

**CEN/TC**

Date : 09-2009

**CWA 99999:2009.5**

CEN/TC

Secrétariat : ON

## **Code of practice for implementing quality in mobility management in small and medium sized cities —**

*Code de bonnes pratiques pour la mise en œuvre de la qualité dans le management de la mobilité au sein des villes de petite et moyenne taille —*

ICS :

Descripteurs : version du 23 septembre 2009

Type de document : CWA  
Sous-type :  
Étape : Publication  
Langue du document : F

## Table des matières

Page

1	Champ d'application .....	6
2	Références normatives .....	6
3	Termes et définitions.....	6
4	Management de la qualité pour le management de la mobilité dans les villes de petite et moyenne taille .....	8
4.1	Introduction .....	8
4.2	Plan de management de la qualité pour le management de la mobilité .....	8
4.3	Phases dans le processus vers l'amélioration de la qualité : l'échelle de développement .....	10
4.4	Composant 1 – Politique de management de la mobilité .....	12
4.4.1	Généralités .....	12
4.4.2	Élément 1 : Besoins de l'utilisateur et de la société .....	12
4.4.3	Élément 2 : Politique de management de la mobilité sur le papier .....	12
4.4.4	Élément 3 : Direction .....	14
4.5	Composant 2 – Stratégie.....	15
4.5.1	Généralités .....	15
4.5.2	Élément 4 : Programme de management de la mobilité.....	16
4.5.3	Élément 5 : Partenariats.....	16
4.5.4	Élément 6 : Ressources humaines .....	17
4.5.5	Élément 7 : Budget .....	17
4.6	Composant 3 – Mise en œuvre.....	18
4.6.1	Élément 8 : Différentes catégories de mesures de MM .....	18
4.6.2	Élément 9 : Mesures de soutien au MM.....	20
4.7	Composant 4 – Surveillance et évaluation.....	21
4.7.1	Élément 10 : Résultats auprès de l'utilisateur et de la société .....	21
4.7.2	Élément 11 : Retour d'information aux parties intéressées.....	22
4.7.3	Élément 12 : Révision du management.....	23
5	Procédures d'évaluation QMSMM.....	23
5.1	Introduction .....	23
5.2	Évaluation interne.....	24
5.2.1	Auto-évaluation.....	24
5.2.2	Petit audit interne.....	24
5.2.3	Audit interne.....	25
5.3	Audit externe .....	25
5.4	Certification et benchmarking .....	26
6	Plus de détails sur les procédures d'audit .....	27
6.1	Utilisation du questionnaire et du mécanisme d'évaluation dans le cadre des procédures d'audit .....	27
6.2	Format du rapport d'audit.....	28
6.3	Qualification des auditeurs externes .....	28
<b>Annexe A (à titre informatif) Définition et catégorisation des mesures individuelles de management de la mobilité.....</b>		
A.1	Introduction .....	29
A.2	Mesures d'information .....	29
A.2.1	Centre de mobilité.....	29
A.2.2	Conseiller en mobilité .....	29
A.3	Mesures promotionnelles .....	29
A.3.1	Assistance mobilité personnalisée (Personalised Travel Assistance – PTA).....	29
A.4	Mesures d'organisation et de coordination .....	30
A.4.1	Covoiturage .....	30

<b>A.4.2</b>	<b>Autopartage</b> .....	<b>30</b>
<b>A.4.3</b>	<b>Covoiturage par minibus</b> .....	<b>30</b>
<b>A.5</b>	<b>Mesures relatives au site</b> .....	<b>30</b>
<b>A.5.1</b>	<b>Plan de mobilité</b> .....	<b>30</b>
<b>A.5.2</b>	<b>Gestion du stationnement des voitures</b> .....	<b>32</b>
<b>A.5.3</b>	<b>Plans de mobilité scolaire</b> .....	<b>32</b>
<b>Annexe B (à titre informatif) Bref questionnaire QMSMM d'auto-évaluation</b> .....		<b>34</b>
<b>Annexe C (à titre informatif) Version longue du questionnaire QMSMM</b> .....		<b>39</b>
<b>C.1</b>	<b>Introduction</b> .....	<b>39</b>
<b>C.2</b>	<b>Échelle de développement</b> .....	<b>39</b>
<b>C.3</b>	<b>Composant 1 : Politique de management de la mobilité</b> .....	<b>40</b>
<b>C.3.1</b>	<b>Élément 1 : Besoins de l'utilisateur et de la société</b> .....	<b>40</b>
<b>C.3.2</b>	<b>Élément 2 : Politique sur le papier</b> .....	<b>41</b>
<b>C.3.3</b>	<b>Élément 3 : Direction</b> .....	<b>42</b>
<b>C.4</b>	<b>Composant 2 : Stratégie de management de la mobilité</b> .....	<b>43</b>
<b>C.4.1</b>	<b>Élément 4 : Programme de MM</b> .....	<b>43</b>
<b>C.4.2</b>	<b>Élément 5 : Gestion des ressources humaines</b> .....	<b>44</b>
<b>C.4.3</b>	<b>Élément 6 : Partenariats</b> .....	<b>45</b>
<b>C.4.4</b>	<b>Élément 7 : Budget</b> .....	<b>46</b>
<b>C.5</b>	<b>Composant 3 : Mise en œuvre du management de la mobilité</b> .....	<b>47</b>
<b>C.5.1</b>	<b>Élément 8 : Catégories de mesures de MM</b> .....	<b>47</b>
<b>C.5.2</b>	<b>Élément 9 : Mesures de soutien au MM</b> .....	<b>49</b>
<b>C.6</b>	<b>Composant 4 : Surveillance et évaluation</b> .....	<b>50</b>
<b>C.6.1</b>	<b>Élément 10 : Résultats auprès de l'utilisateur et de la société</b> .....	<b>50</b>
<b>C.6.2</b>	<b>Élément 11 : Retour d'information aux parties intéressées</b> .....	<b>51</b>
<b>C.6.3</b>	<b>Élément 12 : Révision du management</b> .....	<b>52</b>
<b>Annexe D (à titre informatif) Instructions étape par étape : comment réaliser les petits audits internes</b> .....		<b>53</b>
<b>Annexe E (à titre informatif) Instructions étape par étape : comment réaliser les audits internes</b> .....		<b>55</b>

## Avant-propos

Ce CEN Workshop Agreement a été rédigé et approuvé le 04.09.2009 par un ensemble de représentants des parties intéressées dont la composition a été soutenue par le CEN suite à l'appel public à participation de juillet 2007.

Une liste des individus et des organisations qui soutiennent le consensus technique représenté par le CEN Workshop Agreement est disponible auprès du centre de gestion du CEN. Ces organisations proviennent des secteurs économiques suivants : universités et sociétés de conseil.

La procédure formelle suivie par le Workshop dans l'élaboration de ce CEN Workshop Agreement a été approuvée par les membres nationaux du CEN, mais ni les membres nationaux du CEN, ni le centre de gestion du CEN ne peuvent être tenus responsables du contenu technique de ce CEN Workshop Agreement ou des éventuels conflits avec les normes ou législations. Ce CEN Workshop Agreement ne peut en aucun cas être considéré comme une norme officielle développée par le CEN et ses membres.

La phase de révision / d'approbation finale pour ce CWA a débuté le 13.08.2009 et s'est clôturée le 04.09.2009. Le texte final de ce CWA a été soumis au CEN pour publication le 23.09.2009.

Ce CEN Workshop Agreement est disponible au public en tant que document de référence provenant des membres nationaux du CEN : AENOR, AFNOR, ASRO, BSI, COSMT, DIN, DS, ELOT, IBN/BIN, IPQ, MSZT, NEN, NSAI, NSF, ON, SEE, SIS, SFS, SNV, STRI, SUTN, UNI.

Toute suggestion ou tout commentaire de la part des utilisateurs du CEN Workshop Agreement est le bien venu et devrait être adressé au centre de gestion du CEN.

## Introduction

Le management de la mobilité est un concept destiné à promouvoir le transport durable et à gérer la demande relative à l'utilisation de la voiture en changeant les attitudes et les comportements des voyageurs. Au cœur du management de la mobilité se trouvent des mesures « douces » telles que l'information et la communication, l'organisation de services et la coordination d'activités de différents partenaires. Les mesures « douces » améliorent le plus souvent l'efficacité des mesures « dures » au sein du transport urbain (par ex. nouvelles lignes de tram, nouvelles routes et nouvelles pistes cyclables). Les mesures de management de la mobilité (par rapport aux mesures « dures ») ne nécessitent pas forcément d'importants investissements financiers et peuvent présenter un rapport avantages-coûts élevé.

Le management de la mobilité est essentiellement une approche du transport axée sur la demande. Il a pour but de soutenir et d'encourager un changement dans l'attitude et le comportement des personnes afin de réduire l'utilisation de la voiture personnelle et de renforcer les modes de transport durables. La coopération entre les institutions publiques et privées permet de trouver des solutions qui remplissent non seulement les objectifs publics mais aussi les objectifs individuels en matière de mobilité et de transport. Les outils du management de la mobilité sont basés sur l'information, la communication, l'organisation, la coordination et la promotion nécessaire.

Le présent CWA a été préparé par le CEN Workshop 37 « Quality Management in Mobility Management for smaller and medium sized cities – MOBIMA » (Management de la qualité dans le management de la mobilité pour les villes de petite et moyenne taille), dont le secrétariat est tenu par ON. Il a été élaboré en étroite collaboration avec les experts du projet MAX « Successful Travel Awareness Campaigns and Mobility Management Strategies » (Campagnes de sensibilisation aux transports et stratégies de management de la mobilité), soutenu par le sixième programme-cadre de l'Union Européenne. Ce projet a été divisé en quatre modules de travail (appelés « work package »).

Le projet MAX a permis de développer différents outils destinés aux professionnels qui souhaitent lancer un processus de management de la mobilité ou qui souhaitent améliorer leurs pratiques actuelles. Ces différents outils sont en rapport avec le système de management de la qualité qui est décrit dans le présent document et fournissent des conseils pour l'introduction de la qualité dans le management de la mobilité.

Le système de management de la qualité décrit dans ce document, sa mise en œuvre et son application continue ont été développés dans le module de travail MAX/WP C. Le présent CWA se base sur des recherches articulées selon les étapes sont les suivantes :

1. Une (re)définition claire du concept du management de la mobilité et une catégorisation des mesures de management de la mobilité ;
2. Etablissement d'un prototype de système de MQ ;
3. Évaluation de ce prototype par l'intermédiaire d'une enquête par questionnaire réalisée parmi les responsables de la mobilité de 47 villes européennes à travers toute l'Europe ;
4. Une discussion de groupe ciblée avec cinq experts en management de la mobilité et deux professionnels (praticiens) ;
5. Et enfin une présentation du système de management de la qualité dans la ville de Kortrijk, ville belge de taille moyenne se trouvant dans la partie flamande néerlandophone.

Toutes les étapes de recherche réalisées ont permis de perfectionner le prototype initial en s'orientant vers le système de management de la qualité décrit dans le présent CWA. Dans le cadre de MAX/WP C et du CEN Workshop 37 « MOBIMA », les experts des universités, des sociétés de conseil, des autorités publiques et des organismes de normalisation ont participé au travail. Le présent CWA a reçu le soutien des représentants de ces secteurs.

## 1 Champ d'application

Ce document fournit un code de bonnes pratiques pour définir, mettre en œuvre et améliorer en continu la qualité dans le management de la mobilité au sein des villes de petite et moyenne taille. Les villes de petite et moyenne taille comptent de 20 000 à 200 000 habitants.

Le même plan de MQ pourrait toutefois être appliqué par toute ville ou municipalité qui investit dans le management de la mobilité quelle que soit leur taille. Le QMSMM présenté (plan de management de la qualité pour le management de la mobilité) peut également aider les entités privées, agences ou entreprises – appelées organisations dans le présent document – à définir la politique de management de la mobilité.

Le plan de management de la qualité présenté peut être utilisé comme base pour une auto-déclaration s'appuyant sur une procédure d'audit interne ou comme base pour la certification par une tierce partie compétente.

## 2 Références normatives

Ce document comporte des dispositions d'autres publications référencées par date ou non datées. Ces références normatives sont citées dans le texte aux moments adéquats et sont présentées dans une liste ci-après. Pour les références datées, les modifications subséquentes ou les révisions relatives à ces publications s'appliquent au présent document uniquement lorsqu'elles sont incluses par modification ou par révision. Pour les références non datées, la dernière édition de la publication indiquée est valable.

EN ISO 19011, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et / ou du management environnemental (ISO 19011:2002)*

## 3 Termes et définitions

Les termes et définitions suivants s'appliquent pour le présent document.

**3.1 management de la mobilité (MM)**  
concept destiné à promouvoir le transport durable et à gérer la demande relative à l'utilisation de la voiture en changeant les attitudes et les comportements des voyageurs

Au cœur du management de la mobilité se trouvent des mesures « douces » telles que l'information et la communication, l'organisation de services et la coordination d'activités de différents partenaires. Les mesures « douces » améliorent le plus souvent l'efficacité des mesures « dures » au sein du transport urbain (par ex. nouvelles lignes de tram, nouvelles routes et nouvelles pistes cyclables). Les mesures de management de la mobilité (par rapport aux mesures « dures ») ne nécessitent pas forcément d'importants investissements financiers et peuvent présenter un rapport avantages-coûts élevé.

Dans la pratique, voilà ce que cela signifie : dans une ville où le MM est mis en œuvre,

- il existerait des campagnes de communication et des publicités en faveur des déplacements à pied, en vélo et au moyen des transports publics ;
- on pourrait bénéficier d'une assistance personnalisée au déplacement, fournissant des informations sur la manière de réduire l'utilisation de la voiture ;
- un employeur paierait les tickets de transport public afin d'encourager les déplacements au travail sans voiture ;
- on pourrait disposer d'un service d'autopartage à proximité du domicile ;

- à l'école, des plans de mobilité pourraient permettre d'organiser les déplacements à pied des écoliers en toute sécurité ;
- pour les déplacements de loisirs par les transports publics, on aurait la possibilité d'utiliser les services de conseils du centre de mobilité local ;
- les permis de construire pourraient être liés à certaines exigences dans le but de réduire l'impact d'un nouvel aménagement sur la mobilité, par exemple, en mettant en place un plan de mobilité pour les employés, visiteurs et pour le transport des marchandises aux alentours du site ou en limitant le nombre de places de stationnement.

En général, les mesures de management de la mobilité sont rarement isolées, elles se présentent souvent sous forme de lot de mesures, c'est-à-dire des campagnes d'information combinées à des infrastructures, politiques de tarification ou réglementations.

### 3.2

#### **plan de management de la qualité pour le management de la mobilité (QMSMM)**

système destiné à diriger et à gérer les processus et les résultats d'une administration ou d'une organisation en matière de qualité, et ce, afin d'assurer que

- les (nouvelles) mesures de management de la mobilité peuvent être introduites facilement et efficacement,
- les mesures de management de la mobilité (existantes) sont efficaces,
- les besoins et exigences de la société, des utilisateurs et des parties intéressées sont remplis,
- l'amélioration continue est intégrée et que
- le management des processus et des résultats est établi et maintenu de manière adéquate

### 3.3

#### **organisation**

entité responsable de la définition et de la mise en œuvre d'un plan de management de la mobilité

Cette entité pourrait par ex. être un service chargé des transports ou de la mobilité auprès d'une autorité municipale ou régionale, une entreprise, un établissement scolaire ou un fournisseur de services de transport. Ce QMSMM est tout d'abord élaboré pour les (services des transports des) municipalités et villes de petite et moyenne taille, mais il peut aussi être utilisé par des plus grandes villes, autorités régionales, organisations privées.

### 3.4

#### **benchmarking (analyse comparative)**

méthode largement utilisée dans le management, notamment dans le management stratégique, dans lequel les organisations évaluent différents aspects de leurs processus par rapport aux pratiques exemplaires, généralement au sein de leur propre secteur ou service

Cela permet aux organisations d'élaborer des plans sur la manière d'adopter de telles pratiques, habituellement dans le but d'augmenter certains aspects de la performance. Le benchmarking doit être considéré comme un processus continu dans lequel les organisations cherchent à mettre leurs pratiques à l'épreuve à maintes reprises. Le processus d'identification et d'apprentissage à partir des pratiques exemplaires au sein d'autres organisations est un outil puissant en matière d'amélioration continue et d'augmentation de la performance.

Une organisation peut mesurer sa performance de nombreuses manières :

- L'organisation évalue ses activités et définit des objectifs pour la performance du MM en déterminant les zones de benchmarking les plus utiles.

