

la Cemathèque

un nouvel éclairage
sur la mobilité



Les pièges de la mise en œuvre des plans communaux de mobilité - PCM

Les pistes proposées pour traquer les pièges !

Mais pourquoi tant de pièges ?

Les pièges à déjouer "avant"
la mise en œuvre

Les pièges à déjouer "pendant"
la mise en œuvre

Les pièges à déjouer "après"
la mise en œuvre



Puis viendra le jour de la mise en œuvre et de ses fameux pièges...

En signant la Charte de Mobilité, les communes s'engagent notamment à réaliser un "Plan Communal de Mobilité - PCM". Le PCM est le fruit d'une importante réflexion sur l'organisation des déplacements dans la commune, qui aura pour objectif premier d'améliorer la qualité de vie par une meilleure maîtrise de la pression de la voiture particulière. Le PCM devra tout particulièrement revaloriser le rôle des transports publics et celui des modes doux (piétons et deux-roues).

Puis viendra le jour de la mise en œuvre et de ses fameux pièges...

Pour toute action dans quelque matière que ce soit, passer de "la théorie" à "l'application des mesures recommandées" comporte inmanquablement des surprises, des pièges, voire des dangers.

Il en va de même pour la Mobilité, et peut-être encore plus que pour d'autres domaines, tant la problématique des déplacements touche chacun, partout et à tout instant, dans l'organisation et le déroulement de sa vie privée comme de sa vie professionnelle.

Les Plans Communaux de Mobilité - PCM, ainsi que toute autre action liée aux déplacements, n'échappent donc pas à la règle et appellent à la prise en compte optimum de ce phénomène.

Oser prétendre élaborer un document permettant d'éviter tous les pièges de la mise en œuvre serait cependant d'une très grande prétention et d'une totale utopie et l'on serait tenté d'ajouter "heureusement". En effet, le cas échéant signifierait que l'on peut rigoureusement prévoir toute réaction et tout comportement humain, et ceci pour tous les acteurs concernés aussi diversifiés soient-ils lorsque l'on parle de mobilité. Par bonheur ce n'est et ce ne sera jamais le cas !

Tous les pièges ne pourront donc être évités...

L'objectif du dossier n'est pas de faire "découvrir" les pièges à tous ceux qui oeuvrent dans le domaine de la Mobilité, car il est bien certain qu'ils les connaissent déjà. Le but est plutôt de regrouper et de synthétiser, dans un même document, les problèmes classiques qui souvent apparaissent lors de la mise en œuvre des plans communaux de mobilité, et de présenter les outils et les actions possibles pour les prévenir au mieux.

Les auteurs de ces pages espèrent ainsi parvenir à contribuer, peut-être, à limiter le nombre de pièges restés ouverts et à en réduire les effets négatifs.



La CeMathèque est la collection des dossiers thématiques trimestriels publiés par le réseau des Conseillers en Mobilité.

A raison d'un numéro sur deux, cette publication se fait l'écho de la formation semestrielle, proposée aux CeM ayant suivi le cours de base, afin de conforter les connaissances acquises, de compléter la sensibilisation en matière de déplacements et de renforcer les liens entre les différents acteurs de la Mobilité.

La première formation semestrielle s'est déroulée à Namur et à Wanze à la fin du mois de juin 2001, sur le thème **"Les pièges de la mise en œuvre des Plans Communaux de Mobilité - PCM"**, repris dans le présent dossier.

TABLE DES MATIÈRES

LES PIÈGES DE LA MISE EN OEUVRE DES PLANS COMMUNAUX DE MOBILITÉ - PCM

1. LES PISTES PROPOSÉES POUR TRAQUER LES PIÈGES !	4
2. MAIS POURQUOI TANT DE PIÈGES ?	4
3. LES PIÈGES A DÉJOUER "AVANT" LA MISE EN OEUVRE DES PCM	4
3.1 PIÈGE : CRÉER DES FRUSTRATIONS	4
3.2 PIÈGE : OCCULTER OU MINIMISER CERTAINES ÉTAPES D'ÉTUDE (PIÈGE MÉTHODOLOGIQUE)	7
3.3 PIÈGE : LAISSER PASSER TROP DE TEMPS ENTRE LES ÉTUDES ET LA MISE EN OEUVRE	8
INFORMATION "AVANT" LA MISE EN OEUVRE : L'EXEMPLE DE LA COMMUNE DE NAMUR par Madame Hélène GHEUR, service de la communication de la Ville de Namur	9
4. LES PIÈGES A DÉJOUER "PENDANT" LA MISE EN OEUVRE DES PCM	10
4.1 PIÈGE : CÉDER A LA PRESSION DES RÉACTIONS D'OPPOSITION	10
4.2 PIÈGE : MAL COORDONNER LES TRAVAUX	11
4.3 PIÈGE : DÉSTRUCTURER MOMENTANÉMENT LES RÉSEAUX DE DÉPLACEMENTS QUI FONCTIONNENT BIEN	11
4.4 PIÈGE : SOUS-UTILISER SES "ATOUTS"	12
4.5 PIÈGE : PROCÉDER A UNE MISE EN OEUVRE "DÉSÉQUILIBRÉE"	13
4.6 PIÈGE : MODIFIER LES MESURES RECOMMANDÉES, EN COURS DE MISE EN OEUVRE	13
4.7 PIÈGE : OUBLIER D'IMPLIQUER LES CITOYENS	13
4.8 PIÈGE : AVOIR OUBLIÉ LES ... IMPONDÉRABLES !	14
INFORMATION "PENDANT" LA MISE EN OEUVRE : L'EXEMPLE DE COMMUNE DE WAVRE par Monsieur Pierre FRANCIS, Association du Management du Centre-Ville - AMCV	14
5. LES PIÈGES A DÉJOUER "APRES" LA MISE EN ŒUVRE DES PCM	16
5.1 PIÈGE : CESSER D'UN COUP L'INFORMATION	16
5.2 PIÈGE : OUBLIER DE "VALORISER" LES NOUVEAUX AMÉNAGEMENTS	16
5.3 PIÈGE : NÉGLIGER LE "SUIVI" DU PLAN COMMUNAL DE MOBILITÉ	17
5.4 PIÈGE : GARDER SON EXPÉRIENCE POUR SOI	17
6. UN GRAND MERCI À ...	18





1. Les pistes proposées pour traquer les pièges !

"Les pièges de la mise en oeuvre" sont encore plus redoutables qu'il n'y paraît au premier abord, car c'est bien avant la mise en oeuvre elle-même que beaucoup d'entre eux peuvent subrepticement se mettre en place.

