ROYAUME DU MAROC
MINISTERE DE L'INTERIEUR

BENCHLEARNING EN MATIÈRE D'ACCUEIL DU CITOYEN-NES, DE GESTION DES RÉCLAMATIONS, DE COMMUNICATION ET DE GESTION DE PROJET

GUIDE A L'INTENTION DES COMMUNES

AVRIL 2020

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Projet Promotion de la Gestion de Proximité dans les Communes

Place Sefrou n°1, 4ème étage

Quartier Hassan Rabat, Maroc

Tel: +212 (0)537 70 24

Site : www.giz.de/maroc

Ministère de l'intérieur Royaume du Maroc

Direction Générale des Collectivités territoriales

Avenue Abderrahim Bouabid, Hay Ryad Rabat

Tél. : 0537215806
Site : www.pncl.gov.ma/fr

Note :

Ce guide a été conçu par les communes du projet « communes citoyennes » lors d'un atelier qui s'est tenu en janvier 2019. Une période de test a ensuite été organisée. Le présent guide est une version actualisée, qui prend en compte les enseignements de la phase de test.

TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION 2
Origine et utilité du guide 2
PARTIE 1 5
Le benchlearning : c'est quoi ? 5
1. Définition 6
2. Les principales étapes 6
3. Un processus cyclique 7
4. Les avantages de l'approche 7
5. Les défis pour un succès 7
PARTIE 2 8
L'autoévaluation des performances 8
1. Mode d'emploi : comment fait-on de l'autoévaluation ? 9
2. Grille indicative pour l'autoévaluation des performances de la commune 11
Chapitre 1 : La qualité de l'accueil 11
Chapitre 2 : La qualité de la gestion des réclamations 14
Chapitre 3 : La qualité de la communication communale 16
Chapitre 4 : La qualité du pilotage/gestion de projet 18
La cotation : 20
PARTIE 3 21
Vérification et validation du rapport par les pairs (assessment) 21
1. L'assessment par les pairs : à quoi cela sert ? 22
2. Comment se déroule l'assessment par les pairs 22
CONCLUSION 27
Quelques constats issus de la pratique 27
1. Le portage politique et du top management. 28
2. Une démarche participative 28
3. Une démarche qui prend du temps. 28
4. Un pilotage essentiel 28
5. Une démarche qui nécessite de l'engagement et de la sincérité 28

INTRODUCTION

ORIGINE ET UTILITÉ DU GUIDE

Contexte général de ce guide

Le présent guide a été élaboré par un échantillon de communes partie-prenantes du projet Communes citoyennes qui est mis en œuvre depuis 2016 pour une période de 4 ans. Ce projet vise principalement à améliorer la qualité des services publics communaux et, plus spécifiquement l'accueil des citoyens-nes dans les services publics, la gestion des réclamations, la communication communale et la participation des citoyens-nes dans la programmation et la mise en œuvre de projets et du plan d'action des mesures d'amélioration élaboré et validé par la commune.

Le projet Communes citoyennes est institutionnellement ancré au sein de la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) du Ministère de l'Intérieur et bénéficie de l'appui technique de la GIZ. Le projet rassemble un groupe de communes dites « pilotes » (Meknès, Larache, Ouarzazate, Tiznit, Taroudannt, Beni Mellal, Ben Guérir, Benslimane, Khémisset) qui expérimentent de nouvelles pratiques.

D'où vient ce guide ?

Le présent guide est le fruit d'un travail collectif mené par les communes partie-prenante du projet « Communes citoyennes », lors d'un atelier de création collective organisé à Rabat les 9 et 10 janvier 2019. Une fois créé, le présent guide a été testé par un échantillon de communes entre février et juin 2019. Les principaux enseignements ont été discutés en juillet 2019. Les ajustements proposés ont été intégrés dans la présente version. Les ajustements apportés à la suite de la période test concernent essentiellement des précisions dans les différentes étapes à développer pour mener le processus. Par exemple, une précision importante a été ajoutée relativement à la nécessité d'assurer un portage politique et technique de la démarche. Sans cela, le processus n'aura que peu de chances d'aboutir à des résultats et des améliorations concrètes.

Ce travail se situe dans la continuité des résultats obtenus à l'issue du 1er forum d'échanges intercommunal tenu à Taroudant en décembre 2017 ainsi qu'à l'issu du second forum d'échanges intercommunal tenu à Meknès en novembre 2018. Les forums d'échanges entre communes constituent des moments privilégiés permettant aux communes d'échanger sur leurs pratiques, leurs savoir-faire. Les réflexions menées pendant les forums se basent essentiellement sur des cas et expériences pratiques développés par l'une ou l'autre commune.

A qui est destiné ce guide ?

Ce guide est à l'usage de toute commune qui souhaite améliorer la qualité des services publics fournis aux citoyens-nes. Plus spécifiquement, ce guide peut être utilisé par des fonctionnaires et des élus-es, réunis pour apprécier les performances de la commune.

À quoi sert ce guide ?

Le présent guide vise à :

- Cadrer ce que l'on entend par « Benchlearning » afin que les utilisateurs aient une base commune et parlent le « même langage »;
- Détailler l'ensemble du processus, étape par étape afin que chacun puisse le mettre en œuvre dans sa commune;
- Présenter les supports d'appui à l'autoévaluation des performances des communes et, principalement, la grille de critères et de sous-critères permettant d'apprécier ses performances.

Le présent guide se compose ainsi de 3 parties :

- **La partie 1** : reprend la définition du « Benchlearning », ensitue les étapes, les avantages et les principaux défis pour sa mise en œuvre;
- La partie 2 : détaille l'étape 1 le processus, à savoir l'étape d'autoévaluation des performances de la commune. Cette partie aborde les 4 thématiques présentées ci-dessus (accueil, gestion des réclamations, communication communale et gestion de projet). Cette partie se divise en deux sous-parties : 1/ le « mode d'emploi » de l'autoévaluation (comment procéder, les étapes) et 2/ les grilles de critères permettant de guider l'autoévaluation pour chacune des 4 thématiques ;
- L'étape 3 : du processus de « Benchlearning » détaille la manière dont les résultats des autoévaluations sont discutés et challengés par les pairs.

