les espaces de livraisons, favoriser les livraisons aux heures

creuses, mutualiser la politique d'achat ou de recyclage avec d'autres entreprises du site, etc. ;

📌 *Concier avec toutes les personnes impliquées : lorsque le diagnostic met en évidence un conflit d'usage de la voirie entre le personnel et les visiteurs ou les fournisseurs, il est conseillé d'associer toutes les catégories d'usagers du site à la démarche.*

Organiser le dispositif de concertation

La concertation doit faire l'objet d'un dispositif spécifique formalisé dans un plan de concertation, dès le lancement du projet qui apportera les réponses aux questions suivantes :

- **Publics visés** : employés, visiteurs, fournisseurs... ?

- **Objectifs** : apporter des informations sur le PDE aux publics visés, analyser la situation, collecter les avis et suggestions des cibles, associer les publics aux réflexions et à l'élaboration du plan, associer les publics aux décisions... ?

- **Moyens** : comité de pilotage, comité technique, groupe de travail, enquête par questionnaire ou entretien individuel... ?

- **Moments** : en amont dès le diagnostic, lors de la définition du plan, au moment de la mise en œuvre, au suivi... La concertation est indispensable à chaque étape.

La mise en place d'un comité de pilotage, au minimum, est recommandée. Ce comité assurera la coordination et le suivi du projet. Il sera aussi

une instance de décision et de validation, en fonction du degré de concertation retenu. Animé par le chef de projet, ce comité pourra regrouper des représentants de plusieurs entités :

- **Directions et référents** de chaque service concerné ;

- **Personnel** : CE (comité d'entreprise), groupe d'initiative d'employés volontaires...

- **Instances paritaires et représentatives** : en particulier CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) ; syndicats...

- **Partenaires extérieurs** : collectivités territoriales, transporteurs...

Communiquer sur le PDE auprès de l'ensemble des publics visés

La communication ne se confond pas avec la concertation, elle s'y ajoute. Quelques conseils pour organiser la communication sur le PDE sont récapitulés ici.

Quand ?

Une communication régulière devra être mise en œuvre :

- Dès le lancement du projet, pour sensibiliser le personnel et l'impliquer dans la démarche ;

- À chacune de ses étapes, pour informer, construire une dynamique de concertation et offrir aux personnes concernées un retour d'information ;



- Chaque année, pour suivre l'avancement du plan et le pérenniser ;
- Ponctuellement, lors de l'arrivée de nouveaux salariés ;
- Enfin occasionnellement, lors des événements liés à la vie de l'organisation.

Auprès de quels publics ?

La communication devra concerner un spectre de cibles le plus large possible : les directeurs ainsi que toutes les catégories de personnels doivent adhérer au PDE.

Elle s'adressera également aux partenaires : financeurs, autres entreprises (réseau d'échange), autorité organisatrice des transports, conseils en mobilités existants, etc.

Les actions de communication veilleront à mettre en avant l'équité du plan – tout le monde peut en tirer profit de la même façon, mais il prend en compte la situation de chacun. Elles apporteront les preuves de l'engagement de l'entreprise.

Avec quelle stratégie ?

La nature de la communication sera positive. Le pilote et le comité de pilotage, à l'écoute des salariés, entendront leurs interrogations et prendront en compte leurs attentes.

La stratégie mise en œuvre s'appuiera sur une communication maîtrisée visant à :

- rassurer : en évoquant notamment la méthodologie existante, structurée et déjà largement utilisée ;
- mobiliser autour d'un projet d'entreprise.

L'argumentaire développé dans le cadre de cette communication sera lui aussi de nature positive (éviter les stratégies d'opposition stériles et contre-productives du type rejet de la voiture individuelle). Mais il ne cherchera pas à éviter les problématiques sensibles (telles la congestion, la pollution, la productivité, les avantages financiers, etc.) et préférera les traiter en les situant dans un contexte plus large pour mieux en faire ressortir les enjeux.

L'ensemble de la communication développé s'inscrira enfin dans la durée : il s'agit en



effet d'un levier essentiel pour faire perdurer efficacement le PDE.

Avec quels outils ?

La communication mise en œuvre devra s'attacher à offrir au PDE la meilleure visibilité possible, en usant de ses différentes dimensions :

- Animation : organisation d'actions de promotions, d'événements thématiques et autres opérations spéciales. Il sera également possible de s'appuyer sur diverses manifestations existantes comme le prix européen des PDE (ECOMM), la semaine

UN RÉSEAU AU SERVICE DES PDE : COMMERCE

Dans son objectif de valorisation et de promotion des meilleures pratiques européennes en matière de PDE, le projet COMMERCE organise chaque année un trophée paneuropéen pour récompenser les PDE les plus intéressants. Ce prix est décerné lors de la conférence annuelle européenne sur le management de la mobilité (ECOMM).

européenne de la mobilité, la semaine du développement durable, etc. ;

– Édition : mise à profit des outils disponibles (journal interne, lettre d'information, courriels des ressources humaines, etc.) mais aussi des outils dédiés au PDE et destinés à renforcer sa notoriété (brochures, dépliants, affiches, mailings, etc.).