- L'organisation identifie d'autres organisations aux activités similaires et aux performances exceptionnelles et entre en contact avec elles afin de mettre au point un programme de comparaison.
- L'organisation évalue la performance de (des) l'organisation(s) cible(s) en partageant les informations (par ex. visites du site) afin de la comparer avec sa propre performance.
- L'organisation identifie et met en œuvre les mesures basées sur l'évaluation des autres organisations. Cela nécessite l'élaboration de méthodes afin d'appliquer les résultats du benchmarking et de poursuivre l'implication d'autres organisations. L'organisation assure des « cycles de benchmarking » continus et devient une cible de benchmarking pour d'autres organisations. L'organisation explore la possibilité de mentorat pour d'autres organisations.

## **4 Management de la qualité pour le management de la mobilité dans les villes de petite et moyenne taille**

### **4.1 Introduction**

Le plan décrit dans les paragraphes suivants assure une mise en œuvre efficace et systématique d'un QMSMM. L'application d'une approche systématique du MM

- permet d'assurer que la politique de MM et la (les) mesure(s) de MM sont clairement définies, comprises et acceptées par toutes les parties intéressées (politiciens locaux, direction, principaux partenaires privés et publics, internes et externes) et par le groupe cible ou le plus large groupe de citoyens ;
- permet de clairement définir les objectifs de MM, de les intégrer étroitement aux objectifs relatifs à la mobilité (durable) de la ville ou de l'organisation et de les aligner avec les activités principales de l'organisation ;
- permet de comprendre, d'attribuer et de convenir des responsabilités pour les différentes parties de la politique de MM ;
- permet de constituer des partenariats en dehors de la propre organisation du MM (par ex. avec d'autres services, avec les fournisseurs de services de transport public, les écoles, les entreprises) ;
- permet de promouvoir l'approche logique de la planification et d'encourager des estimations plus précises (ressources humaines, temps et coûts) ;
- fournit un moyen cohérent pour la surveillance et l'évaluation et
- soutient la direction et les parties intéressées de l'approche intégrale du MM. Une récompense comme un label peut renforcer cela.

### **4.2 Plan de management de la qualité pour le management de la mobilité**

Le QMSMM proposé pour les villes de petite et moyenne taille dans le présent CWA est basé sur la boucle de processus de management de la qualité décrite dans EN ISO 9001, le modèle d'excellence EFQM [1], le modèle BYPAD [2] et le modèle Boon et al. [3]. Il comprend quatre composants logiques, qui sont chacun matérialisés par un certain nombre d'éléments ou de critères de qualité. Il y a au total 12 éléments :

- Composant 1 : Politique de management de la mobilité
  - Élément 1 : Besoins de l'utilisateur et de la société
  - Élément 2 : Politique sur le papier



- Élément 3 : Direction
- Composant 2 : Stratégie
  - Élément 4 : Programme ou plan de management de la mobilité
  - Élément 5 : Partenariats internes et externes
  - Élément 6 : Ressources humaines
  - Élément 7 : Budget
- Composant 3 : Mise en œuvre
  - Élément 8 : Catégories de MM
  - Élément 9 : Mesures de soutien au management de la mobilité
- Composant 4 : Surveillance et évaluation
  - Élément 10 : Résultats auprès de l'utilisateur et de la société
  - Élément 11 : Retour d'information aux parties intéressées
  - Élément 12 : Révision du management

Ces 12 éléments jouent un rôle clé pour les villes et organisations dans la mise en place de mesures de management de la mobilité et dans l'amélioration continue de la performance du MM. Les informations et discussions sur la manière dont ces 12 éléments sont pris en considération par la ville ou l'organisation servent de base pour une évaluation objective et périodique de la politique actuelle de MM et pour déterminer la manière dont les améliorations futures peuvent être réalisées.

Les quatre composants logiques et les 12 éléments clés du QMSMM sont représentés dans un schéma circulaire ([Figure 1](#)). Les principes des quatre composants du QMSMM et des 12 éléments clés ou critères de qualité sont décrits de manière plus détaillée dans les points [4.4](#) à [4.7](#). Pour chaque élément, une brève introduction ainsi qu'un aperçu des principaux sous-critères sont donnés.

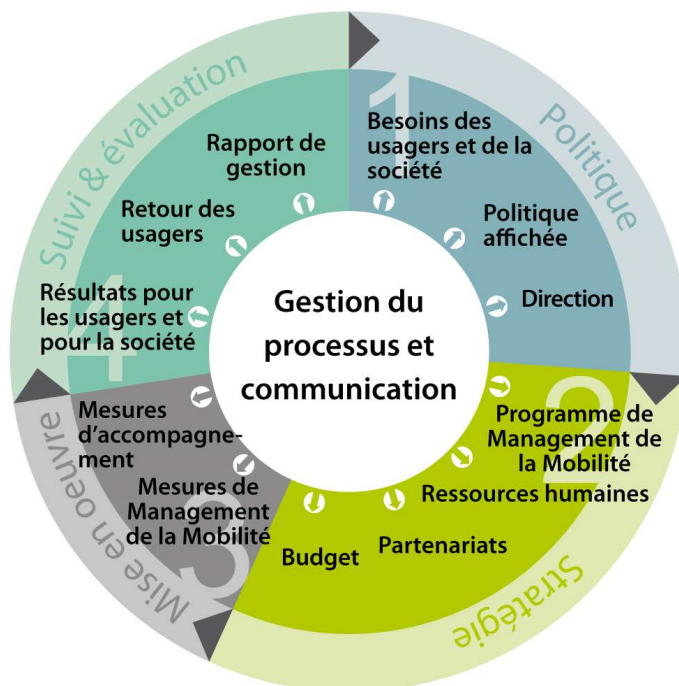


Figure 1 — Plan de management de la qualité pour le management de la mobilité dans les villes de petite et moyenne taille

### 4.3 Phases dans le processus vers l'amélioration de la qualité : l'échelle de développement

Le QMSMM n'est pas normatif. Il exige qu'une ville ou une organisation joue un rôle actif dans l'analyse et l'évaluation de leurs pratiques actuelles en considérant chacun des 12 éléments ou critères et détermine ensuite comment des changements au niveau de ces éléments peuvent permettre d'améliorer le management de la mobilité. Afin d'examiner et d'évaluer les pratiques actuelles pour chacun des 12 éléments, l'échelle de développement du management de la qualité est utilisée en tant que mécanisme d'évaluation pour indiquer à quel niveau de développement une ville ou une organisation se trouve. On distingue six phases de développement (Figure 2).

↑	Phase de développement 5 : Management total de la qualité	↑
	Phase de développement 4 : Approche MM axée sur l'enchaînement	
	Phase de développement 3 : Approche MM axée sur le système	
	Phase de développement 2 : Approche MM axée sur le processus	
	Phase de développement 1 : Approche MM axée sur l'activité	
	Phase de développement 0 : Aucune preuve d'approche MM	

Figure 2 — Phases de développement

Les caractéristiques clés de ces 5 phases de développement sont :

— **Phase de développement 0**

Il n'y a aucune preuve de projet de politique de management de la mobilité ou d'activité liée au MM.

— **Phase de développement 1**

Les activités de management de la mobilité ponctuelles ayant pour principal objectif de résoudre les problèmes sont en place. La qualité est le résultat d'efforts individuels. Il n'y a toutefois pas de projet général commun en matière de politique de MM mais uniquement une planification à court terme.

— **Phase de développement 2**

Les besoins et les priorités sont connus. Il y a un projet commun relatif à la politique de MM mais l'accent est surtout mis sur des projets individuels. Il n'y a pas de programme intégré. La ville ou l'organisation dispose de quelques accords généraux mais avec un engagement limité uniquement. Il n'y a pas de garantie en matière de soutien continu. Une coordination limitée au sein de l'équipe de MM est en place. La consultation au sein de l'équipe se fait de manière coopérative. Il n'y a pas de répartition des tâches ni d'échange d'expérience. De plus des inadéquations se manifestent régulièrement.

— **Phase de développement 3**

Suffisamment de données sont disponibles et on observe une tendance générale à l'externalisation plutôt qu'à l'internalisation (municipalité en apprentissage). Des accords écrits obligatoires sont établis entre les partenaires. L'approche systématique se concentre sur le renouvellement et l'amélioration. Il y a la possibilité de promouvoir l'expertise. La répartition des tâches est adaptée. L'harmonie organisationnelle et professionnelle est régulièrement atteinte. Les responsables et assistants s'engagent à un haut niveau.

— **Phase de développement 4**

Une analyse et une évaluation systématique du travail sont régulièrement réalisées. Des indicateurs de qualité servant d'instruments de politique sont utilisés. Les problèmes sont systématiquement analysés et cette analyse est régulièrement surveillée. La méthode de travail est axée vers le futur et l'innovation. Des effets synergétiques apparaissent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (plus-value du travail d'équipe et de l'externalisation).

— **Phase de développement 5**

Il existe un cadre de référence extérieur avec des « pratiques exemplaires ». Les critères de qualité appliqués et les indicateurs de performance évoluent de manière positive. La coopération extérieure est présente dans tous les domaines de travail concernés. La ville ou l'organisation est reconnue par une tierce partie en tant qu'entité aux « bonnes pratiques / pratiques exemplaires ». La ville ou l'organisation définit les tendances. Le renouvellement des produits et des services a déjà fait ses preuves depuis des années (par ex. par l'intermédiaire de publications, participation aux débats).

En regroupant et en analysant les preuves pour chacun des 12 éléments (par ex. combinaison d'analyses de document, entretiens individuels et discussions collectives avec l'équipe de MM et avec les principales parties intéressées), il est possible d'évaluer le statut actuel du management de la qualité et des mesures d'amélioration peuvent être formulées. L'implication active du coordinateur du MM ou du responsable au sein de l'organisation, de l'équipe de MM ainsi que des parties intéressées internes et externes dans la procédure de révision permet de trouver des solutions créatives et pertinentes à partir de l'organisation elle-même. La procédure d'évaluation ou de révision peut être dirigée par un auditeur désigné en interne ou par un auditeur externe (cf. [paragraphe 5](#)).

## 4.4 Composant 1 – Politique de management de la mobilité

### 4.4.1 Généralités

Une politique de management de la mobilité définit la vision générale d'une ville ou d'une organisation pour la promotion du transport durable au moyen d'une approche axée sur la demande. Elle a pour but de soutenir et d'encourager un changement dans l'attitude et le comportement des personnes afin de réduire l'utilisation de la voiture personnelle et de renforcer les modes de transport durables. La coopération entre les différents services de la ville et les institutions publiques et privées permet de trouver des solutions qui remplissent non seulement les objectifs publics mais aussi les objectifs individuels en matière de mobilité et de transport. Les outils du management de la mobilité sont basés sur l'information, la communication, l'organisation, la coordination et la promotion nécessaire.

Trois éléments ou critères qui constituent la qualité du management de la mobilité sont définis :

- Bien connaître le comportement de mobilité et les besoins des groupes cibles et des citoyens pour établir une politique de MM ;
- La vision générale et les objectifs de la politique de management de la mobilité sont inscrits dans un document de politique (« politique sur le papier ») ;
- Bonne coordination et direction générale de la politique de management de la mobilité et des processus.

### 4.4.2 Élément 1 : Besoins de l'utilisateur et de la société

Les objectifs de la politique de MM de la ville ou de l'organisation devraient être établis en se basant sur un bon aperçu du comportement de déplacement et des besoins de mobilité de tous les groupes cibles et des citoyens en général. L'aspect « axé sur la demande » du MM devrait figurer dans les objectifs de la politique de MM. En outre, le grand public devrait être sensibilisé aux objectifs et aux activités de la ville en matière de mobilité durable, et ce, au moyen de différentes techniques de communication et de participation afin que le MM puisse compter sur le soutien public.

Une ville ou une organisation peut aborder avec sérieux le thème des besoins de l'utilisateur et de la société de différentes manières par ex. en réunissant des informations sur le choix modal et en les utilisant pour élaborer la politique de management de la mobilité. Certaines villes investissent dans des études faites sur des groupes cibles spécifiques ou nouveaux pour le management de la mobilité (par ex. enfants, visiteurs, citoyens, employés faisant la navette, nouveaux résidents). Des sources d'information secondaires peuvent être analysées pendant la rédaction de la politique de MM telles que les chiffres sur les accidents de la route, les tendances en matière d'utilisation des transports publics et les chiffres sur la qualité de l'air.

Les questions suivantes peuvent être posées :

- Les citoyens connaissent-ils les objectifs généraux et les ambitions de la ville en matière de transport durable ?
- Les citoyens sont-ils impliqués dans la planification de la politique ?

Différentes mesures peuvent être établies, de la distribution de prospectus à l'organisation de forum, afin d'informer le public et de gagner leur soutien en faveur du MM. Des actions élaborées sur mesure peuvent être menées dans le but d'informer et de convaincre les décideurs et les parties intéressées sur l'importance et les avantages du MM.

### 4.4.3 Élément 2 : Politique de management de la mobilité sur le papier

Un document de politique sur le MM ou une section spécifique consacrée au MM dans un document de politique est élaboré et intégré dans la politique locale générale de transport pour l'organisation ou le plan de

déplacements urbains <sup>1)</sup>). Le document sur le MM ou la section correspondante dans un document explique les intentions et les ambitions générales pour la promotion du transport durable et la gestion de la demande relative à l'utilisation de la voiture en changeant les attitudes et les comportements des voyageurs. Ce document de politique relatif au MM doit être accepté par les politiciens, les parties intéressées et le grand public. La consultation des parties intéressées majeures lors de la phase de rédaction du document de politique MM peut permettre d'éviter le rejet du document de politique par la suite. Pour obtenir le soutien politique et public dès le départ, il est important d'informer les politiciens et le grand public sur le projet de MM (promouvoir la campagne de communication).

Il est important que le document de politique exprime les intentions en matière de MM et que ces intentions soient en accord avec la définition (cf. point 3.1). Il est également très utile de placer le MM dans le cadre de la politique complète de transport urbain étant donné que les mesures de MM sont rarement isolées. Elles se présentent souvent sous forme de lot de mesures, c'est-à-dire des campagnes d'information combinées à des infrastructures, politiques de tarification ou réglementations. La combinaison du management de la mobilité (mesures douces) avec des mesures dures comme les mesures relatives à l'infrastructure, les politiques de tarifications et la réglementation, est plus susceptible d'avoir de bons résultats en termes de transfert modal.

Ce qui distingue les mesures de MM des autres mesures locales de transport :

- Le MM est axé sur la demande au lieu de l'offre.

La construction de nouvelles lignes de tram, de nouvelles pistes cyclables, de nouvelles routes etc. n'est pas considérée comme faisant partie du MM étant donné qu'il s'agit ici de mesures axées sur l'offre.

**REMARQUE** Cela est par exemple visible dans les politiques aux Pays-Bas et en Suède, où il est obligatoire dans de nombreux cas, de d'abord observer le potentiel du MM avant d'autoriser les mesures relatives à l'offre comme la construction de routes. Aux Etats-Unis et dans certains autres pays, le MM est appelé gestion de la demande en transport (Travel Demand Management – TDM), ce qui montre bien qu'il est ici aussi question de demande.

- Les mesures relatives à l'infrastructure peuvent faire partie d'une approche générale du MM.

Dans de nombreux pays, le MM est surtout vu comme une activité en rapport avec le site – site générant du trafic tels qu'une entreprise, une école ou une attraction touristique. Sur des sites comme les hôpitaux ou les parcs d'activités, un lot de mesures de MM négociées peut inclure l'infrastructure (mesures d'offre typiques comme les places de stationnement pour vélos, les arrêts de tram, les parkings pour voitures et les services de navette). Elles sont considérées comme des mesures de soutien à la politique de MM.

- Le MM ne doit pas forcément être limité à un site.

Des instruments à l'échelle urbaine, régionale voire nationale comme l'autopartage, le covoiturage, les centres de mobilité, les dossiers d'information pour nouveaux résidents, les campagnes de communication, l'intégration de plusieurs services dans un système de tarif sont considérés comme faisant partie du MM.

- Les plans de déplacements urbains durables ne font pas partie du MM, mais ils devraient contenir du MM.

Le MM ne comprend pas l'ensemble de la planification du trafic et du transport. Les plans de transport font partie du MM lorsqu'ils sont relatifs à un site, comme les plans de déplacements d'entreprises ou les plans de déplacements scolaires. Les voies réservées aux véhicules multi-occupants, les taxes d'encombrement, la gestion du stationnement et les péages ne font pas partie du MM bien qu'il s'agisse de mesures typiques axées sur la demande, mais peuvent être des mesures de soutien au MM. Étant

---

<sup>1)</sup> ou un document similaire pour les autres groupes cibles, par ex. plan de transport vert pour les entreprises, plan de mobilité sur site pour les organisateurs d'événement.

donné que la gestion du stationnement est un élément important dans le MM relatif au site, elle est considérée comme une partie intégrante du MM dans le cadre du lot de mesures de MM.

