

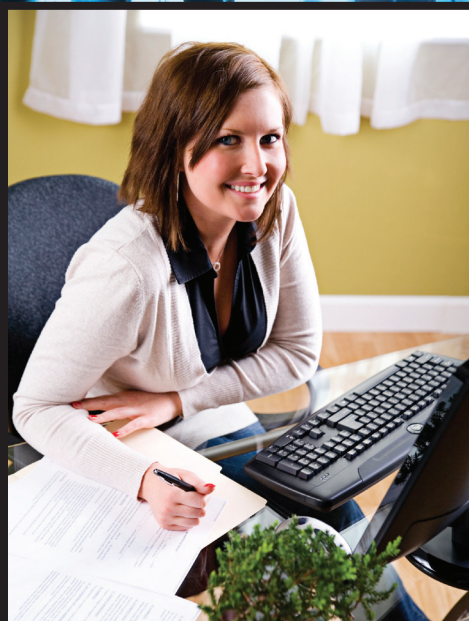


Transports
Canada

Transport
Canada



TP 14949F



Les plans de déplacement pour les lieux de travail

Un guide à l'intention des employeurs canadiens

Les plans de déplacement pour les lieux de travail

Un guide à l'intention des employeurs canadiens

Préparé par
ACT Canada
et
Noxon Associates Limited

Préparé pour le programme écoMOBILITÉ de
Transports Canada

Janvier 2010



Transports
Canada

Transport
Canada

Veillez envoyer vos commentaires et vos enquêtes à :

Transports Canada

330, rue Sparks
Ottawa, ON Canada K1A 0N5
ecoMobilite-ecoMobility@tc.gc.ca
www.tc.gc.ca/urbain

ACT Canada

2031, rue Merivale
Ottawa, ON Canada K2G 1G7
info@actcanada.com
www.actcanada.com

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre des Transports, 2010.

Transports Canada donne l'autorisation de copier ou de reproduire le contenu de la présente publication pour un usage personnel et public mais non commercial. Les utilisateurs doivent reproduire les pages exactement et citer Transports Canada comme source. La reproduction ne peut être présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite avec l'aide ou le consentement de Transports Canada.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire des pages de cette publication à des fins commerciales, veuillez communiquer avec :

Éditions et services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa, ON Canada K1A 0S5
droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca

TP 14949F
No de catalogue T22-185/2009F-PDF
ISBN 978-1-100-93206-4

Pour obtenir des exemplaires de cette publication, visitez le <http://transact-fr.tc.gc.ca> ou communiquer avec le Bureau de commandes des publications de Transports Canada au 1-888-830-4911 – De l'extérieur du Canada : 613-991-4071.

Pour obtenir la présente publication en format accessible, communiquez avec le Bureau de commandes des publications de Transports Canada au 1-888-830-4911 – De l'extérieur du Canada : 613-991-4071.

Cette publication est aussi disponible en ligne à l'adresse URL suivante : <http://www.tc.gc.ca/ecomobilite>

This publication is also available in English under the title <i>Workplace Travel Plans: Guidance for Canadian Employers</i> .
--

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	v
NOTES PRÉLIMINAIRES.....	vi
GLOSSAIRE.....	vii
1 LES PLANS DE DÉPLACEMENT.....	1
1.1 INTRODUCTION	1
1.1.1 Qu'est-ce qu'un plan de déplacement?.....	1
1.1.2 Qui en profite?	1
1.1.3 Flexibilité et adaptabilité	2
1.1.4 Le processus	2
1.2 LA CLÉ DU SUCCÈS	4
1.2.1 L'engagement.....	4
1.2.2 La participation.....	4
1.2.3 Le partenariat.....	6
1.2.4 Les ressources	7
1.2.5 L'intégration.....	7
2 MARCHÉ À SUIVRE.....	8
2.1 ÉTAPE 1 – LANCEMENT DU PROJET	8
2.2 ÉTAPE 2 – ÉVALUATION DE LA SITUATION	13
2.3 ÉTAPE 3 – ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION	15
2.4 ÉTAPE 4 – MISE EN OEUVRE DU PLAN D'ACTION.....	17
2.5 ÉTAPE 5 – ÉVALUATION DES RÉSULTATS.....	19
2.6 ÉTAPE 6 – MISE À JOUR DU PLAN D'ACTION.....	21

3	OUTILS UTILES	23
3.1	OUTILS DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION	23
3.1.1	L'identité de votre plan de déplacement	23
3.1.2	Communications avec les employés	23
3.1.3	Marketing individualisé.....	24
3.1.4	Programmes incitatifs.....	25
3.1.5	Activités spéciales	25
3.2	OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES	26
3.2.1	Évaluation du milieu de travail	27
3.2.2	Enquêtes auprès des navetteurs	27
3.2.3	Comptages.....	29
3.2.4	Consultation.....	30
3.2.5	Indicateurs clés	30
4	OPTIONS DE DÉPLACEMENT	32
4.1	SURVOL	32
4.2	LES TRANSPORTS EN COMMUN	32
4.3	LE COVOITURAGE	34
4.4	LA MARCHE ET LE VÉLO	36
4.5	LA CONDUITE ÉCONERGÉTIQUE.....	38
4.6	LE TÉLÉTRAVAIL	39
4.7	LA SEMAINE DE TRAVAIL COMPRIMÉE	39
4.8	LA GESTION DU STATIONNEMENT	40
4.9	LES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS	41
	RESSOURCES	43

REMERCIEMENTS

Ce projet a été accompli grâce au soutien financier du programme écoMOBILITÉ de Transports Canada. L'équipe du projet désire aussi exprimer sa reconnaissance aux particuliers et aux organismes suivants, qui ont généreusement contribué leur temps et leur expérience pour nous aider à préparer ce manuel d'orientation.

ACT CANADA (Ottawa, Ontario)

Sharon Lewinson

**CENTRE DE GESTION DES DÉPLACEMENTS DE
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE SAINT-LAURENT**

(Saint-Laurent, Québec)

Vanessa Normand

CITY OF CALGARY (Calgary, Alberta)

Ron Schafer

CITY OF LONDON (London, Ontario)

Allison Cook

HALIFAX REGIONAL MUNICIPALITY

(Halifax, Nouvelle-Écosse)

Roxane MacInnis

METROLINX

(Région du Grand Toronto et de Hamilton, Ontario)

Ryan Lanyon et Catherine Habel

MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC

(Québec, Québec)

René Vincent

MOBILIT – CENTRE DE GESTION DES DÉPLACEMENTS

(Québec, Québec)

Anne Auclair

REGION OF DURHAM (Whitby, Ontario)

Jeff Brooks

REGION OF PEEL (Brampton, Ontario)

Wayne Chan

REGION OF WATERLOO (Kitchener, Ontario)

John Cicuttin et John Hill

RESOURCE CONSERVATION MANITOBA

(Winnipeg, Manitoba)

Jessie Klassen

SMART COMMUTE 404-7 (Richmond Hill, Ontario)

George Flint

SMART COMMUTE MISSISSAUGA (Mississauga, Ontario)

Glenn Gumulka

SMART COMMUTE – NORTH TORONTO, VAUGHAN

(Toronto, Ontario)

Brian Shifman

TOWN OF MARKHAM (Markham, Ontario)

Lorenzo Mele

TRANSLINK (Metro Vancouver, Colombie-Britannique)

Frankie Kirby et JoAnn Woodhall

TRANSPORTS CANADA (Ottawa, Ontario)

David MacIsaac et Shawn Tippins

VOYAGEZ FUTÉ – CENTRE DE GESTION DES

DÉPLACEMENTS (Montréal, Québec)

Bernadette Brun

ÉQUIPE DE PROJET

Geoffrey Noxon, Noxon Associates Limited (Ottawa, Ontario)

Claude d'Anjou, Mobiligo – Centre de gestion des déplacements (Montréal, Québec)

NOTES PRÉLIMINAIRES

À qui s'adresse ce guide?

Aux **EMPLOYEURS** intéressés à aider leurs employés à trouver des modes de transport plus efficaces et durables entre le domicile et le travail.

Aux **GESTIONNAIRE D'ÉDIFICES À BUREAUX** souhaitant encourager leurs locataires à mettre en place des plans de déplacement, ou atténuer les problèmes de circulation automobile sur leurs sites.

Aux **PROMOTEURS, URBANISTES, ARCHITECTES OU INGÉNIEURS** qui désirent soutenir des plans de déplacement en prévoyant des infrastructures appropriées.

Le contenu du guide

Le **GLOSSAIRE** définit les termes clés utilisés dans le guide.

Le **CHAPITRE 1** aborde la planification des déplacements, ses bénéfices, le processus, et les clés de son succès.

Le **CHAPITRE 2** explique en détail les étapes du processus : la réflexion initiale, l'élaboration du plan de déplacement, sa mise en œuvre, son évaluation et sa mise à jour.

Le **CHAPITRE 3** présente deux types d'outils essentiels à la planification efficace des déplacements : des outils de communication et de promotion, et des outils pour la collecte et l'analyse d'information.

Le **CHAPITRE 4** présente une panoplie d'options pouvant être proposées dans un plan de déplacement, en insistant sur les options de transport à privilégier (par ex., les transports en commun, le covoiturage, la marche et le vélo) et les principales méthodes de soutien (par ex., la semaine de travail comprimée, la gestion du stationnement, les téléconférences).

Vous trouverez à la fin du guide une liste de **RESSOURCES** utiles.

L'application du guide

Ce guide s'appuie sur le principe qu'un plan de déplacement profitera à vos employés, à votre milieu de travail et à votre collectivité. Il vise à vous encourager à cerner d'abord vos propres buts et objectifs, pour ensuite élaborer un plan de déplacement personnalisé qui vous remboursera votre investissement en temps et énergie.

La planification des déplacements n'est pas une démarche uniforme composée d'actions standardisées. Les conseils contenus dans ce guide répondent à plusieurs questions importantes dont les réponses varieront d'un employeur, d'un lieu de travail et d'un lieu à l'autre. Vos réponses à ces questions vous aideront à élaborer le plan de déplacement qui convient le mieux à vos besoins, vos perspectives, vos priorités et vos ressources.

“
Nous avons récemment lancé un programme de navettage à l'échelle de l'Amérique du Nord; il comprend un service de covoiturage à l'intention de nos employés qui partagent notre engagement envers la réduction de notre empreinte écologique, la réduction des embouteillages, et l'amélioration de la qualité de l'air. Ce programme, dénommé *Caught Green Handed*, soutient les pratiques durables, dont le covoiturage, et démontre notre intention d'adopter des pratiques concrètes en faveur de l'environnement.

*Melodie Barnett, Directrice,
Durabilité et responsabilité sociale, Bentall LP*

”

GLOSSAIRE

Casier à vélos

Un stationnement fermé pour les bicyclettes des navetteurs, situé dans un parc de stationnement ou au sous-sol d'un immeuble.

Centre de gestion des déplacements

Organisme offrant des services liés aux plans de déplacement pour les lieux de travail, comme l'analyse, la consultation, des activités spéciales et le jumelage par covoiturage et cofourgonnetage.

Cofourgonnetage

Utilisation partagée, par plusieurs navetteurs, d'une fourgonnette qui appartient normalement à des tiers (organisme à but lucratif ou non, entreprise ou employeur).

Conducteur solo

Conducteur de véhicule sans passagers.

Covoiturage

Usage partagé d'un véhicule (voiture ou fourgonnette) par plusieurs navetteurs.

Enquête auprès des navetteurs

Outil de collecte de données sur les habitudes et les attitudes de covoiturage des employés; l'enquête peut se faire sur papier, électroniquement ou face-à-face.

Foire des transports

Activité spéciale se déroulant en milieu de travail qui vise à sensibiliser les employés aux options d'un plan de déplacement, en offrant divers renseignements et services aux navetteurs.

Gestion de la demande en transport (GDT)

Application de politiques, de programmes, de services et de produits pour influencer où, quand, pourquoi et comment les gens se déplacent; les mesures de GDT contribuent à modifier les facteurs économiques et sociaux qui forment la base des décisions sur les déplacements personnels.

Installations sur le lieu de travail

Stationnement pour les bicyclettes, douches et vestiaires en milieu de travail, pour l'usage des navetteurs actifs.

Jumelage

Service qui aide les navetteurs à trouver des partenaires pour le covoiturage.

Parc de véhicules (véhicules d'entreprise)

Véhicules partagés fournis par l'employeur pour les déplacements professionnels.

Plan de déplacement

Un ensemble d'actions coordonnées visant à encourager les employés à adopter des pratiques de navettage efficaces et durables.

Programme d'abonnement de transport en commun

Vente de titres de transport aux navetteurs en milieu de travail; l'employeur agit comme revendeur, ou transmet à l'agence de transport les retenues sur le salaire de l'employé.

Retour à domicile en cas d'urgence

Service gratuit offert par un employeur ou par des tiers qui permet aux navetteurs sans automobile de se rendre rapidement et simplement à son domicile en cas d'urgence familiale, de temps supplémentaire inattendu ou de tout autre imprévu. Le déplacement se fera normalement par taxi ou par voiture de location.

Semaine de travail comprimée

Entente permettant aux employés de travailler un nombre fixe d'heures sur un nombre inférieur de jours (par ex., cinq jours en quatre, ou dix jours en neuf), supprimant le déplacement les autres jours.

Service d'autopartage

Entreprise offrant un service de location d'automobiles à court terme, facturé à l'utilisation; destiné au grand public, mais peut s'adapter aux entreprises pour compléter ou remplacer les véhicules d'entreprise.

Télétravail (télénavette)

Entente qui permet aux travailleurs de réduire leur navettage en accomplissant une partie ou l'entier de leur travail loin de leur bureau traditionnel.

Transport actif (navettage actif)

Déplacement utilisant la force musculaire, en particulier la marche et le vélo; peut inclure le patin à roues alignées, la planche à roulettes, le fauteuil roulant et autres.

1 LES PLANS DE DÉPLACEMENT

1.1 INTRODUCTION

1.1.1 Qu'est-ce qu'un plan de déplacement?

Un plan de déplacement en milieu de travail est un ensemble d'actions visant à encourager les employés à adopter des pratiques de navettage efficaces et durables. Un plan de déplacement n'est pas un document; c'est une démarche continue de préparation et de mise en œuvre.

Un plan de déplacement efficace répondra à plusieurs questions clés :

- **QU'EST CE QUI MOTIVE L'EMPLOYEUR?** Le plan de déplacement sera le reflet des objectifs opérationnels de l'employeur. Il devra établir un terrain d'entente entre le navettage efficace et durable d'une part, et les objectifs d'entreprise dans les secteurs tels que les finances, les ressources humaines, la gestion des sites et la responsabilité en matière d'environnement, d'autre part.
- **QUELS SONT SES OBJECTIFS?** Le plan de déplacement formulera les résultats souhaités en termes d'objectifs et d'indicateurs à la fois tangibles et faciles à comprendre par l'employeur et par les navetteurs. Ainsi, les progrès seront visibles et mesurables, au fur et à mesure qu'ils se manifestent.
- **QUELS SONT LES COMPOSANTES DU PLAN?** Le plan de déplacement pourra inclure des mesures matérielles qui améliorent les installations au lieu de travail (par ex., stationnement pour les bicyclettes) et des mesures plus abstraites qui modifient des politiques ou des pratiques (par ex., autoriser la semaine de travail

comprimée). Il peut offrir des mesures incitatives (par ex., stationnement privilégié pour les covoitureurs, abonnement à tarif réduit pour les transports en commun) aussi bien que des mesures dissuasives (par ex., frais de stationnement) en vue de soutenir des choix de transports efficaces.

- **QUI FAIT QUOI?** Le plan de déplacement établira les rôles et les responsabilités de divers particuliers et groupes à l'interne, et éventuellement à l'externe.
- **QUAND VERRA-T-ON DES RÉSULTATS?** Le plan de déplacement dressera un échéancier qui comprendra des repères pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.

1.1.2 Qui en profite?

Les plans de déplacement pour les lieux de travail constituent une bonne pratique d'entreprise, et peuvent tenir compte des opportunités ou contraintes au chapitre des besoins des employés, des objectifs opérationnels ou des politiques d'ensemble. Parmi les avantages pour le milieu de travail, citons :

- **LA RÉPUTATION DE L'EMPLOYEUR** dans des domaines comme le leadership environnemental, la responsabilité sociale de l'employeur et les relations avec la communauté.
- **L'AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ** grâce au renforcement du mieux-être et du moral des employés, et aux avantages en matière de recrutement.
- **UN BÉNÉFICE NET SUPÉRIEUR** grâce à une réduction du roulement de personnel et à des économies au

chapitre de l'immobilier, ou même, à l'avenir, à la création de crédits carbone financièrement intéressants.

Les plans de déplacement offrent des **BÉNÉFICES POUR LES EMPLOYÉS** comme des réductions des coûts de navettage et de l'empreinte carbone, une amélioration de la santé et de la forme physique, et un niveau plus élevé de satisfaction professionnelle. Ils entraînent aussi des **BÉNÉFICES POUR LA COLLECTIVITÉ** en contribuant à des réductions au chapitre de la pollution atmosphérique, des émissions de gaz à effet de serre, des embouteillages et des soins de santé.

Les plans de déplacement pour les lieux de travail ne sont pas normalement exigés par la loi, mais le nombre d'employeurs canadiens ayant entrepris d'en mettre un sur pied de leur plein gré a augmenté de façon marquée au cours de la dernière décennie. Diverses raisons expliquent ce phénomène, mais reflètent le fait que les plans de déplacement sont des propositions **QUI NE FONT QUE DES GAGNANTS**.

1.1.3 Flexibilité et adaptabilité

Chaque milieu de travail est unique, et cela tient aussi pour les plans de déplacement. En évitant les solutions à l'emporte-pièce, votre organisme pourra déterminer ce qui convient le mieux à votre lieu de travail, à vos employés et à votre collectivité.

Le contenu et le processus de développement des plans de déplacement sont flexibles et adaptables. Chaque milieu de travail pourra personnaliser son plan de déplacement de manière à le faire correspondre aux circonstances de sa collectivité, de son emplacement, de son site, de ses opérations et de ses employés.

Un plan de déplacement efficace conçu pour une usine en milieu rural aura probablement peu en commun avec un plan conçu pour un bureau gouvernemental situé au centre ville. Ils pourront encourager des méthodes de navettage différentes, offrir aux employés des incitatifs différents, et faire appel à différents services au sein de l'organisme. Tous deux, cependant, reflèteront vraisemblablement les principes exposés dans le présent

guide, qui s'appliquent à tous les milieux de travail, quel que soit leur emplacement, leur étendue ou leur nature.

Les idées exposées dans ce guide s'appliquent aussi bien à des lieux de travail déjà existants, qu'à des installations nouvelles, agrandies, relogées ou consolidées. Elles peuvent aussi être utiles aux employeurs gérant des sites dans diverses collectivités ou divers pays, aussi bien qu'à des gestionnaires de locaux qui servent plusieurs employeurs dans un emplacement unique.