L'impact des actions de communication pourra encore être accru par la mobilisation des réseaux et des compétences des collectivités locales. Ainsi, il sera utile de nouer des rapports étroits avec les conseillers en mobilité ou les agences locales de mobilité existants, de se rapprocher des services gestionnaires des transports au sein des collectivités territoriales.

Étape 2 : Réaliser le diagnostic « déplacements »

Le diagnostic a pour but de mettre à jour les problématiques de transport et les enjeux des déplacements. Des réponses précises seront en priorité apportées aux questions suivantes :

- **Réaménagement des locaux** : existe-t-il un projet ?
- **Flux générés** : quelle est leur nature ?
- **Trafic « visiteurs »** : quel volume atteint-il ?
- **Utilisation de la voiture par les employés** : son niveau est-il important ?
- **Accès au site** : présente-t-il des difficultés ?

Lancer les enquêtes de mobilité et collecter les informations

Pour réaliser le diagnostic, un certain nombre d'informations sont nécessaires. Comment recueillir ces informations ?

- **Mobilité des employés et des visiteurs** : par une enquête de mobilité par questionnaire et/ou entretien ;
- **Accessibilité du site** : par une observation sur le terrain et la rencontre d'acteurs clés, comme les collectivités territoriales, les transporteurs...



• **Coûts liés aux transports** : par un regroupement d'informations disponibles à l'intérieur de l'entreprise ;

• **Impacts sur l'environnement** : par l'utilisation des référentiels nationaux ou européens – les « taux d'émissions unitaires », afin de mesurer les émissions de CO₂ ou la consommation d'énergie.

DES MODALITÉS D'ENQUÊTE ADAPTÉES

Les enquêtes peuvent reposer sur des questionnaires auto-administrés ou sur des entretiens en face-à-face. Les résultats peuvent être enrichis ou affinés par des groupes de discussion. Les informations ainsi recueillies permettront d'analyser plus finement la demande et l'offre de transports autour du site.

Analyser la mobilité

Les pratiques de mobilité feront l'objet de l'analyse la plus fine possible, en quatre étapes :

- **Identification des modes** utilisés par le personnel lors de ses déplacements domicile-travail et professionnels (effectués pendant le temps de travail ou liés au travail), et des distances parcourues ;
- **Détermination et cartographie des « origines-destinations »** : lieux de résidence, mais également, si possible, les lieux « intermédiaires » (arrêts systématique au cours des déplacements). Par exemple : pour récupérer les enfants à l'école, pour faire des courses...



© Marcel Veignolle/Région Ile-de-France

- **Évaluation des besoins de déplacement professionnels**, avec identification, en particulier, des obligations liées à ces déplacements et des contraintes – horaires de travail, transport de colis...
- **Analyse des flux de marchandises** générés par le site (en origine comme en destination);
- **Analyse de la mobilité des visiteurs** (nombre, mode de transport, horaires de visite, etc.).

Analyser l'accessibilité du site

Après la demande, l'analyse de l'offre de transports doit être faite, en trois étapes :

- **Évaluation de l'offre sur le secteur et l'ensemble de l'agglomération**, intégrant les lieux où habitent les salariés;
- **Identification des possibilités d'accès par mode;**
- **Description de l'offre multimodale** : préciser la qualité, la facilité et l'efficacité de cette offre, puis dresser un état des lieux des infrastructures et équipements aux abords du site.

L'analyse sera plus ou moins détaillée en fonction des ambitions et des moyens de l'entreprise.

Établir le compte « déplacements »

Établir un compte « déplacements », c'est évaluer ce que coûtent les déplacements. L'intérêt d'un tel compte est multiple :

- **Faire apparaître les coûts** ainsi que les ressources potentielles liées aux déplacements;
- **Réorienter les actions** en cohérence avec les objectifs du plan PDE;
- **Préfigurer l'évaluation** en rassemblant dans un tableau de bord les indicateurs financiers.

Pour établir ce compte, on distinguera coûts internes et coûts externes :

- **Coûts internes** : c'est le budget global consacré aux transports par l'entreprise – aires de stationnement; véhicules de service; navettes; services de covoiturage; service d'autopartage; indemnités kilométriques; frais de taxis et coursiers; coût des accidents de trajet; montant des impôts ou taxes dédiés au transport...
- **Coûts externes** : ce sont les impacts négatifs entraînés par les transports, dont les coûts, qu'il s'agisse de réparation ou de correction, ne sont pas assurés directement par l'acteur générateur du déplacement. Par exemple : la pollution de l'air, l'effet de serre, les accidents de la route.