- La gestion du système de trafic n'est pas considérée comme faisant partie du MM.

Les composants de la gestion du trafic qui ont pour but d'influencer la demande et de changer les attitudes sont considérés comme faisant partie du MM, notamment s'ils rendent l'utilisation de modes de transport autres que la voiture attrayante, par ex. en fournissant les horaires de départ des trains en temps réel via le téléphone mobile, Internet, les panneaux d'affichage ou les systèmes de navigations.

- La sensibilisation au transport, l'enseignement relatif à la mobilité, le marketing des modes de transport durable sont considérés comme des éléments du MM.

Ces mesures sont le cœur du MM. Certains théoriciens du MM les considèrent comme étant bien distinctes. Dans la pratique, il est presque impossible de distinguer des limites.

- Le MM inclut le transport de marchandises dans la mesure où il est relatif à un site et que les mesures concernant les marchandises font partie d'un plan de mobilité qui comprend aussi des passagers. Il comprend dans tous les cas le transport des bagages des passagers. Si ces conditions ne s'appliquent pas, l'organisation du transport de marchandises fait partie de la logistique pour laquelle il existe un secteur hautement spécialisé.
- Différentes législations ainsi que les avantages et désavantages en termes de prix font partie du MM s'ils soutiennent les mesures concrètes de MM dans le cadre des limites indiquées ci-dessus.

Un document de politique relatif au MM est un bon instrument uniquement s'il a été préalablement approuvé par les décideurs locaux en ce qui concerne le MM (par ex. responsable du service des transports, conseiller responsable du MM, maire de la ville), s'il est régulièrement mis à jour, s'il est en accord avec le cadre légal et réglementaire et s'il prend en compte les changements environnementaux. Un document de politique sur le MM de haute qualité traite aussi de domaines autres que le transport et la mobilité (aménagement, environnement, logement, économie, communication, tourisme).

#### **4.4.4 Élément 3 : Direction**

Une coordination ou une direction générale solide est nécessaire pour diriger les processus de management de la mobilité. Une personne (le responsable mobilité ou le coordinateur MM) ou une équipe de responsables du MM devrait se charger d'élaborer / de confirmer et de propager la projet de MM, afin de convaincre les décideurs en question et les leaders d'opinion sur l'usage du MM et de coordonner les partenariats et les activités quotidiennes relatives au MM. Dans la pratique, le leader d'opinion peut se trouver au niveau politique local, par ex. le maire de la ville ou le conseiller responsable des transports pourrait être l'instigateur principal du MM, soutenu par une équipe de MM se trouvant au niveau administratif. Ce leader pourrait aussi être une personne travaillant dans un service municipal (par ex. le service des transports, de l'environnement ou de la communication). Cette initiative peut aussi très bien marcher si cette personne est soutenue par la sphère politique.

On parle de véritable direction du MM lorsqu'il y a une personne clé ou un groupe de personnes qui prend la responsabilité globale de la politique de MM, qui motive l'équipe de MM dans son travail quotidien mais qui est aussi impliquée dans l'écriture du document de politique relative au MM et qui est consultée chaque fois que des mesures de MM et des services sont nécessaires suite à d'importants aménagements. La personne ou le groupe de personne est reconnue dans son rôle et est intégrée aux réseaux régionaux, nationaux et internationaux dans le but d'échanger des expériences.

## 4.5 Composant 2 – Stratégie

### 4.5.1 Généralités

L'équipe responsable du MM a besoin de concevoir la stratégie de MM à suivre, dans le cadre d'un document général de politique expliquant le MM, sa vision et ses ambitions dans le contexte du transport local et qui est connu et accepté au niveau politique et qui bénéficie du soutien public.

- Un programme concret de MM doit être élaboré lorsqu'une combinaison de mesures a besoin d'être établie. Cet ensemble comprend à la fois des mesures de MM et des mesures de soutien. Le calendrier de mise en œuvre de ces mesures doit être pris en compte et un ordre de priorité doit être fixé. L'ensemble de mesures doit être en accord avec le plan général de déplacements urbains durable de la ville (PDUD) et la synergie avec les autres services municipaux doit aussi être prise en considération.
- Des partenariats doivent être établis et formalisés dans la mesure du possible. La communication avec les partenaires doit être établie et organisée. Ces partenariats sont particulièrement importants pour les mesures relatives au site.
- L'organisation interne doit être en accord avec le programme. Les questions suivantes doivent par exemple être traitées :
  - L'effectif de l'équipe de MM est-il suffisant pour réaliser les différentes mesures ?
  - La composition de l'équipe correspond-t-elle aux exigences ?
  - Des possibilités de formation sont-elles proposées ?
- Le budget doit être planifié.

#### 4.5.2 Élément 4 : Programme de management de la mobilité

Afin d'atteindre les objectifs du transfert modal, l'accent ne doit pas être mis sur un seul mode de transport. Des améliorations doivent être réalisées au moyen d'une stratégie de management de la mobilité multimodale afin d'assurer l'accessibilité pour tous. Parallèlement à cela, il ne faudrait pas se concentrer sur un seul motif de déplacement. Le programme de MM à long terme d'une ville ou d'une organisation devrait comprendre une combinaison de déplacements maison-travail, de déplacements maison-école et de déplacements de loisirs par exemple. Cela signifie que différents groupes ou segments sont visés : les citoyens ainsi que les visiteurs, les personnes faisant la navette, les employés, les étudiants et les écoliers avec leurs parents. Des mesures basées sur le site mais aussi à l'échelle de la ville sont prises en compte. Le champ d'application général d'un programme de MM à long terme doit être multimodal et multi-segmenté. Dans une perspective de planification à court terme, il peut toutefois être nécessaire de mobiliser des ressources limitées sur des zones à problème (concentration sur un seul mode de transport ou sur peu de groupes cibles).

Il est important que le programme de MM soit en accord avec la politique globale de MM, les ambitions et la stratégie de transport en général. Les objectifs des services de MM doivent mutuellement soutenir les objectifs de développement durable en matière de santé, d'aménagement du territoire, d'économie locale ainsi que dans d'autres domaines. Le programme devrait être fondé sur un consensus entre tous les partenaires impliqués dans la mise en œuvre. Il devrait combiner un ensemble de mesures de MM à court, moyen et long terme et le choix des mesures devrait être basé sur une révision des mesures de MM déjà existantes. Une évaluation des risques et une analyse coûts-avantages pourraient aussi être nécessaires afin de définir l'ordre de priorité des mesures. Il est utile d'avoir des contacts avec les autres villes ou organisations ayant les mêmes programmes de MM afin d'échanger les expériences respectives et de définir des objectifs réalistes.

#### 4.5.3 Élément 5 : Partenariats

La planification et la mise en œuvre du management de la mobilité signifient également réunir les forces locales et les parties intéressées autour d'un but central : assurer la mobilité durable le plus efficacement possible. Les parties intéressées ou acteurs clés et donc les partenaires potentiels dans le cadre de la mobilité durable de la ville peuvent être :

- les fournisseurs locaux de services de transport public (bus, train, métro, systèmes sur demande),
- les associations locales représentant les besoins et les intérêts des cyclistes, des piétons, des automobilistes et des usagers des transports publics,
- les principaux générateurs de transport de la ville et leurs représentants ou lobbies (comme les associations de commerçants, communauté scolaire, entreprises privées, hôpitaux, organisateurs d'événements), les organisations et les associations représentant les citoyens (par ex. associations des aînés et de la jeunesse, associations des résidents, différentes commissions consultatives),
- les organisations environnementales, touristiques et de loisirs,
- les autorités de transport d'un niveau supérieur (régional ou fédéral), la police locale, etc.

Il est important de sélectionner les bons partenaires, d'attribuer correctement les tâches et de gérer les partenariats en conséquence afin de tendre vers un système de transport plus durable pour tous les habitants et visiteurs de la ville. Une évaluation des partenariats de MM existants devrait être réalisée à intervalle régulier par l'équipe de MM de la ville ou de l'organisation.

Les partenariats relatifs aux services de MM et aux mesures de MM devraient être formalisés au sein des groupes de travail en spécifiant clairement les responsabilités et les tâches de toutes les parties constituantes et en obtenant l'engagement de chacun. Dans le cadre d'un partenariat, une variété de tâches et de rôles doit être distribuée : par ex. fournir des idées et des informations retours sur les activités de MM prévues, mettre du personnel à disposition ou offrir un soutien en nature pour la mise en place des mesures, offrir un



financement ou combiner ces tâches. Des moyens de communication transparents sont nécessaires pour échanger les informations entre les partenaires (par ex. réunions, outils informatiques de communication) et pour gérer les intérêts conflictuels entre les parties intéressées.

#### 4.5.4 Élément 6 : Ressources humaines

Les tâches et les compétences requises d'une équipe de MM ont une grande portée. Il est nécessaire que l'équipe de management de la mobilité dispose de compétences en matière de transport mais aussi en matière de marketing et de communication. Des compétences en matière d'organisation sont également essentielles puisque la coopération structurelle entre les différents services municipaux et avec les partenaires publics et privés extérieurs à l'administration de la ville se trouve au centre du MM. La composition de l'équipe de MM et son renforcement suite aux actions quotidiennes sur le site et dans la ville sont essentiels pour la réussite du management de la mobilité.

Dans les villes de petite et moyenne taille, il n'y a parfois pas d'équipe de MM séparée. Il arrive plus souvent que les employés des services de transport et de mobilité combinent des tâches spécifiques relatives au MM à des tâches en rapport avec la gestion du trafic, comme l'entretien des infrastructures et les réglementations. Afin de préserver dans ce contexte la continuité des services de MM et des activités mises en œuvre, une bonne planification et une bonne gestion des ressources humaines sont essentielles.

La gestion des ressources humaines pour le MM comprend différents aspects. Il est tout d'abord nécessaire de disposer de suffisamment de temps et / ou de moyens pour mettre en œuvre les services de management de la mobilité prévus dans le programme de MM. Le deuxième aspect concerne la préservation de la continuité dans la mise en œuvre du management de la mobilité avec le personnel de MM actuel. Troisièmement, un savoir-faire en matière de développement durable, de trafic et de transport, de marketing et de communication est nécessaire. Si l'administration de la ville ne dispose pas de ce savoir-faire, les tâches spécifiques doivent alors être sous-traitées.

#### 4.5.5 Élément 7 : Budget

Les services et mesures de management de la mobilité se caractérisent entre autres par le fait qu'aucun investissement important dans les infrastructures n'est nécessaire. D'importants investissements impliqueraient en effet une planification soignée, réalisée longtemps avant que la construction et la mise en œuvre puissent commencer. De plus, le budget se compose habituellement de plus petites parties provenant de différentes lignes budgétaires des différents partenaires publics et privés impliqués. Le temps de travail représente souvent la plus grande part des coûts relatifs aux services et aux activités de management de la mobilité. Il est également nécessaire de planifier les coûts logistiques, le soutien technologique et en nature des différents services municipaux. En raison de la composition diffuse du budget de MM, moins d'attention est accordée au budget dans la phase de planification, notamment à long terme. Malgré l'aspect diffus du budget global dans la phase de planification, il est toutefois très important de documenter l'ensemble du budget afin de calculer et d'évaluer la rentabilité des services et des activités de MM réalisés.

À cet égard il est important de se demander si le budget pour les mesures et services prévus est suffisant. De plus, il faut assurer que toutes les voies de financement ont été explorées et utilisées, y compris les lignes de subventions autres que celles relatives au « transport » plus traditionnelles (comme les budgets pour la santé, l'environnement ou la communication). Cela peut constituer la base d'un nouveau partenariat. Le budget financier à long terme doit être pris en compte. Le soutien logistique constitue aussi une ressource à prévoir qui est habituellement présente dans les services de MM. Les mesures de communication et de coordination formant le cœur des mesures de MM requièrent également la mise en œuvre des dernières technologies informatiques.

## 4.6 Composant 3 – Mise en œuvre

### 4.6.1 Élément 8 : Différentes catégories de mesures de MM

Les mesures de management de la mobilité sont des mesures dites « douces ». Les catégories suivantes de mesures « douces » ont été définies dans le cadre du projet MAX [4] :

- (1) Mesures d'information,
- (2) Mesures promotionnelles,
- (3) Mesures d'organisation et de coordination,
- (4) Mesures d'enseignement et de formation,
- (5) Mesures relatives au site et
- (6) Télécommunications et aménagement flexible du temps.

Ces mesures se concentrent sur les besoins et sont adaptées aux caractéristiques des sites comme par exemple les plans de déplacements scolaires et d'entreprises. Chacune de ces mesures (ou groupe de mesures) exige un plan de mise en œuvre comprenant les objectifs formulés suivant les principes SMART (d'après le point 4.7.1), une claire répartition des tâches, un calendrier et un budget. Ce plan est essentiel afin d'évaluer les effets des mesures et de tirer des conclusions. Une planification et une mise en œuvre minutieuses de toutes les mesures individuelles (documentation adéquate comprise) permettent de comparer les résultats avec des mesures similaires adoptées dans d'autres villes et / ou sites.

Les paragraphes suivants décrivent plus en détail les catégories de mesures de management de la mobilité. De plus amples informations sur la définition des mesures individuelles figurent dans l'[Annexe A](#).

#### (1) Mesures d'information

Ces mesures sont essentiellement animées par la demande des voyageurs. Elles fournissent aux voyageurs (potentiels) des informations et des conseils par une multitude de moyens. Exemples :

- services d'information et de conseil sur les transports assurés par le centre local de mobilité.
- informations relatives aux transports fournies par une série de moyens technologiques avant et pendant le déplacement.
- opération marketing en faveur des modes de transport durables via la publicité et d'autres techniques de marketing, comme la distribution de prospectus.

#### (2) Mesures promotionnelles

Les mesures promotionnelles ont pour but d'encourager le changement volontaire de comportement par la sensibilisation, mais aussi la promotion des modes de transport alternatifs à la voiture et la mise à disposition d'informations. Cela signifie que ce groupe de mesures ne fournit pas d'autres modes alternatifs à la voiture mais traite de la sensibilisation et de la promotion de l'utilisation des modes de transport alternatifs déjà en place. Ces mesures comprennent :

- l'assistance mobilité personnalisée pour conseiller les voyageurs en fonction de leurs propres modes de déplacement et sur la manière dont ils peuvent utiliser les modes de transport durables.
- les campagnes publicitaires et autres types de promotion (par ex. la « journée européenne sans voiture ») pour encourager les personnes à circuler à pied, à vélo et / ou avec les transports publics (campagnes parfois liées à la promotion de la santé).

- la promotion ciblée des modes de transport alternatifs et la réduction des déplacements / enchaînement. Ces mesures peuvent comprendre des projets réalisés par les agences de transport en collaboration avec des écoliers, ou des projets visant à fournir des informations à tous les foyers d'une zone donnée (par ex. guides des transports locaux, guides des commerces locaux) afin de les aider à changer leurs habitudes en matière de déplacement.

Exemples concrets de mesures promotionnelles : campagne « Au travail à vélo » largement mise en œuvre au Danemark, en Allemagne (campagne à vélo au boulot <sup>2)</sup>) et en Autriche, les campagnes « belgerinkel naar de winkel » (actionner la sonnette pour se rendre au magasin) en Flandre ou le programme de sensibilisation et de changement des habitudes destiné aux nouveaux habitants appliqué à Munich.

### (3) Mesures d'organisation et de coordination

Cette catégorie de mesures propose, organise et coordonne différents types de services relatifs au MM dans l'ensemble d'une zone afin de fournir des solutions alternatives au véhicule à occupant unique :

- services d'autopartage à l'échelle d'une région ou d'une zone permettant à deux individus ou plus de voyager en voiture vers la même destination.
- services d'autopartage à l'échelle d'une zone (et systèmes de location flexibles) fournissant une solution alternative à la voiture personnelle (ou au vélo) en proposant de louer des voitures ou véhicules à des emplacements pratiques pour l'utilisateur au sein d'une zone. La préinscription des utilisateurs et souvent l'adhésion à une sorte de club permettent de réserver et de louer un véhicule de partage très rapidement. La réservation se fait habituellement par Internet et le véhicule est mis à disposition par télécommunication.
- services de transport public sur demande, aussi parfois appelé transport semi-collectif, par ex. le « Anrufsammeltaxi » en Allemagne, en Autriche et en Suisse ou le « Treintaxi » (taxi ferroviaire) aux Pays-Bas.