1.1.4 Le processus

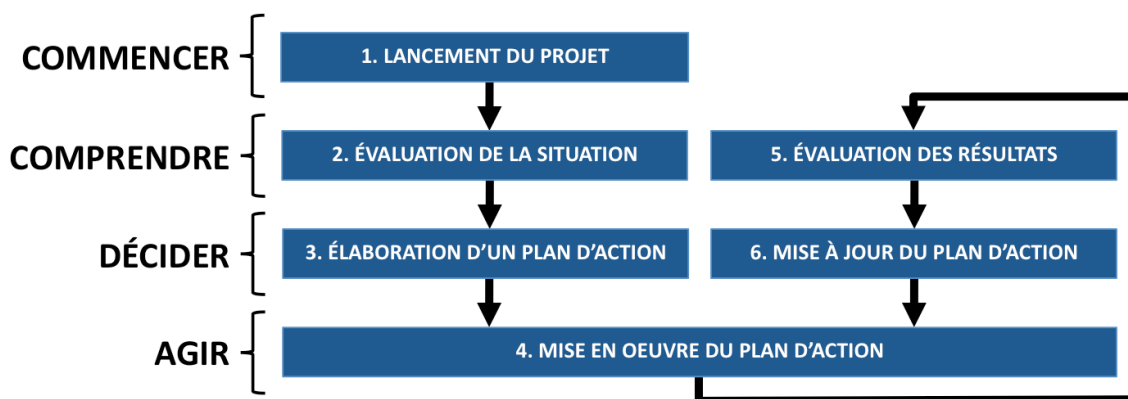
Comme on le voit dans la figure ci-dessous, les plans de déplacement comprennent quatre phases d'action :

- **COMMENCER**—L'employeur décide s'il va entreprendre un plan de déplacement, et s'engage à l'égard de la démarche.
- **COMPRENDRE**—L'employeur recueille des données touchant le lieu de travail, son environnement et ses employés, afin de créer ou de mettre à jour un plan d'action.
- **DÉCIDER**—L'employeur définit et approuve un ensemble d'actions qui seront mises en œuvre.
- **AGIR**—L'employeur met en œuvre les actions approuvées.

Ces quatre phases comprennent six étapes clés qui seront examinées au **CHAPITRE 2**. Chaque étape se définit par un résultat à atteindre, plutôt que par des tâches à accomplir—d'ailleurs, le processus global sera plus justement perçu comme une suite de réflexions, plutôt qu'une suite d'actions. Le travail nécessaire pour répondre aux questions clés de chaque étape variera selon les entreprises, et dépendra des résultats des étapes antérieures.

Les trois types de plans de déplacement constituent des variantes de ce processus :

- **LES PLANS DE DÉPLACEMENT INTÉGRÉS** sont les plus répandus. Ils exécutent l'entier du processus en six étapes; c'est le choix d'employeurs qui sont à même de modifier les caractéristiques physiques et opérationnelles du lieu de travail.



Vue d'ensemble du processus d'élaboration du plan de déplacement

- **LES PLANS DE DÉPLACEMENT DE BASE** sont élaborés par des employeurs sous forme de cadre d'orientation pour la planification des déplacements pour des milieux de travail multiples. Ils peuvent aussi être élaborés par des gestionnaires d'édifices en tant que programme-cadre à l'intérieur duquel les employeurs locataires peuvent instaurer des mesures supplémentaires. Un plan de déplacement de base pourra respecter le même processus qu'un plan de déplacement intégré, mais pourra comprendre un nombre plus restreint d'enjeux. Chaque lieu de travail ou chaque employeur locataire concerné par ce plan cadre aura vraisemblablement des objectifs ou des circonstances qui lui sont particuliers, et qui exigent que des pièces manquantes soient conçues sur mesure, ce qui en fait un plan de déplacement plus détaillé.

Les gestionnaires des locaux pourront constater que l'existence d'un plan de déplacement de base constitue un attrait pour les locataires, surtout dans les zones souffrant d'embouteillages chroniques, de pénuries de stationnement ou de transports en commun insuffisants. Dans de tels marchés, les locataires potentiels pourront considérer les mesures contenues dans le plan de déplacement comme une façon d'attirer et de conserver leurs employés.
- **LES PLANS DE DÉPLACEMENTS INTÉRIMAIRES** peuvent être lancés par des promoteurs dans le cadre de la planification d'un nouveau site qu'ils construiront, mais qu'ils n'exploiteront pas. Ils ne pourront accomplir que les premières étapes du processus global d'élaboration d'un plan de déplacement, en restant axés sur la mise en place d'une infrastructure et d'installations qui contribueront au navettage efficace et durable (par ex., stationnement pour les bicyclettes et les covoitureurs, douches et vestiaires, trottoirs et sentiers). Idéalement, ces travaux préliminaires seraient plus tard suivis par une planification supplémentaire touchant les déplacements, accomplie par le ou les locataires du lieu de travail.

Plusieurs collectivités canadiennes exigent des promoteurs d'édifices à bureaux qu'ils soumettent des études d'impact sur les transports ou d'autres documents au moment de la planification, qui pourraient inclure certains éléments d'un plan de déplacement intérimaire (comme la capacité et l'emplacement du stationnement pour les bicyclettes). Les promoteurs pourront constater que ces caractéristiques peuvent améliorer la qualité marchande et la rentabilité, et dans le cas de nouveaux édifices, aider à satisfaire aux critères d'accréditation LEED.

1.2 LA CLÉ DU SUCCÈS

Certains facteurs de succès se dégagent de l'expérience d'autres pays. Ces facteurs prendront un sens différent selon les milieux de travail, mais l'absence de l'un ou de plusieurs d'entre eux peut augmenter les risques d'échec.

1.2.1 L'engagement

Les plans de déplacement ne font pas partie des préoccupations principales de l'employeur; en outre, ils représentent un changement : le besoin de faire de nouvelles choses, ou de faire les choses différemment. Dans une culture d'entreprise axée sur les priorités, ce genre de changement se heurtera à des résistances et à un éventuel échec à moins qu'il ne soit soutenu par un engagement indéfectible de la part de l'employeur. Cet engagement ne doit pas se limiter à un décret émanant de la direction—il doit refléter une authentique motivation et des objectifs partagés. Des efforts « pour la forme » ne génèrent normalement que des gestes symboliques; qui plus est, ils peuvent nuire à une bonne idée et limiter ses chances de réussite à l'avenir.

Cela dit, un plan de déplacement a plus de chances de réussir si son intention est de procurer de réels bienfaits ou de résoudre de réels problèmes, et si tous les participants comprennent en quoi le plan de déplacement est important pour l'organisme, pour ses travailleurs et pour la collectivité dans son entier.

De plus, un réel engagement durera au-delà de la première phase de mise en œuvre, et englobera sa promotion, son évaluation et son amélioration. Les changements de comportements en matière de déplacements peuvent être longs à s'implanter, et exigent un appui soutenu. Comme on l'a vu à la **SECTION 1.1.4**, le processus du plan de déplacement est récurrent et continu—il est semblable en cela aux programmes de mieux-être ou de sécurité des employés qui évoluent continuellement, plutôt que de se figer dans le temps.

1.2.2 La participation

Les chefs de file

Plusieurs personnes joueront généralement un rôle clé dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de déplacement pour les lieux de travail :

- **LE RESPONSABLE DU PLAN DE TRAVAIL**—Cette personne détiendra, en règle générale, la responsabilité du plan de déplacement au niveau de la direction. Ses responsabilités quotidiennes sont normalement liées aux installations, aux ressources humaines ou à la gestion environnementale.
- **LE OU LES CHAMPIONS DU PLAN DE DÉPLACEMENT**—cette ou ces personnes ne sont pas nécessairement directement responsables du plan de déplacement, mais l'appuient par un leadership tangible. Il peut être utile de compter parmi ces champions des cadres supérieurs, surtout s'ils sont des cyclistes, des usagers du transport en commun ou des covoitureurs convaincus.
- **LE COORDONNATEUR DU PLAN DE DÉPLACEMENT**— Cette personne est chargée au quotidien de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de déplacement. Ce n'est que chez les très gros employeurs, quand l'entreprise compte des milliers de travailleurs, qu'un tel poste constituera une charge exclusive et à temps plein. Normalement, cette responsabilité vient s'ajouter à un rôle préexistant en stationnement, en immobilier, en ressources humaines ou en gestion environnementale. Cette fonction pourra être désignée coordonnateur de la GDT, coordonnateur de la réduction des trajets ou coordonnateur du transport des employés.

Signalons qu'une seule personne peut jouer plusieurs rôles, et qu'un seul rôle peut être partagé parmi plusieurs employés.



Le Green Plan de MTS Allstream constitue un engagement à réduire notre impact sur l'environnement et à aider nos clients, nos employés et les autres parties intéressées à en faire autant. Par l'entremise de multiples options écologiques pour les navetteurs, nous aidons nos employés à l'échelle de notre entreprise et partout au pays à venir au bureau à pied, en vélo, en covoiturage, en transports en commun, ou à télétravailler.

Notre programme de télénavetage, désigné *Workplace 2.0*, s'appuie sur les solutions éprouvées de communications de *MTS Allstream* pour créer un nouveau type de lieu de travail, qui permet à 750 employés de faire du télénavetage dans le grand Toronto et le grand Montréal; 90 pour cent des employés répondant à une enquête ont signalé que le télétravail les rendait plus productifs. Notre programme de subvention *EcoPass*, qui offre à rabais un laissez-passer mensuel, a encouragé 350 employés de Winnipeg à adopter le transport en commun. Le programme *Ride Exchange*, une initiative interne de covoiturage, est proposé dans plus de 25 collectivités au Canada, dont cinq au Manitoba. Certains de nos lieux de travail disposent de nouvelles installations sécuritaires pour l'entreposage des vélos.

Nos efforts bénéficient d'un soutien administratif solide et sur les idées et l'énergie d'employés motivés. Il en résulte un fort engagement envers le navetage écologique comme pièce maîtresse de notre stratégie environnementale. Nous sommes toujours à l'affût de nouvelles initiatives à mettre en œuvre.

Aliana Rozenek, chef des ressources humaines, MTS Allstream



Le soutien du personnel

Les personnes assurant la direction du projet auront besoin du soutien du personnel de l'un ou plusieurs des services suivants.

- **GESTION DES INSTALLATIONS** : participation aux améliorations des infrastructures sur les lieux de travail, comme le stationnement pour les vélos, les douches ou la signalisation.
- **GESTION ENVIRONNEMENTALE** : soutien aux activités promotionnelles et contribution à l'évaluation des résultats et aux rapports sur la réduction des émissions.
- **COMMUNICATIONS** : renseignements aux employés sur le plan de déplacement et promotion de certaines mesures, comme les activités spéciales.
- **STATIONNEMENT** : participation active au stationnement privilégié pour les covoitureurs et les cofourgonnettes, au stationnement pour les bicyclettes et aux autres aspects de l'offre de stationnement.
- **SÉCURITÉ** : participation à l'amélioration de la sécurité des piétons (sur les sites plus importants), à la prévention du vol de bicyclettes et à la mise en vigueur des règlements touchant le stationnement privilégié des covoitureurs.
- **RESSOURCES HUMAINES** : contribution aux mesures du plan de déplacement qui visent à améliorer le recrutement, le maintien et le mieux-être des employés, ainsi qu'à toute modification des conditions d'emploi (avantages sociaux, paiement des titres de transport).
- **TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION** : contribution aux mesures du plan de déplacement qui dépendent de l'Internet ou de l'intranet de l'entreprise, par exemple les sondages en ligne des navetteurs, ou le télétravail.
- **AFFAIRES JURIDIQUES** : contribution à la clarté des enjeux de responsabilité et d'indemnité du plan de déplacement, dans le cas d'options comme le jumelage des navetteurs, le cofourgonnetage et les activités spéciales.
- **FINANCES** : participation à la planification et la mise en place de mesures comme les retenues sur le salaire des programmes d'abonnement de transport en

commun; participation aux rapports ou à l'évaluation des coûts des mesures du plan de déplacement.

- **APPROVISIONNEMENTS** : collaboration aux achats de matériel (par ex., les supports à bicyclettes) ou à l'établissement d'ententes contractuelles avec des prestataires de services.

La collaboration des employés

En plus de faire appel aux contributions du personnel clé de divers services, il convient de consulter régulièrement un groupe d'employés représentatif, et ce dès le début du processus d'élaboration du plan de déplacement. Ce groupe, qu'on pourrait désigner **COMITÉ D'ORIENTATION** ou **ÉQUIPE CONSULTATIVE**, pourra aider à déceler les possibilités, prévoir les difficultés, mettre au point une stratégie de communications, et offrir à tout moment leurs remarques quant au déroulement du processus. D'autres groupes d'employés pourront aussi jouer un rôle important dans l'élaboration d'un plan de déplacement :

- **LES RÉSEAUX** de représentants de services ou de sites (surtout chez les gros employeurs) peuvent contribuer à recueillir des informations et à servir d'agents de communication et de liaison avec les employés. Souvent, ces réseaux existent déjà pour d'autres initiatives liées à l'environnement ou d'autres initiatives concernant les employés.
- **DES GROUPES CONSULTATIFS FONDÉS SUR LES INTÉRÊTS** peuvent aider à la planification ou la mise en œuvre d'un plan de déplacement dans sa totalité, ou d'un élément particulier du plan comme la promotion du vélo ou les activités spéciales. Les clubs de cyclistes pourraient servir ici d'exemple.
- **LES SYNDICATS** peuvent contribuer par la consultation des employés et la représentation des intérêts des travailleurs. Peut-être seront-ils appelés à participer à la négociation de certaines mesures, si celles-ci relèvent des horaires, des conditions de travail, ou des avantages sociaux, comme le stationnement gratuit.

1.2.3 Le partenariat

Les plans de déplacement pour les lieux de travail sont souvent élaborés et mis en œuvre avec l'aide de partenaires externes. Il peut s'agir de fonctionnaires municipaux, d'agences de transports en commun, d'organismes à but non lucratif, de consultants et même d'autres employeurs disposés à partager leurs expériences. Les partenaires peuvent contribuer leur expérience, qui aidera les employeurs à éviter certaines embûches, et peuvent proposer des solutions éprouvées qui permettront des économies de temps, amélioreront la fiabilité et éviteront aux employeurs de tout réinventer. La valeur de tout partenariat variera d'après les besoins et les circonstances de l'entreprise, et selon la nature et le coût (s'il en est) de l'aide apportée par le partenaire en question.

Le comité transport de votre **GOVERNEMENT MUNICIPAL** (local ou régional) constitue un excellent point de départ dans la recherche de partenaires compétents. Vous pouvez aussi vous adresser à des prestataires de services à but non lucratif œuvrant dans le secteur de la planification des déplacements, comme les **CENTRES DE GESTION DES DÉPLACEMENTS (CGD)**. Il en existait déjà trois en 2009 dans le Vancouver métropolitain, neuf dans la région métropolitaine de Toronto et Hamilton, trois dans la région métropolitaine de Montréal et trois ailleurs au Québec. Ces associations offrent un éventail de services allant de la consultation et des conseils jusqu'à la coordination d'activités spéciales et le jumelage de covoiturage. Les frais d'adhésion ou les frais de service exigibles varieront selon le niveau de soutien gouvernemental dont ils disposent—certains sont partiellement subventionnés par le gouvernement, d'autres aident gratuitement les employeurs. On conseille aux employeurs de communiquer avec les agences gouvernementales appropriées et avec d'autres organismes dans leur collectivité afin d'examiner les possibilités qui s'offrent à eux.

On pourra consulter une liste de prestataires de services de planification des déplacements dans diverses collectivités canadiennes au www.actcanada.com.

1.2.4 Les ressources

On ne peut fixer de règle touchant les coûts (en temps ou en argent) pour la mise en œuvre d'un plan de déplacement efficace, parce qu'ils varient selon la taille du lieu de travail, le contexte, la complexité et les objectifs fixés. Il demeure qu'un plan d'action bien conçu devra respecter les ressources disponibles pour sa mise en œuvre. En règle générale, les plans d'action respectent les ressources en place, tout en signalant les coûts et les avantages découlant de mesures complémentaires entraînant un surcoût.

1.2.5 L'intégration

Les plans de déplacement pour les lieux de travail qui réussissent à s'arrimer solidement aux opérations courantes de l'employeur sont plus susceptibles de durer et de livrer les résultats souhaités. Bien que les phases initiales comme la collecte de renseignements et la planification des actions puissent exiger le statut de projet spécial, la mise en œuvre du plan de déplacement devrait se trouver intégrée aux opérations quotidiennes. Les mesures adoptées sont plus susceptibles de durer si les politiques, les pratiques et les ressources nécessaires sont mises en place dès le départ.

L'intégration nécessite aussi la diffusion des renseignements, et des liens supplémentaires entre le plan de déplacement et les autres initiatives de l'entreprise comme les programmes de respect de l'environnement ou de mieux-être des employés, l'accréditation ISO 14001 pour les opérations, l'accréditation LEED des immeubles, ou le choix de nouveaux sites. Ce genre d'initiatives se soutiennent les unes les autres et entraînent une efficacité et une efficacité réciproques.



Les programmes *GreenCommute* et *Integrated Work Environment (IWE)* de Nortel soutiennent et encouragent les moyens de navettage durables depuis 1998. Parmi les nouvelles tendances commerciales, on trouve le désir de situer le travail plus proche à la fois du client, des équipes de travail, des projets et de son propre domicile. Nos programmes d'options pour les navetteurs facilitent l'adaptation d'environnements de travail plus productifs et permettent la conciliation travail-famille; la manière de faire la navette entre le domicile et le travail en fait partie.

Nous offrons sur notre intranet un site Web consacré au programme *GreenCommute*, qui permet le jumelage à l'interne, la gestion du stationnement des covoitureurs, l'inscription pour le stationnement des bicyclettes et le suivi du navettage pour aider nos employés à calculer les incidences de leur navettage en argent et en émissions de GES. Notre programme *IWE* vise spécialement le travail mobile; nous sommes fiers du fait que plus de 85 pour cent de nos employés sont équipés pour travailler en tout lieu, et en tout temps.

Nos programmes *GreenCommute* et *IWE* sont l'incarnation de notre engagement envers la durabilité et envers la réduction de l'impact de nos opérations à l'échelle globale.

*David Dunn, directeur,
Immobilier mondial, Nortel*



2 MARCHE À SUIVRE

Ce chapitre examine en détail le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de déplacement; il s'applique à un large éventail de contextes, de motivateurs et de ressources.

Le tableau figurant à la page suivante illustre les six étapes clés; elles se définissent par leurs **RÉSULTATS** plutôt que par des tâches. Chaque étape est définie par une série méthodique de **QUESTIONS** qui vous mèneront aux résultats souhaités. Les meilleures réponses à apporter à ces questions, et les tâches nécessaires pour les identifier, varieront d'un lieu de travail à l'autre.

