

Faire des mobilités employeurs un enjeu de politique publique

18 recommandations pour renforcer la coopération, simplifier le cadre d'action et évaluer son efficacité

Avec l'appui du Conseil scientifique du GART

gart
LA MOBILITÉ EN COMMUN

Avant-propos



Franck DHERSIN
Président du GART

Les mobilités employeurs sont un levier essentiel de la transition écologique et de la cohésion territoriale. Près de 28 millions d'actifs se déplacent chaque jour pour rejoindre leur lieu de travail. Ces trajets engagent la qualité de vie des salariés, l'accès à l'emploi et l'attractivité économique des territoires.

Les collectivités et les autorités organisatrices de la mobilité développent, aux côtés des entreprises, les transports collectifs, le vélo, le covoiturage et l'autopartage. Les employeurs occupent une place croissante dans le financement, la gouvernance et le dialogue social sur les mobilités. Leur contribution ne se limite donc pas aux obligations réglementaires : elle participe à la construction de réponses adaptées aux besoins des salariés et des territoires.

Les auditions conduites pour ce rapport soulignent toutefois des obstacles persistants : complexité des dispositifs, disparités territoriales, accompagnement insuffisant des petites entreprises, gouvernance morcelée et manque de données fiables. Le potentiel de progrès appelle une action mieux coordonnée, associant acteurs publics, employeurs et partenaires sociaux.

Élaboré avec l'appui du Conseil scientifique du GART, ce rapport s'appuie sur plusieurs mois d'échanges avec les autorités organisatrices, les représentants des employeurs, les experts, les opérateurs et les partenaires institutionnels. Le GART remercie le Conseil scientifique et l'ensemble des contributeurs pour leurs apports, qui ont permis de formuler un diagnostic et des recommandations ancrés dans l'expérience de terrain.

Les orientations proposées visent des mobilités employeurs plus lisibles, plus efficaces et plus équitables. Elles articulent clarification du cadre réglementaire, renforcement du pilotage et des financements, accompagnement des petites et moyennes entreprises, mobilisation des données et des outils numériques, et évaluation des résultats. L'objectif est de faciliter les démarches tout en répondant concrètement aux attentes des salariés.

Ce rapport constitue une base de travail collective pour l'État, les collectivités, les employeurs publics et privés et les partenaires sociaux. Ses conclusions ont vocation à nourrir les évolutions à venir et à renforcer la place des mobilités employeurs dans les politiques de mobilité durable, au service du quotidien des salariés et de la transition écologique des territoires.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

I. SYNTHÈSE GÉNÉRALE

POURQUOI LES MOBILITÉS EMPLOYEURS SONT DEVENUES STRATÉGIQUES ?

Les mobilités employeurs occupent une place centrale dans les politiques de mobilité, de décarbonation et d'attractivité des territoires.

Parce qu'elles concernent près de 28 millions d'actifs et influencent directement les choix modaux, les mobilités employeurs sont devenues un enjeu stratégique pour les autorités organisatrices de la mobilité. **Les déplacements domicile-travail représentent une part importante des kilomètres parcourus**, des émissions de gaz à effet de serre du secteur des transports et des coûts supportés par les ménages, les entreprises et les collectivités. Toutefois, ils ne constituent qu'une part, à laquelle il faut ajouter les déplacements, professionnels, inter-sites et les flux liés à l'activité.

Dans un contexte marqué par **l'allongement des distances domicile-travail**, les difficultés de recrutement rencontrées dans de nombreux territoires, les objectifs nationaux de décarbonation, le développement du télétravail, **les nouvelles obligations de reporting environnemental**, les employeurs disposent désormais de leviers d'action significatifs sur les comportements de mobilité.

Les mobilités employeurs ne relèvent plus uniquement des ressources humaines ou de la responsabilité individuelle des salariés. Elles sont devenues un enjeu à la fois de mobilité, d'emploi, de transition écologique, de développement économique, d'aménagement du territoire, de qualité de vie au travail.

Les évolutions introduites par la Loi d'Orientation des Mobilités ont renforcé leur rôle mais ont pu également complexifier la connaissance et le suivi des démarches engagées sur les territoires. **Constatant l'absence de vision consolidée** sur la mise en œuvre des Plans de Mobilité Employeur, les effets des négociations annuelles obligatoires ou encore l'impact réel des dispositifs existants**, le GART a souhaité engager une réflexion approfondie sur le sujet**. L'ambition est de mieux comprendre les pratiques à l'œuvre, d'identifier les freins et les leviers d'action, et de formuler des orientations susceptibles d'alimenter le débat public et les futures évolutions des politiques de mobilité.

Dans ce contexte, le GART a conduit **un cycle d'auditions auprès d'autorités organisatrices de la mobilité, d'employeurs, d'experts, de chambres consulaires, de bureaux d'études et d'acteurs institutionnels** afin d'identifier les principaux freins et leviers d'action.

LES 7 PRINCIPAUX CONSTATS ISSUS DES AUDITIONS

De fortes disparités territoriales : Les mobilités employeurs sont très développées dans certaines métropoles mais demeurent peu structurées dans de nombreux territoires ruraux et peu denses.

Des employeurs très inégalement engagés : Les grandes entreprises disposent souvent de démarches structurées tandis que les PME et TPE demeurent insuffisamment accompagnées.

Une gouvernance insuffisamment lisible : Les responsabilités apparaissent dispersées entre de nombreux acteurs et le dialogue entre employeurs et autorités organisatrices reste encore trop limité.

Des moyens humains insuffisants : La réussite des démarches repose souvent sur quelques personnes particulièrement investies sans bénéficier toujours de moyens ou de reconnaissance suffisants.

Un déficit de données et d'évaluation : Aucune vision consolidée n'existe aujourd'hui à l'échelle nationale. Cette vision est même parcellaire et contrastée au niveau régional come à l'échelon du bloc local. Les diagnostics restent trop ponctuels et les résultats sont difficiles à mesurer.

Des dispositifs jugés complexes et peu lisibles : Les acteurs auditionnés soulignent la complexité du cadre réglementaire actuel et les difficultés d'appropriation des outils disponibles, notamment du Forfait Mobilités Durables.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Un déficit d'acculturation et de valorisation : Les mobilités employeurs restent encore insuffisamment perçues comme un levier stratégique de transition écologique, de recrutement et d'attractivité.

Toutefois, les acteurs audités convergent largement vers la nécessité de **passer d'une logique centrée sur les obligations** réglementaires et les procédures **à une logique fondée sur le diagnostic,** la connaissance des pratiques, **l'évaluation des résultats et la coopération territoriale.**

LES 5 ORIENTATIONS PROPOSÉES PAR LE GART

ORIENTATION N°1 : Faire du diagnostic mobilité l'outil central de pilotage

Le GART considère que le diagnostic mobilité, rendu périodique, doit devenir le socle des politiques de mobilité employeur afin de mieux connaître les pratiques, mesurer les évolutions et évaluer les actions mises en œuvre.

ORIENTATION N°2 : Structurer une gouvernance territoriale renforcée

Le développement des mobilités employeurs suppose de mieux associer les employeurs aux politiques locales de mobilité et de renforcer les espaces de dialogue entre acteurs publics et privés.

ORIENTATION N°3 : Pérenniser l'ingénierie et les financements

La massification des démarches nécessite des moyens humains identifiés et des financements plus durables pour accompagner les employeurs et animer les réseaux d'acteurs.

ORIENTATION N°4 : Construire une politique nationale fondée sur la donnée

Le développement d'indicateurs harmonisés, d'observatoires partagés et d'outils numériques constitue une condition indispensable à l'évaluation des politiques engagées.

ORIENTATION N°5 : Diffuser une culture de la mobilité employeur

La réussite des transitions repose également sur l'acculturation des employeurs, la professionnalisation des référents mobilité et la valorisation des démarches exemplaires.

Recommandation principale du GART

Faire du diagnostic mobilité périodique, l'outil central de pilotage des mobilités employeurs, en substitution du système actuel principalement articulé autour des négociations annuelles obligatoires.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

18 RECOMMANDATIONS

Mieux gouverner

R1. (AOM / Employeurs) Élaborer une cartographie territoriale des acteurs des mobilités employeurs.

R2. (AOM / Employeurs) Renforcer la participation des employeurs aux instances de gouvernance de la mobilité.

R3. (AOM) Structurer une ingénierie dédiée aux mobilités employeurs et mieux intégrer cette dimension aux documents programmatiques locaux.

Mieux financer

R4. (État / AOM / Employeurs) Flécher des financements spécifiques vers l'accompagnement des mobilités employeurs (CEE).

R5. (État) Engager une réforme globale du Forfait Mobilité Durable (FMD) et des aides à la mobilité des salariés.

R6. (État) Créer un fonds national d'amorçage dédié aux plans de mobilité employeur.

Offrir un cadre réglementaire simplifié et adapté

R7. (État) Remplacer l'obligation actuelle liée aux Négociation Annuelles Obligatoires (NAO) par un diagnostic mobilité périodique.

R8. (État) Adapter les obligations selon la taille des employeurs et articuler les démarches avec la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

R9. (État / AOM / Employeurs) Mieux intégrer les déplacements professionnels et inter-sites.

R10. (AOM / Employeurs) Expérimenter des démarches à l'échelle des zones d'activités et bassins d'emploi.

S'appuyer sur la data, le numérique et l'IA

R11. (État) Mettre en place un Plan national de la mobilité employeur.

R12. (État) Créer un espace national au sein du Point d'Accès National (PAN) dédié aux données et retours d'expérience.

R13. (Employeurs / Prestataires) Développer des outils numériques accessibles aux PME et TPE.

Mieux acculturer, valoriser et communiquer

R14. (Employeurs / Organismes de formation) Professionnaliser la fonction de Manager de la Mobilité.

R15. (État / Chambres consulaires / Employeurs) Déployer un programme national d'acculturation.

R16. (État / AOM / Employeurs) Valoriser les démarches exemplaires.

R17. (État / Organismes de certification) Créer un label national « Pro Mobilités Employeurs ».

R18. (État / Employeurs) Développer des outils de communication sur les bénéfices des démarches mobilité.

Les mobilités employeurs doivent désormais être reconnues comme une composante à part entière des politiques de mobilité durable. Leur développement passe par une meilleure connaissance des pratiques, une gouvernance renforcée, un accompagnement durable des acteurs et une évaluation régulière des résultats.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Sommaire

I. SYNTHÈSE GÉNÉRALE 3
II. ÉTAT DE L'ART DES MOBILITÉS EMPLOYEURS 8
A. LES DEPLACEMENTS DOMICILE-TRAVAIL : UN DÉTERMINANT STRUCTURANT DE CHOIX MODAUX ET UN LEVIER DE DÉCARBONATION 8
A1. ÉTAT DE L'ART DES DÉPLACEMENTS DOMICILE TRAVAIL 8
A2. UN POTENTIEL DE DÉCARBONATION DES MOBILITÉS 10
B. PRINCIPAUX ACTEURS, CADRE RÉGLEMENTAIRE, FISCALITÉ ET FINANCEMENTS 10
B1. LES ACTEURS DES MOBILITÉS EMPLOYEURS 10
B2. UN CADRE RÉGLEMENTAIRE EN FORTE EVOLUTION 12
B3. PLANIFICATION ET GOUVERNANCE : VERS UNE MEILLEURE ARTICULATION DES RESPONSABILITÉS 15
B4. LE VERSEMENT MOBILITÉ : PRINCIPAL MÉCANISME DE FINANCEMENT DES POLITIQUES DE MOBILITÉ 16
C. LES DISPOSITIFS A LA MAIN DES EMPLOYEURS : ENTRE INSTRUMENT DE RÉMUNÉRATION INDIRECTE, INCITATIONS, ORGANISATION DU TRAVAIL ET TRANSITION DES MOBILITÉS 18
C1. LES VÉHICULES D'ENTREPRISES, PASSER D'UNE LOGIQUE DE POSSESSION… 18
C2. …À UNE LOGIQUE D'USAGE 19
C3. LE TÉLÉTRAVAIL 19
C4. LE FORFAIT MOBILITÉ DURABLE (FMD) 20
C5. LE REMBOURSEMENT DES TRANSPORTS COLLECTIFS 21
C6. LA PRIME TRANSPORT ET LES AIDES À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE 21
C7. LE TITRE MOBILITÉ 22
C8. L'INDEMNITÉ KILOMÉTRIQUE 22
C9. LE COVOITURAGE POUR MUTUALISER LES TRAJETS DU QUOTIDIEN 22
C10. LABEL EMPLOYEUR PRO VÉLO 23
D. LA MOBILITE EMPLOYEUR EN CHIFFRES : UNE DYNAMIQUE RÉELLE MAIS ENCORE LARGEMENT INABOUTIE 23
D1. LE FORFAIT MOBILITES DURABLES : UN POTENTIEL ENCORE LARGEMENT SOUS-EXPLOITÉ 24
D2. LES ACCORDS COLLECTIFS : UNE APPROPRIATION ENCORE LIMITÉE DE LA MOBILITE DANS LE DIALOGUE SOCIAL 26
III. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES AUDITIONS : DIAGNOSTIC ET ENJEUX 29
A. MÉTHODOLOGIE ET DEROULÉ DES AUDITIONS 29
B. PRINCIPAUX CONSTATS PARTAGÉS 29
B1. DE FORTES DISPARITÉS TERRITORIALES 29
B2. DES PROFILS D'EMPLOYEURS TRÈS CONTRASTÉS 31

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

B3. UNE GOUVERNANCE INSUFFISAMMENT STRUCTURÉE ET UN DIALOGUE PUBLIC-PRIVÉ ENCORE TROP LIMITÉ : LA QUESTION DU VECTEUR NAO, EST-IL LE BON ? 34
B4. LES MOYENS HUMAINS MOBILISÉS ET LES ENJEUX DE LOGISTIQUES INTERNES 37
B5. DES CARENCES PERSISTANTES DANS LA COLLECTE, LA CONSOLIDATION ET L'ÉVALUATION DES DONNÉES DE MOBILITÉ 39
B6. DES DISPOSITIFS COMPLEXES, LENTS ET INSUFFISAMMENT INCITATIFS, JUGÉS INÉGALITAIRES ET PEU EFFICACES TANT PAR LES EMPLOYEURS QUE PAR LES SALARIÉS 42
B7. UN MANQUE D'ACCULTURATION, DE SENSIBILISATION ET DE VALORISATION DES ACTIONS REUSSIES 45
B8. DES OUTILS NUMERIQUES À DÉVELOPPER ET RENFORCER, NOTAMMENT AUTOUR DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE 47
IV. ATTENTES EXPRIMÉES ET RECOMMANDATIONS 50
A. MIEUX GOUVERNER 50
B. MIEUX FINANCER 51
C. OFFRIR UN CADRE REGLEMENTAIRE SIMPLIFIE ET ADAPTE 52
D. S'APPUYER SUR LE NUMERIQUE, LA DATA ET L'IA POUR ÉVALUER 54
E. MIEUX ACCULTURER, VALORISER ET COMMUNIQUER 54
V. CONCLUSIONS GÉNÉRALES 56
VI. REMERCIEMENTS 57

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

II. ÉTAT DE L'ART DES MOBILITÉS EMPLOYEURS

A. LES DEPLACEMENTS DOMICILE-TRAVAIL : UN DÉTERMINANT STRUCTURANT DE CHOIX MODAUX ET UN LEVIER DE DÉCARBONATION

A1. ÉTAT DE L'ART DES DÉPLACEMENTS DOMICILE TRAVAIL

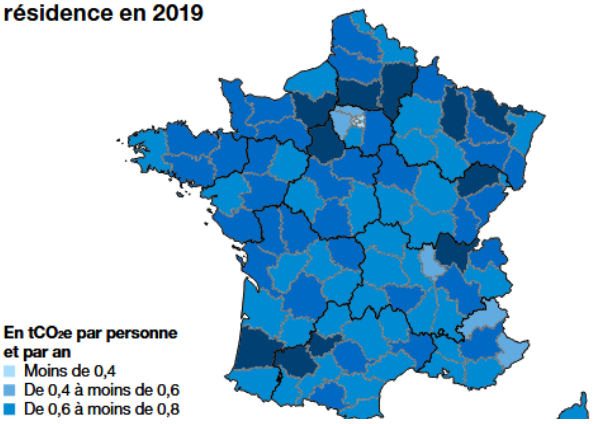
Les déplacements domicile–travail occupent une place centrale dans l'organisation des mobilités quotidiennes.

Selon l'INSEE et le SDES, ils représentent environ **26 % de l'ensemble des distances** parcourues par la population, et jusqu'à **42 % des distances parcourues**[1] par les personnes en emploi, ce qui en fait un levier prioritaire pour **toute** politique de mobilité durable.

Sur le plan environnemental, leur poids est tout aussi significatif. En moyenne, **un actif émet environ 0,7 tonne équivalent CO_2 par an**[2] pour ses seuls déplacements domicile–travail, tous modes confondus.

Ces émissions varient fortement selon les territoires, en fonction des distances parcourues, de la densité urbaine et de la qualité de l'offre de transports collectifs.

Carte 1 : émissions annuelles moyennes de GES des trajets domicile-travail selon le département de résidence en 2019



Sources SDES - https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/media/6943/download?inline

À caractéristiques socio-économiques comparables, **les communes bénéficiant d'un accès direct à un métro ou à un tramway affichent ainsi des émissions liées aux trajets domicile–travail jusqu'à 40 % inférieures** à celles observées dans des territoires moins bien desservis.

Les travaux de Jean Coldefy permettent de compléter cette lecture en **mettant en évidence le rôle déterminant des kilomètres parcourus**, souvent sous-estimé dans les politiques de mobilité.

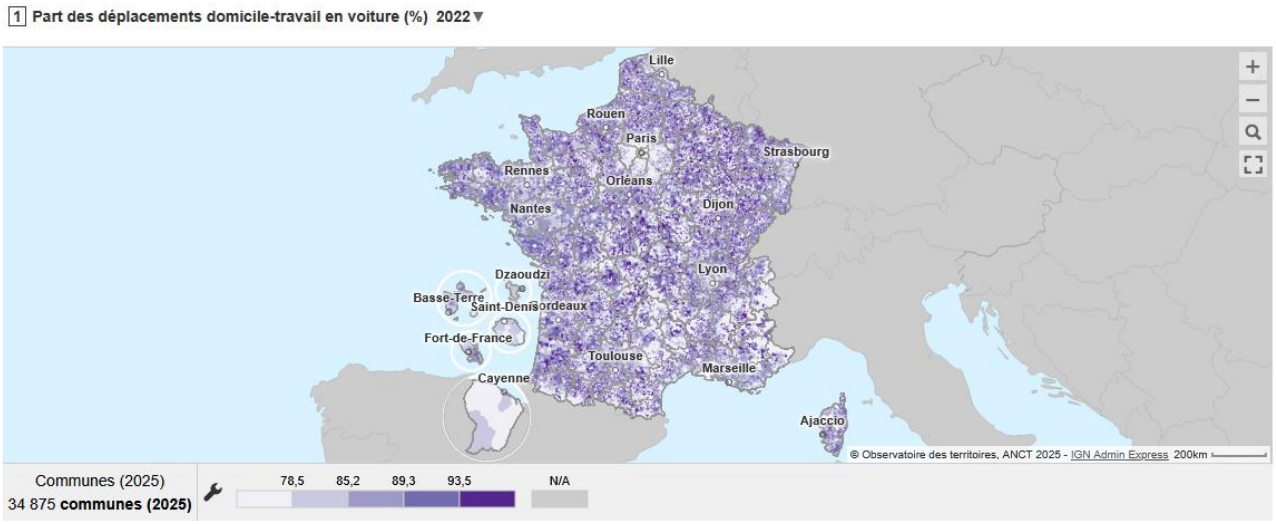
Les données qu'il mobilise montrent que les distances annuelles parcourues en voiture augmentent fortement à mesure que l'on s'éloigne des centres urbains. **Elles sont plus de cinq fois supérieures dans les communes périurbaines** ou hors attraction des villes que dans les communes centres des grandes aires urbaines.

Dans l'aire de Paris, par exemple, un ménage résidant en commune centre parcourt en moyenne environ 3 300 km par an en voiture, contre plus de 17 000 km pour un ménage périurbain[3].

[1] https://www.insee.fr/fr/statistiques/7928259
[2] https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/deplacements-domicile-travail-des-emissions-de-gaz-effet-de-serre-tres-variables-selon-les
[3] https://www.cerema.fr/fr/system/files?file=documents/2024/06/01_-_la_donnee_contre_le_carbone_-_jean_coldefy_-_directeur_du_programme_mobilite_et_transitions_-_atec_its_france_-_23-05-2024.pdf

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Cette structuration territoriale des distances explique en grande partie **la forte dépendance à la voiture** pour les trajets **domicile–travail : à l'échelle nationale, environ 74 % des actifs** utilisent la voiture[4] comme mode principal pour se rendre au travail, soit **18 millions d'actifs** qui l'utilisent **8 fois sur 10 en tant qu'autosoliste.** Ces parts sont encore plus élevées dans les territoires peu denses ou faiblement desservis par les transports collectifs. À l'inverse, les parts modales des transports collectifs et des mobilités actives sont nettement plus élevées dans les grandes aires urbaines, en particulier en Île-de-France.