### (4) Mesures d'enseignement et de formation

Ces mesures font référence à l'intégration du MM dans l'enseignement et la formation du personnel. Exemples :

- formation du personnel des hôtels et centres commerciaux afin qu'il fournisse aux clients des informations sur la mobilité.
- cours de MM destinés aux groupes cibles comme le personnel des centres de mobilité, les coordinateurs chargés de la mobilité ou les représentants des syndicats.
- enseignement relatif à la mobilité : la mobilité et le management de la mobilité dans le but de réduire l'utilisation de la voiture, font partie du programme des écoles et des autres unités d'enseignement

### (5) Mesures relatives au site

Dans de nombreux pays, le MM est essentiellement une activité en rapport avec le site – site générant du trafic comme les entreprises, les écoles, les salles de concert, les complexes sportifs et de loisirs, les hôpitaux, les administrations situées à différents endroits et les sites de loisirs. Dans de tels cas, le MM cherche à gérer la manière dont les gens se déplacent vers le site en question. Un grand nombre de mesures fait partie de cette catégorie, par ex. :

<sup>2)</sup> pour plus d'informations, rendez-vous sur : [www.eltis.org](http://www.eltis.org)

- un plan de mobilité scolaire ressemble aux autres activités de MM relatif au site, à l'exception qu'il comprend habituellement un plus haut degré d'implication des enfants et des parents à la fois dans la planification et dans la mise en œuvre.
- les services et les infrastructures en rapport avec le site – choisis de sorte qu'ils soient adaptés au site et aux personnes qui s'y rendent – comme les parkings à vélos, installations pour piétons sur site, arrêts de tram, parkings pour voitures, service de navette, bus de ramassage des employés, services de bus renforcés, parcs-relais ou covoiturage par minibus.

**(6) Télécommunications et aménagement flexible du temps**

Les organisations et d'autres entités peuvent prendre certaines mesures afin de réduire les besoins de mobilité, et ce, en substituant les déplacements par des télécommunications et / ou en réorganisant les pratiques de travail. Exemples :

- modification du nombre de visites des patients à l'hôpital pour une procédure donnée.
- modification du nombre de déplacements vers une administration publique afin d'effectuer une certaine procédure administrative par ex. déclaration de naissance, obtention de titres pour une nouvelle maison.
- achats, travail, contacts sociaux et autres services par téléphone ou par Internet depuis le domicile plutôt que se déplacer.
- modification des horaires d'ouverture de certaines organisations afin de réduire le trafic aux heures de pointe, introduction d'horaires flexibles ou de semaines de travail compressées. Dans ce dernier cas, les employés travaillent plus d'heures par jour mais pendant moins de jour par semaine ou par mois, réduisant ainsi le nombre de déplacements.

**4.6.2 Élément 9 : Mesures de soutien au MM**

Ces mesures ne seraient pas directement mises en œuvre à des fins de management de la mobilité. Elles peuvent toutefois avoir une grande influence sur l'efficacité du MM. Elles peuvent influencer les frais de déplacement en voiture ou avec d'autres modes, ou bien rendre l'environnement plus favorable à l'introduction de mesures de MM. Ces mesures ne sont pas directement visibles par l'utilisateur final mais auront néanmoins un impact sur son comportement de déplacement. C'est pour cela que ces actions renvoient ici à des mesures de soutien.

— **Gestion du stationnement**

Afin de réduire l'offre en matière de stationnement et / ou de gérer l'offre réduite, d'influencer le nombre de personnes choisissant de se déplacer en voiture jusqu'au site (tarification, contingentement, limitation, compensations) (cf. [Annexe A](#))

— **Intégration du MM dans le processus de planification**

Dans la plupart des pays, l'obtention de permis est nécessaire pour qu'un projet de nouvel aménagement puisse se poursuivre. Dans certains pays, ce processus d'obtention de permis est une étape charnière durant laquelle le secteur public peut exiger / encourager le promoteur du site à mettre en œuvre les mesures de MM. En d'autres termes, les autorisations au cours du processus de planification peuvent être parfois (selon la loi et les pratiques relatives à la planification de l'État membre) en rapport avec certaines exigences s'appliquant au promoteur, propriétaire et / ou occupant. Cela a pour but de réduire l'impact du nouvel aménagement sur la mobilité en mettant en œuvre une ou plusieurs mesures de la catégorie « mesures de MM relatives au site » pour l'aménagement en question.

— **Hypothèques à taux réduit en fonction de l'emplacement**

Les taux d'intérêt sont inférieurs si l'acheteur choisit un emplacement permettant de réduire la dépendance à la voiture.

— Offre de tarifs intégrés

Combinaison de modes de transport ou combinaison d'une entrée à une manifestation à un ticket de transport public.

— Cartes / tarifs multimodaux

La participation au partage de véhicule permet de bénéficier d'une réduction sur les transports publics et inversement. Il existe des applications similaires pour les services de transport semi-collectif et de location de vélo (par ex. système de vélos en libre service (OV-Fiets) aux Pays-Bas).

## 4.7 Composant 4 – Surveillance et évaluation

### 4.7.1 Élément 10 : Résultats auprès de l'utilisateur et de la société

Outre le plan solide de mise en œuvre de chacune des mesures de MM, un plan solide d'évaluation contribue à la qualité globale du management de la mobilité. Ce plan devrait contenir des indicateurs de performance pour mesurer les résultats directs de toutes les mesures et services (MaxSumo, également élaboré dans le cadre du projet MAX, est un outil pour la surveillance et l'évaluation des mesures de MM). Il devrait également définir les indicateurs d'impact donnant une idée de l'influence des mesures en matière de mobilité durable comme le transfert modal, la réduction du CO2 et des émissions de particules, l'amélioration de la sécurité du trafic (c.-à-d. résultats au sein de la société).

Un ensemble d'indicateurs de performance forme la base de cet élément pour un audit QMSMM. Afin de déterminer efficacement la performance réelle d'un tel système, des objectifs de MM devraient être établis avec des contraintes temporelles spécifiques et des paramètres de performance mesurables, appelés objectifs « SMART ». L'acronyme SMART signifie :

S	Spécifique	C'est-à-dire que les objectifs doivent être précis.
M	Mesurable	Les résultats peuvent être mesurés et vérifiés en comparaison avec les objectifs de départ.
A	Atteignable	Cela signifie que les objectifs sont réalistes et non trop ambitieux ou qu'ils sont atteignables avec un minimum d'effort.
R	Réaliste / pertinent	L'objectif doit être réalisable avec les ressources disponibles et doit être pertinent.
T	Temporisé	Un délai doit être fixé pour la réalisation de chaque objectif et une révision doit être effectuée selon un certain calendrier spécifique. Toutes les personnes impliquées doivent avoir connaissance du délai fixé et de la date de révision.

Indicateurs potentiels, par ex pour les plans de mobilité vers le lieu de travail :

- Indicateurs relatifs aux déplacements domicile-travail :
  - augmentation du nombre de prêts de vélo sur déduction du salaire ;
  - augmentation de la part du personnel utilisant des modes de transport durables pour se rendre au travail ;
  - réduction du nombre de voitures stationnées sur le parking du lieu de travail (le cas échéant) ou réduction du nombre de places de stationnement (louées) dont l'entreprise a besoin.
- Indicateurs relatifs aux déplacements professionnels :
  - augmentation de la part des remboursements relatifs aux transports publics ;
  - augmentation de la part des indemnités kilométriques relatives au vélo ;
  - réduction de la part des indemnités kilométriques relatives à la voiture ;
  - réduction de la part des remboursements relatifs aux déplacements en avion ;
  - réduction des déplacements entre les succursales.
- Autres indicateurs :
  - augmentation de la fidélisation du personnel / réduction du renouvellement du personnel ;
  - plus grande considération de l'équilibre travail / vie personnelle dans les pratiques de l'entreprise.
- Indicateurs relatifs aux résultats :
  - réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ;
  - réduction des coûts relatifs au parking de l'entreprise (par ex. voitures de fonction, optimisation du covoiturage).

Il est nécessaire de prévoir une durée et un budget suffisants pour réaliser toutes les mesures, réunir et analyser les informations et élaborer des rapports.

Une ville doit tout d'abord définir les objectifs et les indicateurs de performance relatifs aux mesures individuelles formulées selon les principes SMART. Une étude des objectifs et des réalisations relatifs aux mesures de MM similaires au sein d'organisations analogues peut être ici utile. De plus, une opération de mesure de référence doit être effectuée et un système de surveillance doit être en place afin de réunir toutes les informations sur les indicateurs d'entrée, de sortie et de résultat et afin de documenter toutes les informations de base pertinentes pouvant avoir un impact positif / négatif sur les résultats du MM. Un savoir-faire suffisant doit être mis en œuvre afin de collecter et analyser toutes les données par ex. en ce qui concerne l'élaboration d'enquêtes, l'analyse des bases de données et la mise en place d'une structure de reporting pour présenter les réalisations et les résultats.

#### **4.7.2 Élément 11 : Retour d'information aux parties intéressées**

Les informations sur les réalisations et les influences ont uniquement un sens lorsqu'elles sont interprétées, discutées et utilisées pour d'autres améliorations. Les résultats doivent par conséquent être observés par

l'équipe de management de la mobilité, renvoyés à tous les partenaires impliqués et communiqués au grand public et à la sphère politique. À long terme, cette transparence des résultats du MM permet d'accroître le soutien de l'opinion publique en matière de MM et de mobilité durable en général et pourrait permettre de maintenir les lignes budgétaires du MM.

#### 4.7.3 Élément 12 : Révision du management

Le fonctionnement de l'équipe de management de la mobilité ainsi que de toutes les parties impliquées doit être évalué à intervalles réguliers. Tout en prenant une certaine distance par rapport aux réussites et aux échecs du projet, il est utile d'observer les forces et les faiblesses de la pratique quotidienne actuelle, des structures opérationnelles de l'équipe de MM et des partenariats principaux en matière de politique, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation. Le but de cette étude est de définir les mesures d'amélioration permettant d'atteindre une meilleure qualité.

Les villes pourraient disposer d'un système d'audit ou de révision du management pouvant être appliqué à intervalle régulier. Les résultats des anciennes révisions du management sont transférés dans la politique, la stratégie, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation. Différents niveaux (direction, sphère politique, partenaires principaux et parties intéressées) peuvent s'engager à coopérer dans le cadre des révisions régulières du management. Dans certains cas, une opération de benchmarking peut être réalisée avec d'autres organisations / villes similaires en se basant sur leur propre rapport d'évaluation.

## 5 Procédures d'évaluation QMSMM

### 5.1 Introduction

La section 4 décrit les bases du QMSMM, se composant de 12 éléments ou critères de qualité et d'une échelle de développement qui indique en gros les différentes étapes pour atteindre une qualité totale. Le présent chapitre explique comment combiner ces deux éléments dans le cadre des procédures d'évaluation.

Ces procédures ont pour principal but d'évaluer le management de la mobilité actuellement en place au sein de la ville dans tous ses aspects. Elles peuvent également être utilisées comme guide pour des améliorations supplémentaires. En outre, ces procédures doivent être stimulantes, réalisables et utiles pour les villes, quel que soit le statut actuel de l'application du MM.

**REMARQUE** Par exemple, une ville qui a récemment organisé avec succès une journée sans voiture (avec un haut taux de participation des citoyens et un retour positif de la part des politiciens) mais avec peu ou aucune connaissance en matière de MM, devrait, après avoir exécuté un audit QMSMM, s'inspirer de la série de mesures de management de la mobilité s'appliquant aux autres villes et sites et devrait être guidé sur la manière d'investir plus systématiquement dans le MM.

Par contre, une ville jouissant d'une longue expérience dans le management de la mobilité (le concept du MM est connu par les politiciens locaux et les administrateurs de la ville) devrait pouvoir évaluer la qualité actuelle de son système de MM, comparer ses résultats avec ceux d'autres villes européennes expérimentées et être récompensée pour sa bonne performance.

Différentes procédures d'audit sont par conséquent définies suivant les ambitions de la ville, le statut actuel perçu du QMSMM, le niveau de sensibilisation politique en matière de MM au sein de la ville et de la faisabilité d'un point de vue financier.

Les paragraphes suivants décrivent cinq procédures différentes en commençant par les moins ambitieuses et les moins contraignantes pour finir par les procédures les plus ambitieuses nécessitant beaucoup de temps et d'un important budget.

## 5.2 Évaluation interne

### 5.2.1 Auto-évaluation

La première procédure est un questionnaire court et structuré permettant d'examiner rapidement la qualité du management de la mobilité au sein de la ville. Le questionnaire se compose de 24 questions qui font référence aux 12 éléments du système de management de la qualité pour le MM (d'après la [Figure 1](#)). Après avoir répondu aux 25 questions à l'aide des 5 choix de réponses (une demi-heure suffit), la personne interrogée obtient une idée générale de l'évaluation de la qualité de la ville en matière de management de la mobilité. Cette évaluation générale n'est toutefois que préliminaire.

Le principal but de ce questionnaire est de familiariser facilement et rapidement les coordinateurs chargés de la mobilité au sein de la ville avec les critères de management de la qualité et d'obtenir une idée globale du MM en abordant les 12 éléments. De cette manière, le questionnaire fait office d'introduction aux véritables procédures d'audit décrites plus loin. Il peut aussi s'agir d'un moyen pour le responsable mobilité / coordinateur de présenter ce thème à d'autres parties intéressées locales, à l'équipe de MM, aux principaux décideurs en matière de MM et aux entités locales principales et de les convaincre de participer à une procédure d'audit interne ou externe. Le questionnaire figure en [Annexe B](#).

### 5.2.2 Petit audit interne

Cette procédure d'auto-audit s'appuie sur un questionnaire et un mécanisme d'évaluation. Le questionnaire figure en [Annexe C](#). Les personnes impliquées dans cette procédure d'audit sont le coordinateur ou responsable du MM de la ville et l'équipe de MM. L'équipe de MM inclut toute personne de la ville dont le MM figure dans la description des tâches à accomplir (en combinaison ou non avec d'autres tâches comme c'est souvent le cas dans les villes de petite taille). Dans la plupart des cas, les membres principaux de l'équipe de MM travaillent au sein du service des transports de la ville. Les partenaires publics et privés du MM, les autres parties intéressées et la sphère politique ne sont pas directement impliqués dans cette petite procédure. Ils doivent toutefois être indirectement informés de l'exécution de l'audit et de ses résultats. Cela permet en effet à l'équipe de MM de soutenir et de justifier les mesures d'amélioration proposées. Les mesures d'amélioration peuvent en outre permettre d'impliquer davantage certaines parties intéressées et de les inclure en tant que partenaires dans la stratégie et la pratique du MM. Cela conduit à la procédure d'audit interne conformément au point [5.4](#). Les frais d'exécution de cette procédure sont moindres. Les membres de l'équipe de MM de la ville doivent seulement prendre le temps de remplir chacun le questionnaire et de participer à deux réunions ou plus afin de discuter des résultats. Un membre du personnel, le coordinateur / responsable du MM ou un autre membre de l'équipe de MM doit se charger de mener l'audit interne et de rédiger le rapport correspondant (cf. [Annexe D](#) pour les instructions étape par étape). Le rapport d'audit résultant de cette procédure n'est valable qu'en interne à l'égard de l'équipe de MM et du coordinateur MM. Une évaluation de la performance de la ville par comparaison avec celle d'autres villes et avec leurs activités de MM n'est pas possible.

Par conséquent, les résultats de l'audit permettent surtout à la ville

- de mesurer à temps la progression de la qualité dans le cadre de la performance du MM, d'évaluer la pratique actuelle relative au MM, d'établir une liste de mesures d'amélioration en se basant sur cette évaluation et d'évaluer les résultats de ces améliorations dans le cadre d'un nouvel audit effectué un ou deux ans plus tard.
- de donner de nouvelles idées au coordinateur et à l'équipe de MM afin de prendre de nouvelles mesures au sein de la ville, de progresser dans la sensibilisation de la sphère politique et d'obtenir tout le soutien des membres de l'équipe.
- de donner l'opportunité aux membres de l'équipe de MM et à leur coordinateur MM d'être activement impliqués dans le développement de la politique de MM de la ville et d'augmenter le niveau d'activité actuel.



Si les résultats de ce petit audit interne s'avèrent être bons ou que les améliorations sur l'échelle de développement ont été atteintes après plusieurs exécutions de l'audit, la sphère politique peut devenir sensible à la bonne performance et l'équipe de MM peut se diriger vers de plus grandes ambitions et adopter une procédure d'audit plus vaste impliquant plus de partenaires et plus ouverte à l'extérieur, c'est-à-dire au-delà du service des transports.

