

# Comment associer le citoyen à la démarche de qualité de service?

André C. Niemegeers  
*OGMED, Pisa, Italie*

Judith Ferrando y Puig  
*Missions Publiques, Paris, France*

*RESUME : Placer le voyageur au cœur de la qualité du service, l'associant à la démarche, partant de ses attentes, permet de mieux satisfaire les besoins, d'identifier dysfonctionnements et améliorations de façon continue. Voilà qui rend les transports plus attractifs, qui crée une valeur supplémentaire tant pour l'autorité responsable de transport, que pour le transporteur et bien sûr l'utilisateur.*

*Pourquoi et comment ?*

*Chercher l'efficacité (meilleure adéquation de l'offre à la demande en matière de qualité de service, maîtrise affirmée des processus, qualité de service et de vie): valoriser l'image des transports par un partage de responsabilité, changer la vision en faisant mieux vivre les transports en commun, expliquer leur fonctionnement, reconnaître la parole de l'usager, en renforçant visibilité et légitimité.*

*Au-delà des enquêtes de satisfaction, de la certification européenne de service et de la certification ISO, se développent de nombreuses méthodes participatives et/ou interactives pouvant s'appliquer avec succès aux transports publics.*

*ABSTRACT : Putting transport users at the heart of service quality issues, involving them in defining these services, based on their expectations enables public transport managers (PT) to better satisfy customer needs and to continuously identify problem areas and possible improvements. Such an approach helps to improve the attractiveness of PT and generates added value for transport authorities and PT operators and, of course, for users.*

*Why and how?*

*Seeking efficiency (better match between supply and demand in terms of service quality, assertive control of processes, linking service quality and quality of life); enhancing the image of PT through a sharing of responsibilities, changing viewpoints by bringing public transport to life: explaining how it works, acknowledging what users say, reinforcing visibility and legitimacy.*

*Beyond customer surveys, the CEN service standard and ISO certification, many participatory or interactive methods are being developed which can be successfully applied to the PT sector.*

## 1 INTRODUCTION

### 1.1

Le service public de transport de voyageurs est aujourd'hui dans une logique de rentabilité le plaçant en situation concurrentielle où il doit attirer et fidéliser

une clientèle qui exige de plus en plus d'attention et de qualité.

Une des voies pour rendre les transports plus attractifs consiste à placer le voyageur au cœur de la qualité du service, en l'associant à la réflexion sur celle-ci. C'est

de cette voie que nous allons traiter dans

La démarche de qualité de service, partant principalement du point de vue des utilisateurs, vise à cerner la meilleure manière de satisfaire les besoins globaux, et chaque fois qu'une segmentation est possible, les besoins spécifiques (en fonction du type de déplacements p.ex.), d'identifier les dysfonctionnements, d'en rechercher les causes et les points d'amélioration de façon continue, en associant les acteurs concernés sur un territoire donné.

En cela, elle contribue grandement à rendre les services en question plus attractifs.

Nous allons voir que l'association du public à la qualité de service crée une valeur supplémentaire tant pour l'autorité responsable de transport, que pour le transporteur et bien sûr l'utilisateur.

C'est souvent une opération « gagnant-gagnant ».

### *1.2 Pour l'autorité tout d'abord*

Celle-ci tire sa légitimité du fait qu'elle organise le service public de transport, qui est un élément important de cohésion sociale, d'équité et de solidarité, quelle que soit la condition économique du pays.

Pour que le service public, fût-il assuré par un opérateur privé, continu à jouer ce rôle, il faut qu'il demeure accessible à tous et de bonne qualité (sinon, les couches les plus aisées se tournent vers d'autres prestataires).

Or, en expliquant ses contraintes, en agissant de manière plus transparente, en écoutant les citoyens, l'autorité responsable des transports répond à la demande de son public à être pris en considération et peut ainsi renforcer la confiance des citoyens envers les services publics et définir les conditions de réalisation de ceux-ci.