Au-delà des seuls indicateurs de distance ou de part modale, plusieurs évolutions récentes témoignent d'une transformation progressive des pratiques et des attentes des actifs à l'égard de leurs déplacements domicile-travail.

Les analyses de BL Évolution montrent[5] notamment que **ces trajets sont de plus en plus perçus comme une contrainte pesant sur la qualité de vie, le pouvoir d'achat et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**. Cette perception est d'autant plus marquée que **les distances domicile-travail continuent globalement de s'allonger** sous l'effet de la dissociation croissante entre lieux d'habitat et bassins d'emploi. **Le chaînage entre plusieurs motifs intervient également dans le choix du mode**, notamment concernant la parentalité, accentuant les contrastes entre zones rurales et urbaines[6].

Dans le même temps, **certains signaux traduisent une évolution des comportements** : en une dizaine d'années, **la part modale du vélo pour les déplacements domicile-travail a doublé**, portée par le développement des aménagements cyclables, l'essor du vélo à assistance électrique et une demande croissante de solutions de mobilité plus sobres. Après le recul observé pendant la crise sanitaire, **les transports collectifs connaissent également une dynamique de reprise** dans les territoires les mieux desservis.

Ces évolutions demeurent encore insuffisantes pour modifier profondément les équilibres modaux à l'échelle nationale, mais elles **confirment l'existence d'une aspiration croissante** à des déplacements plus efficaces, moins coûteux et moins contraints.

Dans ce contexte, **les employeurs disposent d'une capacité d'action déterminante** pour accompagner et amplifier ces mutations en favorisant les conditions du report modal et en réduisant les freins organisationnels auxquels sont confrontés leurs salariés.

[4] https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/part-des-deplacements-domicile-travail-en-voiture
[5] https://www.bl-evolution.com/la-lente-metamorphose-des-deplacements-domicile-travail-en-france/
[6] https://www.cerema.fr/fr/actualites/devenir-parent-est-ce-changer-mobilite

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

L'enjeu n'est donc plus seulement de proposer des alternatives à la voiture individuelle, mais **de créer les conditions permettant aux salariés d'y recourir effectivement** selon les caractéristiques de leur territoire et de leur activité professionnelle.

A2. UN POTENTIEL DE DÉCARBONATION DES MOBILITÉS

Les constats précédents convergent avec les analyses d'Aurélien Bigo, dont les travaux sur la décarbonation des mobilités rappellent que la réduction des émissions repose sur l'activation de **plusieurs leviers : la demande de transport, le report modal, le remplissage des véhicules, leur efficacité énergétique et enfin la décarbonation de l'énergie utilisée**. Ils mettent en lumière un point central : **il ne suffit pas de verdir les motorisations ou d'encourager des comportements individuels vertueux**. Si les kilomètres parcourus continuent d'augmenter ou si les véhicules restent faiblement mutualisés, les progrès technologiques risquent d'être neutralisés par un effet rebond.

Selon lui, atteindre les trajectoires climatiques impose de **combiner trois familles d'actions** :

1. **Le report modal**, vers les transports collectifs, les mobilités actives et partagées ;
2. **La sobriété kilométrique**, en réduisant le nombre et la longueur des trajets dès que possible ;
3. **La mutualisation**, en augmentant le taux de remplissage des véhicules, en particulier dans les zones périurbaines et rurales où les alternatives restent limitées.

Or ces trois leviers sont précisément ceux sur lesquels les employeurs peuvent agir de manière concrète. En influençant l'organisation du travail, l'accès aux infrastructures, l'information des salariés, les incitations financières et les partenariats avec les autorités organisatrices, **les employeurs occupent une position unique** pour réduire simultanément les kilomètres parcourus, changer les modes utilisés et augmenter le taux de remplissage des déplacements.

C'est également l'enseignement clé du dossier « Mobilités décarbonées » de MobiliseYourCity (2022)[7], qui souligne que la transition nécessite d'agir **simultanément sur la demande de déplacements, l'usage des modes, l'efficacité énergétique et l'occupation de l'espace urbain**.

Dans cette perspective, **la mobilité employeur représente un levier sous-mobilisé mais stratégique**, par la montée en puissance du télétravail, l'essor des démarches de covoiturage organisé par bassin d'emploi, la restructuration des flottes professionnelles, la valorisation du vélo et l'accompagnement au changement sont autant d'outils qui permettent d'agir sur l'équation carbone dans son ensemble.

Lorsque ces leviers sont combinés, les effets ne s'additionnent pas seulement : ils se renforcent mutuellement, ce qui en fait un puissant facteur de transformation.

B. PRINCIPAUX ACTEURS, CADRE RÉGLEMENTAIRE, FISCALITÉ ET FINANCEMENTS

B1. LES ACTEURS DES MOBILITÉS EMPLOYEURS

Les mobilités employeurs **mobilisent un écosystème particulièrement large**, **dont la diversité reflète la multiplicité des enjeux concernés** : déplacements domicile-travail, déplacements professionnels, responsabilité sociale et environnementale, santé et bien-être au travail, attractivité des territoires, dialogue social ou encore décarbonation.

[7] https://www.mobiliseyourcity.net/fr/mobilites-decarbonees-un-defi-global

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Les employeurs : acteurs centraux de la transformation

Employeurs privés, administrations, établissements publics, collectivités territoriales ou établissements hospitaliers constituent les premiers acteurs des mobilités employeurs. Ils disposent de leviers d'action directs sur les déplacements de leurs salariés ou agents à travers l'organisation du travail, les politiques de ressources humaines, le télétravail, les dispositifs financiers de soutien aux mobilités, la gestion des flottes ou encore l'aménagement des sites.

Leur rôle s'est progressivement renforcé sous l'effet des évolutions réglementaires récentes et de l'intégration croissante des enjeux de mobilité dans les politiques de responsabilité sociétale des organisations.

Les acteurs publics d'accompagnement et de ressources

Plusieurs organismes nationaux contribuent à la diffusion des connaissances, des outils méthodologiques et des dispositifs d'accompagnement :

- L'ADEME, qui développe des ressources techniques, anime des programmes nationaux et accompagne les employeurs dans leurs démarches de mobilité durable ;
- Le Cerema, qui produit des travaux d'expertise, des guides méthodologiques et des analyses territoriales ;
- La DGITM, qui pilote les politiques publiques nationales de mobilité et coordonne plusieurs dispositifs destinés aux employeurs ;
- France Mobilités, qui assure une fonction de centre de ressources et de diffusion des bonnes pratiques à destination des territoires et des acteurs économiques.

Ces structures contribuent à l'acculturation des acteurs et à la diffusion des solutions innovantes.

Les partenaires institutionnels et sociaux

Les mobilités employeurs constituent également un sujet de dialogue et de concertation mobilisant :

- Les organisations patronales et les organisations syndicales de salariés ;
- Les chambres consulaires (CCI, CMA, Chambres d'agriculture) ;
- Les collectivités territoriales et les autorités organisatrices de la mobilité ;
- Le tissu associatif (élus, professionnels, fédérations, usagers, associations d'entreprises et gestionnaires de zones d'activités...).

Leur rôle est essentiel pour faire **émerger des démarches collectives**, favoriser l'échange de bonnes pratiques et construire des réponses adaptées aux réalités locales.

Un marché croissant de prestataires spécialisés

Enfin, le développement des mobilités employeurs a favorisé l'émergence d'un écosystème de prestataires spécialisés : bureaux d'études, cabinets de conseil, plateformes numériques, opérateurs de covoiturage, gestionnaires de flottes, solutions MaaS ou encore fournisseurs de données.

Ces acteurs interviennent principalement dans la réalisation de diagnostics, l'élaboration de plans de mobilité, l'analyse des flux ou l'accompagnement au changement.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

B2. UN CADRE RÉGLEMENTAIRE EN FORTE ÉVOLUTION

Depuis une quinzaine d'années, **les employeurs sont progressivement devenus des acteurs à part entière des politiques de mobilité**. Longtemps considérés comme de simples bénéficiaires des infrastructures et services de transport, **ils sont désormais identifiés comme des leviers essentiels** de transformation des comportements de déplacement, de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Cette évolution s'est traduite par un renforcement progressif du cadre réglementaire, notamment avec la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte de 2015, puis surtout avec la **Loi d'Orientation des Mobilités (LOM)** du 24 décembre 2019, qui a consacré le rôle des employeurs dans l'organisation des déplacements du quotidien. La mobilité est désormais abordée sous plusieurs angles complémentaires :

- Le dialogue social ;
- La mobilité durable des salariés ;
- La décarbonation des déplacements ;
- La politique de responsabilité sociétale ;
- La gouvernance territoriale ;
- Le reporting extra-financier.

L'une des principales évolutions introduites par la LOM **consiste à intégrer la mobilité domicile-travail dans le dialogue social de l'entreprise.** Ainsi, conformément à *l'article L2242-17 du Code du travail*, les entreprises disposant d'au moins un délégué syndical et employant au moins 50 salariés sur un même site, doivent intégrer la question des déplacements domicile-travail dans les négociations annuelles obligatoires relatives à l'égalité professionnelle et à la qualité de vie et des conditions de travail.

Ces négociations peuvent notamment porter sur :

- La réduction du coût des déplacements ;
- Le développement des mobilités actives ;
- Le covoiturage ;
- Le télétravail ;
- La prise en charge des frais de transport ;
- Le recours au Forfait Mobilités Durables ;
- L'amélioration de l'accessibilité des sites.

L'objectif poursuivi par le législateur était clair : faire de la mobilité un sujet de dialogue social au même titre que les rémunérations ou la qualité de vie au travail.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Que se passe-t-il en l'absence d'accord : La LOM a également créé un mécanisme liant dialogue social et planification de la mobilité. Lorsqu'aucun accord n'est trouvé à l'issue des négociations obligatoires, l'employeur doit élaborer un **Plan de Mobilité Employeur (PDME)** de manière unilatérale. Cette disposition est prévue par *l'article L1214-8-2 du Code des transports*.

Le PDME doit alors comprendre :

- un diagnostic des pratiques de déplacement ;
- un programme d'actions ;
- un calendrier de mise en œuvre ;
- des modalités de suivi et d'évaluation ;
- les moyens financiers associés.

Le plan doit être porté à la connaissance des salariés ainsi qu'à l'autorité organisatrice de la mobilité compétente.

Cette articulation entre NAO et PDME constitue aujourd'hui l'un des principaux mécanismes de mobilisation des employeurs autour des déplacements de leurs salariés.

Des obligations croissantes autour des flottes et des infrastructures

Au-delà du dialogue social, plusieurs obligations concernent directement les équipements et les véhicules des entreprises.

Parmi celles-ci figurent notamment :

- La prise en charge obligatoire de 50 % des abonnements de transports collectifs pour les salariés, pouvant être porté jusqu'à 75% par accord avec les organisations syndicales dans les conditions d'exonération sociales et fiscales pour les entreprises privées. Cette prise en charge obligatoire est généralisée à 75% pour les agents des fonctions publiques ;
- La possibilité de mettre en œuvre un Forfait Mobilités Durables ;
- L'électrification progressive des flottes ;
- L'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques ;
- La réalisation de stationnements vélos sécurisés ;
- Le suivi des acquisitions de véhicules à faibles émissions.

Ces obligations ont été renforcées par la loi Climat et Résilience et par plusieurs évolutions récentes du droit européen visant à accélérer la décarbonation du parc automobile.

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) : Quand la mobilité employeur devient un enjeu de reporting extra-financier

Au-delà des obligations issues de la Loi d'Orientation des Mobilités, les employeurs sont désormais confrontés à une évolution majeure du cadre européen avec la mise en œuvre de la CSRD.

Cette directive européenne vise à **harmoniser et renforcer le reporting de durabilité des entreprises**. Elle impose progressivement aux organisations concernées de publier des informations détaillées sur leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), selon des normes communes à l'échelle européenne.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Les premières entreprises concernées sont notamment **les grandes entreprises** dépassant deux des trois seuils suivants :

- Plus de 250 salariés ;
- Plus de 50 M€ de chiffre d'affaires ;
- Plus de 25 M€ de total de bilan.

À terme, plusieurs milliers d'entreprises françaises seront concernées directement ou indirectement par ces obligations de transparence.

Le Scope 3 : une nouvelle lecture des émissions de transport

L'un des apports majeurs de la CSRD réside dans la généralisation de la comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre selon la méthodologie du Greenhouse Gas Protocol, distinguant les émissions de Scope 1, Scope 2 et Scope 3.

Le Scope 3 regroupe **l'ensemble des émissions indirectes générées par l'activité de l'organisation**, mais ne provenant pas directement de ses installations ou de sa consommation d'énergie.

On y retrouve notamment :

- Les achats de biens et services ;
- Les déplacements professionnels ;
- Les déplacements domicile-travail des salariés ;
- Le transport de marchandises ;
- Les déplacements des visiteurs ;
- Les émissions liées aux fournisseurs ;
- L'utilisation des produits vendus.

Dans de nombreuses entreprises tertiaires, les émissions de Scope 3 représentent désormais plus de 70 à 90 % du bilan carbone total, loin devant les émissions directes liées aux bâtiments ou à la consommation énergétique.

Les déplacements domicile-travail occupent donc une place particulière dans ce dispositif. Jusqu'à récemment, ils étaient **souvent considérés comme extérieurs au périmètre d'action de l'entreprise**. La logique de la CSRD conduit au contraire à les considérer comme **un impact indirect significatif que l'organisation doit mesurer**, suivre et, lorsque cela est pertinent, réduire.

Concrètement, les entreprises soumises à la CSRD sont désormais incitées à :

- mieux connaître les modes de déplacement de leurs salariés ;
- quantifier les distances parcourues ;
- estimer les émissions associées ;
- identifier les populations les plus dépendantes de la voiture ;
- suivre l'évolution des pratiques dans le temps ;
- mettre en place des actions de réduction ;
- démontrer les résultats obtenus auprès de leurs parties prenantes.

Dans cette perspective, **le diagnostic mobilité devient progressivement un outil de pilotage climatique autant qu'un outil de gestion des déplacements.**

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Cette évolution modifie profondément la manière dont les entreprises vont appréhender les mobilités employeurs.

Les démarches de covoiturage, de télétravail, de déploiement du vélo, de report vers les transports collectifs ou encore d'électrification des flottes **ne relèvent plus uniquement de la qualité de vie au travail ou de la responsabilité sociétale**. Elles participent désormais directement à la **trajectoire de réduction des émissions** et aux engagements de décarbonation que les organisations doivent rendre publics.

Ainsi, pour les employeurs, les mobilités se situent aujourd'hui à la croisée de **plusieurs enjeux :**

- conformité réglementaire ;
- stratégie climatique ;
- reporting environnementaux, sociaux et de gouvernance ;
- attractivité et marque employeur ;
- maîtrise des coûts ;
- qualité de vie au travail.

L'émergence de la CSRD contribue ainsi à faire passer la mobilité **d'un sujet** longtemps considéré comme **périphérique à un objet stratégique de gouvernance et de pilotage**. Elle renforce également la nécessité, pour les employeurs comme pour les acteurs publics de la mobilité, **de disposer de données fiables**, d'indicateurs harmonisés et d'outils permettant d'évaluer objectivement les effets des politiques mises en œuvre.

B3. PLANIFICATION ET GOUVERNANCE : VERS UNE MEILLEURE ARTICULATION DES RESPONSABILITÉS

Les mobilités employeurs **s'inscrivent dans un cadre de gouvernance multi-acteurs** où se croisent compétences des employeurs, des autorités organisatrices de la mobilité et des collectivités territoriales.

Les plans de mobilité employeur (PDME)

Ils constituent aujourd'hui le principal outil de planification à l'échelle des entreprises. Ils permettent d'objectiver les pratiques de déplacement, d'identifier les leviers d'action et de structurer une démarche de réduction de l'usage de la voiture individuelle.

Au-delà de l'échelle de l'entreprise, plusieurs travaux récents soulignent l'intérêt de développer des **approches collectives associant employeurs, collectivités et autorités organisatrices**. **Les démarches inter-entreprises** apparaissent particulièrement **pertinentes dans les zones d'activités** ou les grands bassins d'emploi où les problématiques de mobilité sont largement partagées.

Les travaux de BL Évolution[8] mettent notamment en avant **l'intérêt d'accords-cadres territoriaux** de mobilité permettant de dépasser les initiatives isolées et d'inscrire les démarches employeurs dans une stratégie de territoire plus cohérente.

[8] https://www.bl-evolution.com/accords-cadres-et-plans-de-mobilite-employeur-un-levier-pour-lattractivite-du-territoire-la-resilience-et-la-decarbonation/

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Le Comité des partenaires

Créé par la Loi d'Orientation des Mobilités, il constitue désormais une instance structurante de dialogue entre les autorités organisatrices et l'ensemble des acteurs concernés par les politiques de mobilité.

Il est instauré par chaque autorité organisatrice des mobilités et comprend notamment des représentants des organisations professionnelles et syndicales, des représentants des associations présentes sur le territoire (usagers et/ou habitants) et des habitants tirés au sort.

Depuis le 1er janvier 2025, la représentation des employeurs y a été significativement renforcée passant à 50% des sièges, traduisant la reconnaissance croissante de leur rôle dans le financement, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de mobilité.

Il est consulté **au moins 1 fois par an** avant toute évolution substantielle de l'offre de mobilité mise en place, sur les orientations de la politique tarifaire, la qualité des services, l'information et notamment pour avis sur le taux de versement mobilité ainsi que sur le document de planification de sa politique.

Cette évolution ouvre la voie à une implication plus forte du monde économique dans la gouvernance locale des mobilités.

B4. LE VERSEMENT MOBILITÉ : PRINCIPAL MÉCANISME DE FINANCEMENT DES POLITIQUES DE MOBILITÉ

Instauré en Île-de-France en 1971 puis étendu progressivement aux agglomérations hors Île-de-France à compter de 1973, **le versement mobilité est un impôt local acquitté par les employeurs publics et privés d'au moins 11 salariés**.

Le versement mobilité est **affecté au financement de la compétence mobilité des AOM locale**, tant pour assurer l'exploitation des services que pour les investissements à réaliser.

Son instauration, **conditionnée à l'organisation d'au moins une ligne régulière**, et la fixation de son taux relèvent du libre choix de l'AOM au sein de son territoire, dans les conditions et limites prévues par la loi telles que :

- la localisation de l'AOM, selon qu'elle est située en Île-de-France ou hors Île-de-France ;
- la taille de l'agglomération ;
- la décision de réalisation d'un transport collectif en site propre (TCSP) : métro, tramway, bus à haut niveau de service, transport par câble…
- la forme juridique de l'AOM et la présence d'une commune touristique parmi ses membres, permettant l'application d'un bonus supplémentaire.

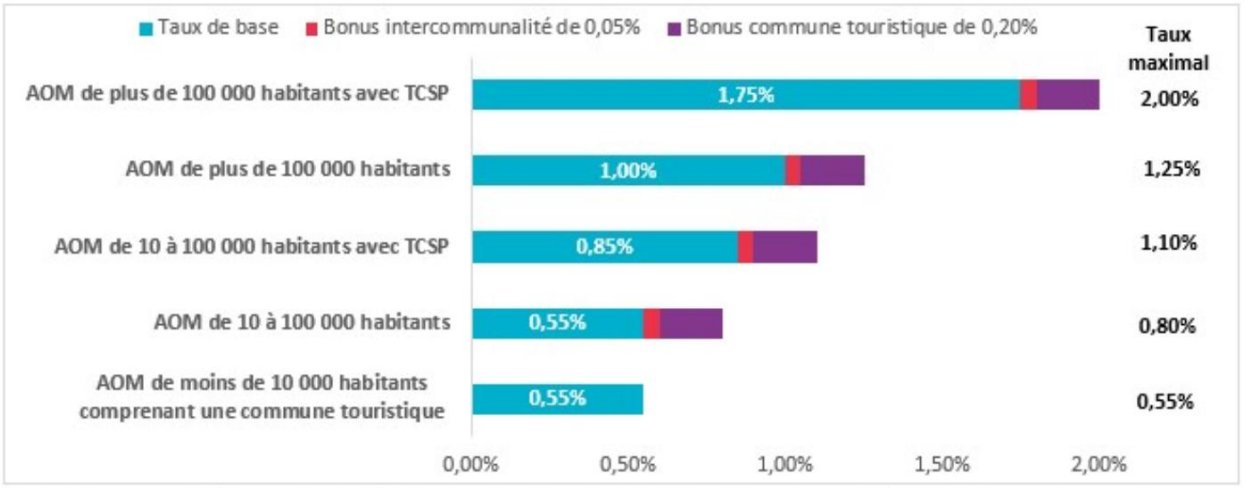
Assis sur la masse salariale, le versement mobilité est recouvré dans les mêmes conditions que les cotisations sociales par les URSSAF et les Mutualités sociales agricoles.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Lorsqu'un employeur loge ou transporte ses salariés, il est en droit de demander le remboursement des sommes acquittées. Certaines associations en sont exonérées sous conditions fixées par la loi.

