

Le Livre blanc sur la qualité du service



juin 2011

Merci aux membres du Groupe de travail « Qualité de service », émanant de la Commission Techniques, Énergies et Développement Durable de l'UTP qui s'est réunie entre le 16 mars 2010 et le 3 mars 2011 :

Anne Bellamy et Laurent Boudot (*Agir*)

Sofia Escamilla (*Keolis*)

Catherine Le Brun, Catherine Chantereau (*RATP*)

Yoann Darquest (*Régie Départementale des Transports des Landes*)

Michel Philip (*RTM Marseille*)

Bernard Caillat et Victoire Tarkany (*SNCF*)

Jean-Claude Liekendael (*STIB Bruxelles*)

Eric Terrier (*Transdev*), *Président du groupe de travail*

Sophie Cheval (*Veolia Transport*)

Anne Meyer, Vanessa Rautureau et Philippe Chokomert (*UTP*)



Le suivi
et l'amélioration
continue de la qualité

Le déploiement
de la qualité
du service

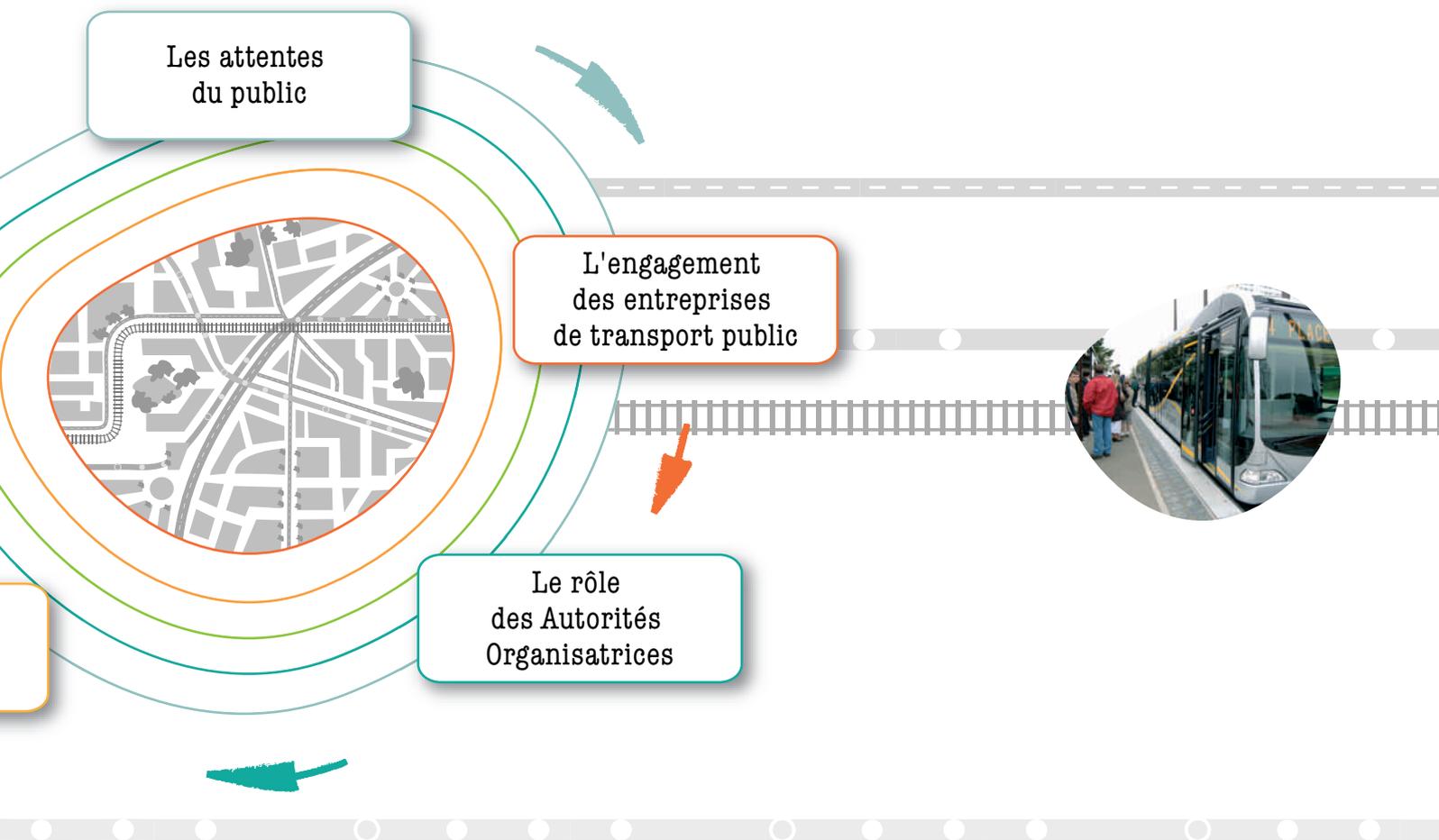


En novembre 1997, l'UTP publiait un manifeste « Qualité de service, qualité de ville : un contrat pour la relance du transport public ».

Ce document a ensuite été réédité et complété en octobre 2001 avec « Horizon 2010 pour la qualité de service ».

Si l'objectif d'accroître la part des transports publics dans le marché des déplacements demeure en 2011, qu'en est-il de la place de la qualité de service dans le cadre contractuel, du partenariat et de l'engagement mutuel des Autorités Organisatrices des Transports (AOT) et des entreprises de transport, de la multiplication des démarches, des innovations dans la pratique des métiers et quels enseignements pouvons-nous en tirer ?

Ces différentes questions sont examinées dans ce Livre blanc de l'UTP à travers différents aspects essentiels au fonctionnement du cycle d'amélioration de la qualité du service dans le transport public.





P. 6-9

Les attentes du public

Les exploitants ont bien intégré qu'une bonne connaissance des attentes des utilisateurs et non utilisateurs du transport public est indispensable au déploiement de toute démarche de qualité de service.

L'ensemble des composantes de la profession, du réseau indépendant au groupe de transport, réalise régulièrement des enquêtes qui montrent que la

fréquence, la ponctualité, le confort, l'accueil, l'information voyageurs, la sécurité demeurent le plus souvent au cœur des préoccupations des personnes interrogées.

La qualité de l'offre, la proximité et l'accessibilité des réseaux, les mesures favorisant la circulation des véhicules conditionnent le côté pratique du transport public. Elles sont de ce fait déterminantes dans le choix modal.

P. 28-31

Le suivi et l'amélioration continue de la qualité

L'enregistrement et le suivi des réclamations font généralement l'objet de procédures spécifiques avec un engagement sur des délais de réponse.

En favorisant l'écoute des clients et en les incitant à s'exprimer, ils complètent les enquêtes et baromètres de satisfaction et sont utilisés par les opérateurs en tant qu'outils de progrès dans la conception, comme dans la réalisation du service.

Pour les entreprises, ils permettent une amélioration de la compréhension interne de la fidélisation de la clientèle à travers une mesure de sa satisfaction et de son insatisfaction.

L'UTP attire l'attention sur les effets négatifs de facteurs exogènes au transport (sentiment d'insécurité, impact d'une modification de réseau, travaux de voirie...) qui peuvent fausser les résultats obtenus dans la mesure de la satisfaction des voyageurs.

P. 24-27

Le déploiement de la qualité du service

Dans la structure des groupes comme dans celle des réseaux de transport, la qualité du service suppose une organisation dédiée et un investissement conséquent en moyens humains et en temps, auquel s'ajoutent les coûts d'audit et de mesure.

Elle a permis au management de mobiliser et de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'une « culture du service », en s'appuyant, pour les métiers au contact avec la clientèle, sur un référentiel commun d'attitudes de service.

Si la mesure fait désormais partie du quotidien des entreprises de transport public, il s'agit d'un point critique qu'il convient de bien partager avec l'AOT. On notera d'ailleurs qu'elle constitue actuellement un sujet majeur de discussion pour l'ensemble des acteurs concernés par la normalisation.

La participation de l'AOT à la mesure et à son financement représente un gage de solidité de la démarche commune.



P. 10-19

L'engagement des entreprises de transport public

Démarche peu commune à d'autres secteurs, la profession a fait l'effort, à la fois, de définir la qualité du service à travers une norme européenne et de déployer des démarches managériales de type système de services (ISO, NF, AES, Qualicert...), le tout au service de la satisfaction des attentes du public.