En fait, la menace existe dès le début de la réflexion, dès le démarrage des études. Oublier un acteur de la Mobilité, fonder son raisonnement, donc finalement son choix, sur des données qui s'avèreront peu fiables, ne pas trouver le consensus autour d'un projet sont, parmi bien d'autres, de véritables "bombes à retardement" qui viendront tôt ou tard perturber, parfois de manière irréversible, le bon déroulement des opérations.

Limiter le nombre et les effets des pièges de la mise en oeuvre est donc un souci permanent qui devra soutenir successivement le travail des auteurs de projets, des décideurs et des réalisateurs.

C'est pourquoi il a été choisi de structurer ce dossier sur une base chronologique, présentant et analysant les pièges "avant", "pendant" et "après" la mise en oeuvre des Plans Communaux de Mobilité, et ceci même si certaines actions préventives, comme la communication par exemple, devront être menées à chaque étape du processus.

Il est enfin rappelé que ce dossier thématique est basé sur les prestations fournies par les intervenants invités lors de la formation semestrielle de juin 2001, dont les noms figurent en fin de cette brochure. Qu'ils en soient vivement remerciés !

2. Mais pourquoi tant de pièges ?

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de rappeler le pourquoi d'un si grand nombre de pièges, qui fait de la mise en oeuvre des PCM une opération toujours délicate et complexe.

Comme évoqué ci-avant, la Mobilité est, en permanence, l'affaire de tous. Et "tous" s'applique à **l'individu**, qu'il soit résident, travailleur, client ou visiteur, à **l'usager**, qu'il



Les CeM, comme un pont entre tous les acteurs de la Mobilité (CeM des groupes "A", en visite à Namur le 22 juin 2001).

utilise la voiture, les transports publics, les deux roues ou qu'il se déplace à pied, et il concerne également **le décideur**, qu'il appartienne au domaine politique, financier, administratif ou technique. C'est dire l'immense diversité des enjeux, des intérêts et des sensibilités, chaque personne pouvant même avoir des réactions contradictoires, selon la situation dans laquelle elle se trouve à l'un ou l'autre moment de la journée.

3. Les pièges à déjouer "avant" la mise en oeuvre des PCM

Certains pièges relèvent de l'aléatoire. Ils sont donc quasiment imparables. Mais les autres, qui constituent certainement la part la plus importante du lot, sont prévisibles. S'ils sont prévisibles, c'est donc bien "avant" la mise en oeuvre, soit dès le démarrage des études, qu'ils doivent être décelés et désamorçés.

Les grands pièges susceptibles de se présenter "avant" la mise en oeuvre, et les moyens de les éviter, sont présentés ci-après.

3.1 Piège : créer des frustrations

C'est probablement l'un des pièges les plus redoutables et les plus complexes, en raison de la diversité des individus et des entités concernés. **Toute personne se sentant exclue de la réflexion est un opposant potentiel aux projets futurs et à sa future mise en oeuvre.**

Les effets de ce piège, qui peut aussi bien apparaître au niveau des personnes ressources qu'à celui des citoyens et des usagers, pourront être limités par les actions suivantes:

■ **Constituer des comités de suivi des études**, comités techniques, comités d'accompagnement, composés des représentants de toutes les institutions et organismes concernés par la problématique.

Outre les acteurs "classiques" (Cabinet, MET, Commune, TEC, SRWT, SNCB,...), il conviendra, s'il y a lieu, d'intégrer aux équipes de réflexion des personnes reconnues comme représentatives d'organismes divers tels que : association de commerçants, association de quartier, groupement 2 roues, personnes à mobilité réduite, parents d'élèves,..., ou des spécialistes (sécurité, environnement,...).

Afin de ne pas alourdir les comités, donc de risquer d'en diminuer l'efficacité, certains membres, après un premier contact préparatoire séparé, peuvent être convoqués seulement aux réunions traitant des points spécifiques qui les concernent.

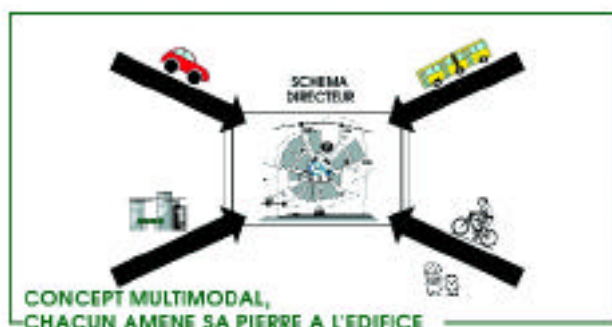
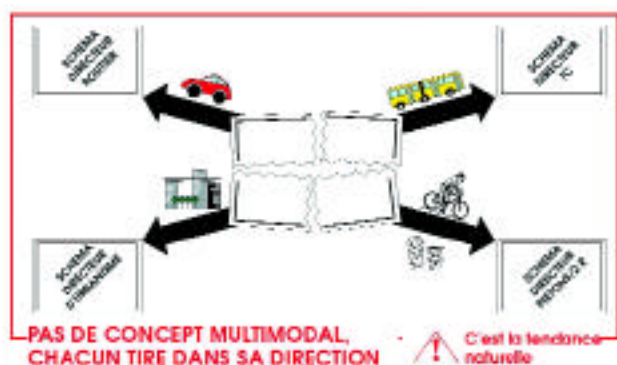
La question essentielle à se poser lors de la constitution des comités est : "Sommes-nous certains de n'avoir oublié personne ?"