Partie 1

Le benchlearning : c’est quoi ?

1. DÉFINITION

Le Benchlearning est un processus d'apprentissage qui combine deux principales techniques :

- Le Benchmarking qui permet de définir des standards de qualité qui permettent à une organisation de suivre et gérer la qualité et la performance de ses actions ;
- Le Peer learning qui est une technique d'apprentissage mettant essentiellement en avant l'amélioration de ses pratiques par l'échanges avec des organisations similaires (entre pairs).

C'est un choix délibéré du projet Communes citoyennes d'ajouter dans ce guide une phase d'autoévaluation des performances. Cette phase préparatoire constitue une base nécessaire à l'organisation des échanges entre communes. Cela permet en effet de diriger les échanges sur une base commune. Par ailleurs, l'exercice d'autoévaluation est également une méthode d'apprentissage utile qui permet à une organisation de mieux s'approprier ses forces, ses faiblesses et, au final, d'être plus acteur des améliorations futures.

Le benchlearning est avant tout un outil d'apprentissage à des fins d'amélioration de la qualité des services rendus. Il ne constitut pas un outil de contrôle interne.

2. LES PRINCIPALES ÉTAPES

Étape 1 : La commune autoévalue ses performances en utilisant une grille de critères indicative. C'est un processus interne à la commune. La commune peut aussi associer des organisations représentatives des citoyens-nes.

Résultat : un bilan de performances assorti d'un ciblage des améliorations prioritaires/urgentes.

Étape 2 : Consolidation des résultats et apprentissage mutuel avec d'autres communes, voir avec des organisations représentatives des citoyens-nes. C'est un processus externe.

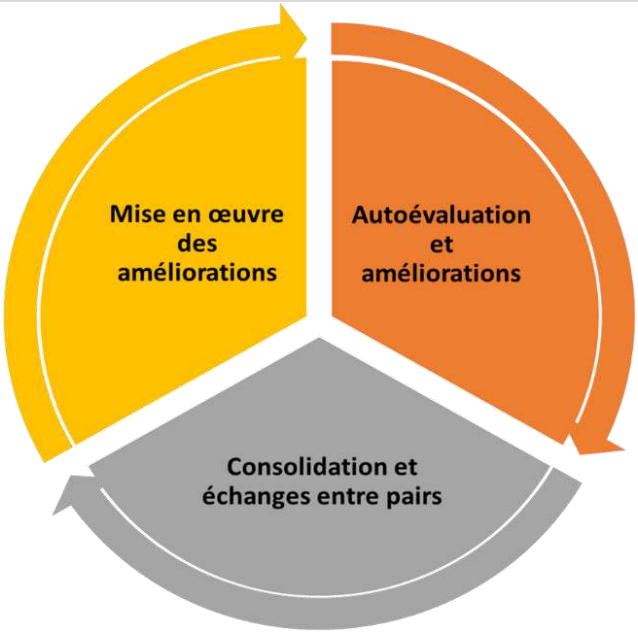
Résultat: un bilan consolidé et « certifié » par les pairs, des améliorations affinées et un échange de pratiques et de savoir-faire.

Étape 3 : La commune met en œuvre les améliorations ciblées et toute pratique d'un pair jugée pertinente. Elle communique sur les avancées.

Résultat: la commune s'améliore en continu et peut rendre compte de ses améliorations sur une base probante.

Étape 4 : Retour à l'autoévaluation et renouvellement de tout le processus.

3. UN PROCESSUS CYCLIQUE



4. LES AVANTAGES DE L'APPROCHE

Le Benchlearning présente plusieurs avantages, et notamment :

- Une approche évaluative apprenante et non « jugeante »;
- Une approche évaluative qui responsabilise l'administration;
- Une approche évaluative qui consacre l'échange en interne de la commune et avec des pairs comme moyen d'apprendre et de s'améliorer.

Une alternative à une évaluation classique réalisée par une personne externe.

5. LES DÉFIS POUR UN SUCCÈS

Une telle approche ne donne des résultats que si un certain nombre de conditions sont réunies:

- Les communes doivent être moteurs de la démarche. C'est la base d'une démarche basée « sur soi » et par « les pairs »;
- Les communes doivent être sincères avec elles-mêmes et avec leurs pairs, sinon toute la mécanique est biaisée/faussée;
- Le processus doit être participatif en interne de la commune, sinon les résultats ne sont pas fiables (pas de croisement des perspectives);
- Un portage technique (top management) et politique est nécessaire pour assurer la qualité et la crédibilité de la démarche.

Un processus de benchlearning n'a de sens que si la commune commence par évaluer ses propres performances.

Partie 2

L’autoévaluation des performances

1. MODE D'EMPLOI : COMMENT FAIT-ON DE L'AUTOÉVALUATION ?

L'autoévaluation des performances de la commune constitue un socle indispensable à la démarche de benchlearning. Le présent guide offre à chaque commune une méthode et des outils pour mener à bien cette autoévaluation. Mais d'ores et déjà, nous attirons l'attention du lecteur sur la nécessité du portage politique de la démarche. En effet, il est important que les élus-es soient non seulement bien informé(e)s mais aussi, et surtout, qu'ils adhérent à la démarche et la soutiennent. Par ailleurs, il est indispensable que l'autoévaluation soit participative et associe plusieurs fonctionnaires communaux. Cet aspect est également essentiel car il garantit en partie l'objectivité du contenu de l'autoévaluation et, surtout, permet de construire et/ou renforcer une dynamique d'amélioration des pratiques. Comme nous le verrons dans la démarche décrite ci-dessous, un groupe de travail, dont le mandat est bien clarifié, est donc essentiel pour conduire cette démarche.