Afin de s'adapter à la diversité des contextes locaux et pour répondre au mieux aux attentes des AOT, elle est restée ouverte à une multiplication des démarches locales.

Pour les entreprises, l'enjeu est d'appliquer au mieux les engagements contractuels qui régissent l'activité des réseaux et ceux de la qualité du service en étant force de proposition auprès des AOT.

De plus certains réseaux, s'appuyant sur les nouvelles orientations du Grenelle de l'Environnement, ont d'ores et déjà introduit les critères environnementaux dans leurs démarches qualité. Le secteur du transport public sera tout à fait légitime pour accompagner la mise en application de la nouvelle norme ISO 26000 de Responsabilité Sociétale et Environnementale.

Conséquence attendue, les engagements pris afin d'améliorer la qualité de service, conjugués à des développements de l'offre, ont contribué à une augmentation sensible de la fréquentation des réseaux de transport public.



P. 20-23

Le rôle des Autorités Organisatrices

La qualité de service a favorisé le développement d'un partenariat contractuel entre exploitants et AOT ainsi qu'une concertation autour d'objectifs qualité souvent associés à un dispositif de bonus/malus. Les limites du partage apparaissent lorsque l'élévation des niveaux d'exigences devient systématique ou lorsque les pénalités tendent à s'automatiser. Certains critères tels que la

ponctualité, que ne peuvent complètement maîtriser les opérateurs, supposent un nécessaire investissement de la part des AOT.

L'UTP préconise qu'une coresponsabilité puisse s'établir entre l'opérateur et l'AOT et autoriser un partage des critères et des engagements, des bénéfices et des risques ou permettre, le cas échéant, des avenants qui collent aux attentes du public et/ou à l'évolution du contexte.

service

avec les attentes

entre opérateurs et autorités organisatrices



Les attentes du public

L'enjeu de la qualité de service est désormais devenu incontournable pour l'ensemble de la profession. Elle poursuit sans relâche son engagement dans ce domaine bien qu'il soit toujours complexe et parfois délicat d'atteindre, de maintenir ou d'accroître les objectifs fixés.

Pour les opérateurs et leurs autorités organisatrices, la connaissance des besoins des utilisateurs et non utilisateurs du transport public est essentielle. Elle constitue le socle de tout déploiement d'une démarche de qualité du service.

Elle permet de hiérarchiser les attentes, d'identifier l'ampleur des actions et innovations à mettre en

œuvre et de suivre l'évolution des exigences d'une population soucieuse d'utiliser au mieux ses temps de déplacements.

Dans ce sens, les opérateurs mènent régulièrement des enquêtes qualitatives et quantitatives locales mais aussi nationales qui intègrent l'ensemble des composantes du déplacement.

Un relais essentiel : les associations de consommateurs

Les associations de consommateurs constituent un intermédiaire essentiel dans les démarches de qualité du service car elles témoignent des exigences du public et de leurs évolutions.

En charge de la défense des intérêts des consommateurs, elles sont naturellement amenées à s'impliquer dans le cadre de comités tripartites, de comités de ligne ou d'associations de quartier.

Les attentes des voyageurs portent sur les fondamentaux du service

Une enquête de l'Union Internationale des Transports Publics (UITP), menée en 2010 auprès de 29 opérateurs de transport public de grandes agglomérations mondiales, montre que les fondamentaux du service restent au cœur des préoccupations exprimées, quel que soit le mode :

- fréquence-régularité,
- temps du trajet,
- confort du trajet,
- information,
- sécurité,
- propreté.

La hiérarchie des attentes peut varier selon qu'il s'agisse de transport urbain ou interurbain. En interurbain, c'est l'information (dans le sens de l'accessibilité aux systèmes de transport) qui ressort généralement en tête des attentes tandis que, dans l'urbain, la fréquence et la régularité priment.

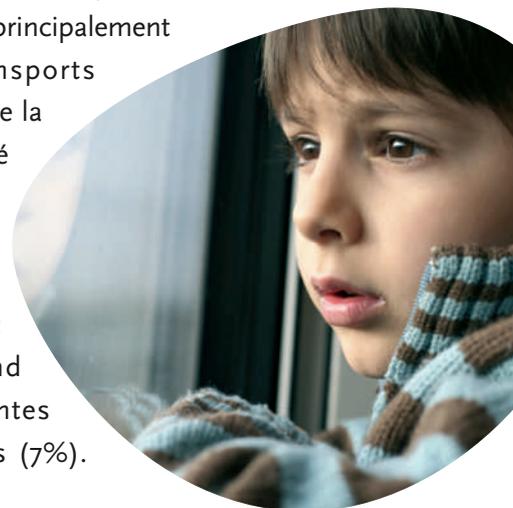
Le côté pratique du transport public est déterminant dans le choix modal

En terme d'image spontanée des déplacements en transport public, il ressort de l'édition 2010 de l'Observatoire UTP de la Mobilité* que :

- les citations positives portent principalement sur la commodité des transports publics (26%), la réduction de la pollution (10%), leur rapidité (6%) et le faible coût de ces transports, comparés à ceux de la voiture (6%),
- les citations négatives portent surtout sur leur trop grand remplissage (11%) les attentes (9%), et leurs désagréments (7%).

27% des habitants qui n'utilisent pas les transports publics expliquent leur non utilisation parce qu'ils les jugent pas assez fréquents, trop lents et trop éloignés de leur lieu de travail. 25% estiment que la sécurité n'y est pas suffisamment assurée, 23% trouvent qu'ils passent trop loin de leur domicile et 21% qu'ils sont trop chers.

* Sondage BVA pour le compte de l'UTP, auprès d'un échantillon d'un millier de personnes, représentatif des habitants des agglomérations de plus de 50 000 habitants (Ile-de-France et province), âgés de 18 ans et plus.





Les critères cités en priorité pour un service de transport de qualité sont la régularité, la rapidité de circulation et la sécurité. On note par ailleurs que la volonté de faire baisser la pollution est la piste la plus évoquée pour inciter à prendre davantage les transports publics (édition 2009 de l'Observatoire UTP de la Mobilité).

L'étude du CERTU sur l'évolution de l'image des modes de transport à partir de l'analyse de 19 Enquêtes Ménages Déplacements publiée fin 2010, montre que le côté « pratique » des transports collectifs est cité comme premier motif d'utilisation de ce mode tous les jours ou presque.

« Le côté “pratique” : premier motif d'utilisation des transports collectifs »

Il apparaît également que, partout, la part des automobilistes exclusifs diminue tandis que celle des « comparateurs de temps », qui choisissent leur mode de transport, selon des critères rationnels de comparaison des temps entre les transports collectifs et la voiture, progresse.

Cette étude rappelle également que « la voiture, quand il y a alternative crédible, bien sûr, devient de plus en plus un mode comme les autres, mis en concurrence avec les autres modes... ». « Une politique pérenne de rééquilibrage entre modes de déplacement (développement de l'offre des modes alternatifs à la voiture et régulation de l'usage de la voiture) finit toujours, tôt ou tard, par être perçue et efficace... ».

Une contribution environnementale bien perçue

Les opérateurs du transport public s'adaptent à l'évolution des attentes des clients, notamment en ce qui concerne le développement durable. Dans ce sens, la mise en œuvre de normes environnementales dans les réseaux contribue à véhiculer une image positive du transport public. Pour la profession, toute la difficulté consiste à démontrer sa capacité à s'améliorer et à évoluer avec les exigences du public tout en assurant, en priorité et en toute sécurité, le cœur du métier.



Un partenariat AOT-Exploitant essentiel pour la compréhension des attentes

Les enquêtes montrent que, pour le public, la qualité de service, c'est « ce qui est bien » et tout ce qui permet de ne pas se poser de question (simplicité d'utilisation, pas de dysfonctionnement). La profession a bien intégré qu'il s'agit de hiérarchiser et de structurer l'offre de transport pour parvenir à la clarté, à la lisibilité et à l'efficacité des services et faire progresser la fréquentation des réseaux.

Pour faire du « sur mesure » et suivre au mieux l'évolution du service attendu, une compréhension commune AOT-exploitant de l'évolution des territoires et de la mobilité est indispensable dès la conception de l'offre de transport. A ce niveau, il est important que l'opérateur puisse avoir accès aux données territoriales qui sont collectées par l'AOT (données d'usage, de mobilité, projets d'urbanisme...).



