

Qualité de service dans les transports collectifs urbains

Quelle prise en compte dans les contrats ?



Qualité de service dans les transports collectifs urbains

Quelle prise en compte dans les contrats ?

Juin 2015

Collection Connaissances

Cette collection présente l'état des connaissances à un moment donné et délivre de l'information sur un sujet, sans pour autant prétendre à l'exhaustivité. Elle offre une mise à jour des savoirs et pratiques professionnelles incluant de nouvelles approches techniques ou méthodologiques. Elle s'adresse à des professionnels souhaitant maintenir et approfondir leurs connaissances sur des domaines techniques en évolution constante. Les éléments présentés peuvent être considérés comme des préconisations, sans avoir le statut de références validées.

Remerciements

Cet ouvrage a été réalisé par Gilles Chomat et Cécile Clément-Werny (Cerema – Territoires et ville), sur la base d'un travail de stage de Matthieu Canac, élève de l'École nationale des travaux publics de l'État (ENTPE).

Les auteurs remercient l'ensemble des participants à cet ouvrage et, notamment :

- l'ensemble des collectivités ayant autorisé l'analyse de leurs conventions ;
- les représentants des AOM, des exploitants, des associations d'usagers et de représentants du personnel ayant accepté un entretien dans le cadre de cette étude ;
- M^{me} Géraldine Bonnet (Cerema – Centre-Est), qui a participé à l'encadrement de ce stage.

Les auteurs remercient également les relecteurs :

- M^{me} Moudjed (Groupement des autorités organisatrices de transport – GART) ;
- M. Mignerey, M. Monteil (Autorité de la qualité de service dans les transports – AQST) ;
- M. Chokomert (Union des transports publics et ferroviaires – UTP) ;
- M^{me} Gozslan, M. Poupin (Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer – DGITM) ;
- M. Rambaud, M. Vidal, M. Chanut, M^{me} Varnaison-Revolle (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement – Cerema – Territoires et ville).

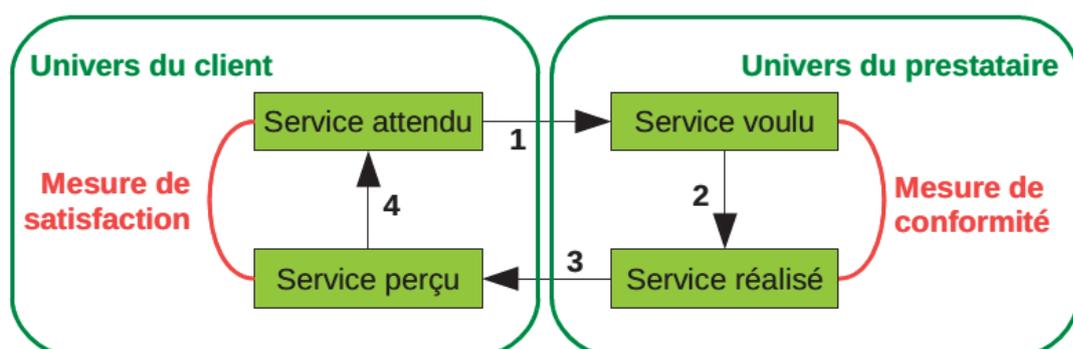
Sommaire

1. Qualité de service : de quoi parle-t-on ?	5
1.1 Service et qualité de service	5
1.2 Le cadre réglementaire	6
1.3 Normalisation de la qualité de service	7
1.4 Enjeu de la contractualisation de la qualité de service	9
2. Méthodologie de travail	11
2.1 Recueil des contrats	11
2.2 Un échantillon de contrats non représentatif	11
2.3 Une sélection faite en fonction de la prise en compte de la qualité de service	15
2.4 Thèmes inscrits dans les conventions/contrats	16
2.5 Indicateurs et critères d'évaluation	19
2.6 Les niveaux d'exigence pour chaque thème	24
2.7 Modalités de mesures de la démarche qualité de service	25
2.8 Fréquence de contrôles et agrégations des résultats	28
2.9 Les incidences financières du contrat	29
2.10 Autres dispositifs contractuels en lien avec la qualité de service	32
3. Quelques enseignements sur la contractualisation de la qualité de service	35
3.1 Une prise de conscience croissante, qui s'affirme dans les conventions	35
3.2 La relation entre AOM et exploitant au cœur de la réussite de la démarche	36
3.3 Des biais possibles dans la mesure de la qualité de service	40
3.4 La qualité de service, un moyen de management des entreprises de transport	41
3.5 Des usagers trop souvent peu associés	42
Conclusion	44
Annexe 1 : rappel sur les modes de gestion et les types de contrats	45
Annexe 2 : Bibliographie	47
Annexe 3 : Sigles et acronymes	48

1. Qualité de service : de quoi parle-t-on ?

1.1 Service et qualité de service

La notion de service dépend de sa mesure et du point de vue. Cette mise en perspective peut être schématisée de la façon suivante :



Le modèle CYQ (d'après *Mesurer et manager la qualité de service : le modèle CYQ*)

Source : AVEROUS, B. ; AVEROUS, D., *Mesurer et manager la qualité de service : la méthode CYQ*¹. INSEP Consulting, 2004.

Le service réalisé est le service offert aux clients et mesuré avec des critères objectifs. C'est le service qui, après contrôle et comparaison avec la situation de référence souhaitée, est réellement atteint par l'exploitant.

Le service perçu par les usagers est très subjectif, il dépend de facteurs, tels que les expériences passées que l'usager a pu avoir sur le réseau, ou encore des informations sur le sujet, que peut par exemple lui fournir l'exploitant.

Le service attendu est le service que les usagers des transports en commun attendent explicitement ou implicitement lorsqu'ils voyagent.

Le service voulu correspond à la qualité que l'AOM² souhaite offrir à ses usagers. Ce service a fait l'objet d'un examen préalable et d'une définition entre l'AOM et le délégataire.

La qualité de service peut, dans ce contexte, être définie comme « *la mesure de conformité d'un produit ou d'un service rendu à une promesse marketing ou un engagement de service* »³. Définir la qualité de service des transports en commun urbains, c'est donc définir un engagement de service à satisfaire et en mesurer les écarts aux services rendus.

1 CYQ : cycle de la qualité.

2 Le terme d'AOM (autorité organisatrice de la mobilité) remplace le terme d'AOTU (autorité organisatrice de transports urbains) pour tenir compte de la possibilité offerte à ces autorités, depuis la loi dite MAPAM de janvier 2014, d'organiser, dans les périmètres de transports urbains, d'autres services de mobilité en complémentarité de la desserte de transports collectifs, réguliers ou à la demande : les vélos en libre-service, l'autopartage, le covoiturage, le transport de marchandises et la logistique urbaine.

3 Cour des comptes, *Les Transports ferroviaires régionaux en Île-de-France*, 2010.

Dans l'exercice de contractualisation, la qualité de service concerne la déclinaison en critères d'objectifs de service (service voulu). Ces objectifs doivent être assurés par le prestataire, ce qui aboutit au service réalisé. Le service voulu est défini par l'AOM par rapport aux besoins de l'utilisateur (service attendu), qui est au centre de cette démarche. La définition de la qualité de service implique donc les usagers à la fois dans son élaboration et dans l'évaluation des services *via* des enquêtes ; cette qualité de service a par ailleurs pour objectif de s'adapter à leur vision en identifiant leurs attentes. Les caractéristiques du service sont ensuite définies sur les bases de ces attentes. Un contrôle en aval de la mise en application des critères permet de vérifier si la norme est en adéquation avec la perception du voyageur.

La contractualisation de la qualité de service consiste donc en la définition :

- du niveau de service voulu en lien avec les besoins des usagers ;
- et des indicateurs de contrôle inhérents, permettant la mesure de conformité (adéquation entre service voulu et service réalisé). Ces indicateurs devraient inclure la prise en compte de mesures de satisfaction, qui permettent de définir, de façon itérative, le service voulu et d'évaluer le service réalisé.

Par exemple, pour définir un état général de propreté de ses véhicules, l'AOM demandera comme situation de référence (service voulu) : « 95 % des sièges ne sont pas tachés et ne présentent pas de déchirures » ; le délégataire devra par la suite s'y conformer.

1.2 Le cadre réglementaire

Les bases de l'organisation institutionnelle des transports publics en France sont définies dans le Code des transports. L'article L.1111-2 de ce Code fait explicitement référence à la qualité de service : « *La mise en œuvre progressive du droit au transport permet aux usagers de se déplacer dans des conditions raisonnables d'accès, de qualité et de prix ainsi que de coût pour la collectivité, notamment par l'utilisation d'un moyen de transport ouvert au public.* »

L'AOM a donc le devoir envers ses usagers de garantir, quel que soit le mode de gestion de son réseau de transports en commun, une qualité de service satisfaisante.

Dans le cadre des délégations de service public (DSP), la loi Sapin dit, quant à elle, à l'article 38 :

« [...] *La collectivité publique dresse la liste des candidats admis à présenter une offre après examen de leurs garanties professionnelles et financières et de leur aptitude à assurer la continuité du service public et l'égalité des usagers devant le service public. La collectivité adresse à chacun des candidats un document définissant les caractéristiques quantitatives et qualitatives des prestations ainsi que, s'il y a lieu, les conditions de tarification du service rendu à l'utilisateur. Les offres ainsi présentées sont librement négociées par l'autorité responsable de la personne publique délégante qui, au terme de ces négociations, choisit le délégataire [...]* »

L'autorité organisatrice a donc pour obligation de suivre une procédure de mise en concurrence des différents candidats. Lors de cette mise en concurrence, elle doit notamment définir un cahier des charges qui spécifie « les caractéristiques [...] qualitatives des prestations ». Ce cahier des charges se doit alors d'être respecté et pris en compte par les candidats.

Le suivi de la bonne exécution du service par l'autorité organisatrice, et donc d'une qualité conforme à ses attentes, toujours dans le cadre d'une DSP, a par ailleurs été formalisé à l'article 10 de la loi du 2 janvier 2002 : « *Le délégataire produit chaque année avant le 1^{er} juin à l'autorité délégante un rapport comportant*

notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation de service public et une analyse de la qualité de service. »

La loi prévoit donc une obligation pour les AOM et leurs exploitants de prendre en compte la qualité de service et d'effectuer un suivi de celle-ci. Toutefois, la législation ne définit ni ce qui est attendu en matière de qualité de service, ni les indicateurs de mesure.

1.3 Normalisation de la qualité de service

1.3.1 La norme NF EN 13816

L'Organisation internationale pour la normalisation définit les normes comme « *des accords documentés contenant des spécifications techniques ou d'autres critères précis à utiliser constamment comme des règles, des lignes d'orientation ou des définitions de caractéristiques, afin de s'assurer que le matériel, les produits, les méthodes et les services sont adaptés à leur objectif* ». Les normes permettent donc de définir le service attendu à partir d'une série de critères.

Plusieurs normes concernent la qualité de service fournie par un opérateur :

- la norme ISO 9001 (efficacité d'une organisation) ;
- la norme ISO 14001 (prise en compte de l'impact du service sur l'environnement) ;
- la norme NF EN 13816 (qualité d'un produit ou d'un service dans les transports).

La norme NF EN 13816 définit huit catégories de critères de qualité, indiquées dans le tableau suivant :

Critères de qualité suivant la norme NF EN 13816
1 Offre de service
2 Accessibilité
3 Informations
4 Durée
5 Attention portée au client
6 Confort
7 Sécurité
8 Impact environnemental

Ces critères sont ensuite déclinés selon des sous-niveaux, plus détaillés.

1.3.2 La certification NF Service

Un opérateur qui veut obtenir une certification NF Service (délivré par l'Afnor) doit élaborer un recueil d'engagements de services (RES), qui doit impérativement respecter les principes :

- de la norme NF EN 13816 ;
- du règlement générique NF281 – Services de transports de voyageurs ;
- du règlement spécifique concerné.

Les services suivants peuvent faire l'objet d'une certification NF Service (règlements spécifiques) :

- NF235 – Services de transport régional et départemental de voyageurs (mode ferroviaire et mode routier) ;
- NF279 – Services de dessertes d'aéroport ;
- NF286 – Services de transport urbain de voyageurs (lignes de métro, tramway, RER, autobus, navettes automatiques) ;
- NF298 – Services associés au transport de voyageurs (agences commerciales, services de transport de véhicules associés au voyage de clients, services de contrôle, services d'information à distance par téléphone, services en gare ferroviaire, services d'échanges) ;
- NF305 – Services de transport scolaire ;
- NF326 – Services de transport collectif privé ;
- NF345 – Centres de relation client ;
- NF371 – Services de transport à la demande.

Les thèmes couverts par ce label sont les suivants :

- la régularité/la ponctualité ;
- l'information au voyageur ;
- l'attention portée au client ;
- l'accessibilité et la disponibilité des équipements ;
- le confort lors du transport.

Ces thèmes sont déclinés en critères d'évaluation selon le mode de transport considéré. L'Afnor définit alors la qualité du service de transport en commun en établissant une situation de référence correspondant à chaque sous-thème. Le service doit y être conforme en offrant à ses usagers un niveau de qualité équivalent ou supérieur. Pour évaluer la conformité du service, l'Afnor établit pour chaque situation de référence un niveau d'exigence, qui permet de définir la limite à partir de laquelle la situation examinée n'est plus conforme.

La certification des réseaux de transports publics urbains, en tout ou partie, peut être intégrée à la contractualisation des services. Les certifications NF Service, AFAQ, ISO 9001, ISO 14001, etc. permettent notamment au prestataire d'afficher son respect des différentes normes.

1.4 Enjeu de la contractualisation de la qualité de service

1.4.1 Un meilleur service pour le client, un gain dans sa qualité de vie

L'enjeu pour les usagers réside principalement dans l'amélioration globale de leur qualité de vie quotidienne. Si, en premier lieu, les usagers veulent un service fiable et ponctuel, ils souhaitent également que les autres aspects de la qualité soient pris en compte et améliorés. Leurs attentes seront ainsi croissantes en fonction du service offert.

L'enjeu pour les usagers est également économique. En effet, en payant pour un service donné, les usagers attendent un certain niveau de qualité. Un service de qualité permet d'augmenter l'acceptabilité du coût du service.

Généralement, le service attendu est toujours plus important que le service perçu, car les exigences des usagers sont globalement plus élevées et couvrent plus de domaines que ceux gérés par les AOM. Ceci peut constituer un écueil si le service attendu est inatteignable ou si le service perçu correspond, après évaluation, au service réalisé. Dans ces cas, il est inutile d'augmenter les exigences contractuelles, et il devient essentiel de bien comprendre les attentes et les perceptions des individus et de mieux communiquer auprès des usagers et des non-usagers.

1.4.2 Des enjeux économiques pour le prestataire

Offrir un service de qualité à ses usagers permet de les fidéliser, voire d'en attirer de nouveaux. L'UTP, dans son livre blanc sur la qualité de service, explique que « *la part modale, la fréquentation ont parfois augmenté lorsque les améliorations de qualité du service étaient effectivement associées à une amélioration de l'offre* ». De ce fait, cette démarche peut induire une augmentation des recettes, ce qui peut alors permettre un meilleur amortissement des dépenses.

Améliorer la qualité de service offerte sur un réseau permet également au prestataire d'améliorer l'image du groupe et d'en augmenter la notoriété. Dans un contexte de concurrence lors du choix d'un délégataire pour un réseau, il peut s'avérer être un critère décisionnel entrant dans le choix des AOM.

L'intérêt de la contractualisation repose aussi sur l'objectivation du dialogue entre les parties prenantes sur ce sujet, ce qui participe à l'amélioration entre AOM et exploitant.

Enfin, développer la qualité du service rendu peut être utilisé comme un outil de management du personnel. En effet, il est possible, *via* ce levier, de mettre en avant le travail des agents et d'augmenter la motivation vis-à-vis d'un travail bien fait. Les relations internes peuvent alors en être améliorées.

Toutefois, améliorer la qualité de service a un coût non négligeable. À fort niveau d'exigence, chaque effort supplémentaire de qualité peut demander à l'exploitant un investissement important en moyens humains et financiers. C'est pourquoi les délégataires veillent à ce que les niveaux de service voulus par l'AOM ne soient pas inatteignables, afin qu'ils puissent produire un service conforme aux attentes des conventions.

1.4.3 Un enjeu d'attractivité des réseaux pour les AOM

Améliorer le niveau de service d'un réseau, c'est améliorer aussi son image. De ce fait, cela permet aux AOM de donner de la visibilité à leurs actions, dans la mesure où elles communiquent sur le sujet.

L'intérêt pour les AOM réside surtout dans le dialogue qu'elles peuvent instaurer avec leurs exploitants par le biais d'une démarche qualité. Un audit qualité est, par exemple, l'occasion de discuter et de débattre d'améliorations du service. Ces audits peuvent ensuite s'accompagner de réunions de concertation, qui permettent de revenir sur les problèmes et de trouver des solutions rapides ; ceci induit un meilleur service pour le client et une relation plus solide entre l'AOM et son exploitant.

À terme, cela permet aux AOM et à leurs délégataires de se positionner en partenaires de l'amélioration de leurs réseaux.

Ainsi, les AOM auront pour objectif de rapprocher leur qualité voulue de la qualité attendue par les usagers. Toutefois, afin que cela se traduise par une amélioration concrète sur le réseau, il faut mettre en place une démarche, des contrôles et un intéressement du délégataire efficace pour rapprocher la qualité réalisée de la qualité voulue. L'AOM prendra également garde à ce que les objectifs, fixés par la qualité voulue et inspirés des attentes des usagers, ne soient pas irréalisables. À ce titre d'ailleurs, il est préférable de procéder étape par étape pour augmenter la qualité de service.

2. Méthodologie de travail

Au vu de la variabilité des approches et du fait de l'importance des contextes territoriaux, institutionnels..., la qualité de service couvre un large éventail de thèmes selon les acteurs concernés. Sur le sujet, on peut utilement se rapporter au document GART-UTP *Les démarches de qualité dans le transport public urbain*, publié en 2014.

L'analyse des conventions passées entre les AOM et leurs exploitants permet, d'une part, de préciser la définition retenue localement ainsi que les engagements des différentes parties et, d'autre part, de réaliser un état des lieux des pratiques et des différentes démarches qualité.

