

Fascicule "PILOTER LA QUALITE"

Sommaire

INTRODUCTION	2
QUELQUES DÉFINITIONS	3
1. EN PRÉALABLE AU PILOTAGE DE LA QUALITÉ	5
1.1 Pourquoi piloter la qualité ?	5
1.2 Une fonction décisionnelle.....	5
1.3 Une fonction d'appui, de veille et de mutualisation des bonnes pratiques.....	5
1.4 Une fonction de déploiement et de communication	5
2. LES PRINCIPES DE BASE DU PILOTAGE.....	6
2.1 S'appuyer sur le management.....	6
2.2 Privilégier les systèmes préventifs aux systèmes correctifs	6
2.3 Piloter en priorité les axes sensibles et stratégiques	6
2.4 Utiliser les résultats de la mesure	6
2.5 Permettre aux agents de s'approprier la démarche et d'en tirer des enseignements	7
2.6 Ne pas créer systématiquement de structures nouvelles.....	7
2.7 Orienter les actions des inspections et corps de contrôle	7
3. DEUX CHAMPS DISTINCTS POUR PILOTER LA QUALITÉ	8
3.1 Piloter la politique qualité	8
3.2 Piloter les démarches qualité (existantes et nouvelles)	9
3.3 A l'intérieur de ces deux champs, le pilotage peut se faire à trois niveaux différents.....	9
4. LES DISPOSITIFS ET MOMENTS CLÉS DU PILOTAGE	10
4.1 Exemples de dispositifs existants	10
4.2 Exemples de moments pertinents.....	10
4.3 Les dispositifs ad hoc de pilotage	11
5. OUTILS ET MÉTHODES POUR ALIMENTER EN INFORMATIONS LES DISPOSITIFS DE PILOTAGE	12
LIENS ET BIBLIOGRAPHIE.....	14
ANNEXE : LES BONNES QUESTIONS À SE POSER POUR METTRE EN PLACE OU ÉVALUER UN SYSTÈME DE PILOTAGE	15
REMERCIEMENTS.....	16

Introduction

Au cours de l'année 2000, le réseau interministériel des modernisateurs a réalisé un bilan des démarches qualité dans les administrations de l'Etat.

Ce bilan fait ressortir les axes les plus souvent pris en compte dans les politiques ou démarches qualité affichées par les ministères :

- ⇒ l'écoute des usagers et bénéficiaires,
- ⇒ la définition, la maîtrise et la sécurité des processus,
- ⇒ la responsabilisation des différents niveaux de personnel,
- ⇒ la définition d'indicateurs,
- ⇒ la mesure des performances,
- ⇒ le développement de nouvelles méthodes de production de services entre administration et usagers,
- ⇒ l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information et de la communication...

Il permet également de repérer, parmi ces axes, ceux qui sont pour l'instant les plus difficiles à mettre en œuvre, à savoir :

- ⇒ l'optimisation des processus,
- ⇒ le pilotage de la qualité.

Le présent document traite du second point : le pilotage de la qualité. Il s'intègre dans l'ensemble des documents méthodologiques produits sur le thème de la qualité par les ministères ou en interministériel.

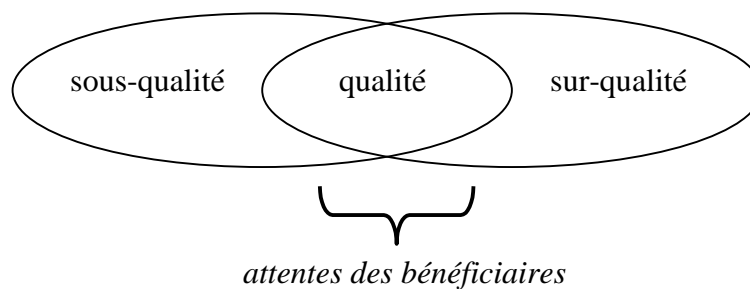
Quelques définitions

La qualité d'un produit ou d'un service caractérise son aptitude à satisfaire son ou ses bénéficiaires, qu'ils soient en situation d'usagers, de citoyens, de partenaires, d'assujettis...

Pour les administrations, la qualité est issue de **nécessaires arbitrages** entre les attentes des bénéficiaires, parfois multiples, les politiques publiques, la stratégie et les missions du service. Ces compromis prennent en compte les ressources disponibles.