Estimer les impacts environnementaux : CO₂ et consommation d'énergie

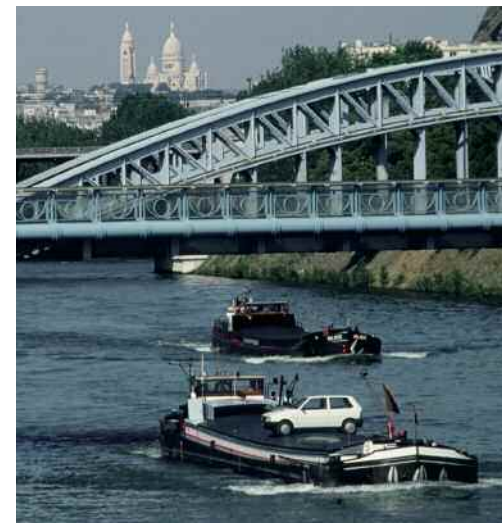
À partir de la part de chaque mode dans l'ensemble des déplacements et des distances parcourues, il est possible de calculer une estimation de la consommation d'énergie et les émissions de CO₂ (en grammes) générées par les déplacements liés à l'activité de l'entreprise :

EXEMPLE DE FORMULES DE CALCUL

- Consommation annuelle de carburant par mode (en litres de carburant) = nombre de km parcourus par an x nombre de litres de carburant/km consommés.
- Émissions annuelles de CO₂ par mode (en gr de CO₂) = nombre de km parcourus par an x nombre de grammes de CO₂ émis par km.

Ces formules ne tiennent pas compte du taux de remplissage des véhicules qui sont à appliquer en fonction des situations locales.

Ces indicateurs permettent d'estimer le niveau des impacts environnementaux des déplacements, à calculer avant la mise en place du PDE, puis à suivre dans le temps pour connaître leur évolution.



© Marcel Veignolle/Région Ile-de-France

Évaluer les marges potentielles d'évolution

À cette étape, le travail consistera à identifier les marges potentielles d'évolution pour pouvoir fixer des objectifs, qu'il s'agisse de part modale ou de gains pour l'environnement :

- Part modale : à partir de l'analyse des distances domicile-travail parcourues, des itinéraires empruntés, et de leur couverture ou non par les différents réseaux de transports existants, estimer le nombre de salariés qui pourraient utiliser d'autres modes que la voiture;
- Gains pour l'environnement : sur ces bases, faire des simulations pour estimer les gains en consommation d'énergie ou des émissions de CO₂.

DES OUTILS DISPONIBLES

Des outils de modélisation plus ou moins complexes existent mais le calcul peut aussi être réalisé sur un simple tableur. Voir : www.ademe.fr/calculateur-eco-deplacements.

Il est également possible de faire appel à certains bureaux d'études qui se sont spécialisés dans cette prestation.

Étape 3 : Dresser le plan d'actions

Établi à partir du diagnostic « déplacements », le plan d'actions prévoit un budget, une organisation et un calendrier, ainsi qu'une stratégie de concertation, de communication et d'évaluation. Il expose dans le détail les mesures à mettre en œuvre pour améliorer la gestion des déplacements.

Le plan

- **Hiérarchisation des problèmes à résoudre** : en fonction des priorités et des délais de mise en œuvre, en particulier...
- **Définition des objectifs** – réalistes – à atteindre : les améliorations attendues, la réduction des coûts...

• **Liste des mesures** à prendre et des actions à mettre en œuvre :

- Préciser le rôle de chacun ;
- Associer les publics visés à la définition des mesures ;
- Définir les moyens : budget, ressources humaines et calendrier.

• **Estimation du budget** alloué pour le PDE et négociation.

Le plan d'action doit également prévoir les actions en matière de suivi-évaluation et en matière de communication.

Les mesures

Elles s'organisent en général autour de trois grands objectifs :

• **Réduire les besoins de déplacements.** Par exemple : en favorisant le travail à domicile ; en aidant les salariés à trouver un logement à proximité du bureau ; en proposant des services aux salariés sur le site pendant la journée, tels que crèches, commerces ou pressing ; en louant des bureaux partagés dans différents sites de l'agglomération...

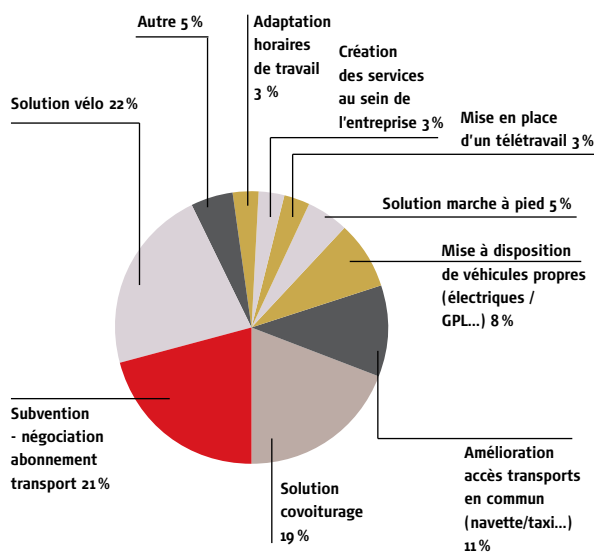
• **Optimiser les déplacements.** Par exemple : en faisant la promotion du covoiturage ; en créant une fonction de « conseil en mobilité » pour renseigner et orienter les salariés ou visiteurs ; en facilitant les horaires flexibles pour adapter les horaires des salariés à ceux des transports en commun...