### 5.2.3 Audit interne

La procédure d'audit interne s'appuie également sur un questionnaire (cf. [Annexe E](#)), un mécanisme d'évaluation et des discussions collectives entre l'équipe de MM (cette fois-ci en tant que voix unique) et les principaux partenaires du MM au sein de la ville. La portée de cette procédure est plus grande et implique davantage de personnes que le petit audit interne. C'est à la sphère politique responsable du management de la mobilité d'initier ou du moins de soutenir ce type d'audit. Les parties intéressées doivent ici investir beaucoup plus de temps. De plus, la validité des réalisations résultant de cette procédure d'audit a une plus grande portée et les mesures d'améliorations répertoriées en tant que résultat de la procédure d'audit impliquent plus de partenaires. La réussite et la validité de l'audit dépendent du nombre et de la position des parties intéressées qui ont été impliquées dans la procédure d'audit et qui approuvent les évaluations et les mesures d'amélioration du rapport d'audit. Le rôle de l'auditeur interne en tant que « qu'animateur » du processus d'audit est donc très important. De bonnes indications et une bonne transparence sur la manière de composer les groupes d'évaluation, de faciliter le processus d'audit, d'atteindre le consensus et d'écrire le rapport d'audit, sont ici les facteurs clés de la réussite. La comparaison avec les autres villes et leur performance est ici aussi impossible. L'intérêt principal de cet audit est de comparer la performance de la politique de MM de la ville dans le temps.

Les résultats de l'audit permettent surtout

- d'élargir les perspectives et les ambitions relatives au MM dans la ville depuis le service des transports vers d'autres partenariats internes et externes et
- de valider les partenariats existants relatifs au MM dans la ville et de rechercher de nouveaux partenariats.

Cette procédure est particulièrement intéressante pour les villes qui ont de manière générale une bonne expérience en matière de MM (bonne vision générale du management de la mobilité) ou qui exécutent très bien un certain type de mesures de MM et qui veulent étendre la gamme de mesures au niveau du site ou au niveau de la ville. Étant donné qu'aucun auditeur externe n'est impliqué, les coûts de cette procédure d'envergure moyenne restent limités (mis à part le temps investi par toutes les parties intéressées).

## 5.3 Audit externe

Lorsqu'une ville a appliqué une ou plusieurs fois la procédure mentionnée au point [5.2.3](#) sans encombre, il peut être intéressant pour elle de comparer sa propre performance en matière de MM avec celle des autres villes d'Europe. Dans cette procédure, l'audit est réalisé par un auditeur externe (« animateur » de l'audit). Le même questionnaire se tient à nouveau au centre la procédure d'audit. En revanche, l'enquête, l'interprétation et l'évaluation de la performance relatives aux 12 éléments sont coordonnées par un auditeur externe. Ainsi, la voix de l'auditeur externe compte dans l'évaluation de la qualité des 12 éléments, en plus de la voix de l'équipe de MM (procédure selon le point [5.2.2](#)) et les voix des parties intéressées (procédure selon le point [5.2.3](#)). L'auditeur externe est également responsable de la rédaction du rapport d'audit.

Il joue également le rôle « d'animateur » interne de la procédure selon le point [5.2.3](#) et apporte sa propre compétence dans l'application d'un audit QMSMM pour la validité générale du rapport d'audit. Il devient alors possible de comparer la qualité des résultats de la ville. De plus, les mesures d'amélioration proposées peuvent tirer profit des connaissances et de l'expertise de l'auditeur externe en ce qui concerne la performance des mesures similaires appliquées dans d'autres villes. Une ville peut également opter directement pour cette procédure d'audit étant donné qu'un auditeur externe rend le processus d'audit et ses résultats plus crédibles auprès des parties intéressées de la ville dans le cadre du MM. L'auditeur externe agit

de manière objective et passe outre les états d'âme internes éventuels au sein de l'équipe de MM et / ou entre l'équipe de MM et les autres partenaires dans d'autres services.

L'auditeur externe aurait les tâches suivantes<sup>3)</sup> :

- rassemblement des preuves relatives aux 12 éléments et des check-lists via une communication bilatérale avec le coordinateur du MM et / ou l'équipe de MM et analyse des documents et des informations sur toutes les procédures en place, rapports, procès-verbaux, etc. ;
- réunion avec le coordinateur MM et l'équipe de MM pour obtenir leur évaluation de la qualité en guise de référence ;
- participation à un certain nombre de réunions (collectives ou bilatérales, 5 réunions en moyenne) avec les principales parties intéressées en matière de MM et consultation de leur évaluation et de leurs idées relatives à l'optimisation des mesures d'amélioration ;
- réunion de consensus avec le coordinateur MM et l'équipe de MM ;
- rédaction du rapport d'audit et
- présentation du rapport d'audit à l'équipe de MM et aux principales parties intéressées locales.

L'ensemble de la procédure dure de 3 à 4 mois. Le temps investi par l'auditeur externe pendant cette période est d'environ 15 jours-personnes en plus du temps consacré par les acteurs locaux du MM.

#### **5.4 Certification et benchmarking**

Dans le cadre de cette procédure, le benchmarking devient le point central de l'audit QMSMM. Ce type d'audit s'adresse aux villes qui ont atteint le niveau 4 (approche MM axée sur l'enchaînement) sur l'échelle de développement pour différents éléments d'après une ancienne procédure d'audit externe et qui souhaitent atteindre le niveau 5 (management total de la qualité) pour certains des éléments.

La procédure est ici entièrement dirigée par une équipe d'au moins 2 auditeurs externes. Leur évaluation constitue la base de la remise du label MM à la ville. Les auditeurs analysent tout d'abord toutes les preuves relatives à la performance du MM fournis dans le formulaire de demande déposé par la ville. Ce formulaire est structuré d'après les 12 éléments et fournit les principaux éléments justificatifs. Étant donné qu'un certain nombre d'éléments sont au 4<sup>ème</sup> niveau de développement de la qualité (approche systématique et axée sur l'enchaînement), de nombreuses preuves peuvent être données sous forme de documents et de supports secondaires sur les réalisations et l'impact.

La deuxième étape consiste en une réunion entre les 2 auditeurs d'une part et le coordinateur MM de la ville et le responsable politique local du MM d'autre part. Le but de cette réunion est d'obtenir des informations supplémentaires ainsi que des explications sur les preuves fournies via le formulaire de demande.

Lors de la troisième étape, les auditeurs peuvent envisager d'organiser des entretiens bilatéraux supplémentaires avec les personnes clés afin de vérifier le niveau de qualité et de se rendre sur le site.

La quatrième étape consiste en une réunion de consensus entre les auditeurs au sujet de la remise ou non du label MM à la ville.

Ce label est valable pendant deux ans.

---

<sup>3)</sup> Liste basée sur les informations tirées de la présentation du QMSMM à Kortrijk dans le cadre du projet MAX.

## 6 Plus de détails sur les procédures d'audit

### 6.1 Utilisation du questionnaire et du mécanisme d'évaluation dans le cadre des procédures d'audit

Dans les procédures mentionnées aux points [5.2.2](#), [5.2.3](#), [5.3](#) et [5.4](#), l'utilisation d'un questionnaire et d'un système d'évaluation permet d'évaluer la qualité de chacun des éléments. Le questionnaire et le plan d'évaluation figurent en [Annexe C](#). Ce questionnaire se compose d'environ 90 questions divisées en 12 blocs qui correspondent aux 12 éléments. Il faut répondre à 5 - 8 questions pour chaque élément à l'aide des 5 choix de réponse qui font référence à l'échelle de développement :

- « 0 » signifie qu'il n'y a aucune preuve pour cet aspect. La ville n'est pas active dans ce domaine ;
- en revanche, « 5 » signifie que la ville dispose d'excellents éléments justificatifs pour cet aspect. La ville travaille de manière systématique et innovante et de bons résultats ont été obtenus par rapport à d'autres organisations.

Pour chaque élément, la personne interrogée est invitée à justifier ses réponses étant donné que le QMSMM n'a pas pour seul but de vérifier si certaines procédures standards ou documents sont en place ou non. Cet outil permet en effet d'évaluer si ces procédures contribuent aussi au processus d'amélioration de la qualité dans le MM au sein de la ville. En plus de rassembler des preuves sous forme de documents ou d'analyses de procédure, il est donc suggéré d'utiliser le questionnaire comme un outil de discussion ouverte entre les principaux acteurs du MM au sein d'une ville. Pour une ville disposant de peu ou d'aucune expérience en matière de MM, une discussion ouverte entre le coordinateur MM et l'équipe de MM sur les 12 éléments essentiels peut être une source d'inspiration pour passer aux étapes suivantes. En revanche, pour une ville jouissant d'une plus grande expérience, cette discussion est plus utile au sein d'un large groupe composé de l'équipe de MM et d'autres partenaires du MM. Enfin pour une ville où le MM est ancré dans la tradition, le benchmarking est un objectif possible.

Le questionnaire et le plan d'évaluation s'adresse au coordinateur MM et aux membres de l'équipe de MM. Ils sont priés de compléter le questionnaire individuellement. Toutes les réponses individuelles sont regroupées, comparées et restituées sous forme de résumé. Lors des premières réunions (procédures mentionnées aux points [5.2.2](#), [5.2.3](#) et [5.3](#)), les résultats du groupe sont présentés et les divergences d'opinion peuvent être exprimées. Le but est d'arriver à un consensus dans l'évaluation de 0 à 5 des 12 éléments. Pour chacune des 12 évaluations, il est nécessaire fournir une justification de base quant à l'évaluation de consensus ainsi qu'une proposition d'amélioration de la qualité pour l'élément correspondant. Les justifications et les idées d'amélioration peuvent être obtenues à partir des meilleurs et des pires sous-critères (ou questions) de l'évaluation pour chaque élément.

Dans la procédure indiquée au point [5.2.2](#), l'audit s'arrête ici (cf. instructions étape par étape en [Annexe D](#)).

Dans la procédure mentionnée aux points [5.2.3](#) et [5.3](#), l'évaluation du coordinateur MM et de l'équipe de MM est pris comme référence et est contre-vérifié pour par exemple affiner l'évaluation lorsqu'il n'y a pas d'idée claire et que les opinions divergent fortement ou pour trouver d'autres possibilités d'amélioration. Dans cette étape, une partie des éléments est étudiée plus en détail par l'intermédiaire de discussions individuelles ou groupées avec les parties intéressées. Il en découle une évaluation affinée des 12 éléments et une liste adaptée de mesures d'amélioration (cf. instructions étape par étape pour cette procédure en [Annexe E](#)). Dans la procédure indiquée au point [5.3](#), cette étape est principalement effectuée par l'auditeur externe. Dans la procédure du paragraphe [5.2.3](#), c'est l'auditeur interne qui se charge de cette tâche.

L'étape suivante consiste à arriver à un consensus avec le coordinateur MM et son équipe concernant l'évaluation générale de la qualité basée sur des informations étendues et à sélectionner un plus petit nombre d'améliorations sur la liste proposée.

La dernière étape consiste à communiquer les résultats à toutes les parties intéressées impliquées.

## **6.2 Format du rapport d'audit**

Le format du rapport d'audit doit de manière générale :

- suivre la structure globale s'articulant autour des 12 éléments,
- contenir une description principale des preuves pour chaque élément,
- répertorier les évaluations générales des éléments obtenues par consensus entre les membres du groupe d'audit,
- fournir une justification quant à chaque évaluation ainsi que la description de la mesure d'amélioration proposée,
- inclure une présélection supplémentaire de mesures d'amélioration avec leur ordre de priorité.

## **6.3 Qualification des auditeurs externes**

Les audits externes sont réalisés par des organisations extérieures indépendantes. Ces organisations sont habituellement accréditées et peuvent certifier la conformité aux exigences mentionnées dans ce document. Les directives sur l'exécution des audits figurent dans la norme EN ISO 19011.

Étant donné que la qualification des auditeurs externes est décisive pour le résultat de l'audit, il est fortement recommandé que le(s) auditeur(s) externe(s) ait (aient) de vastes connaissances sur le management de la mobilité et qu'il(s) ait (aient) suivi une formation officielle en tant qu'auditeur, par ex. selon EN ISO 19011, lors de l'évaluation de la conformité d'une organisation au présent document.

## **Annexe A**

### **(à titre informatif)**

## **Définition et catégorisation des mesures individuelles de management de la mobilité**

### **A.1 Introduction**

La section 4.6 donne une catégorisation des mesures de MM. Cette section peut être complétée si nécessaire par les brèves définitions données plus tôt et basées sur le document de référence [4].

### **A.2 Mesures d'information**

#### **A.2.1 Centre de mobilité**

Un centre de mobilité fournit des informations et des services relatifs à la mobilité comme la vente de tickets, habituellement pour les modes de transport public (bus, métro, tram, train) et pour d'autres modes (stationnement pour voiture, autopartage, covoiturage). Un centre de mobilité peut aussi parfois préparer des plans de mobilité pour les sites générant du trafic comme les écoles, les entreprises etc. Lorsqu'un centre de mobilité se situe dans une grande entreprise, il est aussi parfois appelé bureau de mobilité.

#### **A.2.2 Conseiller en mobilité**

Un conseiller en mobilité est une personne qui fournit des informations personnalisées relatives aux transports (et travaille donc souvent pour un centre de mobilité) ou qui élabore des plans de mobilité. Les conseillers en mobilité peuvent aussi parfois être appelés responsables mobilité ou coordinateur de la mobilité – notamment lorsqu'ils travaillent pour un site spécifique.

### **A.3 Mesures promotionnelles**

#### **A.3.1 Assistance mobilité personnalisée (Personalised Travel Assistance – PTA)**

L'assistance mobilité personnalisée (PTA) implique le recrutement de personnes qui seraient intéressées de changer leurs habitudes de déplacement. Elles peuvent être recrutées sur leurs lieux de travail, bien que cette technique ait le plus souvent été utilisée au niveau des foyers pour couvrir une plus grande zone (notamment en Australie, sous le nom de TravelSmart). Un courrier sur la campagne de sensibilisation à la mobilité est envoyé à tous les foyers d'une zone et est suivi d'un appel téléphonique. Les foyers qui expriment un intérêt pour cette campagne se voient proposer une palette d'offres dont l'assistance mobilité personnalisée. Dans le cadre des expériences PTA, les foyers intéressés doivent normalement compléter un journal de leurs déplacements sur une semaine. Ils discutent ensuite de cela avec un conseiller en mobilité afin de trouver des solutions sur la manière dont ils peuvent changer leurs habitudes de déplacement en utilisant davantage le covoiturage, le vélo, les transports public, en se déplaçant à pied, en combinant plusieurs modes de transport ou en utilisant des technologies de l'information.

## A.4 Mesures d'organisation et de coordination

### A.4.1 Covoiturage

On parle de covoiturage (*car pooling* en anglais) lorsque deux personnes ou plus font le même trajet en utilisant la voiture personnelle d'un des occupants (au Royaume-Uni, ce principe est appelé *carsharing*).

### A.4.2 Autopartage

On parle d'autopartage (*carsharing* en anglais) lorsque des personnes paient pour utiliser une voiture à l'heure / à la journée etc. La voiture appartient à une entreprise individuelle qui l'exploite à des fins commerciales. Ici les véhicules ne se trouvent pas à une station centrale mais sont dispersés dans la ville voire dans plusieurs villes. L'autopartage peut aussi être organisé au sein d'une organisation au moyen d'un système de location officiel (au Royaume-Uni, les entreprises d'autopartage sont appelées Car Clubs, et l'autopartage au sein d'organisations est appelé Car Pooling). L'autopartage se distingue de la location de voiture par le fait que le véhicule peut être utilisé pour une très courte durée, qu'aucun personnel n'est nécessaire pour fournir le véhicule et que les voitures sont disponibles à plusieurs endroits.

### A.4.3 Covoiturage par minibus

On parle de covoiturage par minibus (*van pooling* en anglais) lorsqu'un groupe d'employés utilise un minibus pour se rendre au travail, partageant ainsi les frais du véhicule et son utilisation. Cette mesure est parfois financée par l'employeur et peut aussi être organisée par une tierce partie plutôt que par les employés.

