ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DIRECTION GÉNÉRALE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

2.1

Méthodologie d'élaboration du manuel de procédures de la Région

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DIRECTION GENERALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

جمعية جهات المغرب
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵜⵎⴰⵣⵉⵖⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ASSOCIATION DES RÉGIONS DU MAROC

تشارك
TASHAROC
for Open Regions

British Embassy
Rabat

2022

Sommaire

Introduction générale 5

AXE 1 : Concepts de base relatifs au manuel de procédures 7
1 - Quelle est la définition d'un manuel de procédures? 7
2 - Pourquoi la Région a-t-elle besoin d'un manuel de procédures? 7
3 - Quelles sont les sources du manuel de procédures? 8
4 - Qui est concerné par le manuel de procédures? 9
5 - Le manuel de procédures doit-il être diffusé? 9
6 - Existe-t-il des conditions particulières à la rédaction du manuel? 10

AXE 2 : Méthodologie d'élaboration du manuel de procédures 11
1 - Étape 1 : Identification précise de l'objet du manuel 12
2 - Étape 2 : Diagnostic participatif des forces et faiblesses relatives à l'objet du manuel et à son champ d'action 13
3 - Étape 3 : Détermination des objectifs et des étapes de la procédure 16
4 - Étape 4 : Détermination des responsabilités et de la durée de chaque procédure 18
5 - Étape 5 : Préparation des listes de pièces jointes et des documents nécessaires pour chaque procédure 19
6 - Étape 6 : Compilation des textes législatifs et réglementaires et circulaires liés à l'objet du manuel 20
7 - Étape 7 : Mise en place de mécanismes de suivi, d'évaluation et de gestion des conflits 21
8 - Étape 8 : Rédaction finale et mise en sommaire du manuel 25

Méthodologie d'élaboration du manuel de procédures de la Région

Introduction générale

Conformément à l'article 245 de la loi organique n°111.14 relative aux Régions, et dans le cadre de la mise en œuvre des règles de gouvernance liées au principe de libre administration, le Président du Conseil de la Région prend les mesures nécessaires en vue d'adopter des méthodes efficaces pour la gestion de la Région, notamment :

- La définition des fonctions et la mise en place des manuels de procédures relatifs aux activités et aux missions dévolues à l'administration de la Région et à ses organes exécutifs et gestionnaires;
- L'adoption d'un système de gestion par objectifs;
- L'établissement d'un système de suivi des projets et des programmes où sont fixés les objectifs à atteindre et les indicateurs de performance y afférents.

En outre, selon l'article 246 de la même loi organique, la Région doit, sous la supervision du Président de son Conseil, procéder à l'évaluation de son action, mettre en place le contrôle interne, recourir à l'audit et présenter le bilan de sa gestion.

À partir de ce constat, la Région est explicitement tenue d'adopter des modes de gestion modernes, dans le but d'ancrage de la gouvernance au niveau de sa gestion. Dans ce cadre, l'élaboration de manuels de procédures liés aux activités et missions dévolues à la Région et à ses organes exécutifs et gestionnaires fait partie des chantiers importants sur lesquels il faut s'atteler, et ce compte tenu de nombreuses considérations :

Premièrement, l'élaboration des manuels de procédures par la Région est devenue une obligation légale prévue par la loi organique relative aux Régions;

Deuxièmement, expliquer et simplifier les différentes procédures liées aux missions confiées à la Région, selon un processus et un cadre logique, et ce en conformité avec le système juridique et réglementaire qui encadre les procédures objet du guide;

Troisièmement, promouvoir la communication interne et externe de la Région, dans la mesure où le manuel des procédures est l'un des mécanismes qui contribuent de manière significative à la communication et à la diffusion de l'information, aussi bien en interne au niveau des structures administratives de la Région, qu'en externe vis-à-vis de ses partenaires;

Quatrièmement, le manuel de procédures est considéré comme une forme de contrôle interne, un fondamental pour la définition des missions et des responsabilités, un outil d'évaluation et un levier important pour la gestion des risques, le contrôle interne et l'audit interne.