• **Transférer les déplacements vers des modes alternatifs à la voiture individuelle.** Par exemple : en remboursant tout ou partie des abonnements aux transports collectifs ; en vendant sur place

des titres de transports ; en offrant des « écolaculettes » pour calculer les nuisances causées par chaque type de déplacement en éditant des fiches d'accessibilité multimodales ; en créant des aires de stationnement adaptées aux vélos, sécurisés et au plus près de l'entrée des bureaux ; en offrant des services de réparation-maintenance de vélos sur site ; en mettant à disposition des véhicules de service en autopartage ; en améliorant les cheminements des piétons autour du site...

● *Il s'agit d'une liste non exhaustive qui sert seulement à illustrer des types d'actions possibles.*

Évaluation nationale des PDE, 2005, France (ADEME)



Étape 4 : Mettre en œuvre et pérenniser

Mettre en œuvre le PDE, c'est décliner le plan d'actions tant dans ses aspects opérationnels que financiers. C'est aussi le faire vivre en s'appuyant sur une stratégie de communication.

• **Planning des actions** : il précise pour chaque action « qui fait quoi », le calendrier, les outils et les moyens ;

• **Mobilisation des acteurs et des partenaires** : il s'agit de consolider les promesses de partenariat et de solliciter les subventions, le cas échéant ;

• **Animation du PDE** : le succès du plan repose sur une adhésion effective des acteurs aux enjeux et aux actions du PDE. L'incitation au changement de comportement ne se fera pas sous la contrainte, mais par une valorisation des évolutions attendues.

S'intégrer dans un réseau de porteurs de projets PDE

L'intégration dans un réseau est un atout pour la préservation et la pérennisation du PDE. Le réseau permet les partages d'expériences, la valorisation des actions menées, la mutualisation éventuelle de certains outils de suivi. Il aide à choisir des indicateurs pertinents permettant des comparaisons

Les réseaux sont également des outils de communication très efficaces. Ils contribuent fortement à valoriser les initiatives de leurs membres. Il est intéressant de pouvoir adhérer à différents réseaux de niveaux local, régional, national ou européen, tels que www.commerce-eu.org ou www.epomm.org.

Travailler avec les conseils en mobilité existants

Le chef de projet pourra utilement s'appuyer sur les services de conseil en mobilité disponibles sur son territoire. Le conseil en mobilité consiste à aider les acteurs de la mobilité quotidienne à réduire leur utilisation de la voiture. Il s'adresse aussi bien aux employeurs qu'aux administrations ou aux particuliers. Il est le plus souvent rattaché à l'autorité organisatrice des transports (AOT).

En direction des entreprises, le conseiller en mobilité aura pour rôle principal sur un territoire donné (un quartier, une zone d'activités, une ville, une intercommunalité, une région...) de promouvoir, mettre en œuvre, et suivre des démarches PDE. Les conseillers sont compétents pour accompagner les entreprises tout au long de leur démarche PDE. Plus largement, ils sensibilisent les acteurs aux enjeux, les informent de la méthode à suivre et des outils existants, facilitent les échanges



©

d'expériences entre entreprises (animation de réseau...) et appuient la mise en place de certaines actions via la mise à disposition d'outils et de conseils (formations, covoiturage, rencontre des exploitants...).

À côté des AOT, d'autres acteurs publics et privés interviennent sur ce champ. Ainsi, selon les contextes régionaux et locaux, des conseils en mobilité peuvent être sollicités auprès d'agences locales de mobilité (portées par des associations ou des collectivités), des Chambres du Commerce et de l'Industrie (ex : CCI Grenoble), des collectivités locales (ex : Communauté d'agglomération de Nantes-Métropole).

Par ailleurs, certaines structures concentrent leur appui technique sur la sensibilisation des entreprises, la méthodologie et le conseil en amont de la démarche (diffusion d'informations et contacts utiles, d'outils...). À titre d'exemple : le CERTU, les Agences régionales de l'environnement, les délégations régionales de l'ADEME, les agences locales de l'énergie, et les Points Infos Énergies.

Créer des passerelles avec les autres politiques de l'entreprise

Un PDE ne prend tout son sens qu'intégré à une démarche globale et cohérente de l'entreprise. Le plan sera coordonné avec les autres politiques de l'entreprise, mais aussi, avec les politiques publiques mises en place dans le secteur, telles

UNE ANIMATION SUR MESURE

L'animation du plan s'appuiera sur une communication vivante et récurrente, utilisant une palette d'outils variés, adaptés à chaque contexte. Pour aller à la rencontre de chacun, des animations seront prévues : rencontres, petits-déjeuners, journées spéciales, randonnées à vélo, concours... Des expérimentations peuvent être proposées.

que : agendas 21, démarches de planification urbaine et/ou de transport, schémas d'aménagements de voirie, politiques nationales de santé ou d'éducation.

De même, des liens pourront être créés, le cas échéant, avec des universités.

La pérennisation du PDE passe aussi par son évaluation.

Étape 5 : Élaborer un système de suivi et d'évaluation

Les grands principes

Le suivi de la mise en œuvre du PDE consiste en une analyse régulière, au jour le jour, des réalisations et résultats. Ce suivi est distinct de l'évaluation des impacts et de l'efficacité du plan (comparaison de la situation avant la mise en œuvre des mesures et après).