ÉTAPE 1 : DÉCISION	
Quoi :	Une décision politique et administrative doit être prise afin de savoir si l'autoévaluation est une pratique qui doit être intégrée dans l'administration communale. Cet aspect est très important car sans portage politique et administratif fort, cette démarche n'a que peu de chances de succès.
Qui :	Le/la président-e prend la décision ou le/la Directeur-trice des services (par délégation du/de la président-e).
Comment :	Il faut formaliser une proposition pour le/la président-e et son bureau + une décision écrite de type note de service signée par le/la président-e ou le/la DGS.
ÉTAPE 2 : DÉSIGNATION DU GROUPE D'AUTOÉVALUATION	
Quoi :	Un groupe de travail chargé de mettre en œuvre l'autoévaluation doit être formé. Ce groupe comprend plusieurs personnes dont un(e) coordinateur-trice chargé(e) de piloter le processus. Ce groupe de travail peut être mixte élu-es/fonctionnaires.
Qui :	Dans un 1er temps, c'est le Directeur-trice des services qui nomme le coordinateur-trice et, dans un second temps, c'est le Directeur-trice des services et le coordinateur-trice qui identifient les membres du groupe de travail.
Comment :	Il faut formaliser le groupe de travail par une décision de désignation.
ÉTAPE 3 : FORMATION DES MEMBRES DU GROUPE D'AUTOÉVALUATION	
Quoi :	Il faut informer/former les membres du groupe de travail sur le mode d'emploi de l'autoévaluation et sur les critères et sous-critères afin qu'ils comprennent et maîtrisent bien la démarche.
Qui :	C'est le coordinateur-trice désigné qui doit former les membres du groupe.
Comment :	Un atelier de formation interne à la commune et réunissant les membres du groupe de travail doit être organisé.
ÉTAPE 4 : L'AUTOÉVALUATION MENÉE INDIVIDUELLEMENT	
Quoi :	Les membres du groupe travaillent d'abord individuellement. Ils reprennent la grille de critères et de sous-critères et procèdent à l'autoévaluation en attribuant des scores (Cf. grille de critères). Une fois terminé, chacun envoie son travail au coordinateur-trice.
Qui :	Les membres du groupe de travail.
Comment :	Chaque membre prend un temps de travail personnel, reprend la grille de critères et sous-critères et la remplie. Pour chaque critère et sous-critère, chaque membre doit apporter des preuves, justifiant le score attribué (a, b ou c).

ÉTAPE 5 : CENTRALISATION DES 1ERS RÉSULTATS	
Quoi :	Les résultats des travaux individuels sont centralisés et font l'objet d'un 1er traitement. Il s'agit de dégager des tendances qui permettront d'organiser les débats collectifs par la suite.
Qui :	Le coordinateur-trice centralise et procède au 1er traitement des travaux réalisés individuellement. Cela permet d'organiser les échanges pour l'étape 6.
Comment :	Le coordonnateur reprend l'ensemble des scores attribués et établit des moyennes par critères et sous-critères. Cela doit lui permettre d'enclencher les discussions avec le groupe pour l'étape 6.
ÉTAPE 6 : ANALYSE COLLECTIVE DES RÉSULTATS	
Quoi :	Le groupe de travail analyse collectivement les résultats du traitement opéré par le coordonnateur du groupe. Pour cela, le coordonnateur du groupe passe en revue chacun des critères et lance une discussion pour identifier un consensus sur le niveau atteint par la commune. Une fois un consensus identifié pour chacun des critères, le groupe procède à une analyse plus globale, par thématique (sur l'accueil, sur la gestion des réclamations…) en identifiant les principales forces et faiblesses. Chaque constat devra être justifié, argumenté. A l'issue de ce travail, un 1er rapport provisoire est disponible (rapport provisoire 1).
Qui :	Le groupe de travail.
Comment :	Organisation d'une réunion de travail.
ÉTAPE 7 : IDENTIFICATION DES AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES ET/OU URGENTES	
Quoi :	Sur la base des forces et des faiblesses ciblées, il faut identifier les améliorations qui doivent être mises en œuvre en priorité. A l'issue de cette étape, une seconde version du rapport provisoire est disponible (rapport provisoire 2) et contient des mesures d'améliorations.
Qui :	Le groupe de travail et le Directeur-trice des services.
Comment :	Une réunion de travail interne à la commune.
ÉTAPE 8 : VALIDATION DU RAPPORT	
Quoi :	Le rapport provisoire 2 doit être validé par qui de droit (par le Président-e et/ou le Directeur-trice des services) afin d'obtenir un rapport final.
Qui :	Le Président-e et/ou le Directeur-trice des services.
Comment :	Décision du Président-e et/ou du Directeur-trice des services.
ÉTAPE 9 : VÉRIFICATION ET VALIDATION DU RAPPORT PAR LES PAIRS (ASSESSMENT)	
Quoi :	Le groupe de travail (ou des représentants du groupe) rencontrent d'autres communes pour partager les résultats et procéder à une vérification par les pairs.
Qui :	Les membres du groupe de travail et des communes du réseau « communes citoyennes ».
Comment :	Un atelier collectif guidé (le 1er atelier sera guidé par une expertise externe afin de bien formaliser le déroulement).