Taux plafond du versement mobilité (hors Île-de-France)

Source : article L.2333-67 du Code général des collectivités locales



Bonus intercommunalité : accordé aux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et à leurs groupements.

294 AOM locales (hors Île-de-France) ont choisi de recourir à cet impôt pour financer leur politique de mobilité. **Il représente en moyenne 46% de leurs ressources**, faisant de lui l'un des piliers du modèle économique de la mobilité locale.

Parmi les AOM locales, seules celles qui exercent directement la compétence mobilité peuvent instaurer le versement mobilité, soit 698 AOM. **Lorsque la région est AOM locale de substitution, il ne lui est pas possible de lever le versement mobilité.**

Les évolutions législatives récentes ont conduit à un élargissement progressif du dispositif :

- possibilité de modulation dans certaines situations ;
- création d'un Versement Mobilité Régional et Rural (VMRR) depuis 2025 ;
- maintien du Versement Mobilité Additionnel pour certains syndicats mixtes.

Au-delà de sa fonction financière, **le Versement Mobilité témoigne du lien étroit entre employeurs et politiques publiques de mobilité.** Cette contribution justifie pleinement leur **implication croissante dans les instances de gouvernance,** les démarches de planification et l'évaluation des politiques menées à l'échelle des territoires.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

C. LES DISPOSITIFS A LA MAIN DES EMPLOYEURS : ENTRE INSTRUMENT DE RÉMUNÉRATION INDIRECTE, INCITATIONS, ORGANISATION DU TRAVAIL ET TRANSITION DES MOBILITÉS

C1. LES VÉHICULES D'ENTREPRISES, PASSER D'UNE LOGIQUE DE POSSESSION…

Longtemps considérée comme un simple outil de travail, la voiture de fonction constitue aujourd'hui un sujet majeur des politiques de mobilité employeur. Selon une étude récente du Forum Vies Mobiles[9], près de **1,5 million de véhicules de fonction** circulent en France, bénéficiant à environ **5,8 % des actifs**, mais représentant près d'un quart des immatriculations de véhicules neufs.

L'étude montre également qu'elle fonctionne aujourd'hui avant tout comme un **instrument de rémunération indirecte et de stratification sociale**, sous-imposé et largement décorrélé des besoins réels de mobilité professionnelle.

Toujours selon l'étude, la voiture de fonction représente une **dépense annuelle d'environ 15 milliards d'euros pour les entreprises** et un **manque à gagner fiscal et social de 1,8 milliard d'euros par an** pour les finances publiques. À lui seul, le soutien explicite aux voitures de fonction électriques représente **850 millions d'euros**, soit plus du double du budget du leasing social.

Par ailleurs, il est constaté un décalage entre la vocation initiale du dispositif et ses usages réels. En moyenne, **70 % des kilomètres réalisés avec une voiture de fonction correspondent à des déplacements personnels.** Le kilométrage professionnel moyen est faible et d'environ 5 200 km par an, ce qui implique que de nombreux bénéficiaires n'ont qu'un besoin marginal du véhicule pour travailler, tandis que d'autres professions très dépendantes de la voiture (aides à domicile, ouvriers, artisans) n'y ont pas accès. L'attribution des voitures de fonction suit ainsi principalement une **logique statutaire et sociale** éloignée des besoins réels.

Près de **la moitié des véhicules sont mis à disposition des cadres et professions supérieures**, contre moins d'un cinquième aux catégories populaires. Les inégalités de revenus, de genre et de territoire sont marquées : **75 % des bénéficiaires d'une voiture de fonction sont des hommes** et les 10 % des actifs les plus riches sont dix fois plus susceptibles d'en bénéficier que les 10 % les plus pauvres.

Du point de vue des employeurs, la voiture de fonction apparait dans l'étude comme un **outil de gestion salariale particulièrement efficace** : elle fidélise, valorise et flexibilise les salariés, tout en constituant une forme de rémunération bien plus avantageuse qu'une augmentation de salaire classique, du fait de la **sous-évaluation par les pouvoirs publics de l'avantage en nature** qu'elle représente. Cette logique favorise mécaniquement les véhicules les plus chers et les mieux équipés.

De plus l'étude met en avant que, **les politiques de mobilité et de rémunération sont souvent fragmentées au sein des entreprises**, entre directions des ressources humaines, gestionnaires de flotte, responsables RSE et managers opérationnels. Cette fragmentation favorise l'inertie et la voiture de fonction est reconduite parce qu'elle existe déjà ou parce qu'elle est perçue comme un standard sectoriel.

Sur le plan industriel, la voiture de fonction tend à devenir d'après l'étude un **pilier du marché automobile premium**, orientant l'offre vers des véhicules lourds, coûteux et souvent surdimensionnés.

Sur le plan écologique, son rôle de moteur de la transition apparaît largement surestimé : l'électrification des flottes progresse lentement, les véhicules sont pour beaucoup peu accessibles financièrement sur le marché de l'occasion, et la gratuité d'usage encourage des pratiques intensives qui réduisent fortement les gains environnementaux.

[9] https://forumviesmobiles.org/recherches/16331/pour-qui-roule-la-voiture-de-fonction

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

C2. …À UNE LOGIQUE D'USAGE

Au-delà de la question des véhicules de fonction, les employeurs disposent également **d'un important levier d'action à travers la gestion de leurs flottes professionnelles**. Dans de nombreuses organisations, les véhicules de service demeurent faiblement utilisés, avec d'importantes périodes d'immobilisation au cours de la journée, de la semaine ou de l'année.

L'autopartage d'entreprise vise précisément à améliorer le taux d'utilisation de ces véhicules en permettant leur mutualisation entre plusieurs salariés, services ou établissements. Cette logique de partage permet de répondre aux besoins de déplacement professionnel tout en réduisant le nombre total de véhicules nécessaires.

Les bénéfices attendus sont multiples :

- diminution des coûts d'acquisition, de location et d'entretien ;
- optimisation des taux d'usage ;
- réduction du besoin en stationnement et opportunité foncière ;
- accélération du renouvellement vers des véhicules à faibles émissions ;
- amélioration du suivi des usages grâce aux outils numériques de réservation.

Certaines organisations vont plus loin **en ouvrant ponctuellement ces véhicules à d'autres usages : déplacements interservices, mises à disposition pour les trajets domicile-travail ou encore partage avec d'autres employeurs implantés à proximité**. Ces démarches participent à une évolution plus profonde des politiques de mobilité, qui privilégient progressivement **l'accès à un service de mobilité plutôt que la possession d'un véhicule dédié.**

Dans un contexte de décarbonation et de maîtrise des dépenses publiques comme privées, **l'autopartage constitue ainsi un complément pertinent aux politiques de verdissement des flottes**. Il permet d'agir non seulement sur les émissions unitaires des véhicules mais également sur leur nombre et leur niveau d'utilisation, rejoignant ainsi les objectifs de sobriété et d'efficience portés par les politiques de mobilité durable.

C3. LE TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail constitue probablement **la transformation la plus significative des mobilités employeurs de la dernière décennie**. Contrairement à la plupart des dispositifs qui cherchent à modifier le mode utilisé, il agit directement sur la nécessité même du déplacement.

Depuis la crise sanitaire, le télétravail s'est durablement installé dans l'organisation du travail. Selon une étude de l'INSEE[10], au premier semestre 2024, **plus d'un salarié du secteur privé sur cinq y a recours** selon un mode hybride proche de **deux jours par semaine en moyenne**.

Cette évolution produit des effets significatifs sur les mobilités quotidiennes : les études disponibles estiment que le développement du télétravail a contribué à réduire d'environ **10 à 13 % les déplacements domicile-travail** à l'échelle nationale, tout en modifiant leur répartition dans le temps en atténuant partiellement les pics de fréquentation observés les jours ouvrés.

Les caractéristiques sociodémographiques et les conditions d'emploi des personnes en télétravail ont également évolué entre 2019 et 2023. **Les femmes, initialement moins concernées, télétravaillent désormais un peu plus** fréquemment que les hommes (27 % contre 25 %).

[10] https://www.insee.fr/fr/statistiques/8990749

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Les disparités selon les catégories socioprofessionnelles restent marquées : en 2023, **65 % des cadres** télétravaillent, contre 28 % des professions intermédiaires, 11 % des employés et presque aucun ouvrier. Le télétravail est également plus répandu dans le secteur privé (30 %) que dans la fonction publique (19 %), ainsi que parmi les salariés en contrat « stable » (28 %) par rapport à ceux en contrat à durée limitée (14 %).

Les bénéfices sur la mobilité sont particulièrement marqués pour les salariés effectuant les trajets les plus longs. Les analyses de l'Observatoire du Télétravail[11] montrent que **plus de la moitié des télétravailleurs économisent plus d'une heure de transport par jour télétravaillé**, tandis que 77 % identifient un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle comme motivation principale.

Du point de vue environnemental, le télétravail présente un potentiel notable de réduction des émissions liées aux déplacements domicile-travail, notamment **lorsqu'il concerne des salariés résidant loin de leur lieu de travail.** Son impact dépend toutefois de l'organisation retenue, **des effets rebond éventuels et des pratiques résidentielles** qu'il peut favoriser à plus long terme.

En effet, les gains en matière de mobilité ne se traduisent pas mécaniquement par une réduction proportionnelle des kilomètres parcourus. **Les jours télétravaillés suppriment des trajets pendulaires** souvent longs et fortement émetteurs, mais plusieurs travaux mettent en évidence une réorganisation des modes de vie **avec une multiplication de déplacements de proximité dans la journée**, augmentation de certaines mobilités de loisirs ou de consommation, voire, pour certaines catégories de salariés, **éloignement du lieu de résidence rendu possible** par la diminution du nombre de trajets hebdomadaires vers le lieu de travail. Les bénéfices environnementaux du télétravail dépendent ainsi fortement des pratiques individuelles et à sa fréquence réelle d'usage.

Enfin, cinq ans après la crise sanitaire, le télétravail semble être passé du statut de mesure exceptionnelle à celui **d'attente sociale durable**. L'enquête 2025 de l'Observatoire du Télétravail indique que **54 % des télétravailleurs envisageraient de démissionner en cas de suppression du dispositif**, tandis que plus d'un salarié sur deux souhaiterait pouvoir télétravailler davantage.

Cette évolution illustre que la tendance au télétravail va donc s'installer durablement dans les pratiques de mobilité et témoigne, par la même occasion, d'une **considération, par de nombreux employeurs, comme un enjeu d'attractivité, de fidélisation et de recrutement autant qu'un levier de mobilité durable.**

C4. LE FORFAIT MOBILITÉ DURABLE (FMD)

Créé par la Loi d'Orientation des Mobilités en 2019, **le Forfait Mobilités Durables constitue aujourd'hui le principal outil financier à disposition des employeurs** pour encourager les mobilités alternatives à la voiture individuelle.

Facultatif dans le secteur privé, il permet à l'employeur de prendre en charge les frais engagés par les salariés pour leurs trajets domicile-travail réalisés en vélo, covoiturage, transports collectifs hors abonnement, engins de déplacement personnels, services de mobilité partagée ou autopartage.

L'ensemble des salariés sont éligibles au FMD sous réserve de justifier de leurs pratiques de déplacement ou de leurs dépenses en matière de mobilité. Les mobilités concernées sont, au choix de l'employeur :

- le vélo personnel du salarié, avec ou sans assistance électrique, ou son engin de déplacement personnel motorisé (trottinette électrique, gyropode, mono-roue, hoverboard…) ;
- le covoiturage (comme conducteur ou passager) ;
- les transports publics (à l'exclusion des abonnements, remboursés à 50 % par ailleurs) ;

[11] https://obstt.fr/2025/10/resultats-enquete-teletravail-2025/

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

- l’auto-partage (si ≤ 60g/km de CO2) ;
- la location ou mise à disposition de scooter électrique, vélo ou trottinette avec ou sans assistance électrique, ou autre engin de déplacement personnel motorisé (EDPM).

Le FMD bénéficie d'un régime fiscal et social favorable avec une exonération pouvant atteindre 600 € par an et par salarié, portée à 900 € lorsqu'il est cumulé avec la prise en charge d'un abonnement de transport collectif.

C5. LE REMBOURSEMENT DES TRANSPORTS COLLECTIFS

Le remboursement des abonnements de transport collectif constitue le socle historique des mobilités employeurs. Dans le secteur privé, **les employeurs ont l'obligation** de prendre en charge **au minimum 50 % du coût des abonnements de transport public ou de location de vélos utilisés pour les trajets domicile-travail**.

Dans la fonction publique, cette participation a été portée à **75 % pour les agents des trois fonctions publiques** depuis septembre 2023. Ce taux de 75% avec les exonérations sociales et fiscales, peut également être adopté dans les entreprises privées par des accords avec les organisations représentatives du personnels ou par décision unilatérale de l’entreprise.

Ce dispositif bénéficie d'une forte notoriété et d'une mise en œuvre relativement simple. **Il constitue aujourd'hui le principal soutien financier aux transports collectifs,** même si certains employeurs choisissent d'aller au-delà du minimum légal afin de renforcer leur politique de mobilité ou leur attractivité.

Cette prise en charge est exonérée de cotisations et de contributions sociales. Elle n’est pas soumise à l’impôt sur le revenu pour le salarié. Sur le taux de 75% concernant le secteur privé, les exonérations de cotisations et fiscales supplémentaires font l’objet d’une spécification dans la loi de finance annuellement, et ne sont pas donc pas assurées d’être reconduites chaque année.

A noter que **seules les cartes d’abonnement sont prises en charge par l’employeur**, qu’elles soient annuelles, mensuelles ou hebdomadaires. La prise en charge obligatoire des frais de transport en commun est **cumulable avec le forfait mobilités durables (FMD)** et dans le cas d’un cumul avec le FMD, le plafond d’exonération d’impôt et de charges sociales est fixé à 900 € par an et par salarié.

C6. LA PRIME TRANSPORT ET LES AIDES À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

La prime transport permet aux employeurs de prendre en charge tout ou partie des frais de carburant ou d'alimentation des véhicules électriques, hybrides rechargeables ou hydrogène utilisés par leurs salariés pour leurs déplacements domicile-travail.

Elle vise principalement les situations où les alternatives à la voiture demeurent limitées, notamment dans les territoires peu denses ou insuffisamment desservis par les transports collectifs.

Le dispositif bénéficie d'exonérations sociales et fiscales pouvant atteindre **300 € pour les carburants** et jusqu’à **600 € pour les énergies alternatives**.

Si cette aide répond à des enjeux d'équité territoriale, elle est parfois critiquée pour son effet potentiellement contradictoire avec les objectifs de report modal. Elle constitue néanmoins un outil utile pour accompagner les publics captifs de la voiture tout en favorisant la transition vers des véhicules moins émetteurs.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

C7. LE TITRE MOBILITÉ

Instauré par la Loi d'Orientation des Mobilités et inspiré du modèle du titre-restaurant, le titre-mobilité est un support de paiement dédié aux dépenses de mobilité durable.

Il permet de **verser le Forfait Mobilités Durables ou certaines aides** à la mobilité **sous forme dématérialisée et sécurisée**. Les salariés peuvent l'utiliser pour régler une large gamme de dépenses : covoiturage, location de vélos, réparations, transports publics hors abonnement ou services de mobilité partagée.

Son principal intérêt réside dans la **simplification administrative** qu'il apporte aux employeurs et dans la visibilité qu'il donne aux politiques de mobilité.

C8. L'INDEMNITÉ KILOMÉTRIQUE

Les indemnités kilométriques permettent de **rembourser les frais engagés par les salariés** lorsqu'ils utilisent leur véhicule personnel pour effectuer des déplacements professionnels. Leur montant est calculé selon un **barème fiscal national** prenant en compte la distance parcourue et les caractéristiques du véhicule. **Une majoration de 20% existe pour les véhicules électriques**.

Elles concernent principalement les déplacements professionnels, influencent directement les choix de mobilité des salariés et constituent un élément important de la politique globale de mobilité de l'employeur.

Toutefois, si elles répondent à un objectif légitime de compensation des frais professionnels, **leur mobilisation peut également contribuer au maintien de pratiques** de déplacement **fortement dépendantes de la voiture individuelle et des énergies fossiles** lorsqu'elle n'est pas intégrée à une stratégie plus globale de décarbonation des mobilités.

C9. LE COVOITURAGE POUR MUTUALISER LES TRAJETS DU QUOTIDIEN

Le covoiturage constitue aujourd'hui l'un des leviers les plus prometteurs de réduction de l'autosolisme pour les déplacements domicile-travail, **en particulier dans les territoires périurbains et ruraux où l'offre de transports collectifs demeure limitée**. Son principe repose sur une optimisation du taux d'occupation des véhicules, sans investissement lourd en infrastructures et sans modification majeure des habitudes de déplacement.

En France, la voiture reste le mode dominant pour les trajets domicile-travail qui restent très majoritairement réalisés en voiture individuelle, avec des taux d'autosolisme qui dépassent largement ceux observés pour l'ensemble des déplacements.

Aux heures de pointe du matin, autour des grandes métropoles françaises, **84 % des conducteurs circulent seuls dans leur véhicule**[12], illustrant le potentiel non négligeable du covoiturage pour les trajets domicile-travail.

Dans ce contexte, chaque place occupée supplémentaire contribue directement à diminuer les émissions de CO_2, les coûts de déplacement supportés par les ménages et la congestion routière. Les travaux de l'ADEME soulignent que le covoiturage constitue l'un des rares leviers immédiatement mobilisables pour agir sur le taux de remplissage des véhicules.

[12] https://www.vinci-autoroutes.com/fr/actualites/environnement/barometre-autosolisme-automne-2025/

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Les employeurs disposent de plusieurs leviers pour accompagner son développement :

- La mise à disposition de plateformes de mise en relation ;
- La réservation de places de stationnement dédiées ;
- L'adaptation des horaires de travail ;
- La communication ciblée ;
- L'intégration du covoiturage au Forfait Mobilités Durables ;
- La participation à des démarches territoriales coordonnées avec les autorités organisatrices de la mobilité.

Les retours d'expérience montrent que **les démarches les plus efficaces sont généralement celles qui dépassent le cadre d'une entreprise isolée** pour s'inscrire dans une logique de bassin d'emploi ou de zone d'activités, permettant d'atteindre une masse critique d'utilisateurs pour garantir la fiabilité du système. Dans cette perspective, le covoiturage apparaît comme un champ privilégié de coopération entre employeurs, collectivités et opérateurs de mobilité.

C10. LABEL EMPLOYEUR PRO VÉLO

Porté par la Fédération des Usagères et Usagers de la Bicyclette (FUB), **le label Employeur Pro-Vélo vise à reconnaître les organisations engagées dans le développement de la pratique cyclable.**

Le référentiel évalue notamment :

- Les infrastructures mises à disposition ;
- Les services proposés aux salariés ;
- L'accompagnement au changement ;
- La stratégie de gouvernance ;
- Les actions de communication menées.

Au-delà de la reconnaissance externe qu'il procure, **le label constitue un cadre méthodologique permettant aux employeurs de structurer progressivement leur politique cyclable**. Il participe également à renforcer la marque employeur et à inscrire durablement les mobilités actives dans le fonctionnement quotidien de l'organisation.

D. LA MOBILITE EMPLOYEUR EN CHIFFRES : UNE DYNAMIQUE RÉELLE MAIS ENCORE LARGEMENT INABOUTIE

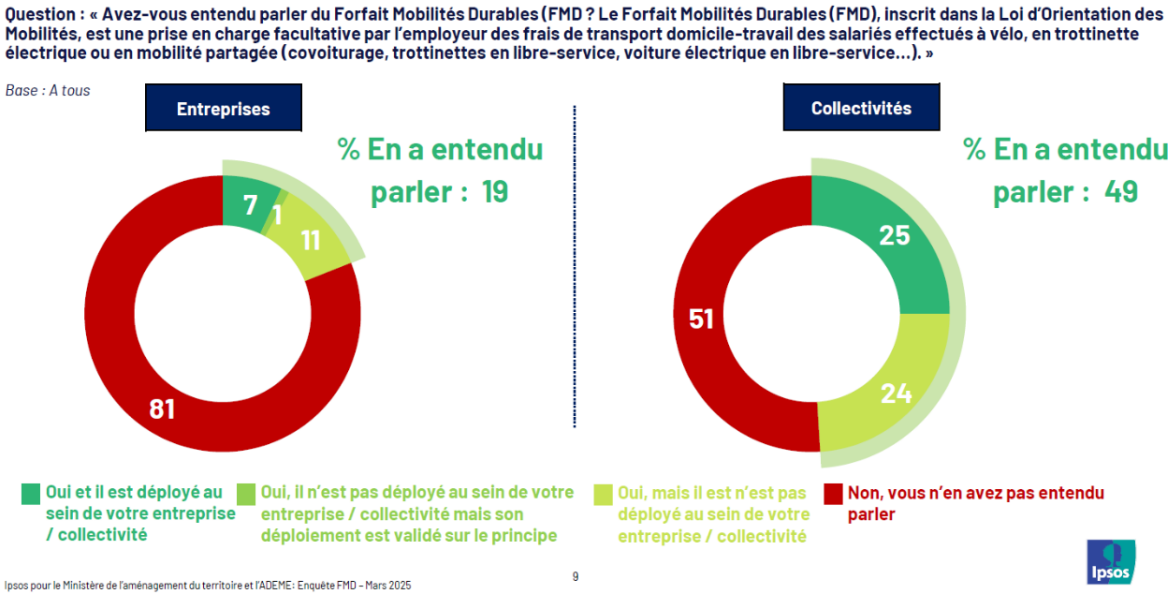
Les mobilités employeurs font désormais l'objet d'un **suivi croissant à travers plusieurs observatoires**, enquêtes et baromètres nationaux. Ces travaux permettent d'apprécier le niveau réel d'appropriation des dispositifs existants par les employeurs et d'identifier les principaux freins à leur diffusion.