■ **Mettre en place, dès le début, un processus de participation citoyenne.**

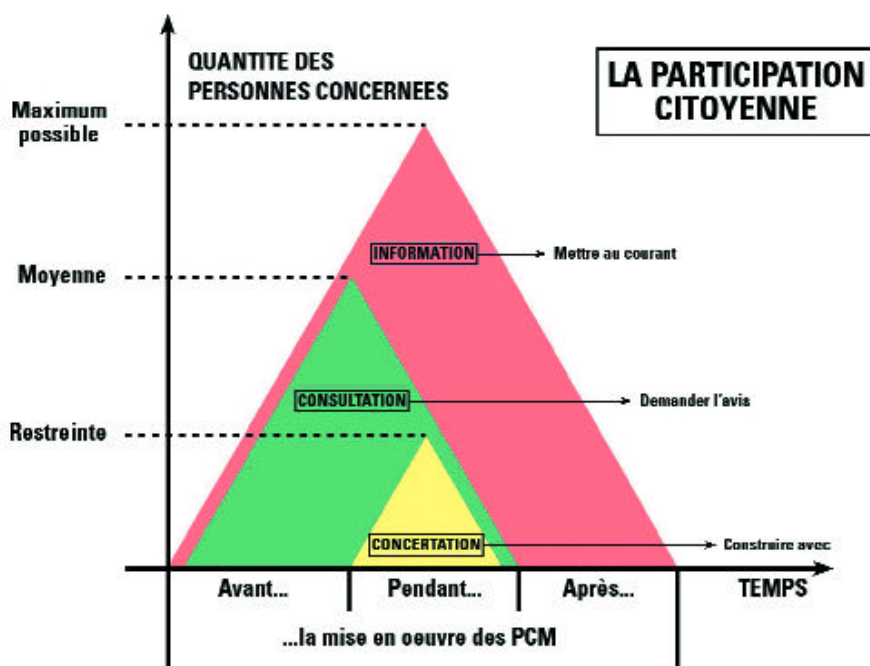
La participation facilite la compréhension et l'appropriation des projets, elle ouvre la porte à des visions innovatrices, elle resserre les liens "élus-citoyens" et "citoyens-citoyens", et elle confirme le rôle politique de l'élu. Cette phase essentielle et vitale pour le bon déroulement des opérations doit permettre à chacun de se tenir au courant des projets envisagés et de s'exprimer à leur sujet. A noter qu'un "Guide pour la participation citoyenne dans les PCM" a été récemment finalisé et qu'il sera, sous peu, à disposition de toute personne intéressée. La participation citoyenne se compose de trois volets complémentaires : L'information, la consultation et la concertation.

→ **L'information**, processus "unidirectionnel", doit être permanente durant toute la démarche. Elle doit donc être faite "avant", "pendant" et "après" la mise en oeuvre des PCM. Informer comporte également de nombreux pièges. C'est ainsi qu'il faudra veiller à ce que l'information soit :

- objective, complète et aussi exacte que possible;
- neutre (éviter le style "publicité");
- diversifiée et créative afin d'être reçue par tous;



Ne pas intégrer chaque acteur local à la réflexion et aux décisions est un piège qui mène au dysfonctionnement du système. Faire participer chacun permet de trouver des solutions équilibrées et consensuelles qui seront soutenues par une majorité de personnes.



La participation citoyenne :
un outil indispensable au succès
des plans communaux de mobilité.

- en phase avec les préoccupations réelles des gens;
- compréhensible par le public ciblé (attention au langage de spécialiste !);
- attentive à ne pas utiliser de moyens trop chers et sophistiqués qui pourraient choquer;
- judicieusement agendée, ni trop tôt (risque d'oubli), ni trop tard (inutile);
- soutenue (informer et ré-informer) afin de ne pas risquer l'oubli;
- enrichie d'exemples concrets. Quel meilleur argument, en effet, que l'exemple ? Même si comparaison n'est pas toujours raison, il ne faut pas hésiter à se déplacer, avec les décideurs notamment, pour voir "ailleurs" des cas de réalisations réussies.

Il ne paraît pas inutile de rappeler ici que l'information est un métier et que le coût d'une information faite par des spécialistes n'est souvent pas significatif par rapport au coût des conséquences d'une information qui n'a pas été faite ou qui a été mal faite.

➔ **La consultation** est une demande d'avis émanant des décideurs, à l'attention de tous les usagers ou d'une partie ciblée de ceux-ci. C'est une opération qui enrichit le diagnostic et permet de mieux définir les objectifs. Elle intervient essentiellement avant la mise en oeuvre, mais peut être prolongée durant celle-ci.

Mais consulter comporte aussi des pièges qui pourront en créer d'autres lors de la mise en oeuvre.

Pour les éviter, il faudra que la consultation soit :

- réalisée dans des conditions très clairement définies. Il s'agira notamment de séparer "récolte d'information" et "demande d'avis" et de toujours rappeler que la personne consultée n'a aucun pouvoir de décision;
- menée avec des outils diversifiés, afin d'obtenir une palette d'avis aussi large que possible;
- limitée dans le temps par une date butoir précise;
- réalisée, en ce qui concerne les réunions publiques, sous le contrôle d'un modérateur neutre;
- suivie, dès le choix effectué par le décideur, d'une explication claire et circonstanciée des options prises. Il faut en effet à tout pris éviter la situation totalement contre-productive où la personne consultée à l'impression qu'aucune analyse n'a été faite de ses propositions;
- suivie de réalisations concrètes.

➔ **La concertation**, quant à elle, implique une notion "constructive". Elle intervient donc essentiellement "pendant" la mise en oeuvre et sera abordée plus loin (voir sous-chapitre 5.7).

3.2 Piège : occulter ou minimiser certaines étapes d'étude (piège méthodologique)

L'analyse et la réflexion amenant à l'élaboration d'un plan communal de Mobilité passent par des étapes incontournables. Ne pas les traiter ou leur accorder une attention limitée peut avoir des conséquences considérables sur le PCM proposé et donc sur sa mise en oeuvre. Chaque étape de la méthodologie comporte, de plus, ses propres pièges qui entraîneront également des problèmes le jour de la mise en oeuvre.

■ Le diagnostic

C'est la première étape incontournable de toute étude, qui permettra d'appréhender la situation et d'identifier les dysfonctionnements et leurs causes. Le diagnostic sera basé sur l'analyse des données existantes et sur d'éventuelles investigations complémentaires.

Afin d'éviter les conséquences négatives sur la mise en oeuvre du PCM, il s'agira, durant la phase de diagnostic, de :

- s'assurer de la qualité des informations recueillies,
- limiter leur nombre aux éléments strictement indispensables à la réflexion. En effet, consacrer une part trop importante du temps et des moyens à l'élaboration du diagnostic aura pour conséquence immanquable de devoir passer plus rapidement sur les étapes déterminantes de réflexion et de "création" (scénarios, variantes, ...), donc d'amener à des propositions peut-être incomplètes ou pas assez abouties, susceptibles de devoir être revues après leur mise en oeuvre,
- communiquer de manière simple et efficace, en se rappelant que de nombreux acteurs impliqués dans les PCM ne sont pas des spécialistes, mais devront néanmoins pouvoir le prendre à leur compte, l'expliquer, le porter et le défendre.

■ L'identification des contraintes

Avant de fixer des objectifs, sur la base du diagnostic, il faut identifier le cadre et les limites dans lesquelles il est réaliste de les inscrire. Il faut se rappeler que 90 à 95 % des infrastructures qui seront utilisées dans les 15 à 20 ans existent déjà. Pour que la mise en oeuvre des PCM ne se heurte pas à des problèmes techniques ou financiers démesurés, il convient d'aborder de mieux gérer "l'existant".