2. GRILLE INDICATIVE POUR L'AUTOÉVALUATION DES PERFORMANCES DE LA COMMUNE

Chapitre 1 : La qualité de l'accueil

CRITÈRE 1 : L'ACCÈS DU CITOYEN-NE AUX SERVICES PUBLICS EST FACILITÉ.		A	B	C
Sous-critère	*La commune facilite l'accès des personnes qui ont des besoins spécifiques, en situation de handicap, et à mobilité réduite.*			
Sous-critère	*La commune a mis en place une signalétique interne à la commune (dans les locaux de l'administration) et externe (dans la ville afin que chacun puisse se rendre à la commune facilement).*			
Sous-critère	*La commune instaure un système de permanence des services prioritaires (légalisation et état civil) afin que tous les citoyens-nes y aient accès.*			
Sous-critère	*La commune prend des dispositions spécifiques pour les personnes analphabètes.*			
CRITÈRE 2 : LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES SONT FOURNIES AU CITOYEN AFIN QU'IL AIT ACCÈS FACILEMENT AUX SERVICES PUBLICS.		A	B	C
Sous-critère 2.1 :	*La commune met à la disposition du citoyen-ne les procédures administratives à travers tous les moyens disponibles (site web, affichages, réseaux sociaux…).*			
Sous-critère 2.2 :	*La commune met à la disposition du citoyen-ne l'organigramme de l'administration (site web, écran télé- tableau-vidéos …).*			
CRITÈRE 3 : LE CITOYEN-NE EST ORIENTÉ VERS LE SERVICE QUI SAURA RÉPONDRE À SA DEMANDE.		A	B	C
Sous-critère 3.1 :	*La commune renforce son personnel d'accueil par tous les moyens (appui logistique, matériel, formation, mise à disposition des documents utiles…).*			
Sous-critère 3.2 :	*La commune dispose d'une signalétique interne simple et adaptée aux différentes catégories d'usagers.*			

Sous-critère 3.3 :	*Le personnel d'accueil est en capacité d'orienter un citoyen-ne vers une autre administration quand sa demande ne concerne pas la commune.*			
CRITÈRE 4 : LES CITOYENS-NES SONT TRAITÉS ÉQUITABLEMENT DANS L'ACCÈS ET L'OBTENTION DES SERVICES PUBLICS.		A	B	C
Sous-critère 4.1 :	*La commune prend des dispositions spécifiques pour que toutes les catégories de la population aient le même accès aux services publics (personnes à mobilité réduite, personnes éloignées géographiquement de l'administration…).*			
Sous-critère 4.2 :	*La commune organise la file d'attente afin que chacun soit traité de manière équitable.*			
Sous-critère 4.3 :	*La commune prend des dispositions spécifiques pour les personnes avec des besoins spécifiques (femmes enceintes, personnes âgées, personnes à mobilité réduite…).*			

CRITÈRE 5 : LES DEMANDES DES CITOYENS-NES SONT PRISES EN CHARGE.		A	B	C
Sous-critère 5.1 :	*La commune identifie et enregistre les demandes, quel que soit le support (informatique, registre papier…).*			
Sous-critère 5.2 :	*La commune renseigne et oriente le citoyen-ne grâce à un système de signalétique interne efficace et adapté.*			
CRITÈRE 6 : LE CITOYEN-NE EST TRAITÉ AVEC COURTOISIE ET PROFESSIONNALISME.		A	B	C
Sous-critère 6.1 :	*Le personnel d'accueil est formé en communication et son travail est encouragé et valorisé (cadre de travail agréable…).*			
Sous-critère 6.2 :	*La commune développe un système pour recueillir la satisfaction des usagers (quel que soit le moyen).*			
CRITÈRE 7 : LES INFORMATIONS FOURNIES PAR LE CITOYEN-NE RESTENT CONFIDENTIELLES.		A	B	C
Sous-critère 7.1 :	*La commune dispose d'un document (charte par exemple) qui détaille les règles déontologiques du fonctionnaire. Les agents sont formés et informés sur ces règles et des sanctions en cas de manquement sont prévues.*			
Sous-critère 7.2 :	*Les informations que peuvent demander les agents d'accueil sont organisées selon un modèle unifié.*			
CRITÈRE 8 : LE CONFORT DU CITOYEN-NE AU SEIN DES SERVICES PUBLICS SONT GARANTIS.		A	B	C

Sous-critère 8.1 :	*La commune dispose d'un espace d'accueil équipé afin de garantir le minimum de confort (toilettes, sièges…).*			
Sous-critère 8.2 :	*La commune prend des dispositions spécifiques pour les femmes enceintes, les personnes âgées, PMR (…).*			
Sous-critère 8.3 :	La commune prend des mesures spécifiques pendant les vacances scolaires, la rentrée scolaire, le souk hebdomadaire, les marocains de l'étranger.			
CRITÈRE 9 : LES SUGGESTIONS DES CITOYENS-NES SONT PRISES EN COMPTE POUR L'AMÉLIORATION CONTINUE DES SERVICES.		A	B	C
Sous-critère 9.1 :	*La commune organise les dispositions pour recueillir les suggestions des citoyens-nes (guichet, boite, site web email, réseaux sociaux …).*			
Sous-critère 9.2 :	*La commune traite les suggestions et les appliquent (désignation d'une personne responsable du suivi des suggestions et de leur mise en application /prise en charge en coordination avec la direction générale des services).*			

ANALYSE GLOBALE

Principaux points forts qui se dégagent des 9 critères :

Principaux points faibles qui se dégagent des 9 critères :

AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES

En fonction des résultats, quels sont les aspects prioritaires (voir urgents) qui devraient faire l'objet d'une amélioration ?

Les moyens humains, financiers et le leadership politique sont-ils assurés pour mettre en œuvre ces améliorations ?

Sources : inspiré du référentiel sur l'amélioration de l'accueil des usagers dans les services publics, dispositif de l'accueil, Ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration.

