



2026

Rapport annuel d'exécution budgétaire – 2022-2024 et suivi des investissements de la Région de Fès-Meknès

Région

Fès-Meknès

01/01/2026

Rapport annuel d'exécution budgétaire – 2022-2024 et de suivi de l'avancement des investissements

Région de Fès-Meknès

Mot de Madame la Vice-Présidente du Conseil de la Région Fès-Meknès

L'exercice 2024 a été une année charnière pour la Région Fès-Meknès, marquée par la consolidation des initiatives visant à améliorer la performance des services publics, l'efficacité de la dépense publique et la qualité des investissements régionaux. Dans ce contexte, le présent Rapport annuel d'exécution budgétaire et d'avancement des investissements constitue un instrument clé de suivi, d'évaluation et de reddition des comptes, tout en renforçant la transparence vis-à-vis de nos concitoyens et de nos partenaires institutionnels.

Ce rapport constitue un levier majeur pour la modernisation de l'action publique au niveau régional. La Région de Fès Meknès vise à aligner parfaitement la planification budgétaire et l'exécution financière sur des résultats mesurables, garantissant ainsi une meilleure allocation des ressources et une gouvernance axée sur la performance. Dans ce cadre, nous avons accordé une attention particulière au suivi des indicateurs de performance, afin de mesurer de manière objective l'impact des investissements sur le développement régional.

L'année 2024 a été caractérisée par une mobilisation soutenue des services régionaux, des partenaires institutionnels et des acteurs socio-économiques, pour atteindre les objectifs fixés par la Région. Cette mobilisation a permis :

- d'améliorer significativement le taux d'exécution budgétaire, garantissant une utilisation optimale des ressources allouées aux différents programmes et projets ;
- de renforcer le pilotage et le suivi des investissements régionaux, avec une attention particulière aux projets structurants ayant un impact direct sur le développement socio-économique de la région ;

- de consolider les mécanismes de collecte et d'analyse des données, permettant un suivi précis des indicateurs de performance et des résultats attendus, et favorisant ainsi une reddition des comptes claire et transparente auprès des partenaires de la Région.

Ce rapport met également en lumière les principaux résultats atteints en matière d'infrastructures, de services publics et de programmes socio-économiques, tout en identifiant les défis rencontrés et les mesures correctives mises en œuvre pour assurer la continuité et l'efficacité des interventions régionales. Il constitue ainsi un outil stratégique pour la prise de décision, la planification future et l'amélioration continue de la performance publique.

Nous tenons à saluer l'engagement et le professionnalisme de l'ensemble des équipes régionales, ainsi que la collaboration fructueuse avec nos partenaires qui ont contribué à la réalisation de ce rapport. La qualité des données collectées, l'atteinte des indicateurs de performance et la progression observée dans le cadre de résultats témoignent de l'efficacité des efforts de tou(te)s entrepris au cours de l'année écoulée.

Convaincus que la consolidation des acquis et l'amélioration continue des performances constituent un levier essentiel pour le développement durable et inclusif de notre région, le Conseil de la Région Fès-Meknès réaffirme son engagement à :

- Poursuivre le renforcement de la gouvernance régionale ;
- Améliorer la performance des services publics ;
- Optimiser l'exécution budgétaire et les investissements ;
- Et garantir que chaque ressource investie contribue de manière tangible au bien-être des populations.

Nous espérons que ce rapport sera un outil de référence pour toutes les parties prenantes, qu'il renforcera la confiance de nos partenaires financiers et institutionnels, et qu'il constituera un catalyseur pour la poursuite des réformes et des projets de développement au bénéfice de l'ensemble des habitants de la Région Fès-Meknès.

Table des matières

Mot de Madame la Vice-Présidente du Conseil de la Région Fès-Meknès	1
Résumé exécutif.....	5
Introduction générale.....	8
PARTIE I – Cadre institutionnel et stratégique.....	8
1. Cadre juridique, institutionnel et gouvernance de l'action régionale	8
2. Planification stratégique et priorités de développement régional	9
3. Le Programme de Développement Régional comme cadre opérationnel	9
4. Gouvernance régionale et pilotage de l'action publique.....	9
5. Enjeux de performance, de transparence et de redevabilité	10
PARTIE II – Bilan de l'exécution budgétaire 2022-2024	10
1. Objet et périmètre de l'analyse	10
2. Exécution des recettes de fonctionnement	11
2.1 Structure des recettes	11
2.2 Évolution et taux d'exécution	12
3. Exécution des dépenses de fonctionnement	12
3.1 Niveau global d'exécution	12
3.2 Analyse par nature de dépense	14
3.3 Appréciation de l'efficience	14
4. Exécution des dépenses d'investissement	15
4.1 Évolution des crédits programmés	15
4.2 Taux d'engagement et de paiement	16
4.3 Lecture qualitative des écarts	16
5. Enseignements transversaux du bilan budgétaire	17
PARTIE III – Analyse du portefeuille d'investissements	18
1. Présentation générale du portefeuille sectoriel	18
2. Secteur du développement social et de l'action sociale	18
3. Secteur du sport et des équipements de proximité	19
4. Secteur de la mise à niveau urbaine et rurale	20

5. Secteur du tourisme, de la culture et du patrimoine	20
6. Secteur de l'environnement, de l'agriculture et du développement durable	21
7. Secteur du développement économique et des grands équipements structurants	21
8. Enseignements sectoriels transversaux	22
PARTIE IV – Constats transversaux, recommandations opérationnelles et plan d'actions	22
1. Objectifs du plan d'actions.....	22
2. Axe 1 – Renforcement du pilotage consolidé du portefeuille d'investissements	23
3. Axe 2 – Fluidification de la chaîne engagement–paiement.....	23
4. Axe 3 – Amélioration de la maturité des projets avant lancement	24
5. Axe 4 – Anticipation de l'exploitation et de la durabilité des investissements	25
6. Axe 5 – Amélioration de la qualité du reporting et du suivi	26
7. Axe 6 – Gouvernance et coordination interinstitutionnelle	26
8. Priorisation et mise en œuvre du plan d'actions	27
Conclusion générale.....	27
ANNEXE I.....	29
RAPPORT D'ANALYSE DE L'EXECUTION BUDGETAIRE DE LA REGION DE FES-MEKNES (2022-2024).....	29
ANNEXEII	41
RAPPORT RELATIF AU REPORTING SUR LES INVESTISSEMENTS EXERCICE 2024 – REGION FES-MEKNES.....	41
ANNEXE III.....	47
Fiches synthétiques des 63 projets d'investissement	47

Rapport annuel d'exécution budgétaire – 2022-2024 et de suivi de l'avancement des investissements Région de Fès-Meknès

Résumé exécutif

1. Objet et portée du rapport

Le présent résumé exécutif synthétise les principaux enseignements du Rapport d'exécution budgétaire et de suivi des investissements de la Région de Fès-Meknès couvrant la période 2022–2024. Il a pour objectif d'offrir aux élus, décideurs, partenaires institutionnels et citoyens une lecture claire, accessible et structurée de l'action régionale en matière de gestion budgétaire et de mise en œuvre des projets d'investissement. Ce document met en lumière les avancées réalisées, les difficultés rencontrées et les leviers d'amélioration identifiés, dans une logique de transparence, de redevabilité et d'amélioration continue de l'action publique régionale.

2. Principaux constats issus de l'exécution budgétaire

2.1. Gestion des recettes et des dépenses de fonctionnement

Sur la période 2022–2024, la gestion budgétaire de fonctionnement de la Région de Fès-Meknès apparaît **globalement maîtrisée**. Les recettes de fonctionnement restent majoritairement constituées de transferts de l'État, qui assurent une stabilité financière appréciable, tandis que les recettes propres connaissent une **progression graduelle**, traduisant une amélioration des capacités de mobilisation des ressources régionales. Les dépenses de fonctionnement affichent des **taux d'exécution élevés**, portés principalement par les charges incompressibles. La gestion prudente des dépenses contribue à la soutenabilité financière globale, bien que des écarts récurrents entre prévisions et réalisations sur certains postes révèlent des marges d'amélioration dans la qualité de la programmation budgétaire.

2.2. Montée en puissance de l'investissement régional

La période 2022–2024 est marquée par une **augmentation significative des crédits d'investissement**, particulièrement en 2024. Les taux d'engagement et de paiement progressent, traduisant une amélioration de la capacité d'absorption et une volonté affirmée de renforcer l'effort d'investissement au service du développement territorial. Néanmoins, des écarts persistent entre les crédits programmés, engagés et effectivement payés, en raison du caractère pluriannuel des projets, des délais procéduraux et des contraintes de coordination.

3. Enseignements clés du portefeuille des 63 projets d'investissement

Le portefeuille d'investissement analysé comprend **63 projets**, couvrant l'ensemble des secteurs stratégiques du développement régional : développement social, sport et équipements de proximité, mise à niveau urbaine et rurale, environnement, agriculture, tourisme, culture, patrimoine, développement économique et grands équipements structurants.

L'analyse sectorielle met en évidence : (i) une **dynamique réelle de réalisation physique** des projets ; (ii) une **hétérogénéité marquée** des niveaux d'avancement selon les secteurs et les projets ; (iii) un **décalage récurrent** entre avancement physique et exécution financière ; (iv) des contraintes majoritairement **systémiques**, liées aux procédures, à la chaîne de paiement et à la gouvernance multi-acteurs. Un enjeu transversal important concerne la **durabilité des investissements**, notamment pour les projets sociaux et les équipements de proximité, pour lesquels la phase d'exploitation n'est pas toujours suffisamment anticipée.

4. Risques et contraintes prioritaires identifiés

L'analyse transversale du portefeuille met en évidence plusieurs risques majeurs notamment :

- retards liés aux procédures de passation des marchés et aux appels d'offres infructueux ;
- insuffisante maturité de certains projets au moment de leur lancement ;
- lenteurs dans la chaîne engagement–paiement, générant des décalages financiers ;
- qualité inégale du reporting financier et opérationnel ;
- dépendance à la mobilisation effective des cofinancements pour les projets structurants.

Ces risques impactent la performance globale du portefeuille et appellent des réponses structurées à l'échelle régionale.

5. Orientations stratégiques et recommandations prioritaires

Le rapport formule un ensemble de **recommandations opérationnelles**, articulées autour de six axes stratégiques :

1. **Renforcer le pilotage consolidé** du portefeuille d'investissements par la mise en place d'outils de suivi harmonisés.
2. **Fluidifier la chaîne engagement–paiement** afin de réduire les retards de décaissement.
3. **Améliorer la maturité des projets** avant leur inscription budgétaire et leur lancement.
4. **Anticiper systématiquement l'exploitation et la maintenance** des investissements réalisés.
5. **Harmoniser et fiabiliser le reporting** financier et physique.
6. **Renforcer la gouvernance et la coordination interinstitutionnelle**, notamment pour les projets cofinancés.

La mise en œuvre progressive de ces recommandations constitue un levier essentiel pour améliorer l'efficacité de la dépense publique régionale et maximiser l'impact des investissements.

6. Conclusion synthétique

La période 2022–2024 marque une étape importante dans la consolidation de l'action publique régionale à Fès-Meknès. Les efforts engagés ont permis de renforcer l'investissement public, d'améliorer progressivement les pratiques de gestion et de poser les bases d'un pilotage plus structuré des projets. La poursuite de cette dynamique suppose toutefois un **pilotage renforcé**, une anticipation accrue des risques et une attention particulière à la durabilité des investissements. À travers ce rapport et son résumé exécutif, la Région de Fès-Meknès réaffirme son engagement en faveur d'une **gestion responsable, transparente et orientée vers les résultats**, au service d'un développement territorial durable, inclusif et équilibré.

Introduction générale

Dans un contexte marqué par des attentes croissantes en matière de transparence, d'efficacité de l'action publique et de qualité des services rendus aux citoyens, la Région de Fès-Meknès a engagé ces dernières années un effort soutenu de structuration, de suivi et d'amélioration de sa gestion budgétaire et de ses investissements publics.

Le présent rapport couvre la période 2022-2024 et vise à rendre compte, de manière claire et accessible, de l'utilisation des ressources publiques régionales, de l'état d'avancement des projets d'investissement et des résultats obtenus au service du développement territorial.

Au-delà d'un exercice comptable, ce document constitue un outil de redevabilité, de pilotage stratégique des investissements publics régionaux et d'apprentissage institutionnel.

PARTIE I – Cadre institutionnel et stratégique

La Région de Fès-Meknès s'inscrit dans le cadre de la régionalisation avancée consacrée par la Constitution de 2011 et la loi organique n°111-14 relative aux régions. Ce cadre confère à la Région un rôle central dans la planification, la programmation et la mise en œuvre des politiques de développement territorial.

1. Cadre juridique, institutionnel et gouvernance de l'action régionale

La Région de Fès-Meknès exerce ses compétences dans le cadre de la régionalisation avancée consacrée par la Constitution du Royaume du Maroc de 2011, qui érige la région en collectivité territoriale stratégique, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière.

Ce cadre constitutionnel est mis en œuvre par la loi organique n°111-14 relative aux régions, laquelle définit les compétences propres, partagées et transférées de la Région, ainsi que les principes régissant la planification, la programmation budgétaire et la gouvernance territoriale. La Région est ainsi appelée à jouer un rôle central dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques de développement territorial, en coordination avec l'État, les établissements publics, les collectivités territoriales et l'ensemble des acteurs locaux.