Quelques précisions complémentaires :

- ✓ Le résultat de ces arbitrages va déterminer le niveau de qualité recherché. Dans la plupart des cas, ce niveau gagne à être explicité pour l'ensemble des acteurs : personnels, bénéficiaires, citoyens...
- ✓ La qualité ne peut être définie en soi ou pour soi, mais toujours pour un bénéficiaire et si possible avec lui.
- ✓ Les besoins de ce ou ces bénéficiaires varient dans le temps, ainsi que l'environnement, le contexte... La qualité est par conséquent une notion évolutive.
- ✓ La qualité est une juste réponse aux attentes des bénéficiaires, sans tomber dans la sous-qualité ni même la sur-qualité, comme l'illustre le schéma suivant.



- ✓ Le développement de la qualité dans les administrations conduit à renouveler les modes de management des services jusqu'à la mise en œuvre d'un véritable management par la qualité. Le management par la qualité se base sur une stratégie globale par laquelle une organisation, avec ses partenaires, met tout en œuvre pour satisfaire ses bénéficiaires en qualité, coûts et délais. Elle y parvient grâce à la maîtrise des processus, des produits et des services, mais également grâce à l'implication de ses dirigeants et de ses personnels.

Et sur le terme de "bénéficiaires" :

Ce terme est utilisé dans l'ensemble du guide pour désigner les personnes ou entités en relation avec les services publics : citoyens, usagers, entreprises, collectivités...

Il s'agit là d'une convention. Chaque administration peut garder le terme qui lui convient le mieux.

Bien souvent, sur une même prestation, il y a plusieurs types de bénéficiaires. Par exemple, la construction d'une route concernera les futurs automobilistes, mais aussi les communes traversées, les riverains de la future route, les motards, les entreprises qui vont réaliser la route... On peut ainsi parler de système bénéficiaire.

Enfin, par convention, le terme bénéficiaire est également utilisé lorsque ce dernier subit la prestation davantage qu'il en bénéficie, comme dans le cas de certaines missions régaliennes. Ce choix montre que dans toute situation, le bénéficiaire doit être pris en compte.

1. En préalable au pilotage de la qualité

1.1 Pourquoi piloter la qualité ?

Par pilotage de la qualité, nous entendons plus précisément pilotage :

- des politiques qualité,
- des démarches et actions d'amélioration de la qualité.

La politique qualité et les démarches consécutives doivent en effet former un système (le système qualité requis par les normes ISO mais aussi par les principes du management de la qualité). Ce système doit être solide, évolutif, cohérent et porteur de résultats. Il doit aussi être construit de façon à pouvoir évoluer en fonction des dysfonctionnements constatés, selon le principe des boucles correctives.

Ce système qualité, pour satisfaire aux impératifs précédents, doit être piloté.

Ce pilotage peut recouvrir différentes fonctions utiles ; il se déploie à partir d'une politique qualité préalablement définie.

1.2 Une fonction décisionnelle

Cette fonction consiste notamment à valider ou décider le lancement d'actions, à réorienter certaines démarches, à corriger certains principes de la politique qualité en fonction de l'évolution des contextes interne et externe... Elle assure le bon déroulement des démarches qualité ainsi que leur mise en cohérence globale en lien avec le cadre structurant de la politique qualité.

La maîtrise de cette fonction suppose un système d'information suffisant à la fois en terme qualitatif et quantitatif pour prendre des décisions.

1.3 Une fonction d'appui, de veille et de mutualisation des bonnes pratiques

Au regard du déroulement des actions, la fonction de pilotage a un rôle d'accompagnement à jouer : allocation de ressources, mise en place de formations, décisions d'investissements matériels... Elle peut également jouer un rôle d'appui auprès des personnes chargées de la mise en œuvre d'actions qualité, par exemple en les aidant à cadrer leurs projets. Enfin, à partir des informations recueillies au jour le jour, la fonction de pilotage a un rôle de veille, et de repérage des pratiques innovantes pour les valoriser et les faire partager.

1.4 Une fonction de déploiement et de communication

Le pilotage doit enfin contribuer au déploiement, à la diffusion de la qualité dans tout l'organisme concerné. Il produit en effet de nombreux éléments qui gagnent à s'intégrer dans les différents types de dispositifs de déploiement d'une politique qualité (communication, formation, réseaux...). Ces éléments peuvent par exemple être des tendances chiffrées, des bilans qualitatifs et quantitatifs d'action, des remontées terrain, des indicateurs...