Chapitre 2 : La qualité de la gestion des réclamations

CRITÈRE 1 :	**LE CITOYEN-NE EST INFORMÉ SUR SON DROIT À PORTER RÉCLAMATION.**	A	B	C
Sous-critère 1.1 :	*La commune précise et organise les dispositions qu'elle prend pour appliquer le décret sur la gestion des réclamations et les communique par tous les canaux de communication à sa disposition (site web…).*			
Sous-critère 1.2 :	*La commune organise des rencontres d'information avec la société civile et les citoyens-nes pour les sensibiliser sur le droit de dépôt des réclamations.*			
Sous-critère 1.2 :	*La commune utilise le bureau d'accueil pour informer sur le droit de dépôt de réclamations.*			
CRITÈRE 2 :	**LE RECUEIL ET LE TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS SUIVENT UN PROCESSUS ORGANISÉ AU SEIN DE L'ADMINISTRATION COMMUNALE.**	A	B	C
Sous-critère 2.1 :	*La commune précise le circuit de gestion des réclamations (les étapes, qui est responsable de quoi…).*			
Sous-critère 2.2 :	*La commune crée un comité de gestion et traitement de réclamations.*			
CRITÈRE 3 :	**LA COMMUNE ASSURE L'ÉQUITÉ ENTRE LES CITOYENS-NES AFIN QUE CHACUN PUISSE DÉPOSER UNE RÉCLAMATION.**	A	B	C
Sous-critère 3.1 :	*La commune met en place un registre de réception de tous les types des réclamations.*			
Sous-critère 3.2 :	*La commune garantit l'accessibilité physique du bureau des réclamations surtout pour les personnes à mobilité réduite et les personnes à besoins spécifiques (personnes âgées, femmes enceintes…).*			
Sous-critère 3.2 :	*Garantir la possibilité de dépôt des réclamations à tous les citoyens-nes, quelques soit sa localisation (via internet, par téléphone...).*			
CRITÈRE 4 :	**LE CITOYEN-NE EST ASSURÉ D'AVOIR UNE RÉPONSE À SA RÉCLAMATION.**	A	B	C
Sous-critère 4.1 :	*La commune remet automatiquement un récépissé pour chaque réclamation déposée et quel que soit le support (oral, écrit…). Ce récépissé intègre un texte informant le citoyen-ne sur le délai de traitement qui ne dépasse pas 60 jours.*			
Sous-critère 4.2 :	*La commune précise que pour les réclamations urgentes, les délais de traitement sont raccourcis (pour tout ce qui concerne la salubrité et sécurité publique).*			
Sous-critère 4.3 :	*La commune utilise les applications informatiques pour le traitement des réclamations et informer les usagers.*			

ANALYSE

Points forts qui se dégagent des 4 critères:

Points faibles qui se dégagent des 4 critères:

AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES

En fonction des résultats, quels sont les aspects prioritaires (voir urgents) qui devraient faire l'objet d'une amélioration ?

Les moyens humains, financiers et le leadership politique sont-ils assurés pour mettre en œuvre ces améliorations ?

Sources: Inspiré du référentiel sur l'amélioration de l'accueil des usagers dans les services publics, engagement n°9, dispositif de l'accueil, Ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration.

Chapitre 3 : La qualité de la communication communale

CRITÈRE 1 :	LA COMMUNICATION EST INSTITUTIONNALISÉE AU SEIN DE LA COMMUNE.	A	B	C
Sous-critère 1.1 :	*La commune dispose d'une unité spécialisée en communication.*			
Sous-critère 1.2 :	*La commune dispose d'un programme de communication (ou plan annuel de communication).*			
Sous-critère 1.3 :	*La commune prend les dispositions pour que le plan de communication soit mis en œuvre, suivi et que les points sensibles soient abordés (par exemple : un comité pluri-acteurs réunissant fonctionnaires et élu-es).*			
CRITÈRE 2 :	**LA COMMUNE INSTAURE DES ESPACES DE COMMUNICATION EXTERNES (AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE…).**	A	B	C
Sous-critère 2.1 :	*La commune utilise les centres de proximité (la maison du citoyen-ne, maison de quartier…) et les espaces publics dans les quartiers pour communiquer vers le citoyen-ne.*			
Sous-critère 2.2 :	*La commune exploite l'ensemble des outils de communication technologiques à sa disposition (télé, écran géant- radio et média locaux…).*			
Sous-critère 2.3 :	*La commune organise régulièrement des rencontres avec la société civile et les entreprises pour communiquer sur ce qu'elle fait et recueillir les besoins.*			
CRITÈRE 3 :	**LA COMMUNE DISPOSE DE RESSOURCES HUMAINES DE QUALITÉ ET DÉDIÉES À LA COMMUNICATION.**	A	B	C
Sous-critère 3.1 :	*La commune dispose de fonctionnaires formés en communication.*			
Sous-critère 3.2 :	*Les élus-es de la commune sont formés en communication.*			
Sous-critère 3.3:	*Le Conseil communal vote un budget dans lequel des actions de formation en communication sont présentées.*			
CRITÈRE 4 :	**LA COMMUNE A BIEN IDENTIFIÉ SUR QUOI ELLE SOUHAITE COMMUNIQUER ET CERNE BIEN SON INTÉRÊT À COMMUNIQUER.**	A	B	C
Sous-critère 4.1 :	*La commune communique régulièrement sur les initiatives communales qui ont un impact et qui intéresse directement la population.*			
Sous-critère 4.2 :	*La commune communique régulièrement et par tous les moyens sur ses propres contraintes.*			
Sous-critère 4.3 :	*La commune mobilise les citoyens-nes et la société civile pour sa participation aux sessions du conseil.*			

CRITÈRE 5 :	LA COMMUNE CERNE SUR QUOI LE CITOYEN-NE AIMERAIT QUE LA COMMUNE COMMUNIQUE.	A	B	C
Sous-critère 5.1 :	*La commune communique auprès du citoyen-ne sur les projets de proximité qui sont menés (calendrier, étapes…) pour permettre aux citoyens-nes de participer.*			
Sous-critère 5.2 :	*La commune communique auprès du citoyen-ne sur le budget communal (sur les prévisions et sur les réalisations).*			

ANALYSE GLOBALE

Points forts qui se dégagent des 5 critères :

Points faibles qui se dégagent des 5 critères :

AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES

En fonction des résultats, quels sont les aspects prioritaires (voir urgents) qui devraient faire l'objet d'une amélioration ?

Les moyens humains, financiers et le leadership politique sont-ils assurés pour mettre en œuvre ces améliorations ?

Sources : Résolutions issues du 1er forum d'échanges intercommunales, Taroudannt, décembre 2017, DGLC.