## A.5 Mesures relatives au site

### A.5.1 Plan de mobilité

Un plan de mobilité est en plan relatif au site qui a pour but de gérer et souvent de changer les habitudes de mobilité des personnes se déplaçant vers et depuis le site en question (par exemple les employés d'une entreprise, les clients d'un magasin, ou les écoliers et les enseignants d'une école). Dans de nombreux pays, il est aussi appelé plan de déplacements ou plan de réduction des déplacements. Le plan de mobilité se compose généralement d'un ensemble de mesures, notamment lorsque le site est d'une taille importante. Il doit être adapté aux besoins du site en particulier et comprend donc une série de mesures choisies parmi les suivantes (cette liste n'étant pas exhaustive) :

- Promotion des différentes manières de se rendre au site afin de sensibiliser les personnes aux solutions alternatives existantes.
- Informations multimodales sur la manière d'accéder au site (Internet, panneaux pour les voies piétonnes, etc.).
- Plan de covoiturage pour les personnes se déplaçant régulièrement afin qu'elles puissent se rendre ensemble sur le site.
- Plan d'autopartage pour une entreprise (par ex. l'entreprise propose ses propres voitures de partage à des fins professionnelles et parfois pour un usage privé après le travail).
- Service de retour au domicile afin que les personnes pratiquant le covoiturage puissent rentrer chez elles en cas d'imprévu (par ex. enfant malade).
- Semaine de travail compressée (travailler 9 jours au lieu de 10 mais avec des horaires plus longs) ou modification des heures de rendez-vous afin d'éviter les périodes de trafic dense et / ou de s'accorder aux horaires des transports publics.

- Permettre au personnel de travailler de temps en temps à la maison ou faciliter les achats depuis le domicile – pas besoin de se déplacer sur le site.
- Réorganisation et rationalisation des déplacements professionnels et / ou utilisation des moyens de télécommunication plutôt que d'effectuer certains déplacements professionnels afin d'en réduire le nombre.
- Réorganisation et rationalisation des livraisons par une entreprise et / ou par des fournisseurs afin de réduire le transport de marchandises vers et depuis le site.
- Modification des indemnités payées au personnel utilisant leur propre véhicule à des fins professionnelles afin de favoriser les véhicules et les modes de transport plus écologiques (par ex. pour les longs trajets, en ne payant que la somme équivalente au prix du billet de train quel que soit le mode de transport utilisé, et non en fonction du nombre de kilomètres parcourus en voiture ; meilleur remboursement pour les km parcourus à vélo qu'en voiture). L'objectif est ici de changer le mode de transport utilisé pour les déplacements professionnels et de réduire les avantages liés à l'utilisation de la voiture afin de pouvoir bénéficier des indemnités de déplacement professionnel.
- Douches, vestiaires, casiers, fers à repasser, fers à friser et sèche-cheveux pour les personnes se rendant au travail à pied, en courant, en skateboard, en roller ou en vélo.
- Parking sécurisé pour vélos.
- Subventions / avantages fiscaux pour l'achat de vélos et d'autres équipements pour modes de transport lents.
- Mise à disposition de vélos d'entreprise.
- Service de réparation gratuite de vélo sur le site au début de la saison du vélo.
- Pistes cyclables et voies piétonnes sûres et directes sur le site reliant les bâtiments à toutes les entrées du site.
- Paiement ou négociation avec les opérateurs de transport public pour :
  - Assurer des services de navette entre le site et les jonctions de transport voisines ou les parcs-relais (il peut s'agir de parcs-relais gérés par la municipalité ou uniquement ouverts aux utilisateurs de l'organisation à laquelle ils sont associés).
  - Assurer les services existants à une fréquence plus élevée.
  - Assurer des services complètement nouveaux pour connecter directement le site aux zones où vivent les utilisateurs du site en question.
  - Proposer une remise sur les tickets aux utilisateurs du site.
  - Proposer aux personnes faisant la navette des abonnements de transport à prix réduit par rapport au tarif normal des transports publics.
  - Proposer des tickets d'essai afin que les personnes n'utilisant pas habituellement les transports publics puissent les utiliser à titre d'essai pendant une semaine ou un mois à prix réduit ou gratuitement.
- Vente sur site de tickets pour transports publics.
- Covoiturage par minibus : groupe d'employés utilisant un minibus pour se rendre au travail, initiative parfois subventionnée par l'organisation.

- Prime (quotidienne) pour les employés utilisant des modes de transport alternatifs pour se rendre au travail (habituellement praticable que sur les sites d'emploi).
- Engagement d'un conseiller en mobilité et mise en place d'un bureau de mobilité sur le site.
- Offre de services sur site afin de réduire les déplacements hors site lors des pauses.
- Gestion sur site du stationnement des voitures (et parfois conjointement avec l'autorité locale, ou hors site). D'autres informations détaillées figurent ci-dessous.

### **A.5.2 Gestion du stationnement des voitures**

La gestion du stationnement des voitures est un mécanisme performant permettant d'influencer la manière dont les gens se déplacent vers un site. Lorsque l'offre de places de stationnement est inférieure à la demande, le stationnement sur site peut être géré de la manière suivante :

- Le stationnement peut être payant pour une partie ou l'ensemble des utilisateurs (forfait journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel) suivant un tarif fixe ou variable en fonction de certains critères (par ex. revenus de l'employé) ou selon la qualité et l'emplacement des places de stationnement.
- Le stationnement peut être rationalisé par ex. les employés sont autorisés à stationner leur voiture quatre jours sur cinq.
- Les meilleures places de stationnement peuvent être par exemple réservées aux véhicules de covoiturage afin d'inciter les utilisateurs à partager leur véhicule pour se rendre au travail.
- Des places de stationnement peuvent être allouées d'après certains critères, par ex. l'ancienneté, le temps nécessaire pour se rendre sur le site en voiture par rapport aux transports publics, les responsabilités, etc.
- L'accès peut être limité dans le temps, par ex. le parking d'un centre commercial ne doit pas être ouvert avant 10h00 afin qu'il ne soit pas utilisé par les personnes se rendant à leur travail.
- Le personnel peut bénéficier d'un paiement compensatoire pour la non-utilisation de leur place de stationnement (*parking cash-out* en anglais).

Un site pour lequel le stationnement est limité et la demande dépasse l'offre, est de plus amené à travailler avec l'autorité locale afin de gérer le stationnement sur rue autour du site et d'éviter ainsi tout phénomène de « débordement ».

### **A.5.3 Plans de mobilité scolaire**

Dans le cadre des plans de mobilité scolaire, les parents aident à la mise en œuvre de mesures, par exemple en organisant des pédibus : les enfants se rendent ensemble à l'école à pied, escortés par un certain nombre de parents. De plus, le développement, l'application et la surveillance de ce plan sont souvent intégrés au programme scolaire. Les enfants et les parents verront ainsi quelles sont les mesures permettant de se rendre à l'école par des modes de transport alternatifs, recevront des informations sur la mobilité et participeront à des activités de sensibilisation et de promotion. Cela peut comprendre :

- Des jeux sur la mobilité associés à des enquêtes relatives à la mobilité (concours de la meilleure enquête entre les enfants ou groupes d'enfants etc.).
- Implication des enfants dans l'identification des zones autour de l'école où ils se sentent menacés par la circulation puis développement de mesures pour parer ces problèmes.
- Unités d'éducation sur la mobilité (excursions etc.).



- Formation autour du vélo.
- Arrêts spéciaux pour déposer les enfants qui sont amenés en voiture à l'école.
- Interdiction de stationner devant l'école.
- Covoiturage et organisation de pédibus pour emmener les enfants à l'école.

## Annexe B (à titre informatif)

### Bref questionnaire QMSMM d'auto-évaluation

- 1) Les comportements de mobilité et les besoins des habitants et visiteurs de la ville sont-ils bien connus ? (par exemple information sur le choix modal)

Aucune information	0	1	2	3	4	5	Excellent niveau d'information
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 2) Les intentions et les ambitions relatives au management de la mobilité (MM) sont-elles formulées dans un document de politique (document séparé ou faisant partie du plan de déplacements urbains durables ou similaire) et la politique est-elle en accord avec définition du MM ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 3) La politique de MM est-elle mentionnée et intégrée dans la politique générale de transport et dans les autres politiques correspondantes ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 4) Les entités politiques et la direction du service des transports (ou similaire) comprennent-ils et soutiennent-ils le concept du management de la mobilité ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 5) Y-a-t-il quelqu'un au sein de l'administration de la ville qui assure la responsabilité globale de la politique de MM (formalisé ou non) ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 6) Les mesures de management de la mobilité et celles relatives à l'infrastructure sont-elles traitées à niveau égal dans le cadre du processus de décision ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 7) L'administration de la ville a-t-elle des connaissances étendues sur le MM et sur ce à quoi il peut servir ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 8) Disposez-vous d'un programme ou d'un plan pour le processus de MM qui est approuvé par la direction du service des transports, les entités politiques locales ou similaires ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves (nous effectuons régulièrement une révision systématique de ce programme / plan)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 9) Le programme ou processus de MM comprend-il des partenariats avec d'importants partenaires comme les autorités des transports publics, l'administration des routes, les écoles, les entreprises etc. ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 10) Le processus de MM implique-t-il une approche multimodale pour assurer l'accessibilité pour tous ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

11) Les mesures de MM de votre programme s'adressent-elles à un large éventail de groupes cibles ou segments (habitants, touristes, employés faisant la navette, écoliers etc.) ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

12) La ville travaille-t-elle avec différentes catégories de mesures : information, promotion et sensibilisation, organisation et coordination, enseignement et formation, mesures axées sur les sites comme les écoles et les entreprises ?

Aucune mesure	0	1	2	3	4	5	Excellente diversité de mesures
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

13) Y-a-t-il une organisation et / ou un service responsable du MM (équipe de MM) ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

14) Y-a-t-il un financement suffisant, régulier et constant pour le management de la mobilité ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

15) L'équipe de MM dispose-t-elle des connaissances et des compétences nécessaires au processus de MM (par exemple : marketing & communication, transport & mobilité, développement durable) ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

16) Du temps et de l'argent sont-ils consacrés à la formation et à l'échange de connaissances et d'information (système de réseaux) ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 17) Votre ville combine-t-elle le MM aux mesures pratiques afin de faciliter les déplacements à pied, à vélo, avec les transports publics etc. ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 18) Votre ville utilise-t-elle des avantages fiscaux ou similaires pour influencer le nombre de personnes utilisant la voiture pour accéder à la ville ou à un site (par exemple : taxes d'encombrement ou gestion du stationnement comme la tarification, la limitation, la compensation) ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 19) La ville exige-t-elle ou encourage-t-elle les promoteurs d'un nouveau site à mettre en œuvre le management de la mobilité ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 20) Les résultats du processus de MM sont-ils communiqués aux parties intéressées correspondantes, à la direction, aux entités politiques locales et présentés au public ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 21) Surveillez-vous et évaluez-vous les mesures de MM en termes de réalisations (services) et de résultats (impact sur le système) ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 22) Travaillez-vous avec le MM de manière systématique et organisée, avec des révisions et des corrections du processus dans le but d'assurer une amélioration continue ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

23) Votre processus de MM présente-t-il de bons résultats ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

24) Votre ville est-elle considérée comme une tête de file du management de la mobilité ?

Aucune preuve	0	1	2	3	4	5	Excellentes preuves
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Annexe C (à titre informatif)

### Version longue du questionnaire QMSMM

#### C.1 Introduction

Cette check-list devrait être utilisée dans le cadre d'une auto-évaluation ou d'un processus de certification.


#### C.2 Échelle de développement

Niveau	Description
0	Aucune preuve / Nous ne sommes pas actifs dans ce domaine / Nous n'avons pas d'information
1	Très peu de preuves / Nous prévoyons de faire cela ou nous l'avons déjà fait sporadiquement ou ponctuellement / Nous disposons de quelques informations anecdotiques
2	Quelques preuves / Nous mettons en œuvre cela et / ou nous avons déjà effectué cela quelques fois ou sur quelques sites / Nous disposons d'informations relatives à certaines zones
3	Preuves plutôt solides / Nous avons mis en œuvre cela et l'avons fait régulièrement ou sur de nombreux sites / Nous disposons de bonnes informations (si nécessaire, informations divisées par zones spécifiques et groupes cibles) / Nous vérifions si nous procédons correctement
4	Preuves solides / Nous avons mis en œuvre cela et effectuons systématiquement des révisions régulières (et des ajustements si nécessaires)
5	Excellentes preuves / Nous travaillons de manière systématique et innovante et nous avons de bons résultats (ou plus d'innovations) par rapport aux autres organisations

### C.3 Composant 1 : Politique de management de la mobilité

#### C.3.1 Élément 1 : Besoins de l'utilisateur et de la société

Les comportements de mobilité et les besoins des utilisateurs sont d'importants facteurs pour déterminer la politique de MM. Comment la ville détermine-t-elle les besoins des utilisateurs et comment sont-ils impliqués ? Les transports publics en faveur du MM et les transports durables sont aussi importants.

<b>Questions relatives à l'élément 1</b>		<b>Évaluation de 0 à 5<sup>a</sup></b>					
		Aucune preuve				Excellentes preuves	
							
1	Les comportements de mobilité et les besoins des habitants et visiteurs de votre ville sont-ils bien connus ? (par exemple : informations sur le choix modal, enquêtes sur les habitudes de déplacement etc.)	0	1	2	3	4	5
2	Les comportements de mobilité et les besoins de groupes cibles spécifiques pour le management de la mobilité sont-ils bien connus (par ex. enfants, jeunes, visiteurs, citoyens, employés faisant la navette etc.) ?	0	1	2	3	4	5
3	Les intensions de la ville en matière de MM sont-elles communiquées au grand public ? (événements, prospectus, articles dans les médias etc.)	0	1	2	3	4	5
4	Les contextes légaux et organisationnels et les possibilités d'action et de soutien sont-ils suffisamment connus ?	0	1	2	3	4	5
5	La ville implique-t-elle des parties intéressées et le grand public dans le processus de MM, par exemple dans l'élaboration de la politique de MM de la ville ou dans la planification des services ?	0	1	2	3	4	5
6	Des mesures adaptées sont-elles exécutées dans le but de communiquer et de convaincre les décideurs, la direction et les parties intéressées sur l'importance et les avantages du MM ?	0	1	2	3	4	5
<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2). Commentaires relatifs aux besoins de la société et des utilisateurs (élément 1) :							



### C.3.2 Élément 2 : Politique sur le papier

La vision et la mission du management de la mobilité (MM) devraient être formulées dans une politique avec une approche axée sur la demande. Cette politique devrait être intégrée dans une politique locale de transport. Il est important qu'elle soit acceptée et soutenue par la direction et les politiciens.

<b>Questions relatives à l'élément 2</b>		<b>Évaluation de 0 à 5<sup>a</sup></b>
		Aucune preuve ↑ Excellentes preuves
1	Les intentions et les ambitions du MM sont-elles formulées dans un document de politique avec une approche axée sur la demande ? (document séparé ou faisant partie du plan de déplacements urbains durables ou similaire)	0 1 2 3 4 5
2	La politique de MM est-elle mentionnée et intégrée dans la politique générale de transport et dans les autres politiques correspondantes comme celles relatives à la planification, à l'environnement, au logement, à l'économie, à la communication, au tourisme ?	0 1 2 3 4 5
3	La politique de MM est-elle soutenue et officiellement approuvée par la direction du service des transports, les entités politiques locales ou similaires ?	0 1 2 3 4 5
4	Le document de politique MM est-il un document vivant qui est régulièrement révisé (par exemple en ce qui concerne les changements environnementaux) ?	0 1 2 3 4 5
5	La politique de MM est-elle conforme au cadre légal et réglementaire ?	0 1 2 3 4 5
<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2).		
Commentaires relatifs à la politique sur le papier (élément 2) :		

### C.3.3 Élément 3 : Direction

Afin de travailler systématiquement avec le MM, une personne doit en assurer la responsabilité globale. L'engagement et la direction assurées par les dirigeants, le responsable du service des transports et les entités politiques locales ou similaires, sont déterminants pour la réussite du MM. Le coordinateur MM joue un rôle clé dans la sensibilisation et la motivation des employés.

<b>Questions relatives à l'élément 3</b>		<b>Évaluation de 0 à 5<sup>a</sup></b>
		Aucune preuve ↑ Excellentes preuves
1	L'entité politique locale et le responsable du service des transports ou similaire connaissent-ils le MM et comprennent-ils combien il est important ?	0 1 2 3 4 5
2	L'administration de la ville a-t-elle des connaissances étendues sur le MM et sur ce à quoi il peut servir ?	0 1 2 3 4 5
3	Y-a-t-il quelqu'un au sein de l'administration de la ville qui assure la responsabilité globale de la politique de MM (coordinateur MM, formalisé ou non) ?	0 1 2 3 4 5
4	Le coordinateur MM motive-t-il et soutient-il l'équipe de MM dans son travail quotidien ?	0 1 2 3 4 5
5	Les mesures de management de la mobilité et celles relatives à l'infrastructure sont-elles traitées à niveau égal dans le cadre du processus de décision ?	0 1 2 3 4 5
6	Le coordinateur MM est-il invité à participer aux discussions entre la direction et la sphère politique et est-il possible pour le coordinateur MM d'introduire le management de la mobilité à l'ordre du jour ?	0 1 2 3 4 5
7	Le coordinateur MM est-il consulté (régulièrement) lors des décisions stratégiques importantes, par exemple, lors de la planification de nouveaux aménagements ?	0 1 2 3 4 5
8	Le coordinateur MM est-il invité à intégrer les réseaux régionaux, nationaux et internationaux dans le but d'échanger des expériences (en d'autres termes, le coordinateur MM est-il reconnu en dehors de la ville) ?	0 1 2 3 4 5

<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2).