Les sections qui suivent expliquent tour à tour ces six étapes :

ÉTAPE 1 — LANCEMENT DU PROJET

ÉTAPE 2 — ÉVALUATION DE LA SITUATION

ÉTAPE 3 — ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION

ÉTAPE 4 — MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

ÉTAPE 5 — ÉVALUATION DES RÉSULTATS

ÉTAPE 6 — MISE À JOUR DU PLAN D'ACTION

2.1 ÉTAPE 1 — LANCEMENT DU PROJET



1. LANCEMENT DU PROJET
<p>Questions à poser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les avantages? • À quelles options faut-il songer? • À qui faut-il faire appel? • Combien de temps et d'argent faut-il y consacrer?
<p>Résultat :</p> <p>Engagement à élaborer un plan de déplacement</p>

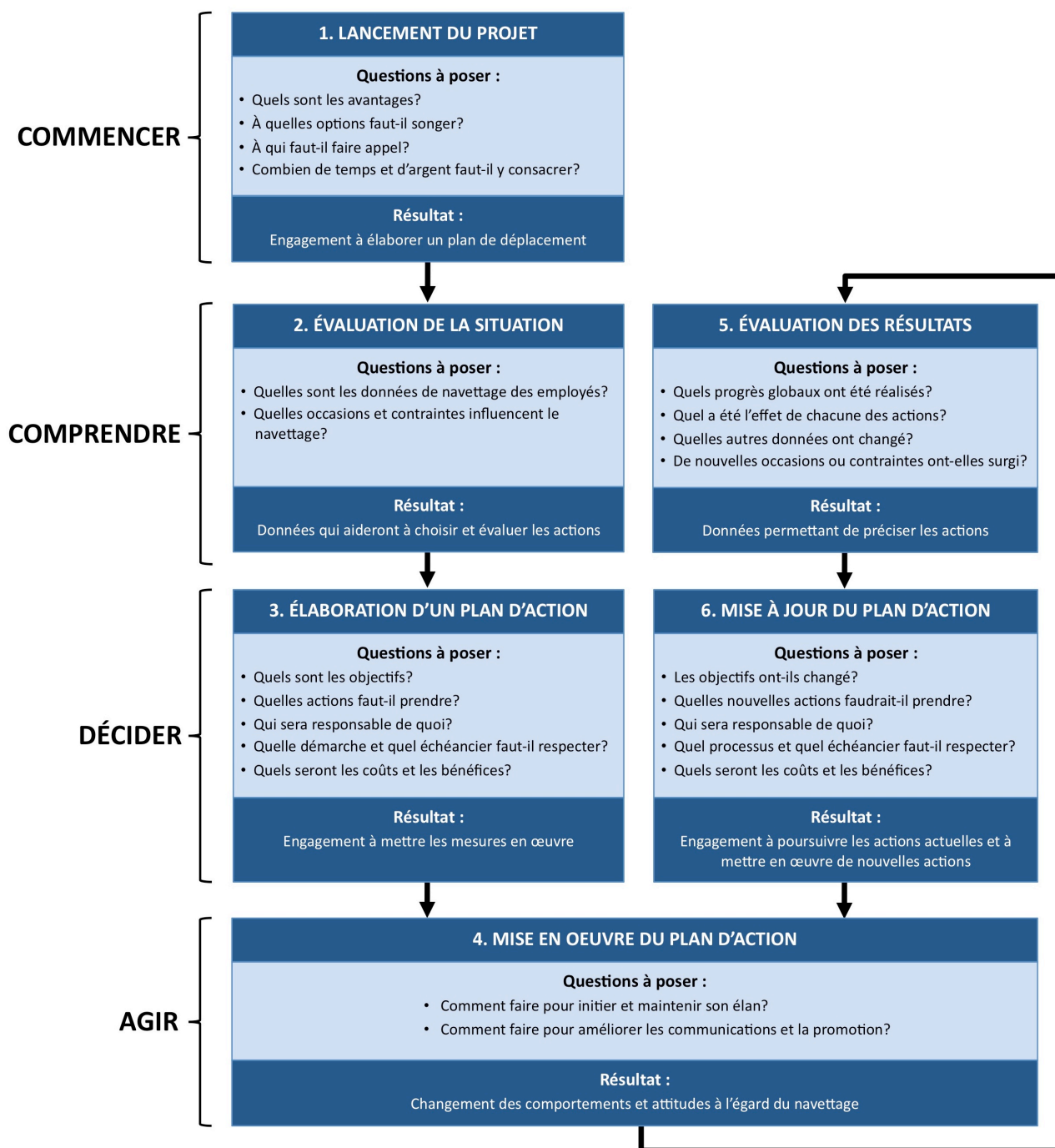
Résultat de cette étape

La première étape du processus sert à établir et à communiquer votre **ENGAGEMENT À ÉLABORER UN PLAN DE DÉPLACEMENT**—à annoncer, en un mot, « Nous avons décidé d'agir ». Pour en arriver là, il vous faudra vous demander si vous avez besoin d'un plan de déplacement, et quelles ressources seront consacrées à son élaboration.

Les questions principales à poser au cours de cette étape sont décrites ci-dessous.

Quels sont les avantages?

La question peut sembler superflue—après tout, les déplacements plus efficaces et plus durables ne sont-ils pas de toute évidence préférables? Mais le fait de réfléchir aux bienfaits d'un plan de déplacement peut servir à mettre en évidence les motivations fondamentales qui sous-tendent vos efforts, justifieront l'application de vos ressources, et guideront l'évaluation de vos progrès.



LE PROCESSUS : ÉTAPES, QUESTIONS À POSER, RÉSULTATS SOUHAITÉS

Le mot « avantage » peut avoir plusieurs significations :

- Il peut signifier **SATISFAIRE À DES OBLIGATIONS** issues d'un ordre émanant du gouvernement, d'une politique d'entreprise, ou d'un engagement volontaire. À titre d'exemple, une société multinationale pourra adopter une politique globale voulant que chacun de ses lieux de travail mette en œuvre un plan de déplacement afin de démontrer son engagement à l'égard de l'environnement.
- Il peut signifier **SURMONTER DES DÉFIS** tels que la pénurie de stationnement, les inquiétudes des employés touchant un agrandissement ou un déménagement du site de travail, ou encore les effets de l'augmentation du prix du carburant sur les finances des employés.
- Il peut signifier **SAISIR LES OCCASIONS**, par exemple faire appel au télétravail pour améliorer le niveau de satisfaction professionnelle, ou pour réduire les coûts d'immobilier, ou pour attirer davantage de postulants en facilitant le navettage des éventuels employés qui ne posséderaient pas d'automobile.

Une façon de cerner les avantages potentiels consiste à enquêter auprès des groupes et des individus dans le milieu de travail. Le personnel responsable des installations, du stationnement, de la sécurité, du mieux-être, du recrutement et du maintien des effectifs devrait être consulté pour répertorier les obligations, les contraintes et les possibilités en matière du navettage des employés. Ces renseignements pourront motiver des initiatives futures liées au plan de déplacement.

À quelles options faut-il songer?

La multiplicité d'options exposées au **CHAPITRE 4** peut sembler intimidante. Cependant la plupart des plans de déplacement seront fondés sur un nombre restreint d'options principales, qui seront accompagnées d'activités de communication et de promotion. Prendre le temps de déterminer les options principales au début de la démarche permettra de mieux cibler vos efforts, et pourra rassurer l'administration que la démarche n'investira pas d'efforts dans l'étude d'options qui ne correspondent pas à la situation.

Au cours des premières phases de la planification des déplacements, vous pourrez utiliser le **DIAGRAMME**

D'AUTODIAGNOSTIC qui figure ci-dessous afin de dresser la liste des principales options susceptibles de figurer parmi les priorités du plan de déplacement. Ce diagramme ne remplace pas, naturellement, la collecte et l'analyse de renseignements, abordées dans les sections subséquentes du présent chapitre. Il se peut même que les employeurs ne puissent répondre aux questions de ce diagramme sans avoir exécuté ces tâches (qui servent aussi à faire l'examen détaillé d'un éventail plus vaste de mesures, aussi bien qu'une évaluation plus rigoureuse de telles mesures une fois qu'elles sont mises en œuvre).

À qui faut-il faire appel?

La réponse à cette question déterminera quels groupes et quels particuliers de votre milieu de travail devraient participer à l'élaboration du plan de déplacement. Certains devront participer pour des raisons fonctionnelles, alors que d'autres n'y participeront que parce qu'ils s'y intéressent. Il convient d'inviter aussi des participants qui sont en mesure de contribuer leurs connaissances, leur entendement, leurs compétences, leurs ressources ou leur influence.

Cette question vous conduira à réfléchir à d'éventuels partenaires à l'extérieur du milieu de travail :

- **LES FONCTIONNAIRES MUNICIPAUX OU LE PERSONNEL DE L'AGENCE DE TRANSPORTS EN COMMUN** peuvent expliquer leurs services (par ex., programmes d'abonnements de transport en commun) et vous référer à des prestataires de services plus spécialisés.
- **LES CENTRES DE GESTION DES DÉPLACEMENTS** offrent souvent une palette de services utiles à un employeur travaillant seul.
- **D'AUTRES ORGANISMES À BUT NON LUCRATIF** peuvent détenir des compétences dans le domaine de la promotion, de la consultation, des communications et des programmes incitatifs.
- **LES CONSULTANTS EN TECHNIQUES DU TRANSPORT OU EN PLANIFICATION DES TRANSPORTS** peuvent offrir des outils et des compétences spécialisés dans la collecte et l'analyse de données qui peuvent s'avérer précieux pour les projets destinées à des lieux de travail qui sont vastes (par ex., des campus d'affaires dotés d'édifices multiples), qui ont des situations de stationnement complexes (par ex., des taux élevés de

CONDITIONS FAVORABLES	PRINCIPALES OPTIONS ET MESURES CONNEXES						
	TRANSPORTS EN COMMUN : Programme d'abonnement géré par l'employeur	COVOITURAGE : Jumelage de covoitureurs; stationnement privilégié	MARCHE ET VÉLO Stationnement amélioré pour les bicyclettes; douches et vestiaires	TÉLÉTRAVAIL : Politiques et pratiques à l'appui	SEMAINE DE TRAVAIL COMPRIMÉE : Politiques et pratiques à l'appui	GESTION DU STATIONNEMENT : Offre de stationnement ou tarifs de stationnement	VÉHICULES D'ENTREPRISE OU TAXIS : Parc d'autos ou autos partagées; bons de taxi
CONDITIONS FAVORABLES PROPRES À UNE SEULE OPTION DE DÉPLACEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Employés utilisant déjà (ou désirant utiliser) les transports en commun ✓ Présence de bons transports en commun à proximité ✓ L'agence de transports en commun a un programme d'abonnement géré par l'employeur ✓ Nombre d'usagers suffisant pour accéder au programme 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les employés font la navette en voiture ✓ Les employés vivent en grappes à plus de 10 km du bureau ✓ Le lieu de travail est en banlieue ou en milieu rural ✓ Présence de couloirs de covoiturage à proximité 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Employés faisant déjà (ou désirant faire) la navette à pied ou en vélo ✓ Employés vivant à proximité du lieu de travail (5 km à pied ou 10 km en vélo) ✓ L'employeur a déjà un solide programme de santé/mieux-être ✓ Présence de bons sentiers ou pistes cyclables à proximité 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les employés télétravaillent déjà, ou aimeraient le faire ✓ Les distances de navettage sont longues ✓ Le travail peut se faire par téléphone ou par ordinateur ✓ L'entreprise dispose de solides ressources technologiques ✓ La confiance règne entre les patrons et les employés 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les horaires de travail sont souples 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le parc de stationnement est sous le contrôle de l'employeur ✓ Les revenus du stationnement pourraient être affectés au soutien d'autres options de déplacement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les employés doivent se déplacer au cours de la journée de travail
CONDITIONS FAVORABLES INFLUENÇANT PLUSIEURS DES OPTIONS DE DÉPLACEMENT							
Le stationnement sur place est rare ou cher	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Embouteillages fréquents	✓	✓	✓	✓	✓		
Un faible pourcentage des employés possède une auto	✓	✓	✓	✓			✓
Les employés n'ont pas à se déplacer en cours de journée	✓	✓	✓			✓	
Le travail se fait par quarts ou selon un horaire unique	✓	✓					
L'employeur encourage la conciliation travail-famille		✓	✓	✓	✓		
Il n'est pas essentiel que les employés soient sur place				✓	✓		
Des alternatives à l'auto-solo existent						✓	✓

DIAGRAMME D'AUTODIAGNOSTIC : REPÉRAGE PRÉLIMINAIRE D'OPTIONS À PRIORISER

roulement ou des commandes électroniques), ou dont les circonstances sont complexes (par ex., des hôpitaux qui fonctionnent 24 heures sur 24 et reçoivent un grand nombre de patients et de visiteurs). On doit en général faire appel à des consultants si un projet de construction doit déposer auprès de la municipalité une étude d'impact sur les transports.

- **LES EMPLOYEURS AVOISINANTS** peuvent aussi vous aider, par exemple en élargissant le bassin de covoitureurs potentiels ou en faisant pression sur la municipalité pour obtenir de meilleurs services de transport en commun.

La participation de partenaires externes pourra dans certains cas entraîner des coûts, mais pourra aussi réduire les efforts et le temps consacrés par le personnel (par ex., en faisant appel à des experts à l'externe ou à des outils de sondage préformatés).

On trouvera une liste de prestataires de services relatifs aux plans de déplacement dans diverses collectivités canadiennes au www.actcanada.com.

Combien de temps et d'argent faut-il y consacrer?

Avant de passer à l'**ÉTAPE 2**, il est utile de réfléchir au temps—en termes d'heures de travail et en termes de durée—et à l'argent qu'il faudra consacrer à l'élaboration de votre plan de déplacement. Il est difficile de fixer une règle touchant le temps et l'argent à investir, car les facteurs sont variables et peuvent dépendre de compromis. À titre d'exemple, faire appel à un partenaire externe pour élaborer le plan de déplacement peut signifier une économie d'effort à l'interne, mais entraînera des coûts financiers.

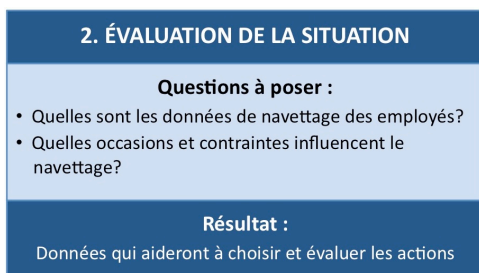
Un employeur de taille modeste ou moyenne (c'est-à-dire ayant moins de 1 000 employés) sera vraisemblablement en mesure de compléter les **ÉTAPES 1, 2 ET 3** du processus

en moins de quatre mois, parfois même en l'espace de quelques semaines. Pour un gros employeur, ou un employeur dont les circonstances sont complexes, le processus pourra être plus long. Il convient de signaler que ces échéanciers varieront énormément si l'on est contraint d'obtenir des autorisations nombreuses ou complexes, et ne signifient pas nécessairement des efforts ininterrompus. Parce qu'une démarche rapide peut contribuer à maintenir l'élan du projet et à minimiser le risque d'éventuelles perturbations, certains employeurs démarrent rapidement en élaborant un plan de déplacement à portée limitée (par exemple, qui répond à un seul enjeu critique ou est axé sur une mesure spécifique), pour revenir plus tard à la charge avec une approche plus large et un examen plus systématique des enjeux.

Pour comprendre comment l'élaboration d'un plan de déplacement peut parfois être accéléré, prenons l'exemple d'un lieu de travail où la motivation du plan de déplacement a une solution évidente— une installation industrielle en milieu rural, disons, située à 20 km de la ville la plus proche, dont beaucoup d'employés ne possèdent pas d'automobile et où le transport en commun est inexistant. Normalement, l'**ÉTAPE 2 – ÉVALUATION DE LA SITUATION** vise à assurer que le temps et l'argent sont bien investis en traçant un portrait clair des comportements que le plan de déplacement tente d'influencer. Mais dans le présent cas, les efforts consacrés à la collecte de données détaillées sur la configuration du navettage et les attitudes des employés ne constitueraient pas un bon investissement. L'employeur pourra simplement répondre à la situation en élaborant ou en se procurant un service de conavettage qui aide les travailleurs à trouver des partenaires de covoiturage. On pourra, par la suite, consulter et aider autrement les navetteurs pour qui le conavettage n'est pas une solution satisfaisante.

Ces étapes constituent des propositions, et non des règles. Tenez toujours compte de ce qui convient à votre lieu de travail.

2.2 ÉTAPE 2 – ÉVALUATION DE LA SITUATION



Résultat de cette étape

La deuxième étape du processus est de mieux comprendre les circonstances et les enjeux qui influencent le navettage dans votre lieu de travail. Le résultat souhaité pour cette étape est d'avoir en main les **DONNÉES QUI AIDERONT À CHOISIR ET ÉVALUER LES ACTIONS**.

Ce résultat comporte deux éléments. Le premier aidera à choisir les mesures à adopter à l'**ÉTAPE 3**, en prenant connaissance des activités et attitudes actuelles en matière de navettage. Le second aidera, lors de l'**ÉTAPE 5**, à évaluer les actions prises, en fournissant une mesure initiale des indicateurs clés que le plan de déplacement tentait de modifier, qu'on pourra ensuite comparer avec des mesures postérieures.

Pour répondre aux questions clés de cette étape

Lors de cette étape, vous étudierez l'état actuel des habitudes de navettage des employés, ainsi que les facteurs susceptibles d'aider ou de nuire à vos efforts de changement. Les renseignements nécessaires et les renseignements déjà en main varieront d'un milieu de travail à l'autre. Si les réponses sont évidentes, et si le besoin de mesurer les effets du plan de déplacement n'est pas impérieux, les efforts nécessaires à cette étape seront vraisemblablement modestes.

La collecte de renseignements permettant de répondre à cette question pourra être orientée par l'usage du diagramme d'autodiagnostic et par un inventaire préliminaire, qu'on a abordé à la **SECTION 2.1**. Si, par exemple, le covoiturage est reconnu comme une priorité probable, et que le télétravail ne l'est pas, il devient plus important d'explorer en détail le potentiel d'augmenter le covoiturage que le potentiel d'instaurer le télétravail.

Parmi les principaux outils de collecte de nouveaux renseignements explorés à la **SECTION 3.2**, citons les **ÉVALUATIONS DU MILIEU DE TRAVAIL**, les **ENQUÊTES**, les **COMPTAGES** et la **CONSULTATION DES EMPLOYÉS**. Les renseignements recueillis refléteront, en général, la motivation sous-jacente du plan de déplacement. Si, par exemple, l'on s'attend à ce que le mieux-être des employés soit l'un des résultats importants du plan de déplacement, votre démarche de collecte de renseignements pourra accentuer les enjeux comme le stress lié au navettage, les attitudes à l'égard du transport actif et les installations ou les services susceptibles d'encourager le transport actif. La collecte de renseignements peut également contribuer à se préparer, et à atténuer les répercussions de changements qui s'annoncent dans le lieu de travail (par ex., déménagement ou agrandissement de l'entreprise, ou une réduction de l'offre de stationnement).

Les questions clés à poser au cours de cette étape sont explorées ci-dessous.

Quelles sont les données de navettage des employés?

La **MANIÈRE** dont les employés font la navette comporte plusieurs aspects importants :

- **LES MOYENS DE NAVETTAGE** qu'adopte chaque employé comme moyen primaire et secondaire de se rendre au travail, et comment ces moyens varient-ils selon la saison (par ex., certains employés ne feront du vélo qu'en été).
- **LES DÉTAILS DU NAVETTAGE** et notamment où sont garées les autos et les bicyclettes, comment sont payés les titres de transports en commun, si les covoitureurs se déplacent avec des membres de leur famille ou avec des collègues, et ainsi de suite.
- **LE TEMPS ET LA DISTANCE DE NAVETTAGE** de chacun des employés.

Les **RAISONS** qu'ont les employés d'utiliser un moyen de transport ou un autre comportent également plusieurs aspects :

- **LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS** de chacun (par ex., une perception de la conduite automobile comme étant plus commode ou moins chère que les transports en commun).
- **LA SITUATION PERSONNELLE** des employés, notamment la santé ou l'incapacité, les horaires du conjoint, les besoins en matière de garderies, l'incapacité à conduire, les horaires de travail irréguliers, etc.
- **L'EMPLACEMENT DU LIEU DE TRAVAIL ET LE MILIEU ENVIRONNANT**, notamment l'accès au site par différents moyens de navettage (le transport en commun, le vélo et la marche).
- **LES INSTALLATIONS ET SERVICES SUR LES LIEUX DE TRAVAIL** qui appuient un ou plusieurs modes de navettage en particulier (par ex., l'offre en stationnement pour les autos ou les vélos).
- **LES POLITIQUES D'ENTREPRISE** qui rendent certains modes de navettage plus ou moins intéressants (par ex., le stationnement gratuit, les horaires de travail fixes, la nécessité des travailleurs à utiliser leur voiture pour des déplacements d'affaires, et le manque d'ordinateurs portables pour les télétravailleurs).