### *1.3 Le transporteur*

Par l'association de son public à son évolution, il peut accroître sa performance et son opérationnalité en apportant une

cette communication.

réponse plus adaptée et plus réactive, et permettant parfois une meilleure maîtrise des coûts.

### *1.4 Le public des transports urbains*

Il est tout à la fois usager (il utilise une prestation publique), client (il paye pour un service), contribuable (par ses impôts, il finance indirectement les services), riverain et enfin citoyen. En tant que citoyen, il est membre de la cité. Il a un certain nombre de droits et devoirs, notamment celui de participer à la chose publique. Or les transports urbains, puisqu'ils contribuent au dynamisme de la ville et à la mixité des populations en désenclavant les quartiers, sont un pilier important de la vie sociale d'une ville. Les habitants de la ville, en tant qu'usagers réels ou potentiels en constituent le public hétérogène.

Connaître mieux ce public permet de mieux répondre à ses attentes, de le conquérir et de le conserver, tout en le satisfaisant.

Donc, théoriquement, autorités, transporteurs et citoyens auraient à gagner à agir ensemble sur la qualité de service.

Mais concrètement, pourquoi associer plus étroitement le public à la qualité des transports en commun, et comment ?

## **2. POURQUOI ASSOCIER DES CITOYENS A LA QUALITE DE SERVICE : DES OBJECTIFS OPERATIONNELS ET STRATEGIQUES**

### *2.1 Vers une plus grande efficacité*

*A l'extérieur : une meilleure adéquation de l'offre à la demande en matière de qualité de service*

Associer les usagers permet avant tout de mieux connaître la demande puisque les destinataires du service sont consultés et associés sur ce qu'ils attendent de celui-ci. Ainsi le service rendu sera réellement en phase avec la demande. Plutôt que des solutions complexes, les améliorations

prennent souvent l'allure de simplifications (amélioration de l'accueil, simplification des procédures, meilleure connaissance des processus). Dans le cycle de la qualité, les premiers flux partent du client vers l'entreprise et rebouclent vers lui, générant une dynamique d'amélioration permanente.

#### *A l'extérieur et à l'intérieur : vers une maîtrise affirmée des processus*

Bien sûr, associer le public prend du temps : le temps de l'écoute, le temps du dialogue, le temps de l'appropriation.

Mais ce temps aboutit parfois à une plus grande maîtrise des coûts liés à l'amélioration ou au maintien d'une bonne qualité, par exemple en trouvant des solutions locales simples plutôt que des solutions techniques sophistiquées. Le bon sens pratique du client responsabilisé s'est avéré à plus d'une reprise une alternative durable.

#### *A l'intérieur : relationnel et qualité de service*

Bien souvent, qualité de service et qualité de vie dans et hors le travail se rejoignent : l'amélioration du bien-être du personnel débouche sur l'amélioration de la qualité du service rendu, et sur une meilleure compréhension et de meilleures relations entre agents des transports publics et voyageurs.

### *2.2 Valoriser l'image des transports*

A ces objectifs directement opérationnels d'efficacité du service s'ajoutent deux objectifs stratégiques.

#### *Le partage de responsabilité quant au service rendu*

Le premier concerne le partage de responsabilité quant au service rendu : en effet la reconnaissance de l'utilisateur permet de déboucher sur un partage de responsabilité : c'est parce que l'utilisateur est reconnu dans son expertise d'utilisateur (le fait que c'est lui qui vit tous les jours le service), mais aussi dans son rôle de "cofinancier" qu'il est légitime de l'associer à la réalisation du service. Ce droit est assorti de devoirs, d'une certaine responsabilité : l'impliquer dans les rouages de la démarche de qualité de service lui permet de prendre conscience que sa

manière de se conduire dans les transports en commun détermine aussi la qualité de service.