Les enseignements qui en ressortent convergent vers un même constat : **malgré une prise de conscience croissante des enjeux de mobilité**, de qualité de vie au travail et de décarbonation, les démarches demeurent encore **largement inégalement déployées selon la taille des structures**, leur localisation et leur niveau de maturité sur ces sujets.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

D1. LE FORFAIT MOBILITÉS DURABLES : UN POTENTIEL ENCORE LARGEMENT SOUS-EXPLOITÉ

Mis en place par la Loi d'Orientation des Mobilités en 2020, le Forfait Mobilités Durables (FMD) constitue aujourd'hui **l'un des principaux outils à disposition des employeurs** pour encourager les mobilités alternatives à la voiture individuelle. Pour suivre son déploiement, le ministère chargé des Transports et l'ADEME publient **depuis 2021 un baromètre annuel**[13].



L'édition 2025 met en lumière une situation contrastée. La connaissance du dispositif demeure encore limitée dans le secteur privé : seuls **19 % des employeurs déclarent connaître le FMD** et **7 % indiquent l'avoir effectivement mis en place**. Les collectivités territoriales apparaissent davantage engagées, avec **49 % déclarant connaître le dispositif et 25 % l'ayant déjà déployé.**

Cette faible diffusion contraste avec les objectifs poursuivis par les pouvoirs publics et avec les avantages associés au dispositif. Les employeurs ayant déployé le FMD soulignent majoritairement des effets positifs sur la qualité de vie au travail, l'image de l'organisation et l'accompagnement des transitions de mobilité.

Le baromètre met également en évidence une certaine homogénéité des usages :

- **92 %** des structures ayant mis en place le FMD l'ouvrent au vélo ;
- **72 %** au covoiturage ;
- **70 %** à la location de vélos ;
- **62 %** aux engins de déplacement personnels motorisés ;
- **44 %** aux transports collectifs hors abonnement.

Les montants versés restent cependant relativement modestes : dans la majorité des cas, **le plafond** annuel **n'excède pas 300 euros** par bénéficiaire.

[13] https://www.francemobilites.fr/actualites/barometre-fmd-edition-2025

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Au-delà du seul FMD, le Baromètre 2025 met en évidence **une faible structuration des politiques de mobilité** au sein des organisations. Ainsi :

- **91 %** des entreprises interrogées **n'ont pas mis en place de Plan de Mobilité Employeur** ;
- **79 % des collectivités** déclarent également ne pas disposer d'un tel plan ;
- **20 % des entreprises** de plus de 50 salariés **n'abordent toujours pas la mobilité domicile-travail** dans le cadre des Négociations Annuelles Obligatoires, malgré les obligations introduites par la Loi d'Orientation des Mobilités.

Les employeurs ayant mis en place le Forfait Mobilités Durables **dressent généralement un bilan favorable** du dispositif, tandis que **les salariés bénéficiaires expriment un niveau élevé de satisfaction.**

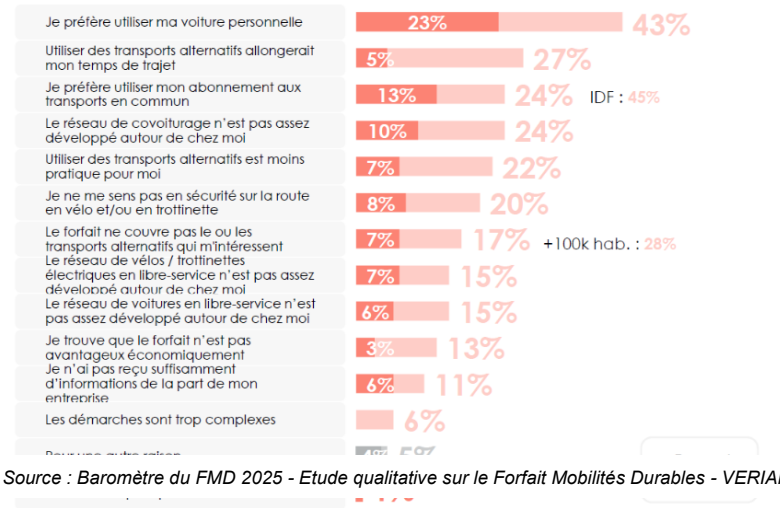
Les résultats du baromètre montrent que le **FMD contribue à soutenir le recours aux mobilités alternatives à la voiture individuelle** et participe à l'amélioration de l'image employeur, de la qualité de vie au travail et de l'engagement en faveur de la transition écologique. **Toutefois, plusieurs freins continuent de ralentir sa diffusion** à grande échelle.

Du côté des salariés, le premier obstacle demeure l'usage dominant de la voiture individuelle (43%). Même lorsqu'ils disposent d'un FMD au sein de leur organisation, certains salariés n'y recourent pas, estimant que leurs conditions de déplacement ne permettent pas facilement l'utilisation des modes éligibles.

Le dispositif est également parfois perçu comme insuffisamment adapté aux pratiques multimodales : **43 % des bénéficiaires considèrent notamment qu'il ne permet pas de combiner aisément plusieurs modes de déplacement au sein d'un même trajet.**

Q12. Pour quelle(s) raison(s) n'avez-vous pas recours au Forfait Mobilités Durables (FMD) ? En premier ? Et ensuite ?

Base : A ceux qui n'ont pas recours au FMD – Plusieurs réponses possibles



Source : Baromètre du FMD 2025 - Etude qualitative sur le Forfait Mobilités Durables - VERIAN

Toutefois, **parmi les salariés** dont l'entreprise n'a pas mis en place le FMD, **un sur deux (51%) se déclare intéressé par le dispositif** mais à **78% pour des motivations financières avant tout.**

Du côté des employeurs, certaines organisations estiment que **le dispositif répond mal à leur contexte territorial**, notamment lorsque les sites sont implantés dans des zones d'activité peu desservies par les alternatives à la voiture ou lorsque la majorité des salariés demeure captive de l'automobile.

D'autres évoquent une **faible appétence perçue des collaborateurs pour les mobilités alternatives**, des interrogations sur le **coût budgétaire** potentiel du dispositif ou encore des **difficultés à l'intégrer dans une politique RH cohérente et lisible**.

Ces constats permettent d'expliquer pourquoi, malgré son potentiel et l'intérêt qu'il suscite, le FMD demeure encore peu diffusé. Parmi les organisations qui ne l'ont pas encore déployé, **96 % des entreprises et 78 % des collectivités n'envisagent pas à ce stade de le mettre en œuvre.**

Le manque d'utilité perçue constitue d'ailleurs le principal frein identifié par les employeurs n'ayant pas mis en place le FMD, cité par **57 % des entreprises et 42 % des collectivités** interrogées. Plusieurs responsables expriment également la crainte de créer **des situations jugées inéquitables**, dans lesquelles une minorité de salariés utilisant le vélo ou le covoiturage bénéficierait d'un avantage financier dont serait **exclue la majorité des effectifs dépendants de leur voiture personnelle**.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Cette situation met en évidence l'importance des leviers identifiés par le baromètre dans le secteur privé : **une augmentation du plafond d'exonération fiscale et sociale** (43 %), **simplification du dispositif avec un recours à un titre-mobilité simplifiant la gestion administrative** (37 %), élargissement des modes éligibles (marche à pied), ainsi qu'un accompagnement plus structuré des employeurs dans sa mise en œuvre. Dans les collectivités, les attentes portent davantage sur la **création d'un « FMD global »** et l'intégration de nouveaux modes, notamment la marche.

En conclusion, le baromètre souligne une **gestion souvent fragmentée de la mobilité**, encore principalement **centrée sur les obligations réglementaires** minimales et r**arement intégrée dans une stratégie globale** associant ressources humaines, responsabilité sociétale, décarbonation et attractivité.

D2. LES ACCORDS COLLECTIFS : UNE APPROPRIATION ENCORE LIMITÉE DE LA MOBILITE DANS LE DIALOGUE SOCIAL

L'intégration de la mobilité domicile-travail dans les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) constitue l'une des innovations majeures de la Loi d'Orientation des Mobilités. L'ambition du législateur était double : faire de la mobilité un sujet de qualité de vie au travail et **construire les politiques de mobilité sur la base du dialogue social plutôt que par des décisions unilatérales de l'employeur.**

Les travaux conduits par l'ADEME[14], portant sur l'analyse de 997 accords collectifs relatifs à l'égalité professionnelle et à la qualité de vie au travail signés entre 2020 et 2021 et complétés par une enquête nationale et plusieurs entretiens avec des représentants des employeurs et des organisations syndicales, montrent toutefois que **l'appropriation de cette obligation demeure incomplète**.

Seuls 25 % des accords analysés évoquaient le Forfait Mobilités Durables et une minorité d'entre eux abordaient des mesures non financières favorisant les modes alternatifs à la voiture individuelle.

Les sujets liés au télétravail ont largement dominé les négociations, souvent sans lien explicite avec les enjeux de mobilité quotidienne. **L'étude souligne également que les négociations se concentrent principalement sur les outils financiers,** alors que les mesures organisationnelles (horaires, management, accessibilité des sites, covoiturage ou stationnement) demeurent moins mobilisées. **L'étude met également en évidence plusieurs difficultés structurelles :**

- un manque d'information et une connaissance encore insuffisante du cadre réglementaire ;
- une compréhension inégale des dispositifs mobilisables (FMD, prime transport, remboursement des transports collectifs, etc.) et la complexité administrative de certains de ces mécanismes ;
- un manque de diagnostic partagé et l'absence de données fiables sur les pratiques de déplacement des salariés ;
- une difficulté à évaluer les coûts budgétaires ;
- les actions non financières visant à encourager le report modal restent minoritaires ;
- une priorité donnée à d'autres sujets de négociation ;
- une faible culture de l'évaluation et du suivi des mesures mises en œuvre.

Pour autant, **les accords les plus aboutis démontrent que le dialogue social peut constituer un puissant levier de transformation lorsqu'il s'appuie sur une connaissance fine des pratiques de mobilité.** Les mesures négociées couvrent alors un champ beaucoup plus large que les seules aides financières : organisation du télétravail, flexibilité des horaires, covoiturage, stationnements vélos sécurisés, infrastructures de recharge, actions de sensibilisation ou encore mise en place d'indicateurs de suivi.

[14] https://librairie.ademe.fr/mobilite-et-transports/6320-bilan-des-accords-collectifs-sur-la-mobilite-domicile-travail.html

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Les enseignements de ces travaux convergent vers une idée forte : **la qualité de la négociation dépend largement de l'existence d'un diagnostic mobilité partagé** entre direction et représentants du personnel.

Plusieurs recommandations formulées par les auteurs visent ainsi à systématiser le recours à des démarches préalables de type Plan de Mobilité Employeur (PDME), à développer des indicateurs harmonisés et à renforcer la formation des acteurs du dialogue social aux enjeux de mobilité durable.

Au-delà du seul cadre de l'entreprise, **l'ADEME souligne également l'intérêt de développer des formes de dialogue territorial** associant autorités organisatrices de la mobilité, branches professionnelles, organisations syndicales et employeurs, notamment dans les zones d'activités ou les grands bassins d'emploi où les problématiques de déplacement sont largement partagées.

Cette logique préfigure le rôle croissant que pourraient **jouer les accords-cadres territoriaux et les comités des partenaires** dans la construction de politiques de mobilité plus cohérentes à l'échelle locale.

Alors que les enjeux liés à la décarbonation, aux difficultés de recrutement, à la qualité de vie au travail ou encore au reporting extra-financier placent désormais la mobilité au cœur des préoccupations des organisations, **les outils existants restent encore insuffisamment mobilisés.**

Les études et baromètres disponibles montrent ainsi qu'une large majorité d'employeurs se limite aujourd'hui au respect des obligations réglementaires, tandis que les démarches les plus intégrées demeurent encore minoritaires. **Ce constat rejoint largement les enseignements des auditions conduites** dans le cadre des présents travaux et justifie la nécessité d'interroger les freins structurels, les besoins d'accompagnement et les évolutions possibles du cadre actuel.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

À RETENIR DE LA PREMIÈRE PARTIE : LA MOBILITE EMPLOYEUR, UN OBJET STRATEGIQUE A LA CROISEE DE PLUSIEURS POLITIQUES PUBLIQUES

Longtemps abordée sous le seul angle des déplacements domicile-travail ou de la prise en charge des frais de transport, ***la mobilité employeur apparaît aujourd'hui comme un enjeu transversal*** *mobilisant simultanément les politiques de mobilité, d'emploi, de transition écologique, d'aménagement du territoire et de qualité de vie au travail.*

Les constats présentés dans cette première partie montrent que ***les déplacements liés au travail continuent de structurer fortement les pratiques de mobilité des Français****, les émissions de gaz à effet de serre du secteur des transports et l'organisation des territoires. Dans un contexte marqué par l'allongement des distances domicile-travail, la progression du télétravail, l'émergence des exigences climatiques et la recherche de nouvelles formes de mobilité plus sobres,* ***les employeurs disposent désormais de leviers d'action significatifs.***

Au-delà des seuls enjeux de transport, ***les mobilités employeurs constituent désormais*** *:*

- ***un enjeu de mobilité****, en influençant directement les choix modaux, les distances parcourues et les conditions d'accès aux lieux d'emploi ;*
- ***un enjeu climatique****, à travers leur contribution aux émissions de gaz à effet de serre, aux objectifs de décarbonation et aux obligations croissantes de reporting extra-financier ;*
- ***un enjeu de ressources humaines****, en raison de leurs impacts sur la qualité de vie au travail, le recrutement, la fidélisation des salariés et l'organisation du travail ;*
- ***un enjeu économique****, au regard des coûts supportés par les entreprises, des gains potentiels de productivité et de l'attractivité des sites d'activité ;*
- ***un enjeu territorial****, enfin, puisqu'ils interrogent la coordination entre employeurs, collectivités, autorités organisatrices et partenaires sociaux pour apporter des réponses adaptées à la diversité des situations locales.*

Pourtant, malgré un cadre réglementaire renforcé, une diversification des dispositifs disponibles et une implication croissante des acteurs publics et privés, ***les dynamiques observées demeurent contrastées et les résultats parfois limités****.*

Les auditions, conduites dans le cadre des présents travaux ont mis en évidence un décalage persistant entre les ambitions affichées et les conditions réelles de mise en œuvre *des mobilités employeurs. Elles permettent d'identifier les principaux freins, besoins et leviers d'amélioration qui sont développés dans la partie suivante.*

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

III. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES AUDITIONS : DIAGNOSTIC ET ENJEUX

A. MÉTHODOLOGIE ET DEROULÉ DES AUDITIONS

Les actions conduites en faveur des mobilités employeurs visent donc à optimiser les déplacements liés à l'activité de l'entreprise, notamment ceux des employés, afin de réduire la pollution et la congestion des infrastructures. Il s'agit également de sensibiliser les employés aux enjeux de la qualité de l'air. Elles peuvent inclure une analyse des déplacements domicile-travail et des déplacements professionnels, un programme d'actions adapté, un plan de financement et un calendrier de réalisation.

Parce qu'elles concernent près de 28 millions d'actifs et influencent directement les choix modaux, les mobilités employeurs sont devenues un enjeu stratégique pour les autorités organisatrices de la mobilité. Les évolutions introduites par la Loi d'Orientation des Mobilités ont renforcé le rôle des employeurs mais ont également complexifié la connaissance et le suivi des démarches engagées sur les territoires. Constatant l'absence de vision consolidée sur la mise en œuvre des Plans de Mobilité Employeur, les effets des négociations annuelles obligatoires ou encore l'impact réel des dispositifs existants, **le GART a souhaité engager une réflexion approfondie sur le sujet.**

L'ambition était de **mieux comprendre les pratiques à l'œuvre**, d'identifier les freins et les leviers d'action, et de formuler des orientations susceptibles d'alimenter le débat public et les futures évolutions des politiques de mobilité.

Fin 2024, le Conseil scientifique du GART a reçu mandat du Conseil d'Administration pour se pencher sur la place des mobilités employeurs dans la dynamique d'évolution des comportements de mobilités des salariés. L'objectif consistait à préparer des orientations à porter par les élus du GART sur ce sujet.

Durant le premier trimestre 2025, les membres du conseil scientifique ont désigné trois représentants pour lancer un cycle d'auditions et piloter cette réflexion : Bernard SOULAGE, son Président, Fanny ARAV et Stéphane COPPEY.

Un questionnaire a été établi visant à interroger les parties prenantes sur : leurs actions respectives conduites sur la mobilité employeur, sur leurs évaluations des dispositifs actuels et sur les enjeux et perspectives pour leurs développements.

Le cycle d'audition c'est déroulé d'avril à décembre 2025 auprès de **trois typologie d'acteurs identifiés** : **les acteurs à portée nationale** (CEREMA, ADEME, CCI, MEDEF, EPE), **les bureaux d'études** (Mon Univers, 1 km à pied, Kisio, Wever), **les territoires** (SMMAG, METROPOLE DE LYON, ASSOCIATION DES INDUSTRIELS DE LA REGION DE MEZIEUX, TISSEO, COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION VENTOUX COMTAT VENAISSIN).

L'intérêt pour ces acteurs s'est porté notamment sur leurs champs d'intervention, leurs expériences et réalisations sur ces sujets ainsi que la pluralité territoriale qu'il pouvait représenter.

Les éléments suivants constituent les principaux points qui peuvent être retenus de ces auditions.

B. PRINCIPAUX CONSTATS PARTAGÉS

B1. DE FORTES DISPARITÉS TERRITORIALES

Bien que la mobilité domicile-travail constitue un enjeu national, les moyens mobilisés, l'intensité des démarches conduites ainsi que le niveau d'implication des employeurs varient fortement selon les territoires, leur densité, leur structure économique et leur niveau de maturité institutionnelle. Les auditions ont permis d'identifier trois grandes catégories de territoires.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Des métropoles ayant fait de la mobilité employeur une politique publique à part entière

Plusieurs grandes agglomérations ont progressivement structuré une véritable politique de mobilité employeur.

Tisséo, le SMMAG, la Métropole de Lyon ou encore plusieurs territoires franciliens ont développé : des équipes dédiées, des réseaux de référents mobilité, des outils numériques, des observatoires, des dispositifs d'accompagnement, des animations récurrentes, des démarches de plans de mobilité inter-employeurs.

Tisséo indique ainsi avoir accompagné près de 350 entreprises représentant environ 260 000 salariés, dispose d'un observatoire dédié, anime le réseau régional RecoMob et organise chaque année les Trophées Mobilités.

Le SMMAG souligne avoir déjà accompagné plus de 220 entreprises représentant près de 90 000 salariés dans le cadre du dispositif M'Pro, avec un suivi pouvant dépasser six années pour certaines entreprises.

La Métropole de Lyon et SYTRAL Mobilités décrivent quant à eux une organisation associant conseillers mobilité territorialisés, directions économiques, financements dédiés et partenariats avec les chambres consulaires.

Ces territoires disposent souvent :

- d'équipes spécialisées ;
- d'outils de diagnostic ;
- de relations établies avec les employeurs ;
- d'indicateurs de suivi ;
- d'une culture de l'expérimentation.

Leurs interrogations ne portent plus principalement sur l'opportunité d'agir mais davantage sur **les moyens de massifier les démarches**, d'élargir les publics concernés ou encore d'évaluer l'efficacité des actions entreprises.

Des territoires intermédiaires engagés mais fragiles

Une seconde catégorie de territoires se situe dans une logique d'accompagnement émergente.

La CCI Île-de-France décrit par exemple un réseau de conseillers mobilité intervenant dans plusieurs départements franciliens mais dont les moyens diminuent progressivement.

De nombreux territoires reposent aujourd'hui davantage sur :

- quelques conseillers mobilité ;
- des financements ponctuels ;
- des appels à projets ;
- des associations locales d'entreprises ;
- des bureaux d'études externes.

Plusieurs acteurs indiquent que le principal défi réside désormais dans le passage du diagnostic à l'action. Comme l'indique la CCI Île-de-France, la réalisation d'un diagnostic est souvent possible mais la mobilisation durable des employeurs, le financement des actions ou encore l'animation dans le temps demeurent plus difficiles à assurer.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Des territoires peu denses encore largement en retrait

Enfin, plusieurs auditions mettent en évidence une situation très différente dans les territoires ruraux et peu denses.