A cet égard, et dans le cadre de l'accompagnement des Régions par la Direction Générale des Collectivités Territoriales du Ministère de l'Intérieur et afin d'activer le chantier d'élaboration des manuels de procédures au niveau des Régions, ce livret a été élaboré, en partenariat avec un groupe d'experts, portant sur la méthodologie d'élaboration de ces manuels, afin de permettre aux Régions de s'approprier la méthodologie, les mécanismes et les démarches à suivre, tout en respectant le système législatif et règlementaire qui encadre les activités et les missions qui constituent l'objet du manuel.

AXE 1

CONCEPTS DE BASE RELATIFS AU MANUEL DE PROCÉDURES

1 / Quelle est la définition d'un manuel de procédures?

Le manuel de procédures est un inventaire de mesures et de démarches à suivre pour réaliser les objectifs d'une institution et atteindre des résultats bien définis portant sur un objet précis pendant une durée déterminée.

Il s'agit d'un document descriptif, précis et détaillé mettant en exergue les éléments suivants :

- Les flux de documents et informations;
- Les étapes de préparation, de réalisation et de suivi;
- Les méthodes de délégation et d'approbation;
- Les différents niveaux de responsabilités;
- Les parties prenantes dans chacune des étapes.

Sur la base de ce qui précède, le manuel de procédures est un document qui couvre l'ensemble des opérations et des fonctions liées soit à un service, soit à une activité administrative donnée et prend en compte les étapes, les niveaux précis de responsabilité, les objectifs et les résultats, ainsi que les documents accompagnant chaque étape.

2 / Pourquoi la Région a-t-elle besoin d'un manuel de procédures?

L'établissement de manuels de procédures relatifs aux activités et missions confiées à la Région et à son appareil exécutif et gestionnaire est devenu une exigence légale.

Aussi, l'énorme dispositif juridique qui régit les Collectivités Territoriales avec ses différentes ramifications et la multitude d'intervenants, élus, fonctionnaires et partenaires institutionnels en particulier, sont autant de facteurs qui empêchent la maitrise globale de ce dispositif et le rôle

qu'incombe à chaque intervenant. Par conséquent, le besoin et la raison principale de la préparation et l'élaboration de tout manuel de procédures est de convertir le dispositif juridique en vigueur (lois, décrets, etc.), les normes internes et quelques bonnes pratiques, en règles méthodologiques sous forme de processus clairs, bien définis et facilement accessibles à tous.

Par ailleurs, le manuel de procédures est considéré comme un des mécanismes qui contribue de manière significative à la communication interne et à la diffusion d'informations, de manière claire et précise, au niveau des structures administratives, et ce selon des missions qui sont préalablement définies sur le plan chronologique.

3 / Quelles sont les sources du manuel de procédures?

Le manuel de procédures n'est ni un travail personnel ni un travail individuel afférents uniquement aux fonctionnaires, mais il est plutôt un travail qui est élaboré selon des sources bien claires, dont les plus importantes sont :

La législation :

C'est l'ensemble des textes législatifs liés au fonctionnement des Conseils des Régions en tête desquels on trouve, la loi organique n° 111.14 relative aux Régions, les lois régissant les finances, l'aménagement du territoire, l'environnement...etc;

Les décrets et circulaires :

C'est l'ensemble des décrets et circulaires émis par le Ministère de l'Intérieur ou ceux publiés conjointement par celui-ci et d'autres Ministères;

Les expériences réussies :

Ce sont les différentes pratiques, outils et approches qui ont été expérimentées au niveau de quelques services, départements ou directions ou lors du traitement de certains dossiers spécifiques, et qui ont prouvé leur efficacité, que ce soit au niveau interne de la Région ou externe dans les rapports de celle-ci avec d'autres institutions ou usagers.

4 / Qui est concerné par le manuel de procédures?

Le manuel de procédures cible l'ensemble d'individus et institutions en rapport avec le Conseil de la Région. Il s'agit de :

Au niveau interne :

Les élus (es), les fonctionnaires et l'ensemble des directions, des départements et des services au sein du Conseil de la Région. En fait, c'est eux qui sont concernés par la préparation, la mise en œuvre, la réalisation et l'évaluation de l'activité administrative au niveau interne;

Au niveau externe :

Les usagers, que ce soit les citoyennes et citoyens, les autres Collectivités Territoriales et les autres services et institutions déconcentrées. Ceux-sont soit des usagers qui sont directement ciblés ou concernés par les politiques régionales (clients), soit des institutions partenaires de la Région dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation de certaines politiques régionales.