#### *Changer la vision*

Le second objectif renvoie directement à la notion d'attractivité : mieux faire connaître les transports en commun, les faire vivre de l'intérieur, expliquer leur fonctionnement, reconnaître la parole de l'utilisateur permet d'améliorer l'image des transports publics et donc de les rendre plus attractifs, à infrastructures égales, en renforçant leur visibilité et leur légitimité.

## 3. COMMENT LES ASSOCIER ?

### *3.1 Certification de service*

La participation du public à la qualité de service est polymorphe.

D'abord et classiquement il y a les enquêtes de satisfaction (customer satisfaction) ainsi que le traitement des suggestions et des plaintes.

Ensuite s'ouvre le champ de la certification de service qui correspond généralement à l'application de la norme européenne 13816 pour la qualité de service dans le transport public de voyageurs (laquelle correspond à une orientation clients, traduite en termes de résultats du service fourni dans la perception du client), mais aussi à la certification ISO 9002-2000 (plus orientée procédures internes). Le client est présent ici dès en amont du processus, quasiment au moment de l'élaboration du point zéro, lorsqu'on cherche à identifier ses attentes par une mesure sur la globalité du réseau (et non pas seulement à travers les services à certifier). Les attentes identifiées servent à construire les engagements de service. Une fois initialisé le processus de certification, l'opérateur de transport présente son projet à un comité tripartite composé de lui-même, de l'autorité publique responsable et d'un ensemble constitué de clients et d'associations de consommateurs et d'utilisateurs. Ce comité, qui se réunit au moins une fois l'an, est appelé à valider les engagements et à rendre un avis sur le système de mesure. En France, ce comité va

de pair avec le Comité de Marque à l'échelon national et non plus local, qui est composé notamment d'un collège de voyageurs (trois représentants des associations concernées).

### *3.2 Typologie de la participation des citoyens à la qualité de service*

Au delà, se développent de nombreuses méthodes participatives et/ou interactives pouvant s'appliquer dans le secteur des transports publics.

Il est possible d'établir une typologie de ces méthodes en les hiérarchisant selon le degré d'implication du public au processus de décision et de gestion de la qualité de service.

La typologie suivante n'a pas l'ambition de brosser une catégorisation exhaustive de ces méthodes. Il s'agit plutôt d'un « nuancier » présentant de manière ascendante divers degrés d'implication du citoyen, par le biais de démarches participatives, dans le processus d'élaboration de la qualité de service, en indiquant leur intérêt, leurs limites et quelques méthodes afférentes.

- Information: l'organisation diffuse une information vers son public, de manière verticale et unilatérale (du sommet vers la base). Elle y gagne en transparence et ce souci de clarification et de partage des règles permet une opposabilité aux tiers. Néanmoins, cette démarche par son unilatéralité et son absence d'interactivité et de réactivité demeure insuffisamment crédible. Le coût technique est élevé, alors même que la mesure d'impact, du moins en temps réel, est impossible. (types de méthodes : campagnes de communication, assemblées ...)

- Consultation : l'avis de l'utilisateur est sollicité mais l'utilisateur reste extérieur au processus d'élaboration. Les avis sont ensuite étudiés par des techniciens. La consultation, par la prise en compte de l'expression de l'utilisateur, permet de gagner en transparence et en ouverture. Elle présente une "photographie" à l'instant T sans amorcer une dynamique d'évolution. Aussi, l'utilisateur, ne s'inscrivant pas dans une

dynamique de groupe, ne se sent pas réellement impliqué (types de méthodes : méthodes généralement liées à la communication écrite, enquêtes de terrain micro-trottoirs, sondages, boîtes à idées, appel à suggestions, réunions de groupes d'utilisateurs anonymes, enquête d'opinion, etc.).

- Consultation-rétrocession : Ici, la consultation se double d'un processus de restitution des résultats aux utilisateurs sollicités, en forme de reconnaissance et d'information.