■ Le recadrage des objectifs

C'est une étape parmi les plus délicates car elle fait apparaître, de manière parfois très "conflictuelle", les divergences d'intérêts entre les parties concernées. Des objectifs "consensuels", donc soutenus par une majorité, permettront d'éviter le terrible piège du "détricotage" lors de la mise en oeuvre (voir aussi sous-chapitre 5.1). Dialogue, écoute, diplomatie, concessions, ... permettront d'œuvrer dans ce sens.

Par ailleurs, il conviendra, dans cette phase, d'être attentif à ne pas tomber dans le piège de la confusion entre "objectifs" et "moyens".

Favoriser les transports publics, par exemple, n'est pas un objectif en soi. C'est un moyen de satisfaire à des objectifs tels que "limiter les atteintes à l'environnement" ou tels que "revaloriser l'espace urbain".

■ La recherche d'un concept multimodal

Avant de traiter des outils de mise en oeuvre d'un Plan Communal de Mobilité, il est indispensable d'élaborer le concept général du système projeté.

Ce concept décrira, dans ses grandes lignes, "l'image" future que l'on veut atteindre pour sa commune et les principes de son fonctionnement. Il sera garant de la cohérence des mesures recommandées, quels que soient l'usager, la période ou le lieu concerné et permettra d'éviter la mise en oeuvre d'un plan comportant des dysfonctionnements internes ou s'inscrivant mal dans un contexte plus large (intercommunal, interrégional, ...). Le concept sera donc un "guide" permettant l'application d'une planification "opérationnelle" en phase permanente avec les réalités du terrain et leur évolution.

■ L'élaboration des outils adéquats

Lesquels pourront être le plan de circulation, la politique du stationnement, la stratégie d'exploitation, les transports publics, les modes doux, le jalonement, ... Ils devront faire l'objet d'une très large génération de variantes, dont plusieurs pourront être abandonnées après une rapide étude de faisabilité et dont les variantes restantes feront l'objet d'une analyse comparative multicritères.

Le piège, ici, réside dans l'oubli d'une variante, ou d'une famille de variantes qui risquent alors d'être proposées, lors de la mise en oeuvre, par des opposants ne s'étant pas manifestés jusque-là. Si leur idée est bonne, les conséquences peuvent alors être très douloureuses...



Avant toute autre considération, il faut se rappeler que la rigueur de la méthodologie d'étude permettra de limiter bien des pièges de la mise en oeuvre des PCM.

3.3 Piège :laisser passer trop de temps entre les études et la mise en œuvre

Le pilotage d'une étude de Plan communal de Mobilité nécessite un très gros effort, une très grande dépense d'énergie de la part des intervenants, et ceci à tous les niveaux. Or force est de constater que souvent, les décisions prises au terme de la réflexion et de l'analyse ne peuvent être mises en oeuvre dans des délais raisonnables.

Les conséquences de ce piège sont parfois extrêmement importantes et peuvent amener à :

- la démotivation des porteurs du projet qui, lorsque la mise en oeuvre viendra enfin, se montreront moins motivés;

- l'oubli des objectifs consensuels du PCM, ayant pour conséquence de faire ressurgir les intérêts particuliers au détriment du projet collectif;
- l'apparition de problèmes liés à des changements d'acteurs politiques (élections), administratifs ou techniques (mutations, départs), qui nécessitent de consacrer un temps important à la mise au courant ou, cas plus grave, qui pourraient entraîner un blocage si les nouvelles personnes n'ont pas la même optique et remettent en cause les décisions prises;
- un changement du contexte avec l'apparition, durant la période d'attente, d'éléments nouveaux, pas toujours cohérents avec le projet et susceptibles d'imposer de le revoir complètement.

Les efforts à mener pour limiter les effets de ce piège lié au planning des opérations sont surtout d'ordre politique, administratif et financier et se situent généralement à un haut niveau décisionnel sur lequel les communes n'ont que peu d'influence.

Le souci des responsables concernés devra notamment être de :

- mettre en synergie le volume des études à faire avec celui des budgets à disposition pour leur mise en oeuvre en continuité des projets;

Information "avant" la mise en oeuvre : l'exemple de la commune de Namur

par Madame Hélène GHEUR, service de la communication de la Ville de Namur

Pour préparer la mise en place du nouveau plan de circulation du centre-ville de Namur (Corbeille), le 18 juin 2001, les responsables locaux ont réalisé une remarquable campagne d'information, dont les points forts furent :

- l'édition de 1'700 affiches (en format A3 pour qu'elles puissent facilement être apposées dans les commerces);
- l'édition de 5'000 tracts de rappel (format A5), à placer sur le pare-brise des véhicules stationnés en ville;
- la mise en place de panneaux sur les principaux parkings situés en périphérie du centre, aux entrées des "boucles" d'accès à la Corbeille, en bordure de routes (panneaux communaux) et dans tous les abribus;
- la distribution de 138'000 dépliants explicatifs (toutes-boîtes sur le territoire communal, mise à disposition dans les communes, les administrations publiques et les centres d'activités);
- présence de quatre bonimenteurs sur le marché des samedis 2,9 et 16 juin;
- encarts dans le "Nouveau Magazine" (périodique d'infos de la Ville);
- distribution, via les commerçants, de 30'000 feuillets (A4, noir-blanc), ciblés sur la boucle d'accès correspondant aux commerces concernés;

- assurer la coordination entre les différents organismes appelés à subventionner les travaux;
- harmoniser le programme d'intervention des différents services et acteurs de la mise en oeuvre;
- accorder le volume des prestations à fournir par les services administratifs avec le potentiel de leur production.

- distribution de sets de table aux restaurants de la Ville;
- courrier spécifique adressé aux parents des écoliers du piétonnier;
- courrier spécifique adressé aux commerçants;
- émissions radio et TV;
- site Internet;
- réunions internes d'information à l'attention des agents envoyés sur le terrain lors de la mise en oeuvre.

"Nous avons craint des réactions explosives du public à l'annonce des nouvelles mesures alors qu'elles ont été globalement positives (appels téléphoniques reçus à la ville : 100 demandes de documentation, 62 demandes de renseignements et 19 réclamations). Les bonimenteurs nous ont rapportés que les gens disaient attendre l'application du plan, arguant qu'il était temps de faire quelque chose".

La campagne d'information précédant la mise en oeuvre du 18 juin a coûté Fr. 900'000.--. C'est un montant important, mais fort raisonnable en comparaison du coût global de la mise en oeuvre elle-même, et dont l'efficacité fut unanimement relevée, comme l'illustre le témoignage suivant :

"...l'application du plan de mobilité au centre-ville est trop récent encore pour pouvoir en tirer des enseignements. Néanmoins, il est à remarquer - et le fait est suffisamment rare pour qu'il mérite d'être souligné - qu'aucune plainte ou réclamation n'a jusqu'alors été enregistrée au sein du Cabinet des Travaux". (Madame Françoise BOVESSE, Chef de Cabinet de l'Echevin des Travaux).