Position de l'UTP

Localement, il est essentiel que la compréhension des attentes soit bien partagée entre AOT et opérateur.

La qualité s'entend à la fois sur la conception et la réalisation du service de transport dans un processus d'amélioration continue afin de répondre au mieux aux attentes du public. Les principales attentes utilisateurs / non utilisateurs du transport public restent la fréquence, la ponctualité, l'accueil, l'information voyageurs, la sécurité.

L'UTP souhaite que ces aspects fondamentaux de la mise en œuvre du service de transport, que la profession veille à garantir, demeurent la base de la qualité du service.

En situation de choix modal, le côté pratique du transport public est déterminant. Il est aussi nécessaire de développer l'offre de transport public et d'améliorer l'accessibilité des réseaux, la proximité des points d'arrêts afin d'accompagner le développement urbain. Ceci suppose un accompagnement politique fort en terme d'investissement dans le transport et de régulation de l'usage de la voiture particulière (partage de la voirie, stationnement pénalisé...).





L'engagement des entreprises de transport public

La conception d'un référentiel spécifique au secteur

Le transport public français est impliqué depuis de nombreuses années dans le domaine de la qualité de service.

L'UTP a largement soutenu les travaux préparatoires de la norme expérimentale XP X 50-805 publiée par l'AFNOR en 1997 ainsi que ceux du groupe de travail du Comité Européen de Normalisation (CEN). Ceci s'est traduit par l'élaboration de deux normes européennes EN 13816 et EN 15140 sur la mesure.

Démarche peu commune à d'autres secteurs, les exploitants des réseaux ont contribué à l'élaboration d'un référentiel d'engagement spécifique aux services de transport public de voyageurs.

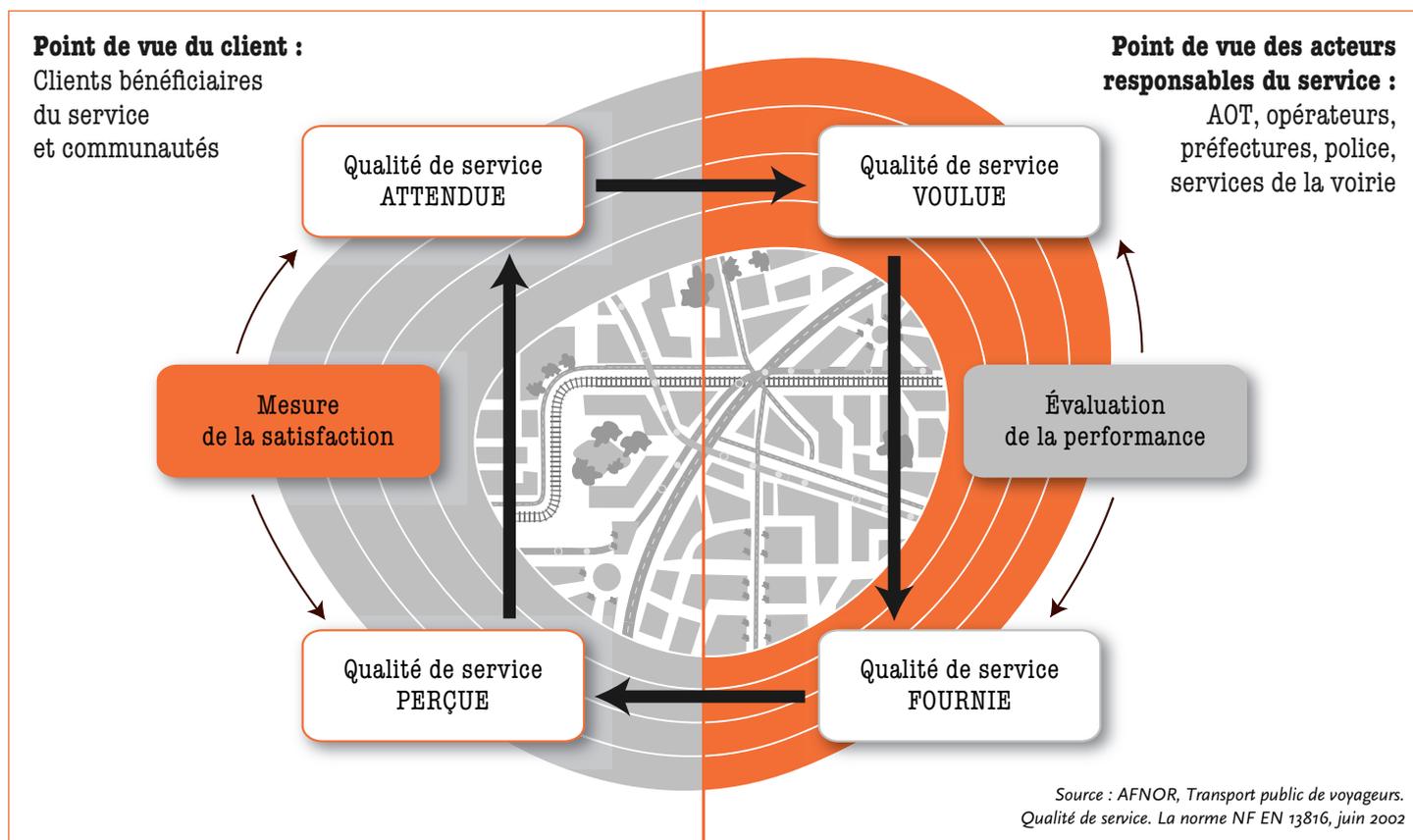
De plus, la norme propose une démarche de gestion de la qualité symbolisée par le cycle de la qualité, impliquant aussi bien les opérateurs que les AOT.

La norme NF EN 13816 offre une définition commune de la qualité de service, sous la forme de critères de service et de niveaux d'engagement.

Huit familles de critères sont définies par la norme :

- offre de service,
- accessibilité,
- information,
- temps/durée,
- attention portée au client,
- confort,
- sécurité,
- impact environnemental.

Le cycle de la qualité de service



Notons que, pour être réelle et durable, la qualité ne doit pas s'intéresser à la seule réalisation du service de transport. Elle doit se démontrer dès la conception et la définition du service et par son amélioration continue.

- à la réalisation effective et régulière d'un service attendu,
- à la démonstration de la capacité à améliorer réellement et durablement la réponse du réseau de transport aux attentes des utilisateurs eux-mêmes associés à cette dynamique.

La qualité s'applique donc :

- à la pertinence de l'offre de service de transport et à celle des services associés. Il ne suffit pas qu'un service soit correctement exécuté, il faut qu'il réponde effectivement aux attentes,

Une diversité de démarches locales

Le secteur a fait l'effort de proposer et de mettre en place différentes démarches permettant de répondre aux attentes des AOT par une adaptation souple, en fonction de ce qui est le mieux adapté aux spécificités locales.

La qualité de service représente désormais un axe prioritaire du plan d'entreprise de chacune des composantes de la profession, ce que reflète la grande diversité des démarches et labels internes.

L'enquête « qualité », réalisée en 2009 par l'UTP auprès de ses adhérents, montre les engagements suivants, parmi les 85 réseaux de toute taille d'agglomération ayant répondu :

- plus de 43% sont engagées dans des chartes et labellisations internes,
- 31% dans des certifications NF Service,
- 19% dans une certification ISO,
- 20% dans une démarche Système de Management Environnemental (SME),
- 6% dans une démarche Système de Management Intégré (SMI),
- 12% dans une démarche Qualité Sécurité Environnement (QSE),
- un réseau dans une démarche AFAQ Engagement de Service (AES).

Un investissement constant et international de la profession

Normes ISO

Les normes ISO 9000 sont un ensemble de normes internationales, de spécifications techniques, de rapports techniques, de manuels et de documents, qui traitent du management de la qualité.

Dans les années 2000, les normes qualité firent leur révolution : elles dépassèrent la stricte notion de conformité pour s'étendre au management de la qualité. Elles intégrèrent l'écoute des clients, insufflèrent une approche transversale de l'organisation (approche processus), mirent l'accent sur l'amélioration continue de la satisfaction des clients et l'efficacité de l'organisation, c'est-à-dire sa capacité à atteindre ses objectifs.

Norme ISO 9001 : version 2008 représente une étape vers une gestion de la qualité totale en s'écartant de l'esprit assurance qualité des versions 1987 et 1994.