Cette catégorie peut être étendue à la pacification quand il y a lieu d'apaiser les esprits et les comportements entre acteurs divisés. Les avantages de cette démarche sont les mêmes que précédemment, en y ajoutant la visibilité de la reconnaissance de l'implication de l'utilisateur. La consultation-rétrocession génère une attente chez les utilisateurs y participant qui, si elle n'est pas prise en compte, peut déboucher sur des constats ultérieurs de promesses non tenues ou d'applications défailtantes (même type de méthodes que précédemment avec un retour vers le public)

- Concertation: l'utilisateur est considéré comme un interlocuteur; les décisions prises tiennent compte des points de vue exprimés. (exemples : comités d'utilisateurs, débat public...). L'avantage principal est qu'ici la partie du public consulté est intégrée dans le processus de décision sur lequel elle peut réellement influencer. Il s'agira d'être attentif dans la constitution du panel d'utilisateurs afin que celui-ci soit le plus représentatif du public, ou du moins de la cible visée. La concertation génère une attente envers l'organisation commanditaire. (type de méthodes : Ateliers d'initiatives, jurys de citoyens, scénarios workshops...)

- Concertation – action : la concertation simple se double ici de recommandations d'actions ou de formulation de projets, voire d'élaboration d'un véritable plan d'actions. Ce processus ajoute aux avantages de la concertation simple une forte adhésion, appropriation puis transmission du public associé sur la thématique traitée. Il permet souvent une très nette amélioration de l'image de l'autorité responsable ou de l'opérateur de

transport, puisque les enjeux sont partagés et que l'organisation fait preuve d'ouverture. Néanmoins si le processus manque de suivi, il existe des risques d'essoufflement dans les l'implication du groupe voire de dérapages. De plus, si les préconisations du groupe impliqué dans la concertation actionne sont pas prises en compte par les commanditaires, la déception peut être forte et contre-productive. (types de méthodes : ateliers d'initiatives, ateliers de coproduction, conférences citoyennes...)

- Partenariat : il est caractérisé par une certaine institutionnalisation de la pratique de la concertation, une stabilité et une reconnaissance mutuelle des partenaires ainsi qu'une implication forte de la direction de l'organisme. Cet engagement dans le temps, lié à une forte responsabilisation des partenaires, engendre une large visibilité et assise majeure. De ce fait, ce processus peut être lourd : il nécessite constamment entretien, mise à jour et remplacement des personnes quittant le projet (Types de méthodes : certains partenariats public- privé, certains comités d'usagers)

- Elle se caractérise par la création d'un groupe de travail commun agents/clients, appelés à répondre ensemble à une question au bout de 3 ou 4 séances et à présenter recommandations et résultats. Cette démarche permet une mise en co-responsabilisation des acteurs, qui deviennent force de proposition. Elle se distingue de méthodes plus faiblement « implicantes » par une réelle appropriation des enjeux des transports publics par le groupe. La coproduction débouche sur une amélioration de l'image de l'organisation auprès des citoyens participants et sur une remotivation des agents concernés. Pour aboutir, la coproduction nécessite cependant une forte capacité à tenir en groupe en haleine, ainsi qu'à répondre de manière argumentée à ses préconisations (types de méthodes : ateliers de coproduction, ateliers d'initiatives).

Ces différents degrés d'implication du citoyen, usager ou non, usager et non, au processus d'élaboration de la qualité, prennent corps grâce à différentes méthodes

participatives, correspondant à un engagement plus ou moins fort de l'organisation commanditaire dans un souci d'association du public, mais aussi répondant à des objets variés.

Le choix entre ces différentes méthodes dépendra donc à la fois de la capacité de l'organisation à s'ouvrir à l'implication des citoyens et de la problématique concrète qu'elle souhaite traiter. Pour exprimer de l'intérêt à son public ou dresser une typologie de ses clients, l'organisation peut se limiter à une consultation. Par contre, pour résoudre une situation spécifique où elle ne peut pas se porter seule garante de la qualité de service, elle se tournera plutôt vers une implication plus étroite des citoyens.