4. Les pièges à déjouer "pendant" la mise en œuvre des PCM

Les réactions peuvent être alors très fortes car ces réalisations vont souvent le contraindre à changer, parfois de manière radicale, certaines de ses habitudes de déplacements (mode de transports, itinéraires, horaires ...).

4.1 Piège :céder à la pression des réactions d'opposition

C'est le piège le plus dangereux. Il se présente presque systématiquement lors des changements en matière de déplacement. La tentation est alors immense d'intervenir de manière ponctuelle et locale, au coup par coup, pour essayer de remédier immédiatement aux problèmes. Or, le plus souvent, ceux-ci se développent uniquement durant la période de transition, avant que les usagers n'aient pris leurs marques et acquis de nouveaux réflexes.

Durant la mise en œuvre et dans la période qui suit, le politicien, le responsable d'administration et le technicien doivent impérativement "tenir le cap", pour ne pas risquer de "détricoter" le système en prenant des mesures inopportunes.

Pour éviter ce piège, il s'agit à tout prix, après avoir vérifié que le problème n'est pas réellement grave :

- de se rappeler constamment, et de rappeler constamment aux autres, les objectifs choisis sur la base d'une réflexion longue, approfondie et validée par les organismes responsables;
- de garder une vision d'ensemble de la situation et de ne pas paniquer sur des dysfonctionnements locaux qui sont souvent passagers;
- de ne pas minimiser les problèmes générés, mais de convaincre ceux qui s'en plaignent de leur durée limitée;
- de positiver et de se montrer confiant (cette attitude est valable pour les décideurs, mais aussi pour certains acteurs, comme par exemple les acteurs économiques qui, en dramatisant la situation, peuvent accroître le phénomène de rejet auprès de leur clientèle);
- d'avoir toujours à l'esprit que les inconvénients locaux qui se révèlent sont, la plupart du temps, nécessaires à une amélioration globale de la situation.

4.2 Piège : mal coordonner les travaux

La situation peut être considérablement aggravée par une mise en œuvre désordonnée qui accroît les difficultés et la pénibilité de la situation. La maîtrise de ce point n'est pas évidente car elle concerne un grand nombre d'intervenants à "orchestrer" et à synchroniser.

Les mesures suivantes permettront certainement de limiter l'apparition des problèmes. C'est ainsi qu'il faudra :

- hiérarchiser les actions à entreprendre en fonction de leur urgence et de leur importance;
- définir les mesures "liées". Ce point est extrêmement important car il arrive très fréquemment qu'une opération prioritaire ne puisse donner les résultats attendus que si des mesures complémentaires

d'accompagnement, même secondaires, sont mises en place simultanément (par exemple : avant de fermer une rue à la circulation pour la donner aux piétons, il faut évidemment aménager l'axe où le trafic doit être reporté);

- éviter que des travaux se succèdent dans le temps, au même endroit, alors qu'ils auraient peut-être pu être groupés et effectués en une seule fois;
- choisir une période appropriée pour la mise en œuvre. L'exemple du plan de circulation du centre-ville de Namur est à ce titre à recommander. Le choix de la mi-juin pour mener les opérations est en effet judicieux car cette période, bien qu'encore active, ne voit déjà plus la présence de nombreux étudiants. Les contraintes de trafic sont donc réelles, mais moins fortes qu'en période maximum. De plus, les mois d'été qui suivent laissent le temps aux usagers de prendre tranquillement de nouvelles habitudes de déplacement. Toutes les chances d'une transition "en douceur" sont donc mises du côté des maîtres d'ouvrage;
- respecter les délais annoncés.

4.3 Piège : déstructurer momentanément les réseaux de déplacements qui fonctionnent bien

L'ouverture de la chaussée, la présence d'engins lourds obstruant l'espace de manière durable, ..., sont des facteurs perturbants, voire rédhitoires, pour le bon fonctionnement des réseaux de déplacements, que ce soit ceux des voitures, des transports publics, des deux roues ou des piétons.

Pour les voitures, les deux roues et les piétons, ce problème est surmontable compte tenu de la "souplesse" et des facultés d'adaptabilité de ces modes.

Les conséquences de ce piège sont par contre beaucoup plus lourdes pour les transports collectifs qui sont liés à des itinéraires précis, à des lieux d'arrêts, à des horaires et qui, parfois, n'ont que peu ou pas de marge de manœuvre (trolleybus, tram).



Or l'esprit de la Charte de Mobilité Communale, donc des PCM est, on le sait, de revaloriser le rôle des transports publics, mode indispensable à la maîtrise de la pression de la voiture, donc à la préservation de l'environnement et à l'amélioration de la qualité de vie, particulièrement en milieu urbain. Il est donc impératif de limiter au maximum les effets négatifs que peut avoir la mise en œuvre des PCM sur l'image des transports publics, même si les opérations menées, à terme, le sont pour améliorer leur fonctionnement.

Pour éviter les réactions des usagers, mais également pour ménager le personnel chargé de faire fonctionner le réseau des transports collectifs - TC, il conviendra donc :

- d'associer systématiquement et sans exception les responsables du réseau TC à toutes les étapes d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi du plan communal de mobilité (et d'ailleurs de toute autre mesure touchant aux déplacements);
- d'intégrer les contraintes liées aux TC dans le cahier des charges de la mise en œuvre (phasage des chantiers, emprises, feux provisoires,...);
- de tenter, dans le maximum de cas, de maintenir les itinéraires habituels (travaux par demi-chaussées, exécution en dehors des horaires de fonctionnement des TC,...);
- d'être attentif à maintenir la vitesse commerciale à un niveau suffisant.

De leur côté, les responsables du réseau TC devront assurer une parfaite information à la clientèle, bien sûr, mais aussi à leurs employés, afin qu'ils soient également des porteurs positifs du projet.

4.4 Piège : sous-utiliser ses "atouts"

Certaines catégories d'employés de l'administration ou d'organismes divers sont, par leur fonction, en contact direct et permanent avec la population. Ils seront donc, à coup sûr, les premiers interlocuteurs sollicités, voire interpellés, lors de la mise en œuvre des plans communaux de mobilité.

Il s'agit, bien entendu et avant tout, des forces de l'ordre, mais aussi des contractuels, des employés des services de voirie, des chauffeurs de bus, ...