L'élaboration d'un système de suivi efficace obéit à quelques grands principes :

Faire preuve de pragmatisme

Le système doit être adapté aux moyens de l'entreprise. Quelques exemples d'outils simples pour suivre la mise en œuvre et diffuser les résultats de ce suivi :

- Feuilles de route régulières ;
- Comités de suivi : réunions régulières de suivi pour suivre l'avancement et informer les partenaires, notamment les financeurs, et les publics



© DR

visés. Les éventuelles révisions ou actualisations du PDE seront décidées, le cas échéant, lors de ces comités ;

- Bilan annuel commenté et diffusé des résultats obtenus, comparés avec les objectifs ;
- Il est recommandé d'inclure ce bilan annuel des PDE dans le rapport d'activités de l'entreprise. Afin de le valoriser au sein de la politique de développement durable de l'entreprise.

Garantir la mise à disposition de moyens à hauteur des objectifs visés

Chaque PDE requiert des indicateurs spécifiques, adaptés à ses objectifs et moyens. Toutefois, plusieurs démarches s'imposent à toutes les entreprises :

- Désignation d'un responsable du suivi : en général, le chef de projet endosse cette responsabilité. Des rendus réguliers seront prévus ;
- Mis en place d'un comité de suivi : en général, le comité de pilotage joue ce rôle ;
- Utilisation des outils mis à disposition par les autorités locales, quand ceux-ci existent.

L'IMPORTANCE DES RÉSEAUX

À ce stade avancé du projet, les réseaux d'échanges et d'expérience seront à nouveau utilement mis à profit.

Choisir les bons indicateurs

Les indicateurs doivent être définis le plus en amont possible de la démarche. Ils rempliront trois fonctions principales :

- Mesurer l'atteinte des objectifs visés ;
- Mesurer la qualité du management, la participation des cibles...
- Mesurer les résultats et l'impact des mesures prises sur la mobilité des publics visés, l'environnement, le compte-transport...

Les indicateurs choisis doivent permettre d'appréhender chacune des composantes du plan d'actions.



© Sophie Carlier

Les indispensables : quelques indicateurs correspondant aux standards européens

Les indicateurs de suivi choisis doivent permettre au PDE de répondre aux critères minimum qui seront retenus dans le cadre de la définition d'un standard européen des PDE. Ils correspondront notamment aux critères utilisés pour le trophée annuel du PDE (voir le site du projet COMMERCE qui sera régulièrement alimenté sur les critères et les standards).

QUELQUES REPÈRES

Les exemples sont donnés à titre d'illustration et à titre pédagogique. Ils ne prétendent pas à l'exhaustivité, puisque chaque système de suivi aura sa propre spécificité. En tout état de cause, le système doit rester souple et évolutif, facile à renseigner et à analyser.

Les indicateurs choisis dépendent bien entendu des objectifs de l'entreprise.

Le suivi doit être inscrit dans le plan d'action : il est nécessaire de prévoir une action « suivi-évaluation ».

Toutefois, certains critères sont indispensables à suivre systématiquement :

- Les parts modales, en nombre de déplacements et en km parcourus ;
- La consommation d'énergie ;
- Les émissions de CO₂ ;
- Les impacts financiers.

Quelques exemples

Pour approfondir l'évaluation, il est conseillé d'organiser les catégories d'indicateurs selon les champs à suivre. Cinq champs sont proposés, avec des exemples d'indicateurs pour chaque catégorie :

- **Actions mises en place** : suivre les réalisations et résultats imputables à chacune d'entre elles – état d'avancement, acteurs, budget dépensé...



- Nombre d'arceaux pour vélos créés ;
- Nombre de kits d'accessoires vélo (gilets, pinces, etc.) distribués ;
- Nombre de connexions au site de covoiturage ;
- Nombre de mises en relation par la centrale de covoiturage ;
- Nombre de prêts de véhicules électriques ;
- Nombre de réunions en téléconférences
- Etc.

- **Mobilité** : suivre l'évolution de la mobilité des publics visés, leurs changements de comportements.
 - Part modale voiture « autosolisme » (utilisation d'une voiture par une personne seule à bord) ;
 - Pourcentage de salariés ayant modifié leurs habitudes de déplacement ;
 - Taux d'occupation du parking voitures ou vélos ;
 - Nombre de vélos recensés par jour sur le parc à vélos ;
 - Nombre d'accidents de la route liés au trajet domicile-travail ;
 - Etc.

- **Environnement** : estimer les impacts des mesures sur la consommation d'énergie et les émissions de CO₂.
 - Émissions de CO₂ évitées ;
 - Baisse de la consommation d'énergie ;
 - Baisse du niveau du bruit ;
 - Etc.