5 / Le manuel de procédures doit-il être diffusé?

Une fois approuvé, le manuel de procédures devient un document engageant les fonctionnaires et les services concernés au sein de la Région. Il encadre l'activité administrative de la Région dans ses relations avec les citoyennes et citoyens et les autres institutions. Pour ce faire, il est donc souhaitable de :

- Mettre le manuel de procédures sur le tableau d'affichage au siège de la Région, aux fins de publicité, d'information et de diffusion;
- Mettre le manuel de procédures sur le portail électronique de la Région, afin de partager son contenu avec la population et les partenaires, et de permettre aux autres Collectivités Territoriales de s'inspirer des expériences et pratiques réussies qui y sont incluses;
- Permettre aux partenaires et aux parties prenantes d'avoir des copies du manuel de procédures afin de prendre connaissance de son contenu;
- S'assurer de manière continuelle que le manuel de procédures est accompagné des documents fondateurs et de questions connexes (par exemple, un appel à projets ou des demandes de subvention s'il existe un manuel de procédure dédié).

6 / Existe-t-il des conditions particulières à la rédaction du manuel?

Étant donné que le manuel de procédures est un document d'harmonisation du dispositif légal et réglementaire avec la réalité pratique et compte tenu du fait qu'il est perçu comme étant un outil de promotion des bonnes pratiques et des expériences réussies liées à un service ou à une activité de la Région, la rédaction de celui-ci devrait être soumise aux considérations suivantes :

- Utiliser un langage simple et accessible;
- Être conforme à la réalité pratique;
- Veiller sur la clarté et l'exactitude du contenu tout en laissant une marge suffisante pour une mise à jour continue;
- Déterminer les responsabilités relatives aux différents niveaux de la procédure;
- Respecter un calendrier précis.

AXE 2

MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU MANUEL DE PROCÉDURES

Présentation

En vue de garantir une large appropriation du manuel de procédures par l'ensemble des services et cadres de la Région, la démarche d'élaboration de celui-ci doit être basée sur une approche participative, le but étant de garantir la participation de toutes et tous ceux qui sont concernés par la procédure objet du manuel. Malgré la simplicité d'une telle approche, celle-ci garantit à toutes les personnes impliquées de présenter les défis, les contraintes ainsi que les opportunités offertes et elle permet également l'établissement des règles, qui doivent faire objet d'un consensus, pour l'accomplissement des responsabilités, tout en précisant les missions et le temps requis pour leur réalisation. À cette fin, il importe de respecter un ensemble d'étapes principales pour la préparation et l'élaboration du manuel de procédures. Et d'une manière générale, tout manuel de procédures répond aux questions connexes suivantes :

- **Quel est l'objet du manuel des procédures?**
- **Quelle est la finalité de la procédure?**
- **Quelles sont les missions de chaque procédure?**
- **Qui est responsable de la mssion?**
- **Quelle est sa base légale et réglementaire?**
- **Quel est le délai de réalisation de la mission?**
- **Quelles sont les prenantes de la mission?**
- **Quelle est la date de fin de la mission?**
- **Quel est le livrable de la mission?**
- **Quels sont les documents types pour la réalisation de la mission?**
- **Comment est assuré le suivi de la mission?**
- **Quels sont les mécanismes d'évaluation de la mission?**

1 / Étape 1 : Identification précise de l'objet du manuel

À ce stade, l'équipe concernée par l'élaboration et la rédaction du manuel de procédures détermine d'une manière précise l'objet du manuel en se basant sur son référentiel légal et règlementaire et en identifiant le département concerné.