Chapitre 4 : La qualité du pilotage/gestion de projet

CRITÈRE 1 :	**POUR CHAQUE PROJET MENÉ, LE CIRCUIT DE PRISE DE DÉCISION EST DÉFINI.**	A	B	C
Sous-critère 1.1 :	*La commune cible les décisions à prendre et qui doit les prendre (exemple : validation d'une étape du projet…).*			
Sous-critère 1.2 :	*La commune précise les fonctions et le niveau d'intervention de chaque acteur dans la prise de décision.*			
Sous-critère 1.3 :	*Pour chaque projet, la commune précise le calendrier prévisionnel des prises de décisions.*			
CRITÈRE 2 :	**POUR CHAQUE PROJET MENÉ, L'ÉQUIPE PROJET EST ORGANISÉE.**	A	B	C
Sous-critère 2.1 :	*La commune cible les compétences techniques nécessaires et désigne les personnes qui rassemblent les compétences identifiées.*			
Sous-critère 2.2 :	*La commune précise les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe projet (qui a la responsabilité de quoi).*			
CRITÈRE 3 :	**POUR CHAQUE PROJET MENÉ, LES OUTILS POUR LE PILOTAGE DU PROJET SONT DÉVELOPPÉS.**	A	B	C
Sous-critère 3.1 :	*La commune conduit une étude technique préalable.*			
Sous-critère 3.2 :	*La commune dispose d'un budget préalablement fixé.*			
Sous-critère 3.3 :	*La commune élabore une planification de mise en œuvre (calendrier des différentes étapes du projet et des intervenants).*			
Sous-critère 3.4 :	*Un suivi est organisé et des réunions périodiques de suivi sont planifiées.*			
CRITÈRE 4 :	**POUR CHAQUE PROJET MENÉ, LE PROCESSUS EST DOCUMENTÉ.**	A	B	C
Sous-critère 4.1 :	*Des comptes-rendus de réunions sont disponibles (réunions de suivi…) et font l'objet d'un classement bien organisé.*			
Sous-critère 4.2 :	*Des rapports de suivi de l'exécution sont rédigés par l'équipe projet.*			
Sous-critère 4.3 :	*Des photos des différentes étapes de mise en œuvre du projet sont disponibles.*			
CRITÈRE 5 :	**POUR CHAQUE PROJET MENÉ, LA COMMUNICATION EST ORGANISÉE.**	A	B	C
Sous-critère 5.1 :	*La commune désigne une personne pour communiquer sur le projet.*			
Sous-critère 5.2 :	*Une coordination de la communication entre la cellule de communication et la composante du Conseil et les autres services concernés est organisée.*			
Sous-critère 5.3 :	*La commune élabore et diffuse un rapport annuel sur l'état d'avancement des projets en*			

	version simple et accessible pour le citoyen-ne.			

ANALYSE GLOBALE

Points forts qui se dégagent des 5 critères :

Points faibles qui se dégagent des 5 critères :

AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES

En fonction des résultats, quels sont les aspects prioritaires (voir urgents) qui devraient faire l'objet d'une amélioration ?

Les moyens humains, financiers et le leadership politique sont-ils assurés pour mettre en œuvre ces améliorations ?

Sources : Résolutions issues du 2ème forum d'échanges intercommunales, Meknès, novembre 2018, DGLC.

La cotation :

A	C'est très bien organisé (il y a un processus organisé). C'est fait de manière systématique (cela s'applique à tous et ne varie pas selon la volonté d'un fonctionnaire ou d'un autre). Un document ou tout autre support peut le prouver facilement.
B	Cela commence à être organisé (un début de processus est élaboré mais pas forcément encore formalisé) mais ce n'est pas encore systématique au sein de la commune. On ne peut pas toujours le prouver facilement car il n'y a pas toujours de document, ou tout autre preuve tangible, disponible.
C	C'est inexistant ou très embryonnaire et n'est pas du tout systématique. Aucun document ou tout autre support peut attester de la pratique.

Partie 3

Vérification et validation du rapport par les pairs (Assessment)

1. L'ASSESSMENT PAR LES PAIRS : À QUOI CELA SERT ?

Une fois que la commune a autoévalué ses performances, il est important « d'objectiver » les résultats. Objectiver consiste dans ce cas bien précis à apprécier la fiabilité des résultats de l'autoévaluation. Un « résultat fiable » est un résultat qui peut être prouvé par des arguments (ou « preuves ») concrets, tangibles.

Par exemple : si, pour le sous-critère 1.1 « La commune facilite l'accès des personnes qui ont des besoins spécifiques, en situation de handicap, et à mobilité réduite », la commune s'attribue le score « a », elle devra être en capacité de le prouver et de l'illustrer très concrètement. Exemple de preuves concrètes : les locaux de la commune sont dotés de rampes d'accès pour fauteuils roulants ou une signalétique au sol permet aux personnes mal-voyantes de s'orienter. Si la commune n'est pas en capacité d'illustrer par ce type de preuve concrète, alors l'autoévaluation ne peut pas être considérée comme fiable.

L'objectivation des résultats permet alors d'ajuster les conclusions du rapport d'évaluation. Par exemple, il se peut qu'une commune ait sous-estimé ses performances ou, au contraire, se soit parfois surestimé. L'assessment par les pairs permet alors d'affiner, d'enrichir et d'ajuster. Une fois ce travail mené, le rapport d'autoévaluation peut être considéré comme validé.

L'assessment par les pairs permet ensuite de discuter la pertinence des pistes d'amélioration ciblées par une commune. Par pertinence, on entend « vérifier que les actions d'améliorations ciblées trouvent toute leur justification dans les résultats de l'autoévaluation ».

Enfin, l'intérêt majeur de l'assessment est de promouvoir l'apprentissage entre les pairs. Lors des échanges et discussions entre communes, chacun peut faire part de son expérience, de ses succès et de ses échecs pour, finalement, créer une communauté d'apprentissage dont l'objectif premier est la promotion de l'innovation.