#### *Focus sur quelques méthodes*

Ainsi, les « conférences de citoyens » ou « conférences citoyennes » sont un outil d'aide à la décision qui permet d'élargir le cercle de la décision, habituellement circonscrite aux experts et aux décideurs.

C'est une pratique originaire du Danemark, connu aussi sous le nom de " conférence de consensus ». Un groupe de citoyens est amené à réfléchir sur un sujet à forte composante technique et scientifique. Il dialogue avec des experts pour aboutir, à partir de ses expériences concrètes, à un avis informé. Puis ce groupe rédige un document sous forme d'avis.

Dans le cadre des « jurys citoyens », un service public consulte sur 3 ou 4 jours des usagers afin de renouer des relations de confiance entre le service public et le public,

Quant aux « scénarios workshops », ils réunissent des groupes d'acteurs en partant de situations locales pour évoquer les enjeux liés au développement en construisant des scénarios contrastés.

Les « ateliers de coproduction » correspondent à une terminologie plus large désignant des démarches où les citoyens, ou bien des agents et des citoyens, sont associés à la démarche de qualité. (ateliers d'initiatives, rencontres de co-production, etc.)

#### 4. APPROCHE ILLUSTRATIVE PAR DES CAS

L'association, la co-production ne doivent surtout pas se réduire à une méthode figée et rigide. Bien au contraire, à cet objectif répondent des méthodes souples, construites sur mesure suivant les attentes, les besoins et les ressources de l'organisation.

Quels en sont les dénominateurs communs ?

- Ce sont des démarches qualitatives reposant sur la réunion d'un collectif de taille limité.
- Ce groupe se donne du temps pour se parler et se connaître (quelle que soit l'impatience à vouloir concrétiser).
- Ce groupe entre en dialogue autour d'objectifs clairs visant à améliorer la qualité de service, avec une marge de manœuvre et un fonctionnement clairement définis par l'organisation.
- Tous les participants ont un même droit à la parole dans le groupe.
- C'est à de telles conditions qu'une créativité émerge du groupe, donnant naissance à une réelle intelligence collective force de proposition.

Pour illustrer nos propos, nous allons vous présenter quatre démarches participatives que nous avons accompagnées, en Tunisie, en Belgique et en France.

Voici comment sont nées et se sont développées quelques une de ces démarches :

##### *4.1. Tunisie : les rendez-vous citoyens de la qualité de service*

Une triple expérience s'apparentant à une conférence citoyenne (le terme « rendez-vous citoyens » serait en l'espèce parfaitement adapté, préfigurant en effet la dynamique plus travaillée des conférences citoyennes) a été menée en République tunisienne pendant l'exercice 2002 par le cabinet OGM, avec la collaboration du

Ministère tunisien des Transports et le financement de la Coopération Technique Belge.

Les entreprises publiques concernées: - SMLT (Métro léger de Tunis), SNT (Bus de Tunis), SRTGN (Bus du Gouvernorat de Nabeul) – avaient été sélectionnées par le Ministère des Transports. Celui-ci avait choisi de dénommer le cadre général de la mission : « étude d'exécution d'un projet pilote qualité visant la satisfaction des voyageurs dans trois entreprises tunisiennes de transport terrestre ».

Une sélection de critères centraux, définis sur base de la norme européenne, avaient été arrêtée de commun accord par les acteurs de ce qui allait constituer un véritable plan d'actions qualité : information ; propreté ; sécurité (+ volet réclamations et suggestions)

L'objectif des rendez-vous citoyens peut être décrit comme un outil de management, de perception et de communication dans et hors de l'entreprise.

Les différents acteurs appelés à porter l'opération conjuguèrent un staff qualité (étant le lieu de conjugaison formelle et instituée des qualitiens des 3 entreprises), les représentants des entreprises (direction générale et cadres supérieurs concernés), avec le support actif du comité de pilotage et d'un « collège de parrains » constitué d'un « sage » référent pour chacune des trois entreprises.