- **Aspects financiers** : suivre les coûts investis et évaluer les gains générés par chaque action.
 - Pourcentage du budget consommé, total et par action ;

- Dépenses évitées (gains en euros). Ex : réduction de la cotisation d'accidents du travail ;
- Recettes ;
- Coût d'un report modal en euros (voir ci-avant le compte « déplacement ») ;
- Budget annuel alloué par l'entreprise à la mobilité (compte déplacement) ;
- Budget transport annuel moyen pour un salarié ;
- Etc.

- **Gestion de projet** : suivre les modalités de gestion du projet – nomination d'un chef de projet, niveau de concertation... – et l'intégration du PDE dans la culture d'entreprise.
 - Nombre de réunions du comité de pilotage ;
 - Niveau de concertation engagée ;
 - Nombre de participants aux réunions, représentativité des acteurs ;
 - Nombre de personnes concernées : salariés, visiteurs et fournisseurs ;
 - Respect du calendrier ;
 - Etc.

PERTINENCE DES COMPARAISONS

On s'assurera que les indicateurs choisis permettent des comparaisons dans le temps et avec d'autres entreprises, tout en veillant à effectuer des comparaisons pertinentes : une usine qui fonctionne 24 heures sur 24 n'est évidemment pas soumise aux mêmes contraintes que des bureaux ouverts de 9 heures à 5 heures.

Bonnes pratiques : le PDE par l'exemple

Les expériences présentées mettent en évidence les grands principes et les facteurs-clés de réussite d'un PDE. Ces expériences ont été choisies pour l'exemplarité et les spécificités de la démarche ou des actions mises en place.

France et Royaume-Uni : zoom sur quatre démarches

Démarche, actions, résultats : quatre PDE passés au crible. Chaque exemple illustre la façon dont le plan prend en compte les spécificités du contexte et met en œuvre les actions répondant le mieux aux besoins identifiés.



Institut Gustave-Roussy (IGR), Villejuif, France

Identité de l'entreprise, contexte et motivations

Premier centre européen de lutte contre le cancer. Projet d'extension d'activités mais problème d'accès et de stationnement.

4 000 usagers journaliers : 2 200 salariés, 1 700 patients et 400 visiteurs.

Flux de circulation mal gérés sur le site.

Démarche et méthode

Enquête préalable auprès des salariés, sensibilisation et information de la direction sur les modes alternatifs.

Aide d'un cabinet spécialisé et de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie).

Une démarche partenariale :

– En interne : enquêtes approfondies et informations avec l'aide de relais existants (CHS-CT, représentants du personnel);

– À l'extérieur : avec l'autorité organisatrice de transports (STIF, Syndicat des transports d'Île-de-France) et les collectivités pour améliorer les services de transports collectifs (TC);

Budget :

– Investissement : 120 000 euros;

– Fonctionnement : 132 000 euros par an, dont 46 000 euros par an pour le Point information Transport (PIT) et la gestion du système de covoiturage.

Actions, résultats et impacts

– Action phare : Création d'une navette reliant l'IGR aux TC, notamment au RER et au métro. Cofinancement STIF, IGR puis la communauté d'agglomération. Puis intégration dans le réseau de transports collectifs; actuellement, 1 700 trajets par jour.

– Formalisation d'un service de covoiturage : logiciel implanté sur l'intranet de l'entreprise, équipements de parking pour réserver une zone aux covoitureurs, charte de bonne conduite à signer par les covoitureurs, gestion des badges, contrôles, mises en relations par le PIT, communication permanente (affiches, dépliants, autocollants...);



– Mise en place d'une structure permanente d'information et de conseil sur les transports : « Point info transport ». Missions du Point : conseil en mobilité à temps plein, gestion du covoiturage, information et diffusion de documentations.

Résultats :

– Réduction du nombre d'utilisateurs de voitures : 17 %;

– GES : 357 tonnes de CO₂ évitées / an (10 % de réduction);

– Énergie : 144 tep économisées/an (10 % de réduction);

– Polluants atmosphérique : 1,6 tonne de NOx non rejetée (4 % de réduction);

– Monétarisation des gains environnementaux pour la collectivité : 45 000 euros/an;

– 1 emploi créé;

– Pour les salariés : jusqu'à 600 euros / an d'économie sur le coût des trajets domicile-travail.

Facteurs clés de succès

Cibles : Salariés et visiteurs renouvelés et nombreux, 24 h / 24, ce qui a nécessité une palette d'actions diversifiées.

Pérennisation du dispositif : Création d'un emploi permanent en conseil en mobilité.

ST Microelectronics, Grenoble, France

Identité de l'entreprise, contexte et motivations

1^{er} fournisseur européen de semi-conducteurs. 2 000 salariés sur le site de Grenoble, dont 75 % d'ingénieurs et de cadres.

Installée sur une ZA (zone artisanale) regroupant 7 000 emplois, située sur une presqu'île.

Problèmes de congestion et de saturation : 9 salariés sur 10 utilisent la voiture pour venir travailler.

Démarche et méthode

Stratégie économique et démarche pragmatique, intégrée dans Total Quality Management (ISO 14001).

Importance des questions environnementales pour le groupe STM.

Chaque site doit rendre des comptes chaque année.

Démarche fondée sur l'adhésion des salariés, donc par et pour les salariés.