Quelles occasions et contraintes influencent le navettage?

Le processus qui consiste à reconnaître et à comprendre les occasions et les contraintes est parfois désigné comme une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces). Les réponses à cette enquête orienteront votre choix d'options en mettant en évidence les **OCCASIONS** permettant le changement (c.-à-d., la probabilité que les employés changent leurs habitudes de navettage) ainsi que les **MESURES** susceptibles d'encourager des choix de navettage plus efficaces et plus durables.

L'examen attentif des **OCCASIONS** de changement vous permet de détecter les groupes de navetteurs qui sont le plus susceptibles de modifier leurs comportements, et quels obstacles doivent être écartés pour que cela se produise. Vous pouvez aussi vous demander quels comportements de navettage correspondent le mieux aux objectifs sous-jacents de votre organisme, et comment maximiser leurs bienfaits. Tenez compte des facteurs suivants :

- **LE NIVEAU DE SATISFACTION DES EMPLOYÉS** à l'égard des activités, des conditions et des options actuelles de navettage.
- **LE DÉSIR DES EMPLOYÉS** d'essayer ou d'adopter d'autres moyens de navettage, d'essayer d'autres modalités de travail comme le télétravail ou la semaine de travail comprimée, ou d'améliorer leur santé et leur forme physique.
- **LA SITUATION DES EMPLOYÉS**, qui sera susceptible d'aider ou de nuire à l'implantation de mesures liées au plan de déplacement, par exemple si les employés vivent ou non en grappes favorables au covoiturage ou au cofourgonnetage.
- **LES OBSTACLES** susceptibles d'empêcher les employés d'essayer ou d'adopter de nouvelles options de navettage (par ex., le manque d'information, des inquiétudes quant à leur sécurité, une perception de ce qui est pratique ou non).

L'évaluation des **MESURES** visant à entraîner des changements nécessite l'étude des possibilités suivantes :

- **DES AMÉLIORATIONS À APPORTER AU LIEU DE TRAVAIL**, dont des modifications apportées à la diffusion de l'information, aux installations, aux politiques ou pratiques, ou tout autre changement qui lève les obstacles et comble les besoins des employés (par ex., liens à des sites Web, cartes cyclistes, douches et vestiaires, horaires de travail souples, disponibilité de véhicules d'entreprise).
- **DES SERVICES À L'EXTERNE** qui pourront être négociés, accordés ou achetés (par ex., des améliorations au transport en commun, un programme d'abonnements de transport en commun, un système de jumelage en ligne, le perfectionnement des compétences cyclistes, la promotion d'activités spéciales).

2.3 ÉTAPE 3 – ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION



3. ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION

Questions à poser :

- Quels sont les objectifs?
- Quelles actions faut-il prendre?
- Qui sera responsable de quoi?
- Quelle démarche et quel échéancier faut-il respecter?
- Quels seront les coûts et les bénéfices?

Résultat :
Engagement à mettre les mesures en œuvre

Résultat de cette étape

La troisième étape du processus est de décider des mesures à adopter, et de la manière de procéder. Le résultat de cette étape ne se réduit pas à dresser la liste des actions à prendre, mais constitue un **ENGAGEMENT À METTRE CES MESURES EN OEUVRE**. Le véritable objectif est de faire approuver à la fois un plan d'action et les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Un plan d'action ne doit pas obligatoirement prendre la forme d'un rapport officiel; il peut être consigné dans un jeu d'acétates, une note de service ou un message courriel. L'essentiel est que l'approbation du plan d'action détermine l'engagement de l'entreprise à mettre en œuvre les actions du plan.

Les questions clés à poser au cours de cette étape sont explorées ci-dessous.

Quels sont les objectifs?

Les objectifs de votre plan d'action devraient refléter les raisons pour lesquelles votre organisme a choisi d'élaborer un plan de déplacement, d'après les résultats de l'**ÉTAPE 1**. Si ces objectifs ne sont pas explicitement liés au navettage, il serait souhaitable de les préciser par des objectifs connexes qui expriment comment on souhaite voir se modifier les comportements de navettage :

- Les objectifs peuvent être clairs et quantifiables, quand la motivation sous-jacente est directement liée aux déplacements (par ex., pour éviter les débordements de l'aire de stationnement de l'employeur, le plan de déplacement réduira de 50 véhicules, d'ici un an, la demande quotidienne de stationnement).
- Les objectifs peuvent être plus vastes, quand la raison d'être du plan de déplacement n'est pas directement liée au navettage (par ex., soutenir le dossier de gestion de l'environnement de l'entreprise).

- Les objectifs peuvent être approximatifs, quand la motivation sous-jacente est fondée sur un principe (par ex., faire preuve de responsabilité environnementale en réduisant de 10 pour cent le nombre de navetteurs utilisant leur voiture, dans un délai donné). Une **MISE EN GARDE**, cependant : les changements de comportement sont difficiles à prévoir, et peuvent prendre plus de temps que prévu. Si l'on établit des objectifs démesurés et qu'ils sont loin d'être réalisés, certains croiront que le plan de déplacement aura échoué.

Quelles actions faut-il prendre?

Les éléments principaux de votre plan d'action devraient être choisis après étude des résultats de l'**ÉTAPE 1** (et en particulier du diagramme d'autodiagnostic), de l'**ÉTAPE 2** (notamment les occasions et contraintes qui influencent les choix de navettage), et des objectifs formulés en réponse à la question précédente.

Comme on le verra en détail au **CHAPITRE 4—OPTIONS DE DÉPLACEMENT**, votre plan d'action pourra comprendre un éventail de mesures qui se rangent dans trois catégories :

- Des mesures qui s'appuient sur **L'ÉDUCATION, L'INFORMATION ET LA PROMOTION** en vue de sensibiliser, de faire réfléchir, de reconnaître la participation et de construire des attitudes positives à l'égard des choix de modes de navettage efficaces et durables.
- Des mesures qui **AMÉLIORENT LES OPTIONS** pour les navetteurs (c.-à-d. les possibilités ou les services liés aux déplacements, ou encore des substituts aux déplacements) par l'amélioration de la disponibilité, de la vitesse, de la possibilité ou de la fiabilité d'une ou de plusieurs options (cela pourrait inclure des améliorations aux options en matière de déplacements professionnels locaux, de manière à ce que les navetteurs n'aient pas à aller en voiture au travail).
- Des mesures qui font appel à **DES MESURES INCITATIVES OU DES DISSUASIVES** qui offrent aux participants un avantage ou un désavantage tangible lié à un mode de navettage en particulier (par ex., un laissez-passer subventionné).

Des plans d'action efficaces dresseront non seulement la liste des actions prévues, mais préciseront quelles sont,

parmi celles-ci, les **ACTIONS PRIORITAIRES**—à la fois en termes de préséance et en termes d'importance, dans l'éventualité d'une contrainte pesant sur les ressources disponibles. Il convient aussi de signaler les **ACTIONS INTERDÉPENDANTES**, pour assurer que les actions qui sont imbriquées, en matière de faisabilité ou d'efficacité, puissent être mises en œuvre dans le même laps de temps (par ex., le lancement d'un service de jumelage devrait se produire au même moment que la mise en place d'un incitatif au covoiturage par la conversion de places de stationnement normales en places de stationnement réservées aux covoitureurs).

Une des clés du succès d'un plan d'action efficace est de prévoir une stratégie de communication et de promotion. Plusieurs questions connexes sont étudiées à la SECTION 3.1—OUTILS DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION.

Qui sera responsable de quoi?

Un plan d'action efficace attribue clairement les responsabilités et l'imputabilité. Un plan de déplacement en milieu de travail pourra exiger que plusieurs personnes ou groupes jouent des rôles clés, et elles doivent être conscientes des attentes à leur égard en matière de performance.

En répondant à cette question, tenez compte de tout l'éventail des intervenants possibles à l'interne, et tous les éventuels partenaires à l'externe, qui sont mentionnés à la **SECTION 1.2.2** et la **SECTION 1.2.3**.

Quelle démarche et quel échéancier faut-il respecter?

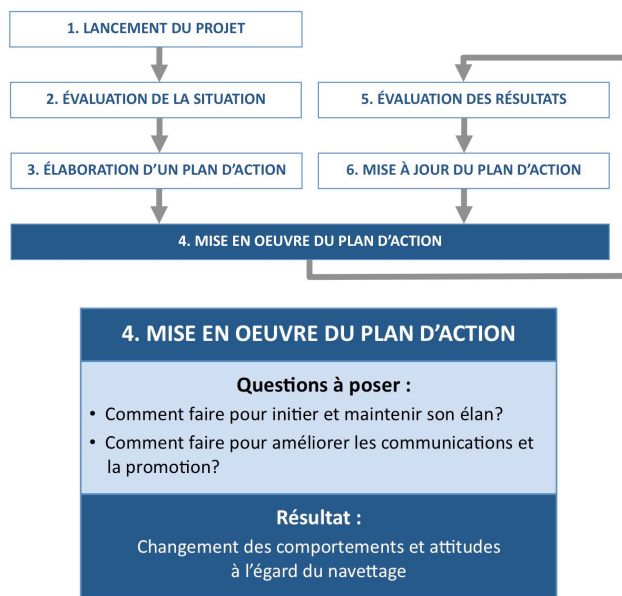
Votre plan d'action fixera sans doute des étapes clés et établira des repères; l'approbation de ces termes renforcera un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les priorités et les interdépendances notées ci-dessus joueront un rôle dans la mise au point de la démarche et du calendrier du plan d'action. D'autres facteurs décisifs pourraient être la saison (par ex., instaurer les mesures touchant le cyclisme au printemps, et celles du conavettage à l'automne), les contraintes liées aux ressources (par ex., les budgets ou les efforts à étaler dans le temps), les cycles opérationnels (par ex., budgets), et le calendrier des fournisseurs de service (par ex., livraison des résultats de sondages).

Quels seront les coûts et les bénéfices?

Le résultat souhaité pour cette étape (c'est-à-dire un engagement à mettre les mesures en œuvre) doit normalement suivre l'approbation du plan d'action proposé. Une telle approbation nécessite qu'on explique aux gestionnaires non seulement les attentes et dates butoirs mais aussi qu'on présente une analyse de rentabilité qui décrit quelles seront les incidences tant qualitatives que quantitatives des actions du plan de déplacement.

Une analyse de rentabilité spécifiera normalement le coût de chaque action, et pourra nommer les avantages attendus (quoique ces derniers soient parfois difficiles à évaluer). Vous pourrez par exemple évaluer les économies dues à la réduction des besoins en stationnement, les économies en immobilier dues au télétravail, les économies au chapitre du navettage réalisées par les employés, ou tout autre avantage qui représente soit un objectif principal, soit un résultat indirect.

2.4 ÉTAPE 4 – MISE EN OEUVRE DU PLAN D'ACTION



Résultat de cette étape

La quatrième étape de la démarche est la mise en œuvre du plan d'action approuvé. Le résultat de cette étape est le **CHANGEMENT DES COMPORTEMENTS ET ATTITUDES À L'ÉGARD DU NAVETTAGE** par l'entremise des options de déplacement exposées à la **SECTION 2.3** et au **CHAPITRE 4**, et grâce aux mesures de soutien exposées dans la présente section.

Les questions clés à poser au cours de cette étape sont explorées ci-dessous.

Comment faire pour initier et maintenir son élan?

Même dans un milieu de travail où l'employeur et les intervenants clés se sont engagés à l'égard du plan de déplacement, la question du maintien de l'élan mérite notre attention. Comme pour d'autres cas de changements de comportement, les initiatives d'un plan de déplacement exigent des efforts et de la persistance, et peuvent s'immobiliser et perdre de leur pertinence. Les habitudes de déplacement sont partie intégrante de nos modes de vie, et les gens en changent rarement du jour au lendemain. Pour réussir, il faut faire preuve de patience et de persévérance; des communications suivies et des efforts de promotion répétés sont aussi importants ici que dans le cas des programmes de mieux-être des employés.

Initier et maintenir son élan relève de l'art et non de la technique. La route du succès variera d'un lieu de travail à l'autre, mais les principes suivants pourront vous orienter :

- Démarrez la mise en œuvre avec une expression claire de l'engagement de l'organisme à l'égard des objectifs et des actions du plan de déplacement, et un message clair touchant les avantages prévus pour l'employeur, les employés et la société en général.
- Prévoyez une mise en œuvre rapide d'un ou plusieurs « succès immédiats »—des actions pratiques, faciles à saisir, dont les résultats seront tangibles et qui ont toutes les chances d'être acceptées. Dans la mesure du possible, remettez à plus tard les actions plus

complexes, plus risquées, ou fondées sur des mesures dissuasives.

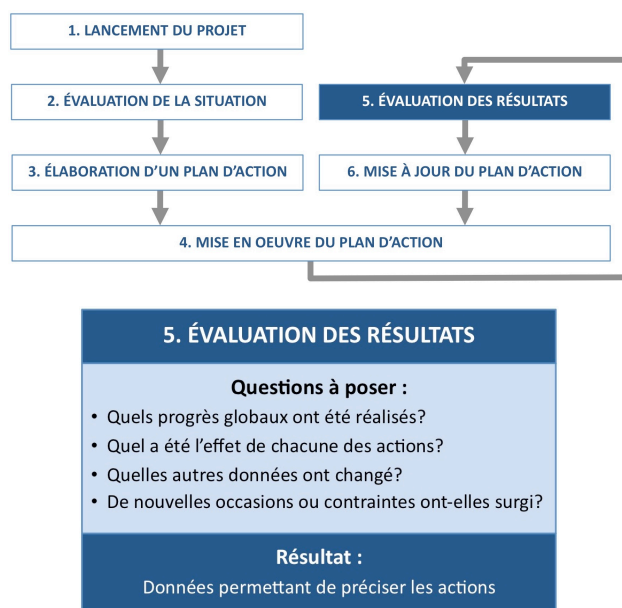
- Dans vos communications avec les employés, reliez les événements qui sont séparés dans le temps. L'annonce d'un nouveau stationnement pour les bicyclettes pourrait, par exemple, faire mention du premier sondage sur le navettage qui avait soulevé ce besoin, et faire mention aussi des améliorations que vous prévoyez apporter aux douches et vestiaires. Vous encouragez ainsi les employés à percevoir le plan de déplacement comme une suite logique d'améliorations, plutôt que comme un groupe d'événements sans lien entre eux.
- Faites en sorte que les éléments clés du plan d'action soient annoncés à l'avance, mis en œuvre à temps, que leur efficacité soit mesurée et que la nouvelle soit diffusée. Cela crée un sens de continuité, et cette approche systématique reflètera un engagement soutenu.
- Aussitôt que possible dans la mise en œuvre des actions du plan de déplacement, faites passer leur statut de « projet spécial » à « projet permanent » en les intégrant aux affaires courantes du milieu de travail.

Comment faire pour améliorer les communications et la promotion?

Les communications et la promotion sont des éléments clés des plans de déplacement qui ont du succès; la **SECTION 3.1** en fait un examen plus détaillé. Voici quelques conseils à ce sujet :

- **SOYEZ POSITIF.** Évitez de donner l'impression que le plan de déplacement est « anti-automobile ». Sollicitez la contribution des navetteurs conducteurs au plan de déplacement en leur demandant de conduire de façon plus éconergétique.
- **SOYEZ CLAIR.** Appliquez le principe de cohérence et la répétition afin d'éviter la confusion et aider les employés à intégrer les renseignements de base.
- **ENCOURAGEZ L'EXPÉRIMENTATION.** Il est inutile d'intimider les employés en leur signalant que les nouveaux comportements doivent forcément être adoptés quotidiennement et en permanence.
- **SOULIGNEZ LES RÉALISATIONS.** Mettre en évidence les succès (par ex., par des annonces de résultats atteints) et les récits personnels (par ex., par des profils d'employés) est un moyen efficace d'attirer l'attention.
- **CRÉEZ DES LIENS.** Soulignez les liens entre les activités ou les changements qui se produisent dans votre lieu de travail avec d'autres, dans la collectivité ou à l'échelle nationale. Les messages aux employés issus de leur lieu de travail peuvent être renforcés par des informations issues des médias, de leur famille ou leurs amis.

2.5 ÉTAPE 5 – ÉVALUATION DES RÉSULTATS



Résultat de cette étape

La cinquième étape du plan de déplacement constitue un retour sur l'**ÉTAPE 2—ÉVALUATION DE LA SITUATION** abordée à la **SECTION 2.2**. Le résultat de cette étape est l'obtention de **DONNÉES PERMETTANT DE PRÉCISER LES ACTIONS**. Ces données prennent souvent la forme de mesures postérieures qu'on pourra comparer aux mesures initiales ou « lignes de base » obtenues à l'Étape 2, et d'un portrait actualisé de la situation du milieu dans lequel le plan de déplacement est mis en œuvre.

Cette étape fait partie de l'aspect continu du processus du plan de déplacement. L'évaluation des résultats atteints permet de justifier les ressources consacrées à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan de déplacement. Elle contribue aussi à la démarche « d'amélioration continue » qui assure que le plan de déplacement demeure coordonné avec l'évolution des objectifs de l'employeur, des conditions du milieu de travail, et des comportements et attitudes des employés.

Les employeurs pourront effectuer une **ÉVALUATION ANNUELLE** de leur plan de déplacement (tout comme ils passent en revue leurs résultats financiers ou la performance des employés) afin de justifier d'éventuelles augmentations budgétaires et de repérer des occasions de faire progresser le programme. Il ne faut cependant pas limiter l'évaluation des résultats à un calendrier fixe; les plans de déplacement qui ont du succès sont dynamiques : ils permettent des évaluations et des mises à jour répétées au besoin. On pourra, par exemple, évaluer après un ou deux mois une action comme l'installation de nouveaux supports à bicyclettes, pour obtenir les commentaires touchant leur emplacement, leur capacité, leur conception et le niveau de sécurité ressenti par les utilisateurs.

Les questions clés à poser au cours de cette étape sont explorées ci-dessous.

Quels progrès globaux ont été réalisés?

Pour évaluer votre niveau de réussite en matière des objectifs établis à l'**ÉTAPE 3**, prenez la mesure d'indicateurs de haut niveau. Si, par exemple, le plan de déplacement comportait l'objectif de réduction du débordement de stationnement, il convient de déterminer à cette étape si la situation s'est améliorée—et, si possible, de voir si ce changement est attribuable aux actions du plan de déplacement. Il peut être difficile de lier les causes aux effets; on peut faire appel alors à des évaluations qualitatives plutôt que quantitatives.

Certaines des méthodes de mesure appliquées lors de cette étape peuvent reprendre celles de l'**ÉTAPE 2—LES ENQUÊTES, LES COMPTAGES et LA CONSULTATION DES EMPLOYÉS**, qui sont exposées en détail à la **SECTION 3.2**. Cependant les mesures effectuées pour fins d'évaluation sont souvent moins détaillées et plus échelonnées dans le temps que celles qui ont servi au moment de la première élaboration du plan de déplacement.

Quel a été l'effet de chacune des actions?