Dans ce cadre, la Région de Fès-Meknès est tenue de veiller à la cohérence entre ses orientations stratégiques, ses choix budgétaires et les actions effectivement mises en œuvre sur le terrain, dans une logique de responsabilité, de transparence et de redevabilité vis-à-vis des citoyens.

2. Planification stratégique et priorités de développement régional

La planification du développement régional s'appuie sur un ensemble d'outils stratégiques visant à traduire les orientations de la régionalisation avancée en programmes et projets concrets. Le Schéma Régional de Développement constitue le cadre de référence structurant des interventions de la Région. Il définit une vision de développement fondée sur la réduction des disparités territoriales, l'amélioration de l'attractivité régionale, la promotion de l'inclusion sociale et le renforcement du développement économique durable.

Les priorités d'investissement de la Région de Fès-Meknès s'articulent notamment autour :

- du développement des infrastructures économiques et sociales ;
- de la mise à niveau urbaine et rurale des territoires ;
- du renforcement de l'offre en équipements sociaux, culturels et sportifs ;
- de la valorisation du patrimoine, du tourisme et de l'environnement ;
- du soutien au développement économique et à l'emploi.

Les projets programmés au titre de la période 2022-2024 ont été conçus et sélectionnés en cohérence avec ces priorités, en tenant compte de leur impact potentiel, de leur maturité technique et institutionnelle, ainsi que de leur capacité à contribuer au développement équilibré des territoires de la Région.

3. Le Programme de Développement Régional comme cadre opérationnel

Le Programme de Développement Régional (PDR) constitue l'instrument opérationnel de mise en œuvre des orientations stratégiques de la Région. Élaboré sur une base pluriannuelle, il décline les priorités du Schéma Régional de Développement en programmes, projets et actions assortis d'objectifs, d'enveloppes budgétaires prévisionnelles et de calendriers de réalisation.

Le PDR permet d'assurer la cohérence entre la planification stratégique, la programmation budgétaire et l'exécution des investissements. Il constitue également un outil central pour le suivi de l'avancement des projets et l'évaluation de leur contribution aux objectifs de développement régional.

4. Gouvernance régionale et pilotage de l'action publique

La mise en œuvre des projets et programmes régionaux mobilise une pluralité d'acteurs institutionnels, notamment les services de la Région, les établissements publics régionaux, les partenaires sectoriels, les collectivités territoriales et les associations. Cette diversité d'intervenants rend indispensable un dispositif de gouvernance clair, structuré et coordonné.

La Région de Fès-Meknès a progressivement renforcé ses mécanismes de pilotage afin d'améliorer :

- le suivi de l'exécution financière et physique des projets ;

- la coordination entre les différents maîtres d'ouvrage et partenaires ;
- la traçabilité des décisions et des financements mobilisés ;
- la qualité de l'information financière et opérationnelle.

Ce renforcement du pilotage vise à assurer une meilleure maîtrise des délais, des coûts et des résultats attendus, tout en favorisant une prise de décision fondée sur des données fiables et actualisées.

5. Enjeux de performance, de transparence et de redevabilité

La période 2022-2024 marque une étape importante dans la consolidation des pratiques de gestion publique régionale. L'enjeu pour la Région de Fès-Meknès n'est plus seulement de programmer et de financer des projets, mais de s'assurer de leur bonne exécution, de leur impact réel sur les territoires et de leur durabilité dans le temps.

À ce titre, la production régulière de rapports d'exécution budgétaire et de suivi des investissements constitue un levier essentiel pour :

- informer les citoyens et les partenaires institutionnels ;
- identifier les avancées et les difficultés rencontrées ;
- tirer des enseignements utiles pour l'amélioration continue de l'action publique régionale.

Le présent rapport s'inscrit pleinement dans cette démarche, en offrant une lecture consolidée, transparente et accessible de l'exécution budgétaire et des investissements mis en œuvre par la Région de Fès-Meknès sur la période 2022-2024.

PARTIE II – Bilan de l'exécution budgétaire 2022-2024

L'analyse de l'exécution budgétaire sur la période 2022-2024 met en évidence une gestion globalement maîtrisée du budget régional, tant au niveau des recettes que des dépenses.

Les recettes de fonctionnement demeurent largement dominées par les transferts de l'État, tandis que les recettes propres connaissent une progression graduelle. Les dépenses de fonctionnement affichent un taux d'exécution élevé, porté principalement par les charges incompressibles.

S'agissant des dépenses d'investissement, la période est marquée par une hausse significative des crédits programmés, particulièrement en 2024, ainsi qu'une amélioration notable des taux d'engagement et de paiement.

1. Objet et périmètre de l'analyse

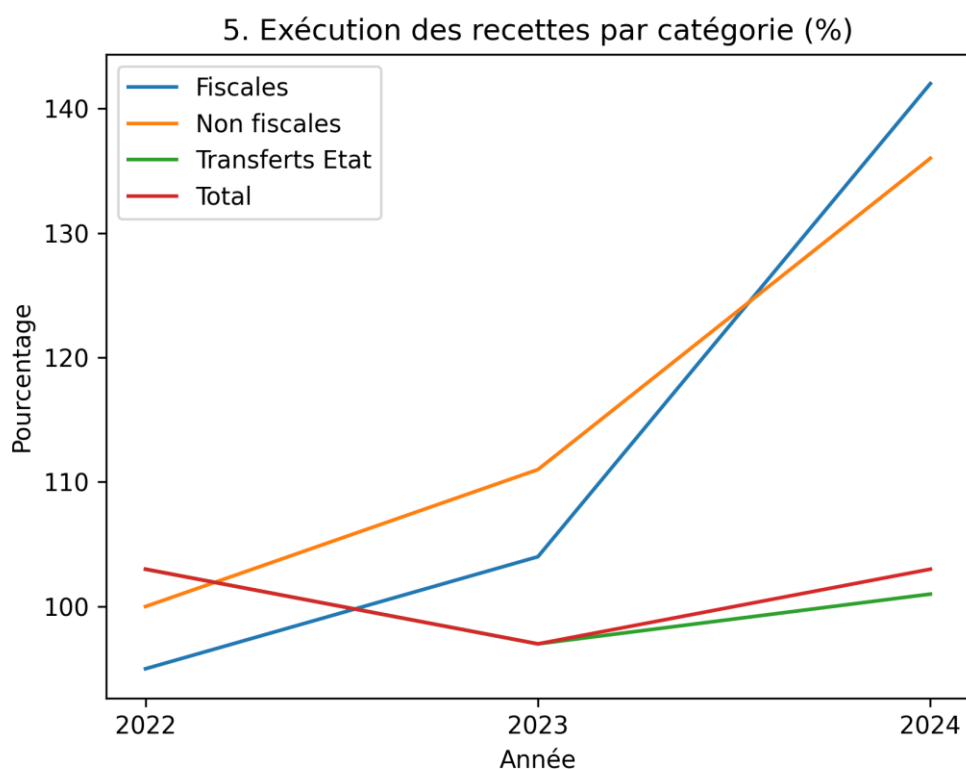
Le présent chapitre propose une analyse consolidée de l'exécution budgétaire de la Région de Fès-Meknès sur la période **2022-2024**, couvrant à la fois la **section de fonctionnement** et la **section d'investissement**.

L'analyse vise à apprécier le niveau de réalisation des recettes et des dépenses, à identifier les tendances structurelles observées sur la période, ainsi qu'à mettre en évidence les écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations effectives.

L'approche retenue repose sur l'exploitation des données budgétaires officielles de la Région et sur une lecture comparative pluriannuelle permettant d'apprécier l'évolution des performances d'exécution et la qualité de la programmation budgétaire.

2. Exécution des recettes de fonctionnement

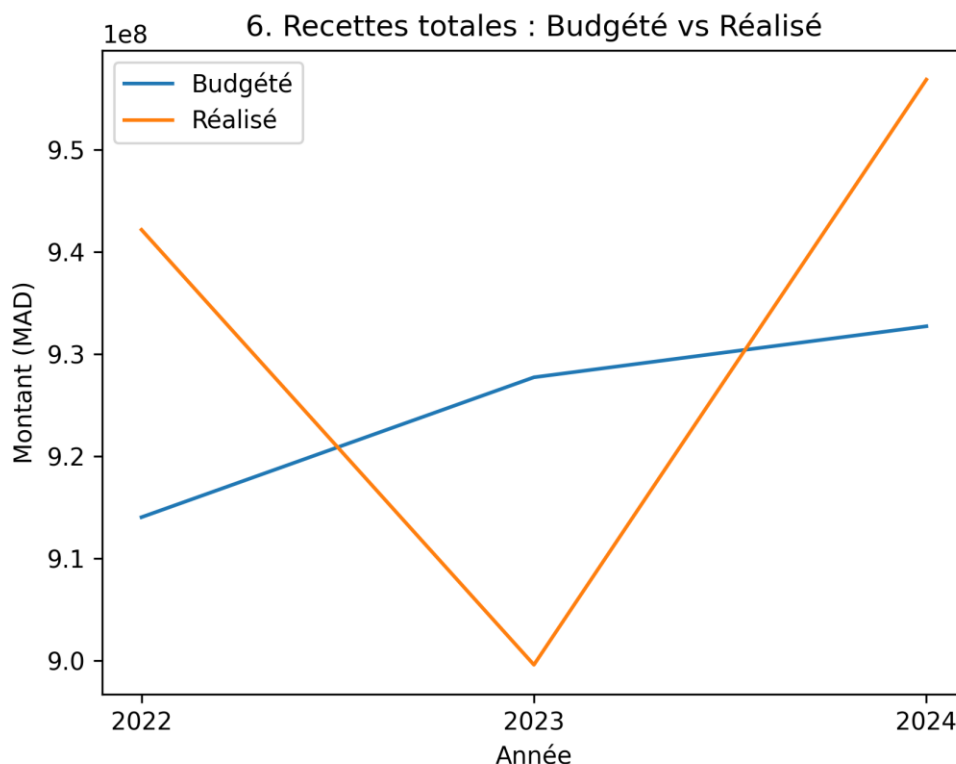
2.1 Structure des recettes



Sur l'ensemble de la période 2022–2024, les recettes de fonctionnement de la Région de Fès-Meknès demeurent **largement dominées par les transferts de l'État**, qui représentent chaque année plus de 90 % des ressources réalisées. Cette structure traduit une **dépendance structurelle** de la Région à l'égard des financements externes, caractéristique partagée par de nombreuses régions.

Les recettes propres, composées principalement des recettes fiscales et non fiscales, conservent un poids relatif limité, mais affichent une **tendance haussière notable** sur la période.

2.2 Évolution et taux d'exécution



Entre 2022 et 2024, les recettes fiscales ont progressé de manière significative, avec un taux de réalisation supérieur aux prévisions initiales, en particulier en 2023 et 2024. Cette évolution traduit soit une amélioration du recouvrement, soit une sous-estimation prudente des prévisions budgétaires.

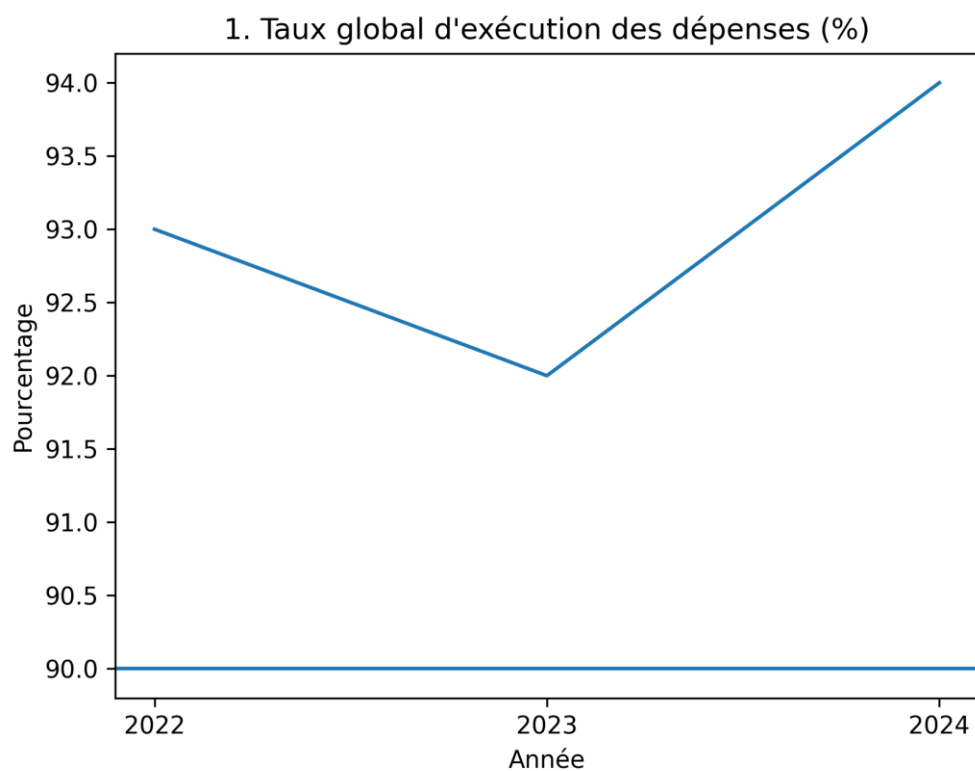
Les recettes non fiscales suivent une trajectoire similaire, avec des réalisations dépassant les montants budgétés à partir de 2023. À l'inverse, les transferts de l'État affichent une **forte stabilité**, tant en prévision qu'en exécution, confirmant leur caractère relativement prévisible.