Le CEREMA ou encore la CA Ventoux Comtat Venaissin rappellent que dans de nombreuses collectivités rurales, **la mobilité employeur n'est pas identifiée comme une priorité politique**. **Les alternatives à la voiture y sont limitées** et les employeurs expriment moins de besoins spécifiques en matière de mobilité.

L'ADEME confirme cette réalité en soulignant que les changements comportementaux sont beaucoup plus complexes à obtenir dans les territoires où la voiture demeure la seule solution de déplacement crédible pour une grande partie des salariés.

Plutôt que la congestion ou le report modal, les auditions des territoires peu denses montrent que les problématiques exprimées diffèrent et se concentrent sur les difficultés de recrutement, l'éloignement des salariés, le coût énergétique de la mobilité ou encore l'accès à l'emploi ;

Ce qu'il faut retenir :

*Ce premier constat met en évidence et de manière unanime que **la mobilité employeur ne peut être appréhendée de manière uniforme à l'échelle nationale.***

Les besoins d'une métropole comme Toulouse ou Lyon, disposant déjà d'observatoires, de conseillers mobilité et de centaines d'entreprises engagées, diffèrent profondément de ceux d'une communauté de communes rurale dont les ressources d'ingénierie sont limitées et où la voiture reste dominante.

B2. DES PROFILS D'EMPLOYEURS TRÈS CONTRASTÉS

Au-delà des disparités territoriales, les auditions soulignent une seconde ligne de fracture particulièrement marquée : **celle qui existe entre les différents profils d'employeurs**. Les pratiques observées, les moyens mobilisés, le niveau de maturité des démarches et les objectifs poursuivis **diffèrent fortement selon la taille des structures**, **leur secteur d'activité**, **leur implantation territoriale ou encore leur degré d'exposition à des obligations réglementaires** ou extra-financières.

Malgré cette diversité, les différents acteurs auditionnés convergent autour de l'idée qu'il est désormais **difficile de raisonner comme s'il existait un employeur « type ».** Plusieurs catégories d'acteurs émergent clairement des témoignages recueillis.

Une première catégorie d'employeurs encore peu mobilisée sur les enjeux de mobilité

La première catégorie regroupe principalement les TPE, les PME et une partie des petites structures publiques.

Pour ces organisations, la mobilité demeure souvent **un sujet secondaire** au regard des enjeux de production, de recrutement, de gestion financière ou de développement commercial. Les auditions montrent que ces employeurs **disposent rarement de compétences internes dédiées** et que les sujets de mobilité sont généralement traités de manière ponctuelle lorsqu'une difficulté particulière apparaît.

Pour illustre ce point, la CCI Île-de-France souligne ainsi que près de **90 % des entreprises interrogées ne disposent pas de référent mobilité identifié** et que seulement **10 % d'entre elles ont élaboré un plan de mobilité** employeur. Elle indique également que de nombreux dirigeants ne perçoivent pas spontanément l'intérêt des diagnostics mobilité, même lorsqu'ils sont proposés gratuitement.

Le MEDEF dresse un constat similaire et souligne que l'appropriation des enjeux de mobilité demeure très variable selon la taille des entreprises. Les plus petites structures manquent fréquemment d'ingénierie, de temps et de ressources pour engager des démarches qui apparaissent parfois éloignées de leurs préoccupations immédiates.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Les bureaux d'études auditionnés confirment également cette réalité. Plusieurs d'entre eux indiquent que nombre de TPE et PME n'interviennent que **lorsqu'elles rencontrent une difficulté de recrutement**, une problématique de stationnement ou une contrainte réglementaire particulière.

Dans ces structures, la mobilité est rarement appréhendée comme un levier de transformation ou de performance mais davantage comme un sujet périphérique, souvent absent des stratégies RH ou RSE.

Des employeurs engagés dans une logique de conformité minimale

Une deuxième catégorie d'employeurs semble adopter une posture de conformité réglementaire.

Ces structures, souvent de taille intermédiaire, **connaissent l'existence des obligations liées aux NAO**, aux plans de mobilité ou au Forfait Mobilités Durables, mais leur démarche vise principalement à **répondre à des exigences légales** ou à des demandes ponctuelles des salariés.

La CCI Île-de-France observe que les dispositifs de mobilité restent majoritairement abordés sous l'angle des obligations réglementaires et qu'ils sont fréquemment mis en œuvre **sous la pression des salariés plutôt que dans le cadre d'une stratégie structurée**.

EPE formule un constat proche. L'association indique que les entreprises appliquent généralement les obligations qui leur paraissent incontournables mais que la mobilité domicile-travail demeure rarement une priorité stratégique, notamment lorsqu'elle entre en concurrence avec d'autres sujets sociaux ou économiques jugés plus urgents.

Plusieurs acteurs soulignent que les négociations annuelles obligatoires illustrent cette situation. Le CEREMA, l'ADEME, le MEDEF et EPE convergent pour considérer que la mobilité est effectivement désormais présente dans le dialogue social mais souvent de manière limitée et sans véritable traduction opérationnelle. **Les thèmes liés au télétravail ou aux dispositifs financiers demeurent largement dominants.**

Ces employeurs mettent parfois en place un Forfait Mobilités Durables, un accord sur le télétravail ou quelques actions de sensibilisation, **mais sans véritable démarche globale ni objectifs mesurables**.

Les grands groupes et les employeurs les plus avancés : vers une logique de stratégie intégrée

À l'opposé, les auditions mettent en évidence l'existence d'un troisième profil constitué de grandes entreprises, de groupes nationaux ou internationaux, mais également de certaines grandes administrations publiques.

Ces structures disposent généralement d'équipes RH structurées, de directions RSE, d'objectifs de décarbonation, d'obligations de reporting, de moyens d'investissement plus importants.

Pour ces employeurs, la mobilité n'est plus uniquement abordée sous l'angle des déplacements domicile-travail. **Elle s'inscrit progressivement dans une approche plus globale** associant : les déplacements professionnels, la gestion des flottes, l'électrification, l'immobilier, l'attractivité employeur, le bilan carbone, la qualité de vie au travail.

EPE souligne ainsi que les entreprises les plus matures évoluent progressivement **vers une logique de « mobilité d'entreprise intégrée »** dans laquelle les véhicules de service, les véhicules de fonction, les déplacements professionnels, les trajets domicile-travail et l'aménagement des sites sont traités de manière cohérente.

Tisséo observe également que les grandes entreprises, notamment dans **la filière aéronautique, jouent souvent un rôle moteur dans les démarches de mobilité**. Certaines disposent désormais d'une véritable communauté de référents mobilité, de diagnostics récurrents et d'objectifs de report modal.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Une différence croissante entre secteur public et secteur privé

Les auditions mettent également en lumière certaines différences entre employeurs publics et privés.

Les employeurs publics apparaissent généralement davantage sensibilisés aux enjeux de transition écologique, mais disposent souvent de **marges de manœuvre budgétaires plus contraintes et de processus décisionnels plus longs**. Plusieurs AOM auditionnées indiquent que les collectivités sont fréquemment exemplaires sur les diagnostics ou la sensibilisation mais rencontrent **des difficultés lorsqu'il s'agit de financer durablement les actions** ou de mobiliser l'ensemble de leurs agents.

À l'inverse, certaines entreprises privées disposent d'une capacité d'investissement plus importante, notamment sur les flottes ou les infrastructures, **mais leur engagement dépend davantage de l'intérêt économique perçu** ou de la pression exercée par le recrutement, la concurrence ou la réglementation.

Les auditions montrent toutefois que cette distinction tend progressivement à s'estomper. Les logiques d'attractivité, de marque employeur, de réduction des émissions ou encore de qualité de vie au travail concernent désormais autant les organisations publiques que privées.

Une convergence forte autour de l'importance des motivations internes de l'organisation

Au-delà de la taille ou du statut juridique, un enseignement revient de manière récurrente dans les auditions : **le niveau d'engagement dépend avant tout de la motivation interne de l'organisation.**

La Métropole de Lyon, le SMMAG, Tisséo, la CCI et le CEREMA soulignent tous que les démarches les plus avancées reposent souvent sur **quelques personnes particulièrement investies** : dirigeant convaincu, directeur RSE, responsable RH ou référent mobilité. Comme l'indique la Métropole de Lyon, *« le niveau d'implication d'une entreprise dépend davantage de l'investissement personnel du référent mobilité que de la stratégie interne elle-même ».*

Cette personnalisation excessive constitue à la fois une force et une fragilité. Elle explique pourquoi certaines entreprises très modestes peuvent être particulièrement innovantes tandis que certaines grandes organisations restent peu engagées malgré des moyens importants.

Ce qu'il faut retenir :

Le CEREMA, l'ADEME, les AOM, les chambres consulaires, les organisations patronales, les bureaux d'études spécialisés et les grands groupes représentés par EPE partagent finalement un diagnostic proche :

- *les grands groupes sont généralement les plus structurés ;*
- *les PME et TPE demeurent insuffisamment accompagnées ;*
- *la majorité des employeurs se situe aujourd'hui dans une logique de conformité plus que de transformation ;*
- *les démarches les plus ambitieuses restent souvent liées à quelques personnes motrices, insuffisamment reconnues et outillées.*

***Cette forte hétérogénéité des profils d'employeurs constitue l'un des principaux défis des politiques publiques de mobilité employeur**. Elle plaide en faveur d'approches différenciées, adaptées aux réalités des territoires, à la taille des organisations et à leur niveau de maturité, plutôt que pour des dispositifs uniformes appliqués indistinctement à l'ensemble du tissu économique.*

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

B3. UNE GOUVERNANCE INSUFFISAMMENT STRUCTURÉE ET UN DIALOGUE PUBLIC-PRIVÉ ENCORE TROP LIMITÉ : LA QUESTION DU VECTEUR NAO, EST-IL LE BON ?

Parmi les constats issus des auditions figure celui **d'une gouvernance encore insuffisamment structurée des mobilités employeurs**. Qu'ils soient représentants des collectivités, des autorités organisatrices de la mobilité (AOM), des chambres consulaires, des fédérations d'employeurs, des bureaux d'études ou encore des grandes entreprises, la plupart des acteurs auditionnés soulignent la difficulté à **identifier clairement qui pilote, anime, coordonne et évalue les démarches** de mobilité employeur.

Cette situation s'explique en partie par **la nature profondément transversale du sujet**. Les mobilités employeurs se situent à l'intersection des politiques de transport, de développement économique, d'emploi, de ressources humaines, de transition écologique, de dialogue social et d'aménagement du territoire.

Or aucune institution ne dispose aujourd'hui d'une responsabilité pleinement identifiée sur l'ensemble de ces dimensions.

Une multiplicité d'acteurs sans véritable chef de file identifié

Les auditions font apparaître un paysage particulièrement fragmenté. Autour des mobilités employeurs gravitent aujourd'hui :

- les employeurs publics et privés ;
- les AOM ;
- les intercommunalités ;
- les Régions ;
- les chambres consulaires ;
- les organisations professionnelles ;
- les syndicats de salariés ;
- les bureaux d'études ;
- les associations d'entreprises ;
- l'ADEME ;
- le CEREMA ;
- les opérateurs de mobilité.

Cette richesse d'acteurs constitue un atout mais génère également une certaine confusion.

La CCI Île-de-France indique ainsi que la gouvernance régionale associe simultanément la Région, Île-de-France Mobilités, les chambres consulaires, les collectivités locales, des prestataires d'accompagnement et diverses structures intermédiaires, conduisant à un manque de lisibilité des interlocuteurs pour les entreprises. **Plusieurs employeurs indiquent ne pas savoir vers qui se tourner** lorsqu'ils souhaitent engager une démarche mobilité.

Le MEDEF formule un constat proche en évoquant **un « paysage d'acteurs complexe »** et un manque de lisibilité dans la répartition des responsabilités entre les différents niveaux institutionnels.

Le CEREMA souligne également que les employeurs rencontrent fréquemment **des difficultés à identifier l'AOM compétente** ou à comprendre à qui doivent être transmises les informations relatives à leurs plans de mobilité.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Des coopérations locales qui fonctionnent mais reposent souvent sur des dynamiques fragiles

Paradoxalement, plusieurs auditions montrent que **lorsque la gouvernance est clairement organisée** à l'échelle locale, **les résultats sont au rendez-vous.**

Tisséo met en avant l'existence **d'une communauté structurée de référents mobilité**, d'un réseau régional de conseillers mobilité et de partenariats solides avec les territoires, les chambres consulaires et l'ADEME.

À Lyon, **la coopération** entre la Métropole, SYTRAL Mobilités, les chambres consulaires et les associations d'entreprises constitue également **un facteur clé de réussite**. Plusieurs interlocuteurs soulignent que la présence de conseillers mobilité territorialisés et l'implication des services développement économique facilitent grandement le dialogue avec les employeurs.

Le SMMAG insiste lui aussi sur le rôle déterminant des démarches partenariales et **des plans de mobilité inter-employeurs pour créer un dialogue régulier avec les entreprises**.

La plupart des retours d'expérience montrent ainsi que les dispositifs les plus efficaces sont ceux qui s'inscrivent dans un écosystème local structuré, associant durablement les entreprises, les collectivités et les opérateurs de mobilité.

Toutefois, ces organisations restent encore minoritaires et **reposent souvent sur des financements temporaires**, quelques personnes ressources ou des dynamiques locales difficiles à reproduire ailleurs.

Un dialogue public-privé encore largement insuffisant

L'ensemble des auditions converge également vers le constat **d'un dialogue encore trop limité entre les employeurs et les acteurs publics de la mobilité**.

Alors même que les employeurs financent significativement les politiques de mobilité à travers le Versement Mobilité, plusieurs organisations estiment que **leur implication dans les processus de décision demeure limitée.**

Le CEREMA relève que les mobilités employeurs constituent **un sujet directement connecté aux questions de financement des transports collectifs**, sans que les entreprises soient toujours pleinement associées aux réflexions stratégiques correspondantes.

De son côté, le MEDEF souligne la nécessité de **structurer davantage les échanges** avec les AOM et d'associer plus étroitement les représentants des employeurs aux démarches territoriales.

Les chambres consulaires insistent également sur **le besoin de plateformes d'échanges pérennes** permettant aux entreprises de mieux exprimer leurs besoins en matière d'accessibilité, de recrutement ou de desserte des zones d'activités.

À plusieurs reprises, les auditions mettent en évidence que les employeurs sont souvent perçus comme des bénéficiaires ou des contributeurs financiers des politiques de mobilité alors qu'ils pourraient davantage **être considérés comme de véritables partenaires de leur conception**.

Les NAO : un vecteur qui a permis de mettre le sujet à l'agenda mais qui montre aujourd'hui ses limites

La question des négociations annuelles obligatoires constitue probablement **l'un des sujets ayant suscité le plus de commentaires lors des auditions.**

Peu d'acteurs remettent en cause le principe ayant présidé à l'introduction de la mobilité dans le dialogue social. Tous reconnaissent que la LOM a contribué à faire émerger ce sujet dans les entreprises et à sensibiliser progressivement les employeurs à leurs responsabilités en matière de mobilité.

Le CEREMA considère ainsi que la LOM a permis une meilleure prise en compte des mobilités salariées qu'il y a cinq ans, même si cette appropriation demeure très inégale.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Le MEDEF reconnaît également que la loi a permis de « mettre le sujet sur la table » dans des entreprises qui ne l'abordaient auparavant jamais.

Cependant, la grande majorité des acteurs auditionnés s'interrogent aujourd'hui sur la pertinence des NAO comme principal vecteur de déploiement des politiques de mobilité. Plusieurs auditions rappellent que les NAO sont avant tout un outil du droit du travail.

Le CEREMA indique que les enjeux de mobilité ont été intégrés dans **un dispositif initialement conçu pour traiter des questions salariales**, des conditions de travail ou de l'organisation interne de l'entreprise. Cette situation contribue à maintenir une forme de **confusion entre politiques RH et politiques de mobilité.**

L'ADEME estime pour sa part que le passage par les NAO a probablement **affaibli la portée opérationnelle des anciennes démarches de plans de mobilité**, qui étaient davantage centrées sur les diagnostics, les plans d'actions et les résultats observables.

De nombreux acteurs constatent par ailleurs que **les sujets de mobilité entrent souvent en concurrence** avec d'autres enjeux jugés plus prioritaires lors des négociations tels que les rémunérations, l'organisation du travail, le télétravail, la qualité de vie au travail ou encore la protection sociale.

EPE souligne notamment que les questions de **mobilité domicile-travail restent fréquemment perçues comme relevant de la sphère privée des salariés** et qu'elles peinent à trouver une place centrale dans les discussions sociales.

Les récentes augmentations du prix du carburant et de l'inflation générale ont mis **une pression plus sensible sur les questions de *« reste à vivre »***, cristallisant le FMD sous l'angle de complément voire de compensation, de rémunération lié au travail.

Un autre point de convergence concerne **l'incapacité quasi générale à suivre les résultats obtenus via les NAO**. Le CEREMA, l'ADEME, le MEDEF, Tisséo ou encore les chambres consulaires indiquent ne disposer d'aucune vision exhaustive des accords conclus ni des actions effectivement mises en œuvre.

Les accords déposés sur les plateformes nationales sont difficiles à exploiter, **insuffisamment standardisés et souvent peu accessibles**. Les AOM elles-mêmes ne disposent généralement d'aucun moyen leur permettant de connaître les mesures adoptées par les employeurs situés sur leur territoire.

Cette situation crée un paradoxe : alors même que **la mobilité est devenue un sujet obligatoire** de négociation, **il demeure extrêmement difficile d'en mesurer les effets** ou même de savoir dans quelle mesure elle est réellement abordée.

Ce qu'il faut retenir :

Les acteurs auditionnés convergent vers une même analyse :

- *la gouvernance demeure excessivement fragmentée ;*
- *le dialogue entre sphère économique et acteurs publics reste insuffisant ;*
- *les responsabilités apparaissent mal identifiées ;*
- *les NAO ont permis une sensibilisation mais ne constituent probablement pas, à elles seules, le meilleur outil de pilotage des mobilités employeurs.*

*Sans remettre en cause leur utilité pour ouvrir le dialogue, de nombreux acteurs considèrent désormais que **les diagnostics, les démarches de suivi, les plans d'action territorialisés** et les dispositifs de coopération entre employeurs et AOM **constituent des leviers potentiellement plus efficaces** pour structurer une véritable politique de mobilité employeur dans la durée.*

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

B4. LES MOYENS HUMAINS MOBILISÉS ET LES ENJEUX DE LOGISTIQUES INTERNES

Au-delà des questions réglementaires ou financières, les auditions ont très largement mis en évidence un facteur souvent sous-estimé dans la réussite des démarches de mobilité employeur : **la disponibilité de moyens humains dédiés** et la capacité des organisations **à intégrer durablement** ces sujets dans leur fonctionnement quotidien.

Les acteurs auditionnés convergent sur un même constat : les difficultés rencontrées aujourd'hui relèvent davantage **d'un déficit d'ingénierie, d'animation et de pilotage** que d'un manque de solutions techniques.

Qu'il s'agisse des employeurs, des AOM, des chambres consulaires ou des structures d'accompagnement, la réussite d'une démarche repose largement sur **l'existence de personnes identifiées, formées et disposant du temps nécessaire** pour porter ces enjeux dans la durée.

Une dépendance forte à quelques personnes ressources

Dans la plupart des organisations auditionnées, les démarches de mobilité **reposent sur un nombre très limité d'acteurs**. Les auditions de la Métropole de Lyon, du SMMAG, de Tisséo ou encore de la CCI Île-de-France montrent que les référents mobilité sont souvent issus :

- des ressources humaines ;
- des services généraux ;
- des directions RSE ;
- des directions QHSE ;
- des services immobilier ;
- voire des assistantes de direction ou des stagiaires dans certaines structures.

La Métropole de Lyon souligne ainsi que le niveau d'implication d'une entreprise dépend fréquemment davantage **de l'investissement personnel du référent désigné que d'une véritable stratégie interne partagée**. Les interlocuteurs rencontrés disposent parfois d'un volume de temps extrêmement limité, de l'ordre de quelques heures par mois, pour suivre les actions engagées.

Le SMMAG fait un constat similaire en indiquant que les référents identifiés dans les entreprises sont régulièrement **des personnes cumulant déjà plusieurs fonctions** et dont les marges de manœuvre restent réduites.

Cette situation crée **une forte vulnérabilité des démarches**. Lorsqu'un référent change de poste, quitte l'entreprise ou voit ses priorités évoluer, les actions engagées ralentissent voire s'interrompent complètement.

Une fonction encore peu reconnue et insuffisamment professionnalisée

Plusieurs auditions soulignent également **l'absence de véritable reconnaissance** du métier ou de la fonction de référent mobilité. Les missions confiées à ces personnes sont pourtant particulièrement larges : réalisation ou suivi du diagnostic mobilité, relations avec les AOM, animation des salariés, suivi des indicateurs, mise en œuvre du plan d'action, veille réglementaire, recherche de financements, communication interne, pilotage des actions de sensibilisation.