Il est possible que vous désiriez examiner de plus près l'efficacité d'une ou de plusieurs actions adoptées par le plan de déplacement. Cela peut être le cas pour des actions dispendieuses ou difficiles, pour celles qui semblent inefficaces, ou pour celles qui ont donné lieu à des réactions bonnes et mauvaises de la part des employés.

S'il s'agit de constater l'impact d'une mesure donnée, les sondages de la population d'employés et les comptages peuvent être utiles. Il sera plus difficile de distinguer les effets de mesures multiples ciblant un comportement unique (par ex., l'encouragement du covoiturage par des services de jumelage, des places de stationnement privilégié et des escomptes sur les tarifs de stationnement). Dans ce cas, le fait de demander aux particuliers quelle mesure les a le plus influencés constitue une approche fiable. Le fait de s'adresser aux employés qui utilisent activement une option de navettage en particulier permet de réduire l'étendue de la collecte de données, et pourra produire des informations plus fiables que les enquêtes générales.

Quelles autres données ont changé?

Les circonstances ambiantes peuvent se modifier au cours de la mise en œuvre du plan de déplacement. Certaines (par ex., l'augmentation du prix du carburant) pourront jouer directement sur les comportements et attitudes des navetteurs, d'autres (par ex., l'embauche ou le licenciement d'employés) pourront changer le bassin de navetteurs, et d'autres encore (par ex., l'introduction par l'agence de transports en commun d'un nouveau programme d'abonnements par l'employeur) entraîneront d'autres possibilités ou contraintes.

Il est utile de faire un survol de la situation interne et externe du lieu de travail afin de voir si des changements qui se sont produits ont eu un effet sur l'efficacité du plan de déplacement, ou sont susceptibles d'influencer les orientations futures.

De nouvelles occasions ou contraintes ont-elles surgi?

En vous appuyant sur les réponses aux questions précédentes, il peut être utile d'examiner si les possibilités et contraintes définies à l'ÉTAPE 2 ont changé de façon significative, et si oui, quelles nouvelles possibilités et contraintes sont présentes. La réponse à cette question contribuera de manière importante à la prochaine étape, au cours de laquelle on mettra à jour le plan d'action.



En tant que membre employeur, la ville de Mississauga peut témoigner du succès du programme *Smart Commute*. Depuis le lancement en 2007 d'un programme d'options pour les navetteurs, la Ville a réduit de plus 38 000 les véhicules-kilomètres parcourus, et de près de 9 000 kg les émissions de CO₂ liées aux navettages.

*Hon. Hazel McCallion,
maire, ville de Mississauga*



2.6 ÉTAPE 6 – MISE À JOUR DU PLAN D'ACTION



6. MISE À JOUR DU PLAN D'ACTION

Questions à poser :

- Les objectifs ont-ils changé?
- Quelles nouvelles actions faudrait-il prendre?
- Qui sera responsable de quoi?
- Quel processus et quel échéancier faut-il respecter?
- Quels seront les coûts et les bénéfices?

Résultat :

Engagement à poursuivre les actions actuelles et à mettre en œuvre de nouvelles actions

Résultat de cette étape

La sixième étape du plan de déplacement constitue un retour sur l'ÉTAPE 3—ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION, abordée à la SECTION 2.3. Le résultat de cette étape sera un **ENGAGEMENT À POURSUIVRE LES ACTIONS ACTUELLES ET À METTRE EN ŒUVRE DE NOUVELLES ACTIONS**, à l'intérieur d'une démarche d'amélioration continue qui actualise le plan de déplacement en accord avec les changements d'objectifs de l'employeur, les conditions du lieu de travail, et les comportements et les attitudes des employés.

Comme pour l'ÉTAPE 5, l'ÉTAPE 6 pourra s'échelonner davantage dans le temps que les étapes antérieures. En vérité, une approche progressive à la mise à jour du plan d'action contribue à réduire l'intensité du travail en permettant que les mesures soient précisées une à une plutôt que simultanément. Prises ensemble, l'ÉTAPE 5 et l'ÉTAPE 6 constituent un processus continu d'évaluation et d'amélioration qui sera normalement beaucoup moins séquentiel que les ÉTAPES 1 À 4.

Les questions clés à poser au cours de cette étape sont explorées ci-dessous.

Les objectifs ont-ils changé?

Suite à des progrès accomplis en matière des objectifs d'origine du plan de déplacement, ou suite à des changements de situation relevés à l'ÉTAPE 5, vous pourrez décider d'ajuster les objectifs globaux du plan de déplacement établis lors de l'ÉTAPE 3. Ces nouveaux objectifs pourraient être plus vastes ou plus modestes, ou même entièrement différents des objectifs d'origine.

Quelles nouvelles actions faudrait-il prendre?

Après avoir étudié les résultats du plan de déplacement à l'ÉTAPE 5, évalué les nouvelles opportunités et contraintes et passé en revue vos buts et vos objectifs, vous pourrez choisir de modifier ou même d'interrompre certaines actions du plan de déplacement, ou encore d'initier des actions complémentaires. Comme à l'ÉTAPE 3, il pourra s'agir d'options améliorées, d'incitatifs et de dissuasifs, ou d'éducation et d'information. Un plan d'action révisé devrait continuer à refléter les priorités et l'interdépendance entre les actions individuelles.

Qui sera responsable de quoi?

Votre plan d'action actualisé devrait continuer à attribuer les responsabilités et l'imputabilité, de manière à ce que les particuliers ou les groupes clés demeurent conscients de leurs rôles quant au plan de déplacement.

Quel processus et quel échéancier faut-il respecter?

Il convient d'établir les étapes et les jalons principaux pour les nouveaux éléments du plan d'action actualisé, ainsi que les dates butoir correspondant aux actions clés.

Quels seront les coûts et les bénéfices?

Bien qu'il ne soit pas essentiel d'effectuer une « analyse de rentabilité » pour le plan de déplacement révisé (tel que décrite à l'ÉTAPE 3), il pourra s'avérer nécessaire

d'expliquer les coûts et les bénéfices de tout changement majeur afin d'obtenir l'aval des gestionnaires. La prédiction des répercussions futures sera plus simple et plus crédible si elle est fondée sur les résultats de l'**ÉTAPE 5**, qui inventorierait les répercussions actuelles du plan de déplacement.

3 OUTILS UTILES

Ce chapitre présente des outils qui pourront vous être utiles dans l'élaboration et la mise en œuvre de votre plan de déplacement :

- **LA SECTION 3.1—OUTILS DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION** offre plusieurs suggestions pour maximiser l'efficacité de votre plan de déplacement. Ces outils s'appliquent aux six étapes du processus de planification des déplacements décrit au **CHAPITRE 2**, et servent de soutien aux diverses options de déplacement dont fait état le **CHAPITRE 4**.
- **LA SECTION 3.2—OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES** présente des détails sur les outils servant à l'analyse de votre situation (**ÉTAPE 2**) et à l'analyse des résultats de votre plan de déplacement (**ÉTAPE 5**).

D'autres documents présentent des études détaillées de ces outils. *Les options pour les navetteurs : Guide complet à l'intention des employeurs canadiens* publié par Transports Canada, notamment, étudie la plupart des outils présentés dans ce chapitre (voir Ressources).

3.1 OUTILS DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION

3.1.1 L'identité de votre plan de déplacement

Il pourrait être avantageux que votre plan de déplacement soit doté d'une identité et d'une image qui lui soient propres (c.-à-d., un nom et un logo), surtout dans le cas d'une organisation importante. Parmi les noms donnés à des plans de déplacement, signalons Éconavette, Écotransport, Allégo, et *Green Commute*.

Parce que certains organismes veulent éviter l'usage d'un logo susceptible de semer la confusion autour de son image principale, il est important de collaborer avec votre équipe de communications avant de fixer l'identité à donner au plan de déplacement. Des consultants en communications ou en design pourront aussi élaborer des solutions de rechange, et proposer une maquette à l'intention des médias.

3.1.2 Communications avec les employés

Stratégie de communications

Des communications claires, cohérentes, efficaces, transmises en temps opportun, sont essentielles au succès d'un plan de déplacement. C'est pourquoi il est utile de mettre en place une stratégie globale de communications, qui pourra évoluer au fil du processus de planification des déplacements. Elle devrait viser à :

- exprimer l'engagement à l'égard du plan de déplacement
- expliquer le processus de planification des déplacements
- signaler les modifications apportées aux installations, aux services, aux politiques et aux pratiques
- encourager les employés à participer à la collecte de renseignements, ainsi qu'aux activités spéciales

- sensibiliser les employés et les disposer à essayer de nouvelles méthodes de navettage
- offrir des mises à jour aux navetteurs ainsi qu'aux partenaires tant à l'interne qu'à l'externe.

Il vous faudra vérifier si les outils et les voies de communication que vous avez déjà en place suffisent au fonctionnement du plan de déplacement. Parmi les outils courants se trouvent le courriel, les sites intranet, les bulletins, les affiches et les circulaires. Il se peut que les communications les plus efficaces soient un contact face-à-face : des présentations lors de réunions du personnel ou de séances d'orientation des nouveaux employés; des forums de discussions à l'heure du déjeuner, ou encore des kiosques dotés de personnel et situés dans des emplacements très fréquentés.

Contenu des messages

Parmi les messages clés susceptibles d'accroître la participation au plan de déplacement, signalons :

- **LES AVANTAGES**—Les espoirs qui ont motivé votre plan de déplacement sont l'une des assises de vos communications.
- **LES RÉALISATIONS**—Les résultats atteints par des groupes et des particuliers méritent d'être signalés. Pensez aussi à rendre hommage aux employés qui avaient devancé le plan par leurs actions, plutôt que de ne reconnaître que les employés qui ont, depuis, modifié leur comportement de navettage.
- **LE LEADERSHIP**—Les gestionnaires et les employés veulent tous deux entendre que leur organisme se range parmi les chefs de file en matière de responsabilité sociale et environnementale.
- **LA FLEXIBILITÉ ET LES POSSIBILITÉS**—Les gens perçoivent l'avantage de disposer d'options de navettage plus larges, même s'ils n'en font pas usage.

3.1.3 Marketing individualisé

Les décisions individuelles en matière de déplacement sont liées de près aux responsabilités familiales et professionnelles, aux emplacements respectifs du domicile et du travail, à la situation économique, à la conscience

écologique, à l'âge et à la capacité physique des employés. Certaines personnes, dans une situation donnée et avec des options de navettage données, pourront modifier leur comportement si elles se voient offrir les informations et les incitatifs qui lui conviennent; à d'autres il manquera tout simplement la possibilité, l'occasion ou l'ouverture d'esprit nécessaires à effectuer un tel changement.

Suite à ce constat, on a remarqué qu'une technique connue sous le nom de **MARKETING INDIVIDUALISÉ** s'est montrée très efficace pour aider les personnes à faire des choix de navettage plus durable. L'idée est simple : décelez les personnes les plus susceptibles de modifier leurs habitudes de navettage, et donnez-leur des renseignements, de la formation et des mesures incitatives, tous taillés sur mesure en vue de ce changement. Il faut signaler que le marketing individualisé exige des efforts considérables, et n'est normalement entrepris qu'en partenariat avec un prestataire de service externe.

Les initiatives de marketing individualisé en milieu de travail permettent aux navetteurs qui sont intéressés à tenter de nouvelles options de se signaler au coordonnateur du plan de déplacement, et de faire connaître leurs intérêts. Ils profiteront ensuite d'une trousse de renseignements personnalisée, et peut-être d'une conversation en face-à-face. Ils pourront recevoir des cartes des pistes cyclables, une documentation touchant la conduite éconergétique, des horaires de transport en commun, une orientation en matière de jumelage, des incitatifs comme des billets d'autobus gratuits ou des coupons-rabais, et des articles promotionnels comme des chapeaux, des t-shirts, des stylos ou des porte-clés.

L'un des avantages des stratégies de marketing individualisé est qu'elles permettent de détecter les personnes qui sont intéressées à changer d'habitudes de navettage. L'évaluation de suivi en sera d'autant plus efficace, puisqu'elle pourra se pencher sur ce groupe particulier pour mesurer les changements de comportement.

3.1.4 Programmes incitatifs

Les incitatifs encouragent les employés à adopter (ou à essayer) des modes de navettage plus efficaces et durables. Ils appuient les comportements positifs tout en mettant en valeur le plan de déplacement lui-même. Le **CHAPITRE 4** décrit des incitatifs qui encouragent des options particulières de navettage (par ex., des parapluies pour les piétons, l'entretien gratuit des bicyclettes pour les cyclistes, des bons d'essence pour les covoitureurs). Les catégories générales de mesures incitatives visant à récompenser l'une ou l'autre des options de navettage sont les suivantes :

- **LES INCITATIFS DE FIDÉLISATION**—Vous pourriez récompenser les participants pour la durée ou la constance de leur effort, ou pour avoir atteint certains jalons (par ex., 1,000 km de navettage effectué à bicyclette). Parce que les participants inscrivent leurs habitudes de navettage, des incitatifs de fidélisation faciliteront aussi le calcul des incidences du plan de déplacement.
- **LES INCITATIFS À LA PARTICIPATION**—Les employés pourront être davantage tentés de remplir un questionnaire, ou de participer à une activité spéciale, s'ils courent ainsi la chance de remporter un prix.
- **LA RECONNAISSANCE DU MÉRITE**—La mise en relief des réalisations d'employés particuliers pourra donner à votre plan de déplacement un ton plus personnel, et offrir des modèles de comportement positifs.

La question des incitatifs financiers peut être complexe. Bien que le stationnement gratuit soit très répandu, et constitue un puissant incitatif à venir travailler en automobile, les incitatifs financiers pour les autres modes de navettage sont plus rares. Cela s'explique en partie par le fait que le stationnement gratuit pour les employés est rarement imposable, à titre d'avantage social, selon la loi fiscale fédérale. Afin d'être le plus équitable possible envers ses employés, l'employeur pourrait offrir à ceux qui n'utilisent pas l'auto certains incitatifs financiers, comme par exemple une subvention en espèces pour couvrir leurs frais de déplacements que ce soit pour le transport collectif (achat de titres de transport), le covoiturage ou cofourgonnetage et le transport actif (entretien de vélo, achat de chaussures de marche). Exception faite pour le

Québec, il y a lieu de spécifier que les titres de transport payés par l'employeur sont imposables. Les initiatives d'allocations de transports offertes par les employeurs aux navetteurs a eu beaucoup de succès aux États-Unis, où de tels incitatifs sont exempts d'impôts à l'intérieur de certaines limites.

3.1.5 Activités spéciales

Les activités spéciales peuvent contribuer à attirer l'attention, à augmenter la participation et à célébrer les succès. Il existe des activités nationales, provinciales et locales auxquelles les employeurs et les employés peuvent participer :

- **LES ACTIVITÉS LIÉES AU NAVETTAGE**— Des activités annuelles ont lieu dans un grand nombre de collectivités, qui encouragent les employeurs et les navetteurs à s'inscrire et faire le suivi de leur participation. Citons par exemple le programme national Défi transport, qui a lieu durant la Semaine de l'environnement, ou le *Clean Air Commute*, dans la grande région de Toronto.
- **LA SEMAINE CANADIENNE DU COVOITURAGE**—Cette activité nationale a lieu durant la première semaine complète d'octobre.
- **LA SEMAINE CANADIENNE DU TÉLÉTRAVAIL**—On prévoit le lancement de cette activité nationale, qui aura lieu pendant l'hiver 2010.
- **LA SEMAINE DE L'ENVIRONNEMENT**—La Semaine de l'environnement est une activité nationale visant la sensibilisation aux questions environnementales fondamentales; la **JOURNÉE DE L'AIR PUR** a lieu un mercredi en juin.
- **LA JOURNÉE DE LA TERRE**—Cet événement est célébré dans le monde entier, pendant l'un des samedis du mois d'avril; des activités ont également lieu au cours de la semaine de travail (22 avril).
- **LES ACTIVITÉS CYCLISTES**—De nombreuses collectivités consacrent une semaine ou un mois à la promotion du vélo en général, et parfois au navettage à vélo en particulier.
- **LA JOURNÉE INTERNATIONALE « EN VILLE, SANS MA VOITURE »**—Plusieurs villes canadiennes célèbrent cet événement le (ou autour du) 22 septembre.

D'autres activités en milieu de travail visent à célébrer les accomplissements et à sensibiliser les employés aux enjeux. Citons, par exemple :

- **LES FOIRES DES TRANSPORTS**—Ces activités (qui peuvent adopter un thème écologique plus large) peuvent être organisées par des partenaires externes, ou par les employeurs eux-mêmes. Une foire pourra durer l'heure du dîner, ou la journée entière, et comporter des kiosques, des démonstrations, des ateliers, des étalages commerciaux, et des services d'aide personnalisés au jumelage ou au navettage par voie des transports en commun.
- **LES DÉFIS INTERNES**—Un « défi transport » pourra être lancé aux différents groupes d'employés, pour voir qui peut atteindre le taux de participation le plus élevé, le plus grand nombre de « kilomètres verts » voyagés, ou le moins de voyages en voiture pour une journée ou une semaine donnée; c'est une bonne façon de sensibiliser les employés et de les encourager à essayer quelque chose de nouveau.
- **LES DÉJEUNERS DES NAVETTEURS** —Un moyen amusant de récompenser les participants au plan de déplacement est d'offrir un déjeuner spécial pour les navetteurs actifs, les covoitureurs et les usagers du transport en commun.



En tant que nouveau directeur général du CHU Sainte-Justine, j'ai pris connaissance du programme Allégo dès mon arrivée en poste en janvier 2009. J'ai décidé d'y adhérer afin de participer aux efforts entrepris par notre centre pour faire de notre environnement de travail un lieu où il fait bon vivre. Utiliser le transport collectif est un moyen efficace pour contrer la pollution par émission de gaz à effet de serre, c'est aussi un moment idéal pour faire le plein d'énergie et se remettre en bonne condition physique. Prendre le transport en commun m'a également permis, moi qui viens tout juste d'arriver au cœur de Montréal, d'en découvrir toute la beauté.

Tous les petits gestes sont importants lorsque l'on parle d'environnement. Convaincu du bien fondé de ce projet innovateur, c'est avec plaisir que j' y participe et soutien cette initiative pour une meilleure santé organisationnelle.

Fabrice Brunet, directeur général du CHU Sainte-Justine



3.2 OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Le fait de disposer de renseignements exacts et pertinents est une clé du succès d'un plan de déplacement, particulièrement lors de l'ÉTAPE 2 et l'ÉTAPE 5 du processus. Deux principes guideront votre démarche dans la présente section :

- **DISTINGUEZ ENTRE LES RENSEIGNEMENTS « OBLIGATOIRES » (DONT VOUS AVEZ BESOIN) ET LES RENSEIGNEMENTS « FACULTATIFS » (QUI VOUS INTÉRESSENT).** La collecte de données peut exiger beaucoup de temps et d'efforts; veillez à bien fixer l'étendue et la profondeur qui conviennent. Afin de pouvoir répondre aux questions clés, il vous faudra comprendre les comportements et les attitudes des navetteurs. Il faudra également des renseignements

supplémentaires afin de résoudre des questions précises touchant divers sujets. Réfléchissez bien à différencier vos *désirs* de vos *besoins* d'information, en vous rappelant que des enquêtes détaillées peuvent intimider les répondants, être chères à mener et difficiles à analyser. Règle générale, les renseignements recueillis « au cas où » s'avèrent rarement d'une grande utilité.