Globalement, le taux d'exécution des recettes de fonctionnement dépasse 100 % sur l'ensemble de la période, traduisant une **mobilisation globalement satisfaisante des ressources**.

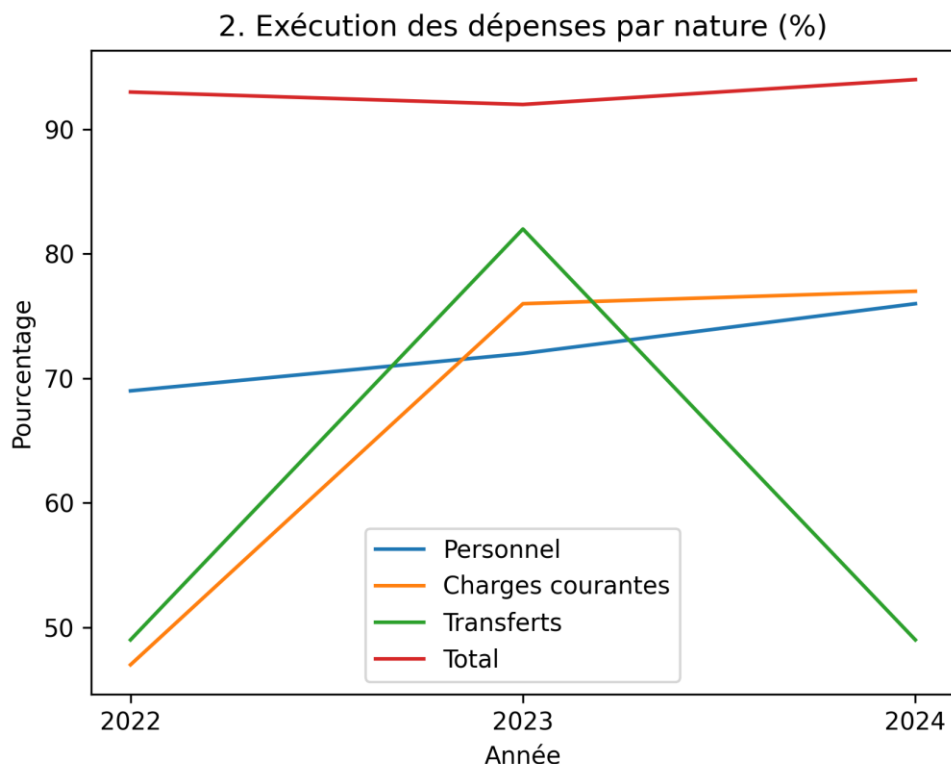
3. Exécution des dépenses de fonctionnement

3.1 Niveau global d'exécution

Les dépenses de fonctionnement exécutées sur la période 2022–2024 se situent à un niveau élevé, avec un taux d'exécution global supérieur à 90 % chaque année. Cette performance est principalement portée par le poids des **charges incompressibles**, exécutées intégralement conformément aux prévisions.



3.2 Analyse par nature de dépense



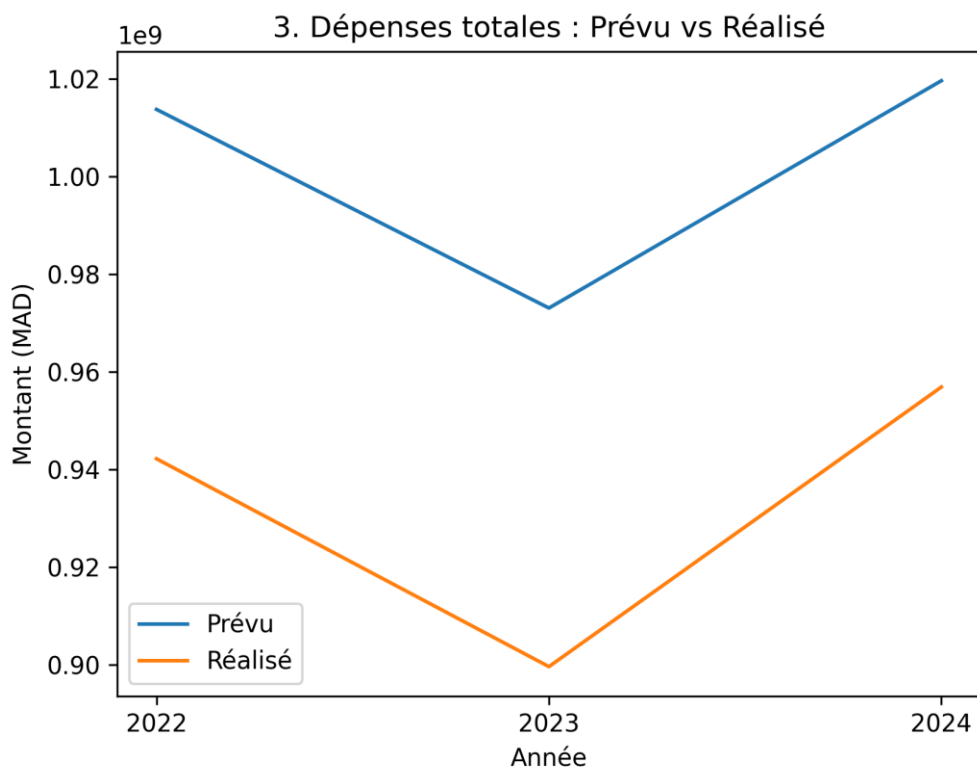
Les dépenses de personnel présentent un taux d'exécution inférieur aux dotations initiales sur l'ensemble de la période, bien que ce taux s'améliore progressivement entre 2022 et 2024. Cette situation peut s'expliquer par des postes non pourvus, des recrutements différés ou une surestimation initiale des besoins.

Les charges courantes connaissent une amélioration notable de leur taux d'exécution à partir de 2023, traduisant une meilleure capacité d'absorption des crédits et une planification plus réaliste des dépenses opérationnelles.

Les transferts et subventions versés affichent une forte variabilité. L'année 2023 se distingue par un niveau exceptionnel de crédits budgétés et exécutés, tandis que 2022 et 2024 présentent des taux d'exécution plus faibles, révélant des difficultés récurrentes de prévision et de mise en œuvre de ce type de dépenses.

3.3 Appréciation de l'efficacité

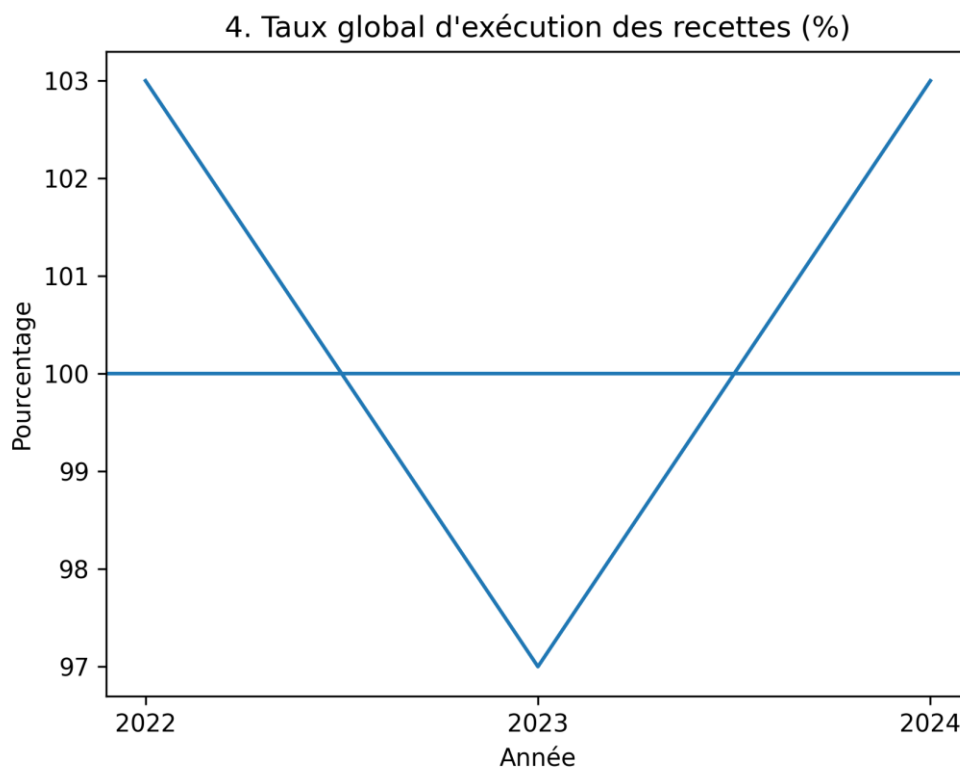
L'analyse met en évidence une **gestion prudente** des dépenses de fonctionnement, respectueuse des équilibres budgétaires. Toutefois, les écarts récurrents entre prévisions et réalisations sur certains postes traduisent des marges d'amélioration en matière de **qualité de la programmation budgétaire**, notamment pour les dépenses les plus flexibles.



4. Exécution des dépenses d'investissement

4.1 Évolution des crédits programmés

La période 2022–2024 est marquée par une **augmentation significative des crédits d'investissement programmés**, particulièrement en 2024, où les dotations ont plus que doublé par rapport aux exercices précédents. Cette évolution traduit une volonté affirmée de renforcer l'effort d'investissement régional.



4.2 Taux d'engagement et de paiement

Les taux d'engagement des dépenses d'investissement progressent régulièrement sur la période, passant d'un niveau modéré en 2022 à un niveau nettement plus élevé en 2024. Cette évolution traduit une amélioration de la capacité de la Région à engager juridiquement les crédits disponibles.

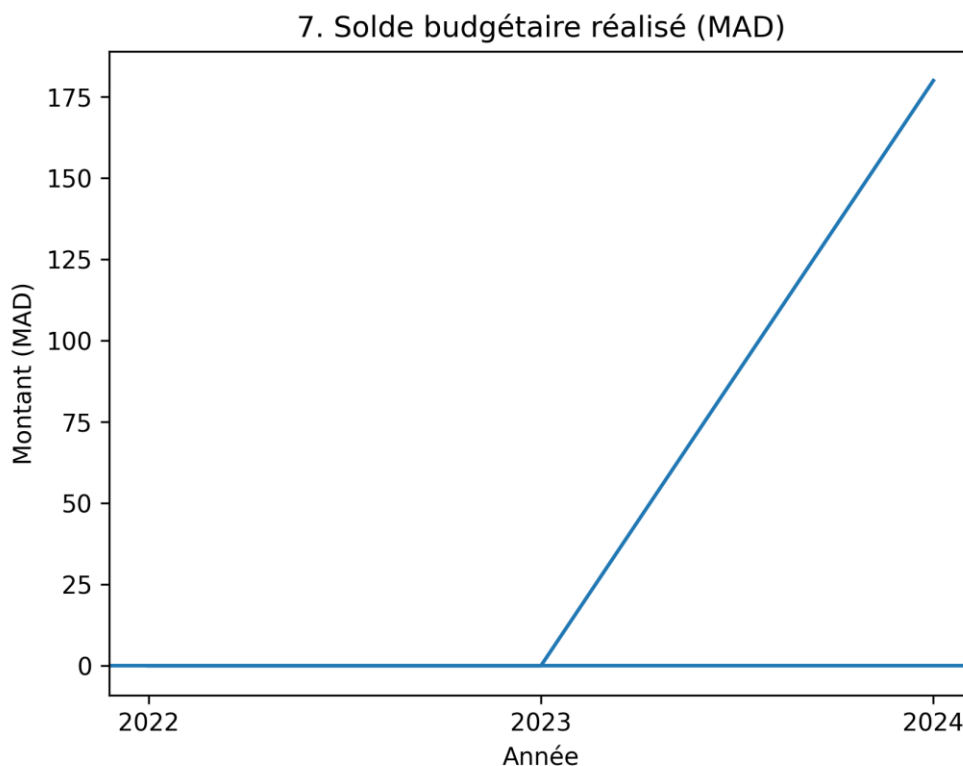
Les taux de paiement, bien que plus faibles que les taux d'engagement, connaissent également une **amélioration marquée en 2024**, signe d'une accélération des décaissements et de l'avancement des projets en phase de réalisation.

4.3 Lecture qualitative des écarts

Malgré ces progrès, des écarts subsistent entre les crédits programmés, les engagements et les paiements effectifs. Ces écarts s'expliquent principalement par :

- le caractère pluriannuel de nombreux projets d'investissement ;
- des retards liés aux procédures de passation des marchés ;
- des contraintes de coordination entre les différents intervenants ;
- des délais dans la chaîne de certification et de paiement.

Ces facteurs entraînent des reports de crédits d'un exercice à l'autre et limitent, dans certains cas, la pleine absorption des enveloppes budgétaires annuelles.



5. Enseignements transversaux du bilan budgétaire

L'analyse de l'exécution budgétaire sur la période 2022–2024 fait ressortir plusieurs enseignements majeurs :

- une **exécution globalement maîtrisée** des budgets de fonctionnement, garantissant la soutenabilité financière de la Région ;
- une **montée en puissance de l'investissement régional**, traduisant une orientation stratégique claire en faveur du développement territorial ;
- des **marges d'amélioration** dans la qualité de la prévision budgétaire, notamment pour les dépenses opérationnelles et les transferts ;
- la nécessité de **renforcer l'articulation entre programmation budgétaire et avancement réel des projets**, afin de réduire les écarts entre prévisions, engagements et paiements.