2.1 Recueil des contrats

Les contrats analysés ont été collectés grâce à un partenariat entre le GART et le Cerema. Sur une centaine de contrats recueillis, trente-deux comportaient l'intégralité des annexes et étaient donc exploitables sur le sujet de la qualité de service. Les contrats analysés arrivent à échéance entre le 1^{er} juillet 2012 et le 1^{er} janvier 2021.

L'étude ne porte pas sur les conventions issues du réseau francilien. En effet, la taille de ce dernier, sa fréquentation, son mode de fonctionnement et les études déjà engagées sur la qualité de service n'auraient pas permis une comparaison pertinente avec les autres réseaux de province.

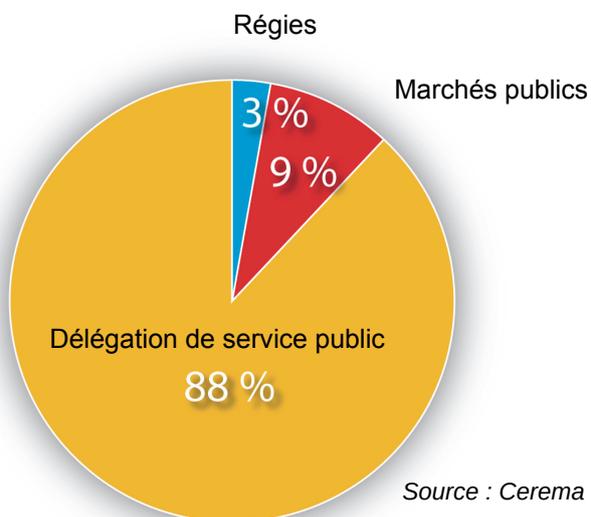
Les trente-deux contrats analysés ont été triés en fonction du mode de gestion – régie ou délégation –, ainsi que de la procédure d'attribution dont ils relevaient – DSP ou marché public.

2.2 Un échantillon de contrats non représentatif

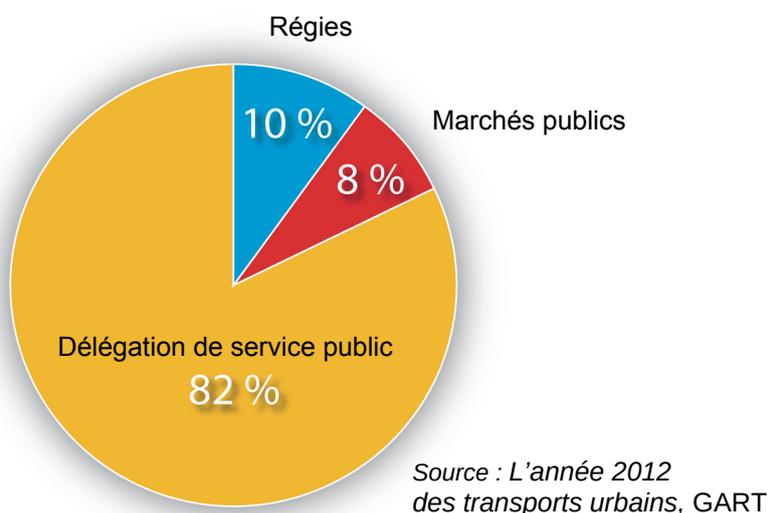
Du fait du mode aléatoire de recueil des contrats, ces derniers ne sont pas répartis de manière représentative en fonction des critères de taille de PTU, de type de contrat, de répartition sur le territoire...

2.2.1 Mode de gestion et contrats analysés

Part des contrats analysés en fonction du mode de gestion du réseau en pourcentage



Les modes de gestions dans les réseaux de transport urbain en 2012 en pourcentage du nombre de réseaux

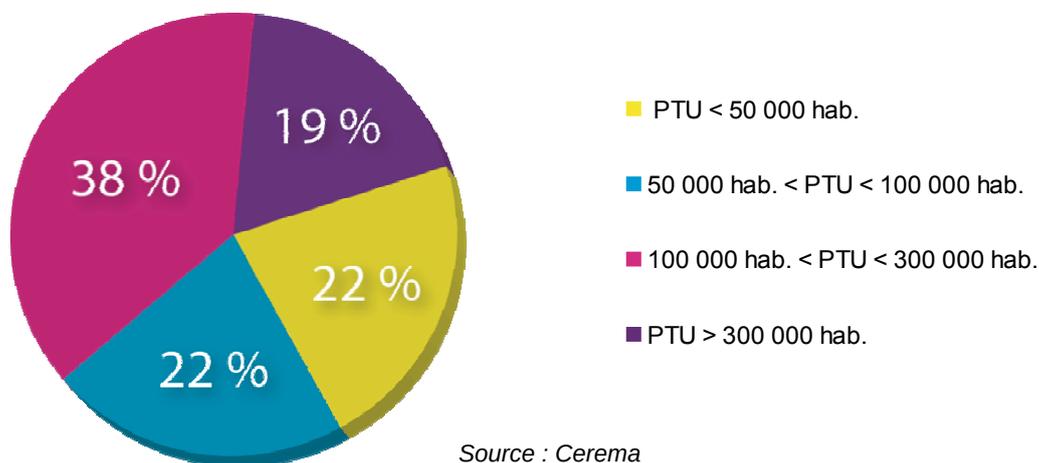


On peut ici noter que les délégations de service public sont légèrement surreprésentées par rapport à leur représentativité sur l'ensemble des contrats (voir graphe ci-dessus). Le faible nombre de contrats de régies analysés peut s'expliquer par le fait que plusieurs régies sont à gestion directe et ne sont donc pas pourvues de contrat, limitant ainsi le nombre de conventions disponibles.

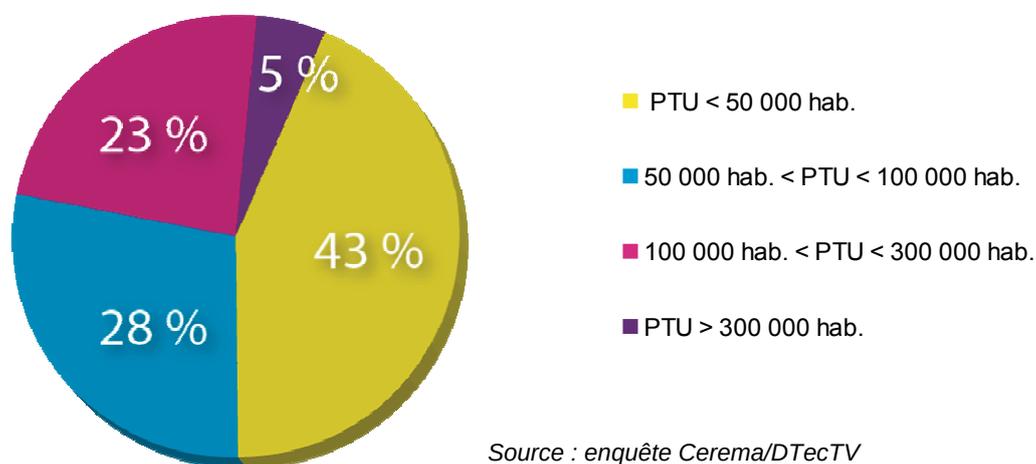
2.2.2 Taille de PTU et contrats analysés

Par rapport à la taille des PTU, la répartition des contrats analysés est la suivante :

Contrats analysés selon le nombre d'habitants/PTU

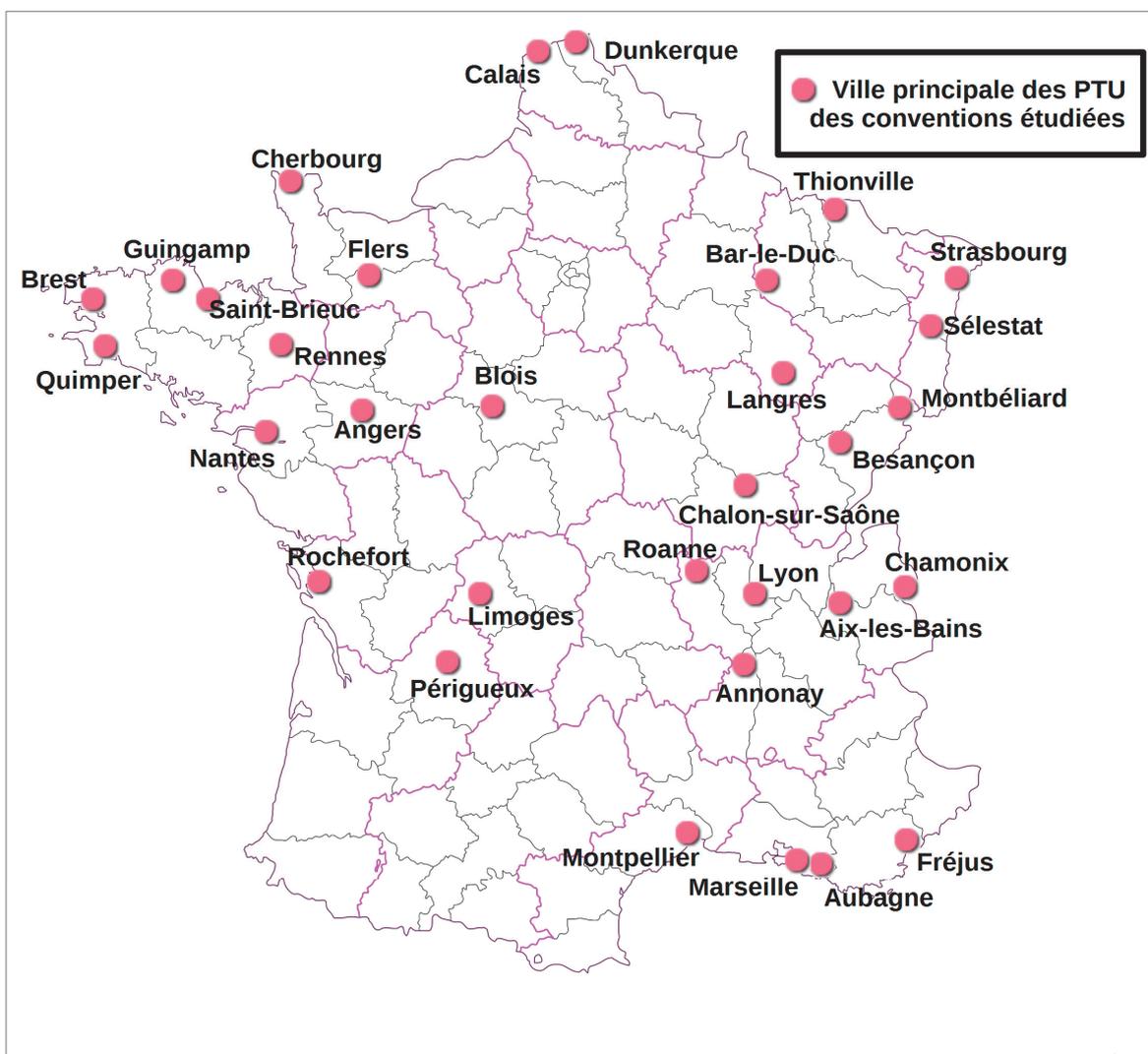


Répartition des PTU par nombre d'habitants en France au 1^{er} janvier 2014



Dans l'échantillon retenu pour cette étude, les PTU de plus de 100 000 habitants sont surreprésentés par rapport à la répartition réelle des PTU en France.

Les contrats analysés couvrent globalement l'ensemble de la France.



Répartition géographique des conventions de l'échantillon analysé
(Source : Cerema)

2.3 Une sélection faite en fonction de la prise en compte de la qualité de service

Il est considéré que les contrats de l'échantillon prennent en compte la qualité de service lorsque :

- il existe une liste des thèmes évoqués sur ce sujet ;
- chaque thème est décliné en critères d'évaluation et en indicateurs permettant sa mesure ;
- un niveau d'exigence est défini.

Il est jugé que l'existence ou non d'un intéressement financier lié à la qualité de service ne peut pas être considérée pour catégoriser un contrat qui prend en compte la qualité de service. En effet, il est possible d'effectuer un réel travail sur la qualité de service, de préciser une démarche, effectivement mise en œuvre sur le terrain, détaillée dans le contrat, sans pour autant que cela donne lieu à un intéressement.

Certains contrats sont classés dans la catégorie « non prise en compte de la qualité » bien qu'ils présentent les thèmes et les critères relatifs à la qualité de service. Ces contrats ne définissent cependant pas de niveaux d'exigence, ce qui induit l'absence de méthode de mesure et de suivi. De ce fait, ces contrats, qui ont pour vocation de donner des recommandations aux exploitants sans prévoir de contrôle, sont volontairement écartés (afin de ne comparer que les conventions effectuant un suivi sur ce sujet).

À partir de cette définition, la répartition des contrats concernant la prise en compte de la qualité de service est la suivante :

Part des contrats analysés prenant en compte la qualité de service en fonction de la taille du PTU

	PTU < 50 000 hab.	50 000 hab. < PTU > 100 000 hab.	100 000 hab. < PTU > 300 000 hab.	PTU > 300 000 hab.
Part de contrats étudiés prenant en compte la qualité (i.e. : travail sur des critères, des indicateurs, et des niveaux d'exigence)	67 %	100 %	83 %	100 %
Nombre de contrats prenant en compte la qualité	4/6	7/7	10/12	6/6

Source : Cerema

Dans la mesure où 85 % des contrats recueillis sont concernés par ce sujet (27/32), la prise en compte de la qualité de service, au sens où elle a été définie, paraît susciter un réel intérêt.

La prise en compte de la qualité est observée quelle que soit la taille des PTU. Il est possible d'émettre l'hypothèse selon laquelle des AOM en charge de grands réseaux mettent plus fréquemment en place la contractualisation de leurs démarches qualité. En effet, une démarche de ce type peut être complexe et coûteuse à mettre en place pour les plus petites AOM.

2.4 Thèmes inscrits dans les conventions/contrats

2.4.1 Douze thèmes identifiés

Dans chaque contrat comportant un travail sur la qualité de service, les thèmes généraux sur lesquels est évaluée la qualité de service ont été relevés ainsi que les axes de travail de la démarche.

Douze thèmes principaux ont pu être listés :

- **Régularité/Ponctualité** : il s'agit ici de vérifier que les usagers bénéficient d'un service ponctuel. À noter que, dans les contrats étudiés, la régularité n'est mentionnée qu'une fois, pour un métro. Sur tous les autres, seule la ponctualité par rapport à un horaire est évaluée.
- **Sécurité du matériel et accidentologie** : ce thème traite de la sécurité au sens réglementaire, c'est-à-dire de la conformité des véhicules. Il permet également d'évaluer le nombre d'accidents, responsables ou non, des conducteurs du réseau.
- **Traitement des réclamations** : il s'agit ici de s'intéresser à la qualité des réponses fournies aux clients, lorsqu'ils s'adressent aux services de transport pour émettre une réclamation.
- **Traitement des situations perturbées** : l'exploitant et l'AOM sont attentifs à ce que les voyageurs reçoivent suffisamment d'information en cas de situation perturbée, à ce que des services de substitution soient mis en place...
- **Lutte contre la fraude** : ce point développe des aspects liés à la lutte contre la fraude. Elle doit être efficace et se faire dans le respect des usagers.
- **Confort à bord et qualité de conduite** : l'aspect confort physique (taux de charge, température dans les véhicules...) et ressenti dans les véhicules durant le trajet est examiné ; les aspects souplesse de conduite et qualité de la prestation de transport entrent également dans ce thème.
- **Accessibilité du réseau** : l'accessibilité au sens accessibilité PMR n'est pas traitée ici. Il est plutôt question de l'accessibilité au sens de la disponibilité de tous les équipements qui permettent d'utiliser *in fine* le réseau (ascenseur, porte palière, escalier mécanique...).
- **Information dynamique** : ce point permet le contrôle de la qualité et de l'exactitude des informations dynamiques, qui sont diffusées (par exemple : les temps d'attente, les renseignements affichés sur les bandeaux d'information voyageurs...).
- **Information statique** : ce thème permet d'apprécier la qualité de l'information permanente fournie aux arrêts, dans les stations, dans les agences, sur le site Internet.
- **Qualité de l'accueil** : les qualités de l'accueil effectué par le personnel roulant, le personnel en agence ou les interlocuteurs lors d'appels téléphoniques sont évaluées ici. .
- **Propreté et entretien des équipements** : la propreté des véhicules, des agences et des arrêts ainsi que leur bon état général sont évalués.
- **Réalisation de l'offre/Fiabilité des véhicules** : les AOM vérifient que le service voulu est effectivement réalisé et que le nombre de pannes en ligne reste limité.

Huit des douze thèmes abordés sont présents dans la norme européenne NF EN 13816. Il s'agit :

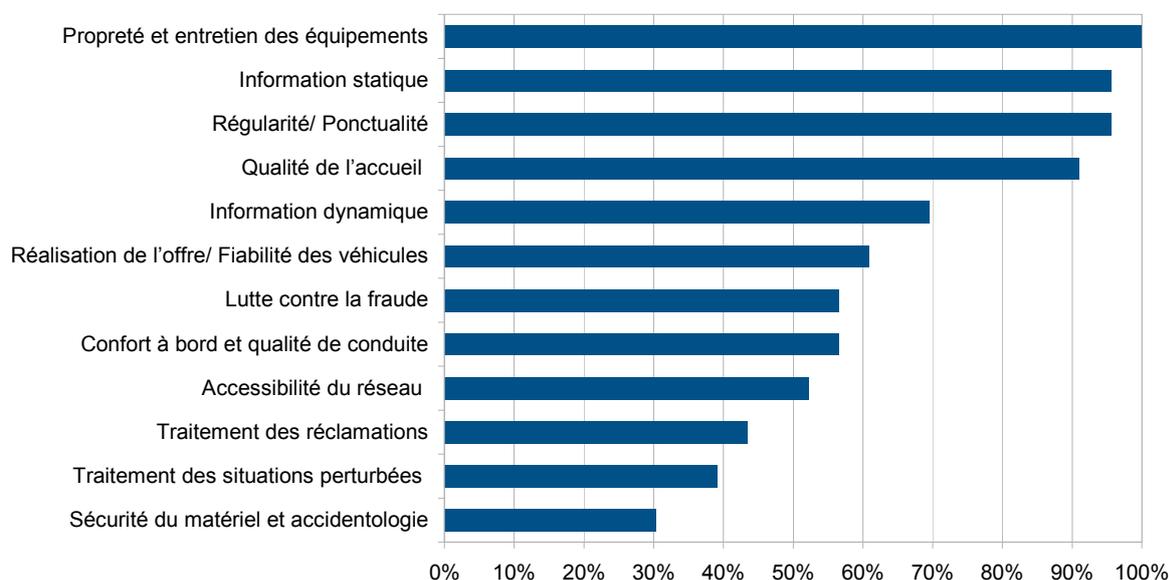
- du traitement des réclamations ;
- du confort à bord et de la qualité de conduite ;
- de l'accessibilité du réseau ;
- des informations dynamiques et statiques ;
- de la qualité de l'accueil ;
- de la propreté et de l'entretien des équipements ;
- de la régularité et de la ponctualité.