- **RASSEMBLEZ DES INFORMATIONS FIABLES DANS UN FORMAT REPRODUCTIBLE.** Les renseignements que vous rassembleriez touchant les comportements et attitudes des navetteurs seront le fondement de nombreuses décisions du plan de déplacement. Il est donc essentiel que le premier portrait brossé soit

fiable—c'est-à-dire qu'il doit refléter avec justesse les conditions initiales. Ses éléments doivent également être *reproductibles* afin de permettre une comparaison d'éléments de même nature, une comparaison de l'avant et de l'après qui soit juste et utile.

3.2.1 Évaluation du milieu de travail

À l'**ÉTAPE 2** du processus de planification des déplacements, vous effectuerez un examen de votre lieu de travail afin d'inventorier les possibilités et contraintes. L'emplacement de votre lieu de travail, ce qu'il y a à l'intérieur et dans les environs, et comment il fonctionne, tous ces facteurs exerceront une influence sur le navettage de vos employés. Mieux vous saisirez ces enjeux, mieux vous pourrez élaborer un plan de déplacement qui s'ajuste aux besoins particuliers de votre organisme en supprimant les obstacles clés et en répondant aux besoins de navetteurs particuliers.

Vous trouverez à l'annexe 3.A de l'ouvrage *Les options pour les navetteurs : Guide complet à l'intention des employeurs canadiens* de Transports Canada une liste détaillée de questions qui vous aideront à évaluer votre lieu de travail (voir Ressources).

L'évaluation du milieu de travail est orientée par trois thèmes :

- **L'EMPLACEMENT ET LES ENVIRONS DE VOTRE LIEU DE TRAVAIL**—Ces facteurs rendent facile ou difficile l'accès de vos employés au site. Signalons par exemple l'emplacement géographique de l'immeuble, les services ou installations à proximité (par ex., les transports en commun ou les réseaux de pistes cyclables), ainsi que les services de soutien qui sont disponibles.
- **LES INSTALLATIONS ET LES SERVICES SUR LE LIEU DE TRAVAIL**—Ces facteurs peuvent encourager ou décourager des choix donnés de navettage. Signalons par exemple les installations et les services pour les navetteurs (par ex., des trottoirs et sentiers sur le site, du stationnement pour les bicyclettes, des douches et des vestiaires, des informations et la vente de titres pour les transports en commun, un services de jumelage, du stationnement privilégié pour

covoitureurs, des postes de travail disponibles pour les télétravailleurs), l'offre de stationnement et ses tarifs, l'accès Internet pour les employés, des moyens de communication internes, le matériel de téléconférence ou de vidéoconférence, ainsi que les commodités sur place, comme les cafétérias, les garderies, ou les guichets automatiques.

- **LES POLITIQUES ET PRATIQUES DU LIEU DE TRAVAIL**—Ces politiques et pratiques, qu'elles soient explicites ou implicites, formelles ou non, peuvent avoir de sérieuses répercussions sur votre plan de déplacement. Signalons par exemple les heures de travail, le code vestimentaire, le télétravail, la gestion du stationnement, et les déplacements professionnels locaux.

3.2.2 Enquêtes auprès des navetteurs

Les enquêtes constituent un bon moyen d'approfondir votre connaissance des comportements et des attitudes touchant le navettage, mais peuvent être complexes à utiliser efficacement.

Contenu des enquêtes

Les enquêtes sur le navettage aident à cerner comment les gens font la navette, pourquoi ils la font ainsi, quelles possibilités et quels obstacles sont liés à quels comportements. Elles recueillent généralement les renseignements suivants :

- **DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS**, notamment l'adresse ou le code postal du domicile, le lieu de travail (pour les employeurs exploitant des sites multiples), le poste ou la fonction, la situation d'emploi (temps plein, temps partiel, télétravailleur) sexe, âge, et horaires de travail (variable ou non).
- **DES RENSEIGNEMENTS SUR LE NAVETTAGE**, notamment la distance, le temps consacré au trajet domicile-travail, les modes de transport utilisés, et les raisons de ces choix.
- **LES OBSTACLES ET LES POSSIBILITÉS**, notamment ce qui rend inintéressants les autres moyens de navettage, la volonté d'explorer d'autres options, et quelles améliorations pourraient rendre les autres options plus intéressantes.

Types d'enquête

Deux types d'enquêtes auprès des employés s'offrent à vous.

LES RECENSEMENTS qui adressent leurs questions à tous les employés (ou à un sous-groupe d'employés comme les cyclistes) sont le plus souvent choisis par les employeurs en vue de recueillir des renseignements sur les navetteurs. Ils sont simples à appliquer et à analyser, et peuvent aider à familiariser le personnel avec le plan de déplacement en exigeant un contact avec un grand nombre d'employés. Cependant, il convient de rappeler que les recensements ne fournissent des résultats statistiquement fiables que lorsque le taux de réponse est proche de 100 pour cent (ce qui est assez rare). Si, par exemple, la moitié seulement des employés répondent à un recensement, et que les données recueillies disent que 18 pour cent des répondants utilisent les transports en commun, cela ne signifie pas forcément que 18 pour cent de *tous les employés* utilisent les transports en commun. Dans un tel cas, les résultats exigeraient d'être confirmés par un autre moyen, par exemple par un comptage sur le terrain des usagers du transport en commun. (Note : ajouter que les sondages constituent un premier outils de sensibilisation et de communication)

Nombre d'organismes reprennent leurs recensements tous les ans ou tous les deux ans. Bien que la fiabilité statistique d'un sondage unique soit limitée, l'application répétée des mêmes questions de sondage contribuera à dégager, au fil du temps, les modifications des comportements, des obstacles et des possibilités.

LES ENQUÊTES D'ÉCHANTILLONNAGE posent des questions à un groupe d'employés choisis au hasard. Dans le cas de fortes populations d'employés, où l'on désire une fiabilité statistique élevée mais où un taux élevé de réponse est peu probable, et où une observation directe des navetteurs est peu pratique, elles constituent une bonne solution de rechange aux recensements. Cependant, ces enquêtes d'échantillonnage sont difficiles; les répondants doivent être choisis au hasard, mais de manière à être représentatifs de l'ensemble les employés, et l'analyse des données exigent l'application de méthodes statistiques complexes. Si vous choisissez cette méthode, il est fortement recommandé de faire appel à des experts en la matière.

Choisir le moment

Le choix du moment propice est un facteur clé de la fiabilité et de la reproductibilité des enquêtes sur le navettage, tant pour les mesures initiales que les mesures subséquentes. Choisissez un moment qui témoigne des conditions normales—au printemps ou en automne, normalement, pour éviter les vacances d'été et les intempéries de l'hiver. Choisissez un mardi, un mercredi ou un jeudi plutôt qu'un lundi ou un vendredi où les effets des activités de fin de semaine et de la semaine de travail comprimée se font sentir. Évitez aussi les congés scolaires, pendant lesquelles les parents viennent travailler mais peuvent modifier leurs trajets habituels, et les conditions météorologiques extrêmes (par ex., les grands froids ou les canicules).

Modes de distribution

Il existe trois méthodes principales de distribution des formulaires de sondage.

LES QUESTIONNAIRES SUR PAPIER permettent aux répondants d'inscrire leurs réponses au moment où cela leur convient. Le dépouillement pourra être exigeant en main-d'œuvre, mais l'on pourra maximiser les taux de réponse, dans un milieu de travail où l'accès informatique est limité.

LES QUESTIONNAIRES EN LIGNE demandent aux répondants d'inscrire leurs réponses sur un formulaire électronique. Ils sont plus écologiques que les questionnaires papier, les répondants les trouvent moins rébarbatifs, et l'analyse des réponses est relativement facile. Ce type d'enquête fonctionne bien dans un milieu de travail où la plupart des employés ont accès à un ordinateur.

LES ENTREVUES PERSONNELLES peuvent être réalisées en face à face ou au téléphone. Il peut être difficile d'établir un moment qui convienne à chacun, et la méthode peut être exigeante en main-d'œuvre (ainsi, ils conviennent mieux aux enquêtes d'échantillonnage dans les grandes entreprises ou institutions). Les entrevues conviennent le mieux aux milieux de travail où les employés travaillent normalement à un bureau avec un accès téléphonique.

Quelle que soit la méthode de distribution, il existe plusieurs façons d'encourager un taux de réponse élevé. Préparez des questionnaires courts et simples, et utilisez

des questions à choix de réponses. Effectuez un pré-test du questionnaire pour vous assurer qu'il est facile à remplir et simple à analyser. Informez le personnel des raisons de l'enquête et de la date de retour, et demandez aux gestionnaires d'encourager les employés à y participer. Rassurez les employés en leur rappelant que leurs réponses sont confidentielles et qu'ils auront des nouvelles de l'enquête quand elle sera analysée. Offrez-leur un incitatif, par exemple une modeste récompense à tous les répondants, ou une récompense plus importante accordée par un tirage au sort parmi les noms de tous les répondants. Rappelez aux employés (plusieurs fois, au besoin) la date à laquelle leurs réponses sont attendues.

Sondages-éclair

Les enquêtes détaillées auprès des navetteurs sont particulièrement utiles au moment de l'élaboration d'un plan de déplacement. Une fois le plan de déplacement mis en œuvre, des reprises totales ou partielles de ces enquêtes pourront fournir des contributions utiles à l'évaluation de votre programme. On peut cependant faire appel à des sondages-éclair, moins détaillés, afin de cerner les incidences du plan de déplacement.

Les sondages-éclair constituent un moyen rapide, flexible et efficace de mesurer le degré de sensibilisation des employés, d'évaluer les réactions de groupes particuliers à de nouvelles mesures (par ex., ce que pensent les cyclistes des nouveaux supports à vélos) et de jauger les possibilités (par ex., quelle proportion des usagers du transport en commun serait intéressée à acheter une carte mensuelle par le biais de retenues sur le salaire). Ce type d'enquête est le plus utile là où des chiffres approximatifs suffisent, plutôt que des décomptes très précis. Les répondants à un sondage-éclair peuvent être désignés de manière arbitraire (par ex., les 50 premiers employés à passer la porte un matin donné) ou alors refléter l'enjeu sous étude (par ex., les employés garant leur vélo). Si la méthode est appliquée de manière identique, à un moment ultérieur, elle offre la reproductibilité, ce qui permet de faire des comparaisons fiables au fil du temps.

D'autres informations sur les enquêtes, et un formulaire type de sondage mené auprès des navetteurs, se trouvent dans le chapitre 3 de la publication de Transports Canada intitulée *Les options pour les navetteurs : Guide complet à l'intention des employeurs canadiens* (voir Ressources).

3.2.3 Comptages

Les comptages sont des observations directes de navetteurs, d'automobiles ou de bicyclettes. Ils produisent des données fiables et tangibles sur les schémas de déplacement des employés. Les comptages pourront confirmer et étoffer les résultats d'autres enquêtes, et peuvent aussi apporter des preuves des effets positifs de votre plan de déplacement. La possibilité d'effectuer des dénombrements dépendra de l'emplacement et des environs immédiats de votre lieu de travail : un édifice ou un campus dont les points d'accès sont limités et bien définis sera l'idéal, contrairement à des immeubles logeant des locataires multiples, ou dont l'entrée donne directement sur la rue.

Les quelques lignes directrices suivantes maximiseront l'utilité de l'exercice de comptage. D'abord, ne comptez que ce qui est nécessaire. Deuxièmement, reprenez les comptages les plus importants (par ex., véhicules stationnés, usagers du transport en commun) à intervalles réguliers afin de documenter les variations saisonnières et l'incidence des activités. Comme pour les enquêtes, choisissez les jours « normaux » pour effectuer les dénombrements. Demandez l'aide du personnel municipal ou de l'agence de transports en commun, et minimisez les coûts en faisant appel, autant que possible, à votre personnel et à des bénévoles.

Les deux types de dénombrements les plus répandus sont les suivants :

- **LES COMPTAGES PAR CORDON** comptent chacune des personnes franchissant une ligne imaginaire qui délimite votre lieu de travail au cours d'une période donnée, et recensent chacune de ces personnes comme conducteur, passager, usager des transports en commun, cycliste ou piéton.
- **LES COMPTAGES DE STATIONNEMENT** comptent la demande en stationnement selon l'heure et selon le type de place de stationnement (par ex., places accessibles, places réservées à la direction, places privilégiées pour covoitures, places réservées aux visiteurs, supports à bicyclettes). Ces décomptes permettent de mesurer, au fil du temps, les changements à la proportion des employés qui font la navette en automobile, ce qui constitue l'un des

principaux indicateurs du succès ou de l'échec d'un plan de déplacement.

3.2.4 Consultation

Des conversations directes avec les employés sont un excellent moyen d'explorer leurs opinions, leurs motivations et leurs difficultés ou empêchements.

LES GROUPES DE CONSULTATION servent à observer la réponse à une idée, une mesure ou une démarche, en consultant à ce sujet un groupe restreint de personnes. Au cours de l'élaboration d'un plan de déplacement, des groupes de consultation pourront explorer des obstacles et possibilités en matière de navettage, ainsi que les questions soulevées par une enquête auprès des navetteurs. Ces groupes peuvent aussi servir à mesurer l'acceptation par les employés de propositions comme la configuration de divers supports à vélos, ou les politiques en matière de stationnement privilégié pour les covoitures. Ils seront à leur plus productif quand ils seront orientés par un animateur chevronné qui comprend les enjeux, s'assure que la discussion ne s'écarte pas trop du sujet, et encourage les participants à faire part du plus grand nombre d'opinions et d'idées possibles. La taille d'un groupe de consultation peut varier de six à quinze personnes—ce qui assure que chacun pourra prendre la parole, mais garantit aussi la diversité des points de vue.

JOURNÉES D'ACTIVITÉS « PORTES OUVERTES » sont une bonne occasion de renseigner les employés sur le plan de déplacement et d'obtenir leurs opinions, et ce dans un environnement neutre et de manière commode pour eux. Ces journées peuvent servir à sensibiliser les employés et à encourager les individus à identifier les enjeux qui ont de l'importance pour eux. Si l'on désire présenter de nouvelles propositions ou examiner une initiative existante, on peut organiser les expositions de manière à ce que les gens circulent selon un ordre logique. On peut également installer des kiosques indépendants, où les visiteurs peuvent recueillir tous les renseignements qui leur sont utiles; cette disposition peut convenir quand, par exemple, différents sujets intéressent vivement des publics différents (par ex., les usagers du transport en commun, ou les cyclistes).

3.2.5 Indicateurs clés

Il existe plusieurs indicateurs qui vous aideront à mesurer les activités de navettage, afin de comparer différents lieux de travail, ou un seul lieu au fil du temps. (Il existe d'autres indicateurs, également importants, qui révèlent des indices plus qualitatifs comme la satisfaction professionnelle des employés, mais ils ne sont pas décrits ici.)

LA PART MODALE est une mesure facile à comprendre, qui décrit le taux d'utilisation des différents modes par les navetteurs. Pour chacun des modes de déplacement, la part modale s'exprime en termes de pourcentage, et se calcule comme suit :

$$\text{Part modale en \% (par mode)} = 100 \times \frac{\text{Nombre de personnes qui arrivent (par mode)}}{\text{Nombre total de personnes qui arrivent}}$$

LE TAUX DE VÉHICULES À PASSAGER UNIQUE (VPU), qui reflète la popularité, parmi les navetteurs, de la conduite en solo; ceux-ci sont une des principales cibles des plans de déplacement. Le taux de VPU s'exprime en pourcentage, et se calcule comme suit :

$$\% \text{ VPU} = 100 \times \frac{\text{Nombre de personnes qui arrivent en VPU}}{\text{Nombre total de personnes qui arrivent}}$$

LE NOMBRE MOYEN D'UTILISATEURS PAR VÉHICULE (NMUV) est le rapport entre le nombre total de personnes qui arrivent au lieu de travail par tous les modes de transport (télétravailleurs inclus) et le nombre de véhicules automobiles privés arrivant au lieu de travail. Une augmentation du NMUV signifie que plus de gens se rendent au travail sans conduire un véhicule. Le NMUV est exprimé en termes de personnes par véhicule, et se calcule comme suit :

$$\text{NMUV} = \frac{\text{Nombre total de personnes qui arrivent}}{\text{Nombre d'automobiles privées qui arrivent}}$$

L'OCCUPATION DES VOITURES reflète la popularité du covoiturage à votre lieu de travail. Une augmentation du taux d'occupation des voitures indique que le nombre de passagers augmente, par rapport au nombre de conducteurs seuls. L'occupation des voitures est exprimée en termes de personnes par véhicule, et se calcule comme suit :

$$\text{Occupation des voitures} = \frac{\text{Nombre de personnes qui arrivent en automobile privée}}{\text{Nombre d'automobiles privées qui arrivent}}$$

LES VÉHICULES-KILOMÈTRES PARCOURUS (VKP)

expriment la distance totale voyagée dans les véhicules personnels des employés pour faire la navette. Cet indicateur sert souvent à estimer l'incidence du plan de déplacement sur la qualité de l'air et les émissions de GES, les embouteillages et les dépenses des navetteurs. Il est exprimé en véhicules-kilomètres parcourus par jour, et se calcule comme suit :

$$\text{VKP (véhicule-km par jour)} = \text{Nombre de personnes conduisant pour se rendre au travail, avec ou sans passagers} \times \text{Distance moyenne du trajet (aller seul) en km} \times \text{2 trajets/jour}$$

La longueur moyenne des trajets peut faire l'objet d'un estimé établi à partir de (en ordre de préférence décroissant) résultats de l'enquête auprès des navetteurs, de données des ressources humaines de l'entreprise, ou de moyennes locales fournies par la municipalité.

LES GAZ D'ÉCHAPPEMENT émis par des véhicules personnels au cours du navettage peuvent servir à démontrer l'incidence du plan de déplacement sur les changements climatiques (par les émissions de GES) et sur la qualité de l'air ambiant (par les émissions de plusieurs autres contaminants). On sait que l'usage des transports en commun entraîne aussi des émissions, mais ces dernières sont plus difficiles à calculer, et sont normalement calculées comme égales à zéro, pour les fins des rapports touchant un plan de déplacement.

Les principaux contaminants atmosphériques autres que les GES peuvent nuire de diverses façons à la santé des

humains, des animaux et de l'environnement, et constituent les précurseurs clés à la fois du smog des pluies acides. Il s'agit de :

- **CO**, monoxyde de carbone
- **NO_x**, oxydes d'azote
- **SO₂**, dioxyde de soufre
- **COV**, composés organiques volatils
- **MPT**, matières particulaires totales de moins de 100 microns de diamètre
- **PM₁₀**, particules de 10 microns ou moins de diamètre
- **PM_{2,5}**, particules de 2,5 microns ou moins de diamètre

Pour un polluant donné, le calcul des émissions s'effectue comme suit :

$$\text{Émissions (g de polluant par jour)} = \text{VKP (véhicule-km par jour)} \times \text{Facteur d'émission (g de polluant par véhicule-km)}$$

Les facteurs d'émission varieront selon les habitudes de conduite et l'efficacité énergétique du véhicule, mais le tableau ci-dessous contient les moyennes des facteurs d'émission pour les provinces et pour le Canada. Il faut signaler que l'utilisation du facteur d'émissions de GES donne une approximation de tous les gaz à effet de serre issus de la combustion du carburant, exprimée en équivalent de dioxyde de carbone (CO₂e).