Ces constats constituent une base essentielle pour analyser, dans le chapitre suivant, la performance du portefeuille d'investissements régionaux et les leviers d'amélioration à mobiliser.

PARTIE III – Analyse du portefeuille d’investissements

Le portefeuille d’investissement analysé comprend 63 projets couvrant l’ensemble des secteurs stratégiques du développement régional. L’analyse sectorielle met en évidence une dynamique réelle mais hétérogène, avec des écarts significatifs entre avancement physique et exécution financière pour certains projets.

Les secteurs du développement social et des équipements de proximité présentent des enjeux spécifiques liés à la phase d’exploitation post-investissement, tandis que les projets environnementaux et agricoles affichent une meilleure maîtrise des délais et des paiements.

1. Présentation générale du portefeuille sectoriel

Le portefeuille d’investissement analysé au titre de la période 2022–2024 comprend **soixante-trois (63) projets**, couvrant l’ensemble des secteurs stratégiques du développement régional. Ces projets sont mis en œuvre selon des modalités institutionnelles diverses (services de la Région, établissements publics, partenaires sectoriels, associations), mais sont analysés dans le présent rapport comme un **portefeuille unique**, dans une logique de pilotage consolidé.

L’analyse sectorielle vise à apprécier, pour chaque grand domaine d’intervention :

- le niveau d’avancement physique et financier des projets ;
- la cohérence des interventions avec les priorités régionales ;
- les contraintes récurrentes rencontrées ;
- les leviers d’amélioration à mobiliser.

2. Secteur du développement social et de l’action sociale

Constats

Le secteur du développement social concentre un nombre important de projets, notamment des centres d’assistance sociale, des espaces multifonctionnels et des équipements dédiés à la protection de l’enfance et à l’autonomisation des femmes.

L’analyse fait ressortir un **contraste marqué** entre un **avancement physique souvent élevé** et des **taux de décaissement faibles ou différés**.

Plusieurs projets sont achevés ou en phase avancée de réalisation, mais demeurent confrontés à des difficultés liées :

- aux retards de paiement ;
- à l’absence de dispositifs formalisés de gestion et de fonctionnement post-investissement ;

- à une anticipation insuffisante des besoins en ressources humaines et financières pour l'exploitation des équipements.

Enjeux

Le principal enjeu du secteur social réside dans la **durabilité des investissements**. En l'absence de mécanismes clairs d'exploitation, le risque est réel de voir des équipements achevés rester sous-utilisés ou dépendre durablement de financements ponctuels.

Recommandations

- Intégrer systématiquement un schéma d'exploitation et de gestion dès la phase de programmation.
- Formaliser, en amont de la livraison des équipements, des conventions de gestion avec les partenaires locaux compétents.
- Prioriser le règlement financier des projets physiquement achevés afin d'accélérer leur mise en service.

3. Secteur du sport et des équipements de proximité

Constats

Les projets relevant du sport et des équipements de proximité présentent globalement des **niveaux d'avancement physique satisfaisants**, traduisant une dynamique réelle de mise à niveau des infrastructures sportives locales.

Toutefois, des **décalages persistants** sont observés entre l'état d'avancement des travaux et les niveaux de paiement, en raison notamment de délais dans la chaîne de certification et de liquidation des dépenses.

Enjeux

Ces équipements jouent un rôle important en matière de cohésion sociale et d'inclusion territoriale. Les retards de paiement peuvent toutefois fragiliser les entreprises exécutantes et retarder la pleine opérationnalité des infrastructures.

Recommandations

- Fluidifier la chaîne certification-paiement pour les projets en phase avancée.
- Renforcer le suivi des projets en cours de clôture administrative et financière.
- Sécuriser les crédits nécessaires à l'achèvement complet des projets engagés.

4. Secteur de la mise à niveau urbaine et rurale

Constats

Les projets de mise à niveau urbaine et rurale sont parmi les plus complexes du portefeuille, en raison de leur caractère multi-acteurs et de leur envergure territoriale.

L'analyse révèle des **taux d'engagement élevés**, mais des **taux de paiement relativement faibles**, traduisant des décalages temporels importants entre programmation, réalisation et décaissement.

Enjeux

Ces projets sont structurants pour l'amélioration du cadre de vie et la réduction des disparités territoriales. Les retards d'exécution financière peuvent toutefois affecter la crédibilité des interventions et la continuité des chantiers.

Recommandations

- Renforcer la coordination interinstitutionnelle entre les différents intervenants.
- Mieux phaser les projets sur plusieurs exercices budgétaires.
- Prioriser les opérations à fort impact territorial et à maturité avancée.

5. Secteur du tourisme, de la culture et du patrimoine

Constats

Les projets de valorisation touristique, culturelle et patrimoniale contribuent directement à l'attractivité régionale. Leur avancement physique est réel, mais reste souvent accompagné de **faibles niveaux de décaissement**, notamment pour les projets soumis à des contraintes techniques ou patrimoniales spécifiques.

Enjeux

Le principal enjeu réside dans la capacité à mener ces projets à terme tout en garantissant leur mise en valeur effective et leur exploitation durable.

Recommandations

- Sécuriser les financements en amont, notamment pour les projets complexes.
- Améliorer la qualité et la régularité du reporting financier.
- Anticiper les modalités de valorisation et de gestion post-travaux.

6. Secteur de l'environnement, de l'agriculture et du développement durable

Constats

Les projets relevant de l'environnement, de l'agriculture et du développement durable affichent globalement une **meilleure maîtrise des délais et des paiements**. Les impacts attendus sont clairement identifiés et les niveaux d'exécution sont généralement plus équilibrés.

Enjeux

Ces projets constituent des leviers importants pour un développement territorial durable et résilient.

Recommandations

- Capitaliser sur les bonnes pratiques observées.
- Renforcer les dispositifs de maintenance et de suivi à long terme.
- Étendre les projets à fort impact démontré.

7. Secteur du développement économique et des grands équipements structurants

Constats

Les projets de développement économique et les grands équipements structurants mobilisent des **volumes financiers importants** et présentent un fort potentiel d'impact. Leur mise en œuvre est toutefois souvent conditionnée par la mobilisation de financements partenaires, ce qui peut ralentir l'exécution.

Enjeux

Le principal enjeu réside dans la sécurisation des ressources financières et la maîtrise des calendriers de réalisation pour éviter les retards prolongés.

Recommandations

- Renforcer le pilotage stratégique de ces projets.
- Sécuriser la trésorerie des comptes projets.
- Assurer un suivi rapproché des engagements contractuels.

8. Enseignements sectoriels transversaux

L'analyse sectorielle met en évidence des constats communs à l'ensemble du portefeuille :

- une **hétérogénéité marquée** des niveaux d'avancement entre projets et secteurs ;
- un **décalage récurrent** entre avancement physique et exécution financière ;
- des contraintes majoritairement **systemiques**, liées aux procédures et au pilotage.

Ces enseignements confirment la nécessité de renforcer le pilotage consolidé du portefeuille d'investissements à l'échelle régionale.

PARTIE IV – Constats transversaux, recommandations opérationnelles et plan d'actions

L'analyse transversale fait ressortir des contraintes principalement systemiques : retards procéduraux, goulots d'étranglement dans la chaîne de paiement, et qualité perfectible du reporting.

Les recommandations formulées portent sur le renforcement du pilotage consolidé du portefeuille, la fluidification des procédures financières, l'anticipation de la phase d'exploitation et l'amélioration de la qualité des outils de suivi.

1. Objectifs du plan d'actions

Les recommandations ci-après visent à répondre de manière opérationnelle aux constats issus :

- du bilan d'exécution budgétaire 2022–2024 ;
- de l'analyse sectorielle des 63 projets ;
- de l'analyse transversale des risques et contraintes.

L'objectif est de renforcer l'efficacité de l'investissement régional, d'améliorer la capacité d'absorption budgétaire, de réduire les retards et de sécuriser la durabilité des projets, dans une logique de pilotage responsable et transparent.

2. Axe 1 – Renforcement du pilotage consolidé du portefeuille d'investissements

Constats rappelés

- Absence d'un outil unique de pilotage consolidé.
- Difficulté à disposer d'une vision en temps réel des projets à risque.
- Hétérogénéité des pratiques de suivi selon les maîtres d'ouvrage.

Recommandations

- Mettre en place un **tableau de bord régional unique** couvrant l'ensemble des projets d'investissement.
- Standardiser les indicateurs clés de suivi (physique, financier, délais, risques).
- Organiser un **pilotage périodique** du portefeuille à l'échelle régionale.

Plan d'actions – Axe 1

Mesure	Responsable principal	Échéance	Indicateur de suivi
Élaboration d'un tableau de bord consolidé des projets	Services de la Région	Court terme	Tableau opérationnel validé
Définition d'indicateurs standardisés	Région / Partenaires	Court terme	Référentiel d'indicateurs
Mise en place de revues trimestrielles de portefeuille	Région	Permanent	Nombre de revues tenues

3. Axe 2 – Fluidification de la chaîne engagement–paiement

Constats rappelés

- Décalage récurrent entre avancement physique et paiements.
- Goulots d'étranglement dans les étapes de certification et de liquidation.

- Accumulation de restes à payer en fin d'exercice.

Recommandations

- Identifier précisément les points de blocage dans la chaîne financière.
- Prioriser le traitement des projets à fort avancement physique.
- Renforcer la coordination entre services techniques et financiers.

Plan d'actions – Axe 2

Mesure	Responsable principal	Échéance	Indicateur de suivi
Cartographie de la chaîne engagement–paiement	Services financiers	Court terme	Cartographie validée
Priorisation des paiements des projets avancés	Région	Court terme	Délai moyen de paiement
Coordination technique–financière renforcée	Région / MO	Permanent	Réduction des écarts phys./fin.

4. Axe 3 – Amélioration de la maturité des projets avant lancement

Constats rappelés

- AO infructueux et retards liés à des études incomplètes.
- Contraintes foncières non levées en amont.
- Sous-estimation des délais de préparation.

Recommandations

- Renforcer les critères de maturité avant inscription budgétaire.
- Conditionner le lancement des projets à la disponibilité du foncier et des études.
- Introduire une phase de validation technique renforcée.

Plan d'actions – Axe 3

Mesure	Responsable principal	Échéance	Indicateur de suivi
Définition d'une grille de maturité des projets	Région	Court terme	Grille validée
Validation foncière préalable obligatoire	Région / Partenaires	Court terme	% projets foncier sécurisé
Revue technique avant lancement AO	MO / Région	Permanent	Taux d'AO infructueux

5. Axe 4 – Anticipation de l'exploitation et de la durabilité des investissements

Constats rappelés

- Équipements achevés mais sous-exploités.
- Absence de conventions de gestion et de budgets de fonctionnement.
- Faible anticipation de la maintenance.

Recommandations

- Intégrer systématiquement un **plan d'exploitation** dès la conception.
- Formaliser les conventions de gestion avant la réception des travaux.
- Sécuriser les ressources de fonctionnement et de maintenance.

Plan d'actions – Axe 4

Mesure	Responsable principal	Échéance	Indicateur de suivi
Élaboration de plans d'exploitation types	Région	Court terme	Modèles validés
Signature des conventions de gestion en amont	Région / Partenaires	Court terme	% projets avec convention

Mesure	Responsable principal	Échéance	Indicateur de suivi
Intégration des coûts de maintenance	Région	Moyen terme	Projets avec budget O&M

6. Axe 5 – Amélioration de la qualité du reporting et du suivi

Constats rappelés

- Données incomplètes ou hétérogènes.
- Difficulté de consolidation fiable.
- Manque d'actualisation régulière.

Recommandations

- Harmoniser les canevas de reporting financier et physique.
- Mettre en place un contrôle qualité des données transmises.
- Renforcer la périodicité et la fiabilité des remontées d'information.

Plan d'actions – Axe 5

Mesure	Responsable principal	Échéance	Indicateur de suivi
Élaboration de canevas standardisés	Région	Court terme	Canevas diffusés
Contrôle qualité des données	Région	Permanent	% fiches complètes
Mise à jour périodique obligatoire	MO / Région	Permanent	Respect des délais

7. Axe 6 – Gouvernance et coordination interinstitutionnelle

Constats rappelés

- Multiplicité des acteurs et des circuits décisionnels.
- Retards liés à la mobilisation des cofinancements.

- Responsabilités parfois diffuses.

Recommandations

- Clarifier les rôles et responsabilités des parties prenantes.
- Formaliser les engagements financiers et calendaires des partenaires.
- Mettre en place un dispositif de suivi des cofinancements.

Plan d'actions – Axe 6

Mesure	Responsable principal	Échéance	Indicateur de suivi
Clarification des rôles par projet	Région	Court terme	Fiches responsabilités
Formalisation des engagements partenaires	Région / Partenaires	Court terme	Conventions signées
Suivi dédié des cofinancements	Région	Permanent	Taux de mobilisation

8. Priorisation et mise en œuvre du plan d'actions

Les recommandations proposées doivent être mises en œuvre de manière progressive et priorisée, en distinguant :

- **actions immédiates** (pilotage, paiement, reporting) ;
- **actions structurantes** (maturité des projets, exploitation) ;
- **actions de consolidation** (gouvernance, coordination).

La réussite de ce plan repose sur l'appropriation des mesures par l'ensemble des acteurs et sur un engagement fort en faveur de l'amélioration continue de la gestion des investissements régionaux.