2. Les principes de base du pilotage

2.1 S'appuyer sur le management

Le pilotage n'est pas uniquement l'affaire de spécialistes. Il repose de façon forte sur l'ensemble des personnels d'encadrement. Ces derniers ont en effet plusieurs rôles à jouer en la matière :

- pilotage à leur niveau des démarches qualité engagées dans leurs services,
- pilotage plus stratégique de la qualité au travers par exemple du comité de direction,
- collecte d'informations pour le pilotage global,
- sélection et mise en œuvre des indicateurs pertinents de mesure,
- contribution aux bilans d'avancement des actions et à la valorisation des bonnes pratiques...

De façon plus générale, les managers doivent, chacun à leur niveau, contribuer aux démarches qualité et à la politique qualité, pour s'engager, à terme, dans une dynamique de management par la qualité.

2.2 Privilégier les systèmes préventifs

Le pilotage ne sert pas qu'à réorienter a posteriori des actions ou des politiques qualité. Il sert principalement à anticiper et éviter des défaillances. Un des principes de base de la qualité est ainsi la prévention et l'amélioration permanente.

2.3 Piloter en priorité les axes sensibles et stratégiques

Le pilotage ne vise pas à tout régenter. Il cible en priorité les axes sensibles et les plus stratégiques de la politique qualité ainsi que les actions et démarches qualité les plus représentatives et structurantes.

Plusieurs critères peuvent aider à choisir ces priorités de pilotage :

- sensibilité vis-à-vis des bénéficiaires,
- lien fort avec la stratégie du service,
- démarche particulièrement difficile,
- attentes d'amélioration de la part des personnels...

2.4 Utiliser les résultats de la mesure

Les démarches qualité s'accompagnent de la mise en place **d'indicateurs** qui permettent de mesurer la performance des prestations, à la fois en terme de perception des bénéficiaires et en terme d'efficacités des processus mis en œuvre.

Certains de ces indicateurs peuvent utilement être utilisés pour alimenter les dispositifs de pilotage ; à ce titre, ils seront régulièrement passés en revue, éventuellement en ciblant différentes priorités selon les périodes. Par exemple, il peut être intéressant, sur une période et une prestation donnée, de suivre la satisfaction des bénéficiaires pour piloter la démarche

correspondante. Il peut également apparaître judicieux, à une autre période et pour une autre prestation, de suivre un point de contrôle d'un processus de production. Enfin, la synthèse de tous les indicateurs "bénéficiaires" peut aider à piloter de façon plus globale la politique qualité de l'organisation.

2.5 Permettre aux agents de s'approprier la démarche et d'en tirer des enseignements

Le pilotage de la qualité s'appuie sur des dispositifs formalisés et utilisés par quelques responsables. Mais cela ne signifie pas que les personnels sont exclus de la démarche. Ils y participent bien entendu en **alimentant** les dispositifs de suivi et de mesure. Ils peuvent également, et c'est souhaitable, y participer en faisant **remonter** leurs initiatives et suggestions. Des dispositifs facilitant ces remontées peuvent à ce titre être organisés.

Enfin, les personnels doivent être **informés** des décisions de pilotage, si possible en temps réel.

2.6 Ne pas créer systématiquement de structures nouvelles

Une bonne partie du pilotage de la qualité peut être prise en charge par des dispositifs existants. Ainsi le pilotage stratégique de la politique qualité d'une entité peut être effectué, selon une fréquence à définir en fonction de la maturité des démarches, lors des réunions hebdomadaires du **comité de direction** de cette entité. Cela suppose néanmoins que les éléments nécessaires au pilotage (synthèse des indicateurs pertinents, collecte d'informations en interne et en externe...) soient préparés avant ces réunions, par exemple sous la forme de tableaux de bord.

Le pilotage opérationnel d'une démarche qualité peut quant à lui être directement pris en charge par le responsable de l'action, qui traite également de sa mise en œuvre.

2.7 Orienter les actions des inspections et corps de contrôle

Les corps de contrôle et d'inspection des administrations ont plusieurs rôles à jouer dans le pilotage de la qualité :

- au niveau de la politique qualité d'un ministère, ou d'une politique sectorielle, ils peuvent porter des **avis** et remonter des informations du terrain ;
- au niveau d'une démarche qualité opérationnelle dans un service, ils peuvent avoir un rôle de **conseil** sur la définition et la mise en œuvre des actions correspondantes.