Malgré cette diversité de missions, peu d'organisations disposent aujourd'hui d'un poste spécifiquement dédié à ces enjeux.

Les bureaux d'études auditionnés insistent sur la **nécessité de reconnaître progressivement le rôle de « *Mobility Manager* »** comme une compétence à part entière. Plusieurs acteurs considèrent que la professionnalisation de **cette fonction constitue désormais une condition indispensable** à la massification des démarches.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Le CEREMA, l'ADEME, Tisséo et la Métropole de Lyon convergent également vers le besoin de renforcer **les actions de formation et de mise en réseau de ces référents** afin de mutualiser les expériences et les bonnes pratiques.

Une problématique qui concerne également les AOM et les structures intermédiaires

Les difficultés de ressources humaines ne concernent pas uniquement les employeurs. Les auditions montrent que **les collectivités**, les AOM, les chambres consulaires et les structures d'accompagnement **rencontrent les mêmes difficultés pour recruter**, former et pérenniser les équipes dédiées.

La CCI Île-de-France indique par exemple disposer d'un réseau de conseillers mobilité dans les différents départements franciliens, tout en soulignant **une diminution progressive des moyens** affectés à cette mission.

Le SMMAG précise que son dispositif M'Pro est porté par **une équipe restreinte au regard du nombre d'entreprises accompagnées**. Malgré des résultats très encourageants, la montée en puissance du programme reste contrainte par les moyens humains disponibles.

La Métropole de Lyon et SYTRAL Mobilités soulignent également l'importance du **recours à des bureaux d'études externes pour absorber une partie de la charge de travail**, notamment sur les diagnostics, l'animation ou les actions de sensibilisation.

Plusieurs acteurs alertent ainsi sur le risque que certaines démarches reposent excessivement sur des financements temporaires ou des équipes de projet dont la pérennité n'est pas garantie.

Des démarches exigeantes en temps et en coordination

Les auditions rappellent également qu'**un plan de mobilité ne se limite pas à la réalisation d'un diagnostic**. La mise en œuvre effective d'une démarche suppose souvent :

- plusieurs mois de préparation ;
- des échanges avec les représentants du personnel ;
- des collectes de données ;
- des enquêtes auprès des salariés ;
- des arbitrages budgétaires ;
- le dialogue avec les collectivités ;
- l'animation régulière des actions ;
- l'évaluation des résultats obtenus.

La CCI Île-de-France rappelle qu'**un plan de mobilité constitue un processus de long terme** nécessitant un diagnostic initial, un programme d'actions, un suivi régulier et surtout la présence d'un animateur capable de maintenir la dynamique dans le temps.

Tisséo et le SMMAG soulignent également que les démarches les plus efficaces sont celles qui s'inscrivent dans **des cycles pluriannuels** avec plusieurs actualisations successives des diagnostics et des rendez-vous réguliers entre les employeurs et les structures d'accompagnement.

Des difficultés logistiques internes souvent sous-estimées

Au-delà des questions de ressources humaines, les auditions mettent en évidence **plusieurs contraintes organisationnelles et logistiques qui compliquent fortement** la mise en œuvre des actions.

Ces contraintes concernent notamment :

- l'accès aux données RH ;
- le respect du RGPD ;

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

- l'organisation interne des enquêtes ;
- la gestion des justificatifs liés au FMD ;
- la coordination entre établissements ;
- la gestion des flottes ;
- les déplacements inter-sites ;
- l'installation ou la gestion de stationnements vélos ;
- les solutions de covoiturage ou d'autopartage.

Tisséo indique par exemple que la collecte et l'exploitation des données de domiciliation des salariés ont nécessité **un important travail d'adaptation afin de répondre aux contraintes liées à la protection des données personnelles**.

EPE souligne quant à elle que les dispositifs d'autopartage ou de **mutualisation des véhicules se heurtent fréquemment à des difficultés de réservation**, de planification, d'assurance ou encore de disponibilité des véhicules.

Plusieurs acteurs insistent également sur le fait que **les problématiques de mobilité professionnelle – déplacements inter-sites**, missions, flottes de service, véhicules utilitaires ou véhicules de fonction – restent encore insuffisamment intégrées dans les démarches de mobilité employeur alors qu'elles représentent souvent une part importante des déplacements liés au travail.

Ce qu'il faut retenir :

Les acteurs auditionnés partagent l'analyse suivante :

- *les ressources humaines demeurent insuffisantes ;*
- *les référents mobilité manquent souvent de temps et de reconnaissance ;*
- *les démarches reposent excessivement sur quelques personnes volontaires ;*
- *les besoins d'animation sont largement sous-estimés ;*
- *la pérennisation des compétences constitue l'un des principaux défis des prochaines années.*

*Cette convergence conduit plusieurs acteurs à considérer que la question des **moyens humains** constitue aujourd'hui **un enjeu aussi structurant que le financement des actions ou l'évolution du cadre réglementaire**. La réussite des politiques de mobilité employeur apparaît ainsi largement conditionnée à la capacité des organisations à identifier, former, accompagner et maintenir dans la durée des personnes spécifiquement chargées de porter ces sujets.*

B5. DES CARENCES PERSISTANTES DANS LA COLLECTE, LA CONSOLIDATION ET L'ÉVALUATION DES DONNÉES DE MOBILITÉ

Tous les acteurs s'accordent pour dresser le constat d'**une connaissance encore largement insuffisante des pratiques réelles de mobilité et de l'efficacité des actions mises en œuvre.**

Cette situation constitue aujourd'hui un **frein majeur à la conception, au pilotage et à l'évaluation** des politiques de mobilité employeur. Alors même que de nombreux dispositifs ont été créés ou renforcés depuis la LOM, la capacité collective à mesurer leur impact réel demeure très limitée.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Une absence généralisée de données consolidées à l'échelle nationale

La première difficulté concerne **l'absence de système national permettant d'identifier et de suivre les démarches engagées par les employeurs.**

Le CEREMA indique ne disposer d'aucun recensement national des plans de mobilité employeur ni des résultats issus des négociations annuelles obligatoires. L'établissement souligne que **les obligations de transmission** prévues par le code des transports **sont très insuffisamment respectées** et qu'aucune sanction n'est prévue en cas de non-transmission.

L'ADEME dresse le même constat et souligne son **manque de visibilité sur les plans de mobilité** effectivement réalisés ainsi que sur les accords déposés dans les bases nationales.

Le MEDEF confirme ne disposer d'aucun recensement centralisé des PDME ou des NAO traitant de mobilité et rappelle que les accords sont peu accessibles pour des raisons juridiques ou de confidentialité.

De son côté, EPE indique ne pas disposer davantage d'une base consolidée permettant d'évaluer les démarches engagées par ses membres, notamment en raison du caractère très agrégé des reportings disponibles.

Les auditions mettent ainsi en évidence un paradoxe : alors que les mobilités employeurs concernent plusieurs millions de salariés et représentent un enjeu important de décarbonation, **aucun dispositif national ne permet aujourd'hui de disposer d'une vision exhaustive des démarches engagées**, de leur contenu ou de leurs résultats.

Une difficulté persistante à mesurer le report modal réel

Au-delà de la connaissance des dispositifs eux-mêmes, l'ensemble des acteurs soulignent **l'incapacité actuelle à mesurer avec précision l'évolution des comportements de mobilité.**

Le CEREMA insiste particulièrement sur ce point. Selon lui, les différents baromètres, qu'ils concernent les plans de mobilité ou le Forfait Mobilités Durables, permettent **essentiellement de disposer de « *données photographiques* »** : nombre d'entreprises engagées, nombre de bénéficiaires ou types d'actions mises en œuvre. En revanche, **ils ne permettent pas de savoir si les pratiques de déplacement ont réellement évolué dans le temps.**

Le CEREMA insiste sur l'inexistence aujourd'hui de dispositif permettant de répondre simplement à des questions pourtant essentielles :

- combien de salariés ont effectivement abandonné l'autosolisme ?
- quelle est la part du report modal liée aux plans de mobilité ?
- quels dispositifs produisent les meilleurs résultats ?
- quels gains réels sont obtenus en matière d'émissions ou de congestion ?

Tisséo formule un constat similaire et insiste sur les difficultés persistantes à mesurer les effets comportementaux des actions engagées. Malgré plusieurs centaines d'entreprises accompagnées, **l'évaluation précise du report modal constitue encore un défi méthodologique important.**

Les bureaux d'études auditionnés soulignent également que les employeurs eux-mêmes ont souvent des difficultés à objectiver les résultats obtenus, en dehors d'indicateurs simples tels que l'évolution des abonnements de transport ou de l'usage du stationnement.

Des diagnostics trop rares et insuffisamment réactualisés

Les auditions montrent que **les diagnostics mobilité constituent encore l'exception plutôt que la norme**. Dans de nombreuses entreprises, aucune photographie des pratiques de déplacement n'est disponible. Lorsqu'un diagnostic existe, il n'est souvent réalisé qu'une seule fois et rarement actualisé.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Pourtant, les territoires les plus avancés démontrent la valeur de cette démarche. Le SMMAG explique ainsi que plusieurs entreprises accompagnées réalisent désormais un troisième cycle de diagnostic, permettant de suivre les évolutions sur plus de six années. Les diagnostics sont complétés par des bilans annuels et des rendez-vous réguliers avec les référents mobilité.

Tisséo a mis en place une logique comparable avec des enquêtes flash régulières complétées par des diagnostics plus complets tous les trois à cinq ans. **Les données recueillies permettent d'orienter l'offre de mobilité et d'identifier les zones à fort potentiel de report modal.**

L'AIRM insiste également sur la nécessité de **renouveler les diagnostics au minimum tous les deux ans afin de conserver leur pertinence.**

Ces expériences conduisent de nombreux acteurs à considérer que **l'absence de récurrence constitue aujourd'hui l'une des principales faiblesses du système actuel**. Un diagnostic ponctuel permet de dresser un état des lieux mais ne suffit pas à piloter une trajectoire de transformation dans la durée.

Des indicateurs hétérogènes et peu comparables

Une autre difficulté identifiée concerne **l'absence d'indicateurs harmonisés**. Chaque territoire, chaque bureau d'études et parfois chaque employeur **développe aujourd'hui ses propres méthodes de mesure**. Cette diversité **limite fortement les possibilités de comparaison**, de mutualisation et d'évaluation à grande échelle.

EPE souligne notamment que **les obligations de reporting extra-financier liées à la CSRD restent trop agrégées pour permettre un véritable suivi des mobilités domicile-travail ou des déplacements professionnels**. Les catégories utilisées sont souvent trop larges pour dégager des enseignements opérationnels. Plusieurs acteurs convergent vers la nécessité de disposer **d'un socle commun d'indicateurs portant notamment sur :**

- les parts modales ;
- l'évolution des distances parcourues ;
- les émissions liées aux déplacements ;
- le recours au FMD ;
- l'usage du covoiturage ;
- le taux de télétravail ;
- les pratiques de mobilité professionnelle ;
- l'électrification des flottes.

Les bureaux d'études auditionnés considèrent qu'**une standardisation minimale des indicateurs constituerait un préalable** indispensable à toute politique nationale de suivi.

Le potentiel encore largement inexploité des données employeurs

Paradoxalement, plusieurs auditions soulignent que les employeurs disposent déjà de nombreuses données potentiellement mobilisables. Le CEREMA rappelle que les entreprises connaissent généralement :

- les lieux de résidence de leurs salariés ;
- les modalités de remboursement des transports ;
- les recours au FMD ;
- les pratiques de télétravail ;
- les déplacements professionnels ;
- les caractéristiques des flottes.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Une fois anonymisées conformément au RGPD, ces informations pourraient constituer une source extrêmement précieuse pour mieux comprendre les flux de déplacements quotidiens et alimenter les stratégies des AOM.

Plusieurs territoires pionniers exploitent déjà cette logique. Le SMMAG, Tisséo ou encore certains bureaux d'études mobilisent **les données RH anonymisées afin de produire des cartographies fines des déplacements domicile-travail et d'identifier les potentiels de massification** autour du covoiturage ou des transports collectifs.

Toutefois, ces démarches restent encore ponctuelles et dépendent largement de la bonne volonté des employeurs ainsi que de l'interprétation locale des contraintes liées à la protection des données.

La question des données personnelles revient régulièrement dans les auditions. De nombreux acteurs évoquent les difficultés rencontrées pour partager des informations relatives aux trajets domicile-travail ou aux pratiques de déplacement des salariés.

Toutefois, plusieurs territoires avancés démontrent qu'il est possible de concilier protection des données et production d'indicateurs utiles. Tisséo souligne avoir progressivement **construit des protocoles permettant de travailler à partir de données anonymisées** tout en respectant pleinement les exigences réglementaires. Le SMMAG utilise également des dispositifs similaires dans ses démarches d'accompagnement.

Les auditions laissent ainsi apparaître que le principal obstacle relève davantage du manque de cadre commun, de méthodes partagées et de confiance entre les acteurs concernés plutôt que du RGPD lui-même.

Ce qu'il faut retenir :

Les acteurs auditionnés partagent un constat commun :

- *les données disponibles sont insuffisantes ;*
- *les diagnostics demeurent trop ponctuels ;*
- *les indicateurs ne sont pas harmonisés ;*
- *l'évaluation du report modal reste lacunaire ;*
- *aucune vision nationale consolidée n'existe aujourd'hui.*

*Cette convergence conduit la plupart des auditionnés à considérer que **l'amélioration de la connaissance, du suivi et de l'évaluation constitue probablement le principal chantier à engager dans les prochaines années**. Sans données fiables, récurrentes et partagées, il demeure en effet difficile d'orienter efficacement les politiques publiques, de mesurer les résultats obtenus ou d'identifier les actions les plus performantes.*

B6. DES DISPOSITIFS COMPLEXES, LENTS ET INSUFFISAMMENT INCITATIFS, JUGÉS INÉGALITAIRES ET PEU EFFICACES TANT PAR LES EMPLOYEURS QUE PAR LES SALARIÉS

Au fil des auditions, un constat s'est imposé avec une remarquable régularité : si les acteurs reconnaissent, de manière unanime, les avancées apportées par la loi d'orientation des mobilités (LOM) et les différents dispositifs créés ou renforcés depuis 2019, ils considèrent également que **l'architecture actuelle demeure excessivement complexe, insuffisamment lisible et parfois déconnectée des réalités opérationnelles des territoires, des entreprises et des salariés.**

Tous soulignent, à des degrés divers, que **les dispositifs actuels peinent à produire un changement d'échelle** significatif des comportements de mobilité.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Un cadre réglementaire devenu difficilement lisible

Plusieurs auditionnés considèrent que **le principal frein réside désormais dans la complexité même du cadre réglementaire**. Le CEREMA souligne que la mobilité employeur repose aujourd'hui sur un enchevêtrement de dispositions **relevant à la fois du Code du travail, du Code des transports, de la réglementation sociale, fiscale et environnementale.** Cette superposition de textes nuit à leur appropriation, notamment par les petites et moyennes entreprises.

L'ADEME estime également que les évolutions successives intervenues depuis la loi TECV puis la LOM ont parfois **brouillé la compréhension des obligations réelles des employeurs**. Plusieurs acteurs auditionnés indiquent que **de nombreuses entreprises ignorent encore aujourd'hui les contours exacts de leurs obligations** ou les confondent avec celles qui étaient applicables avant la réforme de 2019.

La CCI Île-de-France évoque elle aussi **un manque de stabilité réglementaire** ayant contribué à rendre les dispositifs moins lisibles, y compris pour les acteurs spécialisés. **Plusieurs entreprises continuent par exemple à faire référence à des outils supprimés** ou remplacés depuis plusieurs années.

Cette complexité apparaît d'autant plus problématique qu'elle touche principalement les structures les moins dotées en moyens humains, précisément celles qui auraient le plus besoin d'accompagnement.

La réforme des PDME et des NAO : une simplification qui a parfois produit l'effet inverse

L'un des sujets les plus fréquemment évoqués concerne l'évolution du rôle des Plans de Mobilité Employeur (PDME) depuis l'entrée en vigueur de la LOM. Plusieurs acteurs considèrent que le basculement vers les négociations annuelles obligatoires a certes permis d'introduire la mobilité dans le dialogue social **mais a également contribué à affaiblir la dynamique des plans de mobilité**.

L'ADEME estime notamment que **la réforme a conduit à une diminution du nombre de démarches structurées**. Elle considère que les NAO constituent un vecteur moins efficace que les anciens PDME pour organiser un diagnostic, construire un plan d'action et assurer un suivi dans la durée.

Le CEREMA souligne également que le système actuel fonctionne selon une logique à deux étages particulièrement difficile à comprendre :

- négociation dans le cadre des NAO ;
- élaboration éventuelle d'un PDME en cas d'absence d'accord.

Selon plusieurs acteurs auditionnés, cette mécanique est non seulement **complexe mais également peu contraignante p**uisque **les sanctions demeurent inexistantes ou quasi inexistantes**.

Tisséo indique ainsi que le nombre de plans transmis aux autorités organisatrices a diminué depuis la réforme alors même que les besoins d'accompagnement demeurent importants.

Un système construit principalement autour de l'obligation de moyens plutôt que de résultats

Au-delà de la question des NAO, de nombreux acteurs soulignent que le dispositif réglementaire actuel privilégie davantage la procédure que les résultats. La plupart des obligations portent aujourd'hui sur le fait d'aborder le sujet ou d'engager une discussion sans exiger véritablement d'objectifs mesurables ou de résultats en matière de report modal.

La CCI Île-de-France rappelle ainsi qu'il suffit aujourd'hui d'évoquer la mobilité dans le cadre des NAO sans obligation de produire un diagnostic, d'adopter un plan d'action ou d'évaluer les effets des mesures retenues.

Plusieurs bureaux d'études auditionnés estiment que cette **logique favorise les démarches formelles ou symboliques** au détriment des politiques de mobilité réellement opérationnelles.

En conséquence, les entreprises les plus volontaristes poursuivent leurs actions tandis que les moins mobilisées n'ont souvent aucun intérêt à aller au-delà du strict minimum réglementaire.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Le cas emblématique du Forfait Mobilités Durables

Aucun dispositif n'a suscité autant de commentaires que le Forfait Mobilités Durables (FMD). Tous les acteurs auditionnés reconnaissent l'intérêt théorique du mécanisme. En permettant aux employeurs de soutenir financièrement les modes alternatifs à la voiture individuelle, le FMD constitue potentiellement un levier de report modal significatif.

Pourtant, **les critiques sont nombreuses**. Tisséo rappelle que plus de 80 % des employeurs privés déclarent encore ne pas connaître précisément le dispositif et que sa diffusion demeure limitée.

Plusieurs freins sont récurrents :

- un manque de lisibilité ;
- une complexité administrative ;
- une multiplicité des justificatifs ;
- une difficulté d'estimation des coûts ;
- une articulation peu claire avec les autres aides existantes ;
- des contrôles jugés complexes.

La CCI Île-de-France qualifie régulièrement le dispositif de « complexe » et souligne qu'il est **souvent perçu comme une « usine à gaz » par les employeurs.** Le MEDEF et plusieurs entreprises auditionnées insistent également sur **les effets d'empilement entre :**

- le remboursement obligatoire des abonnements de transport ;
- la prime transport ;
- la prime carburant ;
- le FMD ;
- les dispositifs locaux complémentaires.

La question de l'équité constitue probablement la critique la plus récurrente adressée au FMD. De nombreux employeurs considèrent que le dispositif bénéficie prioritairement aux salariés déjà en capacité d'utiliser les modes alternatifs. **Cette perception est particulièrement forte dans les zones périurbaines, peu denses ou rurales où la voiture reste souvent incontournable.**

L'AIRM souligne ainsi que plusieurs entreprises hésitent à mettre en place le FMD en raison des **tensions qu'il peut générer entre salariés**. Les collaborateurs dépendants de leur véhicule personnel peuvent percevoir le dispositif comme **un avantage réservé à une minorité** de cyclistes ou de covoitureurs.

Les résultats du Baromètre FMD confirment d'ailleurs cette préoccupation puisque le risque d'inégalité entre salariés figure parmi les freins régulièrement mentionnés par les employeurs.

Certains auditionnés vont plus loin et considèrent que le FMD est parfois **utilisé davantage comme un outil de compensation sociale que comme un véritable levier de transformation des mobilités.**

Paradoxalement, alors que les critiques sont nombreuses, aucun acteur n'affirme que, les dispositifs sont inutiles. Tous reconnaissent que le FMD peut favoriser certaines pratiques, que les PDME améliorent la connaissance des déplacements, que les démarches d'accompagnement produisent des résultats et que les actions de sensibilisation facilitent l'acculturation.