Conclusion générale

Le présent rapport d'exécution budgétaire et de suivi des investissements de la Région de Fès-Meknès, couvrant la période 2022–2024, met en lumière une **dynamique d'action publique réelle et soutenue**, traduisant l'engagement du Conseil régional en faveur du développement territorial et de l'amélioration des conditions de vie des citoyens.

L'analyse des données budgétaires et du portefeuille d'investissements fait apparaître des **avancées significatives**, notamment à travers la montée en puissance de l'investissement régional, la diversification des secteurs d'intervention et l'amélioration progressive des capacités d'engagement et de paiement. Ces résultats témoignent d'une volonté affirmée de la Région de jouer pleinement son rôle dans la mise en œuvre des politiques publiques territoriales.

Dans le même temps, le rapport met en évidence des **défis persistants**, liés principalement à la complexité des procédures, aux exigences de coordination entre acteurs multiples et à l'anticipation insuffisante de certaines dimensions essentielles, telles que la phase d'exploitation et la durabilité des projets. Les écarts observés entre l'avancement physique et l'exécution financière appellent à un renforcement du pilotage, de la planification et du suivi.

Les recommandations opérationnelles formulées dans ce rapport s'inscrivent dans une logique d'**amélioration continue de la gouvernance régionale**. Elles visent à consolider les acquis, à fluidifier les mécanismes d'exécution budgétaire, à renforcer la maturité des projets en amont et à garantir la pérennité des investissements réalisés. Leur mise en œuvre progressive constitue un levier essentiel pour accroître l'efficacité de la dépense publique régionale et maximiser l'impact des projets sur les territoires.

À travers ce rapport, la Région de Fès-Meknès réaffirme sa volonté de **transparence**, de **responsabilité** et de **redevabilité** envers les citoyens et l'ensemble des partenaires institutionnels. Cette démarche s'inscrit dans une vision de développement territorial durable, inclusif et équilibré, fondée sur une gestion rigoureuse des ressources publiques et une orientation résolue vers les résultats.

Le Conseil de la Région demeure pleinement engagé à poursuivre les efforts engagés, à tirer les enseignements nécessaires des expériences passées et à renforcer, dans les années à venir, la qualité de l'action publique régionale au service du développement de Fès-Meknès et de ses territoires.

ANNEXE I

RAPPORT D'ANALYSE DE L'EXECUTION BUDGETAIRE DE LA REGION DE FES-MEKNES (2022-2024)

Analyse des dépenses et recettes de fonctionnement (2022-2024)

Tendances générales par poste de dépense et de recette

L'analyse des exercices 2022, 2023 et 2024 fait apparaître des tendances marquantes dans l'évolution des postes de dépenses et de recettes de fonctionnement. En **dépenses**, le total exécuté est resté proche du milliard sur la période, avec une légère contraction en 2023 (899,6 MDH) suivie d'une reprise en 2024 (956,9 MDH), dépassant le niveau de 2022 (942,2 MDH). Cette évolution globale masque toutefois des variations importantes selon la nature de dépense. La composante dominante est celle des « **Autres charges** », qui a représenté l'écrasante majorité des dépenses de fonctionnement chaque année (entre 65% et 92% du total) et dont le montant réalisé a fortement fluctué : en recul en 2023 (589 MDH contre 865 MDH en 2022), puis en hausse en 2024 (849 MDH). À l'inverse, les autres postes de dépenses – **personnel, charges courantes, transferts et subventions** – ont un poids financier relativement modeste mais une évolution significative. Les **dépenses de personnel** effectivement engagées ont modestement augmenté (de 17,5 à 19,0 MDH de 2022 à 2024), tandis que les **dépenses courantes** ont connu une progression notable (de 28,9 à 48,7 MDH sur la même période). Les **transferts et subventions versés** affichent surtout un pic exceptionnel en 2023 (253,3 MDH réalisés contre seulement ~30–40 MDH les autres années), traduisant une opération non récurrente cette année-là.

Du côté des **recettes de fonctionnement**, la tendance générale sur 2022-2024 montre la **prédominance des transferts de l'État** face aux recettes propres. Les **transferts étatiques** ont apporté environ 845 à 904 MDH chaque année, assurant plus de 90 % des recettes réalisées. Ce financement stable de l'État a légèrement diminué en 2023, puis augmenté en 2024, mais globalement il ancre le niveau des ressources de fonctionnement. Les **recettes fiscales locales**, bien que minoritaires, ont affiché une **croissance soutenue** : elles sont passées de 18,17 MDH en 2022 à 27,04 MDH en 2024, soit une hausse de +49 % sur trois ans. De même, les **recettes non fiscales** (produits domaniaux, services rendus, etc.) ont augmenté de 9,42 MDH en 2022 à 13,35 MDH en 2024 (+42 %). Ces progressions témoignent d'un élargissement modéré de la base des recettes propres de la collectivité. Enfin, les **autres transferts et subventions** (provenant d'entités hors État) ont aussi cru, quoique dans des proportions moindres, de 10,6 MDH en 2022 à 29,3 MDH en 2024, restant toutefois un complément modeste (2–3 % des ressources totales).

Globalement, la **tendance sur les trois ans** révèle une gestion de fonctionnement fortement tributaire de financements externes (transferts de l'État) et de dépenses rigides (**autres charges** majoritaires), ce qui laisse relativement peu de marge aux dépenses discrétionnaires. Néanmoins, on observe une **amélioration progressive des ressources propres** de la collectivité, ainsi qu'une

stabilisation ou augmentation de certaines dépenses opérationnelles (personnel, charges courantes) signe d'un renforcement des activités de fonctionnement sur la période.

Écarts entre prévisions budgétaires et réalisations (taux d'exécution)

Les tableaux synthétiques ci-dessous comparent, pour chaque poste de fonctionnement, les montants budgétés (prévisions initiales) aux réalisations effectives, et indiquent les **taux d'exécution** correspondants pour 2022, 2023 et 2024. Ces taux mesurent la part du budget effectivement utilisée ou de la recette effectivement perçue. Ils mettent en évidence des écarts notables entre les prévisions et l'exécution, reflétant la précision de la budgétisation et l'efficacité de la dépense ou de la collecte des recettes.

Tableau 1 : Exécution des **dépenses de fonctionnement** par nature (2022-2024).

Nature de dépense	2022 Prévu	2022 Réalisé	Taux 2022	2023 Prévu	2023 Réalisé	Taux 2023	2024 Prévu	2024 Réalisé	Taux 2024
Personnel	25 434 000	17 500 747	69 %	24 800 000	17 737 431	72 %	24 894 000	19 034 106	76 %
Charges courantes	61 320 651	28 897 863	47 %	51 924 853	39 552 748	76 %	62 888 482	48 685 093	77 %
Transferts & subventions	61 754 367	30 518 525	49 %	307 309 230	253 258 988	82 %	82 182 950	40 069 712	49 %
Autres charges	865 269 293	865 269 293	100 %	589 043 326	589 043 326	100 %	849 099 879	849 099 879	100 %
Total Dépenses	1 013 778 311	942 186 428	93 %	973 077 409	899 592 494	92 %	1 019 653 312	956 888 791	94 %

Tableau 2 : Exécution des **recettes de fonctionnement** par catégorie (2022-2024).

Catégorie de recette	2022 Budgété	2022 Réalisé	Taux 2022	2023 Budgété	2023 Réalisé	Taux 2023	2024 Budgété	2024 Réalisé	Taux 2024
Recettes fiscales	19 060 000	18 171 252	95 %	19 060 000	19 852 957	104 %	19 060 000	27 038 776	142 %
Recettes non fiscales	9 840 000	9 425 261	100 %*	9 840 000	10 898 393	111 %	9 840 000	13 352 226	136 %

Catégorie de recette	2022 Budgété	2022 Réalisé	Tau x 2022	2023 Budgété	2023 Réalisé	Tau x 2023	2024 Budgété	2024 Réalisé	Taux 2024
Transferts de l'État	874 540 500	903 988 800	103 %	874 540 500	844 541 383	97 %	874 540 500	887 200 795	101 %
Autres transferts/s subventions	10 601 113	10 601 113	100 %	24 299 760	24 299 760	100 %	29 296 992	29 296 992	100 %
Total Recettes	914 041 613	942 186 428	103 %	927 740 260	899 592 494	97 %	932 737 492	956 888 971	103 %

(*Nota: le taux indiqué pour les recettes non fiscales 2022 a été arrondi à 100 % bien que le réalisé (9,425 MDH) soit légèrement inférieur au budget initial.)

Plusieurs enseignements se dégagent de ces tableaux quant aux **écarts entre prévisions et réalisations** :

Dépenses de personnel : ce poste est systématiquement **sous-exécuté** par rapport aux dotations initiales. Le taux d'exécution s'améliore de 69 % en 2022 à 76 % en 2024, signe d'une réduction progressive de l'écart, mais environ **¼ du budget du personnel n'est pas consommé** chaque année. Cela suggère soit une **surdotation budgétaire** (postes prévus non pourvus, surestimation des heures supplémentaires, etc.), soit des **difficultés de recrutement ou de déploiement** des effectifs planifiés.

Dépenses courantes : l'exécution de ce poste s'est nettement **redressée**. En 2022, moins de la moitié des crédits alloués ont été dépensés (47 %), traduisant un important décalage entre la prévision (61,3 MDH) et la réalisation effective (28,9 MDH). Cependant, dès 2023 le taux d'exécution atteint 76 %, et se maintient à 77 % en 2024. L'écart relatif s'est donc beaucoup réduit, témoignant d'une **meilleure absorption des crédits** de fonctionnement (achats de biens et services, consommations intermédiaires) sur les deux dernières années, même si environ 1/4 du budget courant demeure non utilisé.

Transferts et subventions versés : ce poste affiche des **écarts fluctuants**. En 2022, seulement 49 % des crédits prévus ont été transférés, et ce taux retombe au même niveau faible en 2024 (49 %). À l'inverse, 2023 montre une exécution plus élevée (82 %), malgré un budget initial extraordinairement ambitieux (307 MDH prévus contre ~82 MDH les années adjacentes). Le réalisé 2023 (253,3 MDH) reste en deçà de la prévision mais représente un effort exceptionnel par rapport aux tendances habituelles. Ce **pic de 2023** suggère la budgétisation d'une opération spécifique (par ex. transfert exceptionnel de fonds ou subvention d'envergure) dont l'exécution a été **partielle mais substantielle** (plus de 250 MDH décaissés). En 2024, le retour à un budget plus modeste pour ce poste s'est traduit de nouveau par une sous-consommation de la moitié des crédits. L'ensemble indique une **difficulté à prévoir et exécuter correctement** ce type de dépenses, surtout en l'absence d'événement exceptionnel.

Autres charges : à noter que ce poste, regroupant des dépenses de fonctionnement d'autre nature (éventuellement des dépenses non discrétionnaires comme le service de la dette, des contributions

obligatoires ou des reports à la section d'investissement), affiche **un taux d'exécution de 100 % chaque année**. Les montants réalisés correspondent **exactement aux montants budgétés** (aucune économie ni dépassement), ce qui témoigne d'une planification très précise de ces charges. Compte tenu de leur poids financier très important, cela contribue fortement au haut niveau d'exécution global du budget de fonctionnement.

Recettes fiscales : les impôts et taxes locales ont été légèrement **sous-estimés en 2022**, avec un recouvrement effectif de 95 % du prévu (18,17 MDH réalisés vs 19,06 MDH budgétés). Par la suite, les prévisions sont restées figées (19,06 MDH chaque année) alors que les encaissements ont dépassé les attentes : 104 % en 2023, puis 142 % en 2024. Le surplus de 2024 est particulièrement marqué (plus de 8 MDH au-delà de la cible). Ce constat révèle un **conservatisme dans la budgétisation des recettes fiscales** (ou une amélioration inattendue du rendement fiscal) aboutissant à des excédents de collecte.

Recettes non fiscales : un schéma similaire s'observe pour les ressources non fiscales (recettes de services, domaines, etc.). Le réalisé a dépassé le budget prévisionnel de 11 % en 2023 et de 36 % en 2024, après une quasi-réalisation du montant prévu en 2022. Là encore, les **prévisions sont restées prudentes** (9,84 MDH chaque année) malgré une tendance haussière des recouvrements effectifs.

Transferts de l'État : les dotations et subventions de l'État font l'objet d'une **prévision très fiable** et quasiment inchangée (874,54 MDH par an). Les montants perçus s'alignent étroitement sur les attentes, avec un léger bonus en 2022 (103 %) puis un léger manque en 2023 (97 %), et enfin un quasi-parfait alignement en 2024 (101 %). Ces **écarts minimes** confirment le caractère **contractuel et prédictible** de ces transferts, généralement déterminés à l'avance par l'État.

Autres transferts et subventions (recettes) : ces recettes affichent **100 % de taux d'exécution chaque année**, les montants réalisés étant strictement égaux aux prévus. Cela suggère qu'il s'agit de subventions spécifiques négociées ou de transferts affectés dont le versement était assuré (par exemple, des concours financiers de partenaires publics dont le montant est connu à l'avance et intégralement versé).

En synthèse, l'examen des écarts met en lumière une **exécution globale élevée du budget de fonctionnement** (plus de 90 % du total chaque année), portée par la réalisation intégrale des principales masses fixes (transferts de l'État, autres charges). Toutefois, **plusieurs postes opérationnels présentent des écarts significatifs** entre prévision et exécution, signe de marges d'amélioration dans la planification et/ou la mise en œuvre. Les **figures ci-dessous** illustrent visuellement le niveau d'exécution par poste sur la période. On y constate notamment la progression du taux d'utilisation des crédits de personnel et de charges courantes, ainsi que la singularité de 2023 pour les transferts versés.