Par ailleurs, les composantes de la profession sont acteurs du développement de normes qui dépassent le cadre national (normes EN de qualité, charte UITP sur le développement durable) afin de bâtir de nouveaux référentiels d'engagements de service.

Certifications de service

D'abord française puis européenne, la norme de référence « NF EN 13-816 Transport - Logistique et services - Transport public de voyageurs - définition de la qualité de service, objectifs et mesures » encadre, depuis 2002, les bonnes pratiques qualité dans notre secteur d'activité. Dans la continuité, les prestataires cherchèrent à faire reconnaître, par un tiers indépendant, le respect par leurs entités de ces bonnes pratiques : AFNOR CERTIFICATION, seul habilité à l'époque, créa en 1994 la marque NF Service, marque volontaire de certification de service, qu'elle déclina en 1998 en règlement de certification pour le transport urbain de voyageurs (NF 286).

Celui-ci fut progressivement complété de règlements spécifiques pour le transport régional et départemental de voyageurs (NF 235), de transport scolaire (NF 305), les services associés au transport de voyageurs comme le contrôle, l'agence commerciale, l'information à distance par téléphone, le service d'échanges, le service en gare ferroviaire (NF 298) et le service de transport à la demande (NF 371).

Largement diffusés dans la profession, ces référentiels connurent un développement certain dans les années 2000.

Le couple « Norme métier & Règlements de certification » a permis pendant près de 15 ans, aux opérateurs et AOT :

- de s'appuyer méthodologiquement sur une traduction des attentes des clients voyageurs en caractéristiques qualité du service de transport,
- d'adopter des engagements de service préétablis ou d'en définir,
- d'en mesurer régulièrement le respect,
- d'apprécier la perception finale de la qualité du service effectif par le client,
- de motiver les équipes opérationnelles.

Autrement dit, la certification NF Service a permis au secteur de s'engager dans une démarche qualité et de démontrer la conformité de son service, reconnue officiellement par une compétence indépendante dans le respect des exigences reprises par les référentiels nationaux.

D'autres types de certification des services (AFAQ, AFNOR ENGAGEMENTS DE SERVICE, Qualicert...) reprennent l'esprit de la norme EN 13816 mais font l'objet de référentiels de service sur mesure.

Chartes et standards de qualité internes

Les différents opérateurs se sont investis pour créer et améliorer les outils de management de la qualité disponibles dans le secteur.

À côté des différentes normes françaises et internationales, ils ont aussi mis en place des démarches spécifiques au transport public.

Des programmes de « labellisation qualité » ou de maîtrise de la qualité associés ou non à des chartes d'engagement voyageurs ont parfois été élaborés au sein des groupes de transport par l'intermédiaire de standard de management qualité, dont les définitions des critères de service sont compatibles avec la norme NF Service et avec des méthodes qualifiées par les groupes, associés à des certifications de type ISO.

Ils peuvent intégrer des dispositions complémentaires aux certifications (par exemple des exigences liées à la mesure).





Typologie des différentes certifications : « différences et similitudes »

	ISO 9001 (International Standardization Organisation)	EFQM (European Foundation for Quality Management) Fondation européenne pour la gestion de la qualité
De quoi s'agit-il ?	Ensemble d'exigences de systèmes de management Qualité, spécifiées par un organisme international de standardisation. Les concepts fondamentaux de maîtrise de la qualité, intégrés dans cette norme, servent aussi de principes de base dans d'autres normes internationales telles ISO 14001 (environnement) ou OHSAS 18001 (sécurité du travail). Les exigences sont génériques et applicables à tout type d'activité, sans imposer les moyens à adopter, ni les niveaux de résultats à atteindre.	Ensemble de questionnements génériques (organisé sous forme d'un modèle), basé sur les concepts de Qualité Totale, décrivant les aspects fondamentaux de management d'une organisation visant à l'« excellence ». Stratégie d'entreprise pertinente, mobilisant l'ensemble de l'organisation pour mieux satisfaire les clients et atteindre les objectifs opérationnels, dans le respect des composantes et des valeurs éthiques, sociales, économiques, financières et environnementales.
	Norme internationale associée à une certification via audit (selon le schéma de certification du pays concerné).	Référentiel (« modèle ») permettant différentes utilisations, telles que l'auto-évaluation, la reconnaissance officielle par l'EFQM (ou son représentant AFNOR en France). L'évaluation officielle positionne l'organisation sur une échelle de 1000 points selon une méthode propre à l'EFQM.
Principal objectif	Démontrer l'aptitude de l'organisme à adopter une approche systématique de la gestion des processus, de façon à fournir régulièrement un produit ou service qui réponde aux attentes des clients.	Appliquer un cadre méthodologique formel reconnu internationalement, permettant à tout type d'organisation de progresser sur tous les aspects définissant l'« excellence ».
Zone d'application	International	Européen (modèles équivalents existants au Japon et États-Unis)
Quelques exemples de périmètres de certifications	Réseau, maintenance, chaîne de production de services, Poste de Commande Centralisée (PCC)	Réseau, organisation

Source : UTP

Référentiel de service (NF Service)	Référentiels de service (QUALICERT, AFNOR ENGAGEMENTS DE SERVICE...)	Labellisation ou standardisation
<p>Ensemble d'exigences qui définit, pour une profession donnée, quel est le service à apporter aux clients et les objectifs de qualité à atteindre. Marque collective de certification.</p> <p>Apporte la preuve indiscutable qu'un produit est conforme à des caractéristiques de sécurité et/ou de qualité définies dans le référentiel de certification correspondant.</p>	<p>Ensemble d'exigences qui définit, pour une profession donnée, une activité ou une offre particulière, quel est le service à apporter aux clients et les objectifs de qualité à atteindre.</p> <p>Marque collective de certification de service. Porte sur les caractéristiques des services rendus aux clients.</p> <p>Démarche Qualité axée sur les résultats.</p>	<p>Ensemble d'exigences (qualité ou autre) spécifique à un groupe ou une association de prestataires qui peut couvrir des exigences de systèmes de management et/ou des exigences de service, pouvant reprendre tout ou partie des normes existantes. Ce référentiel peut aussi intégrer des exigences particulières au groupe ou association concerné, supplémentaires ou complémentaires aux normes existantes.</p> <p>Standard interne, associé à un mécanisme propre de vérification de conformité.</p>
<p>Norme française associée à une certification via audit (selon le schéma de certification français). La certification est reconnue par la marque NF Service.</p>	<p>Référentiel d'engagements de service associé à une certification via audit (selon le schéma de certification spécifique au pays). La certification est reconnue par un certificat ou un label, selon l'organisme de certification.</p>	<p>Référentiel d'engagement de management et/ou de service associé à une assurance de conformité interne (selon processus propre). La conformité peut être reconnue par un certificat ou un label interne. Le processus de standardisation/ labellisation peut aussi être garanti via une certification externe de type ISO 9001.</p>
<p>Démontrer que les engagements de services rendus aux clients sont conformes à un référentiel standard national.</p>	<p>Démontrer que les engagements de services rendus aux clients sont conformes à un référentiel spécifique, défini en concertation sectorielle ou locale, avec les professionnels, les utilisateurs et les pouvoirs publics.</p>	<p>Démontrer que les engagements sont conformes à un référentiel spécifique ; ce dernier étant conçu en fonction des besoins du secteur et des clients, ainsi que de ceux propres au groupe ou à l'association.</p>
<p>Français (référentiel identique existant en Belgique)</p>	<p>Français (référentiels existants dans plusieurs pays)</p>	<p>Selon le périmètre spécifié par le groupe ou l'association concernée (France et/ou international)</p>
<p>Lignes, transport à la demande, agences commerciales, service de contrôle, pôle d'échanges</p>	<p>Réseau, organisation</p>	<p>Groupe, réseau, lignes</p>

L'intégration du cadre contractuel

Comme constaté par l'enquête « qualité » réalisée en 2009 par l'UTP, les principaux critères faisant l'objet d'un engagement contractuel sont la netteté/propreté, la régularité/ponctualité, l'accueil client, l'attitude conducteurs et les réclamations. Ceci illustre bien que les opérateurs ont d'abord choisi de s'engager sur la réalisation du service et sur les critères contractuels qui s'y rattachent, en cohérence avec leur périmètre de responsabilité.