2. COMMENT SE DÉROULE L'ASSESSMENT PAR LES PAIRS

L'assessment par les pairs peut se dérouler de plusieurs manières en fonction des moyens dont on dispose. Quand on dispose de moyens suffisants, il est possible que les pairs (un groupe de communes) se déplacent dans une commune pour procéder à l'assessment de cette seule et unique commune. Le groupe se déplace ensuite dans une autre commune et ainsi de suite. L'avantage est de pouvoir vérifier concrètement un certain nombre d'arguments, de preuves. Cette formule est très intéressante mais très cher et chronophage car elle suppose beaucoup de déplacements.

Quand les moyens sont limités en temps et en budget, il est possible de réunir l'ensemble des pairs (les communes) en même temps et de procéder aux assessments « en bloc », sans forcément effectuer des constats sur le terrain spécifique de chaque commune. Cela suppose donc que chaque commune soit honnête dans ses affirmations et soit dans l'optique réelle d'apprendre et de s'améliorer par le contact et les échanges avec d'autres.

Ainsi et dans le cas d'un assessment « en bloc », il est possible de procéder ainsi :

ÉTAPES	CONTENU	OUTILS SUPPORTS NÉCESSAIRES
Organisation	Avant de commencer le travail, il est important que les communes paires identifient un secrétaire de séance. C'est cette personne qui aura la charge de: • Gérer la parole et la distribuer; • Établir le procès-verbal final. Ce procès-verbal est une grille de critères vierge sur laquelle seront consignés les avis consensuels du groupe; • Faire signer le procès-verbal par les participants-es.	Une grille de critères vierge.
Présentation des résultats de l'autoévaluation.	**Présentation du contenu du rapport d'autoévaluation et écoute active** La commune qui fait l'objet de l'assessment présente le contenu de son rapport d'autoévaluation en reprenant chacun des critères. Pour chacun de ces critères, la commune: • Mentionne son score ; • Donne les arguments probants qui justifient ce score (les arguments, les preuves). Pendant ce temps, les autres communes sont en écoute active et identifient des questions à poser. Ces questions doivent permettre d'apprécier si la commune s'est éventuellement surestimée ou sous-estimée. Idéalement, les communes paires ont pu disposer du rapport d'autoévaluation avant l'assessment. Elles peuvent ainsi se préparer, ce qui permet de gagner du temps. **Vérification des résultats par les pairs** Sur la base de la présentation et de l'écoute active, s'ensuit une phase de questions. Les questions peuvent être posées à la fin de chaque critère. Cela rend la session plus dynamique. Les communes qui font passer l'assessment orienteront leurs questions vers la recherche de preuves/arguments. *Par exemple : Quels sont les aménagements que vous avez mis en place dans les locaux de la commune et qui permettent aux personnes à mobilité réduite de pouvoir accéder sans contraintes aux services publics ?* La commune qui fait l'objet de l'assessment répond à chaque question et donne les arguments dont elle dispose. La commune qui fait l'objet de l'assessment termine sa présentation en exposant les priorités d'amélioration qu'elle s'est fixée.	Idéalement, chaque commune doit être en possession du rapport d'autoévaluation des autres communes. Pour faciliter l'écoute active, les communes paires dispose d'une grille de critères vierge afin de prendre des notes.

ÉTAPES	CONTENU	OUTILS SUPPORTS NÉCESSAIRES
Avis des communes paires sur le rapport d'autoévaluation.	**Délibération consensuelle par les pairs** Une fois le rapport d'autoévaluation présenté et les questions posées, les communes paires prennent un temps de réflexion entre elles afin d'analyser la concordance entre le contenu du rapport d'autoévaluation présenté et les réponses données aux questions posées. Ce temps se fait sans la commune qui est l'objet de l'assessment. Les communes paires statuent critère par critère selon trois directions: • Elles sont « en parfait accord » avec l'autoévaluation et mettent en avant les principaux arguments qui fondent l'avis; • Elles sont « en accord avec réserve » avec les résultats de l'autoévaluation. Les réserves sont mentionnées et justifiées par des arguments. *Par exemple : relativement à l'accueil de personnes à mobilité réduite, des aménagements sont effectivement effectués dans les locaux de la commune (une rampe d'accès à l'accueil, des sièges confortables sont à la disposition des personnes à mobilité réduite (…). Seule réserve : il n'y a aucune mention sur les sièges d'une priorité accordée aux personnes à mobilité réduite.* • Elles sont en désaccords soit « négatif » dans le cas où la commune s'est surestimée (manque des preuves probantes), soit en « positif » lorsque la commune semble s'être sous-estimée (plus de preuves probantes mises en avant lors des questions/réponses que le rapport ne l'indique). Enfin, les communes paires partagent leurs avis sur la pertinence des actions d'amélioration prioritaires ciblés par la commune qui fait l'objet de l'assessment. Pour chaque point, les communes pairs doivent justifier leur position en s'inspirant d'une expérience connue (soit mise en œuvre ailleurs, soit mise en œuvre dans leur propre commune). Pour l'ensemble de ces points, les communes pairs identifient autant que possible un consensus. Si elles n'arrivent pas à se mettre d'accord, elles mettent de côté le point en question. **Consensus collectif final** Une fois que les pairs ont délibéré, organisation d'un temps collectif comprenant les pairs et la commune qui fait l'objet de l'assessment. Les pairs font alors part à la commune qui fait l'objet de l'assessment de leur avis sur chacun des critères, arguments à l'appui, et sur la pertinence du plan d'amélioration. Le jugement porté par les pairs doit être bienveillant, centré sur l'amélioration des pratiques. Tout jugement doit par ailleurs être argumenté. Dans le cas contraire, il n'est pas valable. Ce temps collectif est l'occasion pour les communes d'échanger sur leurs pratiques, sur leurs succès et leurs éventuels échecs. **Résultats consensuels consignés**	Une grille de critères vierge afin de consigner le fruit du consensus entre pairs. Cette grille de critères vierge mentionnera en outre la date, le lieu, les participants-es et fera office de procès-verbal qui devra être signé par les participants-es.