Efficiency de la gestion budgétaire par poste

L'efficacité de la gestion budgétaire peut se mesurer à la capacité de **prévoir avec justesse** les besoins et ressources, et à **exécuter pleinement** les budgets alloués sans surdimension ni gaspillage. À la lumière des taux d'exécution observés sur 2022-2024, on peut évaluer l'efficacité de chaque poste de la manière suivante :

Personnel : une **efficacité partielle**, en amélioration. Le fait que près de 30 % des crédits de personnel n'aient pas été consommés en 2022, puis encore ~24 % en 2024, révèle une

surévaluation persistante des dépenses de personnel ou une inertie dans la mise en œuvre (postes vacants non pourvus, retards de recrutement ou déroulement de carrière plus lent que prévu). Néanmoins, la tendance à la hausse du taux d'exécution (de 69 % à 76 %) indique une **meilleure adéquation** récente entre les effectifs budgétés et les effectifs réels, gage d'une progression de l'efficacité sur ce poste. Il conviendra de poursuivre cet effort pour tendre vers un écart minimal entre masse salariale budgétée et réalisée.

Charges courantes : l'efficacité de ce poste s'est nettement **améliorée** sur la période. Le très faible niveau d'exécution initial (47 % en 2022) traduisait possiblement des **surbudgétisations ou une incapacité à lancer tous les projets/programmes prévus** (reports de dépenses, procédures d'achat infructueuses, etc.). Avec plus de 75 % d'exécution en 2023-2024, la gestion des dépenses courantes est devenue plus efficace, bien que des **marges de progression** existent encore pour utiliser au mieux la totalité des crédits disponibles. Cette évolution positive suggère un renforcement des capacités de consommation du budget de fonctionnement (meilleure planification des achats, suivi budgétaire plus réactif).

Transferts et subventions : l'efficacité budgétaire sur ce poste apparaît **irrégulière et perfectible**. Les variations extrêmes de crédits budgétés (multipliés par cinq en 2023, puis divisés par presque quatre en 2024) et les exécutions partielles en 2022 et 2024 dénotent une **prédiction peu fiable** des besoins réels ou des conditions d'exécution (dépendant souvent de tiers bénéficiaires ou de projets cofinancés). Le cas de 2023 montre qu'en situation de budget exceptionnel, la collectivité a pu engager plus de dépenses de transfert (253 MDH) qu'à l'accoutumée, ce qui démontre une certaine **capacité de mise en œuvre** lorsque les fonds sont disponibles (82 % d'exécution de l'enveloppe majorée). Toutefois, hors événement exceptionnel, la planification de ce poste semble **surévaluée** (50 % d'exécution seulement en année normale), ce qui nuit à l'efficacité globale. Améliorer la prévision (en ajustant plus finement le budget aux opérations effectivement programmées) et la capacité à décaisser ces transferts (via un suivi des conventions, etc.) constituerait un levier d'efficacité important.

Autres charges : l'exécution parfaitement conforme aux prévisions chaque année (100 %) est un **signe d'efficacité** en ce sens que les crédits sont utilisés intégralement et exactement comme prévu. Néanmoins, cette situation reflète probablement la nature **peu flexible de ces charges** (dépenses obligatoires, réglementaires ou techniques prévues à l'avance). L'efficacité sur ce poste tient donc surtout à la fiabilité de sa prévision (aucun écart), plutôt qu'à une performance managériale, étant donné que la collectivité n'a guère de latitude pour ajuster ces dépenses. On peut estimer qu'en **concentrant la majeure partie du budget**, ce poste absorbe les ressources sans difficulté mais laisse le champ aux autres dépenses pour exprimer la performance réelle de gestion.

En matière de **recettes**, l'efficacité de la gestion budgétaire se mesure à la fois par la précision des estimations et la performance du recouvrement :

Recettes fiscales et non fiscales : la prudence excessive dans les prévisions initiales a conduit à des **sous-estimations récurrentes**, ce qui pourrait être vu sous deux angles. D'un côté, le recouvrement effectif a dépassé les attentes (atteignant voire dépassant 100 % des montants budgétés), ce qui traduit une **bonne performance de recouvrement** – la collectivité a mobilisé davantage de ressources que prévu. D'un autre côté, une prévision trop en deçà de la réalité peut refléter un **manque d'optimisation dans la budgétisation** (absence de prise en compte de tendances haussières observables) et pourrait conduire à immobiliser des recettes non anticipées (excédents) plutôt que de les affecter utilement dès le budget initial. Globalement, le **taux de**

réalisation supérieur à 100 % sur ces recettes propres indique une gestion efficace du recouvrement, mais un déficit de précision dans la prévision.

Transferts de l'État : l'efficacité ici est très élevée en termes de prévision, puisque le budget intègre exactement les montants attendus et que ceux-ci sont effectivement versés à ~100 %. La gestion de cette ressource ne pose pas de difficulté et peut être considérée comme **optimale**, bien que largement tributaire de décisions externes (État).

Autres transferts/subventions (recettes) : là encore, la constance du 100 % de réalisation témoigne d'une **précision parfaite de la prévision** et d'une fiabilité des versements attendus. Cela suggère une coordination efficace avec les entités versantes pour convenir à l'avance des montants inscrits au budget, éliminant tout aléa. L'efficacité est donc maximale sur ce point, même si la marge de manœuvre de la collectivité est limitée (elle dépend de l'extériorité de ces subventions).

En somme, l'efficacité budgétaire de la section de fonctionnement apparaît satisfaisante au niveau agrégé (faible écart global entre budget et réalisé), mais **inégaie selon les postes**. Elle est élevée pour les éléments fortement prédéterminés (transferts de l'État, autres charges) et pour les recettes propres en termes de recouvrement, tandis qu'elle est plus faible pour certains postes de dépenses opérationnelles (personnel, charges courantes en début de période, transferts versés) où existent des **gisements d'amélioration** en matière de prévision et d'exécution.

Points forts et faiblesses de la gestion de fonctionnement (2022-2024)

À la lumière des observations ci-dessus, on peut dégager les **points forts** et **points faibles** de la gestion budgétaire de fonctionnement sur les trois années considérées :

Points forts :

Respect global du budget – Le budget de fonctionnement est exécuté à plus de 90 % chaque année, traduisant une **absorption élevée des crédits** et une gestion prudente évitant les dépassements. La section fonctionne sans déficit, les dépenses réalisées restant alignées sur les recettes disponibles.

Fiabilité des principaux financements – La **stabilité des transferts de l'État** et leur réalisation quasi-intégrale sécurisent la majeure partie des recettes de fonctionnement. De même, les autres subventions attendues sont reçues en totalité, ce qui facilite la planification des dépenses correspondantes.

Amélioration des dépenses maîtrisables – Une **meilleure exécution des dépenses courantes et de personnel** a été observée sur la période. Les efforts entrepris pour ajuster le budget aux besoins réels ou accélérer l'utilisation des crédits se sont traduits par une hausse notable des taux d'exécution sur ces postes (gain de +7 à +30 points de pourcentage).

Performance du recouvrement local – Les **recettes fiscales et non fiscales** ont non seulement atteint mais dépassé les objectifs initiaux, en particulier en 2023-2024. Cela révèle soit une **amélioration de l'efficacité de recouvrement** (meilleur recensement de l'assiette, intensification des contrôles et encaissements) soit une conjoncture favorable, permettant à la collectivité de dégager des **ressources additionnelles** chaque année.

Discipline budgétaire – Face à une baisse de recettes en 2023 (97 % seulement du prévu), la collectivité a su **ajuster ses dépenses** en conséquence (dépenses réalisées à 92 % du budget), évitant ainsi un déficit. Cette réactivité traduit une certaine agilité dans la gestion et le respect des équilibres financiers légaux.

Points faibles :

Dépendance aux transferts externes – Plus de 95 % des recettes proviennent d'apports de l'État et d'autres entités. Cette dépendance structurelle limite l'autonomie financière de la collectivité et l'expose aux décisions externes. Toute variation ou retard dans les transferts peut affecter lourdement l'exécution budgétaire, d'où un risque accru en cas de contexte financier national contraint.

Prévisions perfectibles sur certains postes – Des écarts importants et répétés signalent une planification budgétaire à affiner. Notamment, la surestimation des **dépenses de personnel** et, initialement, des **charges courantes** a conduit à des crédits non utilisés substantiels (jusqu'à 50 % pour les charges en 2022). Inversement, la sous-estimation des **recettes propres** a généré des excédents non anticipés. Ces imprécisions peuvent refléter un manque d'information ou de méthode dans la construction budgétaire, et nuisent à l'allocation optimale des ressources.

Faible taux d'exécution de certains programmes – Malgré une amélioration récente, **l'incapacité à consommer la totalité des crédits disponibles** sur des postes comme le personnel et les charges courantes peut témoigner de **dysfonctionnements opérationnels** (procédures d'achats tardives, plans d'actions non réalisés dans l'année, goulots d'étranglement administratifs). Le cas de 2022 l'illustre avec près de la moitié des dépenses courantes non engagées. Cela indique un **potentiel inefficience** dans la gestion quotidienne, que ce soit par excès de prudence, manque de préparation des projets ou contraintes administratives ralentissant l'exécution.

Gestion des transferts exceptionnels – La forte variation du poste **transferts et subventions versés** entre les années (budget multiplié puis divisé par plusieurs fois) souligne un **manque d'anticipation pluriannuelle**. Le pic de 2023, s'il correspond à un projet spécial, n'a pas été lissé ni suffisamment préparé pour une exécution complète (82 % réalisés malgré l'augmentation massive des crédits). Ce manque de visibilité et de constance complique la gestion : en 2024, le retour à la normale s'est accompagné d'une planification manifestement trop optimiste (50 % d'exécution). Ce yoyo budgétaire traduit une **faiblesse dans la programmation** des transferts et peut-être une coordination insuffisante avec les bénéficiaires ou partenaires quant à leur capacité à absorber les fonds.

Rigidité des dépenses incompressibles – La prédominance des « autres charges » (engagées à 100 %) montre que l'essentiel du budget de fonctionnement est constitué de dépenses **fixes et obligatoires**. Si ceci assure une exécution totale, cela réduit aussi la marge de manœuvre pour ajuster le budget en cours d'année et pour financer de nouvelles initiatives. Cette rigidité peut être considérée comme une faiblesse structurelle : toute économie doit se faire sur la marge restante (personnel, charges courantes), ce qui est limité, et en cas de choc financier, les capacités d'ajustement sont restreintes.

Recommandations pour améliorer la prévision et l'exécution budgétaire

Au vu des constats précédents, plusieurs **actions** sont recommandées afin d'améliorer la qualité de la prévision budgétaire et l'exécution des crédits de fonctionnement :

Affiner la budgétisation des dépenses de personnel : Ajuster plus finement les crédits de personnel en fonction des effectifs réellement en place et des recrutements prévus de façon réaliste. Cela pourrait impliquer d'**analyser les écarts passés** (postes vacants non pourvus, surestimations d'indemnités) et d'en tenir compte lors de l'élaboration du budget. Une budgétisation plus proche de la réalité permettra de diminuer les montants non consommés et d'affecter les ressources au plus près des besoins.

Renforcer le suivi des dépenses courantes : Pour atteindre un taux d'exécution proche de 100 %, il est conseillé de **planifier davantage en amont les dépenses opérationnelles** (programmation des marchés, étalement des commandes sur l'année) et de mettre en place un **suivi trimestriel** rigoureux de la consommation des crédits. En cas de sous-consommation constatée en cours d'exercice, des **mesures correctives** (réaffectation des crédits vers d'autres besoins, accélération de certains projets) devraient être engagées afin d'éviter les reports ou annulations de crédits en fin d'année.

Stabiliser la programmation des transferts : Il est important d'**améliorer la prévisibilité** du poste transferts et subventions. Pour ce faire, il convient d'identifier clairement les opérations exceptionnelles (par ex. projets cofinancés, aides exceptionnelles) et d'évaluer si leur budgétisation peut être étalée sur plusieurs exercices ou mieux calibrée. Une approche pluriannuelle des gros projets de transfert aiderait à **lisser les besoins financiers** et à éviter les variations brutales. Par ailleurs, un dialogue en amont avec les bénéficiaires de subventions pourrait garantir une **capacité d'absorption alignée sur les crédits prévus**, évitant ainsi les sous-exécutions par manque de maturité des projets.

Améliorer la précision des prévisions de recettes propres : Compte tenu des **tendances à la hausse** observées, la collectivité devrait réviser sa méthodologie de prévision pour les recettes fiscales et non fiscales. Sans verser dans l'optimisme excessif, il serait opportun d'**intégrer les données des exercices récents** (évolution de l'assiette fiscale, nouvelles sources de revenus, progression du recouvrement) afin d'établir des estimations plus réalistes. Des prévisions plus justes permettront d'allouer dès le départ les recettes attendues à des dépenses prioritaires ou à la réduction d'éventuels déficits, plutôt que de découvrir en fin d'exercice des marges non utilisées.