Ces actions supposent une professionnalisation de ces corps à la qualité ainsi que la mise en place, en leur sein, d'un réseau d'échange et de synthèse sur ce thème.

3. Deux champs distincts pour piloter la qualité

Le pilotage de la qualité porte sur deux champs différents :

- la politique qualité d'un organisme,
- la ou les démarches qualité.

La **politique qualité** est le cadre structurant dans lequel se développent les démarches qualité. Elle précise ainsi les enjeux de la qualité dans l'organisme concerné, notamment au regard de la satisfaction et des attentes de ses bénéficiaires. Elle indique également les axes structurants de la qualité (par exemple écoute des bénéficiaires, amélioration des processus...), les priorités et objectifs en terme d'action ainsi que le dispositif d'accompagnement et de pilotage.

Une **démarche qualité** est une action opérationnelle qui contribue à la politique. Elle est le plus souvent tournée de façon directe ou indirecte vers la satisfaction des bénéficiaires. Par exemple : réalisation d'une opération d'écoute, amélioration d'un processus en fonction des attentes des bénéficiaires sur le service rendu, mise en place d'indicateurs de satisfaction, élaboration d'engagements de service...

3.1 Piloter la politique qualité

Il s'agit de mesurer et d'évaluer les résultats obtenus par les **démarches et actions qualité** tant en interne qu'en externe et d'assurer une veille permanente. Il s'agit également d'évaluer les différents paramètres de la politique qualité et de repérer les évolutions dans les attentes des bénéficiaires et partenaires. Ce dispositif de pilotage est donc plutôt tourné vers le stratégique.

Ces dispositifs stratégiques ont pour fonction :

- d'anticiper les changements dans l'organisme et de mettre en place les actions adaptées ;
- de suivre les résultats globaux, d'évaluer, de réorienter les objectifs et modes d'actions ;
- de débattre des différents indicateurs d'évolution des attentes ou de satisfaction des bénéficiaires ;
- de suivre le développement cohérent du système qualité ;
- de diffuser, consolider ou réorienter les axes de la politique qualité :
 - enjeux et axes majeurs,
 - objectifs et priorités en terme d'action,
 - dispositifs d'accompagnement.

Le plus souvent, le pilotage de la politique qualité relève de la direction de l'organisme, éventuellement relayée par d'autres acteurs fonctionnels ou opérationnels. Il n'est pas toujours nécessaire de constituer une nouvelle instance. Le comité de direction fonctionne alors, périodiquement, en comité de pilotage stratégique de la qualité.

Pour bien fonctionner, ce pilotage doit reposer sur un **système d'information** efficace permettant d'avoir une vision de l'ensemble de l'organisme.

3.2 Piloter les démarches qualité (existantes et nouvelles)

Il s'agit principalement de suivre le déroulement de chaque démarche, de chaque action qualité. Ce dispositif de pilotage est donc plutôt tourné vers l'opérationnel.

Ces dispositifs opérationnels ont pour fonction :

- d'établir et de coordonner les plans d'action,
- d'aider, voire de participer à la mise en œuvre des actions (soutien, apports en méthode...),
- de concevoir les actions de communication,
- de veiller à la formation des personnes concernées,
- de suivre l'avancement des actions : rythme, difficultés rencontrées...,
- d'établir des bilans...

Le pilotage des démarches qualité est bien entendu une force de proposition et un vecteur d'information essentiel pour le pilotage de la politique qualité.

Ce pilotage repose nécessairement sur un coordinateur ou un chef de projet chargé de faire la synthèse de l'ensemble des démarches en cours. Il s'appuie sur les pilotes de ces démarches, avec lesquels il peut utilement monter un réseau. Il peut également s'appuyer sur des "personnes ressources" chargées d'apporter un appui méthodologique aux démarches qualité.

Enfin, le pilotage opérationnel vise à terme à s'intégrer à l'activité quotidienne.

3.3 A l'intérieur de ces deux champs, le pilotage peut se faire à trois niveaux différents

Ces trois niveaux sont : le niveau national, le niveau sectoriel et le niveau local. L'articulation entre les champs et les niveaux est présentée dans le tableau ci-dessous.