Les opérateurs sont le plus souvent force de propositions pour des démarches qualité qui vont au-delà de la seule production du service, en particulier lorsque l'AOT ne dispose pas de ressources, d'expérience ou d'expertise de la démarche qualité.

Désormais, de plus en plus d'AOT contractualisent en construisant avec leur opérateur de transport de véritables démarches qualité.

En revanche, la démarche de certification reste souvent initiée par l'entreprise.



Il convient d'être vigilant à ne pas faire de doublons « qualité » entre :

- d'une part, les souhaits de l'AOT exprimés à travers des engagements contractuels de suivi du réseau,
- et d'autre part, une démarche initiée par l'opérateur ou son AOT, ou en partenariat.

Ces enjeux contractuels doivent nécessairement être adaptés aux attentes du public et aux possibilités du réseau avec son fonctionnement proprement dit (organisation, contraintes territoriales, vie de l'entreprise exploitante, contraintes de sécurité). On notera par ailleurs que les démarches de qualité peuvent générer de la cohérence territoriale.

Des engagements complémentaires sur l'environnement

Certains critères sont peu pris en compte dans les démarches qualité : développement durable, accessibilité (service de transport public utilisable par les personnes à mobilité réduite).

En règle générale, ces deux critères s'appliquent sur les parcs de matériel qui, pour mémoire, sont à 87% propriété des AOT.

Une double problématique réside alors :

- dans leurs cahiers des charges, les AOT ont des difficultés à imposer des critères propres aux normes environnementales ou à un niveau d'équipement en accessibilité puisqu'elles seules ont la possibilité de les tenir au travers des investissements qu'elles sont amenées à faire,
- il n'est pas possible pour un exploitant de s'engager sur des critères dont il ne maîtrise pas tous les paramètres, ce qui revient à ne pas les intégrer.



Cependant, les réseaux ont été proactifs en intégrant de nouveaux critères environnementaux dans des démarches qualité, comme la mesure de l'opacité des fumées à la sortie de visite de maintenance préventive, la mise en place de bilans carbone, la construction de dépôts de remisage « verts » ou HQE (Haute Qualité Environnementale), l'utilisation d'énergie électrique ou d'origine non pétrolière.

La certification NF ne prend pas en compte le critère de réduction de la pollution. Des expérimentations d'intégration de critères environnementaux dans les démarches type NF ont cependant déjà été mises en place mais restent assez limitées. Les démarches qualité et les certifications environnementales contribuent au développement du transport public et à l'amélioration durable du cadre et des conditions de vie.

La qualité a le mérite de formaliser et de permettre la prise en considération environnementale.

L'engagement dans l'ISO 26000 et la responsabilité sociétale

Adoptée le 1^{er} novembre 2010 et en tant que norme de recommandation, l'ISO 26000 fournit aux organisations les lignes directrices de la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE).

« La qualité a le mérite de formaliser et de permettre la prise en considération environnementale »

Elle s'articule autour de 7 questions :

- la gouvernance de l'organisation,
- les droits de l'Homme,
- les relations et conditions de travail,
- l'environnement,
- les bonnes pratiques des affaires,
- les questions relatives aux consommateurs,
- l'engagement sociétal.

Complémentaire et compatible avec les normes de système de management ISO 14001 et ISO 9001, la norme ISO 26000 aidera les entreprises à formaliser leur démarche de responsabilité sociétale.

Elle traduit à la fois la volonté de l'entreprise d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement et d'en rendre compte.

De par son action dans le développement des territoires, son contexte social, ses interventions volontaristes (Grenelle de l'Environnement, modes doux, diversité des services), le secteur du transport public sera tout à fait légitime pour accompagner la mise en application de la nouvelle norme ISO 26000.



Un impact positif sur la fréquentation des réseaux

L'ensemble des démarches présentées précédemment ont permis d'améliorer l'efficacité des réseaux. Ainsi, la part modale, la fréquentation ont parfois augmenté lorsque les améliorations de qualité du service étaient effectivement associées à une amélioration de l'offre, à la mise en service de ligne de BHNS ou de tramway et parfois à d'autres éléments favorisant le report modal.

Sur l'ensemble des agglomérations, le nombre de kilomètres produits par habitant desservi a continuellement progressé depuis dix ans (+ 14,8% à + 15,9% selon la taille des agglomérations).

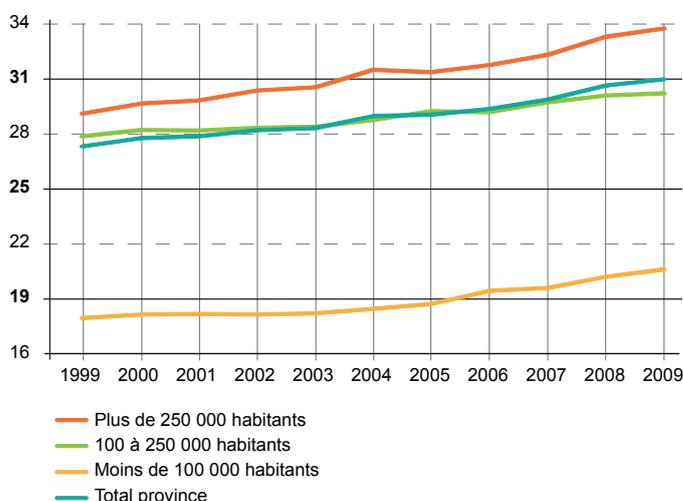
Sur la même période, la fréquentation des réseaux de transport urbain de province a progressé de près de 20 voyages par an et par habitant. Elle

concerne en particulier les grands réseaux qui ont réalisé des augmentations de fréquences et de capacités de transport.

Dans les agglomérations de plus petite taille, le résultat négatif sur dix ans peut s'expliquer par une progression moindre du nombre de voyages (+ 9,3%) par rapport à celle de la population desservie (+ 12%) en raison d'une augmentation de l'offre, souvent constituée par un allongement des lignes.

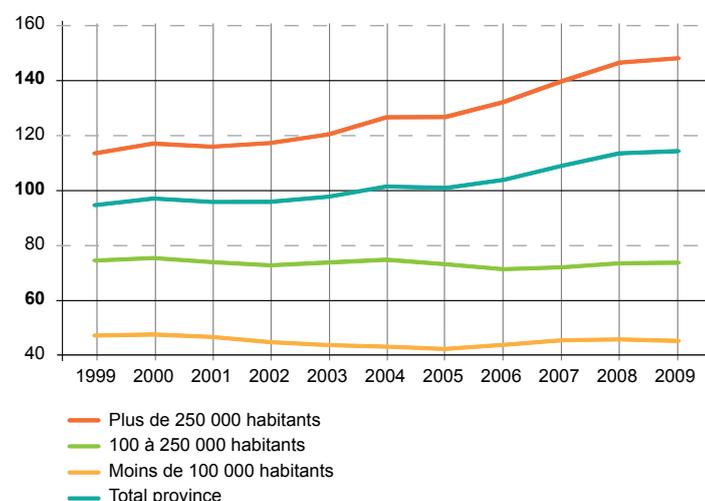
« Le succès du transfert modal passe donc souvent par la mise en place d'un TCSP performant, mais toujours par l'adaptation de l'ensemble des composantes d'un réseau de transport public (outre un service de qualité, l'offre de transport public doit assurer la meilleure continuité possible : cadencement, continuité des horaires tout au long de l'année, amplitude suffisante, maintien d'un bon niveau de service

Évolution 2001-2009 de l'offre kilométrique
(en km par habitant desservi)



Source : UTP, les chiffres clés du transport public urbain 2009, décembre 2010.

Évolution 2001-2009 de la fréquentation
(en voyage par habitant desservi)



Source : UTP, les chiffres clés du transport public urbain 2009, décembre 2010.

pendant l'été) ». Citation extraite de, *De l'idée reçue à l'idée vraie. 8 argumentaires en faveur du transport public*, UTP, novembre 2009.

Pour délivrer ses pleins résultats, la bonne définition et la maîtrise de la qualité du service restent soumises à de nombreux facteurs exogènes aux démarches proposées.

Ces facteurs, souvent non maîtrisés par les opérateurs de transport, tels que l'urbanisme, l'évolution du territoire et du périmètre des transports urbains, l'insécurité ainsi que le prix (qui est de la responsabilité des AOT), peuvent directement et durablement impacter l'attractivité du transport public.