Toutefois, **faute d'évaluation robuste, leur efficacité réelle demeure difficile à objectiver.** Le CEREMA insiste particulièrement sur ce point en rappelant qu'aucune étude nationale ne permet aujourd'hui de **mesurer précisément le report modal directement imputable au FMD ou aux plans de mobilité.** Les dispositifs apparaissent ainsi fréquemment comme utiles mais insuffisamment évalués, ce qui nourrit les interrogations sur leur rapport coût-efficacité.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Ce qu'il faut retenir :

Plusieurs constats partagés sont mis en évidence par les acteurs auditionnés :

- *le cadre réglementaire manque de lisibilité ;*
- *les obligations sont perçues comme complexes ;*
- *les dispositifs peinent à être compris et appropriés ;*
- *les démarches demeurent trop centrées sur les obligations procédurales ;*
- *le FMD souffre d'un déficit de lisibilité, d'équité et d'évaluation ;*
- *l'efficacité réelle des outils actuels reste insuffisamment démontrée ;*

Cette convergence vient conforter directement plusieurs des recommandations formulées dans la suite du rapport. ***De nombreux acteurs n'appellent pas nécessairement à davantage de réglementation mais plutôt à un cadre plus simple****, davantage centré sur le diagnostic, la connaissance des pratiques, le suivi des résultats et l'accompagnement des employeurs. En d'autres termes, les auditions suggèrent moins un besoin de multiplication des dispositifs qu'****une exigence de clarification, de simplification et de responsabilisation des acteurs*** *autour d'objectifs mieux définis et mieux évalués.*

B7. UN MANQUE D'ACCULTURATION, DE SENSIBILISATION ET DE VALORISATION DES ACTIONS REUSSIES

Au-delà des questions réglementaires, financières ou organisationnelles, les auditions ont fait émerger un constat transversal : **les mobilités employeurs demeurent encore insuffisamment acculturées au sein du monde économique comme au sein d'une partie des acteurs publics.** Malgré les progrès enregistrés depuis la LOM, la mobilité continue souvent d'être perçue comme une obligation administrative, un sujet technique ou un coût supplémentaire, davantage que **comme un levier d'attractivité, de compétitivité, de qualité de vie au travail ou de transition écologique.**

Cette situation contribue à expliquer le décalage observé entre l'existence de nombreux dispositifs et leur niveau relativement faible de diffusion.

Une mobilité encore trop rarement perçue comme un enjeu stratégique

Plusieurs acteurs auditionnés soulignent que la mobilité n'est généralement **pas considérée comme une priorité de premier rang au sein des entreprises**. Le MEDEF indique ainsi que les employeurs abordent principalement ces sujets sous l'angle du recrutement, de la fidélisation ou de la gestion des difficultés d'accès à l'emploi plutôt que comme un véritable enjeu de politique d'entreprise. La mobilité est davantage perçue **comme une réponse à un problème concret que comme un champ d'action stratégique structuré.**

EPE partage ce constat et observe que les entreprises consacrent prioritairement leurs efforts aux activités directement liées à leur cœur de métier, à leur compétitivité ou aux enjeux de décarbonation les plus immédiatement visibles. **Les déplacements domicile-travail restent souvent considérés comme relevant en partie de la sphère privée des salariés** et peinent à trouver leur place dans les priorités managériales.

La CCI Île-de-France souligne également que de nombreuses entreprises continuent d'appréhender les plans de mobilité, le télétravail ou le FMD **principalement sous l'angle des obligations réglementaires** ou à travers les demandes formulées par les salariés, et beaucoup plus rarement comme un outil de développement de leur attractivité.

Cette faible acculturation explique en partie pourquoi certaines entreprises ne s'engagent qu'au moment où apparaissent des difficultés de recrutement, de stationnement ou d'accessibilité.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Une méconnaissance importante des dispositifs existants

Les auditions révèlent également **une connaissance encore très imparfaite des dispositifs disponibles**. **Le Baromètre FMD, largement commenté pendant les auditions**, met en évidence une faible connaissance du dispositif auprès des employeurs privés. Cette situation est régulièrement citée par Tisséo, l'ADEME, le CEREMA ou encore les chambres consulaires comme l'un des principaux freins à son déploiement.

La CCI Île-de-France indique que la méconnaissance des dispositifs constitue l'un des premiers obstacles rencontrés lors de ses interventions auprès des entreprises. De nombreux employeurs ignorent les aides existantes, les conditions d'éligibilité, les possibilités de financement, les outils d'accompagnement disponibles ou les interlocuteurs à solliciter.

Le CEREMA souligne de son côté que le cadre réglementaire reste particulièrement méconnu dans les petites et moyennes entreprises, ce qui limite fortement l'appropriation des dispositifs existants.

Plusieurs acteurs rappellent ainsi qu'une part importante des difficultés observées relève moins d'un refus d'agir **que d'un déficit d'information et d'accompagnement.**

Une sensibilisation qui repose encore largement sur quelques acteurs pionniers

Face à ce déficit d'acculturation, plusieurs territoires ont développé des démarches spécifiques de sensibilisation. **Tisséo met notamment en avant le rôle de sa communauté de référents mobilité**, **de sa lettre d'information, de son portail Commutéo**, **des Mardis de la Mobilité ou encore de ses Trophées Mobilité**. Ces outils permettent de créer **une dynamique collective et d'entretenir** dans la durée **un dialogue avec les employeurs.**

Le SMMAG s'appuie également sur son programme M'Pro, qui combine diagnostics, ateliers, animations et accompagnement sur plusieurs années. La Métropole de Lyon et SYTRAL Mobilités organisent régulièrement des rencontres entre employeurs, retours d'expériences et événements de sensibilisation afin de favoriser les échanges entre pairs.

Les chambres consulaires jouent également un rôle majeur au travers de diagnostics gratuits, de conseillers mobilité ; de rencontres territoriales ou d'outils de sensibilisation simplifiés.

Toutefois, les auditions montrent que ces démarches restent encore très inégalement réparties sur le territoire national et reposent souvent sur des financements spécifiques ou des équipes réduites.

Une valorisation insuffisante des démarches exemplaires

Plusieurs acteurs auditionnés regrettent également que **les initiatives les plus réussies demeurent peu visibles**. Pourtant, les territoires les plus avancés démontrent que **la valorisation joue un rôle essentiel** dans la diffusion des bonnes pratiques.

Tisséo indique que **les Trophées Mobilité** constituent à la fois **un outil de reconnaissance et un levier** pour faire connaître des réalisations exemplaires à l'ensemble de la communauté des employeurs.

Les retours d'expérience présentés lors de ces événements permettent **de rassurer les entreprises** encore hésitantes et de démontrer que les démarches mises en œuvre peuvent produire des résultats tangibles.

La Métropole de Lyon souligne également l'importance des échanges entre pairs. Plusieurs entreprises s'engagent plus facilement lorsqu'elles constatent que des structures comparables ont réussi à mettre en œuvre des solutions adaptées à leurs contraintes.

EPE insiste particulièrement sur cette dimension. L'association considère que la transition passera en grande partie par **la capacité à diffuser des récits de réussite** montrant concrètement les bénéfices obtenus en matière de recrutement, de fidélisation, de coût, de décarbonation ou de qualité de vie au travail.

À ce titre, plusieurs acteurs estiment que les entreprises les plus engagées ne sont aujourd'hui pas suffisamment identifiées ni valorisées.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Une faible visibilité des bénéfices économiques et sociaux

Les auditions montrent également que les bénéfices associés aux démarches de mobilité demeurent insuffisamment documentés et communiqués. Plusieurs organisations auditionnées soulignent que les entreprises perçoivent encore majoritairement **les actions de mobilité comme des coûts supplémentaires.**

Or les retours d'expérience montrent des bénéfices plus larges :

- amélioration de l'attractivité employeur ;
- réduction de certaines difficultés de recrutement ;
- diminution des tensions liées au stationnement et opportunité de réaffectation du foncier ;
- amélioration de la qualité de vie au travail ;
- baisse de l'absentéisme ;
- amélioration de l'image environnementale.

EPE insiste particulièrement sur **l'importance de rendre visibles ces bénéfices à travers des analyses coûts-avantages intégrant le coût total de possession (TCO),** les gains de productivité, l'image bas-carbone ou encore les impacts sur la santé et la qualité de vie.

Plusieurs bureaux d'études auditionnés considèrent également qu'**un argumentaire économique plus robuste constituerait l'un des leviers les plus efficaces pour convaincre** les employeurs encore hésitants.

Ce qu'il faut retenir :

Comme pour la question des données, les auditions révèlent une convergence particulièrement marquée des acteurs autour des constats suivants :

- *la culture de la mobilité employeur demeure insuffisamment développée ;*
- *de nombreux employeurs ignorent encore les dispositifs existants ;*
- *les bénéfices des démarches entreprises sont insuffisamment valorisés ;*
- *les retours d'expérience restent trop peu diffusés ;*
- *les actions de sensibilisation demeurent encore trop fragmentées.*

Les auditions montrent ainsi que la réussite d'une politique nationale de mobilité employeur ne repose pas uniquement sur de nouveaux dispositifs réglementaires ou financiers. Elle suppose également un important travail d'acculturation, de pédagogie et de valorisation des initiatives réussies.

Les acteurs les plus avancés considèrent désormais que la diffusion des bonnes pratiques, la mise en réseau des référents mobilité et la reconnaissance des employeurs engagés constituent des leviers au moins aussi importants que les mesures réglementaires elles-mêmes.

B8. DES OUTILS NUMERIQUES À DÉVELOPPER ET RENFORCER, NOTAMMENT AUTOUR DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Si les auditions ont largement mis en évidence les difficultés rencontrées en matière de gouvernance, de moyens humains ou encore d'évaluation, elles ont également fait apparaître un sujet plus prospectif mais particulièrement prometteur : **celui du développement des outils numériques au service des mobilités employeurs.**

Tous les acteurs auditionnés ne présentent pas le même niveau de maturité sur ce sujet, mais une convergence forte se dégage autour de l'idée que la massification des démarches de mobilité employeur ne pourra probablement pas être atteinte par le seul recours à l'accompagnement humain.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Face à plusieurs centaines de milliers d'employeurs, dont une majorité de TPE et de PME, **les outils numériques apparaissent désormais comme un levier indispensable pour diffuser plus largement les diagnostics**, simplifier les démarches administratives, améliorer le suivi des indicateurs et accompagner les décisions des employeurs.

Une numérisation déjà engagée dans les territoires les plus avancés

Plusieurs auditions montrent que certains territoires ont déjà franchi une première étape dans l'utilisation des outils numériques. Tisséo a ainsi profondément refondu son processus d'accompagnement **en s'appuyant sur la plateforme Géomob**, qui permet d'**automatiser les enquêtes mobilité**, d'exploiter les données RH anonymisées, de **produire des cartographies des flux** domicile-travail et d'**identifier les potentiels de report modal**. L'objectif est à la fois de r**éduire le temps d'ingénierie nécessaire** à la réalisation des diagnostics et d'améliorer leur robustesse méthodologique.

Le SMMAG mobilise également des outils numériques permettant de **cartographier les bassins de recrutement des entreprises**, **d'identifier les potentiels de covoiturage** ou de suivre l'évolution des pratiques de mobilité au fil des diagnostics successifs.

Plusieurs bureaux d'études auditionnés indiquent également avoir développé leurs propres plateformes afin de :

- collecter les données des salariés ;
- réaliser automatiquement des diagnostics ;
- calculer les émissions associées aux déplacements ;
- proposer des plans d'actions adaptés ;
- suivre l'évolution des indicateurs dans la durée.

Ces premières expériences démontrent **qu'une partie des tâches** historiquement très consommatrices de temps **peut désormais être automatisée ou simplifiée**, permettant ainsi de concentrer les moyens humains sur les actions d'accompagnement et de conduite du changement.

Des outils encore trop fragmentés et inégalement diffusés

Malgré ces avancées, les auditions montrent que l'écosystème numérique demeure aujourd'hui très fragmenté. Chaque territoire, chaque bureau d'études ou chaque opérateur développe ses propres outils, ses indicateurs et ses méthodes, **sans véritable interopérabilité à l'échelle nationale**. Cette situation reproduit en partie les difficultés déjà observées sur **la question de la gouvernance des données**.

Le CEREMA, l'ADEME et plusieurs AOM soulignent ainsi **l'absence de référentiel numérique partagé** permettant aux employeurs, aux collectivités et aux acteurs d'accompagnement de travailler à partir de standards communs.

Plusieurs acteurs regrettent également que les outils existants restent **majoritairement utilisés par les territoires** les plus avancés ou par les grands employeurs, alors que les besoins sont particulièrement forts au sein des PME et des TPE.

Comme le souligne le MEDEF, les petites structures disposent rarement des moyens nécessaires pour acquérir des plateformes spécialisées ou mobiliser des prestations d'accompagnement complexes.

L'intelligence artificielle : une opportunité pour démocratiser l'accompagnement

C'est dans ce contexte que l'intelligence artificielle apparaît progressivement comme un sujet majeur. Plusieurs acteurs auditionnés estiment qu'elle pourrait contribuer à **combler une partie du déficit d'ingénierie observé** dans les entreprises et dans les territoires.

Les bureaux d'études spécialisés présentent **l'IA comme un moyen de massifier l'accompagnement des employeurs** tout en limitant les coûts humains associés.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

L'objectif n'est pas de remplacer les conseillers mobilité mais de leur permettre d'**accompagner un volume beaucoup plus important d'organisations.**

Dans cette perspective, l'intelligence artificielle pourrait notamment permettre :

- d'automatiser l'analyse des diagnostics mobilité ;
- d'identifier les principaux leviers de report modal ;
- de proposer des plans d'actions personnalisés ;
- d'orienter les employeurs vers les dispositifs de financement adaptés ;
- de faciliter l'interprétation des données ;
- de produire automatiquement des indicateurs et tableaux de bord.

Un bureau d'étude présente notamment le développement d'un assistant numérique destiné à accompagner les référents mobilité et les employeurs dans leurs démarches quotidiennes. Ce type d'outil vise particulièrement les PME et TPE, aujourd'hui insuffisamment accompagnées faute de moyens humains.

En effet, **les TPE et les PME constituent aujourd'hui le principal angle mort des politiques de mobilité employeur**. Elles disposent rarement d'un référent mobilité, d'une direction RSE, d'équipes RH spécialisées ou de capacités de pilotage suffisantes.

Plusieurs acteurs considèrent qu'un outil d'aide à la décision basé sur **l'intelligence artificielle pourrait leur permettre d'accéder à un premier niveau d'accompagnement** sans mobiliser immédiatement des ressources externes importantes.

Les auditions font également apparaître un fort potentiel dans l'amélioration de l'exploitation des données. **Plusieurs territoires rencontrent aujourd'hui des difficultés à analyser rapidement les informations collectées** auprès des salariés ou à croiser ces données avec les offres de mobilité disponibles.

L'intelligence artificielle pourrait contribuer à :

- identifier automatiquement des gisements de covoiturage ;
- proposer des scénarios de report modal ;
- estimer les réductions d'émissions associées ;
- détecter les secteurs géographiques les plus pertinents pour le développement des transports collectifs ;
- alimenter des observatoires territoriaux automatisés.

Plusieurs acteurs soulignent que ces avancées pourraient considérablement **améliorer la capacité d'évaluation des politiques publiques**, aujourd'hui encore largement insuffisante.

Pour autant, aucune audition ne présente l'intelligence artificielle comme une solution autonome. L'ensemble des acteurs les plus avancés insistent au contraire sur **la complémentarité indispensable entre les outils numériques et l'expertise humaine.**

Le changement de comportement, la mobilisation des employeurs, l'animation territoriale, les négociations internes ou encore la conduite du changement **demeurent fondamentalement des démarches relationnelles** qui nécessitent un accompagnement humain.

Le CEREMA, les AOM, les chambres consulaires et les bureaux d'études convergent ainsi vers une vision où les outils numériques doivent permettre de gagner du temps, d'améliorer la qualité des diagnostics, de diffuser les bonnes pratiques ou encore d'automatiser certaines tâches répétitives, mais **sans se substituer au rôle des conseillers mobilité**, des référents ou des structures d'animation territoriale.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Ce qu'il faut retenir :
*Les auditions suggèrent enfin qu'**une réflexion plus globale pourrait être engagée à l'échelle nationale**. Les besoins exprimés concernent notamment à :*

- *La standardisation des méthodes et indicateurs ;*
- *L'interopérabilité des outils ;*
- *Le partage des données ;*
- *Le développement d'assistants numériques à destination des employeurs ;*
- *L'utilisation de l'IA pour accompagner les PME et TPE ;*
- *La mise à disposition de plateformes mutualisées pour les territoires.*

*Tous les acteurs auditionnés considèrent que **les outils numériques constituent désormais un levier incontournable pour changer d'échelle.***

*Cette convergence conduit à estimer que la prochaine étape des politiques de mobilité employeur ne résidera pas uniquement dans l'évolution du cadre réglementaire mais également dans la capacité à **construire un véritable écosystème numérique partagé, permettant d'automatiser les tâches les plus chronophages, de fiabiliser les données et d'apporter un premier niveau d'accompagnement** à des milliers d'employeurs aujourd'hui encore éloignés de ces démarches.*

IV. ATTENTES EXPRIMÉES ET RECOMMANDATIONS

***RECOMMANDATION PRINCIPALE :** (ETAT / AOM / EMPLOYEURS)*

Faire du diagnostic mobilité périodique l'outil central de pilotage des mobilités employeurs

Les auditions conduites par le GART montrent une convergence particulièrement forte des acteurs autour d'un constat : le cadre actuel, principalement articulé autour des négociations annuelles obligatoires, permet de sensibiliser les employeurs mais ne constitue pas un outil adapté au suivi, à l'évaluation et au pilotage des mobilités.

Le GART recommande de substituer à cette logique une obligation de diagnostic mobilité périodique, actualisé et transmis à l'autorité organisatrice compétente, assorti d'indicateurs harmonisés permettant de mesurer l'évolution des pratiques de mobilité et du report modal.

Cette évolution constituerait le socle d'une politique nationale davantage orientée vers les résultats, l'évaluation et l'amélioration continue.

A. MIEUX GOUVERNER

Les auditions ont montré que **les mobilités employeurs pouvaient manquer de clarté quant à la gouvernance**. La multiplication des acteurs impliqués témoigne de la richesse de l'écosystème mais rend également difficile l'identification des responsabilités de chacun.

Les auditions ont également démontré que **les enjeux de mobilité employeur dépassent largement le seul cadre de l'entreprise**. Ils interrogent l'accessibilité des zones d'emploi, la qualité des dessertes, le recrutement, l'attractivité économique et plus largement le développement territorial. À ce titre, ils nécessitent **des espaces de dialogue permanents entre acteurs publics et privés.**

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

ATTENTES EXPRIMÉES LORS DES AUDITIONS

La première vise à clarifier la répartition des responsabilités entre les employeurs, les autorités organisatrices de la mobilité, les collectivités territoriales, les chambres consulaires et les structures d'accompagnement. De nombreux intervenants ont souligné le **manque de lisibilité du paysage institutionnel actuel** ainsi que la difficulté pour les employeurs, notamment les plus petites structures, à identifier les interlocuteurs capables de les accompagner ou à s'inscrire dans des démarches collectives à l'échelle de leur bassin d'emploi.

La seconde porte sur le renforcement des espaces de dialogue et de co-construction. Les auditions ont montré que les démarches les plus efficaces sont celles qui reposent sur une coopération régulière entre les employeurs et les autorités organisatrices de la mobilité grâce à **l'existence de réseaux d'acteurs structurés**, **d'espaces réguliers de dialogue et d'interlocuteurs clairement identifiés**. Les plans de mobilité inter-employeurs, les clubs mobilité, les associations d'entreprises ou encore certaines expériences conduites dans les métropoles démontrent l'intérêt de construire une gouvernance locale fondée sur l'échange d'informations, la mutualisation des moyens et la définition d'objectifs communs.

RECOMMANDATIONS :

Recommandation N°1 *(AOM / EMPLOYEURS)* :

Le GART recommande de **systématiser l'élaboration d'une cartographie locale des acteurs des mobilités employeurs**. Celle-ci aurait vocation à identifier les référents mobilité au sein des entreprises, les structures représentatives des employeurs, les chambres consulaires, les services des collectivités et les interlocuteurs des AOM. Cette cartographie constituerait le socle d'une meilleure lisibilité de l'écosystème local et favoriserait l'émergence de véritables communautés territoriales d'acteurs.

Recommandation N°2 *(AOM / EMPLOYEURS)* :

Le GART recommande également de **renforcer l'implication des employeurs dans les instances de gouvernance de la mobilité**. Les comités des partenaires créés par la LOM, les accords-cadres territoriaux ou les démarches de management de la mobilité constituent à cet égard des outils particulièrement adaptés pour associer davantage le monde économique à la définition, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques locales de mobilité.

Recommandation N°3 *(AOM)* :

Le GART recommande de **structurer une ingénierie dédiée aux mobilités employeurs au sein des AOM ou de structures mutualisées à l'échelle territoriale**. L'existence de chefs de projet identifiés constitue un levier essentiel pour animer les réseaux d'acteurs, accompagner les employeurs et assurer la continuité des démarches dans le temps. En parallèle, **les actions à conduire doivent être mieux intégrer dans les documents programmatiques locaux**.