Plusieurs explications peuvent être avancées pour expliquer cette convergence. D'une part, la définition normative se veut être une définition la plus exhaustive possible afin de prendre en compte l'ensemble des attentes des usagers. Ces mêmes thèmes se retrouvent alors logiquement dans les démarches de qualité stipulées dans les conventions. D'autre part, plusieurs contrats de l'échantillon étudié stipulent clairement, dans leurs articles respectifs consacrés à la qualité de service, que leur démarche est directement inspirée des normes existant sur le sujet. Ces contrats précisent alors souvent que les objectifs ont été adaptés par rapport à ceux de la norme.

2.4.2 Quatre thèmes principaux

Quatre thèmes principaux apparaissent régulièrement lors de l'analyse des conventions. Il s'agit de la régularité et la ponctualité, la propreté et l'entretien des équipements, la qualité de l'accueil et l'information statique. Chacun de ces quatre thèmes est présent dans plus de 90 % des contrats analysés ayant une démarche qualité. Ce taux significatif peut s'expliquer par l'importance de ces sujets pour l'utilisateur en termes de choix modal. De fait, les AOM et les opérateurs de transport sont particulièrement vigilants sur ces thèmes-là. Par ailleurs, ce sont également des thèmes transversaux, qui sont communs à l'ensemble des réseaux, quelle que soit la taille de la population de leurs PTU, contrairement, par exemple, à l'information dynamique, qui peut nécessiter l'achat de matériel adapté (de type système d'aide à l'exploitation), présent principalement sur les réseaux de grande taille.

**Les différents thèmes liés à la qualité de service dans les contrats la mentionnant
En pourcentage d'apparition**



Source : Cerema

Les autres thèmes apparaissent moins souvent dans les contrats. La plupart des thèmes se retrouvent toutefois dans plus de 50 % des contrats analysés, ce qui traduit une prise en compte globale de la qualité de service dans plusieurs des contrats analysés.

2.4.3 Un lien entre les thèmes et la taille du PTU ?

Les quatre thèmes principaux des démarches de qualité de service sont récurrents dans chaque strate de PTU considérée. Lorsque la taille des PTU, et donc des réseaux, augmente, la prise en compte de la qualité s'améliore, que ce soit en termes de nombre de thèmes abordés ou de fréquence d'apparition des différents thèmes.

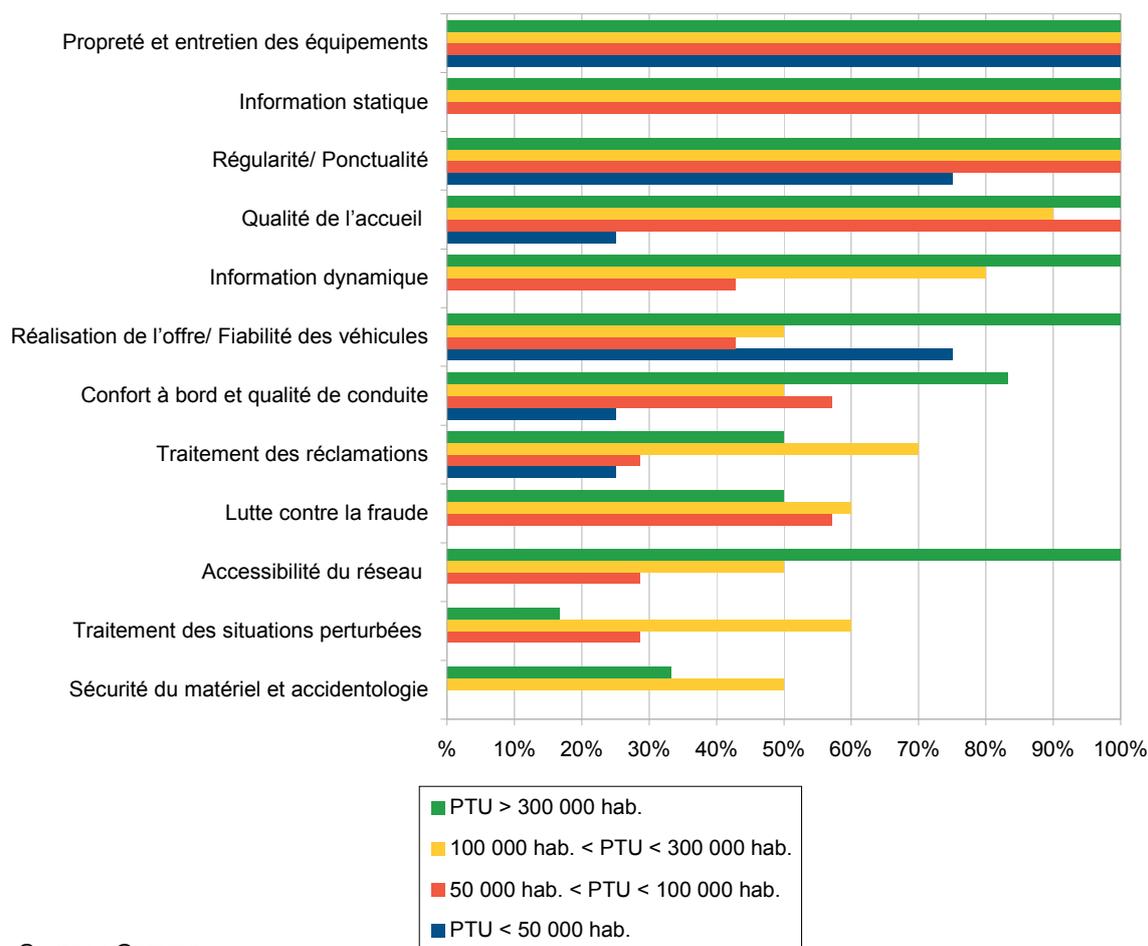
De façon plus détaillée, il est possible de dégager des tendances concernant les fréquences d'apparition de certains thèmes dans les démarches de qualité de service.

Ainsi, l'accessibilité du réseau est un thème dont la prise en compte dans les démarches qualité est croissante avec la taille du réseau. Ce thème traite de la disponibilité des équipements qui permettent de voyager sur le réseau. Dans la mesure où les réseaux de grande taille sont généralement plus équipés de ce type de matériel (composteurs, distributeurs de titres, escaliers mécaniques, portes palières...), le souci de la disponibilité de ces outils se pose plus souvent. Il est alors normal que les démarches qualité de ces réseaux se saisissent plus fréquemment de ce thème.

Cette explication peut également être adaptée à l'évolution constatée de la prise en compte de l'information dynamique. En effet, les réseaux de taille importante s'équipent plus souvent de dispositifs permettant de délivrer une information dynamique aux voyageurs (dispositif d'annonce sonore des arrêts, bandeau d'information véhiculaire, système d'aide à l'exploitation et à l'information des voyageurs (SAEIV) permettant l'estimation des temps de parcours...) du fait de déplacements multimodaux plus fréquents, d'un nombre plus élevé de perturbations...

Certains thèmes, comme la lutte contre la fraude, la sécurité et l'accidentologie ou encore le traitement des situations perturbées ne font l'objet d'un suivi qu'à partir d'une certaine taille de réseau. Seules les AOM de réseaux importants ont suffisamment de moyens à consacrer au suivi de ces thèmes. La prise en compte des thèmes relatifs à la qualité de conduite et au confort à bord ainsi que, dans une moindre mesure, à la qualité de l'accueil semble également croître avec la taille des PTU. Ces thèmes, comme cela sera développé plus loin, ont pour spécificité d'être évalués par le biais d'une enquête par client mystère. Ce type d'enquête, pour des raisons d'anonymat et donc d'impartialité de mesure, est en général délégué à des cabinets d'audit. En choisissant de suivre ces thèmes, les AOM engagent donc des moyens financiers supplémentaires. Ainsi, les AO de réseaux de petite taille et, par conséquent, dotées de moyens financiers moindres choisissent moins souvent de suivre ces thématiques.

En fonction de la taille des PTU, les différents thèmes liés à la qualité de service dans les contrats où elle apparaît – En pourcentage d'apparition



Source : Cerema

2.5 Indicateurs et critères d'évaluation

Après avoir identifié les thèmes sur lesquels l'AOM et le délégataire portent une attention particulière, les conventions précisent les indicateurs associés sur la base desquels seront effectués les contrôles de conformité.

2.5.1 Deux familles d'indicateurs

Quel que soit le thème évalué, les indicateurs permettant de juger *in fine* de sa conformité avec le niveau d'exigence sont de deux types :

- le premier type d'indicateur est le nombre d'objets ou de sujets conformes aux critères d'évaluation sur lesquels ils ont été jugés. Ce nombre est ensuite rapporté au nombre total d'objets ou de sujets contrôlés, afin d'obtenir le pourcentage de conformité de ces derniers. Un niveau d'exigence sur ce pourcentage de conformité d'objets ou sujets contrôlés permet ensuite de vérifier si le thème est validé ou non. Par exemple, pour la ponctualité, l'indicateur sera « 80 % des bus contrôlés sont à l'heure » ou « 80 % des voyageurs ont un bus à l'heure » ;
- la seconde forme prise par les indicateurs de qualité est une note globale évaluant un thème. Cette note est attribuée à chacun des objets ou sujets contrôlés

sur la base d'une série de critères accompagnés d'un référentiel permettant de les juger. Une moyenne de l'ensemble des évaluations est calculée, permettant d'obtenir une note sur la qualité du thème observé. Le niveau d'exigence prend alors la forme d'un minimum à atteindre sur cette note. Par exemple, pour la propreté, l'indicateur sera « l'ensemble des bus contrôlés obtient une moyenne de 7,5/10 de propreté ».

Ces deux familles d'indicateurs sont les plus courantes. Il n'est pas exclu que certaines conventions puissent utiliser d'autres formes d'indicateurs sur des thèmes spécifiques.

Comme cela a été spécifié, une série de critères d'évaluation permet d'évaluer chaque objet (ou sujet) pour chacun des thèmes d'une démarche qualité. Ces critères d'évaluation sont accompagnés d'une situation de référence (décrite ou pas dans les conventions), qui permet de juger si le critère est validé. Par exemple, en matière de propreté, l'un des critères d'évaluation pourrait être « Les sièges sont propres » ; la situation de référence (ou référentiel de contrôle) pourrait alors être décrite par une photo montrant ce que la convention considère comme un siège propre.

Les résultats de ces contrôles, effectués sur la base de ces critères d'évaluation, aident ensuite à construire l'indicateur qui permettra de juger du niveau de qualité du thème. Ces critères d'évaluation s'avèrent nombreux sur l'ensemble des conventions.

2.5.2 Illustration de critères d'évaluation possibles d'un indicateur

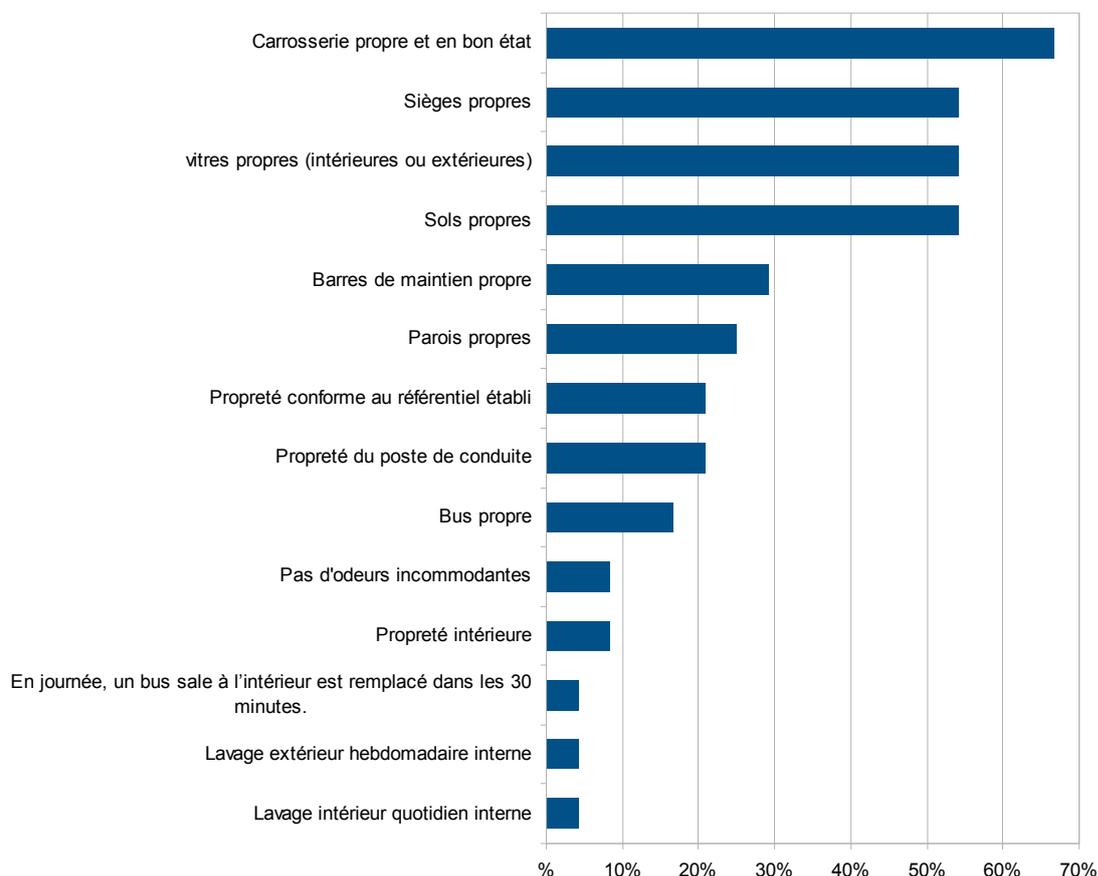
Parmi les quatre critères d'évaluation principaux présentés ci-dessus, trois d'entre eux permettent d'illustrer particulièrement les critères d'évaluation possibles et leur diversité : la propreté, la régularité et la qualité de l'accueil.

Propreté/entretien des équipements

Pour évaluer ce thème, des situations de référence, ou référentiels de contrôle précis, sont définies. Ces référentiels détaillent, point par point, les situations de conformité et les situations de non-conformité. Certaines conventions se limitent alors, par exemple, dans la présentation de la démarche qualité à définir comme unique critère d'évaluation de la « conformité avec le référentiel ». D'autres conventions détaillent dans leurs démarches qualité les points à aborder, sous forme de critères d'évaluation, auxquels sont également associées des situations de référence.

Dans le cas du thème propreté et entretien des équipements, les critères d'évaluation relevés parmi l'échantillon analysé sont les suivants (il s'agit ici uniquement de la propreté du matériel roulant) :

Part des critères d'évaluation utilisés liés à la propreté des véhicules, parmi les contrats évaluant ce thème – En pourcentage



Source : Cerema

Les critères d'évaluation « sols propres », « vitres propres », « sièges propres » et « carrosseries propres » sont les plus courants, utilisés dans plus d'un contrat sur deux.

Le contrôle par rapport à un référentiel photo est le mode d'évaluation le plus courant : 50 % des contrats y font référence dans la convention. Dans les autres cas, l'évaluation se fait sur appréciation du contrôleur ou, alors, les modalités de contrôle ne sont pas spécifiées dans la convention. 57 % des conventions stipulent que les contrôles auront lieu en sortie de dépôt. 14 % d'entre elles prévoient ces contrôles lors de la circulation des bus, et 30 % ne définissent pas le lieu de contrôle.

À noter la présence de critères d'évaluation, tels que « bus propres », « intérieur propre » ou « pas d'odeurs incommodantes », pour lesquels l'évaluation est faite, pour les contrats de l'échantillon analysé, par appréciation du contrôleur. Le thème de la propreté et de l'entretien des équipements est donc évalué de façon relativement subjective dans certains cas.

Régularité/Ponctualité

Les critères d'évaluation de ce thème doivent être différenciés en deux catégories :

- d'une part, les critères d'évaluation liés à la ponctualité, qui concernent en grande partie les réseaux d'autobus,
- d'autre part, les critères d'évaluation liés à la régularité et qui concernent les systèmes de transports structurants, fonctionnant non à l'horaire, mais à la fréquence (un véhicule toutes les cinq minutes, par exemple), typiquement les métros, les tramways et certains BHNS. Ces derniers ne seront pas développés ici, car seules sept conventions prennent en compte la régularité, en raison du faible nombre de lignes fonctionnant sur ce modèle. Par conséquent, il n'est pas possible de dégager de tendance avec cet échantillon réduit. Ainsi, ne seront présentés ici que les critères d'évaluation de la ponctualité.

Les deux critères peuvent se trouver mentionnés sur un contrat. Par exemple, on peut utiliser des critères de ponctualité en heures creuses (pendant lesquelles les lignes circulent à l'horaire) et de régularité en heures de pointe (pendant lesquelles les lignes circulent selon des fréquences) sur les lignes de TCSP.

Pour ce thème, on distingue deux familles d'indicateur, la première basée sur le nombre d'objets conformes, la seconde sur une note jugeant la qualité du thème. Les critères utilisés pour ces deux familles sont similaires :

- passage avant H et X minutes ;
- pas de bus en avance ;
- passage entre H et H + X minutes ;
- ou passage entre H + X et H + Y minutes ;
- le retard à un point de départ doit être inférieur à X minutes (en général, 10 min).