Il est donc déterminant que ces personnes puissent donner une image positive de l'opération. Il faudra ainsi :

- leur donner une information spécifique et précise sur les objectifs généraux et particuliers (par exemple par quartier) du Plan communal de Mobilité, et sur les modalités de sa mise en œuvre;
- leur signifier clairement leur mission de "porteur du projet";
- augmenter leur présence sur le terrain en leur donnant, en ce qui concerne les services de l'ordre, des consignes "d'instruction et d'information" plus que de "répression";
- les encadrer durant toute la période de mise en œuvre.

Il pourra même être fait appel au renfort de personnes locales en recherche de travail (ce fut le cas à Wanze), pour accroître l'effectif des intervenants, aussi bien dans les phases préparatoires (collecte d'information, enquêtes, comptages, ...) qu'exécutives (distribution de l'information).

Chaque personne locale impliquée et valorisée dans le processus, deviendra un relais positif du projet.

Le paramètre le plus pénalisant lors de la mise en œuvre des PCM : le changement des habitudes de déplacement





Les forces de l'ordre, un "atout" majeur pour contribuer à la réussite de la mise en oeuvre de votre plan.

4.5 Piège : procéder à une mise en oeuvre "déséquilibrée"

Le réflexe naturel de tout un chacun est de s'attaquer aux gros problèmes, afin de les résoudre en priorité et d'améliorer la situation par des réalisations d'envergure. Les petites réalisations sont alors "renvoyées" à plus tard dans le programme de la mise en oeuvre.

Cette manière de procéder peut engendrer chez ceux qui sont concernés par ces plus modestes opérations (et ils peuvent être nombreux), un sentiment de "laissé pour compte" et de frustration.

Or les moyens supplémentaires à engager pour éviter ce piège sont souvent fort modestes par rapport à ceux que nécessitent les réalisations principales.

Il est donc recommandé de :

- traiter, parallèlement aux grands travaux, de petites opérations locales (qui devront de toute façon être faites), ce qui donnera au plus grand nombre le sentiment d'être bien intégré dans le processus;
- rester attentif à une mise en oeuvre bien répartie sur l'ensemble du territoire communal, afin d'éviter qu'un secteur ou un quartier ne se sente "abandonné".

4.6 Piège : modifier les mesures recommandées, en cours de mise en oeuvre

Ce piège est fréquent. Il peut se présenter dans des contextes très diversifiés, tels que :

- désaccord d'un responsable de l'exécution, qui n'a pas adhéré au projet de base et qui cherche le moindre prétexte pour "revenir à sa solution";
- modification inappropriée et sans consultation, suite à une difficulté inattendue (nature du sol, réseaux souterrains, ...);
- non-conformité des produits livrés pour la mise en oeuvre;
- erreur d'interprétation des plans;
- adaptations ponctuelles, sans conséquence locale, mais non cohérentes au niveau global du projet.

Pour éviter ce piège, il s'agit de :

- mettre en place un suivi permanent de tous les chantiers, à assurer par une ou des personnes ayant participé activement à la totalité de l'élaboration du projet et qui soient parfaitement convaincues par les choix effectués et les décisions prises;
- garder opérationnels les comités de suivi de l'étude, afin de pouvoir, en cas de nécessité, les réunir dans les meilleurs délais pour prendre les décisions qui s'imposent.

4.7 Piège : oublier d'impliquer les citoyens

Afin d'assurer à la mise en oeuvre un maximum de succès, il est toujours très positif d'intégrer les usagers, de manière très concrète, à certaines réalisations.

Il s'agit, en plus de l'information, qui doit également être



largement assurée "pendant" la mise en oeuvre, de proposer de la "concertation", troisième volet de la démarche de participation citoyenne (voir sous-chapitre 3.1).

→ **La concertation** est une participation active du citoyen à la conception et à la réalisation d'un projet. C'est une opération extrêmement dynamique et positive, mais qui, pour éviter certains pièges, doit se dérouler dans un contexte rigoureusement maîtrisé.

C'est ainsi que la concertation devra :

- être effectuée sur des opérations locales et relativement simples. Attention en effet à ne pas engager les volontaires sur des projets dont la complexité ou les effets sur d'autres secteurs ne correspondent pas à leurs compétences, aussi grande que soit leur bonne volonté. Il s'agira donc d'aménagements locaux, le plus souvent liés à l'aspect qualitatif des espaces publics (organisations, choix des matériaux et du mobilier urbain, arborisation,...) tels que rues à trafic modéré, petites places de quartier, espaces de stationnement, ...
- suivre des objectifs clairement définis et cohérents avec l'esprit du plan communal;
- définir d'emblée le cadre de l'opération et ses limites techniques, financières, procédurales, ...;
- se dérouler selon un processus de débat et de décision établi de manière très précise;

- se réaliser sur une période dont la durée sera préalablement fixée;
- être orchestrée et pilotée par un modérateur neutre.

4.8 Piège : avoir oublié les... impondérables !

La mise en oeuvre du Plan communal de Mobilité, comme on peut le constater à la lecture des lignes précédentes, est un chemin semé d'embûches et de pièges!

Il en est une dernière catégorie, non-encore évoquée : les impondérables...

Il n'existe évidemment pas de parade à ce type d'événements qui peuvent se présenter, par exemple, sous la forme d'une période météorologique catastrophique, d'accidents techniques graves (rupture de canalisation, ...), de la mise à jour de vestiges archéologiques, ...

Cependant, la qualité générale de la préparation et de la mise en oeuvre des plans communaux de mobilité limitera au maximum les pièges "prévisibles" et contribuera de manière certaine à mieux faire accepter les éventuels événements "imprévisibles" qui pourront alors être vécus dans un contexte plus serein.

Information "pendant" la mise en œuvre : l'exemple de la commune de Wavre

par Monsieur Pierre FRANCIS,
Association du Management du
Centre-Ville - AMCV

Description

- L'asbl "Wavre Centre-Ville" voulait, à son niveau et avec ses moyens, compléter l'information du public sur les travaux de la rue principale.
- La mise en place des panneaux de déviation et les contacts avec la presse étaient du ressort de la Ville. L'asbl a alors décidé de mettre deux panneaux de

part et d'autre de la rue : l'un indiquait le déplacement du marché, l'autre était plus humoristique (3 personnages dialoguaient sur les changements de la rue).

- Il s'agissait ainsi de donner une note positive aux travaux et d'insister sur les résultats plutôt que sur les travaux eux-mêmes.
- "Wavre Centre-Ville" s'est ensuite procuré le plan des travaux et l'a installé sur le site internet de Wavre. Un planning pouvait être consulté.

Caractère innovant

C'est sans doute la première fois que l'on met une touche d'humour et d'information "grand public" dans un grand chantier. Cela change des panneaux traditionnels. Ils captent l'attention.