Cette mission prend environ une journée de travail d'une équipe constituée d'au moins quatre cadres, où il est procédé à la discussion de l'objet (par exemple, la préparation du programme de développement Régional) et au recueil des textes légaux et réglementaires qui le régissent conformément à ce qui suit :

Matrice d'identification de l'objet du manuel

Sujet du manuel	Cadre législatif	Cadre règlementaire	Responsabilité politique	Responsabilité administrative
Programme de développement Régional	Loi organique N° 14.111 relative aux Régions, particulièrement les articles 81-83-84-85-86-87-86-97-101-105-115)	Décret n ° 2.16.299 du 29 juin 2016 définissant : La procédure d'élaboration, de suivi, de mise à jour et d'évaluation du programme de développement Régional et les mécanismes de dialogue et de concertation pour sa préparation	- Le Conseil de la Région - Le Président du Conseil de la Région	- Le Directeur Général des Services - Le Directeur des affaires de la présidence

2 / Étape 2 : Diagnostic participatif des forces et faiblesses relatives à l'objet du manuel et à son champ d'action

Au cours de cette étape, l'équipe chargée de l'élaboration et de la rédaction du manuel procède au diagnostic participatif au niveau des différents services concernés par l'objet du manuel, afin d'identifier les contraintes et les défis, précédemment rencontrés ou potentiellement susceptibles d'être posés pour la Région, pour la mise en œuvre de la procédure objet du manuel (par exemple, procédure de préparation du programme de développement Régional).

Il est également procédé à la détermination des forces et des cas de succès enregistrés par la Région dans ce registre, tout en veillant sur l'écoute de tous les intervenants, qu'ils soient internes ou externes à la Région (si le manuel présente un intérêt pour d'autres parties), ainsi qu'à la réalisation d'un diagnostic précis pour faire ressortir les forces, les faiblesses et les capacités internes et externes, de la manière suivante :

2 - a

Détermination des personnes concernées par le diagnostic

Au cours de cette étape, l'équipe établit une liste des personnes concernées par le diagnostic, pour sonder leur avis sur les réussites et les défis comme suit :

Matrice des personnes concernées par le diagnostic participatif pour l'élaboration du manuel : Cas du manuel de procédures pour l'élaboration du plan de développement régional

Partie concernée	Missions et rôles dans la préparation du plan de développement régional	Date et durée de la rencontre
Services de la Wilaya de la Région	- Coordination des opérations de préparation - Coordination avec les services externes	Le : ... / .... / ..... 4 heures
Echantillon de cadres des services et des commissions de la Région	- Participation à la réalisation du plan - Participation au diagnostic et à la planification • Délibération en commissions • Délibération pendant la session du Conseil	Le : ... / .... / ..... 4 heures
Échantillon de membres des instances consultatives prévues à l'article 117 de la loi organique relative aux Régions: • Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre • Instance des jeunes • Instance des acteurs économiques	Participation au diagnostic participatif	Le : ... / .... / ..... 4 heures
Echantillon des services extérieurs	Fournir les informations au Conseil de la Région	Le : ... / .... / ..... 4 heures
.....	.....	.....

2 - b

Réalisation du diagnostic participatif

À ce stade, l'équipe affectée à la conduite du diagnostic doit, de manière participative :

- Identifier les forces et faiblesses de la Région et conduire l'opération du diagnostic en relation avec l'objet du guide;
- Identifier les leçons tirées des expériences antérieures;
- S'enquérir des capacités de l'ensemble des parties concernées en organisant des focus groupes avec eux ou des ateliers participatifs.

A cet égard, un outil méthodologique spécifique à chacune des catégories des parties concernées est développé et une fiche technique est élaborée faisant ressortir l'objet du diagnostic, ses motivations et sa finalité.

Matrice de la fiche technique du diagnostic participatif pour l'élaboration du manuel : Exemple du manuel de procédures pour l'élaboration du plan de développement régional

Partie concernée	Méthodologie retenue	Personne(s) chargée(s) de la réalisation du diagnostic	Date de la rencontre
Echantillon de cadres des services et des commissions de la Région	- Focus groupes -.....	- Mr. X - Mme. Y	Le : ... / .... / .....
Échantillon de membres des instances consultatives prévues à l'article 117 de la loi organique relative aux Régions : • Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre • Instance des jeunes • Instance des acteurs économiques	Ateliers participatifs	- Mr. A - Mme. B	Le : ... / .... / .....
Echantillon des services extérieurs	Entretiens orientés	- Mr. Z	Le : ... / .... / .....