Accroître la capacité de mobilisation des recettes locales : En complément de l'ajustement des prévisions, il est recommandé de **poursuivre les efforts d'optimisation du recouvrement** (lutte contre l'évasion fiscale locale, amélioration de la gestion domaniale, mise à jour des bases de taxation) pour pérenniser la hausse des recettes constatée. Par ailleurs, explorer des **leviers d'élargissement de l'assiette fiscale** (nouvelles entreprises, valorisation du patrimoine public) pourrait à terme réduire la dépendance aux transferts étatiques en augmentant la part des recettes propres dans le budget de fonctionnement.

Conserver une gestion prudente et flexible : La collectivité a montré sa capacité à ajuster les dépenses en fonction des réalisations de recettes (ex. compression des dépenses en 2023 pour éviter un déficit). Il convient de pérenniser cette **culture de réactivité** via des mécanismes formalisés (ex. conférences budgétaires infra-annuelles, reports de crédits encadrés) pour arbitrer rapidement en cas d'écarts en cours d'année. De même, maintenir une **marge de sécurité** dans

les prévisions (sans excès) est souhaitable pour se prémunir contre les aléas, mais cette marge doit être calibrée de sorte à ne pas engendrer de sous-utilisation chronique des ressources.

En appliquant ces recommandations, la collectivité pourra renforcer la **fiabilité de son budget de fonctionnement** et la **plein efficacité de ses dépenses**, tout en améliorant sa souveraineté financière. Ceci permettra d'accroître la confiance dans la gestion budgétaire, d'optimiser l'allocation des fonds publics et, in fine, de soutenir au mieux les services publics et projets au bénéfice de la population.

Exécution budgétaire d'investissement (2022-2024)

Montants programmés, engagés et payés (2022-2024)

Sur la période 2022-2024, les **crédits d'équipement programmés** (montants budgétaires alloués aux investissements) de la Région Fès-Meknès ont fortement augmenté. Ils passent d'environ **1,79 milliard de DH en 2022** à **1,88 milliard en 2023**, puis bondissent à **3,96 milliards en 2024** (crédits définitifs de la Section d'investissement d'après les bilans fournis). Parallèlement, les **dépenses engagées** (montants faisant l'objet d'un engagement juridique) et les **dépenses payées** (mandats émis) ont également progressé en volume absolu : environ **1,12 milliard engagés / 0,79 milliard payés en 2022**, **1,34 milliard engagés / 0,84 milliard payés en 2023**, puis **2,97 milliards engagés / 2,39 milliards payés en 2024**. Le tableau ci-dessous récapitule ces montants et permet de calculer les taux d'exécution :

Exercice	Crédits programmés	Dépenses engagées	Dépenses payées	Taux d'engagement	Taux de paiement
2022	1 790,6 MDH	1 123,9 MDH	788,7 MDH	62,8 %	44,0 %
2023	1 877,9 MDH	1 336,7 MDH	839,5 MDH	71,2 %	44,7 %
2024	3 956,8 MDH	2 965,2 MDH	2 391,2 MDH	74,9 %	60,4 %

Tableau : Montants programmés, engagés et payés (en millions de dirhams) et taux d'exécution des investissements, 2022-2024.

Taux d'exécution par type de budget / programme

Les **taux d'exécution** des investissements de la RFM se sont améliorés sur la période. Le **taux d'engagement** est passé de ~62,8 % en 2022 à 71,2 % en 2023, puis 74,9 % en 2024, traduisant une meilleure capacité à engager les crédits disponibles chaque année. Le **taux de paiement** (mesurant les dépenses effectivement payées par rapport aux crédits) est resté stable autour de 44-45 % en 2022-2023, puis a nettement progressé en 2024 pour atteindre environ 60,4 %. Ceci indique qu'une plus grande part des projets engagés a abouti à des paiements en 2024 qu'au cours des années précédentes.

En analysant par **type de budget (domaine/programme)**, on observe toutefois des disparités importantes dans l'exécution :

Le **domaine des Affaires Sociales** (investissements sociaux, culture, sport...) affiche des taux très bas. Par exemple, en 2024 seulement **11 % des crédits sociaux ont été engagés** et **~3 % payés**, reflétant une sous-exécution majeure sur ce segment (déjà en 2022-2023 les taux de paiement étaient autour de 12-13 % uniquement). Cela suggère des retards ou difficultés importants dans la réalisation des projets sociaux.

Le **domaine des Affaires Techniques** (infrastructures d'urbanisme, routes, environnement, etc.) présente aussi des taux de paiement faibles (seulement ~6-8 % des crédits payés en 2023-2024). Bien que 45 à 55 % de ces budgets ont été engagés, les paiements effectifs restent très en deçà, ce qui signale des projets pluriannuels dont les dépenses ne sont pas encore entièrement décaissées ou des lenteurs dans les procédures de réalisation.

Le **domaine de l'Administration Générale** (incluant les projets intégrés et équipements administratifs) a connu une amélioration du taux d'exécution financier, passant d'environ 15 % de paiements en 2022 à 54 % en 2024. Le taux d'engagement y est élevé (près de 88 % en 2023), montrant que la plupart des crédits administratifs/internes sont engagés, même si les paiements peuvent intervenir avec un décalage.

Le **domaine des Affaires Économiques** (développement économique rural, attractivité, etc.) a vu son **taux d'engagement** progresser (de ~56 % en 2022 à 74 % en 2024) et son **taux de paiement** passer de ~25 % à ~33 % sur la même période. Ceci indique une meilleure absorption des fonds économiques en 2024, bien qu'un tiers seulement des crédits aient été effectivement payés dans l'année.

Ces indicateurs par programme montrent que certains secteurs peinent à concrétiser leurs investissements dans l'année budgétaire, en particulier le social et les infrastructures techniques, tandis que les domaines **transverses ou de soutien affichent de meilleurs taux** (voir ci-dessous).

Évolutions et tendances sur trois ans

Plusieurs **tendances marquantes** se dégagent sur 2022-2024 :

Hausse massive des crédits d'investissement en 2024 : Le budget d'investissement programmé a plus que doublé en 2024 (+110 % par rapport à 2023). Cette augmentation résulte possiblement de l'inscription de nouveaux programmes majeurs ou du report d'importants crédits non consommés des exercices précédents. On note par exemple l'apparition du "*Domaine de consolidation des résultats*" (voir plus loin) doté de près de 1,78 milliard de DH en 2024, inexistant en 2022 (seulement 6,5 MDH) – ce qui reflète un changement de structure budgétaire en 2024.

Amélioration des performances d'exécution en 2024 : Malgré l'augmentation des crédits disponibles, la Région a amélioré son taux d'utilisation. Le taux d'engagement a atteint ~75 % et surtout le taux de paiement ~60 %, en forte progression. En valeur absolue, **les paiements 2024 (2,39 Mds DH)** représentent près de trois fois ceux de 2022, signe d'une accélération dans la mise en œuvre des projets.

Stagnation en 2022-2023 puis rattrapage : Les deux premiers exercices montrent des budgets d'investissement similaires (~1,8 Md) avec une sous-utilisation notable (moins de la moitié payée chaque année). L'exercice 2024 semble marquer un rattrapage, avec une mobilisation accrue des crédits disponibles (paiements en forte hausse). Cela peut indiquer que de nombreux projets planifiés antérieurement arrivent en phase de réalisation et paiement en 2024.

Évolution de la composition sectorielle : En 2022-2023, le budget d'investissement était fortement concentré sur le *domaine de Soutien* (transferts, versements financiers) qui représentait environ 72-75 % des crédits. En 2024, ce poste reste élevé mais un nouveau poste de **“Consolidation des résultats”** occupe une part quasiment équivalente (environ 45 % chacun pour les domaines Soutien et Consolidation). Les autres secteurs (infrastructures techniques, social, économique, administration) deviennent relativement plus marginaux en part du total. Cela traduit une réorientation ou un reclassement budgétaire en 2024, avec probablement de nouvelles enveloppes dédiées à la finalisation de projets ou à des programmes transverses.

Secteurs d'investissement les plus significatifs

En volume budgétaire, deux grands postes d'investissement se détachent sur 2022-2024 :

Le Domaine de Soutien (Chapitre 50) – Il s'agit du principal poste d'investissement de la RFM en 2022-2023 (environ 1,35 Mds DH en 2022 et 1,40 Mds en 2023, soit ~74 % du budget d'investissement). Ce domaine inclut notamment les versements et transferts financiers aux agences et partenaires. Par exemple, la dotation à l'AREP (Agence Régionale d'Exécution des Projets) figure parmi les lignes budgétaires majeures – un *versement n°1 à l'AREP de 180,7 MDH* était programmé en 2024, quasiment entièrement engagé et payé la même année. De même, la participation de la Région aux projets d'équipements en eau potable, électricité et routes constitue une ligne importante (env. 164 MDH programmés en 2024, dont 147 MDH payés). Les versements aux associations et sociétés (ex. conventions de partenariat) représentent aussi un montant notable (156 MDH en crédits 2024, mais avec un faible taux de paiement ~15 %). Globalement, ce poste de Soutien correspond aux investissements réalisés indirectement (via d'autres maîtres d'ouvrage ou partenaires), et demeure le levier budgétaire le plus mobilisé par la Région.

Le Domaine de Consolidation des Résultats (Chapitre 60) – Ce poste n'apparaît significativement qu'en 2024 (1,78 Mds DH programmés). Il regroupe possiblement des crédits de rattrapage et de clôture de projets (restes à réaliser des exercices antérieurs, autorisations de programme consommées, etc.). Les dépenses engagées (1,36 Mds) et payées (1,14 Mds) y sont conséquentes, traduisant la concrétisation de nombreux projets en fin de cycle. On peut penser que ce domaine a servi à financer l'aboutissement de projets stratégiques en 2024, expliquant le saut du taux de paiement global cette année-là.

À côté de ces deux pôles, les secteurs “classiques” d'investissement présentent des volumes plus modestes : en 2024 environ 117 MDH de crédits étaient alloués aux affaires économiques (développement rural, attractivité économique...), 90 MDH aux affaires techniques (routes, eau, environnement, urbanisme), 22 MDH aux affaires sociales (éducation, santé, sport, culture), et 190 MDH à l'administration générale (sièges, équipements informatiques, projets intégrés divers). Ces secteurs contribuent donc chacun pour moins de 5-10 % du total des investissements. Néanmoins, certains projets individuels importants peuvent s'y trouver – par exemple la construction d'infrastructures sportives (stades) figurait dans le programme sportif avec ~15,3 MDH en 2023, dont environ 3 MDH payés cette année-là.

Écarts notables et retards d'exécution

L'analyse met en évidence plusieurs **écarts notables** dans l'exécution budgétaire, synonymes de *sous-exécution* ou de retards dans certains domaines :

Sous-consommation chronique du budget social : Comme mentionné, les crédits dédiés aux actions sociales, culturelles et sportives sont très peu utilisés chaque année (près de 90 % des fonds non dépensés en 2023-2024). Ce décalage peut s'expliquer par des **difficultés de mise en œuvre** de projets sociaux (retards dans les études, contraintes foncières pour les équipements prévus, capacités d'absorption limitées des partenaires associatifs, etc.). Il conviendra d'identifier précisément les obstacles (ex. procédures d'appel d'offres infructueuses, conventions non finalisées...) pour lever ces goulots d'étranglement.

Retards dans les projets d'infrastructures techniques : Le faible taux de paiement des chapitres d'urbanisme, environnement et voirie suggère des **projets multi-annuels dont la réalisation physique n'est pas achevée** dans l'exercice (ex. chantiers routiers en cours, projets d'assainissement différés). La Région engage les fonds (études, lancement des marchés) mais les décaissements effectifs s'étalent sur plusieurs années. On observe ainsi des **reports de crédits importants** d'une année sur l'autre. Par exemple, sur les routes et réseaux, ~53 % des crédits 2023 ont été engagés mais seulement ~8 % payés – le reste a dû être reporté sur 2024.

Dépassement des capacités initiales en 2024 : Malgré l'amélioration, environ **25 % des crédits 2024 n'ont pas pu être engagés** et ~40 % non payés dans l'année. Cela indique qu'une partie du budget rehaussé de 2024 n'a pas trouvé emploi immédiat, possiblement faute de maturité des projets correspondants. Il sera important de vérifier si ces crédits non engagés 2024 proviennent de nouvelles dotations tardives ou de surestimations, afin d'ajuster la programmation future.

Écarts positifs – meilleures pratiques : À l'inverse, certains postes ont un **taux d'exécution exemplaire**. Le domaine de Consolidation (chap. 60) a utilisé ~76 % de ses crédits en paiements dès 2024, traduisant une bonne planification des fins de projets. De même, les versements à l'AREP semblent effectués rapidement (presque 100 % payé en 2024), signe d'une collaboration efficace avec cet opérateur pour accélérer la réalisation des investissements délégués. Ces exemples de **bonne absorption des fonds** pourraient inspirer les autres secteurs – par exemple en renforçant le suivi des projets en amont pour qu'ils soient "prêts à démarrer" plus tôt dans l'année budgétaire.

En résumé, l'exécution budgétaire d'investissement de la Région Fès-Meknès s'est **nettement améliorée en 2024** tant en volume qu'en efficacité, mais demeure contrastée selon les secteurs. Il convient de concentrer les efforts sur les domaines à faible taux de réalisation (secteur social, certaines infrastructures) en simplifiant les procédures et en anticipant les obstacles (fonciers, marchés, cofinancements) afin d'accroître le **taux de décaissement** des crédits programmés. Par ailleurs, la forte concentration des crédits sur les **transferts et clôtures de projets** appelle à un suivi particulier : assurer que ces fonds de soutien et de consolidation produisent les résultats escomptés sur le terrain, et qu'à terme la structure budgétaire s'équilibre davantage vers des investissements sectoriels directs conformes aux priorités du Schéma Régional de Développement.