Position de l'UTP

Le transport public a fait l'effort de concevoir un référentiel adapté à ses besoins et défini des standards pour le secteur.

Il n'est pas du ressort de l'UTP de préconiser une démarche plutôt qu'une autre. Il revient à l'opérateur et à son AOT la liberté de choisir la démarche localement la plus pertinente, au regard de l'expertise de la profession et de la diversité des démarches éprouvées.

Agissant dans un cadre contractuel, les opérateurs ont d'abord choisi de s'engager sur des critères qui reflètent la production du service.

La profession poursuit son implication dans le développement de normes, de labellisations et bénéficie régulièrement d'une reconnaissance nationale et internationale.

La qualité intègre peu à peu de nouveaux engagements liés à l'environnement ou à l'accessibilité qui ont du sens aux yeux du public.

Les exploitants sont prêts à s'impliquer dans ce domaine, aux côtés de leurs Autorités Organisatrices de Transport.

Les engagements pris afin d'améliorer la qualité de service ont contribué à une augmentation sensible de la fréquentation des réseaux de transports publics.

Il convient de rester vigilant sur l'adéquation d'un environnement favorable (urbanisme, insécurité, prix...) pour que ces efforts sur la qualité du service soient payants.





Le rôle des Autorités Organisatrices de Transport

Le développement d'un partenariat contractuel

Dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants, les contrats comportent presque systématiquement des objectifs associés à la qualité de service.

Dans les plus grandes agglomérations, des dispositifs incitatifs s'ajoutent à ces objectifs. L'enquête « qualité », menée en 2009 par l'UTP, montre que 66% des réseaux ayant un engagement contractuel qualité avec leur AOT sont soumis à un système de Bonus/Malus.

Certains réseaux disposent d'une expérience de renouvellement de contrats d'objectifs qualité. La qualité contribue ainsi au développement d'un partenariat contractuel, à une concertation accrue avec l'AOT à travers la mise en place de contrats d'objectifs qualité qui peuvent conduire à des reportings semestriels, trimestriels, voire plus fréquents.



Ces moments d'échange réguliers autour d'un tableau de bord sont essentiels car ils permettent d'installer un climat de confiance et une meilleure réactivité par un partage des solutions adoptées. La taille de l'agglomération et la structure de l'AOT, le niveau de maturité quant à la qualité influent sur l'ampleur du partenariat et la construction réciproque de la qualité.

Dans tous les cas, l'UTP préconise une nécessaire implication et un appui des AOT. Lorsque le partenariat fonctionne, ceci bénéficie à l'ensemble des parties.

Des critères et des niveaux d'exigence à partager

Toutefois, le partenariat exploitant-AOT connaît encore actuellement ses limites :

- certains critères, tels que la ponctualité, ne peuvent être assumés que par l'investissement des AOT. Or les engagements ne sont formulés que par les opérateurs,
- d'autres critères, liés à l'offre de transport, qu'il serait souhaitable d'associer, ne sont généralement pas inclus dans les contrats pour la même raison (ex. accessibilité, intermodalité).



Cette situation pose problème dans la bonne application des démarches de certification de service et peut compliquer l'application des systèmes d'intéressement.

L'enquête « qualité » UTP de 2009 souligne que, pour les exploitants, la première limite des engagements est le manque de visibilité pour le client-voyageur, puis les coûts et la charge de travail engendrés.

« Lorsque le partenariat fonctionne, ceci bénéficie à l'ensemble des parties »



Un autre élément concerne les seuils fixés, trop importants par rapport aux critères de la norme NF Service qui peut conduire à des surenchères, comme ceci a pu être observé sur certains appels d'offres pour l'exploitation d'un réseau de transport public.

Parmi les écueils ou risques constatés, il s'avère également que les AOT peuvent ne considérer les engagements contractuels que comme de simples systèmes de pénalité (malus uniquement). Elles ont des difficultés à s'engager sur un vrai support financier du dispositif (qui suppose des provisions adaptées si l'on prévoit d'attribuer du bonus).

Les critères doivent toujours contribuer à la satisfaction des voyageurs sans tomber dans le travers d'augmentations annuelles des niveaux d'exigence à atteindre (faire 1% de mieux tous les ans) d'autant que, le plus souvent, l'atteinte des résultats ne dépend pas du seul opérateur (comme par exemple, la régularité et la ponctualité qui sont très liées aux investissements d'infrastructures en site propre).

Les entreprises de transport public doivent être reconnues en tant que conseils et forces de propositions pour l'autorité publique dans l'élaboration de stratégies de mobilité :

- au niveau technique, en assurant la responsabilité de la conception de l'offre de services de transport public et celle des services associés dans le respect des prérogatives de décisions de l'AOT,
- sur le plan opérationnel, en exerçant la responsabilité de la production des services, par l'association des métiers traditionnels et des nouveaux métiers devenus nécessaires dans le contexte de développement de nouveaux services.



Position de l'UTP

L'UTP préconise une implication commune opérateur-AOT afin d'éviter tout dispositif unilatéral qui n'engage que l'opérateur.

L'UTP préconise une relation partenariale qui se concrétise par :

- des engagements équilibrés et réciproques dont les coûts sont clairement identifiés et assumés,
- des engagements cohérents avec la démarche qualité et les normes utilisées,
- des engagements mesurables et suivis des deux côtés,
- la mise en place d'une organisation, définie au départ, pour suivre le déroulement des engagements contractuels,
- des contacts réguliers et suffisamment rapprochés pour faire un point sur les résultats de performance et la satisfaction et procéder aux adaptations nécessaires,
- des engagements évolutifs : des avenants permettent selon la durée du contrat de s'adapter à l'évolution des attentes clients ou des résultats,
- des engagements stables sans être figés.

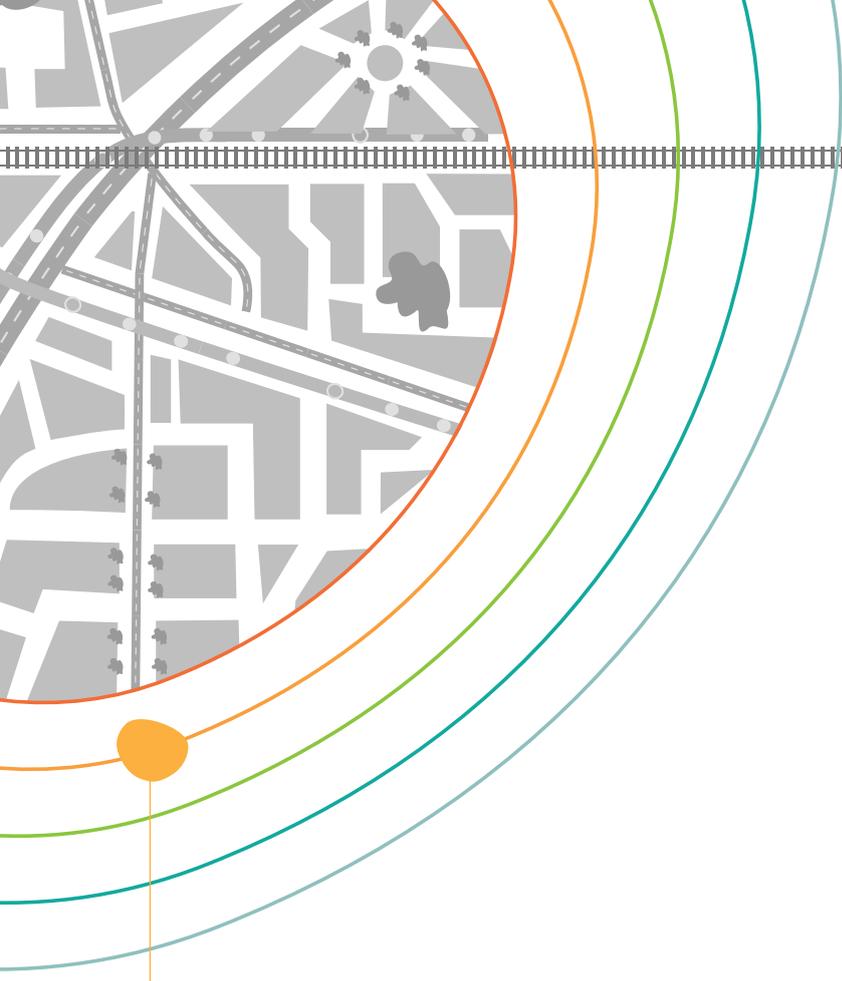
L'UTP préconise ainsi un partage des critères et des engagements, des bénéfices et des risques avec les AOT sans omettre l'aspect concurrentiel de l'activité et les limites économiques de l'investissement des opérateurs.