Quinze critères d'évaluation sont mobilisés sur les vingt-sept contrats évaluant la ponctualité, ce qui indique la variabilité de la mesure choisie. Il est cependant possible d'en identifier certains qui sont plus fréquemment utilisés que les autres. Ainsi, le critère d'évaluation « passage entre H et H + 3 minutes » est présent dans 70 % des contrats analysés traitant de régularité/ponctualité. De même, le critère d'évaluation permettant de juger l'avance d'un véhicule, « passage entre H et H - 1 min », se retrouve dans 40 % de ces contrats. L'apparition fréquente de ces critères d'évaluation peut s'expliquer par le fait que ces critères sont utilisés dans la norme européenne ; en effet, la démarche qualité de beaucoup de contrats en est inspirée.

38 % des contrats ne définissent cependant pas leurs modalités de contrôle. Les autres contrats choisissent aléatoirement arrêts ou heures de contrôles. Il est difficile de parler de situation de référence pour ces critères d'évaluation. Toutefois, certaines conventions précisent les lieux où évaluer les véhicules ainsi que les horaires de contrôle. Elles peuvent également préciser la façon dont on évalue le critère (par exemple, la ponctualité sera mesurée au moment où les portes du véhicule se referment). Ainsi, 50 % des contrats tiennent compte à la fois des fréquentations des lignes, pour choisir les arrêts où sont effectuées les mesures et aussi des horaires, afin de répartir les mesures entre les heures pleines et les heures creuses.

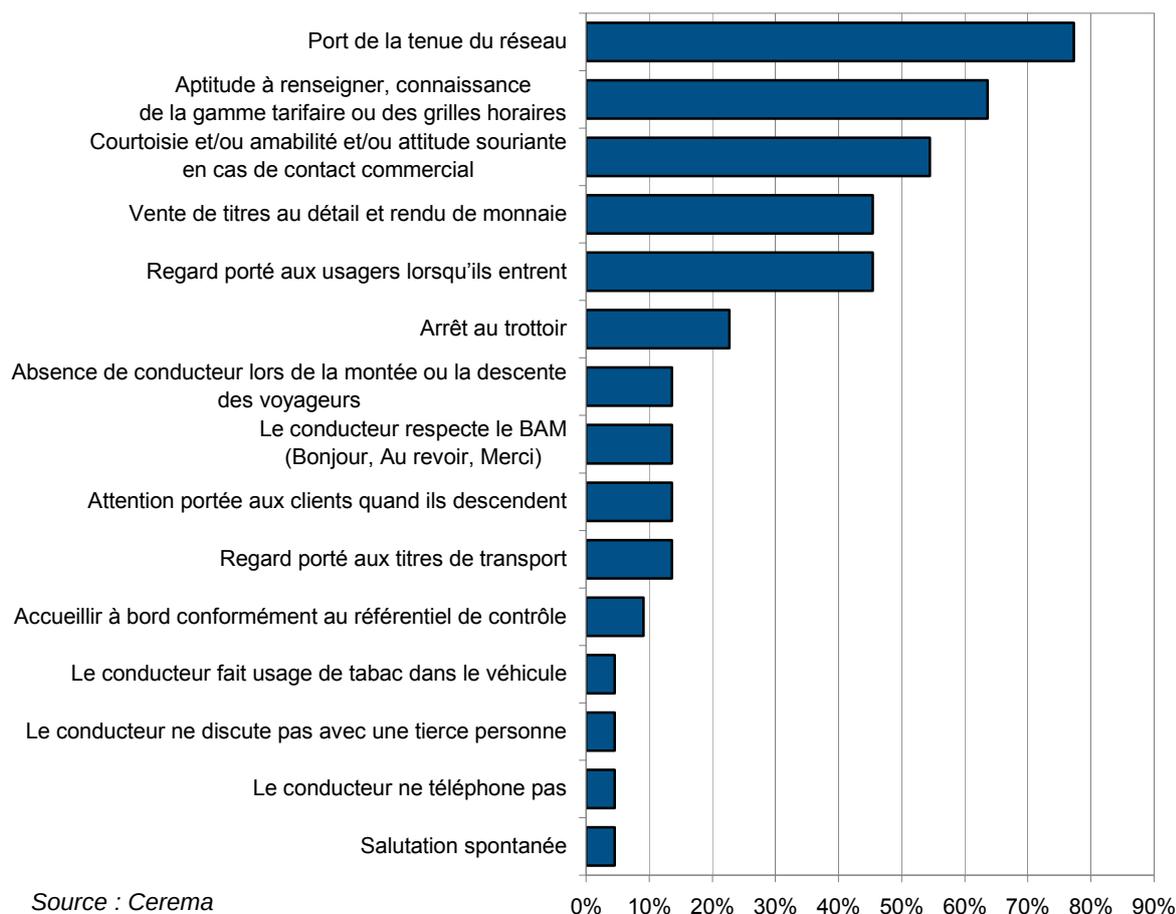
Certaines conventions définissent, dans le cas du thème ponctualité, une autre forme d'indicateur. Il s'agit du nombre de passagers bénéficiant d'un service conforme. Ces

contrats prévoient dès lors des pondérations pour attribuer plus ou moins d'importance à une mesure en fonction de la ligne considérée (si cette dernière est par exemple une ligne « forte » avec un passage important) ou de l'horaire de contrôle.

Qualité de l'accueil

Les critères d'évaluation permettant de juger la qualité de l'accueil sont présentés ci-dessous. Seule la qualité de l'accueil des conducteurs est étudiée ici bien que ce thème concerne également l'accueil en agence ou lors d'appels téléphoniques.

Part des critères d'évaluation utilisés, liés à l'accueil à bord des véhicules, parmi les contrats évaluant ce thème – En pourcentage



Trois critères principaux d'évaluation sont alors utilisés pour construire l'indicateur du thème. Il s'agit de la « courtoisie et/ou amabilité et/ou attitude souriante lors d'un contact commercial », de l'« aptitude à renseigner, connaissance de la grille horaire et tarifaire » et du « port de la tenue du réseau ».

Il faut noter la quasi-impossibilité d'établir une situation de référence pour les deux premiers critères d'évaluation cités. L'évaluation du conducteur se fait, dès lors, pour ces critères, de façon subjective.

Quant au troisième critère d'évaluation le plus utilisé, les situations de référence à atteindre pour le valider peuvent aller de « la tenue du réseau est portée par le conducteur » à « la tenue est portée de façon décente, ne présente pas de taches ou de dégradations visibles ». Cela permet de se rendre compte du niveau d'exigence de chaque AOM, introduit par la définition et par le choix de ces critères d'évaluation.

2.6 Les niveaux d'exigence pour chaque thème

2.6.1 Plusieurs strates d'exigence pour chaque thème

Les critères d'évaluation de conformité représentant un premier niveau en matière d'exigence de la qualité, leur définition, leur choix ainsi que les situations de référence auxquelles ils sont associés conditionnent en premier les résultats de conformité. Par exemple, concernant les véhicules, une convention qui évalue le thème « propreté des équipements » *via* uniquement le critère d'évaluation « les sols sont propres » sera moins exigeante qu'un contrat qui demande que les sols, les vitres et les sièges soient propres.

Le second niveau d'exigence fixé par les conventions est la valeur de l'indicateur d'un thème à partir de laquelle la convention considère que le niveau de qualité du thème est suffisant. Par exemple, entre deux conventions à thèmes, critères d'évaluations et situations de référence équivalents, la convention la plus exigeante est celle qui demande la valeur d'indicateur de thème la plus élevée pour valider l'attente de l'objet contractualisé.

En considérant ces deux strates d'exigence, le panel de thèmes liés à la qualité, qu'il est possible d'évaluer et la multiplicité des combinaisons qui en résultent, il est aisément concevable que chaque convention puisse être unique. Les démarches de qualité sont donc propres à chaque réseau et aux attentes des usagers de chaque AOM. La comparabilité des démarches et des résultats est donc difficile en l'état, mais il ressort clairement que certains critères sont fondamentaux dans les attentes des usagers.

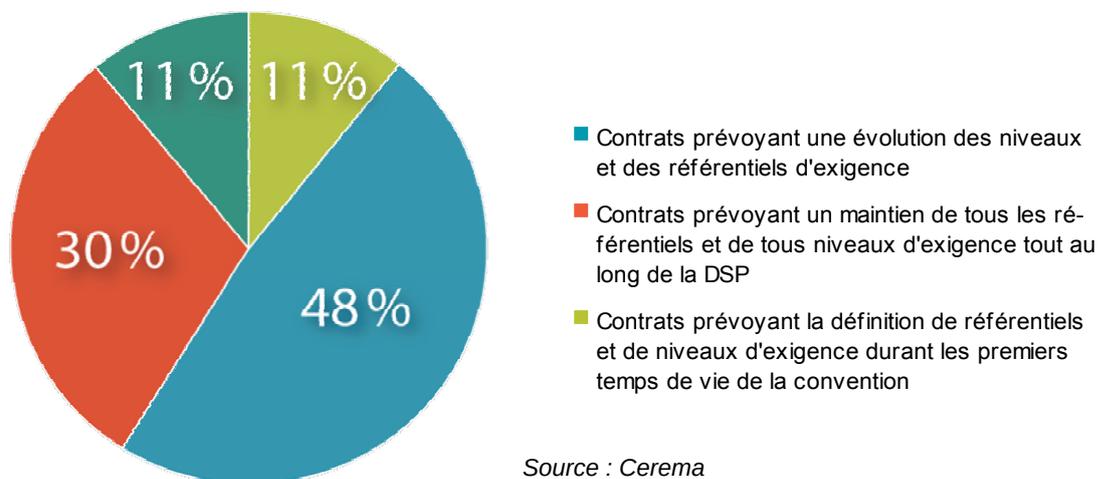
2.6.2 Des niveaux d'exigence qui évoluent au cours de la vie du contrat

Parmi les conventions analysées, certaines peuvent prévoir au moment de la signature du contrat une évolution de leurs niveaux d'exigence d'année en année. Cette évolution peut être, dans certains cas, calculée à l'avance et, dans d'autres cas, elle peut s'adapter aux performances effectivement réalisées par le délégataire. Certaines conventions définissent également les thèmes qui seront évalués ainsi que les indicateurs à suivre, sans leur attribuer de niveau d'exigence. Dans ces cas, la première année de vie du contrat sert en général à achever la démarche qualité et à définir des niveaux d'exigence, en accord avec les attentes des AOM, réalistes et atteignables par le délégataire.

Les deux tiers des contrats prévoient ainsi soit des niveaux d'exigence évolutifs au cours des années, soit une définition de ces niveaux durant les premiers temps de vie de la convention. Cela illustre le fait que les exigences, en termes de qualité de service, et les démarches qui en découlent s'adaptent réellement à chaque réseau et ne sont pas figées dans le temps.

D'autres contrats, au contraire, fixent au moment de la signature de la convention des niveaux d'exigence, sans prévoir de les faire évoluer au fur et à mesure de la vie de la convention. Cela étant dit, ces contrats peuvent tout à fait faire l'objet de révisions, dans le cadre d'avenants, les conduisant à réviser ces niveaux d'exigence.

**Parmi les conventions analysées prenant en compte la qualité de service,
part des différentes formes d'évolutions possibles des niveaux d'exigence
et des référentiels de contrôle au cours de la vie du contrat
En pourcentage**



Source : Cerema

2.7 Modalités de mesures de la démarche qualité de service

2.7.1 Cinq méthodes de mesure

Afin de pouvoir mesurer et quantifier les écarts de performance réels par rapport aux niveaux d'objectifs fixés par les conventions, chaque contrat prévoit pour chaque thème une méthode de mesure à appliquer et sa fréquence. Le même mode opératoire et la même méthode de mesure seront utilisés lors du contrôle afin de pouvoir comparer de façon cohérente les résultats d'année en année.

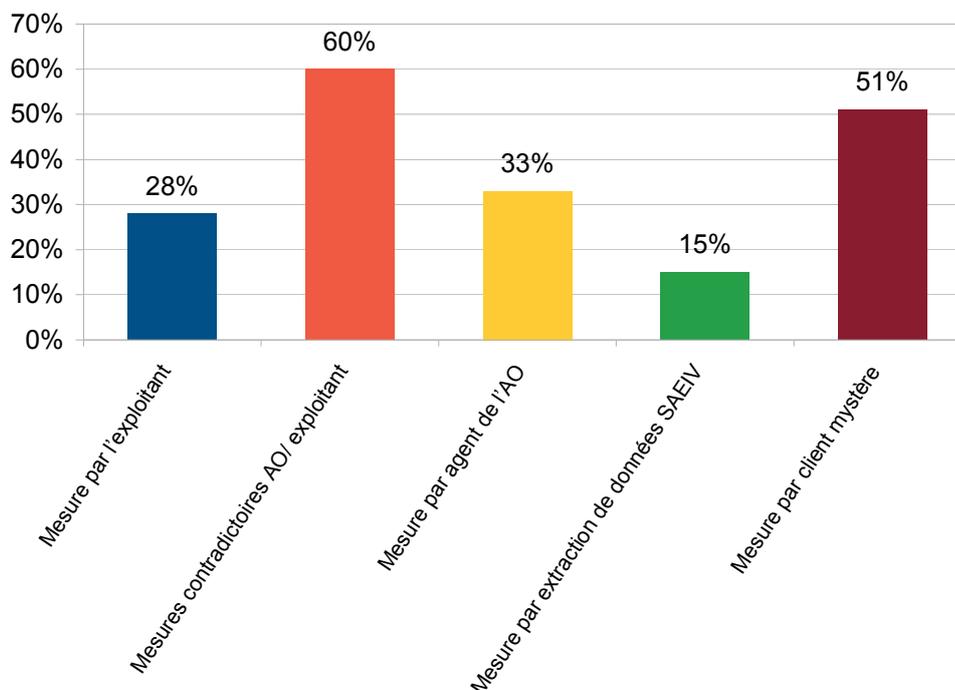
L'analyse des conventions a permis d'identifier cinq méthodes de mesure différentes :

- la mesure par l'exploitant consiste à évaluer la qualité de service à partir de données fournies par l'exploitant. Il peut s'agir de mesures effectuées par un agent de l'exploitant sur le terrain sur un thème précis, mais l'exploitant peut aussi mettre à disposition de l'AOM des documents de travail déclaratifs relatifs au thème à évaluer (cahier d'entretien des véhicules, comptes rendus des campagnes anti-fraude...);
- les mesures par extraction de données des SAEIV⁴ ou des logiciels d'exploitation permettent aux AOM de consulter directement les résultats d'exploitation sur ces mêmes systèmes. Ces mesures extraites de systèmes informatiques permettent une évaluation, en général exhaustive, des situations liées au thème étudié. Ces mesures sont établies par l'exploitant. Il a toutefois été choisi de les dissocier, car les mesure par SAEIV s'appliquent uniquement à des thèmes spécifiques et ne consistent qu'en une remontée de relevé d'exploitation ;

4 SAEIV : Système d'aide à l'exploitation et à l'information des voyageurs.

- la mesure par l'AOM consiste, à l'inverse, à confier à la charge de l'AOM toutes les campagnes de mesure de qualité du thème concerné. Des agents de l'AOM, identifiables, parcourent alors le réseau pour effectuer leurs mesures ;
- dans le cas de mesures contradictoires, exploitant et AOM organisent ensemble les contrôles. À cette occasion, un agent de chacune des deux parties est présent. Les mesures sont alors menées sous la direction de ces deux agents qui se mettent d'accord sur l'évaluation des situations rencontrées ou peuvent, dans certaines situations et en cas de désaccord, émettre des avis contradictoires, qui seront examinés par la suite ;
- les mesures par client mystère consistent à envoyer une personne employée par un cabinet d'audit externe, ou parfois un agent de l'AOM, effectuer des trajets sur le réseau de façon anonyme. Lors de ces trajets, une grille d'évaluation permet à cette personne de noter les situations rencontrées et d'évaluer leur conformité.

**Part des méthodes de mesure dans les contrats analysés
prenant en compte la qualité de service
En pourcentage**



Source : Cerema

Nous pouvons noter qu'un même contrat peut comporter plusieurs types de mesure.

De façon générale, les mesures contradictoires sont très souvent utilisées. On peut expliquer ceci par le fait qu'elles permettent un échange régulier, entre les services de l'AOM et de son exploitant, sur la question de la qualité de service. De plus, la présence des deux parties peut potentiellement accélérer les procédures suite au constat d'un problème sur le réseau. Enfin, elles permettent également aux deux parties de contrôler si les mesures sont correctement menées, ce qui s'avère être un véritable enjeu, dans la mesure où elles donnent ensuite lieu à un intéressement financier.

Les mesures par extraction de données de logiciels d'exploitation sont beaucoup plus rares, pour deux raisons : d'une part elles ne peuvent s'appliquer qu'à certains thèmes spécifiques et, d'autre part, les équipements inhérents sont coûteux.

Les autres méthodes de mesures sont quant à elles réparties de façon relativement égales parmi les conventions analysées.

2.7.2 Un choix de méthode de mesure en fonction du thème évalué

Les mesures contradictoires sont associées aux thèmes liés à l'information, à l'état du matériel et à sa propreté. Ces thèmes présentent la particularité d'être en général associés à un référentiel (photos, grilles d'évaluation...) permettant leur contrôle. Grâce à ce référentiel, les agents de contrôle peuvent s'accorder plus facilement sur l'évaluation des situations rencontrées et les deux parties gardent ainsi un contrôle sur l'évaluation de ces thèmes. Ces contrôles sont aussi fréquemment utilisés, car ils sont l'occasion d'effectuer un passage en revue du matériel et du réseau par l'exploitant et l'AOM.