Plusieurs publics étaient associés aux rendez-vous citoyens, les clients recrutés, des représentants d'associations, des représentants de l'entreprise et la presse. La recherche d'un équilibre numérique paritaire clients/agents n'avait pu se vérifier dans la pratique, au détriment de la catégorie « clients » (ce qui souligne l'importance du recrutement; toutefois, ils étaient en nombre suffisant).

Une évaluation avait été menée à chaud grâce à des débriefings internes dans chaque entreprise, le traitement des fiches d'évaluation et l'analyse de la presse.

Parmi les répercussions, relevons l'élaboration de rapports d'activités internes, et la couverture des événements par la quasi totalité de la presse arabe et francophone de Tunis et de Nabeul.

On retiendra à tout le moins de cette mission innovante une contribution professionnelle et culturellement adaptée au système d'écoute pour le client, bénéficiaire d'une meilleure visibilité concrète sur les améliorations quotidiennes.

#### *4.2. France : Mieux vivre ensemble dans des gares de banlieue parisienne :*

Trois gares de la banlieue Est de Paris étaient en proie à de forts problèmes d'insécurité.

Certains voyageurs optaient pour la voiture, les agents vivaient mal leur travail, les arrêts maladie pour agression mais aussi pour dépression étaient fréquents. La RATP n'arrivait pas à trouver de solutions à ce malaise, hormis un recours ponctuel à la police qui envenimait les relations.

Les « Ateliers d'initiatives » ont permis à une dizaine d'agents et une vingtaine de voyageurs de se réunir pour réfléchir à comment rendre l'ambiance des gares plus agréable. Au bout de trois journées de rencontre, un programme d'action a été élaboré et a été mis en place conjointement par les voyageurs et les agents dans les six mois suivants : match de foot, repas inter-quartiers, fresque murale réalisée par des jeunes de la ville. Les agents, les voyageurs et les jeunes du quartier ont appris à se connaître, à se respecter, à se parler.

Un Comité de Suivi veille à ce que de nouvelles actions aient lieu régulièrement. Le sentiment d'insécurité a beaucoup baissé sur ces trois gares, l'absentéisme des agents aussi : l'amélioration de la qualité de la relation s'est donc traduite par une augmentation de la qualité de service, comme en a témoigné l'enquête satisfaction réalisée annuellement auprès des usagers de la ligne.

#### *4.3 France : de la dépendance à la voiture à la diversification modale*

En France, en dehors de Paris, 85% des adultes utilisent uniquement la voiture pour se déplacer. Comment réduire l'usage de la voiture dont on connaît les nuisances environnementales ? Et pour cela, comment rendre les transports publics plus attractifs ?

C'est l'objet que se donne la « conférence de citoyens » organisée par Groupement des Autorités Responsables de Transport . Cette démarche réunit 20 personnes issues de 5 villes de France. 75% d'entre elles utilisent uniquement leur voiture pour se déplacer. Elles doivent répondre à la question suivante, sur laquelle butent décideurs et experts depuis 20 ans : "comment inciter les automobilistes à diversifier leurs modes de déplacement ? "

Ce groupe a rencontré lors des trois week-ends de travail des élus et des spécialistes venus partager leurs connaissances des enjeux autour de la mobilité, afin que celui-ci puisse rédiger un avis et le communiquer aux élus .

Pour les citoyens réunis, la solution pour rendre les transports en commun plus attractifs ne réside ni dans l'investissement dans des infrastructures mirobolantes, ni dans une augmentation colossale de l'offre et de la fréquence. Il s'agit en premier lieu de communiquer sur les modes de déplacement collectifs existants, de permettre à tous de les essayer au moins une fois. Et surtout, il s'agit de sensibiliser la population aux enjeux méconnus liés à la mobilité (pour l'environnement, la santé, la vie en société).