Commentaires relatifs à la direction (élément 3) :

## C.4 Composant 2 : Stratégie de management de la mobilité

### C.4.1 Élément 4 : Programme de MM

Lors de la planification, il est important d'identifier les mesures de management de la mobilité, de définir des objectifs et d'élaborer un programme de MM.

<b>Questions relatives à l'élément 4</b>		<b>Évaluation de 0 à 5<sup>a</sup></b>					
		Aucune preuve	1	2	3	4	5
1	La ville dispose-t-elle d'un programme de MM avec des mesures de MM qui est approuvé par l'équipe de MM, la direction du service des transports et / ou les entités politiques locales ?	0	1	2	3	4	5
2	Le programme de MM est-il en accord avec la politique de transport en général ?	0	1	2	3	4	5
3	Le programme de MM comprend-t-il une stratégie multimodale avec un ensemble de mesures afin d'assurer l'accessibilité pour tous ?	0	1	2	3	4	5
4	Les mesures de MM du programme s'adressent-elles à un large éventail de groupes cibles ou segments (habitants, touristes, motif du déplacement, âge, mode de transport etc.) ?	0	1	2	3	4	5
5	Le programme de MM comprend-t-il les éléments suivants : objectifs, indicateurs et données de surveillance, calendriers, exigences concernant les ressources et les responsabilités ?	0	1	2	3	4	5
6	Le programme comprend-t-il des mesures de MM à court, moyen et long terme ?	0	1	2	3	4	5
7	Travaillez-vous avec des services sur mesure pour des groupes cibles spécifiques en se basant sur les informations, les statistiques disponibles et / ou les enquêtes spécifiques ?	0	1	2	3	4	5
8	La stratégie est-elle basée sur une révision des mesures de MM déjà existantes ?	0	1	2	3	4	5
9	Les objectifs des services de management de la mobilité soutiennent-ils mutuellement les objectifs de développement durable en matière de santé, d'aménagement du territoire, d'économie locale et pour autres domaines ?	0	1	2	3	4	5
10	Les priorités sont-elles données aux mesures en fonction de la faisabilité pour atteindre les objectifs prédéfinis ?	0	1	2	3	4	5
<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2).							
Commentaires relatifs au programme de MM (élément 4) :							

### C.4.2 Élément 5 : Gestion des ressources humaines

La continuité au sein du personnel, la formation, la sensibilisation et la compétence sont des éléments clés dans la mise en œuvre réussie des mesures de management de la mobilité. Les connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs devraient être identifiées.

<b>Questions relatives à l'élément 5</b>		<b>Évaluation de 0 à 5<sup>a</sup></b>
		Aucune preuve ↑ Excellentes preuves
1	La ville dispose-t-elle d'une organisation et / ou d'un service responsable du MM (équipe de MM) ?	0 1 2 3 4 5
2	Y-a-t-il suffisamment de personnel et de fonds pour mettre en œuvre les services de management de la mobilité ?	0 1 2 3 4 5
3	Le personnel dispose-t-il du savoir-faire nécessaire en matière de marketing et de communication pour traiter avec les groupes cibles (savoir-faire au sein de l'équipe et / ou par l'intermédiaire de sous-traitants) ?	0 1 2 3 4 5
4	Le savoir-faire est-il suffisant en matière de transport et de planification de la mobilité (au sein de l'équipe ou par l'intermédiaire de sous-traitants ou par coopération avec le service des transports) ?	0 1 2 3 4 5
5	Le savoir-faire est-il suffisant en matière de développement durable (au sein de l'équipe ou par l'intermédiaire de sous-traitants ou par coopération avec le service de l'environnement) ?	0 1 2 3 4 5
6	Du temps et de l'argent sont-ils consacrés à la formation et à l'échange de connaissances et d'information (système de réseaux) ?	0 1 2 3 4 5
7	La continuité dans la mise en œuvre du management de la mobilité est-elle assurée par le personnel actuel ?	0 1 2 3 4 5
8	L'équipe de MM s'engage-t-elle à réaliser ses missions et est-elle impliquée activement dans la planification et l'élaboration de projets de management de la mobilité ?	0 1 2 3 4 5
9	L'équipe de MM est-elle innovante ?	0 1 2 3 4 5
<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2).		
Commentaires relatifs à la gestion des ressources humaines (élément 5) :		

### C.4.3 Élément 6 : Partenariats

Les partenariats sont importants pour une mise en œuvre efficace des mesures de management de la mobilité : le processus de MM comprend-t-il des partenariats ? Si oui, avec qui ? Et comment sont-ils impliqués ?

<b>Questions relatives à l'élément 6</b>		<b>Évaluation de 0 à 5<sup>a</sup></b>
		Aucune preuve ↑ Excellentes preuves
1	Le processus de MM comprend-il des partenariats avec d'importants partenaires comme les autorités des transports publics, l'administration des routes, les écoles, les entreprises etc. ?	0 1 2 3 4 5
2	Les partenariats relatifs aux projets et aux mesures de MM sont-ils formalisés au sein de groupes de travail, chartes etc. ?	0 1 2 3 4 5
3	Les responsabilités et les tâches des partenaires sont-elles clairement spécifiées et tous les partenaires se sont-ils engagés ?	0 1 2 3 4 5
4	Des partenaires pertinents sont-ils impliqués pour donner des idées et des retours d'information sur les activités de MM prévues ?	0 1 2 3 4 5
5	Des partenaires pertinents sont-ils impliqués pour mettre du personnel à disposition afin de mettre en œuvre les mesures ?	0 1 2 3 4 5
6	Des partenaires pertinents sont-ils impliqués dans le financement ?	0 1 2 3 4 5
7	Des moyens de communication sont-ils en place pour assurer l'échange d'informations entre les partenaires (réunions, outils informatiques de communication) ?	0 1 2 3 4 5
8	Les conflits d'intérêts entre les parties intéressées sont-ils gérés ?	0 1 2 3 4 5
<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2).		
Commentaires relatifs aux partenariats (élément 6) :		

#### C.4.4 Élément 7 : Budget


Un budget à long terme constant est essentiel pour maintenir la continuité. Celle-ci est nécessaire pour récolter le fruit des mesures de MM. Un budget devrait également être prévu pour l'évaluation et la surveillance des mesures de MM.

<b>Questions relatives à l'élément 7</b>		<b>Évaluation de 0 à 5<sup>a</sup></b>
		Aucune preuve ↑ Excellentes preuves
1	Disposez-vous d'un financement pour les mesures de management de la mobilité ?	0 1 2 3 4 5
2	Disposez-vous d'un financement externe dans le cadre des mesures de management de la mobilité pour les frais relatifs aux technologies, à l'équipement, aux produits et aux services de conseil nécessaires ?	0 1 2 3 4 5
3	Le financement du MM est-il régulier et constant ? (budget à long terme, argent réservé au MM)	0 1 2 3 4 5
4	Y-a-t-il un financement destiné à l'évaluation et à la surveillance des mesures de MM ?	0 1 2 3 4 5
5	Différents modes de financement ont-ils été utilisés ?	0 1 2 3 4 5
6	Des efforts sont-ils faits en matière de planification budgétaire à long terme ?	0 1 2 3 4 5
7	Des relations sont-elles entretenues afin de disposer de l'équipement nécessaire à la mise en œuvre des services de MM (par ex. assistance technique / logistique, escorte de police etc.) ?	0 1 2 3 4 5
8	Disposez-vous des technologies de l'information nécessaires pour fournir des produits et /ou des services offrant un haut niveau de mobilité ?	0 1 2 3 4 5
<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2).		
Commentaires relatifs au budget (élément 7) :		

## C.5 Composant 3 : Mise en œuvre du management de la mobilité

### C.5.1 Élément 8 : Catégories de mesures de MM

Les mesures de management de la mobilité devraient se concentrer sur les besoins et être adaptées aux caractéristiques des sites comme par exemple les plans de déplacements scolaires et d'entreprises. Pour chaque mesure, il est nécessaire de définir les objectifs et les données de surveillance, les responsabilités, le budget et le calendrier afin de mesurer ses effets et de tirer des conclusions.

		<b>Questions relatives à l'élément 8</b>					<b>Évaluation de 0 à 5<sup>a</sup></b>				
							Aucune preuve				Excellentes preuves
											
1	La ville fournit-elle des informations et des conseils sur les modes de transport durables aux voyageurs (potentiels) par différents moyens ?	0	1	2	3	4	5				5
2	La ville organise-t-elle des activités de sensibilisation pour promouvoir et encourager l'utilisation des moyens de transport durables en place ?	0	1	2	3	4	5				5
3	La ville propose-t-elle, organise-t-elle et coordonne-t-elle différents types de services de MM dans l'ensemble d'une zone afin de fournir des solutions alternatives à la voiture à occupant unique telles qu'un service de covoiturage et d'autopartage, un service flexible de location de vélos, des services de transport public à la demande etc. ?	0	1	2	3	4	5				5
4	La ville fournit-elle au sein de l'administration de la ville une solution alternative à la voiture à occupant unique comme un service de covoiturage et d'autopartage, un service flexible de location de vélos, des services de transport public à la demande etc. ?	0	1	2	3	4	5				5
5	La ville intègre-t-elle le management de la mobilité dans l'enseignement à l'école ?	0	1	2	3	4	5				5
6	La ville intègre-t-elle le management de la mobilité à la formation du personnel (de l'administration de la ville) ?	0	1	2	3	4	5				5
7	La ville organise-t-elle des mesures de management de la mobilité relatives au site (sites générant du trafic comme les écoles, entreprises, installations sportives et de loisirs, hôpitaux) ?	0	1	2	3	4	5				5
8	La ville adopte-t-elle des mesures au sein de l'administration de la ville pour réduire les besoins en matière de mobilité, en substituant les déplacements par des télécommunications ou en réorganisant les pratiques de travail ?	0	1	2	3	4	5				5
9	La ville travaille-t-elle avec mesures de MM destinées aux entreprises, comprenant des services pour réduire les besoins en matière de mobilité, en substituant les déplacements par des télécommunications ou en réorganisant les pratiques de travail ?	0	1	2	3	4	5				5

**CWA 99999:2009.5 (E)**

<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2).

Commentaires relatifs aux catégories de mesures de MM (élément 8) :



### C.5.2 Élément 9 : Mesures de soutien au MM

Les mesures de soutien telles que les améliorations des infrastructures, les avantages fiscaux et les exigences légales, ne seraient pas directement mises en œuvre à des fins de management de la mobilité. Elles peuvent toutefois avoir une grande influence sur l'efficacité du MM. Elles peuvent influencer les frais de déplacement en voiture ou avec d'autres modes, ou bien rendre l'environnement plus favorable à l'introduction de mesures de MM.

<b>Questions relatives à l'élément 9</b>		<b>Évaluation de 0 à 5<sup>a</sup></b>
		Aucune preuve ↑ Excellentes preuves
1	Votre ville combine-t-elle le MM aux améliorations (pratiques) en matière de transport public et de vélo ?	0 1 2 3 4 5
2	Existe-t-il un plan de développement pour les améliorations relatives aux transports publics et au vélo (et une tendance positive vers les déplacements en vélo et avec les transports publics) ?	0 1 2 3 4 5
3	Votre ville a-t-elle un système de gestion du stationnement en place afin d'influencer le nombre de personnes utilisant la voiture pour accéder au site (tarification, contingentement, limitation, compensations) ?	0 1 2 3 4 5
4	La ville exige-t-elle ou encourage-t-elle les promoteurs d'un nouveau site à mettre en œuvre le management de la mobilité ?	0 1 2 3 4 5
5	La ville a-t-elle mis en place des modifications fiscales afin de rendre l'utilisation des modes de transport durables plus attractifs par rapport à l'utilisation de la voiture à occupant unique ?	0 1 2 3 4 5
6	Existe-t-il des hypothèques à taux réduit lorsque l'acheteur choisit un emplacement permettant de réduire la dépendance à la voiture ?	0 1 2 3 4 5
7	La ville dispose-t-elle d'un système de taxes d'encombrement (le cas échéant) ?	0 1 2 3 4 5
<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2).		
Commentaires relatifs aux mesures de soutien au MM (élément 9) :		

## C.6 Composant 4 : Surveillance et évaluation

### C.6.1 Élément 10 : Résultats auprès de l'utilisateur et de la société

La ville devrait avoir un plan de surveillance et d'évaluation qui permettrait d'améliorer la qualité du management de la mobilité. Ce plan devrait contenir des indicateurs d'entrée comme les services proposés et des indicateurs de résultat pour mesurer les impacts comme la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et les influences sur la sécurité du trafic (les outils développés dans le cadre du projet MAX peuvent être ici utilisés). Il est nécessaire de prévoir du temps et un financement suffisants pour réaliser toutes les mesures, réunir et analyser les informations et élaborer des rapports.

	Questions relatives à l'élément 10	Évaluation de 0 à 5 <sup>a</sup>					
		Aucune preuve	1	2	3	4	5
2	Surveillez-vous et évaluez-vous les indicateurs de sortie des services fournis ?	0	1	2	3	4	5
3	Surveillez-vous et évaluez-vous les indicateurs de résultat concernant les changements dans le comportement de mobilité, l'impact sur les émissions de CO <sub>2</sub> et la sécurité du trafic ?	0	1	2	3	4	5
4	Surveillez-vous et évaluez-vous le degré de sensibilisation du public en matière de MM, de transport durable et d'environnement ?	0	1	2	3	4	5
5	Dans quelle mesure les objectifs des différentes mesures de MM sont-ils atteints en termes de réalisations et de résultats ? (c.-à-d. les résultats sont-ils bons ?)	0	1	2	3	4	5
6	Les objectifs des mesures individuelles sont-ils formulés d'après les principes SMART (Spécifique, Mesurable, Accepté, Réaliste, Temporisé) ou principes similaires ?	0	1	2	3	4	5
7	Recueillez-vous des informations en rapport avec le processus ?	0	1	2	3	4	5
8	Le personnel dispose-t-il d'un savoir-faire suffisant pour recueillir et analyser les données selon les entrées, sorties et les résultats ? (c.-à-d. comment réaliser des enquêtes, comment analyser les bases de données).	0	1	2	3	4	5
9	Une structure de reporting transparente a-t-elle été établie afin de présenter les réalisations et les résultats ?	0	1	2	3	4	5
10	Utilisez-vous les résultats pour améliorer des mesures spécifiques, le programme de MM et / ou l'ensemble de la politique de MM ?						
<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2).							
Commentaires relatifs aux résultats auprès de l'utilisateur et de la société (élément 10) :							


### C.6.2 Élément 11 : Retour d'information aux parties intéressées

Les informations sur les réalisations et les influences ont uniquement un sens lorsqu'elles sont interprétées, discutées et utilisées pour d'autres améliorations. Les résultats doivent par conséquent être observés par l'équipe de management de la mobilité, renvoyés à tous les partenaires impliqués et communiqués au grand public et à la sphère politique. À long terme, cette transparence permet d'accroître le soutien de l'opinion publique en matière de mobilité durable.

<b>Questions relatives à l'élément 11</b>		<b>Évaluation de 0 à 5<sup>a</sup></b>
		<b>Aucune preuve</b>
		<b>Excellentes preuves</b>
		↑
1	Les résultats sont-ils présentés au grand public ?	0 1 2 3 4 5
2	Les résultats sont-ils communiqués aux parties intéressées correspondantes (autorités des transports publics, administration des routes etc.) ?	0 1 2 3 4 5
3	Les résultats sont-ils communiqués et examinés par l'équipe habituelle de management de la mobilité ?	0 1 2 3 4 5
4	Les résultats sont-ils communiqués et examinés par le responsable du service des transports ou similaire et la sphère politique ?	0 1 2 3 4 5
5	Les résultats sont-ils présentés aux principaux partenaires et examinés ?	0 1 2 3 4 5
<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2).		
Commentaires relatifs au retour d'information aux parties intéressées (élément 10) :		

### C.6.3 Élément 12 : Révision du management

Le fonctionnement de l'équipe de management de la mobilité ainsi que de toutes les parties impliquées doit être évalué à intervalles réguliers. Tout en prenant une certaine distance par rapport aux réussites et aux échecs du projet, il est utile d'observer les forces et les faiblesses de la pratique quotidienne actuelle, des structures opérationnelles de l'équipe de MM et des partenariats principaux en matière de politique, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation. Le but de cette étude est de définir les mesures d'amélioration permettant d'atteindre une meilleure qualité.