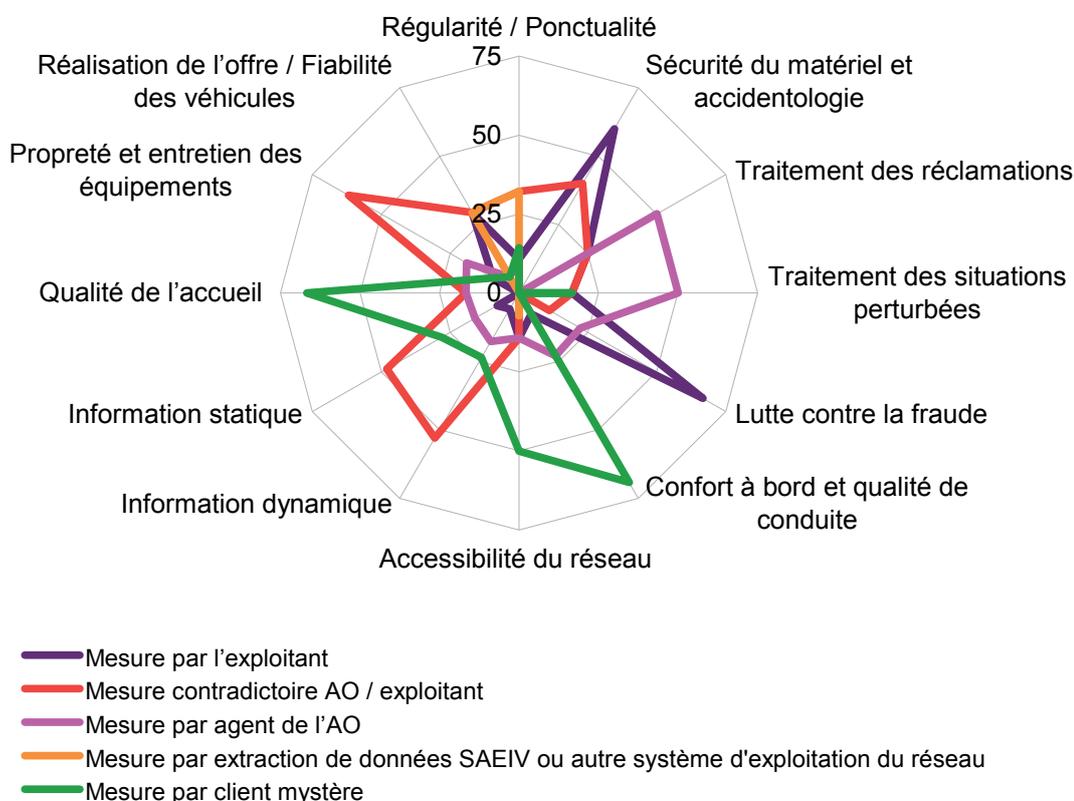
Les mesures par un agent de l'AOM interviennent principalement sur des thèmes tels que le traitement des réclamations ou le traitement des situations perturbées. Ces thèmes n'étant pas prévisibles, les contrôles ne peuvent donc pas être planifiés à l'avance. Ainsi, l'examen et l'évaluation de ces thèmes se font *a posteriori* sur la base de comptes rendus ou d'évaluations des réponses envoyées aux clients. L'AOM juge alors d'elle-même si le traitement de ces thèmes a été correctement réalisé.

Inversement, les mesures effectuées directement par l'exploitant sont des mesures sur des thèmes dont les données peuvent être collectées *in situ* et de façon objective. Il s'agit des thèmes relatifs à l'accidentologie ou au contrôle de la fraude. Dans ces cas-là, le délégataire fournit directement à l'AOM les résultats d'exploitation.

Les thèmes tels que la qualité de l'accueil, l'accessibilité du réseau, ou le confort à bord et la qualité de conduite ne peuvent réellement s'apprécier que du point de vue de l'utilisateur et de façon anonyme vis-à-vis du personnel du délégataire, afin que les mesures ne soient pas faussées. En conséquence, les mesures par client mystère s'affirment nettement comme les mesures les plus utilisées dans ce cas. Lors des trajets de ces contrôleurs mystères, des grilles d'évaluation ainsi que des scénarios de contrôle prédéfinis leur permettent d'évaluer ces thèmes.

Les mesures par extraction de logiciels de contrôle sont utilisées uniquement sur les thèmes liés à la régularité/ponctualité et à la fiabilité des véhicules ainsi qu'à la réalisation de l'offre. On retrouve cette méthode de mesure, de façon marginale, sur l'accessibilité du réseau ; elle est en effet utilisée dans le cas d'importants réseaux dotés de moyens, pour contrôler, par exemple, l'état de marche des escaliers mécaniques ou des ascenseurs du réseau. Ce type de mesure – bien qu'efficace par l'exhaustivité d'analyse qu'il peut offrir et d'un coût modéré en raison des faibles moyens humains nécessaires pour les mener –, ne s'impose pas totalement sur les réseaux, car il nécessite un déploiement et une maintenance d'équipements techniques importants.

**Fréquence d'utilisation des méthodes de mesures en fonction du thème mesuré dans les conventions prenant en compte la qualité de service
En pourcentage.**



Source : Cerema

2.8 Fréquence de contrôles et agrégations des résultats

Outre les méthodes de mesure utilisées, les conventions prévoient également les fréquences d'exécution de chaque contrôle (un contrôle par trimestre, un contrôle mensuel, un contrôle journalier, un nombre fixé de contrôles par an...).

Sur ce point, la grande variabilité qui peut exister d'une convention à l'autre ne permet pas de comparer efficacement ces dernières entre elles. Chaque contrat adapte en effet les modalités de ses contrôles ainsi que la fréquence d'application de ces derniers au réseau. Cela dépend notamment du temps consacré à la démarche qualité, du personnel disponible, du niveau de contrôle et de rigueur de la démarche souhaitée, etc.

De plus, beaucoup de conventions ne précisent pas clairement le nombre de mesures qui seront effectuées. Par exemple, en termes de propreté, il est possible de rencontrer des conventions qui prévoient entre trois et six contrôles par trimestre. Cela induit donc de fortes variabilités de fréquence (du simple au double) au sein même de la convention et ne permet pas de dégager de tendance globale.

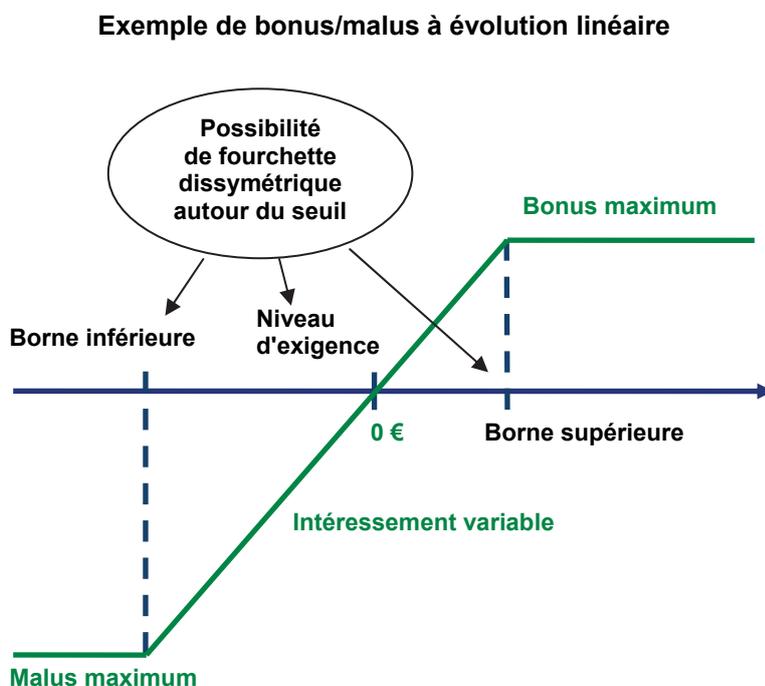
Toutefois, les démarches prévoient une agrégation des mesures, qui est en général trimestrielle ou annuelle. Cette mise en commun de l'ensemble des mesures effectuées dans ces délais lors des différents contrôles donne alors couramment lieu à l'application de l'intéressement financier. Dans d'autres cas, cette remontée d'information sur le niveau de qualité atteint permet d'informer le délégataire, et l'intéressement n'est appliqué qu'au bout d'un laps de temps plus long.

2.9 Les incidences financières du contrat

2.9.1 Quatre types d'intéressement

Lorsque la qualité de service est prise en compte dans les conventions de l'échantillon d'étude et donc qu'une démarche de contrôle avec mesures et niveaux d'exigence est mise en place, un intéressement financier est toujours associé à ce suivi. Cet intéressement peut prendre plusieurs formes, et son montant, sa méthode ainsi que sa périodicité d'application varient fortement d'une convention à l'autre. Toutefois, parmi les contrats analysés dans le cadre de cette étude, quatre types d'intéressement ont pu être identifiés. Ils peuvent être définis de la façon suivante :

- Le bonus/malus à évolution linéaire prévoit la définition de deux bornes extrêmes. La borne minimale correspond au malus maximum et la borne maximale au bonus maximum. Au-delà de ces deux bornes est appliqué soit le malus maximum, soit le bonus maximal. Entre les deux bornes, l'application de l'intéressement se fait de façon progressive avec une valeur de 0 € de bonus/malus qui correspond alors au niveau d'exigence à atteindre.



Source : Cerema

- Le bonus/malus à niveaux est un système d'intéressement, qui prévoit un découpage autour du niveau d'exigence en plusieurs strates. À chacune de ces strates est alors associé un montant de bonus ou de malus selon que la strate est au-dessus ou en dessous du niveau d'exigence et qu'elle en est éloignée ou pas. Traditionnellement, une zone « tampon » est créée autour du niveau d'exigence, dans laquelle aucun bonus ou malus n'est appliqué. Cette zone a pour finalité d'annuler les potentielles erreurs statistiques, qui peuvent survenir lors des campagnes de mesure.

Exemple de bonus/malus à niveaux

Propreté des véhicules mesure	30 véhicules contrôlés chaque mois en ligne	
Niveau attendu	80 % des véhicules contrôlés sont conformes	
Bonus	Taux de conformité > 83 %	10 000 €
	83 % ≥ Taux de conformité > 81 %	5 000 €
Situation neutre	81 % ≥ Taux de conformité > 79 %	0 €
Malus	79 % ≥ Taux de conformité > 77 %	- 5 000 €

- Le bonus/malus forfaitaire au point d'écart définit un niveau d'exigence à atteindre. À chaque point d'écart par rapport à ce niveau d'exigence est attribuée une valeur monétaire. Si les résultats sont en dessous du niveau d'exigence, chaque point d'écart engendrera alors un malus correspondant à sa valeur monétaire. À l'inverse, en cas de dépassement du niveau d'objectif un bonus est attribué et calculé de la même manière. Les contrats prévoient en général un plafond maximal de bonus ou malus à chaque calcul de l'intéressement.
- Le malus au constat de situation inacceptable consiste à dresser une liste de situations inacceptables liées à la qualité de service. Par exemple, « le bus arrive avec plus de dix minutes de retard » peut être considéré dans certains contrats comme une situation inacceptable. À chacune de ces situations est alors associé un malus. Lors de chaque vague de contrôle, lorsqu'une situation inacceptable est constatée, elle est signalée à l'AOM qui peut appliquer la pénalité. Le malus maximal applicable suite au constat de ces situations est en général plafonné pour chaque vague de mesure.

Ces quatre formes d'intéressement permettent de classer l'ensemble des conventions analysées dans l'une ou l'autre des catégories. Certaines conventions peuvent cumuler plusieurs formes d'intéressement, par exemple avoir un système de bonus/malus à niveaux, dans le cadre de la démarche qualité, et y adjoindre un système de malus au constat de situation inacceptable, applicable à l'exploitant lors des contrôles et qui permet de compléter la démarche.

Par ailleurs, pour pouvoir classer l'ensemble des conventions analysées, il a été tenu compte de la grande variabilité possible interne à chaque typologie d'intéressement. Ainsi, un système qui applique un bonus en cas de dépassement du niveau d'exigence et qui applique un malus en cas de non atteinte du niveau sera considéré comme un système de bonus/malus à niveaux. En l'occurrence, il n'est constitué que de deux niveaux, et ne présente pas de zone tampon autour de l'objectif.

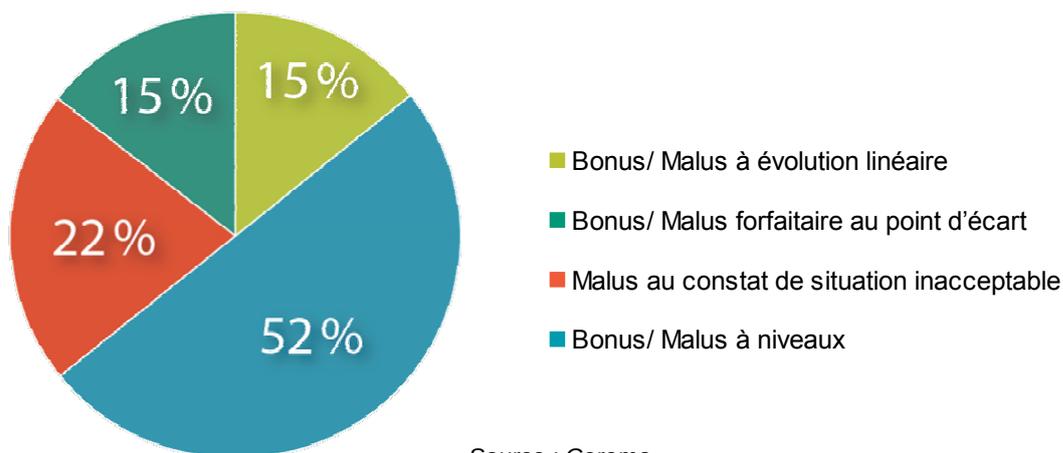
2.9.2 Le bonus/malus à niveaux le plus fréquemment utilisé

Avec 50 % des systèmes d'intéressement relevés fondés sur cette typologie, le système de bonus/malus à niveaux est le plus courant parmi les conventions étudiées. D'une part sa facilité de mise en œuvre et la graduation qu'il peut permettre dans l'application des bonus ou des malus en font un outil apprécié des AOM. D'autre part, comme cela a pu être vu précédemment, ce système présente une grande variabilité dans sa construction et peut recouvrir de nombreuses formes d'intéressement, ce qui explique également cette forte fréquence d'apparition.

Le système de malus au constat de situation inacceptable représente près d'un quart des systèmes d'intéressement relevés. Cette proportion doit toutefois être nuancée. En effet, ce type d'intéressement est très fréquemment associé à un autre système

(bonus/malus à niveaux, évolution linéaire...). Ainsi, certains contrats peuvent être comptés à la fois parmi ceux utilisant un système de malus à situation inacceptable et dans ceux utilisant une autre forme d'intéressement. Seule une faible proportion des contrats analysés incluent uniquement ce type d'intéressement. Il s'agit en général d'AOM en charge de PTU de très petite taille, qui n'ont pas les moyens matériels et humains de mettre en place une démarche qualité plus poussée.

**Part des typologies d'intéressement dans les contrats prévoyant un intéressement
(possibilité de contrat compté dans deux typologies)
En pourcentage**



Source : Cerema

2.9.3 Un intéressement parfois uniquement sous forme de pénalités

Si les méthodes de calcul de chacun de ces types d'intéressement peuvent varier en fonction de la convention choisie, il en est de même pour les proportions entre bonus et malus. Il n'est pas rare en effet de trouver des conventions qui prévoient uniquement des malus, et ce, quel que soit le type d'intéressement. Bien que le malus aux situations inacceptables soit le seul à toujours prévoir des pénalités, un système « à niveaux » peut, par exemple, ne prévoir que des niveaux de malus, ou un système « forfaitaire au point d'écart » peut n'entraîner que des pénalités et ne pas valoriser les dépassements d'objectifs.

Ainsi, sur l'échantillon de contrats analysés, près de 40 % des contrats qui prennent en compte la qualité de service ne prévoient que des malus (les autres prévoyant des bonus et des malus). Ce chiffre peut traduire l'évolution du contexte économique de ces dernières années, qui impose aux AOM une rationalisation de leurs dépenses publiques. Cela peut également traduire une forme différente d'approche de la qualité de service des TCU. En effet, AOM et exploitants commencent, pour la plupart, à avoir un certain recul dans la prise en compte de la qualité de service, sa mesure ainsi que les implications financières qui en résultent. C'est pourquoi, certaines conventions récentes peuvent considérer que la qualité de service est un dû aux usagers et donc que le service doit naturellement proposer un niveau de qualité acceptable. Dans ces cas, seules les situations de non-qualité donneront lieu à un intéressement financier, sous forme de malus.

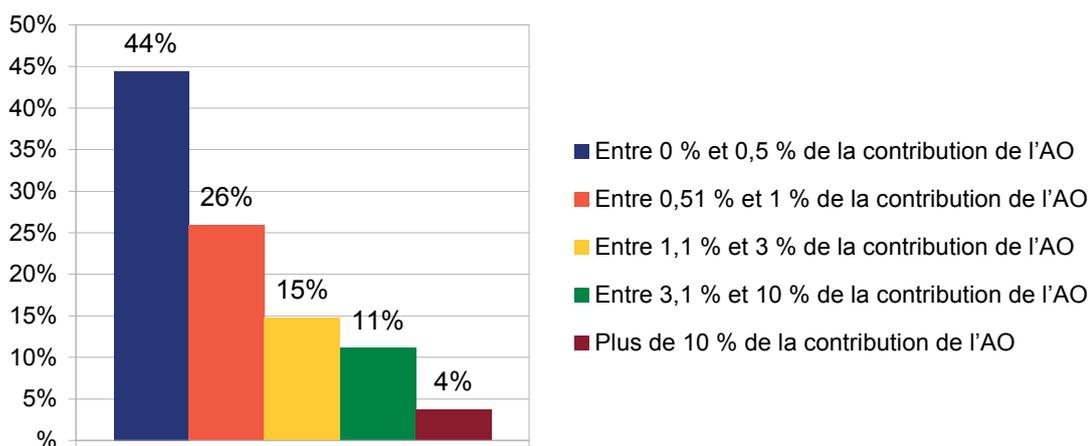
2.9.4 Un poids financier relatif de l'évaluation de la qualité de service

Le montant total de l'intéressement potentiel auquel peut être soumis le délégataire est propre au réseau considéré. Pour pouvoir comparer les montants d'intéressement potentiels maximaux de chaque contrat, chacun d'eux a été comparé au montant total de la contribution que l'AOM verse au délégataire.