FACTEURS D'ÉMISSIONS PROPOSÉS (GRAMMES PAR VÉHICULE-KILOMÈTRE PARCOURU)

Province ou territoire	GES (CO ₂ e)	CO	NO _x	SO ₂	COV	MPT	PM ₁₀	PM _{2,5}
Colombie-Britannique	263	11,4	0,610	0,00423	0,672	0,0168	0,0165	0,00803
Alberta	263	11,5	0,612	0,00424	0,673	0,0168	0,0166	0,00804
Saskatchewan	262	11,4	0,609	0,00421	0,672	0,0168	0,0165	0,00803
Manitoba	261	11,4	0,608	0,00420	0,671	0,0168	0,0165	0,00802
Ontario	258	11,3	0,601	0,00415	0,669	0,0168	0,0165	0,00799
Québec	254	11,2	0,593	0,00409	0,667	0,0167	0,0165	0,00797
Nouveau-Brunswick	260	11,4	0,605	0,00418	0,670	0,0168	0,0165	0,00801
Nouvelle-Écosse	258	11,3	0,602	0,00416	0,669	0,0168	0,0165	0,00800
Île-du-Prince-Édouard	257	11,3	0,599	0,00414	0,668	0,0168	0,0165	0,00799
Terre-Neuve-et-Labrador	261	11,4	0,608	0,00420	0,671	0,0168	0,0165	0,00802
Yukon/Territoires-du-Nord-Ouest/Nunavut	263	11,4	0,610	0,00423	0,672	0,0168	0,0165	0,00803
Moyenne nationale (pondérée selon la population provinciale, 2006)	258	11,3	0,602	0,00416	0,669	0,0168	0,0165	0,00800

Remarque : Ces facteurs d'émissions ont été calculés à l'aide du Calculateur d'émissions liées au transport urbain (CELTU) de Transports Canada au www.tc.gc.ca/cetu. Les facteurs reflètent la proportion d'automobiles et de camions légers composant en 2006 le parc de véhicules légers à passagers des provinces et territoires, une proportion présumée de 98,5:1,5 entre les véhicules légers à passagers à essence et les diesels, et une proportion présumée de 25:75 entre la conduite sur route et la conduite en ville. Les facteurs reflètent exclusivement l'exploitation des véhicules et excluent les émissions en amont provenant de la production, du raffinage et du transport des carburants.

4 OPTIONS DE DÉPLACEMENT

4.1 SURVOL

Ce chapitre décrit les mesures qu'on peut adopter en milieu de travail en vue d'élargir les options de déplacement des navetteurs, et pour mettre en place des incitatifs (ou des dissuasifs) qui augmenteront l'attrait de telles options. Les **SECTIONS 4.2 à 4.6** explorent des mesures relatives aux formes de navettage les plus souhaitables, c'est-à-dire les transports en commun, le covoiturage, la marche et le vélo, la conduite éconergétique

et le télétravail. Les **SECTIONS 4.7 à 4.9** décrivent des approches plus larges visant à encourager des solutions de rechange en matière de navettage—par exemple la semaine de travail comprimée et les stratégies de gestion du stationnement, et des solutions de rechange à l'utilisation d'automobiles privées pour les déplacements professionnels locaux.

4.2 LES TRANSPORTS EN COMMUN

Possibilités et contraintes

La place que pourra occuper le transport en commun dans votre plan de déplacement dépendra principalement de la qualité du service (sa disponibilité, le nombre et les intervalles entre les passages, sa fiabilité et sa rapidité) qui est offert à votre lieu de travail. Parmi les principaux obstacles à un usage plus large des transports en commun, on signale les inquiétudes des employés touchant leur sécurité (surtout dans les emplacements isolés, ou une fois la nuit tombée), ainsi que les intempéries (le fait de devoir marcher, ou attendre, dans le froid, la pluie, la neige ou le vent).

Les déplacements professionnels locaux au cours de la journée de travail représentent un autre obstacle à leur usage des transports en commun pour le navettage. Mais si l'on met à leur disposition d'autres options pour de tels déplacements (par ex., des bons de taxi, des billets de transports en commun, des véhicules ou des bicyclettes d'entreprise), le transport en commun devient une option de navettage quotidien plus viable.

Les services de transports en commun

Les fournisseurs de transports en commun sont généralement ouverts aux propositions touchant l'ajustement de leurs parcours, l'emplacement des arrêts, les heures de services ou les intervalles entre les passages, si cela risque d'augmenter le nombre de passagers. Il peut valoir la peine d'entamer des discussions avec le fournisseur local de transports en commun, surtout si les résultats des enquêtes touchant le navettage indiquent un accroissement potentiel du nombre de passagers.

Programmes d'abonnement de transports en commun

Plusieurs agences de transports en commun (mais pas toutes) autorisent la vente de titres de transport par les employeurs. Le plus souvent, les employés intéressés achèteront un abonnement dit « permanent », à la fois commode et moins cher, dont le prix, retenu sur leur salaire, sera alors transféré par leur employeur à l'agence de transports en commun. Dans certains cas, les

employeurs achètent puis revendent des abonnements mensuels à prix réduit (parfois en offrant une subvention, ce qui constitue un avantage imposable).

Navettes

Dans le cas de lieux de travail situés en banlieue éloignée ou en milieu rural, la distance entre le lieu de travail et la gare ou la station de transport rapide la plus proche constitue un obstacle pour les usagers potentiels du transport en commun. Dans une telle situation, l'employeur pourra, de son propre chef ou en partenariat avec d'autres, envisager de mettre en place un service de navette privée entre le lieu de travail et la station ou gare la plus proche, en vue de rendre plus commode ou plus attrayant l'usage des transports en commun.

Informations à l'intention des usagers

La difficulté de trouver et de comprendre les informations de base touchant les tarifs des transports en commun, les parcours et les horaires peuvent empêcher les employés de faire l'essai des transports en commun. Les employeurs peuvent les aider en insérant des liens à partir de l'intranet de l'entreprise vers le site Web de l'agence locale de transports en commun. De nombreuses agences de transports en commun offrent un service de planification de trajets (via le Web, le courriel, le téléphone et même en personne) et fourniront aux employés des trousseaux de renseignements personnalisés et faciles à comprendre.

Activités spéciales

De nombreuses agences de transports en commun participent activement à des événements annuels comme la Semaine de l'environnement, et pourraient être disposées à assister à la foire environnementale d'une entreprise ou à des événements semblables. Communiquez avec l'agence locale pour vous informer des services qu'elle est disposée à offrir (par ex., un service de planification des déplacements offert sur place, des billets gratuits pour les nouveaux usagers).

Retour à domicile en cas d'urgence

Particulièrement dans des emplacements où les employés dépendent de lignes d'autobus express qui ne circulent qu'en période de pointe, un programme de retour à domicile en cas d'urgence offre la garantie que les usagers des transports en commun puissent rentrer rapidement et simplement à domicile en cas d'urgence familiale ou de temps supplémentaire imprévu.

Autres mécanismes de soutien et incitatifs

Des horaires de travail souples permettent aux navetteurs de profiter des services de transport en commun les plus rapides et les plus commodes pour eux. Il peut être frustrant de ne pas pouvoir quitter son poste avant 16 h 30, quand l'autobus express quitte l'arrêt chaque jour à 16 h 20.

Les plans de déplacement peuvent inclure des programmes de récompenses qui permettent aux employés d'effectuer le suivi de leurs activités de navette. Les navetteurs utilisant les transports en commun qui accumulent un nombre donné de trajets en un an pourraient être admissibles à une reconnaissance ou une prime.



Les employés qui utilisent le programme *Employer Pass Program* de TransLink apprécient énormément sa commodité. La somme est automatiquement retenue sur leur salaire, et la carte est plus avantageuse que s'ils l'achetaient eux-mêmes.

Michelle Sing, directrice, ressources humaines, Volunteers and Children's Services, YWCA



4.3 LE COVOITURAGE

Opportunités et contraintes

Le conavettage peut occuper une place de choix dans la plupart des plans de déplacement; son potentiel dépend largement des caractéristiques du groupe d'employés. Les employés vivant près les uns des autres ont davantage tendance à faire ensemble du covoiturage; c'est également le cas des employés résidant loin de leur lieu de travail (ceci parce que l'effort supplémentaire de déposer et de cueillir des passagers semble d'autant plus lourd que la distance de navettage est courte).

Parmi les obstacles au covoiturage, on peut signaler des populations d'employés restreintes et la difficulté de trouver des covoitureurs compatibles; mais ces deux obstacles peuvent être surmontés par la mise en place d'un service de jumelage. Les employés peuvent avoir des inquiétudes touchant leur sécurité, dans une situation de covoiturage avec des étrangers, ou des inquiétudes relatives à leur assurance responsabilité civile s'ils transportent régulièrement des passagers. Le covoiturage effectué avec des collègues connus élimine normalement les inquiétudes touchant la sécurité, et pour ce qui est de la responsabilité civile, les conducteurs peuvent s'informer auprès de leur fournisseur d'assurance.

Les déplacements professionnels locaux au cours de la journée de travail représentent un autre obstacle au covoiturage. Mais si l'on met à la disposition des employés d'autres options pour de tels déplacements (par ex., des bons de taxi, des billets de transports en commun, des véhicules d'autopartage ou des bicyclettes d'entreprise), le covoiturage devient une option de navettage quotidien plus viable.

Un autre mécanisme de soutien est offert par l'existence de couloirs réservés aux véhicules à occupation multiple (VOM) sur les trajets utilisés par les employés, ce qui minimise les ralentissements pour les covoitureurs et les cofourgonnettes et permet de mieux prévoir les temps de déplacement.

Jumelage des navetteurs

On trouve des services publics de jumelage dans de nombreuses collectivités canadiennes, le plus souvent offerts par le biais de l'Internet, mais prévoyant parfois une option téléphonique. Dans certains cas, les employeurs peuvent conclure une entente en vue d'un service particularisé qui permettra à leurs employés de chercher des covoitureurs éventuels exclusivement parmi leurs collègues. Certains employeurs élaborent leur propre système de jumelage à l'interne, afin de maximiser à la fois le nombre d'employés participants et le contrôle du service par l'entreprise.

Les prestataires de services de jumelage incluent habituellement dans leurs demandes d'inscription pour le jumelage des navetteurs un formulaire de dégagement de responsabilité. Ce formulaire a pour but de dégager de toute responsabilité les employeurs ou aux prestataires de services quand des covoiturages sont établis par leurs actions.

Cofourgonnetage

Dans le cas d'un groupe de cofourgonnetage, un véhicule appartenant à un tiers transporte de sept à 15 personnes et est conduit par l'un des membres du groupe. À cause du coût d'un véhicule réservé à cette fin, et de l'effort supplémentaire nécessaire pour cueillir et déposer tous les passagers, le cofourgonnetage est plus pratique dans le cas de navettes de plus longue distance, là où les transports en commun ne sont pas disponibles. Les services publics de cofourgonnetage—un croisement entre les transports en commun et le covoiturage—ne sont offerts, pour le moment, que par l'entreprise *Jack Bell Ride-Share*, en Colombie-Britannique. Des services de cofourgonnetage privés à but lucratif sont offerts dans certaines régions, et un petit nombre d'entreprises canadiennes exploitent leur propre système de cofourgonnetage à l'interne. Les lois de certaines provinces interdisent actuellement les services de cofourgonnetage exploités par des agences tierces.

Stationnements incitatifs

Dans les lieux de travail où les aires de stationnement sont vastes ou sont généralement remplies, la désignation de places de stationnements incitatifs réservés aux covoitureurs peut représenter un incitatif efficace au covoiturage. Des rabais sur les tarifs de stationnement peuvent aussi être offerts aux covoitureurs, quoique ceux-ci ont déjà l'avantage de partager à plusieurs le coût du stationnement. Ces places de stationnement privilégié qui ont un attrait pour les covoitureurs admissibles attirent aussi les usagers inadmissibles (c.-à-d. les conducteurs voyageant seuls et les visiteurs), et risquent ainsi de faire l'objet d'abus. Les navetteurs pourront s'autodiscipliner là où le nombre d'employés est restreint, mais ailleurs, il convient de mettre en place un système d'inscription des usagers admissibles, de distribuer des vignettes d'identification, et d'effectuer à intervalles réguliers une surveillance et un suivi de l'application des conditions.

Informations à l'intention des usagers

Il peut être utile, surtout au moment de lancer une nouvelle initiative de covoiturage, de rappeler aux employés la simplicité et la commodité du covoiturage. Des rappels au sujet de la souplesse des éventuels arrangements de covoiturage et au sujet des politiques incitatives et des mécanismes de soutien en milieu de travail peuvent encourager les navetteurs à faire l'essai du conavettage. On devrait en outre faire à intervalles rapprochés des rappels de l'existence d'un système de jumelage.

Activités spéciales

Des événements annuels comme la Semaine de l'environnement, qui a lieu en juin, et la Semaine du covoiturage, célébrée à l'automne, peuvent motiver les particuliers à faire une expérience de covoiturage pendant une durée limitée, ce qui représente souvent la première étape d'un engagement à plus long terme. Les foires écologiques parrainées par l'entreprise sont un exemple d'occasion à saisir pour faire la promotion du covoiturage et pour sensibiliser les employés aux services et incitatifs mis en place.

Retour à domicile en cas d'urgence

Un programme de retour à domicile en cas d'urgence offre la garantie que les passagers de covoiturage pourront

entrer rapidement et simplement à domicile en cas d'urgence familiale ou de temps supplémentaire imprévu, et que les conducteurs pourront en faire autant sans créer de difficultés pour leurs passagers.

Autres mécanismes de soutien et incitatifs

Dans un milieu de travail où différents groupes d'employés ont différents horaires obligatoires, des horaires de travail souples permettent aux navetteurs d'élargir leur recherche d'éventuels covoitureurs.

Les plans de déplacement peuvent inclure des programmes de récompenses qui permettent aux employés d'effectuer le suivi de leurs activités de navettage. Les covoitureurs qui accumulent annuellement un certain nombre de déplacements en covoiturage pourraient être admissibles à une reconnaissance personnelle ou à un prix.



HealthCommute fournit au personnel une manière simple de penser au covoiturage, de faire des économies, de réduire la congestion du site et des places de stationnement, d'améliorer leur santé et de conserver de l'énergie tout en faisant profiter l'environnement. Grâce à des rencontres face à face et à une page Web interne réservée à cette fin, nous réussissons à informer le personnel des ressources et des options disponibles, notamment des guides du transport en commun, du covoiturage, des cartes cyclistes et piétonnières, du télénavettage, des horaires flexibles, des horaires décalés, d'un service de voiturier, d'un service de navette entre les hôpitaux, et des installations sur le site—les casiers à vélos verrouillés et les supports à bicyclettes, les casiers à vêtements et les douches. Le personnel peut faire des économies d'argent, et il y a un impact positif mesurable sur l'environnement local ; et enfin, *Alberta Health Services* réussit à réduire le nombre de places de stationnement nécessaires.

Franco Benacchio, directeur, Opérations d'affaires, Alberta Health Services



4.4 LA MARCHÉ ET LE VÉLO

Opportunités et contraintes

Les options de navettage actif comme le vélo, la marche, le jogging et le patin à roues alignées sont susceptibles de plaire tout particulièrement aux employés vivant relativement près du lieu de travail. D'autres facteurs soutenant cette option sont une culture d'entreprise axée sur la santé, une population d'employés actifs, et la proximité du lieu de travail à des réseaux agréables et bien entretenus de pistes piétonnières et cyclables.

Parmi les obstacles communs au navettage actif on peut signaler un climat rigoureux (où le vent, le froid, la pluie et la neige sont fréquents), des inquiétudes touchant la sécurité personnelle, le danger du vol de bicyclettes, et l'absence de douches et de vestiaires sur les lieux de travail.

Les déplacements professionnels locaux au cours de la journée de travail représentent un autre obstacle au choix d'un mode de navettage actif. Mais si l'on met à leur disposition d'autres options pour de tels déplacements (par ex., des bons de taxi, des billets de transports en commun, des véhicules ou des bicyclettes d'entreprise), la marche et le vélo deviennent des options de navettage quotidien plus viables.

Déplacements sur les sites

Sur des sites plus vastes et plus achalandés comme des campus comprenant plusieurs édifices, les piétons et les cyclistes pourront avoir des difficultés à se déplacer en sécurité sur les routes du site. L'ajout de trottoirs, de sentiers, de traverses balisées, de panneaux d'arrêt et de mesures d'apaisement de la circulation peuvent contribuer à un environnement plus sûr et propice au transport actif.

Vestiaires et douches

Les navetteurs qui viennent de loin, qu'ils soient cyclistes, joggers ou même piétons, peuvent avoir besoin de prendre une douche ou se changer en arrivant au travail. L'absence d'installations constitue un obstacle majeur aux modes de navettage qui sont les meilleurs pour la santé. Les installations les plus agréables comprennent des casiers à attribution quotidienne ou permanente, des sèche-cheveux

et une aire ouverte pour faire sécher l'équipement de sport. Les cyclistes ont, règle générale, besoin de casiers plus grands pour y ranger leur casque, leurs paniers, et les pièces détachables comme les lumières et la selle.

Stationnement pour bicyclettes

Les navetteurs cyclistes ont besoin d'un stationnement adéquat et sûr pour leur bicyclette. Dans certaines collectivités, le danger de vol constitue une préoccupation bien réelle, surtout à une époque où les navetteurs sont disposés à déboursier plus de 1 000 \$ pour une bicyclette de bonne qualité. Les supports devraient être conçus de manière à permettre que le véhicule soit bien verrouillé sans endommager les roues. Les sites devraient offrir une protection contre les intempéries, et être situés à proximité d'emplacements fréquentés comme les entrées principales de l'immeuble ou des kiosques de stationnement dotés de personnel. L'idéal est d'offrir soit des casiers à vélos extérieures verrouillées, soit des salles d'entreposage intérieures qui ne permettent l'accès qu'aux usagers inscrits.

Communication et formation

Les éventuels navetteurs cyclistes peuvent être intimidés par l'obligation de circuler sur des artères principales dans les conditions d'engorgement de l'heure de pointe. On peut réduire ou éliminer cet obstacle par le biais de formations en compétence cycliste (par ex., les cours de l'organisme BÉCANE) offertes aux employés. De nombreuses collectivités publient des cartes en format papier ou électronique qui peuvent aider les navetteurs à établir les itinéraires piétonniers ou cyclistes les plus commodes et les plus confortables entre le domicile et le travail. Dans les collectivités où les autobus sont munis de supports à vélos, le fournisseur de transports en commun pourrait être disposé à faire circuler sur le parcours qui dessert l'entreprise un autobus muni d'un support à vélo pour permettre aux employés de se familiariser avec les procédures de chargement et de déchargement du vélo sur le support (afin de diminuer les craintes qui risqueraient de créer un obstacle).

Clubs de cyclistes

Les cyclistes peuvent constituer des communautés où règne l'entraide; les clubs de cyclistes en sont un exemple. Les lieux de travail importants ou les secteurs géographiques dotés d'une forte concentration de navetteurs cyclistes constituent des lieux propices à l'établissement d'un tel club, qui peut aider ses membres à planifier des déplacements communs, à échanger des connaissances sur l'entretien d'un vélo, à trouver des partenaires cyclistes, et conseiller les employeurs au chapitre de l'amélioration du stationnement pour les vélos, des douches et des vestiaires.

Entretien des bicyclettes

Les navetteurs cyclistes peuvent se heurter à des problèmes au chapitre de l'entretien, qui les empêchent de faire, ou de faire facilement, le trajet de retour à domicile. La mise à disposition d'un modeste assortiment d'outils (par ex., une pompe pneumatique, des clefs Allen, des clés anglaises) et de matériel (par ex., rustines, graisse pour chaînes de vélos) peut régler ces problèmes mineurs. Identifier un employé compétent en matière d'entretien des bicyclettes, et qui serait disposé à rendre ce genre de service, pourra aider les cyclistes moins bien informés à effectuer de petites réparations essentielles.