Les conditions de la démarche qualité doivent être bien définies en amont entre les deux parties.

La plus-value de l'implication de l'AOT est réelle avec des bénéfices à attendre :

- sur une formalisation acceptable du cadre contractuel qualité par une définition commune de la qualité au stade de la conception et de la réalisation de l'offre, avec une compréhension partagée des attentes du public,
- dans la recherche de solutions par le déblocage des problèmes relevant des territoires (urbanisme, circulation, vie collective).





Le déploiement de la qualité du service

Un investissement conséquent

Le déploiement de démarches qualité repose nécessairement sur des moyens et la mise en place d'une organisation spécifique, comme toute démarche managériale.

Pour les réseaux et les groupes de transport public, il s'agit d'un investissement humain et financier conséquent et nécessaire. Aux aspects de management, il convient d'ajouter également des actions techniques telles que la mesure.

Ce dernier coût, de plus en plus souvent pris en charge par les AOT, peut varier entre 5000 € et 100 000 € en fonction de la taille du réseau concerné et du volume de suivis et de traitements à réaliser.

Nous indiquons pour mémoire ci-contre quelques éléments d'organisation nécessaire à toute démarche qualité.



La fonction qualité dans la structure d'un groupe de transport

- une équipe spécialisée,
- veille avec suivi des normes,
- implication dans leur évolution,
- conception d'un programme
(détermination du dispositif, rédaction des règles ; garant de la déontologie),
- mise en place des moyens,
- animation d'un réseau de correspondants locaux,
- expertise et soutien
(mise en œuvre et suivi des réalisations locales),
- suivi des résultats,
- adaptation du programme,
- organisation de challenges et réunions d'information,
- contribution à la formation des acteurs qualité.

La fonction qualité dans la structure d'un réseau

- au moins une personne spécialisée,
- un correspondant local de la structure qualité groupe,
- mise en place et suivi documentaire,
- soutien des acteurs locaux concernés par la mise en œuvre et le suivi des critères,
- suivi et communication des résultats,
- préparation des audits,
- suivi de la formation,
- suivi des résultats et communication locale sur la qualité.

La mobilisation des entreprises axée sur le service

La réalisation d'un service de transport de qualité nécessite l'adhésion et l'engagement de tous les personnels de l'entreprise. Elle n'a de sens que si elle se traduit dans les prestations quotidiennes de terrain. Tout au long de la chaîne de production du service, chacun à sa façon contribue à la construction de l'édifice qualité.

Pour la direction et l'encadrement des entreprises, il s'agit également de conduire le développement d'une culture de service.

Considérant que la qualité de service repose à juste titre sur la mobilisation de leur personnel, les entreprises se sont dotées de véritables outils managériaux de gestion continue de la qualité.

Elles ont introduit des méthodes plus propices au management que la seule mesure de la satisfaction de la clientèle : des objectifs précis fixés en terme de « standards de service », la conformité du service objectivement mesurée par des « indicateurs de service clients » qui, proches de la production, permettent de relier les actions managériales aux résultats qu'elles apportent et autorisent ainsi des contrats avec le personnel sur des objectifs d'amélioration.

Les entreprises investissent par ailleurs dans la formation (initiale et continue) de leur personnel à la qualité de service.

Ceci concerne en particulier les métiers au contact de la clientèle (conduite, accueil et vente, contrôle) qui font l'objet de formations spécifiques et s'appuient, dans certains réseaux, sur un référentiel commun d'attitudes de service.

*« Rester vigilant
quant à l'évolution
des niveaux d'objectifs »*

La valorisation des résultats obtenus par des challenges et des dispositifs d'intéressement

Le contrat avec l'AOT est également un levier pour motiver et fédérer le personnel de l'entreprise. Certains réseaux ont mis en place, dans leur contractualisation, un dispositif d'intéressement basé sur les résultats qualité aux côtés du niveau de production du service.

L'expérience montre que le client ne perçoit et ne reconnaît pas toujours l'ampleur de l'investissement des entreprises et des personnels dans l'amélioration de la qualité de service.

Les directeurs de réseau ont pu constater avec satisfaction l'implication de leurs équipes par l'obtention de certification, de labellisation et la progression de résultats qualité sur plusieurs années. Les groupes de transport ont encouragé et valorisé cette dynamique par l'élaboration de challenges qualité internes.

L'obtention d'une certification, d'une labellisation ou d'un prix permet d'ailleurs une communication de l'AOT auprès du public sur la qualité de service de son réseau.

Il convient de rester particulièrement vigilant quant à l'évolution des niveaux d'objectifs fixés qui, lorsqu'ils deviennent trop difficiles, voire impossibles à atteindre, peuvent très rapidement interrompre une dynamique positive et avoir un impact social certain sur l'implication des salariés dans les démarches qualité.

L'apport du suivi qualité est réel en tant qu'outil de suivi du fonctionnement de l'entreprise et d'aide à la décision. Il a aussi contribué à la diffusion d'une culture de la mesure.



Le rôle essentiel de la mesure de la qualité

Des dispositifs normatifs reconnus existent dans le domaine de la mesure.

Afin que sa fiabilité ne soit pas perfectible ou contestée, il est indispensable de rester conforme à la déontologie de l'outil de mesure choisi (formalisation précise des exigences de mesure, contrôle de l'outil de mesure, volume des observations...).

Dans le métier du transport public, la mesure de la qualité reste une question complexe, tant en terme de méthode que de moyens.

Des travaux nationaux sectoriels sous l'égide de l'AFNOR sont en cours pour tenter de fiabiliser cet aspect important de la maîtrise de la qualité de la norme NF Service.

Position de l'UTP

L'UTP rappelle que la qualité reste pour les entreprises de transport public un investissement important en coût et en temps.

La qualité s'est imposée en tant qu'outil de management et de motivation au service des opérationnels qu'elle a contribué à fédérer autour d'une culture du service.

L'UTP souligne que la mesure joue un rôle essentiel dans la qualité et qu'il convient de la faire évoluer, en partenariat avec les AOT.

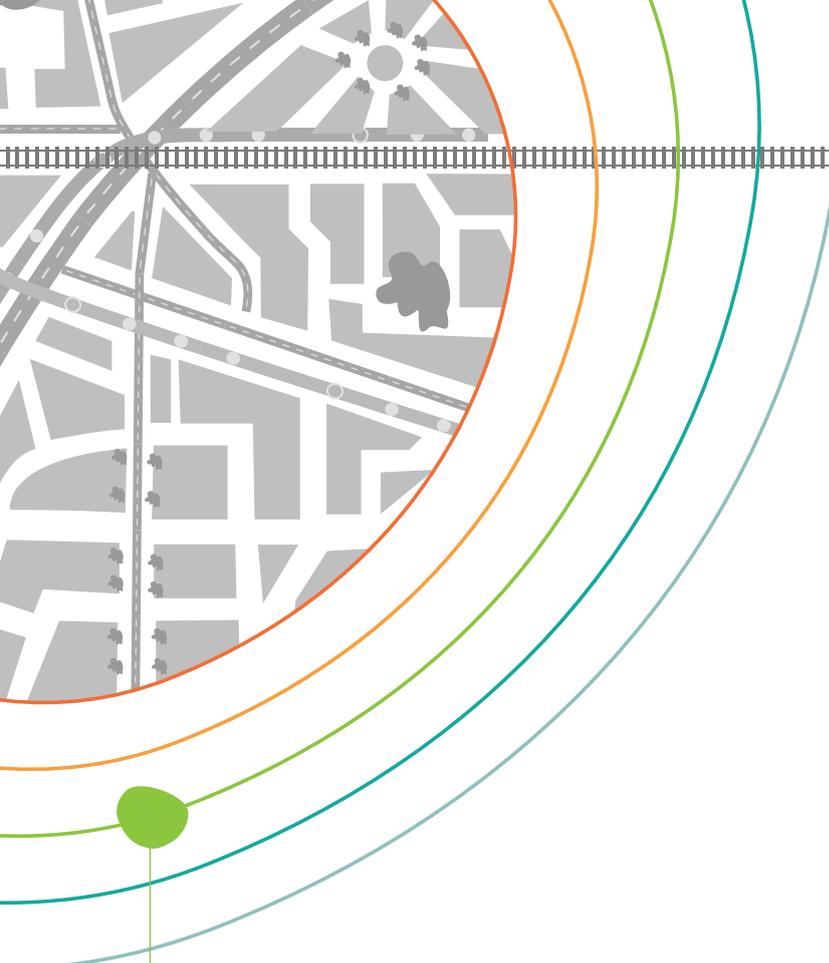
Mesurer « au plus près » du vécu du public contribue pleinement à l'amélioration du service.