	Politique qualité	Démarche qualité
Niveau national	Il s'agit du pilotage de la politique qualité d'un ministère et de ses grands axes.	Il s'agit du pilotage opérationnel des actions liées au déploiement d'un des grands axes de la politique qualité. Par exemple : pilotage opérationnel de l'axe "écoute des bénéficiaires" par la capitalisation de l'ensemble des démarches menées ; la diffusion de méthodologies d'enquête ; la formation des personnels à l'écoute ; la réalisation de bilans de satisfaction ; la mise en place d'indicateurs nationaux...
Niveau sectoriel	Il s'agit du pilotage d'une politique qualité d'un grand métier ou d'un type de prestation à l'échelle d'un ministère. Par exemple : pilotage de la politique qualité du domaine routier au ministère de l'équipement.	Par exemple : le pilotage opérationnel de la démarche nationale de certification des Parcs du ministère de l'équipement, dans le cadre de la politique qualité globale de la Direction des Routes ; ou celle de la mise sous assurance qualité des Services Vétérinaires.
Niveau local	Par exemple le pilotage de la politique qualité d'un service déconcentré.	Par exemple : le pilotage opérationnel de la démarche de maîtrise et d'amélioration du processus de délivrance des passeports dans une préfecture. Ce pilotage consiste à suivre la démarche, à la réorienter, à l'outiller, à l'évaluer avec ses acteurs...

4. Les dispositifs et moments clés du pilotage

Toute définition d'une politique qualité ou lancement d'une démarche s'accompagnent de la mise en place du système de pilotage correspondant.

Ces systèmes de pilotage peuvent s'appuyer sur des dispositifs existants, profiter de moments opportuns ou encore conduire à créer des dispositifs ad hoc.

4.1 Exemples de dispositifs existants

Les **comités de direction** peuvent être utilisés, lors de certaines de leurs réunions, pour agir comme pilote stratégique, prendre des décisions de réorientations, faire un bilan global, allouer de nouvelles ressources...

Les **CHSCT** peuvent apporter des éléments de pilotage opérationnel grâce à leur vision des processus de production et de leur fonctionnement, mais aussi grâce à leurs contacts proches avec les personnels.

Les **réunions de service**, animées par l'encadrement, sont autant d'occasions pour faire le point sur certaines démarches, pour collecter des éléments à rapporter aux pilotes stratégiques (perceptions des personnels, constats de fonctionnement...), pour diffuser la démarche, identifier les réussites et les échecs, repérer les moyens nécessaires...

Les **CTP** permettent d'intégrer dans le pilotage des démarches le point de vue des organisations représentatives des personnels.

Les inspections ont un double rôle à jouer dans le pilotage : collecte d'informations et conseil en matière de pilotage. Ce rôle prend naturellement sa place lors des inspections, des audits, des rencontres menés par ces corps.

4.2 Exemples de moments pertinents

Certaines situations peuvent en effet permettre d'enrichir le pilotage d'une politique ou d'une démarche, que ce soit de façon globale, ou beaucoup plus partielle, sur un aspect limité d'une action. En voici différents exemples.

L'élaboration et le déploiement des **projets de service** ou projets stratégiques est l'occasion de faire le bilan des démarches précédentes, de cadrer les nouvelles démarches et politique qualité et de mettre en place les dispositifs de suivi pertinents, notamment les différentes structures et responsabilités du pilotage de la qualité.

Les réunions annuelles du conseil de gestion permettent de dresser un bilan financier des démarches en cours, à la fois en terme de gains - les impacts financiers des démarches qualité, et en terme de coût de ces mêmes démarches.

Les conférences **d'orientation budgétaire**, ou comités d'évaluation budgétaire, peuvent se transformer en véritable structure de pilotage si leur rôle est de décider des investissements à allouer au développement de la qualité, et de les répartir entre démarches.

Les **entretiens annuels d'évaluation** et de fixation d'objectifs peuvent enfin être l'occasion de collecter des informations précises sur la perception des démarches par les personnels, ainsi que des suggestions, remarques, constats de leur part. Ceci nécessite que cette thématique soit synthétisée. En outre, ces entretiens permettent de fixer de nouveaux objectifs aux personnes en fonction des évolutions souhaitées dans les démarches qualité.