Matrice des résultats du diagnostic participatif pour l'élaboration du manuel : Exemple du manuel de procédures pour l'élaboration du plan de développement régional

Partie concernée	Forces déclarées	Faiblesses déclarées	Propositions et conclusions
Les services internes de la Région et les commissions			
Échantillon de membres des instances consultatives prévues à l'article 117 de la loi organique relative aux Régions : • Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre • Instance des jeunes • Instance des acteurs économiques			
Services extérieurs			

3 / Étape 3 : Détermination des objectifs et des étapes de la procédure

Pendant cette étape, l'équipe technique chargée de préparer le manuel veille sur la transformation de l'objet du manuel en des étapes précises, tout en se conformant de manière stricte aux lois et décrets qui régissent le champ d'action de la procédure, et en s'inspirant des expériences réussies en cas d'absence ou d'insuffisance du cadre juridique ou lorsqu'il n'est pas clair et précis. Par exemple, dans le cas du manuel de l'instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre au niveau de la Région, même s'il n'existe pas de texte réglementaire qui organise la mise en place d'une telle instance, la loi organique relative aux Régions (texte juridique) et le manuel de procédures relatif à la création, la mise en place, le fonctionnement et le suivi de cette instance, qui a été établi par la DGCT, (voir le portail national des Collectivités Territoriales / publications / manuels) sont assez suffisants pour combler ce vide.

Cette étape est délicate et nécessite une lecture attentive des lois, décrets d'application et circulaires ministérielles, et exige la transformation de toutes ces dispositions en étapes assorties d'objectifs précis, de la manière suivante:

Matrice de détermination des phases et objectifs du manuel : Exemple du manuel de procédures pour l'élaboration du plan de développement régional

Étape 1 : Préparation de l'élaboration du projet de programme de développement régional

Responsabilité : Le Président du Conseil de la Région en étroite coordination avec le Wali de la Région et en présence de représentants des services deconcentrés de la Région;
Référence : Article 4 du décret n ° 2.16.299 relatif à la procédure de préparation du programme de développement régional;
Objectif : Assurer une coordination optimale entre le Conseil de la Région et les services de la Wilaya de la Région.

Étape 2 : Annonce du lancement du programme de développement Régional

Responsabilité : Les affaires de la présidence et la Direction Générale des services;
Référence : Articles 4 et 5 du décret n ° 2.16.299 relatif à la procédure d'élaboration du programme de développement régional;
Objectif : Information et large participation de toutes les parties concernées par le projet de programme de développement régional.

Étape 3 : Lancement du diagnostic participatif

Responsabilité : La Direction Générale des services en coordination avec le bureau d'études en cas de son mandatement ou l'équipe chargée du diagnostic;
Référence : Article 6 du décret n ° 2.16.299 relatif à la procédure d'élaboration du programme de développement régional;
Objectif : Large participation de toutes les catégories et institutions au diagnostic.

Étape 4 : Définition et hiérarchisation des priorités de développement de la Région

Responsabilité : .....
Référence : .....
Objectif : .....

4 / Étape 4 : Détermination des responsabilités et de la durée de chaque procédure

Au cours de cette étape, l'équipe chargée de préparer le manuel travaille sur la finalisation du tableau précédent en déterminant les responsabilités et en attribuant un délai pour chaque procédure tout en tenant compte des résultats du diagnostic participatif, des contraintes qui ont été identifiées, des expériences réussies déclarées et des propositions de toutes les parties concernées précédemment mentionnées.