Objectifs

- informer les gens autrement que par le biais de la presse écrite;
- attirer l'attention du public sur le résultat plutôt que sur les effets néfastes des travaux;
- donner aux gens l'envie de venir encore plus volontiers à Wavre lorsque les travaux seront finis;
- expliquer aux visiteurs qu'ils seront les premiers à profiter des transformations : des trottoirs larges et faciles d'accès pour les landaus et pour les chaises roulantes, bancs, nouvel éclairage, poubelles plus nombreuses, verdure, etc.).

Bénéficiaires

- l'asbl "Wavre Centre-Ville" qui montre sa volonté d'informer le public et de se pencher sur des problèmes de fond;
- les visiteurs : la seule obsession du public était la paralysie du centre. Mais il ne savait pas grand chose sur les travaux eux-mêmes. Les panneaux reprenaient les grands points de transformation. Ils constituaient un sourire au milieu des trous et de la poussière. La page WEB permettait aux plus curieux d'étudier les transformations de plus près, de consulter les dates, etc.;
- les commerçants : ils se plaignaient de la baisse de fréquentation de leurs magasins. Ils pouvaient mieux justifier les difficultés passagères et parler plus facilement de la fin des travaux.

Effets sur le Centre-Ville

- Le public s'arrêtait devant les panneaux et lisait les dialogues des personnages. Il prenait ainsi connaissance des changements qui allaient avoir lieu. En effet, jusque-là le public ne savait pas vraiment ce qui allait être modifié.
- Tous étaient satisfaits de voir que l'on se souciait de leur situation.

Partenariat

Acteurs mobilisés et nature de leur investissement

- La Ville : elle doit donner son autorisation pour la mise en place des panneaux. D'autre part, c'est le Service des Travaux qui s'est chargé de leur placement.
- Des partenaires financiers qui acceptent de prendre les coûts en charge. Dans le cas présent, la société responsable des travaux a accepté de financer les panneaux. La page WEB, quant à elle, ne nous a rien coûté.
- Les médias pour qu'ils relaient bien l'information.
- La gestion centre-ville de Wavre pour avoir initié le projet et pour avoir conçu les panneaux.

Implication de l'asbl dans le projet

- initiative;
- conception des panneaux.

Mise en œuvre

Facteurs déterminants dans le passage de l'idée à l'action

- le manque d'information à l'attention du grand public;
- le désordre entraîné par ces travaux;
- la réalisation facile et rapide des panneaux.

Etapas de la mise en œuvre

- conception des panneaux : quelle image, quel texte, etc. : 2 jours;
- recherche du sponsoring : quelques heures;
- remise du projet à l'imprimeur et attente du résultat final : 1 semaine.

Durée totale : un peu plus d'une semaine.

Moyens d'évaluation

- retour du public;
- retour des journalistes;
- retour des commerçants.



Les équipes doivent rester soudées et le cap tenu longtemps encore après la mise en œuvre des PCM (CeM des groupesB" en visite à Wanze, le 26 juin 2001).

5. Les pièges à déjouer "après" la mise en œuvre de PCM

Que l'on se rassure, le parcours semé de pièges que constitue la mise en œuvre d'un Plan communal de Mobilité arrive à son terme ! Il existe encore néanmoins certaines erreurs à éviter après la période principale des travaux.

5.1 Piège : cesser d'un coup l'information

Il en va de l'information comme des antibiotiques, cesser brusquement d'y avoir recours, dès la fin de la période de fièvre, peut avoir des conséquences multiples... Il est donc recommandé de poursuivre l'information, de manière régulière, pendant un temps à déterminer de cas en cas, jusqu'à ce que la situation se soit vraiment stabilisée.

Prolonger la communication permettra :

- de ne pas perdre les bénéfices acquis;
- de faire connaître les progrès accomplis, qui ne sont pas toujours perceptibles par tous dans chaque domaine;
- de rappeler le nouveau fonctionnement du système et les nouveaux "outils" à disposition;
- de parler d'éventuels points faibles et de décrire les solutions envisagées pour les supprimer;

- de faire part des témoignages de divers acteurs et usagers de la Ville;

...bref, d'accompagner la mise en œuvre jusqu'à ce que la nouvelle organisation des déplacements et les nouveaux aménagements soient totalement "acquis" par leurs usagers.

5.2 Piège : oublier de "valoriser" les nouveaux aménagements

L'un des buts principaux d'un PCM est d'amener à une meilleure qualité de vie par une meilleure gestion de la mobilité. Cette amélioration passe pratiquement toujours par l'aménagement de nouveaux espaces conviviaux (rues piétonnes ou à trafic modéré, places, espaces verts, trottoirs plus larges permettant l'installation de terrasses de "bistrot", ...).

Dès la mise à disposition de ces sites, il importe donc de les faire vivre !

Il est alors recommandé, pour en optimiser l'usage et pour les faire découvrir et adopter par tous, d'encourager tout type d'événement susceptible de les animer. L'intervention dynamique de partenaires tels que les commerçants, l'office du tourisme, les associations, ... sera ainsi sollicitée et encouragée afin qu'un maximum de personnes prennent du plaisir en s'appropriant des nouveaux lieux.

5.3 Piège : négliger le "suivi" du plan communal de mobilité

Ce n'est qu'après la mise en oeuvre du Plan communal de Mobilité que l'on peut réellement en apprécier les effets et évaluer le degré de satisfaction des objectifs.

Il est donc essentiel de rester attentif au fonctionnement du système.