4.3 Les dispositifs ad hoc de pilotage

La mise en place d'une fonction de **responsable qualité** au sein d'un service a une importance essentielle dans le pilotage. En effet, c'est à cette ou ces personnes en charge de la qualité qu'une partie des fonctions de pilotage va être déléguée : suivi des démarches en cours avec leurs pilotes, synthèses sous forme de bilans, mise en place de tableau de bord, reporting régulier à la Direction, revue annuelle de la politique qualité...

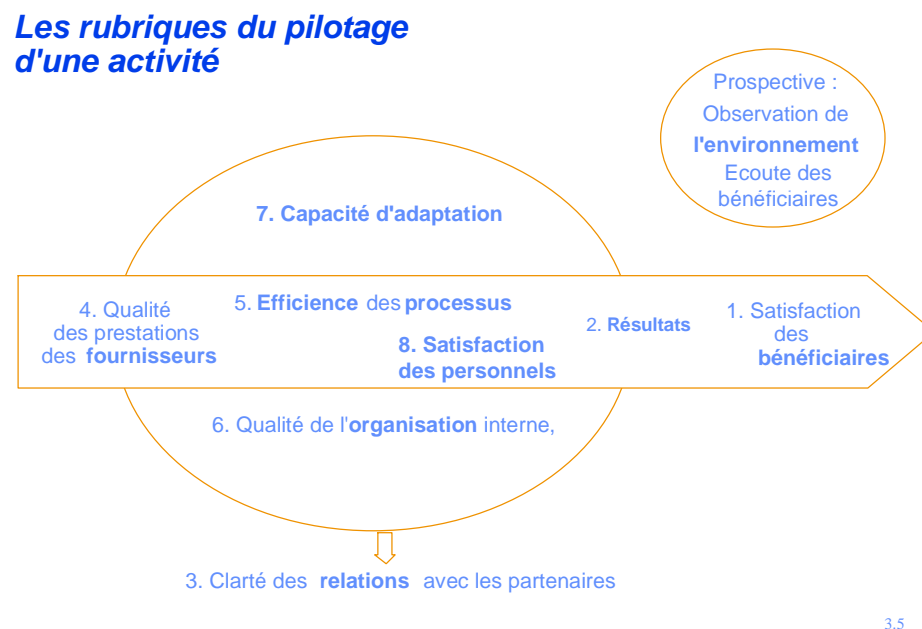
Lorsque la taille de l'entité et l'importance des démarches le justifient, il est également possible de constituer un **comité de pilotage ad hoc** : ce comité se réunit selon une périodicité fixée et des objectifs précisés. Par exemple, il peut avoir pour fonction de faire un bilan tous les trois mois et de proposer des réorientations en conséquence. Ce comité de pilotage peut être constitué de quelques chefs de services, quelques pilotes de démarches, du ou des responsables qualité, d'un représentant du service communication, d'un contrôleur de gestion...

Enfin, les organisations de grande taille optent parfois pour la mise en place, au niveau national, de dispositifs très structurés. Par exemple, un observatoire de la qualité repère, capitalise, évalue l'ensemble des actions qualité de l'organisation. Plusieurs comités de pilotage s'articulent, comme par exemple : comités de pilotage par métiers, comité de pilotage des directeurs, comité de pilotage avec le cabinet...

5. Outils et méthodes pour alimenter en informations les dispositifs de pilotage

L'important, avant même l'outil, est de structurer les différentes dimensions de l'information recherchée sous la forme de différentes rubriques pertinentes à renseigner. Nous vous proposons ici deux approches permettant d'identifier ces rubriques, la première centrée sur une activité définie et la seconde sur un ensemble plus vaste, par exemple tout un service... ou même tout un ministère.