B. MIEUX FINANCER

Si les dispositifs expérimentaux, les appels à projets ou **les aides ponctuelles ont permis le lancement de nombreuses initiatives**, **ils sont jugés encore insuffisants** pour assurer la généralisation des actions et des politiques menées en matière de mobilité employeur et surtout leur inscription dans la durée. **Le financement constitue aujourd'hui un enjeu à la fois pour les employeurs**, qui doivent pouvoir engager des actions concrètes sans créer de nouvelles contraintes excessives, **mais également pour les collectivités** et les AOM qui assurent l'accompagnement, l'animation et l'ingénierie nécessaires à leur déploiement.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

ATTENTES EXPRIMÉES LORS DES AUDITIONS

Les acteurs auditionnés expriment d'abord **une attente forte en faveur de la pérennisation des moyens humains** consacrés à l'accompagnement des employeurs. Conseillers mobilité, référents territoriaux, animateurs de clubs d'entreprises ou structures d'accompagnement constituent souvent les principaux facteurs de réussite des démarches engagées.

Une seconde attente porte sur la sécurisation des financements dans la durée. Les expériences territoriales montrent que la plupart des démarches reposent encore largement sur des financements temporaires ou sur des programmes expérimentaux, ce qui fragilise leur continuité.

Enfin, **les auditions ont fait apparaître une demande récurrente de simplification et de lisibilité des dispositifs financiers existants**. La coexistence du Forfait Mobilités Durables, du remboursement des abonnements de transport, de la prime transport ou encore des aides locales est régulièrement perçue comme complexe et insuffisamment lisible, tant pour les employeurs que pour les salariés.

RECOMMANDATIONS :

Recommandation N°4 *(ETAT / AOM / EMPLOYEURS)* :

Le GART recommande de **flécher des financements spécifiques vers l'accompagnement des mobilités employeurs**. **Les certificats d'économies d'énergie**, les ressources issues du versement mobilité ou d'autres dispositifs nationaux **pourraient contribuer au financement de diagnostics** mobilité, **de postes dédiés** ou de démarches d'accompagnement au changement au sein des entreprises et des AOM.

Recommandation N°5 *(ETAT)* :

Le GART recommande également d'**engager une réflexion globale sur l'évolution du Forfait Mobilités Durables et des autres dispositifs de financement et d'aides à la mobilité des salariés**. La simplification des dispositifs existants, l'harmonisation des conditions d'éligibilité et la recherche d'une plus grande équité entre salariés, apparaissent nécessaires. Cette évolution pourrait conduire à terme à la création d'**un dispositif de type "chèque mobilité**" offrant davantage de souplesse d'utilisation, une éligibilité pour tous les modes (piétons, vélos, transports collectifs, covoiturage, autopartage) et une meilleure lisibilité pour l'ensemble des publics concernés.

Recommandation N°6 *(ETAT)* :

Le GART recommande la **création d'un fonds national d'amorçage dédié aux plans de mobilité employeur**. Inspiré des dispositifs déployés via le Fond vert ces dernières années, ce fonds pourrait soutenir les premières phases de diagnostic, d'animation et d'expérimentation nécessaires à l'émergence de nouvelles démarches.

C. OFFRIR UN CADRE REGLEMENTAIRE SIMPLIFIE ET ADAPTE

La mobilité est désormais présente dans le dialogue social et mieux identifiée par les employeurs qu'il y a quelques années. Cependant, les acteurs auditionnés estiment largement que **le système actuel demeure insuffisamment lisible**, complexe à mettre en œuvre et davantage centré sur les procédures que sur les résultats.

Les échanges ont également montré la nécessité d'élargir le regard porté sur les mobilités employeurs. **Les déplacements domicile-travail** demeurent essentiels **mais ils ne sauraient résumer à eux seuls** l'ensemble des mobilités générées par les activités économiques.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

ATTENTES EXPRIMÉES LORS DES AUDITIONS

Les acteurs auditionnés souhaitent d'abord voir **évoluer un cadre réglementaire jugé trop complexe et insuffisamment orienté vers l'évaluation des résultats**. Beaucoup considèrent que **les négociations annuelles obligatoires** ont permis de sensibiliser les employeurs mais qu'elles **ne constituent pas un outil adapté** pour suivre durablement les évolutions des pratiques de mobilité.

La seconde attente consiste à rendre les diagnostics récurrents afin de disposer d'une connaissance actualisée des pratiques de déplacement et de pouvoir mesurer les évolutions dans le temps. Les expériences les plus abouties démontrent qu'un suivi périodique est indispensable pour ajuster les actions engagées et évaluer leur efficacité.

Plusieurs acteurs ont également souligné **l'intérêt de raisonner non seulement sur les modes de déplacement mais également sur les distances parcourues**. Les démarches de **rapprochement domicile-travail** expérimentées au sein d'entreprises multisites montrent qu'une meilleure affectation géographique des salariés **peut constituer un levier complémentaire** de réduction des émissions, des temps de trajet et des coûts de mobilité, sans modification des activités exercées

Les acteurs ont aussi mis en exergue que les démarches de mobilité employeur restent **encore trop centrées sur les seuls trajets domicile-travail** alors que les déplacements professionnels, les mobilités inter-sites et la gestion des flottes constituent des postes de dépenses significatifs pour les employeurs. **Les travaux de l'ADEME conduits dans le cadre du programme Mobili'Pro[15] montrent qu'il existe d'importants leviers de réduction des coûts de fonctionnement des flottes, de consommation énergétique et d'émissions de gaz à effet de serre** à travers une meilleure gestion de ces déplacements. Les auditions ont également mis en évidence que ces mobilités professionnelles demeurent **encore largement absentes des diagnostics actuels** alors qu'elles représentent souvent un volume important de déplacements liés à l'activité.

Les auditions ont donc révélé **la nécessité d'intégrer davantage les déplacements professionnels**, **inter-sites et les démarches collectives** à l'échelle des zones d'activités ou des bassins d'emploi.

RECOMMANDATIONS :

Recommandation N°7 *(ETAT)* **:**

Le GART recommande de remplacer l'obligation actuelle d'intégration de la mobilité dans les NAO par une obligation de diagnostic mobilité périodique, actualisé et transmis à l'autorité organisatrice compétente. Ce diagnostic constituerait le socle commun d'observation, d'évaluation et de pilotage des mobilités employeurs.

Recommandation N°8 *(ETAT)* :

Le GART recommande également de **rendre facultative l'obligation de réalisation d'un plan de mobilité employeur pour les structures de moins de 250 salariés tout en conservant un triptyque structurant associant diagnostic, analyse et plan d'action**. Pour les plus grandes entreprises, cette démarche gagnerait à être **articulée avec les exigences liées aux bilans carbone et à la CSRD** afin de favoriser une approche intégrée des enjeux de mobilité.

Recommandation N°9 *(ETAT / AOM / EMPLOYEURS)* :

Le GART préconise par ailleurs de **mieux prendre en compte les déplacements professionnels et inter-sites dans les démarches de mobilité employeur**, ceux-ci constituant un levier encore insuffisamment exploité de réduction des émissions et d'optimisation des déplacements. Cette approche pourrait également intégrer, lorsque cela est pertinent, **des démarches de rapprochement domicile-lieu de travail** au sein des organisations multisites pour réduire les distances parcourues, améliorer la qualité de vie des salariés et limiter les émissions générées par les trajets du quotidien.

[15] https://www.mobilipro.fr/

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Recommandation N°10 *(AOM / EMPLOYEURS)* :

Le GART recommande d'**expérimenter des démarches obligatoires à l'échelle des zones d'emploi ou des zones d'activités présentant une masse critique d'emplois**. Cette approche permettrait de mutualiser les diagnostics, les actions et les moyens d'animation tout en renforçant le dialogue territorial.

D. S'APPUYER SUR LE NUMÉRIQUE, LA DATA ET L'IA POUR ÉVALUER

La montée en puissance des outils numériques et des technologies d'intelligence artificielle apparaît comme **une opportunité majeure** pour améliorer la connaissance, le pilotage et l'accompagnement des acteurs.

ATTENTES EXPRIMÉES LORS DES AUDITIONS

Les acteurs auditionnés expriment **une attente forte en matière de données fiables, comparables et harmonisées.** Les différents dispositifs actuellement utilisés produisent des informations hétérogènes que ce soient au niveau local ou national et les données demeurent difficiles à consolider et à exploiter à grande échelle. **L'absence de dispositif national et d'indicateurs standardisés** ne permet pas, aujourd'hui, de **mesurer de manière fiable l'évolution, l'impact ou l'efficacité** des actions mises en œuvre en matière de mobilités employeurs.

Les acteurs attendent le **développement d'outils numériques mutualisés et accessibles à toutes les catégories d'employeurs** ainsi qu'une **mobilisation progressive de l'intelligence artificielle** pour massifier l'accompagnement.

Enfin, ils souhaitent également disposer **d'outils permettant de mesurer réellement le report modal** ainsi que les effets des actions engagées. Cette exigence d'évaluation revient de manière récurrente dans l'ensemble des auditions.

RECOMMANDATIONS :

Recommandation N°11 *(ETAT)* :

Le GART recommande la **mise en place d'un Plan national de la mobilité employeur** reposant sur une **méthodologie commune,** des **indicateurs harmonisés** et une **démarche nationale d'observation** des pratiques de mobilité.

Recommandation N°12 *(ETAT)* :

Le GART recommande également **la création, au sein du Point d'Accès National** aux données de transport, **d'un espace dédié aux mobilités employeurs** regroupant diagnostics, indicateurs, retours d'expérience, outils méthodologiques et données d'évaluation.

Recommandation N°13 *(EMPLOYEURS / PRESTATAIRES DE SERVICES)* :

Le GART préconise **de favoriser l'accès de tous les employeurs**, y compris les PME et les TPE, **à des outils numériques simples et partagés**. L'intelligence artificielle pourrait notamment contribuer à automatiser certaines tâches de diagnostic, de suivi ou de recommandation afin de démocratiser l'accès à un premier niveau d'accompagnement.

E. MIEUX ACCULTURER, VALORISER ET COMMUNIQUER

L'amélioration des mobilités employeurs ne pourra reposer uniquement sur des obligations réglementaires ou sur des mécanismes financiers. Les auditions ont montré **que la réussite des démarches repose également sur la capacité à développer une véritable culture de la mobilité** durable au sein des entreprises et des administrations.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Cette acculturation passe à la fois par la formation, l'accompagnement, la diffusion des bonnes pratiques et la valorisation des expériences réussies.

ATTENTES EXPRIMÉES LORS DES AUDITIONS

Les acteurs auditionnés expriment d'abord le besoin de **renforcer la formation et l'accompagnement des référents mobilité et créer un vrai statut de "Manager de la Mobilité".** La professionnalisation de ces fonctions apparaît comme une condition essentielle à la réussite et à la pérennité des démarches.

Les auditions soulignent également **l'intérêt de mieux valoriser les employeurs engagés** à travers des labels, des trophées ou des dispositifs de reconnaissance.

Enfin, plusieurs intervenants ont insisté sur la nécessité de **mieux communiquer sur les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux des politiques de mobilité** afin de dépasser une approche uniquement réglementaire.

RECOMMANDATIONS :

Recommandation N°14 *(EMPLOYEURS / ORGANISMES DE FORMATION)* :

Le GART recommande de **professionnaliser la fonction de « Manager de la Mobilité »** en développant **des parcours de formation certifiants** et reconnus au niveau national.

Recommandation N°15 *(ETAT / CHAMBRES CONSULAIRES / FÉDÉRATIONS / EMPLOYEURS)* :

Le GART recommande également de **déployer un programme national d'acculturation et d'accompagnement destiné aux employeurs**, aux partenaires sociaux et aux collectivités afin de développer **une culture commune des mobilités employeurs**.

Recommandation N°16 *(ETAT / AOM / EMPLOYEURS)* :

Le GART préconise par ailleurs de **valoriser davantage les démarches exemplaires au travers d'observatoires, de bilans annuels, de trophées** et de dispositifs de diffusion des bonnes pratiques.

Recommandation N°17 *(ETAT / ORGANISMES DE CERTIFICATION)* :

Le GART recommande enfin la **création d'un label national « Pro Mobilités Employeurs »** permettant de certifier et de valoriser les organisations engagées dans une démarche structurée et évaluée.

Recommandation N°18 *(ETAT / EMPLOYEURS)* :

Le GART recommande le **développement d'outils de communication mettant en évidence les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux des démarches de mobilité**, notamment au travers de guides partagés sur les coûts, les bénéfices, le coût total de possession (TCO) des solutions de mobilité et leurs impacts sur l'attractivité, la qualité de vie au travail et la décarbonation.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

V. CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Longtemps considérées comme un sujet relevant essentiellement de la responsabilité individuelle des salariés ou des politiques internes des entreprises, les mobilités employeurs apparaissent aujourd'hui comme un enjeu stratégique à la croisée des politiques de mobilité, de transition écologique, d'emploi, de développement économique et d'aménagement du territoire.

Les travaux conduits par le GART et son Conseil scientifique montrent que les employeurs disposent désormais d'**un rôle déterminant dans l'évolution des comportements de mobilité**. Par leurs choix d'organisation du travail, leurs politiques de ressources humaines, leurs pratiques de gestion des déplacements professionnels ou encore leurs investissements, **ils peuvent contribuer de manière significative à la réduction des émissions de gaz à effet de serre**, à l'amélioration de l'accès à l'emploi et à la transformation des mobilités du quotidien.

Les auditions menées dans le cadre de ce rapport révèlent toutefois **un décalage persistant entre les ambitions affichées et les conditions réelles de mise en œuvre**. Malgré les avancées permises par la Loi d'Orientation des Mobilités, les démarches demeurent **inégalement développées selon les territoires** et les profils d'employeurs. Les acteurs auditionnés ont également mis en évidence **un cadre jugé complexe**, une gouvernance parfois insuffisamment lisible, un manque de moyens humains dédiés, ainsi qu'une faiblesse persistante de l'évaluation et du suivi des résultats obtenus.

Pour autant, les auditions ont également permis d'identifier **de nombreux facteurs de réussite**. Partout où **des coopérations durables** se sont construites entre employeurs, autorités organisatrices de la mobilité, collectivités, chambres consulaires et partenaires locaux, **les résultats sont tangibles**. Ils démontrent que **la mobilité employeur peut devenir un véritable levier** de transformation lorsqu'elle est accompagnée dans la durée, fondée sur un diagnostic partagé et inscrite dans une dynamique territoriale.

À l'issue de ses travaux, le GART considère que l'enjeu principal des prochaines années ne réside pas dans la multiplication des dispositifs mais dans leur **simplification, leur articulation et leur évaluation**. Il appelle à faire évoluer progressivement le système actuel vers **une approche davantage fondée sur la connaissance des pratiques réelles de mobilité**, la mesure des résultats obtenus et l'amélioration continue des démarches engagées. À ce titre, le GART estime que **le diagnostic mobilité périodique doit devenir le socle d'une nouvelle politique des mobilités employeurs**. Mieux connaître les déplacements, suivre leur évolution dans le temps, objectiver les résultats des actions conduites et partager ces connaissances entre les acteurs constituent des conditions préalables à toute stratégie efficace de report modal et de décarbonation.

Au-delà des recommandations formulées dans ce rapport, l'ambition portée est celle d'**une mobilisation collective**. L'État, les autorités organisatrices de la mobilité, les collectivités territoriales, les employeurs, les partenaires sociaux et les acteurs de l'accompagnement ont **chacun un rôle à jouer** pour construire des réponses adaptées à la diversité des territoires et des situations professionnelles.

Parce qu'elles concernent près de 28 millions d'actifs, parce qu'elles influencent profondément l'organisation des territoires et parce qu'elles constituent un levier majeur de transition écologique, **les mobilités employeurs doivent désormais être pleinement reconnues** comme une composante à part entière des politiques de mobilité durable.

Le GART formule le vœu que les analyses et recommandations présentées dans ce rapport puissent contribuer à **nourrir les débats nationaux à venir** et à **faire émerger une politique des mobilités employeurs** plus lisible, mieux évaluée, plus équitable et plus efficace au service des salariés, des employeurs et des territoires.

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

VI. REMERCIEMENTS

Pour la réalisation de ce travail et la synthèse des 14 auditions que la GART a conduit auprès des acteurs des mobilités employeurs, 33 personnalités des différentes structures ont été sollicités et nous tenions à les remercier pour la transparence et la qualité des échanges qui sont venus consolider ce travail.

CEREMA :

- Stéphane CHANUT, Directeur du département mobilités, espaces public, sécurité,
- Gérôme CHARRIER, Responsable / chef de groupe politiques et services de mobilités,
- Joris MARREL, Chargé de mission,

ADEME :

- Maeva THOLANCE, Cheffe du service transports et mobilités,
- Séverine BOULARD, Coordinatrice management de la mobilité et changement de comportement
- Mathieu CHASSIGNET, Ingénieur mobilités actives et partagées
- Alain BESANCON, Pilotage marche du quotidien mobilité employeur

CCI ILE DE FRANCE :

- Clotilde YEATMAN, Responsable environnement, mobilités et développement durable,
- Elian TIJOU, Responsable d'études Mobilités et Transports,

ENTREPRISE POUR L'ENVIRONNEMENT :

- Claire TUTENUIT, Déléguée générale,
- Ken GUILTAUX, Responsable climat et achats

MEDEF :

- Raphaël GUERRA DE ARAUJO, Chargé de missions sénior, transports, tourisme,

SYNDICAT MIXTES DES MOBILITÉS DE L'AGGLOMÉRATION GRENOBLOISE :

- Barbara MARTIN, Directrice ressources et planification,
- Julie BLAIS, Cheffe du service projets, observation et prospective de la mobilité,
- Aksel SALMAN, Responsable de l'unité accompagnement et développement des nouvelles mobilités,

MÉTROPOLE DE LYON / SYTRAL :

- Jean-Charles KOHLHAAS, Vice-président délégué aux déplacements et à l'intermodalité, METROPOLE DE LYON, 1er Vice-Président de SYTRAL Mobilités,
- Benoit DEMONGEOT, conseiller technique transports et mobilités
- Anne-Sophie PETITPREZ, Responsable de l'unité management de la mobilité,
- Cécile FERE, Responsable du service aides et conseils aux mobilités,
- Mathieu CHIARA, Chef de projet management de la mobilité,
- Lise HAMON, Cheffe de projet stratégie mobilité employeurs,

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

ASSOCIATION DES INDUSTRIELS DE LA RÉGION DE MEZIEUX :

- Valéry MERCIER, Président de l'AIRM,
- Marie BUFFIN, Directrice de l'association,
- Caroline MANFROY, Chargée de communication et de projets de mobilité durable,

TISSÉO :

- Sabrina ANDRIEU, Directrice adjointe,
- Sylvain MITCHELL, Conseiller mobilité employeur,

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION VENTOUX COMTAT VENAISSIN :

- Vincent TARDY, Responsable transports publics et mobilités,

MON UNIVERS :

- Jean-Luc BAHRI, Président associé,
- Guillaume HERRMANN, Chef de projet mobilité,

1 KM A PIED :

- Laure WAGNER, Co-Fondatrice,

KISIO :

- Laurent EISENMAN, Directeur des activités conseil,
- Marvin POUGNET, Expert consultant,

WEVER :

- Thomas CÔTE, CEO Fondateur,

LES MEMBRES DU CONSEIL SCIENTIFIQUE :

- Bernard SOULAGE, Président du Conseil scientifique,
- Stéphane COPPEY, Membre du Conseil scientifique,
- Fanny ARAV, Membre du Conseil scientifique,
- Laetitia DABLANC, Membre du Conseil scientifique,
- André MILAN, Membre du Conseil scientifique,
- Alain RICHNER, Membre du Conseil scientifique,
- Patrick OLIVA, Membre du Conseil scientifique,
- Pierre VAN CORNEWAL, Membre du Conseil scientifique,

L'ÉQUIPE PERMANENTE DU GART :

- Alexandre Magny, Directeur général,
- Raphaël Krug, Directeur intermodalité et aménagement espace public,
- Siriman Coulibaly, Chargé de mission mobilités partagées et transition énergétique,

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

Sous la direction de
Alexandre MAGNY, directeur général du GART

Rédaction
Raphaël KRUG, directeur intermodalité et aménagement espace public du GART
raphael.krug@gart.org

Rédaction de l'enquête
Premier semestre 2026

Crédit photographique
Adobe Stock

Date de publication
Novembre 2026

Ce guide est disponible en ligne sur le site internet du GART
www.gart.org

GART
22, rue Joubert 75009 Paris - 01 40 41 18 19 - contact@gart.org

À propos du GART

Notre association représente un espace unique où les autorités organisatrices de la mobilité locales et régionales échangent, partagent leurs bonnes pratiques et bâtissent ensemble des solutions adaptées à leurs territoires. Nos ressources économiques, juridiques et scientifiques accompagnent au quotidien nos adhérents dans l'exercice de leurs compétences. Par son influence, notre association porte la voix des collectivités et les défend à tous les niveaux où se déterminent les politiques publiques de mobilité.

www.gart.org

gart
LA MOBILITÉ EN COMMUN