D'ailleurs sur les 19 participants, 3 ont modifié radicalement leurs habitudes de déplacement, se tournant vers le vélo pour d'eux d'entre eux et vers un combiné transports en commun et location de voiture (pour les week-ends et vacances) pour la troisième.

De plus, par l'expérimentation des transports collectifs dans les 3 villes où se sont tenues les sessions, l'ensemble des participants a intégré les transports publics dans son univers de choix, même si cela modifie seulement à la marge ses habitudes de déplacements. .

#### *4.4 Royaume de Belgique : consultation citoyenne sur le projet de voiture du futur RER*

C'est en septembre 2000 que Madame la Ministre de la Mobilité et des Transports, en collaboration avec la S.N.C.B. (Chemins de Fer belges) et le Ministère (fédéral) des

Communications saisit l'occasion qui lui était donnée par la Semaine de la Mobilité pour mener une initiative de concertation citoyenne sur le terrain. L'enjeu de cette consultation visait à percevoir le point de vue de l'utilisateur à propos du type de voiture du futur Réseau Express Régional (R.E.R.), destiné à desservir la grande périphérie bruxelloise. Le débat portait sur l'accès au véhicule pour les personnes à mobilité réduite, l'information sur et dans le véhicule, le transfert vélo- R.E.R. ainsi que le confort général. Un public de 80 usagers environ, tant néerlandophones que francophones, avait été recruté (sélection sur la base des réponses à une campagne de couponning issus de 50.000 dépliants distribués à bord des trains de la SNCB empruntant le trajet du futur RER) en même temps que les associations de consommateurs et autres groupes d'expression, afin de siéger aux côtés des concepteurs du matériel roulant et des décideurs finaux, Ministre comprise. Tout le monde avait pu d'abord visiter une maquette de voiture, grandeur nature, construite par la S.N.C.B. Deux véhicules, déjà en fonction sur les réseaux français et allemand, étaient également exposés tout à côté, sur les derniers quais de la gare du Midi. Le résultat fut à la hauteur des attentes : les suggestions et réactions émanant du public invité servirent, dans une large mesure, de fil rouge pour élaborer la partie technique que constitue le cahier spécial des charges à établir par la S.N.C.B. Les conclusions furent communiquées a posteriori aux participants, en même temps que des remerciements.

## 5. POUR CONCLURE

Les deux enjeux universels auxquels sont confrontés les transports publics sont de garder leurs clients et d'en attirer de nouveaux.

Dans beaucoup de pays, le budget consacré par la puissance publique au transport est en stagnation ou en diminution.

D'historiquement centrale, l'organisation et la régulation du transport public urbain de personnes sont de plus en plus souvent

placées à l'échelon local. Cet état de choses présente des inconvénients, certes, mais rapproche le service public du citoyen. Pareil rapprochement mérite d'être encouragé, supporté, structuré, organisé, évalué.

Une des voies pour rendre les transports attractifs, dans une situation financière contrainte, c'est de les rendre plus adaptés et réactifs à la demande des citoyens afin que ceux-ci résistent aux sirènes de la voiture individuelle voire délaissent celle-ci de temps en temps au profit du train, du car, du bus. Pour connaître les attentes du public mais aussi le rendre solidaire et compréhensif face aux contraintes du transport public, il faut l'associer à sa conception, à ses enjeux. C'est seulement par cette association étroite ou simplement ponctuelle, par cette attention des autorités et des opérateurs envers ceux qui vivent tous les jours le service public qu'une qualité de service satisfaisante parce que partagée pourra voir le jour et se maintenir.