Matrice de détermination des responsabilités et de la durée de chaque procédure/ Exemple du manuel de procédures pour l'élaboration du plan de développement Régional

Mission	Responsabilité	Temps alloué	Durée	Référence
Étape 3 : Réalisation du diagnostic participatif				
Identification de l'équipe en charge du diagnostic	Directeur Général des services	Une semaine au plus tard après la diffusion de la décision de préparation et d'élaboration du programme de développement Régional	Un jour	Il faut faire référence au numéro et la date du Décret relatif au PDR
Identification des personnes concernées par le diagnostic	L'équipe ou le bureau d'études en charge du diagnostic	Le lendemain de l'adoption de la décision de préparation du projet du programme de développement Régional	3 jours	Décision d'attribution de la mission de diagnostic
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

5 / Étape 5 : Préparation des listes de pièces jointes et des documents nécessaires pour chaque procédure

Au cours de cette étape, les documents détaillés de chaque étape sont rassemblés avec les listes de vérification, de sorte que chaque procédure ou mission soit dotée de l'ensemble des documents et pièces jointes sur lesquelles il faut s'appuyer ou sont susceptibles d'être reçus à la fin de cette procédure ou étape.

Matrice de listes de pièces jointes et des documents nécessaires pour chaque procédure

Mission	Document référence	Document définitif et pièce jointe à soumettre	Date	Responsable de la validation
Étape 3 : Réalisation du diagnostic participatif				
Identification des personnes concernées par le diagnostic	Décision de nomination de l'équipe en charge du diagnostic	Liste détaillée des noms, adresses et qualité des personnes concernées	Trois jours après la décision de nomination	Le Président du Conseil de la Région
Réalisation du diagnostic participatif	Décision de nomination de l'équipe en charge du diagnostic	Rapport final de synthèse des résultats du diagnostic participatif	Une semaine après la fin de la mission de diagnostic	Le Président du Conseil de la Région
.....	.....	.....	.....	.....

En plus de cette matrice, l'équipe chargée d'élaborer le manuel peut mettre des modèles pour chaque procédure ou mission à l'intérieur de la même procédure, notamment des :

- Modèles de procès-verbaux
- Modèles de listes de présence
- Formes de rapports de synthèse
- Modèles de matrices de diagnostic ...

6 / Étape 6 : Compilation des textes législatifs et réglementaires et circulaires liés à l'objet du manuel

Au cours de cette étape, l'équipe technique chargée de l'élaboration du manuel effectue un travail très important, qui consiste dans l'extraction de tous les documents juridiques et réglementaires liés à la procédure, ainsi que la compilation des notes et publications disponibles en les classant, selon un cheminement logique par étapes et en les mettant de manière séquentielle dans l'annexe directement après les modèles de documents et de tableaux, tout en veillant à respecter la logique entre les étapes et les textes juridiques et réglementaires qui les encadrent.

Étape	Référence
Étape 1	Article .... de la Constitution Article ... de la loi organique relative aux Régions Article ... du décret Note ministérielle numéro .... En date du ....
Étape 2	Article .... de la Constitution Article ... de la loi organique relative aux Régions Article ... du décret Note ministérielle numéro .... En date du ....
.....	.....

Important : Les textes compilés dans ce tableau doivent faire l'objet du deuxième paragraphe de l'annexe.

7 / Étape 7 : Mise en place de mécanismes de suivi, d'évaluation et de gestion des conflits

Considérant que la préparation du manuel de procédures de la Région est un travail institutionnel qui vise l'efficience et l'efficacité, il convient de l'appuyer par des outils qui garantissent sa mise en œuvre dans les meilleures conditions.

A cet effet, le manuel de procédures doit définir pour chaque procédure ou étape les deux mécanismes de base suivants :

- Mécanismes de suivi.
- Mécanismes d'évaluation.

7 - a

Mécanismes de suivi

Le suivi est un processus essentiel dans toutes les activités de l'administration. C'est à travers cet outil que sont vérifiés la bonne gestion et l'accomplissement des missions, en fonction des objectifs et résultats préalablement fixés.

Il permet au Conseil de la Région le suivi immédiat de toutes les tâches dans un délai précis ainsi que la revue des activités et missions qui n'ont pas été achevées. A cette fin, il est souhaitable de travailler avec la matrice suivante:

Mission	Documents définitifs et pièces jointes à soumettre	Date de début de la mission du diagnostic	Date de fin de la mission du diagnostic	Missions inachevées	Responsable	Observations et recommandations
Étape 3 : Réalisation du diagnostic participatif						
Identification des concernés par le diagnostic	Liste des personnes ciblées pour le diagnostic participatif	… Janvier 2022	… Janvier 2022	Liste des associations	Chef d'équipe technique	Adresser un courrier aux conseils préfectoraux et provinciaux par l'intermédiaire du Wali de la Région, afin de fournir à l'équipe les listes des associations
Réalisation du diagnostic participatif	Rapport final de synthèse des résultats du diagnostic participatif	… Février 2022	… Avril 2022	Résumé des résultats du diagnostic	Bureau d'études	Adresser un courrier urgent pour envoyer à la Région le document au plus tard le ….. Mai 2021
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