Le poids de l'intéressement lié à la qualité de service pour l'AOM doit alors être relativisé. Ce poids se situe entre 0 et 0,5 % de la part totale de la contribution financière versée par l'AOM pour 45 % des contrats analysés et entre 0,5 % et 1 % pour 26 % d'entre eux. Cette proportion décroît très rapidement avec l'augmentation de la part de contribution financière correspondante. 85 % des contrats prévoient notamment un intéressement à la qualité de moins de 3 % de la contribution de l'AOM.

Il faut toutefois mettre en balance l'importance de l'intéressement financier avec les marges de bénéfice des exploitants. Dans ce contexte, il est concevable que le risque financier lié à la démarche de qualité de service, si ces marges sont faibles, puisse être minimisé autant que possible pour les exploitants.

Part des contrats prévoyant un travail sur la qualité, en fonction du montant d'intéressement lié à ce sujet rapporté à la contribution totale de l'AO
En pourcentage



Source : Cerema

2.10 Autres dispositifs contractuels en lien avec la qualité de service

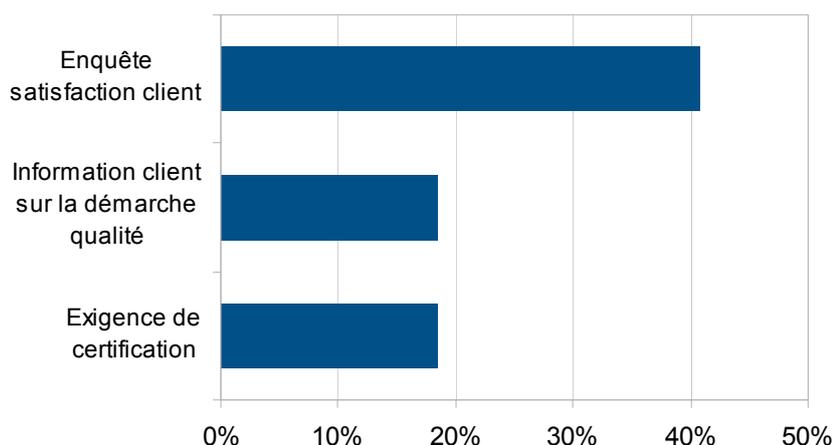
Parallèlement aux démarches qualité présentes dans les conventions, d'autres dispositifs en lien avec la qualité de service peuvent être prévus. Ces dispositifs donnent parfois également lieu à un intéressement financier ou sont, dans certains cas, uniquement présents pour accompagner la démarche qualité. Trois dispositifs ont pu être relevés dans les conventions analysées :

- **l'enquête de satisfaction client** consiste en la réalisation, généralement chaque année ou tous les deux ans, d'une enquête auprès d'usagers du réseau sur leur perception des conditions de transport et leur satisfaction vis-à-vis du service offert. Les modalités d'exécution de ces enquêtes (choix des personnes interrogées, construction du panel, reconduction du panel d'une année sur

l'autre...) sont rarement précisées dans les contrats. Elles peuvent par ailleurs donner lieu dans certains cas à un intéressement dont le principe sera similaire à celui de la démarche qualité en vigueur. Parfois, elles peuvent également servir à effectuer des ajustements, *via* des avenants au contrat, sur les niveaux d'exigence ou les thèmes et critères mesurés dans la démarche qualité, en fonction des attentes des clients constatées dans l'enquête ;

- **l'exigence de certification** AFNOR permet à l'AOM d'exiger, dans le cas de certains contrats, et dans un délai plus ou moins long, la certification par une norme et son maintien, d'une année sur l'autre, d'une ou plusieurs de ses lignes de transport. Cette certification intervient alors en plus de la démarche qualité. Dans d'autres conventions, la démarche qualité est construite de façon à évoluer d'une année sur l'autre, pour atteindre à la fin de la durée de validité de la convention la certification de certaines lignes du réseau ;
- des **dispositifs d'information des clients sur la qualité** de service de leur réseau peuvent également être demandés dans les conventions. Ces dispositifs prennent alors, par exemple, la forme de chartes de qualité distribuées dans les points de vente ou de campagnes de communication aux arrêts de bus, voire de tableaux de bord présentant les résultats.

Démarches annexes engagées dans les contrats prévoyant un travail sur la qualité En pourcentage



Source : Cerema

Ces dispositifs sont mis en place plus ou moins fréquemment dans les conventions. L'enquête de satisfaction client est la plus fréquente (dans plus de 40 % des contrats analysés). Les causes de ce fort taux se situent probablement dans la possibilité d'y adjoindre facilement le même dispositif d'intéressement que celui de la démarche qualité. Cette complémentarité avec la démarche qualité se constate, notamment, dans la forme prise par ce dispositif dans les conventions. En effet, les modalités d'exécution des enquêtes et l'intéressement financier potentiel qui leur est attribué sont définis en même temps que les démarches qualité, contrairement aux autres dispositifs qui sont plus souvent présentés dans des articles extérieurs à ceux des démarches qualité. En outre, l'enquête de satisfaction client est l'un des rares moyens pour les AOM de savoir si le service offert convient aux usagers, les réclamations client ne permettant de recueillir que les avis défavorables. Elle permet également de replacer le client au centre des préoccupations. Par ailleurs, sa réalisation permet probablement d'apporter un argument important en cas de volonté de renégociations de certains points du contrat et de sa démarche qualité. L'enquête de satisfaction client s'avère donc être un outil

efficace pour compléter une démarche d'intéressement à la qualité en y adjoignant une dimension client ; elle s'avère aussi utile pour conforter l'écoute des usagers et ajuster par la suite la démarche qualité à leurs attentes.

La demande de certification, tout comme l'information des clients sur la qualité, est beaucoup moins fréquemment exigée dans les contrats étudiés (18,5 % d'apparition dans les contrats prenant en compte la qualité de service). Ceci peut s'expliquer notamment par le fait que, comme cela a été mentionné, les réseaux ont de plus en plus recours à des démarches personnalisées, adaptées à leurs moyens et à leurs usagers. Une démarche de certification peut également s'avérer coûteuse et chronophage pour certaines AOM et pour leurs délégataires. Enfin, si ces démarches de normalisation ont été souvent utilisées par le passé, c'est aussi parce qu'elles permettaient de fixer et de définir un cadre pour la prise en compte de la qualité de service. À l'heure actuelle, les démarches qualité sont établies dans la plupart des réseaux, et un retour d'expérience important sur le sujet commence à être capitalisé. Les normes s'avèrent donc à présent bien souvent jugées peu utiles par certains réseaux ayant dépassé leurs niveaux d'exigence.

L'information des clients sur les résultats liés à la qualité de service est assez peu développée dans les conventions étudiées. Ce faible taux d'utilisation pourrait s'expliquer par le fait qu'une communication de ce type est jugée dangereuse du fait de l'affichage éventuel de résultats non conformes aux objectifs. L'effet recherché serait alors neutralisé, et l'image du réseau pourrait en être dégradée. Cet *a priori* cependant est contre-productif, l'affichage de la qualité de service et le souci de transparence étant dans tous les cas un service supplémentaire fourni aux usagers.

3. Quelques enseignements sur la contractualisation de la qualité de service

Pour compléter cette vision de la qualité de service, il est important de s'intéresser à la mise en œuvre sur le terrain des démarches qualité décrites dans les contrats. Pour cela, trois réseaux ont été interrogés sur leurs pratiques et leurs visions de la qualité de service.

Les observations faites permettent de mieux saisir les différents enjeux autour de la prise en compte de la qualité de service dans les conventions. Suite à l'analyse des situations observées et des commentaires des personnes interrogées, il est également possible de soulever un ensemble de problèmes potentiels, lors de l'application d'une démarche qualité. Ceci permet d'apporter de nouveaux éléments de réflexion aux AOM dans la construction de futures démarches.

Les trois réseaux interrogés ont été choisis de façon à couvrir les cas de PTU de taille moyenne et grande. Les deux principaux exploitants de réseaux de transports en France sont représentés dans ces trois cas. De plus, ces réseaux présentent tous une démarche qualité en fonctionnement depuis plusieurs années et permettent donc d'en tirer des enseignements. Sur les trois réseaux concernés, des représentants des AOM et des exploitants ont été rencontrés.

Outre l'AOM et l'exploitant sur ces trois réseaux, d'autres acteurs ont pu être contactés. L'une des AOM est notamment en phase de renégociation de sa DSP. Pour ce faire, elle a fait appel à un assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO). Cet acteur a été aussi interrogé et a apporté des éléments de réflexion sur les processus de renégociation des conventions, des éléments de comparaison avec d'autres réseaux français. Une association de représentants d'usagers de l'un des réseaux a soulevé des interrogations sur leur place dans les processus des démarches qualité. Enfin, des représentants du personnel de l'un des exploitants ont aidé à mieux comprendre la perception et les impacts des démarches qualité au sein des sociétés d'exploitation des réseaux de transport.

Si la qualité de service et sa prise en compte dans les conventions semblent s'améliorer, il faut être vigilant aux biais pouvant apparaître dans les démarches mise en œuvre. La qualité des relations entre l'AOM et son exploitant, ainsi que les démarches internes mises en place par ce dernier sont les clés de réussite de la démarche. L'utilisateur, bien que principal concerné, semble globalement peu associé à la mise en œuvre des démarches qualité.

3.1 Une prise de conscience croissante, qui s'affirme dans les conventions

Si les AOM ont pour but premier d'augmenter le niveau de service des TCU dans une logique d'amélioration de leur service public, les exploitants savent quant à eux qu'un niveau de qualité de service suffisant est une condition *sine qua non* pour fidéliser les usagers de leur réseau et en capter de nouveaux. Les démarches qualité ne sont donc jamais perçues comme contraignantes, bien au contraire elles sont vues comme un moyen efficace d'améliorer le réseau et donc de garantir son succès. Cette prise de conscience se traduit en général par une amélioration des résultats des démarches qualité d'une année sur l'autre.

Cette augmentation du niveau de qualité est due au fait que les deux parties sont en général force de proposition pour améliorer ces démarches et éviter les biais relevés lors de précédentes mises en œuvre. Ainsi, les AOM perfectionnent en général leurs démarches d'une convention à l'autre. À l'heure actuelle, les conventions ont atteint sur

le sujet un certain degré de maturité, AOM et exploitants ont dépassé une première phase d'appropriation et de mise en place des démarches. Les deux parties sont à présent dans une logique de perfectionnement et d'amélioration des premiers contrats. De plus, dans le contexte de concurrence pour l'attribution de la gestion des réseaux de transport, le volet qualité de service peut permettre de se démarquer de ses concurrents, en proposant des améliorations des niveaux de service et de la qualité de service pour remporter les marchés.

Le volet qualité de service est, de ce fait, négocié avec attention lors des renouvellements de conventions. Les exploitants acceptant de voir les attentes en matière de qualité de service augmenter, les AOM peuvent dès lors insister sur ces points. Ainsi, les exigences et le nombre de points évalués dans les démarches augmentent souvent d'un contrat à l'autre. Les récents contrats sont de ce fait pourvus de démarches qualité conséquentes, plus complètes en matière de thèmes abordés et de niveaux d'exigence.

Si les définitions normatives ont permis, dans un premier temps, de définir les bases des démarches qualité, celles-ci sont beaucoup moins utilisées aujourd'hui. En effet, cette prise en compte croissante a permis d'enrichir ces définitions normatives avec de nouveaux thèmes et a conduit, au fil des contrats, à des niveaux d'exigences plus élevés. Ainsi, globalement, les exploitants et les AOM ne voient plus forcément l'intérêt de l'acquisition de ces normes, qui nécessitent un investissement temporel et financier conséquent, d'autant plus que leur impact sur les usagers est, à leur sens, négligeable. Le travail et l'énergie des deux parties se concentrent donc à présent en priorité sur l'amélioration des démarches qualité de leurs conventions.

Plusieurs avenants modifient les démarches qualité des contrats. Ils sont le fruit d'une réflexion sur le sujet entre les deux parties et visent à éviter de potentiels déséquilibres dans la démarche. Ils traduisent le fait que les démarches qualité sont rarement perçues comme des textes arrêtés. Les démarches qualité doivent pouvoir être modifiées pour s'adapter aux attentes et aux exigences des usagers qui évoluent en même temps que le réseau. Les niveaux d'exigence évolutifs d'une année à l'autre, qui sont présents dans certaines conventions, font aussi état de cette variabilité des attentes. Dans ce cas, il est considéré que l'expérience de l'exploitant doit lui permettre de fournir chaque année un meilleur service que l'année précédente.

3.2 La relation entre AOM et exploitant au cœur de la réussite de la démarche

Les conventions devraient présenter des démarches qui ont été longuement réfléchies lors de leur conception et qui peuvent apparaître comme adaptées aux réseaux qu'elles concernent. Mais certaines paraissent moins concertées et génèrent des difficultés entre AOM et exploitant. Ces dernières, avec les problèmes qu'elles soulèvent, illustrent l'importance d'une relation apaisée et de confiance entre les deux parties prenantes.

3.2.1 De potentiels déséquilibres des bonus et des malus

Certaines situations concernant la mise en œuvre et les résultats des démarches qualité soulèvent cependant des interrogations. Si force est de constater que tous les acteurs sont d'accord pour dire que la qualité de service s'améliore, il faut relever l'existence de certains déséquilibres dans les démarches qualité des réseaux rencontrés.

En effet, les trois réseaux rencontrés ont des approches constantes concernant l'application de leurs intéressements. Les exploitants de ces réseaux perçoivent, de-

puis le début de la convention, soit uniquement des bonus, soit des malus, d'une année à l'autre au titre de la qualité de service. Pourtant, bonus et malus sont prévus dans chacune de leurs conventions respectives. Cette répartition financière toujours déséquilibrée, quel que soit le réseau, pose question.

Des exploitants qui ne perçoivent que des bonus année après année

L'attribution de bonus uniquement peut traduire un rapport de force en faveur de l'exploitant, notamment lors de la négociation de la convention.

Face à cet état de fait, certains exploitants, concernés par les conventions dans lesquelles seuls des bonus sont attribués année après année, concèdent que les niveaux d'exigence pourraient être réévalués. Cela traduit donc le fait que la convention prévoit une démarche peu contraignante par rapport aux capacités de ces exploitants.

Les AOM ont, dans ce cas, peut-être effectué des concessions sur ce volet qualité pour obtenir une renégociation d'autres points du contrat. Par ailleurs, certains exploitants peuvent se voir imposer parfois des malus sans que ceux-ci soient réellement appliqués. La question du rôle de l'AOM et des moyens réellement alloués à la mise en œuvre des démarches qualité peut alors se poser.

Des AOM qui n'appliquent que des malus à leurs délégataires

Inversement, lorsque l'exploitant se voit systématiquement infliger des malus, on peut se demander si la pression de la concurrence n'oblige pas certains délégataires à faire de trop grandes concessions sur les démarches qualité qui présentent alors des niveaux d'exigence (trop) ambitieux. Les exploitants de ces réseaux insistent sur le fait que, sur certains thèmes, ils n'arrivent jamais à remplir les objectifs demandés par la démarche qualité en dépit d'améliorations de leurs résultats d'une année sur l'autre. Dans ces cas, la démarche qualité peut paraître trop exigeante vis-à-vis du délégataire ou l'intéressement financier peut ne pas être suffisamment important pour motiver l'exploitant.

Dans les cas des réseaux interrogés, l'importance de l'intéressement financier en question et la capacité de l'AOM à faire appliquer ces malus laissent penser que ce sont bien les objectifs de la démarche qui sont trop élevés. L'efficacité d'une telle démarche peut alors être mise en question. En effet, l'exploitant ne sera-t-il alors pas conduit à considérer les résultats liés à la démarche qualité comme une source de pertes financières inévitables et donc à ne plus investir sur ce sujet ? L'un des acteurs interrogés indique cependant, à ce sujet, qu'une telle démarche a le mérite de maintenir une pression suffisante sur le délégataire pour l'inciter à fournir des efforts sur ce point sans que ce dernier soit tenté uniquement d'équilibrer ses comptes.

Le système de malus aux situations inacceptables est également cité par les exploitants comme source potentielle de déséquilibre dans l'application des démarches. Selon ces acteurs, ce système n'est pas à remettre en cause, toutefois le cadre de son application doit être clairement spécifié et doit être utilisé lorsque la responsabilité du délégataire est directement en cause. Par exemple, dans le cas d'un graffiti sur les vitres d'un arrêt de bus, les exploitants soulignent qu'ils ne doivent pas être pénalisés à cause de l'incivilité des usagers. Cependant, après constatation et signalement du problème, ceux-ci doivent être pénalisés en cas de non résolution de la situation dans un temps imparti prédéfini. Par ailleurs, certains soulignent les possibles disproportions entre les fautes commises et les montants des pénalités appliquées.

Il s'agit donc de ne pas perdre de vue les objectifs des démarches qualité dans de telles conventions. Celles-ci n'ont pas pour vocation d'être des sources de profits supplémentaires pour les exploitants, mais n'ont également pas été mises en place pour permettre aux AOM d'alléger le montant de leurs contributions. L'un des acteurs interrogés souligne l'importance d'une démarche juste pour le délégataire, précise et complète par rapport aux attentes du réseau.

Il faut par ailleurs rappeler que le succès d'une démarche dépend de la capacité de l'AOM à la faire appliquer. Les AOM s'accordent à dire que les objectifs, tout en étant ambitieux, doivent être adaptés à leurs moyens pour permettre un suivi efficace.

De fait, pour que ces conventions soient partagées et acceptées, la relation entre AOM et exploitant apparaît comme l'un des piliers de la réussite de ces démarches.

3.2.2 Des AOM en capacité d'effectuer un suivi important de la qualité

Certaines AOM, en particulier dans les réseaux de grande ampleur, sont en capacité de consacrer des moyens importants à la qualité de service. Dans le cas d'un des réseaux suivis, les mesures liées à la qualité de service sont effectuées par un prestataire extérieur. Celles-ci sont quasiment journalières sur l'ensemble des thèmes étudiés.