Groupe de travail de 12 personnes, enquêtes auprès des salariés.

Ambition forte affichée par la direction.

Objectif : faire passer l'« autosolisme » (utilisation d'un véhicule par une personne seule à bord) de 75 % à moins de 50 %.

Exigence de résultats rapides et visibles.

Budget : 92 000 euros / an, à comparer avec le budget déplacement de l'entreprise de 920 000 euros.

Actions, résultats et impacts

Des mesures immédiates.

Doublement du nombre de places de stationnement vélo couvertes (200 au total); installation de douches; construction d'un abribus à l'arrêt desservant le site (coopération avec le transporteur); extension et couverture du parking réservé aux deux-roues motorisés.

Lancement du PDE au bout d'un an lors de la « Journée sans ma voiture ».

Réalisation et diffusion d'une brochure de présentation des 16 actions :

Transports collectifs : navette gratuite entre la ZA et la gare SNCF (intégrée ensuite dans le réseau), prise en charge de 80 % du coût de

l'abonnement au réseau de TC urbain, suburbain et ferroviaire.

Vélo et marche : création d'une piste cyclable desservant le site (coopération avec les collectivités); mise à disposition d'un kit sécurité vélo; création d'un service « cyclo jockey » (bus ou taxi gratuit en cas d'urgence) aide à la conversion des véhicules vers des moteurs propres.

Services de proximité : poste, billetterie TC, bornes internet, création d'une restauration rapide, contrôles antipollution gratuits sur le site, réparations vélo sur site.

Déplacements inter sites : parc de véhicules fonctionnant au GNV (gaz naturel pour véhicules); mise à disposition d'un véhicule au GNV; création d'une fonction « coordination des déplacements professionnels »; covoiturage.

Résultats :

Report modal : 15 % de report modal de la voiture particulière vers les TC (8 %) et le vélo (7 %) en moins d'un an;

Regroupement de sites (300 personnes transférées) évitant 50 allers-retours en voiture particulière.

Spécificité du contexte, facteurs clés de succès, points de blocage

Implication de la direction du site et exigences de résultats de la part de la direction générale du groupe.

Bon potentiel de report modal grâce à la qualité de la couverture du réseau de TC de l'agglomération et concentration de la plupart des résidences des salariés dans les zones desservies par ce réseau.

Actions multiples visant à couvrir l'ensemble des besoins de déplacements.



Oracle Corporation, Reading, Royaume-Uni

Identité de l'entreprise, contexte et motivations

Plus importante entreprise de logiciels au monde. Salariés : surtout des commerciaux, des développeurs et des consultants. Implantation dans un parc d'activité.

L'entreprise : certifiée Iso 14001, mène une réelle politique en faveur de l'environnement.

Confrontée à un manque de places de parking.

Démarche et méthode

Volonté d'articuler la démarche avec la certification Iso 14001 : développement d'un programme « déplacements domicile-travail durables » incluant les enquêtes, la recherche et la mise en œuvre pour réduire la dépendance à l'automobile, et capable de mesurer et de suivre les bénéfices engrangés et leur contribution à la certification.

Toutes les actions sont gérées à partir du centre informatique d'Oracle à Reading Thames Valley Park (Berkshire, ouest de Londres).

Actions, résultats et impacts

Plan de covoiturage.

Navette gratuite pour les salariés et les visiteurs vers le centre-ville : véhicules conçus comme des bus de haut de gamme (sorte de limousine collective avec sièges en cuir, vitres teintées, accès wifi, air conditionné...) pour valoriser l'image de ce mode de transports en commun et répondre aux attentes et au statut des salariés. Plan vélo : prêt de vélos, mise en place d'un système Orabike (pool bikes scheme : mise en place d'un parc de vélos disponibles). Conseils individualisés pour les déplacements. Groupes de marcheurs.

Activités promotionnelles et d'animation : balade de Londres à Brighton, journée « En ville sans ma voiture ».

Résultats :

- Report modal : 13 %, réduisant ainsi les besoins en parkings ;
- Constitution de données pour le programme ISO ;
- 13 000 litres d'essence par mois économisés ;



- 33 000 kg de CO₂ non rejetés ;
- 51 £ / mois et par salarié économisés ;
- Valorisation auprès des actionnaires ;
- Meilleure information auprès des salariés sur les alternatives possibles à la voiture.
- Développement du même programme par Oracle à Dublin.

Spécificité du contexte, facteurs clés de succès, points de blocage

Valoriser l'usage du bus en créant une image haut de gamme pour satisfaire les attentes et le statut des salariés d'Oracle.

Transformer la navette en service de courtoisie.

Royal Bank of Scotland (RBS), Edinbourg, Royaume-Uni

Identité de l'entreprise, contexte et motivations

Implantée sur le campus HQ de Gogarburn (Édimbourg).

Secteur bancaire. Nombre d'employés : 3 250.

Le PDE a été développé lors de la construction du nouveau siège (obligation légale).

Système d'affectation des places de parking aléatoire, alors que l'entreprise offre seulement 1 place pour 2,7 employés.

Démarche et méthode

Rationaliser l'attribution des places de parking en fonction des besoins réels.