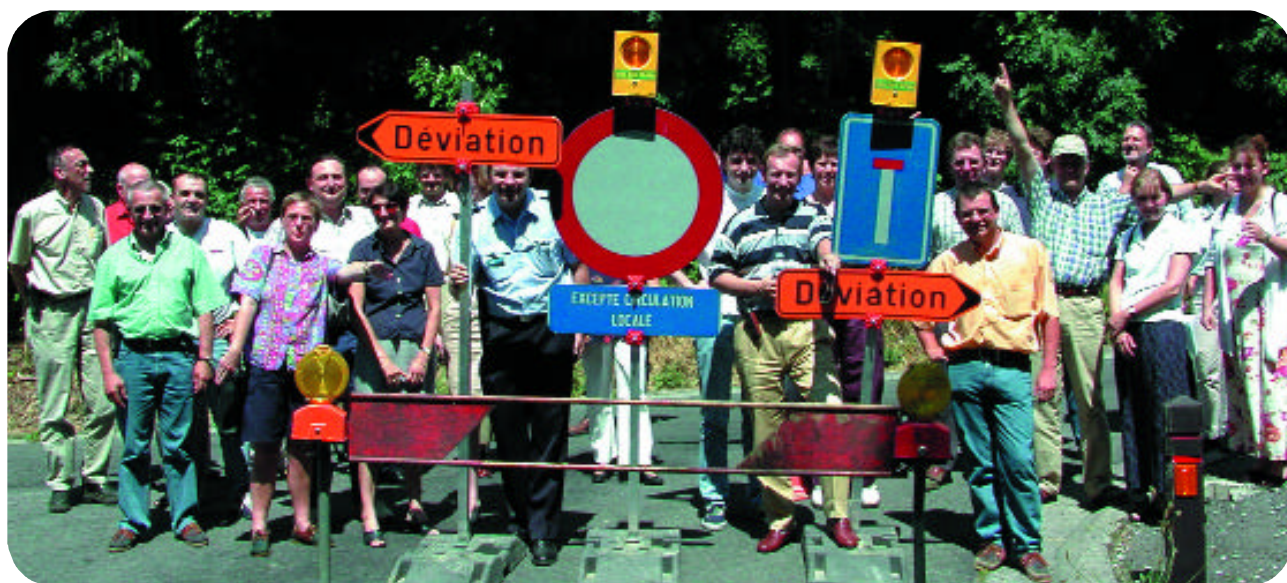
Pour ce faire, il peut être mis en place un observatoire local de la mobilité, selon des principes qui pourront être identiques ou complémentaires à ceux de l'observatoire régional en cours d'élaboration. Ces observations, pourront par exemple porter sur la répartition modale des déplacements, sur les charges de trafic, sur l'usage du stationnement, sur la fréquentation de secteurs particuliers, sur la perception des usagers, ... Elles permettront notamment de vérifier la conformité des effets avec les objectifs fixés. Elles permettront aussi la mise à jour de certains documents dont l'élaboration, durant la phase d'étude, a représenté un effort très important et qui, s'ils ne sont pas régulièrement réactualisés, se trouveront rapidement inutilisables.

5.4 Piège : garder son expérience pour soi

L'expérience de chacun est un plus pour tous. Il est donc important de la partager et d'en faire connaître les aspects positifs aussi bien que les éventuels aspects négatifs, d'exposer la stratégie adoptée pour limiter les difficultés et les mesures prises en cas de problème.

Ces échanges, comme d'ailleurs tout contact pouvant avoir lieu avant et pendant la mise en oeuvre des plans communaux de mobilité, doivent être recherchés en particulier par les Conseillers en Mobilité. C'est d'ailleurs dans ce but qu'ont été mis en place le "RESEAU CeM" et le "CENTRE DE DOCUMENTATION", qui offrent des outils d'une grande efficacité en matière de communication et d'information dans le domaine de la Mobilité. C'est aussi grâce à toutes les opportunités offertes par ces outils que pourra être atteint, le plus efficacement possible, l'objectif de limiter au maximum les pièges de la mise en oeuvre des plans communaux de mobilité.

Les CeM, acteurs indispensables pour vous aider à trouver le bon chemin !





6. Un grand merci à...

Comme mentionné au début de ces pages, ce dossier thématique sur les pièges de la mise en oeuvre des plans communaux de Mobilité est basé sur les interventions des personnes invitées lors de la première édition de la formation semestrielle des Conseillers en Mobilité, qui s'est déroulée les 21,22,25 et 26 juin 2001 à Namur et à Wanze.

Les prestataires suivants sont donc chaleureusement remerciés :

Francis HAMBYE	Secrétaire Général du MET de 1980 à 2000
Françoise BOVESSE	Chef du Cabinet de l'Echevin des Travaux à Namur
Nathalie DEREME	Responsable de la Cellule Mobilité de la Ville de Namur (CeM)
Hélène GHEUR	Service de la Communication de la Ville de Namur
Dominique LOVENS	Eco-Conseillère à la Commune de Wanze
Alix VAN CAUWENBERGHE	Bureau Espaces-Mobilités
Christophe LACROIX	Premier Echevin de la Commune de Wanze
Jean-Marc SERVAIS	Directeur Général du TEC Namur-Luxembourg
Ghislain LEONARD	Conseiller à la Direction Générale du TEC Liège-Verviers (CeM)
Jacques BERTRAND	Directeur d'Exploitation du TEC Liège-Verviers
René PAQUET	Attaché à la Direction d'Exploitation du TEC Liège-Verviers
Joseph RULOT	Commissaire Divisionnaire, section roulage - Police de Namur
Edmond DELVENNE	Inspecteur Principal, police de Liège, signalisation - (CeM)
Pierre MINETTE	Inspecteur Principal - Police de Wanze (CeM)
Paul de SAUVAGE	Administrateur de l'Association des Commerçants de Namur
Pol LAMBERT	Groupement économique wanzois
Pierre FRANCIS	Association du Management de Centre-Ville, Charleroi
Samuël SAELENS	Institut Wallon - Namur

Nos remerciements vont également aux Autorités des Communes de Namur et de Wanze, ainsi qu'au Cabinet du Ministre DARAS et à la Direction 311 du MET, sans lesquels ces journées et ces échanges n'auraient pas été possibles.

RÉALISATION

Dossier préparé et mis en forme par Pierre CHASTELLAIN,
chargé des cours de formation des Conseillers en
Mobilité, Transitec Ingénieurs-Conseils.

Illustrations et Photos :
Transitec ingénieurs-conseils sa
TEC Namur-Luxembourg



Avec l'aimable contribution du Comité d'Orientation du
réseau des CeM

Pour le compte du Ministère wallon de l'Équipement et
des Transports

■ Editeur responsable

Ir. Jacques Diez,
Ministère wallon de l'Équipement et des Transports
Boulevard du Nord
5000 Namur

■ Impression

MET - D434
081/72.39.40





Déjà paru dans cette collection

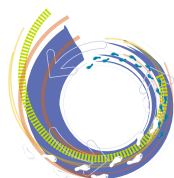
1. Le conseiller en mobilité : contexte, rôle et outils.

Réseau des CeM

Isabelle Dullaert – Gestionnaire
D311 - Direction des Etudes et de la Programmation
Boulevard du Nord, 8
5000 NAMUR
Tel : 081/77.31.26 Fax : 081/77.38.22
e-mail : reseau-cem@met.wallonie.be

Centre de documentation en mobilité

Delphine Rossomme – Gestionnaire
D311 - Direction des Etudes et de la Programmation
Boulevard du Nord, 8
5000 NAMUR
Tel : 081/77.31.25 Fax : 081/77.38.22
e-mail : centre-doc-mobilite@met.wallonie.be



**mobilité
en wallonie**
direction générale
des transports