L'exploitant apprécie alors de pouvoir s'appuyer sur l'AOM. Les résultats liés à la qualité de service sont en effet communiqués régulièrement et lui permettent de se consacrer à la mise en place de plans d'actions après leurs analyses. Dans le cadre de cette relation, même si l'exploitant n'a pas d'emprise sur les mesures effectuées par l'AOM, l'honnêteté et l'exactitude de ces dernières ne sont pas remises en cause. Au contraire, l'étendue des moyens de cette AOM lui apporte le crédit et le poids nécessaires pour conduire le suivi de la démarche. Ces AOM s'impliquent de façon importante en s'affirmant et en consacrant des moyens à la hauteur de leurs ambitions. À travers ce fort investissement, leurs exigences peuvent s'avérer plus importantes que celles d'autres réseaux.

Toutefois, il peut exister le risque de voir apparaître une logique purement comptable. La convention et sa démarche qualité préétablie faisant office de garantie, l'AOM peut se contenter d'effectuer des mesures à partir de cette démarche et de transmettre leur résultat ainsi que le montant de l'intéressement à son délégataire. L'AOM ne semble alors pas s'intéresser ni aux évolutions possibles du contrat au vu des résultats, ni aux plans d'actions mis en place, mais se contente de transmettre ses résultats statistiques, en les accompagnant des bonus ou des malus correspondants. Dans le cas d'une telle relation entre l'AOM et son exploitant, ce dernier tente alors parfois de minimiser ses pertes financières liées à la démarche qualité. Par exemple, il peut arriver que, dans certains cas, il vaut mieux sur le plan financier n'assurer aucun service plutôt qu'offrir un service dégradé, qui engendrerait davantage de malus (lors d'événements perturbants majeurs). Il semble donc important de fixer des exigences suffisamment hautes pour maintenir l'intérêt du délégataire, sans toutefois que cela conduise à des situations contre-productives.

L'un des acteurs indique qu'il faut donc veiller à conserver un lien étroit entre les deux parties afin d'éviter ce genre de dérives. Dans certain cas, l'AO a choisi de déléguer l'ensemble de la gestion de son réseau et est donc en droit d'exiger le meilleur service qui soit, compte tenu de la contribution versée. Toutefois, cet acteur rappelle qu'il faut rester impliqué et savoir ajuster la démarche au cas par cas en fonction des situations.

3.2.3 Des AOM en relation de confiance avec leurs exploitants

Certains réseaux, en général de taille plus modeste, se caractérisent par une proximité dans la relation qu'entretiennent les deux parties sur le sujet de la qualité de service. En effet, les AOM et les exploitants concernés soulignent l'importance de la relation de confiance et du partenariat qui les lient.

Il faut souligner que ces réseaux sont en général dotés de conventions où les démarches qualité sont plus souples, tant en termes de critères d'évaluation que de niveaux d'exigence demandés. Sur ce point, AOM et exploitants s'accordent à dire que

les attentes pourraient être accrues, ce qui joue en faveur des exploitants, du moins en termes financiers.

Il apparaît que ces réseaux parviennent à fournir un service de qualité, malgré quelques faiblesses contractuelles. D'après les acteurs interrogés, cela peut être attribué à la bonne relation existant entre eux, souvent renforcée par des contrôles contradictoires, qui permettent aux agents de l'AOM d'être présents sur le terrain en même temps que ceux de l'exploitant.

Les conditions d'un dialogue fréquent entre les deux parties se trouvent alors réunies, par exemple par la mise en place de rencontres régulières sur le sujet. Sur ces réseaux, l'AOM est moins contraignante avec son délégataire dans la convention. Ce dernier est potentiellement plus enclin à faire des gestes pour l'amélioration de la qualité de service. Ces réseaux se caractérisent notamment par leurs capacités à résoudre rapidement de façon informelle des situations où la qualité est déficiente (un arrêt dégradé, un bus très sale dans la journée...). Là où, sur d'autres réseaux, certaines situations dégraderaient les statistiques d'un thème ou entraîneraient l'application immédiate d'un malus pour situations inacceptables, ceux-ci parviennent au contraire rapidement à les solutionner à l'amiable.

Si ce type de relation est bien sûr souhaitable, la mise en place d'une relation de connivence entre l'AOM et l'exploitant ne l'est pas. Si elle était avérée, l'AOM pourrait voir sa position affaiblie, sur ces questions de qualité de service. L'un des acteurs interrogés a rappelé que l'AOM se devait de rester dans son rôle de contrôle vis-à-vis de son délégataire.

3.2.4 La construction des démarches en partenariat, premiers pas vers la réussite

Les relations qu'entretiennent les deux parties sont importantes tout au long de la vie du contrat pour garantir la réussite des démarches. Cependant, la première étape menant à cette voie reste la construction de la démarche en elle-même. Comme exposé plus haut, certaines démarches peuvent être trop ambitieuses, dans d'autres cas, trop timorées. Si pour certains acteurs, la qualité de service est un dû aux usagers et ne doit donc pas faire l'objet de bonus pour les exploitants, d'autres considèrent aussi qu'il n'est pas logique que ces derniers soient uniquement pénalisés sur ce sujet. L'enjeu consiste donc à équilibrer ce rapport. Pour l'un des acteurs interrogés, une démarche qualité réussie est une démarche où, tout au long de la vie du contrat, l'exploitant ne percevra ni bonus, ni malus.

Les acteurs interrogés précisent qu'à ce titre, le partenariat entre AOM et exploitants au début de la vie du contrat est indispensable. Ainsi, les conventions qui laissent une année aux deux parties, pour définir à la fois les méthodes de mesures les plus adaptées, les critères d'évaluations qui seront utilisés ou encore des seuils d'exigence réalisables, sont en général très appréciées.

En outre, une fois ces conventions construites en commun, l'une des parties souligne l'importance de prévoir une évolution des niveaux d'exigences. Toutefois, si l'on est tenté de définir cette évolution par avance, l'un des délégataires rappelle l'importance de lier l'évolution des exigences avec les performances de l'année précédente. Par exemple, élever l'exigence d'un thème où les attentes n'ont pas été satisfaites semble inutile. Cependant, cet acteur indique que niveler par le haut les exigences de l'année suivante, là où les objectifs sont atteints, semble logique. Cette démarche implique donc nécessairement la révision régulière de la démarche qualité et doit en conséquence être anticipée dans la convention afin de faciliter les procédures.

L'ensemble des réseaux interrogés partagent la même perception des contrôles de l'AOM. Pour ces derniers comme pour leurs exploitants, ces contrôles ne servent qu'à valider ou sanctionner un travail qui a déjà été effectué en amont.

3.3 Des biais possibles dans la mesure de la qualité de service

Lors de l'analyse des conventions, puis dans les retours d'expérience auprès des différents acteurs du secteur, des biais possibles dans la mesure et l'évaluation de la qualité de service ont pu être relevés.

3.3.1 Des conventions peu précises sur les fréquences et le nombre de mesures

Certaines conventions sont imprécises en matière de définition des modalités d'exécution des mesures (nombre, fréquence, lieu...). Certaines indiquent par exemple un nombre de contrôles à effectuer par année en termes de nombre de véhicules, d'arrêts, de conducteurs, etc., sans toutefois préciser les fréquences à laquelle ils seront effectués. D'autres, au contraire, fixent la fréquence des vagues de contrôle (trimestrielle, mensuelle...) sans préciser le nombre d'objets à évaluer à chacune de ces vagues. Ces imprécisions laissent dès lors le champ libre à des biais dans l'application de ces mesures.

Lors des différents entretiens, certaines AOM ont signalé ainsi qu'elles ne pouvaient pas répartir équitablement leurs contrôles tout au long de l'année. On constate, par exemple, que les contrôles peuvent être programmés durant les périodes où l'activité des AOM est plus faible, pour prévenir le déficit de contrôles qui peut exister à d'autres moments de l'année. L'efficacité des démarches est alors amoindrie, car la qualité de service est évaluée de façon intensive sur des périodes ciblées. Cette hétérogénéité dans la répartition des contrôles durant l'année peut être due à un manque de moyens des AOM. Elle peut en outre entraîner des biais dans les résultats, si les périodes ne sont pas représentatives de situations moyennes.

Par ailleurs, il faut souligner la nécessité d'avoir un nombre suffisant de mesures, sinon les résultats de la mesure de la qualité de service pourraient être faussés par des imprécisions statistiques. Ces erreurs peuvent servir ou desservir l'une ou l'autre des deux parties. Elles ont également pour conséquence d'altérer la démarche qualité, comme le signale l'un des exploitants. De plus, même dans le cas où le nombre de mesures est important, ces marges d'erreurs continuent d'exister. Ainsi, les exploitants demandent que les niveaux d'exigences tiennent compte de ces imprécisions. Il est alors nécessaire de respecter une zone tampon définie à partir d'abaques statistiques (grâce au nombre de mesures effectuées par rapport au niveau d'exigence demandé), à l'intérieur de laquelle les bonus/malus ne seraient pas appliqués.

L'un des acteurs interrogés précise également que les contrôles qualité doivent garder un caractère imprévisible. Par exemple, dans le cas de contrôles contradictoires, les dates d'évaluation et le thème concerné sont parfois connus longtemps à l'avance, ce qui permet aux participants d'organiser leurs emplois du temps. Dès lors, on peut imaginer que cela permet à l'exploitant de se préparer à ces contrôles et d'être particulièrement vigilant sur les aspects contrôlés de la qualité de service.

Les démarches qualité se heurtent donc souvent à ces problèmes liés à la répartition des mesures dans le temps ainsi qu'à la nécessité d'en avoir un nombre suffisant pour limiter les erreurs statistiques. Dans ce cas, une réflexion pourrait être menée sur l'utilité de concentrer les efforts sur les thèmes les plus sensibles, en effectuant un suivi clair, continu et suffisant en rapport avec les moyens réels de l'AOM, afin de garantir la bonne exécution du suivi des thèmes retenus.

3.3.2 Des critères d'évaluation subjectifs et des situations de références mal définies

Plusieurs exploitants signalent le caractère subjectif de certains critères d'évaluation, notamment concernant le thème « qualité de l'accueil ». Par exemple, les critères comme « courtoisie et/ou amabilité et/ou attitude souriante lors d'un contact commercial » sont signalés comme étant difficile à évaluer et dépendant fortement de l'appréciation du contrôleur.

De même, beaucoup de paramètres peuvent influencer les résultats des enquêtes de satisfaction client, dans la mesure où elles dépendent fortement de conditions exogènes au niveau de service au moment de leur réalisation (météo, contexte économique, expériences de l'usager sur le réseau...). Ce fait est également signalé par les exploitants, car ces mesures donnent souvent lieu à un intéressement financier important.

Les situations de référence peuvent également être mal définies, ce qui risque de conduire à des litiges lors des contrôles qualité. Pour éviter ce problème, l'une des AOM interrogées insiste sur l'importance d'avoir des conventions claires, qui définissent précisément ces situations en amont, en joignant directement en annexe de la convention le référentiel permettant d'évaluer les situations rencontrées (guide de photos pour comparaison, procédure et mode opératoire à suivre lors du contrôle...). Cette démarche permet de gagner en efficacité et en fiabilité lors du contrôle.

En conclusion, certains biais peuvent apparaître dans la mesure de la qualité de service. Toutefois, de bonnes relations entre AOM et exploitant peuvent permettre de pallier les déficiences.

3.4 La qualité de service, un moyen de management des entreprises de transport

Si la prise en compte de la qualité de service s'accroît dans les conventions, il en va de même dans les pratiques managériales chez les exploitants de transport. L'impact des résultats liés à la qualité n'est dès lors plus seulement limité aux conséquences contractuelles, mais s'étend aussi à la motivation des employés de ces entreprises.

3.4.1 Les programmes de management autour de la qualité

Les exploitants de transport ont saisi l'importance d'effectuer un travail de fond sur la qualité de service. Cette préoccupation se traduit par la mise en place de programmes dédiés à la qualité de service fournie aux usagers et internes aux entreprises.

Selon les exploitants et les réseaux, ces programmes peuvent prendre plusieurs formes et s'appuyer sur différentes méthodes de management. Ainsi, l'amélioration de la qualité de service via l'amélioration continue peut, sur certains réseaux, former le cœur d'un programme. Ce type de procédure a notamment été rencontré sur des réseaux de taille moyenne où les objectifs de la démarche qualité sont largement dépassés. L'exploitant s'appuie dès lors sur ce programme pour suivre lui-même la qualité et continuer à améliorer la qualité de service du réseau.

Dans le cas où l'AOM assume le contrôle, la mise en place des mesures et la communication des résultats, l'exploitant a mis en place un programme plutôt destiné à extraire les problèmes liés à la qualité pour les faire remonter jusqu'au niveau hiérarchique en capacité de proposer des plans d'action. Par ailleurs, cet acteur

n'effectue pas de suivi et de mesure lui-même de la qualité, mais il a déployé sur le réseau plusieurs agents pour pouvoir détecter en amont les situations inacceptables et les résoudre.

3.4.2 L'importance de garantir la motivation de l'exploitant

Quel que soit le mode de fonctionnement de l'entreprise, les résultats liés à la qualité impactent les employés. En effet, dans le cas des réseaux rencontrés, lors du constat d'une situation inacceptable, par exemple, ou d'une réclamation client sur l'accueil à bord des véhicules, le conducteur concerné sera convoqué pour s'expliquer sur ce point.

Le personnel est d'autant plus sensible aux résultats liés à la qualité que les primes qui peuvent être attribuées dépendent en partie, dans le cas des réseaux rencontrés, des bonus perçus. Dans le cas de réseaux où l'exploitant n'arrive pas à remplir les objectifs de qualité de sa démarche, les employés se disent d'autant plus démotivés qu'ils savent que des bonus sont potentiellement prévus, mais que leur entreprise n'arrive jamais à les obtenir. Par ailleurs, la recherche de responsabilités dans le cas de ces mauvais résultats accroît la pression sur les employés en bout de chaîne hiérarchique. Il existe alors le risque que ces derniers, bien souvent en manque de moyens par rapport aux exigences demandées, n'adhèrent plus à la démarche qualité imposée.

En ce qui concerne le manque de moyens par rapport aux objectifs demandés, les employés d'un des réseaux citent notamment l'exemple du critère d'évaluation « Vente de titre et rendu de monnaie » lors de l'accueil dans un véhicule. Ces derniers indiquent que la loi exige que les usagers fassent l'appoint et donc que ce critère n'a pas lieu d'être. Mais AOM comme exploitants sont réticents à investir dans l'acquisition de monnayeurs dans les dépôts pour leur permettre d'atteindre ces objectifs. Les conducteurs se voient dès lors obligés de faire l'avance de monnaie eux-mêmes, sous peine de voir un malus appliqué à la compagnie et d'en pâtir lors de l'enquête interne.

Par ailleurs, les employés peuvent parfois subir des démarches qualité peu éprouvées où certains objectifs sont en opposition. Ainsi, des représentants de personnel citent l'exemple des objectifs liés à la souplesse de conduite, qui imposent aux conducteurs de réduire leur vitesse, et qui peuvent parfois entrer en conflit avec les impératifs de ponctualité demandés par la convention.

3.5 Des usagers trop souvent peu associés

Les démarches qualité sont créées dans le but d'augmenter la qualité de service afin d'accroître le niveau de satisfaction des usagers, ce qui devrait impliquer une évaluation par ces derniers.

Il faut souligner, dans un premier temps, le faible nombre d'associations d'usagers présentes sur ce sujet. AOM comme exploitants ne sont pas en mesure, sur les réseaux interrogés, de citer spontanément un groupe d'usagers impliqué sur ces questions. Sur l'un des réseaux, l'AOM a même souhaité qu'il n'y ait pas de création de comité de ligne lors du renouvellement de DSP.

Par ailleurs, la communication avec les usagers n'est pas perçue comme réellement nécessaire, que ce soit du point de vue des AOM ou de celui des exploitants. En effet, les acteurs interrogés expliquent que l'usager se rend lui-même compte si la qualité de service est conforme à ses attentes. Il n'a pas besoin d'être informé sur le sujet. Si le service qu'il utilise ne lui convient pas, il cessera de l'utiliser en dépit de toute campagne de communication.

Même sur les réseaux où des chartes qualité et un dispositif de communication sont prévus, les représentants d'usagers rencontrés disent ne pas être au courant de ces dispositifs ou tout au moins ne pas les observer sur le terrain.

Les représentants d'usagers locaux ne se sentent également pas associés aux constructions des démarches qualité. De même, durant la vie du contrat, les usagers sont rarement associés aux discussions autour des démarches. Actuellement, le canal d'expression privilégié est celui des réclamations client, et peu d'autres dispositifs sont mis en place. AOM comme exploitants concèdent que les enquêtes de satisfaction client permettent rarement de remettre en question les démarches qualité pour les modifier et les ajuster.

Les représentants locaux qui ont pu être entendus déplorent parfois la multiplication de mesures sur un même thème, alors que ces moyens pourraient être utilisés pour développer des outils permettant d'identifier de nouvelles attentes ou d'évaluer plus finement les sujets qui intéressent particulièrement les usagers.

Conclusion

La conception de la qualité de service est fortement liée aux spécificités territoriales des réseaux de transports urbains. De ce fait, les démarches qualité dans les conventions liant AOM et exploitants s'avèrent uniques pour chaque réseau. Les thèmes mesurés, les critères d'évaluations utilisés, les niveaux d'exigence attendus ou encore les méthodes de mesure varient fortement d'un réseau à l'autre.

Il est toutefois possible de dégager certaines tendances communes à l'ensemble des réseaux :

- des mesures quasi systématiques de la propreté des véhicules, de l'information fournie aux voyageurs, de la régularité et de la qualité de l'accueil ;
- des indicateurs les plus quantifiés possibles ;
- la mise en place d'un dialogue de confiance entre AOM et exploitant sur ce sujet ;
- la quasi-absence de l'utilisateur dans ce dialogue.

Outre le contenu des conventions, la mise en œuvre des démarches diffère d'un réseau à l'autre sur les pratiques d'évaluation ou encore les relations entre l'AOM et son exploitant.