Principe de base pour faire accepter la démarche : équité donc application identique pour tout le personnel, y compris le directeur.

Définition des critères objectifs pour décider d'affecter une place, mêlant les besoins ou contraintes réelles : situation de handicap, horaires de travail, besoin d'un véhicule professionnel, et la qualité de l'offre : qualité de l'accès aux transports collectifs ou autre alternative de qualité à la voiture.

Attribution de points selon le degré de contrainte réelle.

Actions, résultats et impacts

Affectation de place de parking selon le nombre de points obtenus.

Points supplémentaires pour covoiturage (partage de la voiture) ou pour « costationnement » (partage de la place de parking selon les jours). Négociation avec les fournisseurs de services et cofinancement, le cas échéant, pour améliorer la qualité de desserte des bus, notamment favoriser les lignes directes.

Navette ferroviaire gratuite pour rabattre les voyageurs sur les deux gares les plus proches.

Création d'un permis de se garer : création d'une base de données pour gérer la réservation des places de parking, y compris pour les visiteurs, et délivrer les autorisations obligatoires de se garer.

Système de surveillance et de contrôle. Une condition pour obtenir le permis : obligation de remettre à disposition sa place chaque fois qu'on ne l'utilise pas (en moyenne 20 jours / an / personne) afin de permettre des permis journaliers pour les usagers occasionnels.

Résultats :

- Disponibilité d'une place, régulière ou occasionnelle, garantie en fonction des besoins ;
- Équité du système, qui a donc bénéficié de l'adhésion des salariés.

Spécificité du contexte, facteurs clés de succès, points de blocage

Actions complémentaires parking et transports en commun.

Calé sur une analyse des besoins réels.

Souplesse dans les formes de partage : partage de la voiture ou partage de l'espace dans le temps.





© Cilles Alligon

Ce qu'il faut retenir des expériences menées : les facteurs clés de succès

L'élaboration d'un PDE repose sur des piliers communs aux démarches de développement durable.

On dénombre sept facteurs clés de succès :

- **Connaître** : grâce à la réalisation d'un diagnostic;
- **Positionner** le chef de projet pour garantir sa légitimité;

• **Concertier et fédérer** : le succès d'un PDE repose sur l'adhésion de toutes les personnes concernées;

• **Communiquer** : pour promouvoir et faire vivre le PDE;

• **Imaginer** : les solutions sont à définir au cas par cas, avec l'avis et les suggestions des publics visés ;

• **Évaluer** : indispensable pour s'engager dans un processus d'amélioration de façon continue;

• **Privilégier une approche multimodale** dans la définition du plan d'actions – principe propre aux plans de déplacements.

Pour en savoir plus

Adresses utiles

Région Île-de-France : www.iledefrance.fr

ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) :

- Île-de-France : www.ademe.fr/ile-de-france/
- Site national : www.ademe.fr (domaines d'intervention, transport, circuler en ville, exemples à suivre, outils de calcul...)
- Site dédié aux PDE : www.plan-deplacements.fr

ARENE (Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies en Île-de-France) : www.areneidf.org

CERTU (Centre d'Études sur les Réseaux, les Transports et l'Urbanisme) : www.certu.fr

CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie d'Île-de-France) : www.paris-iledefrance.cci.fr

STIF (Syndicat des Transports d'Île-de-France) : www.stif.info

IAU (Institut d'Aménagement et d'Urbanisme en Île-de-France) : www.iau-idf.fr

COMMERCE (projet européen du programme Énergie Intelligente Europe) : www.commerce-eu.org

EPOMM (Réseau européen d'information sur le management de la mobilité) : www.epomm.org

DRIRE (Direction Régionale de la Recherche et de l'Industrie) : www.drire.gouv.fr/ile-de-france/

Transport For London (TFL) : www.tfl.gov.uk

Sources documentaires

Les éléments de méthode et de réalisation d'un PDE sont issus en partie des ouvrages suivants :

ARENE, « **Plans de Déplacements d'Administration, mode d'emploi** », ARENE, 2008.

ADEME, « **Réalisez un PDE, guide à destination des chefs de projets** » réf ADEME n°4781, dernier tirage de janvier 2008, en vente (25 euros) auprès de l'ADEME et sur www.ademe.fr/publications. Les exemples de bonnes pratiques de PDE délivrés dans ce guide proviennent de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) qui les a évaluées en 2005 et qui sont disponibles sur www.ademe.fr/eas.

Transport for London

- « **The essential guide to travel planning** » ;
- « **Local Travel Plan Groups** » ;
- « **Pool bikes for business** ».

Ces guides sont accessibles sur : www.tfl.gov.uk/corporate/projectsand-schemes/workplacetravelplanning

Magazine Ville et Transport (février 2008).

Entreprises citées dans ce guide

ST Microelectronics (groupe international, fabricant de semi conducteurs) : www.st.com

IQR Institut Gustave Roussy (centre hospitalier de lutte contre le cancer) : www.igr.fr

ICADE – EMGP (société foncière, développeur) : www.icade.fr

CCI de Grenoble : www.grenoble.cci.fr