7 - b

Mécanismes d'évaluation

L'évaluation est le meilleur mécanisme permettant à l'administration et au Conseil de la Région d'appréhender dans quelle mesure les objectifs du manuel de procédures ont été atteints. Il s'agit d'un outil qui permet de connaître l'impact du manuel sur le déroulement des activités du service objet du manuel ainsi que les résultats obtenus.

Par ailleurs, si les buts du manuel, comme a été signalé ci-dessus, sont la simplification des formalités, la détermination des responsabilités et la planification des activités dans un délai de temps raisonnable aux fins de leur réalisation, l'évaluation quant à elle sert à identifier les contraintes qui empêchent la réalisation de ces buts, et offre la possibilité de revue du manuel chaque fois que cela s'avère nécessaire.

A cette fin, les services de la région peuvent développer un plan d'évaluation qui peut être soit annuel, si le manuel de procédure a pour objet les procédures administratives qui concernent les usagers, soit périodique si le manuel porte sur des thèmes spécifiques (comme le programme de développement régional).

Pour cela, il est recommandé que le manuel de procédures renseigne sur la méthode d'évaluation qui sera retenue et ce selon qu'il s'agit :

- Soit d'un guide qui vise la simplification des démarches administratives;
- Soit un guide thématique ayant pour objet la réalisation des missions spécifiques.

Matrice d'évaluation

Objet /but du manuel	Évaluation interne	Outputs	Évaluation externe	Outputs
Manuel de simplification des procédures des démarches administratives : manuel de procédure d'accès à l'information	Réunion interne sur les difficultés et contraintes liées à la mise en œuvre du manuel de procédures d'accès à l'information	Document de synthèse faisant ressortir les contraintes les succès obtenus et suggestions des cadres de la Région concernant le manuel de procédures d'accès à l'information	- Mesure de satisfaction par le biais d'un échantillon aléatoire de citoyennes et citoyens sur la mise en œuvre du droit d'accès à l'information dans les Régions - Registre des remarques mis à la disposition des citoyennes et citoyens	Un document de synthèse faisant ressortir les contraintes, les succès obtenus et les suggestions des citoyens et citoyennes sur le droit d'accès à l'information, et mettant en exergue les résultats de la mesure de la satisfaction et l'exploitation des notes recueillies du registre des observations
Manuel de procédures pour la préparation d'un programme de développement Régional : étape de diagnostic	Réunion interne sur les contraintes et succès liés à la mise en œuvre de l'étape du diagnostic	Document de synthèse faisant ressortir les contraintes et les succès obtenus et suggestions des participants	Atelier interactif avec un échantillon de participants au diagnostic (élus, associations et fonctionnaires)	Document de synthèse faisant ressortir les contraintes et succès obtenus et suggestions des participants au diagnostic
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

8 / Étape 8 : Rédaction finale et mise en sommaire du manuel

Après avoir réalisé l'ensemble des étapes mentionnées ci-dessus, l'équipe technique chargée de préparer le manuel de procédures entame l'étape finale qui consiste en la compilation et la rédaction du manuel.

Cette étape exige le passage du travail d'équipe à la coordination du travail d'équipe. Le but, étant d'utiliser un langage unifié, de garantir la cohérence au niveau du style et d'aboutir à un enchainement logique entre les paragraphes et les parties du guide.

Il demeure donc nécessaire de rappeler que le langage du manuel doit :

- Être simple;
- Utiliser des concepts à usage habituel au sein de l'administration.

Aussi, le coordinateur de l'équipe est tenu de :

- Bien préciser les références et les renvois;
- Assurer un enchainement logique entre toutes les procédures du manuel;
- Définir les responsabilités dans le cadre d'un processus temporel spécifique.