<b>Questions relatives à l'élément 12</b>		<b>Évaluation de 0 à 5<sup>a</sup></b>
		<b>Aucune preuve</b> <b>Excellentes preuves</b> 
1	Effectuez-vous des révisions du management en rapport avec votre travail de MM ?	0 1 2 3 4 5
2	Utilisez-vous les résultats des révisions pour corriger et améliorer en continu le processus de MM ?	0 1 2 3 4 5
3	Disposez-vous d'un système d'audit ?	0 1 2 3 4 5
4	Les niveaux correspondants (direction, sphère politique, partenaires principaux et parties intéressées) se sont-ils engagés à coopérer dans le cadre de cette révision régulière du management ?	0 1 2 3 4 5
5	Les résultats de la révision du management sont-ils communiqués au grand public ?	0 1 2 3 4 5
6	Comparez-vous vos performances avec celles des villes similaires (benchmarking) ?	0 1 2 3 4 5
7	La ville est-elle considérée comme une tête de file du management de la mobilité ?	0 1 2 3 4 5
<sup>a</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, se référer à l'échelle de développement (C.2).		
Commentaires relatifs à la révision du management (élément 12) :		

## **Annexe D**

### (à titre informatif)

## **Instructions étape par étape : comment réaliser les petits audits internes**

### **Étape 1 : Préparation des décisions pour la réalisation de l'audit QMSMM**

- Faites un bref résumé de toutes les mesures de MM appliquées dans votre ville au cours des 2 à 5 dernières années. Observez la définition du MM indiquée au point 4.6 (plus d'informations figurent dans le document de référence [4]).
- Faites une liste de toutes les parties intéressées au sein de la ville qui sont ou qui ont été directement impliquées dans le MM au cours des 2 à 5 dernières années.
- Qui fait partie de l'équipe de MM actuelle de la ville ? L'équipe de MM a-t-elle la masse critique nécessaire pour conduire la procédure d'audit (par ex. 3 personnes minimum ; il peut être utile de convier les anciens collègues impliqués dans le MM) ?
- Qui d'autre, au sein des autres services de la ville ou en dehors de l'administration de la ville, s'occupe du MM ? Devriez-vous impliquer certains d'entre eux au processus d'audit, quand et comment ?

### **Étape 2 : Choix de la procédure, composition et engagement des membres du groupe d'audit (réunion d'une durée de 1h30 à 2h)**

- Organisez une réunion d'information pour votre équipe de MM.
- Informez les membres de l'équipe de MM sur le plan d'audit, la portée du MM, les objectifs, le processus, l'engagement nécessaire.
- Convenez de l'étendue de la procédure d'audit, de la composition du groupe d'audit (limiter ou étendre le groupe d'audit) et obtenez l'engagement des participants dans le processus d'audit.
- Décidez si la procédure est réalisée selon le point 5.2.2 (procédure limitée à l'équipe de MM) ou selon le point 5.2.3 (procédure incluant les partenaires et les autres parties intéressées)
- Désignez un auditeur interne ainsi que ses tâches : invitation aux réunions, animation des débats, regroupement de plus de preuves lorsque cela est nécessaire et rapport au groupe d'audit.
- Établissez un calendrier pour l'ensemble de la procédure.
- Informez la direction et le responsable politique du MM concernant le plan d'audit.

### **Étape 3 : Préparation de la première réunion d'audit (durée : de 2 à 3 semaines entre les étapes 2 et 4)**

- L'auditeur interne recueille les informations de base sur les 12 éléments relatifs au MM.
- L'auditeur distribue les questionnaires aux membres du groupe d'audit (l'ensemble de l'équipe de MM ou une sélection des membres de l'équipe de MM ou l'équipe de MM associée à d'autres membres), rassemble les réponses et fait un résumé des résultats du groupe pour chaque élément, fait une liste de tous les commentaires individuels.

### **Étape 4 : Première réunion d'audit (durée approximative : 2h30)**

- L'auditeur interne présente les résultats du groupe et pose les principaux points à aborder : importantes différences entre les réponses etc.
- Le groupe d'audit essaye d'arriver à un consensus d'évaluation (entre 0 et 5) pour chaque élément : soit en prenant la moyenne arithmétique (du groupe), soit en considérant un surclassement ou un déclassement basé sur les arguments de chaque membre du groupe d'audit.
- Outre une évaluation générale, une justification est fournie : quelles sont les actuelles forces et faiblesses du MM qui motivent cette évaluation générale ?
- Une liste préliminaire des mesures d'amélioration possibles est établie pour chaque élément.

**Étape 5 : Rédaction de rapport et préparation de la réunion suivante (durée : de 2 à 3 semaines entre les étapes 4 et 6)**

- L'auditeur interne rédige un rapport sur la première réunion d'audit et l'envoie au groupe d'audit afin de recevoir leurs réactions.
- L'auditeur interne étudie quelques autres points soulevés pendant la première réunion d'audit (il peut regrouper des preuves supplémentaires).
- L'auditeur interne rédige une liste de toutes les mesures d'améliorations proposée au cours de la première réunion d'audit et la distribue aux membres du groupe d'audit.

**Étape 6 : Deuxième réunion d'audit (durée : de 1 à 2h)**

- Le projet de rapport d'audit est présenté au groupe d'audit, examiné et approuvé.
- Le groupe d'audit donne un ordre de priorité aux mesures d'amélioration de la liste établie lors de la première réunion d'audit et présélectionne les mesures d'amélioration (3 à 4 mesures maximum).
- Pour cette présélection de mesures, une planification plus détaillée est élaborée (calendrier, budget, rôles, partenaires nécessaires, etc.) et les rôles sont distribués aux membres du groupe d'audit (qui élabore quelle mesure).

**Étape 7 : Finalisation du rapport d'audit et présentation du rapport à la direction et au responsable politique du MM (réunion d'une heure)**

- Le rapport d'audit est finalisé par l'auditeur interne et approuvé par le groupe d'audit. Il contient :
  - le résultat général de l'évaluation des 12 éléments par le groupe ;
  - la justification de l'évaluation de chaque élément (en termes de forces et de faiblesses) ;
  - la liste des mesures d'amélioration possibles pour chaque élément avec ordre de priorité ;
  - la planification détaillée pour 3 à 4 mesures d'amélioration.
- Le rapport est rendu et présenté aux principaux décideurs locaux impliqués dans le MM.

## **Annexe E (à titre informatif)**

### **Instructions étape par étape : comment réaliser les audits internes**

#### **Étape 1 : Préparation des décisions pour la réalisation de l'audit QMSMM**

- Faites un bref résumé de toutes les mesures de MM appliquées dans votre ville au cours de 2 à 5 dernières années. Observez la définition du MM indiquée au point 4.6 (plus d'informations figurent dans le document de référence [4]).
- Faites une liste de toutes les parties intéressées au sein de la ville qui sont ou qui ont été directement impliquées dans le MM au cours des 2 à 5 dernières années.
- Qui fait partie de l'équipe de MM actuelle de la ville ? L'équipe de MM a-t-elle la masse critique nécessaire pour conduire la procédure d'audit (par ex. 3 personnes minimum ; il peut être utile de convier les anciens collègues impliqués dans le MM) ?
- Qui d'autre, au sein des autres services de la ville ou en dehors de l'administration de la ville, s'occupe du MM ? Devriez-vous impliquer certains d'entre eux au processus d'audit, quand et comment ?

#### **Étape 2 : Choix de la procédure, composition et engagement des membres du groupe d'audit (réunion d'une durée de 1h30 à 2h)**

- Organisez une réunion d'information pour votre équipe de MM.
- Informez les membres de l'équipe de MM sur le plan d'audit, la portée du MM, les objectifs, le processus, l'engagement nécessaire.
- Convenez de l'étendue de la procédure d'audit, de la composition du groupe d'audit (limiter ou étendre le groupe d'audit) et obtenez l'engagement des participants dans le processus d'audit.
- Décidez si la procédure est réalisée selon le point 5.2.2 (procédure limitée à l'équipe de MM) ou selon le point 5.2.3 (procédure incluant les partenaires et les autres parties intéressées)
- Désignez un auditeur interne ainsi que ses tâches : invitation aux réunions, animation des débats, regroupement de plus de preuves lorsque cela est nécessaire et rapport au groupe d'audit.
- Établissez un calendrier pour l'ensemble de la procédure.
- Informez la direction et le responsable politique du MM concernant le plan d'audit.

#### **Étape 3 : Préparation de la première réunion d'audit (durée : de 2 à 3 semaines entre les étapes 2 et 4)**

- L'auditeur interne recueille les informations de base sur les 12 éléments relatifs au MM.
- L'auditeur distribue les questionnaires aux membres du groupe d'audit (l'ensemble de l'équipe de MM ou une sélection des membres de l'équipe de MM ou l'équipe de MM associée à d'autres membres), rassemble les réponses et fait un résumé des résultats du groupe pour chaque élément, fait une liste de tous les commentaires individuels.

#### **Étape 4 : Première réunion d'audit (durée approximative : 2h30)**

- L'auditeur interne présente les résultats du groupe et pose les principaux points à aborder : importantes différences entre les réponses etc.
- Le groupe d'audit essaye d'arriver à un consensus d'évaluation (entre 0 et 5) pour chaque élément : soit en prenant la moyenne arithmétique (du groupe), soit en considérant un surclassement ou un déclassement basé sur les arguments de chaque membre du groupe d'audit.
- Outre une évaluation générale, une justification est fournie : quelles sont les actuelles forces et faiblesses du MM qui motivent cette évaluation générale ?
- Une liste préliminaire des mesures d'amélioration possibles est établie pour chaque élément.
- À la fin de la réunion, le groupe décide quelles parties intéressées doivent être impliquées dans les étapes suivantes de l'audit et explique pourquoi elles devraient être impliquées. Lors du choix des parties intéressées et des raisons correspondantes, les points suivants peuvent jouer un rôle important :
  - pour certains éléments, il est difficile d'évaluer l'état actuel de la situation car des informations essentielles sont manquantes. Par ex. on ne sait pas comment un important partenaire comme les écoles perçoit les efforts de la ville en matière de MM à l'égard des écoliers et de parents.
  - aucun consensus sur la qualité de certains éléments n'a été trouvé. Davantage d'arguments et d'informations ou de preuves de la part de partenaires externes peuvent aider à résoudre le problème. Par ex. pourquoi une certaine décision a été prise dans le passé ?
  - des idées relatives à d'importantes mesures d'amélioration ont été échangées mais un doute demeure quant à leur faisabilité. Des discussions supplémentaires avec les partenaires actuels et les nouveaux partenaires potentiels peuvent être une source d'inspiration (consultation d'une personne du service de l'environnement à propos de ses objectifs et projets)
- Les premières idées quant à la manière la plus efficace de les impliquer sont formulées (Procéder à des discussions bilatérales ? Organiser une réunion avec eux ?).

**Étape 5 : Rédaction de rapport et préparation de la réunion avec les parties intéressées (durée : de 2 à 3 semaines entre les étapes 4 et 6)**

- L'auditeur interne rédige un rapport sur la première réunion d'audit et l'envoie au groupe d'audit afin de recevoir leurs réactions.
- L'auditeur interne suggère de consulter les parties intéressées et remet une check-list pour chacune de partie intéressé dont le contenu est le suivant :
  - Quelles sont exactement les informations dont vous avez besoin ?
  - Comment allez-vous recueillir ces informations : réunions bilatérales, discussions de groupe, etc.
  - Calendrier et distribution des tâches : qui contacter, quand et comment ?

EXEMPLE Dans la présentation MAX sur la ville de Kortrijk, il a été convenu de contacter 3 types de parties intéressées :

(1) La communauté scolaire.

But : savoir comment elle perçoit les efforts de la ville à l'égard des écoliers et des parents (objectifs, plans de déplacements scolaires, communication, type de mesures, etc.)

Comment : discussion de groupe impliquant une dizaine de personnes de la communauté scolaire

(2) Les partenaires actuels et futurs partenaires potentiels : un administrateur chargé du développement durable au sein du service de l'environnement, les services de police, un représentant du gouvernement régional chargé des travaux publics,



But : savoir comment ils perçoivent actuellement le partenariat avec l'équipe de MM, discussion autour des mesures futures

Comment : entretien bilatéral direct suivant une check-list

(3) Les décideurs locaux sur le MM (responsable du service des transports et conseiller municipal chargé des transports) ;

But : connaître leur vision générale sur le management de mobilité, savoir comment ils perçoivent le travail avec l'équipe de MM aujourd'hui et dans le futur.

Comment : entretien bilatéral direct, entretiens plus ouverts

**Étape 6 : Deuxième réunion d'audit (durée : de 1h)**

- Discussion et accord autour du premier projet de rapport au sein du groupe d'audit.
- Discussion et accord autour des procédures pour les réunions de consultation des parties intéressées.
- Accord autour de la répartition des tâches concernant les consultations des parties intéressées.

**Étape 7 : Consultation des parties intéressées (durée possible : 1 mois)**

- L'auditeur interne coordonne les consultations des parties intéressées comme convenu. Les résultats des consultations des parties intéressées sont intégrés dans un rapport.
- L'auditeur interne rédige un nouveau projet de rapport d'audit comprenant une proposition d'optimisation des évaluations et une liste des mesures d'amélioration basée sur les consultations des parties intéressées et l'envoi au groupe d'audit.

**Étape 8 : Troisième réunion d'audit (durée : de 1 à 2h)**

- Le nouveau projet de rapport intégrant les consultations de parties intéressées est présenté, examiné et approuvé par le groupe d'audit.
- Le groupe d'audit donne un ordre de priorité aux mesures d'amélioration de la liste (établie lors de la première réunion d'audit et améliorée à l'aide des résultats tirés des consultations des parties intéressées) et présélectionne les mesures d'amélioration (3 à 4 mesures maximum).
- Pour cette présélection de mesures, une planification plus détaillée est élaborée (calendrier, budget, rôles, partenaires nécessaires, etc.) et les rôles sont distribués aux membres du groupe d'audit (qui élabore quelle mesure).

**Étape 9 : Finalisation du rapport d'audit et présentation du rapport à la direction et au responsable politique du MM (réunion d'une heure)**

- Le rapport d'audit est finalisé par l'auditeur interne et approuvé par le groupe d'audit. Il contient :
  - le résultat général de l'évaluation des 12 éléments par le groupe,
  - la justification de l'évaluation de chaque élément (en termes de forces et de faiblesses),
  - la liste des mesures d'amélioration possibles pour chaque élément avec ordre de priorité,
  - la planification détaillée pour 3 à 4 mesures d'amélioration.
- Le rapport est rendu et présenté aux principaux décideurs locaux impliqués dans le MM.
- Le rapport est communiqué au groupe de parties intéressées consultées dans l'étape 7.

## Bibliographie

EN ISO 9001, *Systèmes de management de la qualité — Exigences (ISO 9001:2008)*

EN ISO 9004, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'amélioration des performances (ISO 9004:2000)*

[1] European Foundation for Quality Management (EFQM – Fondation européenne pour le management de la qualité), modèle d'excellence EFQM, [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

[2] BYPAD, audit des politiques cyclables locales, [www.bypad.org](http://www.bypad.org)

[3] Boon, W., Donné, V et al., *Mobiliteit & Kwaliteit, een nieuwe basis voor een krachtig mobiliteitsbeleid in steden en gemeenten*, Louvain, 2001

[4] MAX, MAX — Ensemble des modules de travail — Définition et catégorisation des mesures de management de la mobilité (Definition and Categorisation of Mobility Management Measures), octobre 2007, <http://www.max-success.eu>

[5] Buchan, I., *Quality Management Scheme for Mobility Management: Prototype (Plan de management de la qualité pour le management de la mobilité : Prototype)*, Module de travail MAX C, 2008

[6] Institut européen d'administration publique (IEAP), CAF, Cadre d'autoévaluation des fonctions publiques, <http://www.eipa.eu>

[7] EPOMM, European platform for mobility management (plateforme européenne sur le management de la mobilité), [www.epomm.org/](http://www.epomm.org/)

[8] Commission européenne, *Benchmarking et management de la qualité dans les transports publics (Benchmarking and Quality Management in Public Transport)*, 2002, [http://eu-portal.net/material/material\\_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm&lan=en](http://eu-portal.net/material/material_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm&lan=en)

[9] Commission européenne, *Benchmarking et management de la qualité dans les transports publics (Benchmarking and Quality Management in Public Transport) Vol. 2*, 2007, [http://eu-portal.net/material/material\\_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm2&lan=en](http://eu-portal.net/material/material_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm2&lan=en)