Dans ce sens, l'enjeu actuel et à venir est de trouver le meilleur compromis entre la représentativité de la mesure et son coût acceptable.

La profession ne dispose pas de « mètre-étalon » ou d'un standard de qualité universel qui permettrait de classer - comparer les réseaux. La mesure et l'évaluation de la performance de l'entreprise doivent être établies par rapport aux engagements et à un système de mesure prédéfini entre les partenaires.

Une mesure fiable et partagée constitue le socle de tout système qualité, elle représente un coût. La participation de l'AOT à la mesure et à son financement est un gage de solidité de la démarche commune (mesure contradictoire, financement de clients mystères).





Le suivi et l'amélioration continue de la qualité

Intérêt d'une cohérence entre les suivis contractuels et qualité

Le contrat est un outil de progrès régulier.

Les critères choisis, en liaison avec les attentes clients, disposent donc d'une marge d'évolution. Le contrat est aussi un levier de motivation et mobilisation du personnel de l'entreprise. Ces critères, pour pouvoir constituer des outils de management du terrain, dépendront pour une part importante de l'action des salariés et doivent rester facilement communicables.

Les engagements contractuels sont trop souvent mal compris, mal interprétés par les AOT.

On constate les écueils et risques suivants :

- les AOT demandent parfois un principe « automatique » d'amélioration des niveaux des critères,
- les critères ne font pas toujours référence au standard de la profession (NF Service), ce qui complique la tâche de mise en place, voire impose parfois un double système de management.

Sur certains réseaux, l'AOT souhaite imposer un dispositif contractuel différent, éventuellement associé à son propre système de contrôle.

Pour l'opérateur de transport, se pose la question de la conservation de l'outil certification car il est confronté à la difficulté de faire cohabiter deux systèmes de mesure différent, celui du contrat et celui de la qualité.

Pourtant, il est possible de pallier le « millefeuille » (baromètre d'indicateurs contractuels + multiples certifications) et la multiplication des systèmes de contrôle, tout en permettant l'optimisation des coûts de certification et de mesures.

Là encore, c'est via un échange factuel basé sur la confiance mutuelle entre l'AOT et son opérateur que la meilleure solution locale peut émerger.

Des dispositifs d'écoute client permanents

Au même titre que les enquêtes d'image et de satisfaction, communément menées par la profession, la gestion des réclamations participe directement à l'amélioration continue du service.

L'objectif est de favoriser l'écoute des clients en les incitant à s'exprimer.

Encourager, traiter et exploiter les réclamations ou suggestions, c'est pour les opérateurs s'engager sur le délai de traitement, la qualité des réponses apportées, des tableaux de bords dynamiques et sur une exploitation concrète des réclamations au travers d'améliorations apportées au réseau de transport.

En soi, ceci constitue un complément justifié à un dispositif qualité du service.

« La difficulté de faire cohabiter deux systèmes de mesure différent, celui du contrat et celui de la qualité »

Les limites d'un engagement basé sur la satisfaction voyageurs

L'enquête satisfaction est un outil pour agir et progresser dont les résultats doivent pouvoir être utilisés pour la conception du service (mesure des attentes des clients, mesure de la satisfaction...) et pour sa réalisation (mesure interne, mesure de la perception des clients...). Elle doit donc servir à orienter les décisions en matière d'attentes d'améliorations prioritaires afin d'établir des plans d'actions. Mais l'enquête satisfaction est aussi un outil d'amélioration continue de la performance par une meilleure compréhension des clients en interne et par la communication.

Comprendre la satisfaction des clients est un exercice complexe.

C'est :

- établir un lien entre satisfaction client et fidélité : si le client n'est pas satisfait, il n'est pas fidèle,
- mesurer vraiment la satisfaction et non pas seulement l'insatisfaction : à priori, satisfaction et insatisfaction regroupent le même concept de perception client, avec pour différence un résultat positif (la satisfaction) ou négatif (l'insatisfaction). Ce sont en fait deux notions différentes,
- rendre visible les attentes en utilisant des approches d'enquêtes permettant de révéler des attentes non exprimées de la part des clients,
- optimiser davantage les enquêtes ou baromètres de satisfaction, en les liants à des processus que l'on souhaite améliorer ou contrôler.

« Une des difficultés dans la mesure de la satisfaction des clients est de se protéger des facteurs exogènes au transport »

Toutefois, la satisfaction est avant tout un état psychologique positif d'un individu. Une des difficultés dans la mesure de la satisfaction des clients est de se protéger des effets des facteurs exogènes au transport (sentiment d'insécurité, travaux, impact des mouvements sociaux, contexte électoral...).

La prise en compte des attentes clients doit être un principe partagé par l'exploitant et son AOT :

- le contrat porte sur des critères qui correspondent à des attentes fortes du client,
- des enquêtes de satisfaction permettent de suivre et de s'adapter aux attentes,
- le niveau de satisfaction peut être pris en compte dans la rémunération du contrat comme un élément sur lequel l'entreprise a la capacité d'influer. Cette prise en compte reste nécessairement marginale par rapport à la performance sur laquelle l'entreprise agit directement.





Position de l'UTP

Les opérateurs utilisent, entre autres techniques, les enquêtes de satisfaction, la gestion des réclamations afin de disposer d'une écoute des clients dynamique, essentielle au dispositif d'amélioration continue de la qualité.

La finalité première des enquêtes de satisfaction demeure l'identification des éléments les moins satisfaisants pour déterminer les actions qualité prioritaires, mais aussi celle des éléments les plus satisfaisants pour éviter les « surqualités » coûteuses et peu justifiées.

Jusqu'à présent, la profession n'a pas eu une approche « monolithique » de la qualité, la multiplication des démarches en témoigne. Le secteur n'exclut pas l'apparition de critères supplémentaires mais il convient avant tout de veiller au maintien de l'existant.

Le progrès viendra d'ailleurs d'une meilleure utilisation des outils existants plus que de nouveaux outils.

L'UTP rappelle également :

- que rien n'est jamais acquis en terme de qualité compte-tenu de l'évolution permanente de l'environnement des réseaux, des attentes du public et de leur hiérarchisation,
- qu'il est souvent déjà très difficile de parvenir au seul maintien d'un niveau élevé de la qualité,
- qu'il faut rester vigilant face au mythe de l'amélioration continue en garantissant toujours les fondamentaux du transport public (fréquence, régularité, fiabilité, innovation).

Aussi, l'évolution des niveaux d'objectifs à atteindre n'a de sens que si elle est justifiée et il est indispensable de toujours prendre en compte l'évolution du réseau et celle de son environnement.

Enfin, l'UTP souligne les limites d'un engagement contractuel sur la base des mesures de satisfaction voyageurs qui dépendent de facteurs exogènes au transport public.

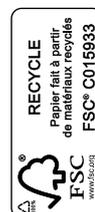


5-7, rue d'Aumale - 75009 Paris

Tél. : +33 (0)1 48 74 63 51

Fax : +33 (0)1 40 16 11 72

www.utp.fr



Responsable de la publication : Bruno Gazeau, Délégué général - **Réalisation** : Philippe Chokomert, Chargé de Mission du département « Clientèles Exploitation et Recherche » - **Conception graphique** : Communication Arts Graphiques (C.A.G.) - **Crédits photos** : UTP – Fotolia.com ; Eléonore H., Fantini&Rossini, ctack, Auremar, CharitaS, Art Photo Picture, Claude Coquilleau, Micro Cosmos, Photo Passion, Atmospheric - Istockphoto.com ; Angelafoto, Thehague, Tirc83, PhotoTalk - Phovoir-images - **Impression** : Imprimé sur papier 100 % recyclé FSC - Imprimerie Frazier - *Édité en juin 2011*