Activités spéciales

Des activités comme les campagnes Vélo-Boulot, qui ont lieu dans plusieurs municipalités, ou l'événement national Défi transport, qui a lieu chaque année au mois de juin, peuvent motiver les cyclistes du dimanche (et même les non-cyclistes) à faire l'essai d'une navette à bicyclette, et pourra encourager d'autres à essayer la marche, le jogging ou le patin à roues alignées. Les foires écologiques parrainées par l'entreprise sont un exemple d'occasion à saisir pour faire la promotion du transport actif et pour sensibiliser les employés aux services et incitatifs mis en place.

Retour à domicile en cas d'urgence

Un programme de retour à domicile en cas d'urgence offre la garantie que les navetteurs actifs pourront entrer rapidement et simplement à domicile en cas d'urgence familiale, de temps supplémentaire inattendu, ou de graves intempéries imprévues.

Autres mécanismes de soutien et incitatifs

Tout comme de nombreux employeurs subventionnent les conducteurs d'automobile (par le biais du stationnement gratuit) et que quelques employeurs subventionnent les usagers du transport en commun (par le biais d'abonnements subventionnés), les employeurs peuvent fournir des incitatifs financiers aux navetteurs actifs. Cette contribution pourrait, par exemple, prendre la forme d'un certificat-cadeau échangeable dans un commerce d'articles de sport (qui constituerait un avantage imposable).

Les plans de déplacement peuvent inclure des programmes de récompenses qui permettent aux employés d'effectuer le suivi de leurs activités de navettage. Les cyclistes, joggers ou piétons accumulant un certain nombre de navettes actives ou qui atteindraient un seuil de kilométrage en une année (par ex., 250 km à pied, ou 1 000 km à bicyclette) pourraient être admissibles à une reconnaissance ou une prime quelconque.

Parce que l'heure du lever et du coucher du soleil fluctue de manière dramatique au cours de l'année, des horaires de travail souples peuvent permettre aux navetteurs actifs de faire au moins l'un des trajets à la lumière du jour, soit le matin, soit l'après-midi.

D'autres incitatifs à l'intention des navetteurs actifs seraient un ou plusieurs « coupons-imprévus » qui leur accorderaient, par exemple, un coupon valable pour un stationnement à prix réduit, un jour par mois.

4.5 LA CONDUITE ÉCONERGÉTIQUE

Même le plus ambitieux des plans de déplacement admettra qu'il est impossible que tous les navetteurs puissent laisser leur automobile à domicile. Le fait d'inclure les conducteurs dans la boucle de communications et d'activités du plan de déplacement assurera leur engagement, et pourra contribuer aux objectifs globaux du plan de déplacement.

Sensibilisation des conducteurs

Il existe une foule d'informations pouvant aider les conducteurs à économiser le carburant et à réduire les coûts du navettage. Des programmes fédéraux, provinciaux et locaux (par ex., l'initiative « Le bon \$ens au volant » de Ressources naturelles Canada) offrent des sites Web, des brochures et même des formations à l'intention des conducteurs. L'Association canadienne des automobilistes publie annuellement un guide indiquant ce qu'il en coûte de posséder et de rouler en automobile, qui peut sensibiliser les navetteurs aux coûts véritables du navettage en automobile.

Activités spéciales

Des expositions de véhicules utilisant des carburants de remplacement peuvent attirer les employés aux foires des transports qui font partie d'un plan de déplacement plus global. Certains organismes gouvernementaux ou non gouvernementaux offrent aussi des vérifications gratuites d'émissions, et de pression de pneus, pour les très grands lieux de travail.

Éteignez vos moteurs

L'installation de panneaux et la mise en vigueur de règlements interdisant de laisser tourner le moteur au ralenti dans les secteurs où les passagers sont cueillis ou déposés, près des entrées de l'immeuble, peuvent accentuer les messages touchant la conservation de l'énergie, tout en protégeant la qualité de l'air dans les emplacements où les gens attendent qu'on vienne les chercher.



Advanced Micro Devices (AMD) vise à réduire les épercussions écologiques liées au navettage de nos employés, et c'est pourquoi nous sommes fiers de Go Green, notre programme lauréat d'incitatifs aux conavetteurs. Ce programme améliore la qualité de vie de nos employés, réduit les coûts de déplacement, et améliore la qualité de l'air grâce à l'utilisation d'autres modes de transport.

Go Green est un programme centralisé, mais adapté aux sites particuliers pour que les plus de 1 200 employés inscrits répartis sur plus d'une douzaine de sites au Canada et aux États-Unis puissent participer, tout en accédant à des renseignements locaux de navettage et à des mesures incitatives liées aux transports. Parmi ces incitatifs figurent des escomptes dans les commerces de vélos locaux pour ceux qui viennent travailler à bicyclette, des bons détaxés pour ceux qui utilisent le transport en commun ou le cofourgonnetage, et des permis de stationnement privilégié pour les covoitureurs.

Notre site en ligne permet aux participants de personnaliser leur profil de navetteur et de chercher parmi diverses options de transport. À peine quelques minutes après leur inscription, les usagers peuvent consulter une carte des covoitureurs et des partenaires à vélo de chez AMD dans leur quartier, et consulter aussi les horaires de transports en commun et les cartes cyclistes. Les trajets automobiles en solo évités grâce au covoiturage, au télénavettage, au vélo, ou aux transports en commun sont comptabilisés dans un « calendrier de navettage » afin de comptabiliser les économies totales et les réductions d'émissions.

Richard J. Conohan, gestionnaire des programmes, Santé et sécurité environnementales, AMD



4.6 LE TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail est un sujet complexe qu'il est difficile de couvrir de manière satisfaisante dans un guide aussi concis que celui-ci. Nous nous contenterons de signaler ici quelques-unes des questions fondamentales.

Le télétravail reflète l'évolution des entreprises canadiennes. En permettant aux employés de travailler hors des bureaux conventionnels, le télétravail (ou le télénavettage) aide à réduire ou à éliminer le navettage. Les employés peuvent alors travailler à domicile, dans un bureau satellite, dans un centre de télétravail géré par des tiers, ou pratiquement n'importe où ailleurs.

Il est important de reconnaître la différence entre le télétravail occasionnel ou flexible (où l'employé continue à faire souvent la navette, et dispose d'un bureau réservé sur les lieux de l'entreprise) et le télétravail à temps plein (où l'employé ne se rend sur place qu'au besoin, et n'y dispose que d'un poste de travail partagé). Le télétravail à temps plein comporte des exigences et des répercussions plus considérables à la fois pour l'employeur et pour l'employé.

Le télétravail ne convient pas à tous, ni même à la majorité, des employés et des employeurs. Il peut jouer un rôle significatif au sein d'un plan de déplacement, car il peut éliminer totalement une partie des activités de navettage; mais il peut aussi avoir des répercussions sur

d'autres aspects des opérations d'affaires. C'est pourquoi les initiatives de télétravail exigent la collaboration d'acteurs de plusieurs secteurs pour s'assurer de tenir compte de l'éventail des opportunités et contraintes.

Tant les employés que les gestionnaires sont susceptibles d'avoir des idées préconçues touchant les avantages et les inconvénients du télétravail. Ces opinions peuvent être fortement en faveur, ou contre, le télétravail, et peuvent être réalistes ou irréalistes. La consultation, l'information et la formation peuvent contribuer à ce que tous ceux qui risquent de sentir les répercussions de l'initiative de télétravail comprennent clairement et pleinement ses éventuelles incidences.



L'option télétravail constitue un excellent outil de continuité des opérations et nous offre l'avantage supplémentaire de réduire notre empreinte carbone.

Alexia Vitaljic, Credential Financial Inc.



4.7 LA SEMAINE DE TRAVAIL COMPRIMÉE

La semaine de travail comprimée permet aux employés de travailler le nombre d'heures habituel, mais répartis sur moins de jours (par ex., cinq jours en quatre, ou dix jours en neuf), ce qui élimine un jour de navette. Parmi les avantages pour les employés, citons un meilleur équilibre travail-famille et une plus grande souplesse touchant les rendez-vous personnels. Les employeurs, pour leur part, profitent de pouvoir offrir des heures de services plus étendues, et d'une demande de stationnement moindre, à

condition que les employés ne prennent pas tous le même jour de congé.

Dans le cadre d'un plan de déplacement, la semaine de travail comprimée peut réduire de 10 à 20 pour cent l'activité de navettage. Cependant, ceux qui adoptent des heures plus étendues voient réduire leur bassin de covoitureurs, étant donné que certains continuent à travailler selon les horaires habituels. Les navetteurs actifs peuvent être obligés de se déplacer plus souvent dans

l'obscurité. Les usagers du transport en commun travaillant des heures étendues peuvent aussi se voir privés des services d'autobus express circulant aux heures de pointe, et trouver difficile l'usage du transport en commun, étant donné le temps de déplacement plus long

ajouté aux heures de travail plus longues. Les abonnements de transports en commun peuvent sembler moins avantageux, étant donné le nombre réduit de jours mensuels de navette.

4.8 LA GESTION DU STATIONNEMENT

Occasions et contraintes

La gestion proactive de l'offre et la demande de stationnement peut aider les employeurs à créer de solides incitatifs à des options de déplacement comme le covoiturage et le cofourgonnetage, tout en instituant un dissuasif significatif touchant la conduite automobile.

Il demeure que la gestion du stationnement peut présenter des défis en matière des relations avec les employés.

L'adhésion de ces derniers dépendra de facteurs dont la culture de l'entreprise et la présence d'incitatifs capables de contrebalancer les éventuels dissuasifs. Les employés travaillant en banlieue s'attendent généralement à ce que le stationnement soit largement disponible, à la différence des travailleurs du centre-ville. Il peut être difficile (mais pas impossible) de gagner les employés à la cause du stationnement payant alors que les autres employeurs du secteur l'offrent gratuitement.

Offre de stationnement

L'application de stratégies d'offre de stationnement en vue d'atteindre les objectifs du plan de déplacement exige une évaluation attentive. D'abord, les règlements municipaux peuvent exiger un nombre minimal de places de stationnement sur les lieux de travail. Ensuite, la simple réduction du nombre de places est peu susceptible, seule, de modifier les comportements, et risque de simplement déplacer le stationnement des employés vers d'autres endroits. On peut songer, plutôt, à ne prévoir des réductions d'offre de stationnement que comme une étape ultérieure aux mesures incitatives qui auront réussi à réduire la demande de stationnement et créé une capacité excédentaire que l'on pourra alors diminuer sans incommoder les employés.

Tarifs de stationnement

Faire payer le stationnement aux navetteurs est un moyen efficace de les encourager à repenser leurs choix de transport. Cependant, les employeurs qui commencent à faire payer un stationnement auparavant gratuit feront face à des controverses et des réactions négatives. Certains employés seront mieux disposés envers l'idée si elle fait partie intégrante d'un plan de déplacement où ces revenus servent à financer des incitatifs comme de nouvelles douches ou des vestiaires, un stationnement amélioré pour les bicyclettes ou des abonnements subventionnés pour les transports en commun.

Plutôt que de faire payer le stationnement, on peut songer à offrir une allocation de transports, option qui est examinée à la **SECTION 3.1.4**. Une allocation mensuelle ou annuelle accordée aux employés non-conducteurs constitue pour les conducteurs un incitatif à adopter une autre méthode de navette. La loi canadienne fait d'une telle allocation un avantage imposable. (Remarque : aux États-Unis, le traitement fiscal privilégié accordé aux allocations de déplacement ont donné lieu à une pratique désignée « indemnité de stationnement » où une somme non taxable, égale à la valeur du tarif actuel de stationnement, est accordée à tous les employés, et non uniquement aux non-conducteurs. Au Canada, les règlements fiscaux exigeraient que les conducteurs paient des impôts sur cette allocation—ce qui rend cette option moins intéressante pour les employeurs et pour les employés conducteurs qu'une simple allocation de déplacement accordée aux non-conducteurs.)

4.9 LES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Votre plan de déplacement ne devrait pas se pencher sur l'activité de navettage à l'exclusion des autres déplacements liés au lieu de travail. Ce conseil s'applique tant à l'étude des besoins et des avantages qu'à l'élaboration des options du plan de déplacement. Des liens importants existent entre les activités de navettage, les déplacements professionnels locaux et (à un degré moindre) les déplacements de vos visiteurs et clients. Parmi ces liens est le fait que lorsque les employés se voient accorder une solution de rechange aux véhicules individuels pour effectuer les déplacements professionnels locaux pendant les heures de travail, ils deviennent libres d'adopter, pour leur navette, les moyens de transport qui leur conviennent le mieux.

La marche et le vélo

Si la distance entre les destinations clés le permet, et si l'environnement piétonnier et cycliste de votre lieu de travail l'autorise, les employés peuvent trouver qu'il est pratique et agréable de faire appel au transport actif pour les courtes distances de certains déplacements professionnels. Et si d'une part de tels déplacements peuvent prendre davantage de temps, ils économisent par ailleurs à l'employeur le prix des remboursements de kilométrage et de stationnement. La mise à disposition de bicyclettes d'entreprise, ou une carte de membre pour un système de vélopartage rend pratique l'usage du vélo, même pour les navetteurs qui viennent travailler en voiture ou qui empruntent le transport en commun.

Les transports en commun

Si l'emplacement de votre lieu de travail et des destinations usuelles le permettent, et si la qualité des transports en commun entre ces destinations est satisfaisante, les transports en commun peuvent s'avérer étonnamment pratiques et économiques, comparé à l'utilisation d'un véhicule personnel (si l'on tient compte des remboursements du kilométrage et du stationnement, et du temps perdu à cause des

embouteillages). Le fait de mettre à la disposition des employés des billets ou des abonnements transférables pour leurs déplacements professionnels peut éliminer la paperasse nécessaire au remboursement de leurs titres de transports en commun.

Covoiturage

Quand plusieurs employés doivent se présenter à la même réunion à l'extérieur des bureaux, on peut leur recommander de partager une seule voiture, dans la mesure du possible.

Taxis

Parmi les avantages du taxi, signalons une réduction des coûts de stationnement, une réduction de l'usure des véhicules personnels ou d'entreprise, et l'élimination des inquiétudes touchant la responsabilité en cas de collision. Certaines compagnies de taxis fournissent aux employeurs des « bons de taxi », ce qui élimine les transactions en espèces, ainsi que la procédure de remboursement nécessaire à chaque trajet effectué en taxi.

Véhicules d'entreprise

Dépendant du volume des déplacements, il peut être plus rentable d'utiliser pour les déplacements professionnels locaux des véhicules d'entreprise, plutôt que de rembourser les particuliers pour leur frais de kilométrage. De nombreux organismes ont des parcs de véhicules servant à des tâches spécifiques, qui pourraient être adaptés ou élargis pour l'usage d'autres employés.

L'incidence sur l'environnement de l'utilisation de véhicules d'entreprise peut être atténuée en formant les conducteurs à la conduite efficace (le service est offert par plusieurs programmes gouvernementaux et non gouvernementaux), et en fournissant des véhicules éconergétiques et bien entretenus.

Navettes inter-sites

Les employeurs qui occupent des emplacements multiples dans une même région peuvent prévoir une navette inter-site qui, si le volume de passagers est suffisant, pourrait s'avérer rentable, surtout si la cette fonction est doublée d'une fonction de messagerie inter-sites.

L'autopartage

Le partage de voitures ou « autopartage » est un service à court terme, facturé à l'utilisation, exploité par des tiers, qui représente une solution de rechange à l'achat ou la location. Les services d'auto-partage s'adressent normalement au public, mais certains ont des programmes intéressants pour les entreprises qui ne veulent pas se doter d'un parc de véhicules. Les avantages pour le milieu de travail sont l'accès aux véhicules 24 heures sur 24, un service de réservation autonome, une facturation mensuelle détaillée, et l'externalisation de toutes les responsabilités en matière de financement, d'assurance, d'entretien et d'administration.



C'est comme de posséder notre propre parc d'automobiles, mais de ne payer que pour ce qu'on utilise. Chacun de ces véhicules partagés retire de la route environ 15 véhicules personnels. Nous recommandons chaleureusement *The Company Car* à toutes les entreprises.

Lorien Henson, fondatrice et directrice à la création, LimeLight Event Marketing



Téléconférences

Les téléconférences permettent la tenu de réunions par voie téléphonique et par voie informatique, avec des liaisons audio, ou audio et vidéo. Elles ne peuvent remplacer toutes les réunions, mais permettent de réaliser des économies du temps et d'argent tout en améliorant la productivité et en présentant des avantages environnementaux.

Déplacements des visiteurs et clients

Les plans de déplacement peuvent élargir leurs bienfaits en tenant compte des déplacements de leurs visiteurs et clients, en plus de ceux de leurs employés. Les usagers du transport en commun, par exemple, peuvent être aidés par des feuillets d'information ou par une signalisation indiquant les lignes de transport en commun desservant votre lieu de travail et l'emplacement des arrêts ou des stations les plus proches. Les visiteurs et les clients qui se rendent à votre lieu de travail à pied ou à bicyclette pourraient profiter d'un stationnement visible et sécurisé pour les bicyclettes, et aussi d'un accès piétonnier et cycliste amélioré sur le site. Toute invitation à une activité, et toute publicité où figurent des instructions touchant l'accès automobile et le stationnement, peut inclure des renseignements sur l'accès en transports en commun et transports actifs.

Dans le cadre d'un plan de déplacement, les mesures touchant le stationnement qui visent à influencer les activités de navettage sont complexifiées par la présence d'espaces de stationnement des visiteurs. Il peut être utile de séparer les secteurs destinés aux visiteurs, ou d'ajouter une signalisation, afin d'éviter que les places réservées aux visiteurs ne soient utilisées par les employés, ou de voir s'il convient d'exempter les visiteurs des frais de stationnement exigés des employés.

RESSOURCES

ACT Canada

www.actcanada.com

L'ACT Canada est un carrefour d'information sur la planification des déplacements en milieu de travail au Canada. L'ACT Canada vous offre :

- Des liens aux prestataires de services dans les collectivités canadiennes qui peuvent aider les employeurs à élaborer et à implanter un plan de déplacement en milieu de travail
- Des renseignements et des ressources pour les activités spéciales, dont la Semaine annuelle du covoiturage
- Des avis touchant la tenue de séances d'apprentissage, dont le Sommet canadien annuel de la GDT organisé par ACT Canada, qui est un congrès de plusieurs jours sur la planification des déplacements et sur d'autres aspects du transport durable
- Du réseautage avec des professionnels de la planification des déplacements partout au Canada
- Des rapports de recherche et des programmes d'orientation à l'intention des intervenants

Transports Canada

www.tc.gc.ca/urbain

Le Groupe des Programmes de transport urbain de Transports Canada offre un éventail de ressources et d'assistance :

- L'accès au document *Les options pour les navetteurs : Guide complet à l'intention des employeurs canadiens*, un ouvrage détaillant la planification des déplacements en milieu de travail qui s'avère un excellent supplément au présent guide
- Des méthodes pour mesurer les répercussions des initiatives de gestion de la demande en transport, dont les plans de déplacement pour les lieux de travail
- Des études de cas d'initiatives de transport durable partout au Canada
- Des liens à des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux pertinents ainsi qu'aux ressources qu'ils fournissent