Grâce à l'ensemble des démarches mises en œuvre et à l'implication forte des différents acteurs, AOM et exploitants semblent avoir aujourd'hui atteint une certaine maturité en termes de démarche contractuelle autour de la qualité de service. Les cas étudiés montrent qu'outre les engagements contractuels, la qualité du partenariat entre exploitant et AOM est essentielle. La qualité de service est complexe et ne peut être atteinte uniquement via une démarche de suivi et de mesure, aussi complète soit-elle. Une démarche qualité aboutie ne peut faire abstraction de la recherche du bon équilibre entre exigence et motivation.

D'autres enjeux et pistes de progrès demeurent, au premier rang desquels une meilleure association des usagers, car la recherche de l'amélioration de la qualité de service doit dépasser le seul dialogue entre opérateur et AOM et le seul cadre contractuel. Il semble essentiel de chercher à proposer une nouvelle génération de conventions les plaçant réellement au cœur des dispositifs. Cet objectif implique l'information des usagers et la concertation avec leurs représentants. Elle devrait également inciter à une communication externe à l'agglomération, à l'attention du grand public.

Un autre enjeu important reste celui de l'adaptation des exigences au fur et à mesure de la vie des réseaux, en fonction des résultats et des retours d'expérience des usagers.

Cet ouvrage ne s'est intéressé qu'aux réseaux urbains. Même si les indicateurs et les niveaux d'exigence seraient à adapter en fonction de contraintes d'exploitation différentes, les principaux enjeux et enseignements peuvent trouver un écho dans les réseaux interurbains et régionaux.

Annexe 1 : rappel sur les modes de gestion et les types de contrats

L'article L1221-3 du Code des transports indique que « *l'exécution des services de transports publics de personnes réguliers et à la demande est assurée [...] soit en régie par une personne publique sous forme d'un service public industriel et commercial, soit par une entreprise ayant passé à cet effet une convention avec l'autorité organisatrice* ». Les AOM ont donc une alternative concernant la gestion de leur réseau : soit la gestion directe, soit la délégation de la gestion à un prestataire extérieur.

Si l'AOM choisit de déléguer l'exploitation de son réseau à un tiers, elle doit passer une convention avec son exploitant, définissant notamment le service qu'elle attend. À noter que dans le cas des régies (gestion directe), lorsque ces dernières disposent d'une autonomie morale, un contrat du même type existe entre elles et leur AOM.

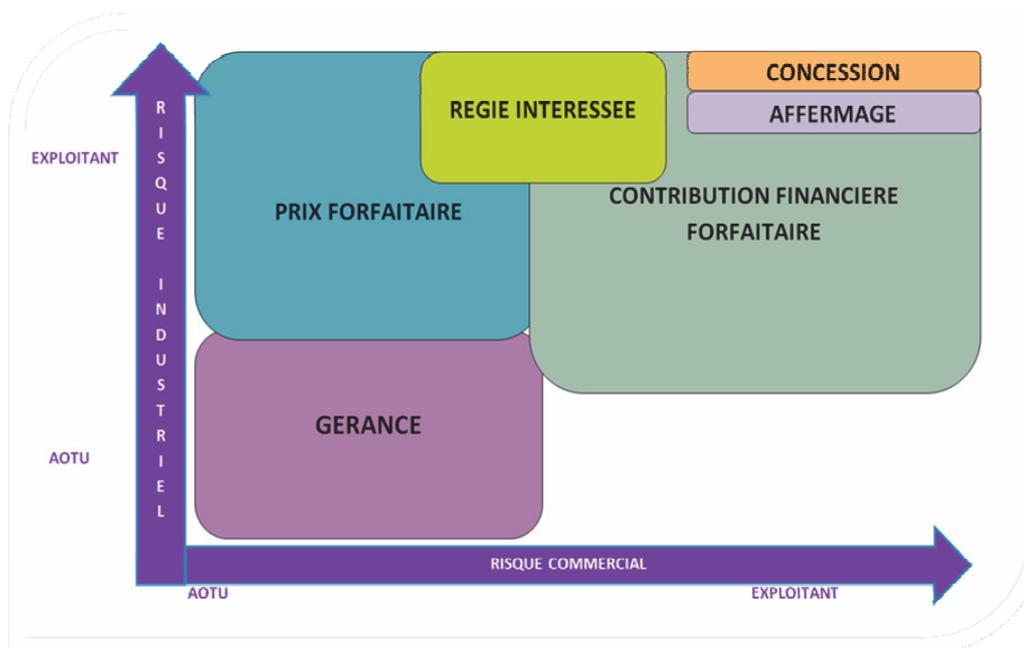
Les contrats diffèrent notamment dans la répartition des risques entre les cosignataires. On distingue généralement le risque commercial, qui porte sur la fréquentation et les ventes de titres, du risque industriel, qui est relatif aux coûts d'exploitation. À différentes formes de contrats correspondent différentes répartitions de ces risques entre AOM et exploitants en graduant, plus ou moins, la part d'aléas assumés par chacun des deux acteurs.

On peut relever trois grandes familles de contrats :

- dans les contrats de gérance, l'AOM supporte à la fois les risques commerciaux et industriels. L'exploitant a uniquement pour rôle d'assurer la tâche de transport, et sa rémunération ne dépendra que du volume de trajets effectués. Des primes en fonction de la qualité des résultats de gestion pourront moduler cette rémunération ;
- exploitant et AOM peuvent également se partager les risques. Ainsi, dans un contrat dit « à prix forfaitaire », l'exploitant assume le risque industriel et l'AOM assume le risque commercial en percevant les recettes liées à la vente des titres de transport. L'AOM verse ensuite, chaque année, une somme forfaitaire, estimée lors de la contractualisation, qui doit en théorie couvrir les charges d'exploitation de l'exploitant. Cette somme forfaitaire ne dépendant pas des coûts réels d'exploitation de l'année N, l'exploitant peut faire un bénéfice si elle est plus élevée ou, au contraire, avoir un déficit si les charges d'exploitation ont été sous-évaluées ;
- lors d'un contrat de type « gestion à contribution financière forfaitaire », l'exploitant assume à la fois risque commercial et risque industriel. L'exploitant perçoit donc les recettes liées à la vente des titres et prend en charge l'entretien et la maintenance du réseau. L'AOM lui verse annuellement une contribution forfaitaire, qui a été déterminée lors de l'étape de contractualisation. Cette contribution doit compenser le manque à gagner de l'exploitant. L'exploitant a alors la possibilité, si ses recettes sont meilleures que prévues ou si ses charges d'entretien sont plus faibles, de dégager un bénéfice.

Certaines collectivités ont également des modes de gestion basés sur des contrats dits de « concession » ou d'« affermage » qui se rapprochent de la gestion à contribution financière et forfaitaire. Les contrats de type « régie intéressée » ont des répartitions de risques plus variables et peuvent, dans certains cas, être comparables à des contrats à contribution financière et forfaitaire et dans d'autres cas à des contrats à prix forfaitaire.

Types de contrat selon le partage des risques



Source : Cerema

Il existe deux types de procédures d'attribution, le marché public et la délégation de service public (DSP). Le recours à la délégation de service public n'est possible que lorsque le délégataire reçoit une rémunération « substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service », c'est-à-dire que la rémunération du délégataire doit comporter une part de risques suffisante pour que la rémunération globale soit directement liée aux résultats d'exploitation. Dans le cas contraire, l'attribution se fera *via* une procédure de marché public.

Selon la répartition des risques de chaque contrat, l'une ou l'autre des procédures est utilisée. Si les contrats de type « contribution financière et forfaitaire » relèvent naturellement de la DSP et ceux de gérance de marchés publics, les contrats à prix forfaitaires sont plus difficiles à classer et pourront, au cas par cas, faire soit l'objet d'une DSP, soit d'un marché public.

Annexe 2 : Bibliographie

AVEROUS, B., AVEROUS, D., *Mesurer et manager la qualité de service : la méthode CYQ.*, INSEP Consulting, 2004.

Certu, *Transports publics urbains en France – organisation institutionnelle*, 2012.

Certu, *La Mobilité urbaine en France (2000-2010)*, 2012.

Certu, *Qualité des transports publics en villes moyennes : répondre à la demande des usagers*, Déplacements en villes moyennes, fiche n° 6, 2010.

Certu/UTP, *Quattro – l'Europe ou la qualité dans toutes les langues*, 1998.

Certu, *La Qualité dans les services publics de transport de personnes : sa traduction dans les conventions*, 1994.

CHOMAT, G., *Gestion directe ou Gestion déléguée : comment choisir*, Ville Rail et Transport, boîte à outils, n° 528, 5/10/2011.

Code des transports

Cour des comptes, *Les Transports ferroviaires régionaux en Île-de-France*, 2010.

GART – *L'Année 2012 des transports urbains*.

UTP, *Le Livre blanc sur la qualité de service*, 2011.

GART-UTP, *Les Démarches « qualité » dans le transport public urbain*, 2014.

Annexe 3 : **Sigles et acronymes**

AFAQ	association française pour l'amélioration et le management de la qualité
AFNOR	Association française de normalisation
AO	autorité organisatrice
AOM	autorité organisatrice de la mobilité
AOTU	autorité organisatrice des transports urbains
BHNS	bus à haut niveau de service
Cerema	centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
Certu	centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques
CYQ	cycle de la qualité
DSP	délégation de service public
ENTPE	école nationale des travaux publics de l'État
GART	groupement des autorités responsables de transport
PTU	périmètre des transports urbains
RES	recueil des engagements de service
SAEIV	système d'aide à l'exploitation et à l'information voyageurs
TCSP	transport en commun en site propre
TCU	transport collectif urbain
UTP	union des transports publics et ferroviaires

Table des matières

1. Qualité de service : de quoi parle-t-on ?	5
1.1 Service et qualité de service	5
1.2 Le cadre réglementaire	6
1.3 Normalisation de la qualité de service	7
1.3.1 La norme NF EN 13816	7
1.3.2 La certification NF Service	8
1.4 Enjeu de la contractualisation de la qualité de service	9
1.4.1 Un meilleur service pour le client, un gain dans sa qualité de vie	9
1.4.2 Des enjeux économiques pour le prestataire	9
1.4.3 Un enjeu d'attractivité des réseaux pour les AOM	9
2. Méthodologie de travail	11
2.1 Recueil des contrats	11
2.2 Un échantillon de contrats non représentatif	11
2.2.1 Mode de gestion et contrats analysés	12
2.2.2 Taille de PTU et contrats analysés	13
2.3 Une sélection faite en fonction de la prise en compte de la qualité de service	15
2.4 Thèmes inscrits dans les conventions/contrats	16
2.4.1 Douze thèmes identifiés	16
2.4.2 Quatre thèmes principaux	17
2.4.3 Un lien entre les thèmes et la taille du PTU ?	18
2.5 Indicateurs et critères d'évaluation	19
2.5.1 Deux familles d'indicateurs	19
2.5.2 Illustration de critères d'évaluation possibles d'un indicateur	20
2.6 Les niveaux d'exigence pour chaque thème	24
2.6.1 Plusieurs strates d'exigence pour chaque thème	24
2.6.2 Des niveaux d'exigence qui évoluent au cours de la vie du contrat	24
2.7 Modalités de mesures de la démarche qualité de service	25
2.7.1 Cinq méthodes de mesure	25
2.7.2 Un choix de méthode de mesure en fonction du thème évalué	27
2.8 Fréquence de contrôles et agrégations des résultats	28
2.9 Les incidences financières du contrat	29
2.9.1 Quatre types d'intéressement	29
2.9.2 Le bonus/malus à niveaux le plus fréquemment utilisé	30
2.9.3 Un intéressement parfois uniquement sous forme de pénalités	31
2.9.4 Un poids financier relatif de l'évaluation de la qualité de service	32
2.10 Autres dispositifs contractuels en lien avec la qualité de service	32

3. Quelques enseignements sur la contractualisation de la qualité de service	35
3.1 Une prise de conscience croissante, qui s'affirme dans les conventions	35
3.2 La relation entre AOM et exploitant au cœur de la réussite de la démarche	36
3.2.1 De potentiels déséquilibres des bonus et des malus	36
3.2.2 Des AOM en capacité d'effectuer un suivi important de la qualité	38
3.2.3 Des AOM en relation de confiance avec leurs exploitants	38
3.2.4 La construction des démarches en partenariat, premiers pas vers la réussite	39
3.3 Des biais possibles dans la mesure de la qualité de service	40
3.3.1 Des conventions peu précises sur les fréquences et le nombre de mesures	40
3.3.2 Des critères d'évaluation subjectifs et des situations de références mal définies	41
3.4 La qualité de service, un moyen de management des entreprises de transport	41
3.4.1 Les programmes de management autour de la qualité	41
3.4.2 L'importance de garantir la motivation de l'exploitant	42
3.5 Des usagers trop souvent peu associés	42
Conclusion	44
Annexe 1 : rappel sur les modes de gestion et les types de contrats	45
Annexe 2 : Bibliographie	47
Annexe 3 : Sigles et acronymes	48

The quality of service in urban public transport: how is this taken into account contractually?

The quality of service in urban public transport is an issue that raises many expectations.

Mobility organizing authorities and operators are well aware of the importance of the quality of service for users and develop ambitious initiatives, particularly in the context of their operating contracts.

After a review of the issues at stake and of the normative and regulatory environments, this book provides an overview of commitments on service quality contained in the current operating contracts and identifies the limits, issues and questions when implementing these commitments. The analysis is based on the study of 32 contracts supplemented by interviews with the people involved in various networks.

This publication is intended for those involved in the question of service quality, first among whom are mobility organizing authorities. It may also be of interest to engineering firms working as assistant to the contracting authority, users and their representatives, operating staff representatives and all people from the public and private sectors interested in mobility.

La calidad de servicio en los transportes colectivos urbanos: ¿qué consideración en los contratos?

La calidad de servicio en los transportes públicos urbanos es un tema que suscita numerosas expectativas.

Las autoridades organizadoras de movilidad y las empresas operadoras son bien conscientes de la importancia de la calidad de servicio para los usuarios y desarrollan acciones ambiciosas, especialmente en el marco de sus convenios de explotación.

Tras un recordatorio de los desafíos y contextos normativos y reglamentarios, esta obra propone un panorama de los compromisos sobre la calidad de servicio contenidos en los convenios de explotación actuales e identifica los límites, desafíos y cuestionamientos en el momento de la aplicación de estos compromisos. El análisis se basa en el estudio de 32 contratos, completado por entrevistas realizadas con diferentes actores de redes variadas.

Esta obra se dirige, en primer lugar, a las autoridades organizadoras de movilidad y, en general, a los actores concernidos por la cuestión de la calidad de servicio. Asimismo, podrá interesar a las oficinas de proyectos que intervienen como ayudantes de dirección de obra, a los usuarios y a sus representantes, a los representantes del personal de explotación, así como a todos los actores públicos o privados interesados por la movilidad.

© 2015 - Cerema

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement, créé au 1^{er} janvier 2014 par la fusion des 8 CETE, du Certu, du Cetmef et du Sétra.

Le Cerema est un établissement public à caractère administratif (EPA), sous la tutelle conjointe du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et du ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité. Il a pour mission d'apporter un appui scientifique et technique renforcé, pour élaborer, mettre en œuvre et évaluer les politiques publiques de l'aménagement et du développement durables, auprès de tous les acteurs impliqués (État, collectivités territoriales, acteurs économiques ou associatifs, partenaires scientifiques).

Toute reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement du Cerema est illicite (loi du 11 mars 1957). Cette reproduction par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Coordination – Maquettage : service éditions Cerema –Territoires et ville (B. Daval)

Photos couverture : Cerema –Territoires et ville

Dépôt légal : juin 2015

ISSN : 2417-9701

ISBN : 978-2-37180-078-6

Éditions du Cerema
Cité des mobilités
25 avenue François Mitterrand
CS 92803
69674 Bron Cedex

Bureau de vente
Cerema / Direction technique Territoires et ville
2 rue Antoine Charial
CS 33927
69426 Lyon Cedex 03 – France

Tél. 04 72 74 59 59 – Fax. 04 72 74 57 80

www.cerema.fr Rubrique « Nos éditions »

La collection « Connaissances » du Cerema

Cette collection présente l'état des connaissances à un moment donné et délivre de l'information sur un sujet, sans pour autant prétendre à l'exhaustivité. Elle offre une mise à jour des savoirs et pratiques professionnelles incluant de nouvelles approches techniques ou méthodologiques. Elle s'adresse à des professionnels souhaitant maintenir et approfondir leurs connaissances sur des domaines techniques en évolution constante. Les éléments présentés peuvent être considérés comme des préconisations, sans avoir le statut de références validées.

Qualité de service dans les transports collectifs urbains

Quelle prise en compte dans les contrats ?

La qualité de service dans les transports publics urbains est un sujet qui suscite de nombreuses attentes. Les autorités organisatrices de mobilité et les exploitants ont bien conscience de l'importance de la qualité de service pour les usagers et développent des démarches ambitieuses, notamment dans le cadre de leurs conventions d'exploitation.

Après un rappel des enjeux et des contextes normatifs et réglementaires, cet ouvrage propose un panorama des engagements sur la qualité de service contenus dans les conventions d'exploitations actuelles et identifie les limites, enjeux et questionnements lors de la mise en œuvre de ces engagements. L'analyse se base sur l'étude de 32 contrats complétée par des entretiens réalisés auprès de différents acteurs de réseaux variés.

Cet ouvrage s'adresse aux acteurs concernés par la question de la qualité de service, au premier lieu desquels les autorités organisatrices de mobilité. Il pourra également intéresser les bureaux d'études intervenant en tant qu'assistance à maîtrise d'ouvrage, les usagers et leurs représentants, les représentants du personnel d'exploitation ainsi que tous les acteurs publics ou privés intéressés par la mobilité.

Sur le même thème

Qualité dans les services publics de transport de personnes

Sa traduction dans les conventions - 1994

La qualité des transports publics urbains et départementaux de voyageurs et la délégation de service public

Guide - 1998

La délégation de service public en transport urbain

Nouvelle édition 2012 - 2012

Connaissance et prévention des risques - Développement des infrastructures - Énergie et climat - Gestion du patrimoine d'infrastructures
Impacts sur la santé - Mobilité et transports - Territoires durables et ressources naturelles - Ville et bâtiments durables

ISSN : 2417-9701
ISBN : 978-2-37180-078-6



9 782371 800786