Première approche : les rubriques possibles pour piloter les démarches qualité d'une activité ou d'un processus :



Deuxième approche : les rubriques possibles pour piloter la qualité d'un service, d'une organisation à partir d'une approche adaptée du CAF¹, cadre d'auto-évaluation du management par la qualité dans les administrations, défini au niveau européen :

1. Engagement de l'équipe dirigeante
2. Politique et stratégie
3. Gestion des ressources humaines
4. Partenariats externes et ressources
5. Gestion des processus et du changement
6. Résultats axés sur les bénéficiaires
7. Résultats auprès du personnel
8. Résultats auprès de la société
9. Résultats en terme de performances-clés

¹ Le CAF et son guide d'accompagnement sont mis à disposition gratuite des services. Ils sont disponibles sur le site www.fonction-publique.fr

Pour alimenter ces rubriques, plusieurs **outils** peuvent être mis en œuvre :

- tableaux de bord et indicateurs internes,
- démarches d'écoute des bénéficiaires,
- enquêtes de satisfaction auprès des bénéficiaires,
- exploitation des réclamations ou remontées directes des bénéficiaires,
- démarches d'écoute interne (baromètres),
- bilans et recueils réguliers des pratiques,
- autoévaluation, en utilisant par exemple le CAF,
- comités d'usagers...

Enfin, les **systèmes de capitalisation** peuvent offrir une aide précieuse au pilotage, aussi bien de la politique que des démarches qualité. Ces systèmes, qui utilisent de façon efficace les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ont pour finalité première un vaste champ : la gestion des connaissances. Mais une partie de ces systèmes peut être dédiée à la qualité, et regrouper différents types d'information :

- forums de discussion thématique (par exemple sur l'optimisation des processus),
- éléments de politique,
- bonnes pratiques issues du terrain,
- résultats des enquêtes,
- tableaux d'avancement des démarches par service,
- listes de contacts...

Bien entendu, ces systèmes et outils, pour fonctionner, doivent s'appuyer sur des processus, notamment d'alimentation, formalisés et partagés, mais aussi sur une animation permanente et une mise à jour efficace.

Liens et bibliographie

- Fascicule "*Optimiser les processus*", DIRE, disponible sur www.fonction-publique.gouv.fr
- Guide méthodologique "**Services publics : S'engager sur la qualité du service**", DIRE, disponible sur www.fonction-publique.gouv.fr
- Le guide « *Fonctionnement et résultats des administrations. Autoévaluer son service* » disponible sur www.fonction-publique.gouv.fr
- "*Le tableau de bord prospectif*", KAPLAN Robert, NORTON David ; Editions d'Organisation, 1998
- "*Le rôle des managers pour améliorer les performances*", NOYE Didier, CHEREAU François, INSEP Editions, 1999

Annexe : les bonnes questions à se poser pour mettre en place ou évaluer un système de pilotage

<i>Questions</i>	<i>Réponses, étayées de faits et de constats</i>
<p>Le système de pilotage permet-il de prendre des décisions ?</p> <p>Le système de pilotage implique-t-il les personnels ? l'encadrement ?</p> <p>Le système de pilotage permet-il d'anticiper sur les risques et évolutions internes et externes ?</p> <p>Le système de pilotage distingue-t-il pilotage de la politique qualité et pilotage des démarches qualité ?</p> <p>Les dispositifs de pilotage mis en place sont-ils en nombre limités, et reposent-ils essentiellement sur des structures existantes ?</p> <p>Les systèmes de pilotage existent-ils à tous les niveaux de l'organisation (national, local, sectoriel...) ?</p> <p>Le système de pilotage est-il lié à la veille sur les bonnes pratiques et les pratiques innovantes ?</p> <p>Le système de pilotage s'appuie-t-il sur des indicateurs simples et pertinents ? internes et externes (en lien avec les bénéficiaires) ?</p> <p>Le système de pilotage permet-il d'avoir une vision prospective des évolutions à venir ?</p> <p>Le système de pilotage repose-t-il sur un système d'information utilisé par tous ?</p>	

Cette liste n'est pas exhaustive. A vous de la compléter au fur et à mesure de la mise en place de vos systèmes de pilotage.

Remerciements

Ont participé à la mise au point et à la validation du fascicule :

Brigitte KLEIN, Cécile CRÉHANGE et Nicole SÉLIGMAN, ministère de l'économie, des finances et de l'industrie,

Françoise GÉLY, ministère de l'éducation nationale,

Catherine GIRAUDON et Gilbert PERNIN, ministère de l'agriculture et de la pêche,

Dominique SINGER et Jean-Paul JACQUET, ministère de la justice,

Éric ALONSO, INSEP,

Emmanuel DESCLÈVES et Gérard MATTEÏ, ministère de la défense,

Claude MISRAHI, direction des journaux officiels,

Dominique GRANGE et Jean THIERRÉE, délégation interministérielle à la réforme de l'Etat.