ANNEXE : CITOYEN ET DEMARCHE

<b>Degré d'implication du citoyen</b> (gradation ascendante <sup>1</sup> )	<b>Gains</b>	<b>Risques</b>	<b>Méthodes</b> (exemples)
<b>Information</b> L'organisation diffuse une information vers son public, de manière verticale et unilatérale (du sommet vers la base)	Transparence Universalité et opposabilité aux tiers Souci de précision et de clarification	Crédibilité insuffisante par le caractère unilatéral de la démarche Pas d'interactivité/réactivité Pas de mesure d'impact (au moins en temps réel) Coût technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- campagnes de communication</li> <li>- assemblées</li> </ul>
<b>Consultation</b> L'avis de l'utilisateur est sollicité mais l'utilisateur reste extérieur au processus d'élaboration. Les avis sont ensuite étudiés par des techniciens ou	Transparence + ouverture Objectivation de la mesure Prise en compte de l'expression de l'utilisateur	Pas d'effet de groupe ni de dynamique L'utilisateur ne se sent pas réellement impliqué. Le résultat est une photographie à l'instant T, elle n'amorce pas une dynamique d'évolution.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- méthodes généralement liées à la communication écrite</li> <li>- enquêtes de terrain</li> <li>- micro-trottoirs</li> <li>- experts (sondages, boîtes à idées, appel à suggestions, réunions de groupes d'utilisateurs anonymes, enquête d'opinion)</li> </ul>
<b>Consultation-rétrocession</b> Ici, la consultation se double d'un processus de restitution des résultats aux utilisateurs sollicités, en forme de reconnaissance et d'information. Cette catégorie peut être étendue à la pacification quand il y a lieu d'apaiser les esprits et les comportements entre acteurs divisés	Transparence + ouverture+ début de validation Objectivation de la mesure Clarification et apaisement Reconnaissance de l'implication de l'utilisateur	Plus ou moins bonne représentativité Génère une attente (réurrence) Absence de retour au processus Constats ultérieurs de promesses non tenues ou d'applications défailtantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- méthodes généralement liées à la communication écrite</li> <li>- enquêtes de terrain</li> <li>- micro-trottoirs</li> </ul>
<b>Concertation</b> L'utilisateur est considéré comme un interlocuteur ; les décisions prises tiennent compte des points de vue exprimés. (exemples : comités d'utilisateurs, débat public...).	Transparence + ouverture+ libre expression Reconnaissance formelle Intégration d'une partie du public dans le processus de décision	Plus ou moins bonne représentativité Génère une attente (réurrence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers d'initiative</li> <li>- Jurys de citoyens</li> <li>- Scenarios workshops</li> </ul>
<b>Concertation-action</b> La concertation simple se double de recommandations d'actions ou de formulation de projets, voire d'élaboration d'un véritable plan d'actions.	Idem+ Adhésion, appropriation et transmission Amélioration de l'image de l'autorité responsable ou de l'opérateur de transport	Essoufflement ou dérapage si manque de suivi Déception si non prise en compte des préconisations par les décisionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ateliers d'initiatives</li> <li>- ateliers de coproduction</li> <li>- conférences citoyennes</li> </ul>

<p><b>Partenariat</b> Caractérisé par une certaine institutionnalisation de la pratique de la concertation, une stabilité et une reconnaissance mutuelle des partenaires ainsi qu'une implication forte de la direction de l'organisme.</p>	<p>Engagement lié dans le temps (moyen ou long terme) Forte responsabilisation Large visibilité et assise majeure</p>	<p>Lourdeur du processus Nécessité d'entretien, de mise à jour, de remplacement de personnes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- certains partenariats public- privé</li> <li>- certains comités d'usagers (par exemple, les comités de ligne du train express régional)</li> </ul>
<p><b>Coproduction</b> Création d'un groupe de travail commun agents/clients, appelés à répondre ensemble à une question au bout de 3 ou 4 séances et à présenter recommandations et résultats</p>	<p>Force de proposition Co-responsabilisation Appropriation par le groupe des enjeux des transports publics Amélioration de l'image Remotivation du personnel</p>	<p>Capacité à tenir le groupe en haleine et à affronter l'impatience Nécessité de répondre aux propositions du groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ateliers de coproduction</li> <li>- ateliers d'initiatives</li> </ul>