Architecture du manuel de procédures

Il n'existe dans aucun texte une description juridique du manuel de procédures de la Région, ni même le législateur n'impose aux Régions une conception précise de ce manuel. Cependant, les expériences et les quelques bonnes pratiques montrent que l'élaboration du manuel de procédures doit prendre en charge les axes suivants :

La première partie : résumé et introduction générale

Cet axe est consacré au contexte politique, législatif et réglementaire qui encadre le manuel de procédures, où il faut veiller à permettre à ses utilisateurs d'avoir une vision générale, qui prend en compte la planification et la mise en œuvre pratique de ce contexte (Directives Royales, plan stratégique gouvernemental, stratégie sectorielle, dispositions constitutionnelles, législatives et réglementaires /notes et circulaires...Etc.

Par exemple, dans le cas du manuel de procédures pour l'élaboration du projet de programme de développement régional, cette partie doit traiter la présentation du projet du PDR, son contexte constitutionnel, législatif et réglementaire (la constitution, la loi organique relative aux Régions et le décret relatif à la préparation du Programme de Développement Régional) tout en précisant son importance et ses objectifs pour la Région.

La deuxième partie : Manuel de procédures : missions, responsabilités et agendas de réalisation

Cet axe constitue la partie principale du manuel, car il est divisé en étapes ou en procédures selon une cohérence logique, qui prend en compte la priorité dans l'exécution et la réalisation, tout en s'adossant sur la notion de temps. Dans le cas du projet du programme de développement régional, le manuel de procédures peut être divisé, conformément au décret N° 2.16.299 relatif à la procédure de préparation d'un programme de développement régional, en deux (02) étapes :

- **L'étape de réalisation du diagnostic participatif :**

À ce stade, les étapes sont formulées sous forme de procédures qui prennent en compte: le chargé, le document de référence, les parties prenantes, la durée de réalisation, la date d'achèvement, le livrable, les mécanismes de suivi, le référent, les mécanismes d'évaluation et les matrices. À la fin de l'étape, un tableau synthétique de l'ensemble des procédures est mis sous la forme suivante : Tableau(1)

À la fin du tableau sont mentionnés tous les renvois vers les références des annexes.

- **L'étape de la définition et de l'organisation des priorités de développement de la Région :**

Cette étape est formulée sous forme de procédures qui prennent en compte : le chargé, le document de référence, les parties prenantes, la durée d'exécution, la date d'achèvement, le livrable, les mécanismes de suivi, le référent, les mécanismes d'évaluation et les matrices. À la fin, un tableau synthétique de l'ensemble des procédures est mis sous la forme suivante : Tableau(1)

Tableau(1)

Procédure	Le chargé	Document de référence Le chargé	Parties prenantes	Durée	Date d'achèvement	Livrable	Mécanismes de suivi	Référent	Mécanismes d'évaluation	Matrices
Procédure 1										
Procédure 2										
Procédure 3										
Procédure 4										
.....										
.....										
.....										

- Définir et organiser les priorités de développement de la Région;
- Déterminer et domicilier les projets et activités prioritaires à programmer ou à réaliser sur le territoire de la Région;
- Évaluer les ressources et les dépenses prévisionnelles de la Région pour les trois premières années du programme de développement régional;
- Elaborer le document de projet du programme de développement régional et mettre en place le système de suivi des projets et programmes.

La troisième partie : pièces jointes, tableaux et matrices complémentaires

Dans cette partie, il est procédé au rassemblement de l'ensemble des documents auxquels il a été fait référence précédemment, tels que :

- Les modèles de correspondances;
- Les modèles pour les procès-verbaux et les rapports;
- Les matrices de diagnostic;
- Les outils de suivi;
- Les normes de photographie et d'enregistrement;
- Les normes du logo de la Région ...

La quatrième partie : annexes législatifs et réglementaires

Dans cette partie, il faut y mettre les références et les textes généraux encadrant le manuel, tels que :

- Les Orientations Royales;
- Les dispositions constitutionnelles;
- Les textes législatifs et réglementaires;
- Les notes et circulaires relatives à l'objet du manuel;
- Les renvois à d'autres manuels ou de bonnes pratiques.