ÉTAPES	CONTENU	OUTILS SUPPORTS NÉCESSAIRES
	Une fois un consensus identifié et le rapport d'autoévaluation ajusté tant au niveau des critères qu'au niveau du plan d'amélioration, les résultats sont consignés dans un procès-verbal qui est la grille de critères vierge. Pour chaque critère, le secrétaire de session mentionnera : • En parfait accord • Ou « en accord avec réserves ». Les réserves seront mentionnées; • Ou « en désaccord » (positif ou négatif). Les arguments seront mentionnés. • Le score consensuel (à la hausse ou à la baisse) sera mentionné dans la case prévue à cet effet. Les ajustements au plan d'amélioration seront également mentionnés.	
Mise en valeur, exploitation des résultats obtenus à l'issue de la démarche et institutionnalisation	**Intégration des résultats du processus dans la planification communale**	La planification des actions de la commune – Le PAC (par exemple).
	Une fois le processus terminé, il est essentiel que le plan d'amélioration qui a été défini soit intégré dans la planification de la commune. Au préalable, les résultats doivent ainsi être partagés avec les fonctionnaires communaux concernés (par exemple : partage des résultats avec les fonctionnaires en charge de l'accueil à la commune) pour que, au final, chacun se sente responsable de la mise en œuvre des actions identifiées dans le cadre du plan d'amélioration. Lors de la rencontre avec les fonctionnaires qui devront participer à la mise en œuvre du plan d'amélioration, il sera question de : • Expliquer le contenu du plan d'amélioration et répondre aux questions des fonctionnaires qui n'ont potentiellement pas participé à l'échange entre pairs; • Définir les responsabilités dans la mise en œuvre : qui fait quoi? • Définir un calendrier : qui fait quoi et quand? • Évaluation des progrès réalisés selon un timing convenu collectivement. Si cette étape n'est pas menée, il est fort probable que le plan d'amélioration ne soit jamais mis en œuvre.	
	Valorisation du travail réalisé et institutionnalisation de la démarche	

ÉTAPES	CONTENU	OUTILS SUPPORTS NÉCESSAIRES
	Ce processus de benchlearning est une manière d'améliorer ses pratiques et, de manière générale, d'améliorer la qualité des services publics rendus au citoyen-ne. Il est important de mettre en valeur ce travail. Plusieurs types d'actions peuvent alors être enclenchées: • Publication du rapport final sur le site internet de la commune; • Note interne à tous les agents pour mentionner l'existence du rapport final et féliciter les agents qui ont participé; • Présentation synthétique des résultats aux élus-es; Cette étape de valorisation est nécessaire, voir indispensable afin que cette démarche s'institutionnalise et devienne une pratique courante de l'administration. Pour cela, il est nécessaire et indispensable que le top management (directeur-trice des services et directeurs-trices) et les élus-es agissent et prennent les mesures qui s'imposent. Par exemple, une circulaire peut être rédigée et diffusée afin que tous les fonctionnaires sachent que cette pratique va devenir récurrente. De même, il paraît nécessaire de désigner un « référent benchlearning » qui a la responsabilité d'organiser la démarche et de la piloter.	

Conclusion

Quelques constats issus de la pratique

Les principales « mises en garde » ci-dessous exprimées sont le fruit d'une réflexion menée avec les communes à l'issue de la phase test. Ces mises en garde constituent des conditions de réussite.

1. LE PORTAGE POLITIQUE ET DU TOP MANAGEMENT

L'expérience de la phase test montre que ce processus ne peut être porteur d'améliorations concrètes que si le niveau politique et le top management sont convaincus de la démarche appropriée. Cela semble d'autant plus important que l'ensemble du processus nécessite du temps de travail de la part des fonctionnaires. Si le processus n'est pas soutenu politiquement et administrativement, les chances qu'il génère des améliorations dans la qualité des services publics rendus seront faibles.

2. UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

Il est essentiel que l'ensemble de la démarche soit conduit en mode participatif, notamment la phase d'autoévaluation des performances. En effet, si cette phase est conduite par une seule et même personne, les résultats ne seront pas considérés comme fiables dès lors où ils n'auront pas été croisés avec d'autres perceptions. L'étape de constitution du groupe de fonctionnaires et/ou d'élus-es qui participeront à la démarche d'autoévaluation est donc une étape importante car de la diversité des profils dépendra en grande partie la fiabilité des résultats de l'autoévaluation.

3. UNE DÉMARCHE QUI PREND DU TEMPS

Comme toute démarche évaluative, le présent processus prend du temps. Il en prend d'autant plus qu'il doit être participatif. Il est donc important que chaque fonctionnaire et/ou élu-e qui s'engage à participer ait conscience que cela nécessitera du temps de travail qui doit être approximativement quantifié. Ce temps de travail nécessaire devrait normalement être validé par la hiérarchie.

4. UN PILOTAGE ESSENTIEL

Pour que le processus soit mené en qualité et dans les délais, il est essentiel qu'un pilote soit désigné. Ce pilote a la charge de veiller à ce que le processus soit planifié dans le temps, que les personnes identifiées pour la démarche soient mobilisées. Le pilote a également en charge la rédaction du rapport final d'autoévaluation et doit veiller à la qualité des informations contenues. Pour mener à bien sa mission, il est important que le pilote soit formé au préalable à la démarche (formation sur le contenu et sur les étapes méthodologiques) car il-elle doit être en capacité d'assurer la qualité et de guider ses collègues dans la mise en œuvre des étapes.

5. UNE DÉMARCHE QUI NÉCESSITE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA SINCÉRITÉ

Enfin, une telle démarche n'est fiable que si les informations fournies sont sincères. Il serait effectivement contre-performant d'enjoliver la réalité, tout comme de la dramatiser à l'excès. Il est donc important de situer à la fois ses forces mais aussi ses faiblesses. Il revient ainsi au pilote de garantir cette sincérité qui constitue un point essentiel pour la réussite de la démarche.