ANNEXE II

Rapport relatif au reporting sur les investissements Exercice 2024 – Région Fès-Meknès

Résumé exécutif

Objet. Le présent document constitue l'état d'avancement consolidé du portefeuille d'investissement de la Région Fès-Meknès pour l'exercice 2024, élaboré par la RFM.

Périmètre. L'analyse porte sur un portefeuille consolidé de **63 projets d'investissement**, couvrant l'ensemble des secteurs stratégiques régionaux. Les projets sont analysés comme un **portefeuille unique**, indépendamment des modalités institutionnelles de mise en œuvre. Les fiches signalétiques des 63 projets figurent en annexe de ce rapport numérotées de 1 à 63.

Constats clés :

- Avancement global réel mais hétérogène ;
- Décalage fréquent entre avancement physique et décaissements ;
- Retards procéduraux liés aux AO infructueux ;
- Anticipation insuffisante de la phase d'exploitation pour certains projets sociaux ;
- Qualité perfectible du reporting financier.

Les contraintes observées sont majoritairement systémiques et relèvent du pilotage du portefeuille (chaîne de paiement, gouvernance post-investissement, reporting), ce qui confirme la pertinence des réformes introduites par la RFM dans le cadre de la gestion axée sur les résultats et le pilotage par la performance.

Recommandations prioritaires.

1. Pilotage consolidé via tableau de bord unique ;
2. Fluidification de la chaîne engagement–paiement ;
3. Sécurisation de l'exploitation et de la durabilité ;
4. Harmonisation et contrôle qualité du reporting.

1. Introduction et contexte

Dans le cadre du renforcement de la performance de la gestion des investissements régionaux, le présent document propose une analyse consolidée de l'état d'avancement des projets d'investissement de la Région Fès-Meknès.

L'analyse porte sur un **portefeuille consolidé de soixante trois (63) projets d'investissement**, mis en œuvre ou suivis par la Région au cours de l'exercice 2024. Ces projets sont exécutés par différents acteurs institutionnels, notamment les services de la Région Fès-Meknès, l'Entraide nationale, l'Agence Régionale d'Exécution des Projets Fès-Meknès (AREP-FM), la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de la région Fès-Meknès etc.

Conformément aux principes méthodologiques recommandés, ces projets sont analysés **comme un portefeuille unique**, indépendamment des modalités institutionnelles de mise en œuvre. L'objectif est d'apprécier de manière transversale la performance globale du portefeuille en matière d'avancement physique, d'exécution financière, de maîtrise des délais et de durabilité des investissements.

2. Aperçu global du portefeuille d'investissement (portefeuille consolidé – 63 projets)

Message clé – DLI 3

Le portefeuille d'investissement de la Région Fès-Meknès présente une dynamique soutenue mais hétérogène. La performance globale dépend désormais moins du lancement de nouveaux projets que de la capacité à piloter efficacement l'exécution financière, la clôture administrative et la durabilité des investissements existants.

Le portefeuille d'investissement analysé couvre un large spectre de secteurs stratégiques pour le développement régional, notamment : le développement social, le sport et les équipements de proximité, la mise à niveau urbaine et rurale, le tourisme et le patrimoine, l'environnement, l'agriculture et la formation professionnelle, ainsi que le développement économique.

Les données disponibles à date font ressortir une situation globalement contrastée, caractérisée par :

- Une **hétérogénéité marquée des niveaux d'avancement** entre les projets ;
- Un **décalage récurrent entre l'avancement physique et l'exécution financière**, notamment pour les projets en cours d'achèvement ;
- L'existence d'un nombre significatif de projets achevés physiquement mais **encore en phase de clôture administrative et financière** ;

- La **présence de projets structurants à fort impact potentiel** nécessitant une attention particulière en matière de mobilisation des financements et de coordination interinstitutionnelle.

Cette vue d'ensemble met en évidence la nécessité d'un pilotage renforcé du portefeuille à l'échelle régionale, afin d'assurer une meilleure cohérence entre programmation budgétaire, mise en œuvre opérationnelle et décaissements effectifs.

3. Analyse sectorielle des investissements

L'analyse sectorielle consolidée permet d'identifier des dynamiques différenciées selon les secteurs d'intervention, tant en termes de maturité des projets que de performance d'exécution.

Secteur du développement social

Le secteur social concentre un nombre important de projets, notamment des infrastructures dédiées à l'autonomisation des femmes et à la protection de l'enfance. Si plusieurs projets ont atteint un niveau d'avancement physique élevé, ce secteur est également celui qui présente les contraintes les plus récurrentes, en particulier des retards procéduraux et une insuffisante anticipation des modalités de fonctionnement post-investissement.

Secteur du sport et des équipements de proximité

Les projets relevant du sport et des équipements de proximité affichent globalement des taux d'achèvement physique satisfaisants. Toutefois, des écarts sont observés entre l'état d'avancement des travaux et les niveaux de décaissement, traduisant des délais dans la certification et le paiement des dépenses.

Mise à niveau urbaine et rurale

Les projets de mise à niveau urbaine et rurale présentent des situations contrastées. Plusieurs opérations sont techniquement avancées, mais demeurent marquées par des taux de paiement relativement faibles, ce qui appelle un suivi accru de la chaîne d'exécution financière.

Tourisme et patrimoine

Les projets de valorisation touristique et patrimoniale contribuent au renforcement de l'attractivité régionale. Leur avancement est globalement satisfaisant, bien que certains projets récents nécessitent une amélioration du reporting financier.

Environnement, agriculture et formation

Les projets relevant de l'environnement ainsi que de l'agriculture et de la formation professionnelle se distinguent par une meilleure maîtrise des délais et des objectifs initiaux, avec des impacts clairement identifiés.

Développement économique

Les projets de développement économique, dont des infrastructures structurantes portées par des partenariats multi-acteurs, présentent un fort potentiel d'impact. Leur réussite demeure toutefois conditionnée par la mobilisation effective et coordonnée des contributions financières prévues.

4. Analyse transversale de la performance du portefeuille

Message clé –

Les contraintes observées relèvent principalement de facteurs systémiques (procédures, chaîne de paiement, gouvernance post-investissement) et non de difficultés techniques propres aux projets. Leur traitement appelle des mesures transversales de pilotage.

L'analyse transversale du portefeuille met en évidence plusieurs constats structurants, communs à l'ensemble des projets, indépendamment de leur secteur ou de leur maître d'ouvrage.

4.1 Décalage entre avancement physique et exécution financière

Un nombre significatif de projets affiche un avancement physique important alors que les taux de décaissement restent limités. Cette situation traduit des goulots d'étranglement au niveau de la chaîne d'attachement, de certification, de visa et de paiement des dépenses.

4.2 Retards liés aux procédures de passation des marchés

Les appels d'offres infructueux constituent une cause récurrente de retard dans la mise en œuvre des projets. Ces retards ont un impact direct sur le respect des calendriers annuels et sur la capacité d'absorption budgétaire.

4.3 Insuffisante anticipation de la phase d'exploitation

Pour plusieurs projets, en particulier dans le secteur social, la phase d'exploitation n'a pas été suffisamment anticipée. L'absence de dispositifs formalisés de gestion et de financement du fonctionnement fait peser un risque sur la durabilité des investissements.

4.4 Qualité perfectible du reporting et du suivi

Des insuffisances sont observées dans la complétude, la cohérence et l'actualisation des informations financières transmises, limitant la capacité de suivi consolidé et de pilotage stratégique du portefeuille.

5. Points d'attention et risques clés du portefeuille

Certains projets présentent des profils de risque spécifiques nécessitant un suivi renforcé, notamment ceux caractérisés par :

- Un taux de décaissement très inférieur à l'avancement physique ;
- Des paiements non renseignés malgré des engagements contractuels existants ;

- Une dépendance élevée à la mobilisation de contributions financières de partenaires multiples.

Ces situations appellent une vigilance particulière afin de prévenir les risques de sous-exécution budgétaire et de retards prolongés.

6. Recommandations opérationnelles et mesures d'amélioration

Au regard des constats établis, les recommandations suivantes sont formulées afin de renforcer la performance globale du portefeuille d'investissement régional :

1. **Renforcer le pilotage consolidé du portefeuille**, à travers la mise en place d'un tableau de bord unique intégrant les indicateurs physiques, financiers et les principaux risques.
2. **Fluidifier la chaîne engagement-paiement**, en identifiant explicitement les goulots d'étranglement et en priorisant le traitement des projets à fort avancement physique.
3. **Anticiper systématiquement la phase d'exploitation**, notamment pour les infrastructures sociales, via la formalisation de conventions de gestion et la sécurisation des financements de fonctionnement.
4. **Améliorer la qualité du reporting**, par l'harmonisation des canevas de suivi et la mise en place d'un contrôle qualité préalable à la consolidation annuelle.

Ces mesures permettront d'améliorer la lisibilité, l'efficacité et la durabilité des investissements régionaux, conformément aux objectifs fixés.

7. Conclusion et perspectives

La présente analyse consolidée du portefeuille des 63 projets d'investissement de la Région Fès-Meknès met en évidence une dynamique d'investissement réelle et diversifiée, en cohérence avec les priorités de développement régional.

Toutefois, les constats transversaux soulignent que la performance du portefeuille ne dépend pas uniquement du volume ou de la nature des projets engagés, mais surtout de la capacité à assurer une exécution fluide, coordonnée et durable des investissements. Les écarts observés entre avancement physique et exécution financière, les retards procéduraux récurrents et l'insuffisante anticipation de la phase d'exploitation constituent autant de leviers d'amélioration prioritaires.

Dans cette perspective, le passage à une logique de **pilotage consolidé du portefeuille**, adossée à un reporting harmonisé et à un suivi renforcé des risques, apparaît comme un facteur déterminant pour sécuriser l'atteinte des résultats attendus. Les recommandations formulées visent ainsi à renforcer la gouvernance des investissements régionaux, à améliorer l'efficacité de l'exécution budgétaire et à garantir la durabilité des impacts socio-économiques générés.

Cette approche permettra à la Région de Fès-Meknès de consolider les acquis et de démontrer sa capacité à piloter efficacement un portefeuille d'investissements complexes dans une logique de performance, de transparence et de redevabilité.

ANNEXE III

Fiches synthétiques des 63 projets d'investissement

Note méthodologique. Les fiches ci-dessous présentent une synthèse normalisée, projet par projet, du portefeuille d'investissement analysé. Les informations sont issues exclusivement des fiches projets transmises par la Région, l'AREP-FM, l'Entraide Nationale, la Chambre de Commerce et d'Industrie ainsi que l'ensemble des autres maîtres d'ouvrages.

Projet 1 – Renforcement du réseau de mesure de la qualité de l'air

- **Secteur** : Environnement
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : Région Fès-Meknès / Partenaires sectoriels
- **Budget total** : 10,0 MDH
- **Engagé / Payé** : 9,16 MDH / 9,07 MDH
- **Avancement** : Physique 100 % / Financier ~91 %
- **Contraintes** : Enjeu de maintenance post-garantie
- **Impacts et durabilité** : Renforcement durable du dispositif régional de surveillance environnementale

Projet 2 – Formation par apprentissage des jeunes dans le domaine agricole

- **Secteur** : Agriculture / Formation professionnelle
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : Région / Partenaires sectoriels
- **Budget total** : 18,0 MDH
- **Engagé / Payé** : 18,94 MDH / 18,58 MDH
- **Avancement** : Physique 100 % / Financier 98 %
- **Contraintes** : Aucune
- **Impacts et durabilité** : Insertion professionnelle de 3 000 jeunes, renforcement du capital humain rural

Projet 3 – Espace multifonctionnel pour femmes (EMF) – Karia Ba Mohamed

- **Secteur** : Développement social

- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : Entraide nationale / Partenaires locaux
- **Budget total** : 0,33 MDH (équipement)
- **Engagé / Payé** : 0,33 MDH / 0,33 MDH
- **Avancement** : Physique 100 % / Financier 100 %
- **Contraintes** : Absence de budget de fonctionnement régional
- **Impacts et durabilité** : Autonomisation des femmes, dépendante des subventions de fonctionnement

Projet 4 – Espace multifonctionnel pour femmes (EMF) – Sefrou

- **Secteur** : Développement social
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : Entraide nationale
- **Budget total** : 0,83 MDH
- **Engagé / Payé** : 0,83 MDH / 0,57 MDH
- **Avancement** : Physique ~100 % / Financier ~68 %
- **Contraintes** : Retard AO, absence de budget de fonctionnement
- **Impacts et durabilité** : Impact social élevé sous réserve d'opérationnalisation

Projet 5 – Espace multifonctionnel pour femmes (EMF) – Tissa

- **Secteur** : Développement social
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : Entraide nationale
- **Budget total** : 0,97 MDH
- **Engagé / Payé** : 0,85 MDH / 0,00 MDH
- **Avancement** : Physique 0 % (fin 2024) / Financier 0 %
- **Contraintes** : Foncier, AO infructueux
- **Impacts et durabilité** : Impact conditionné au démarrage effectif et à la gestion future

Projet 6 – Centre d'accompagnement pour la protection de l'enfance (CAPE) – Boulemane

- **Secteur** : Développement social
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : Entraide nationale
- **Budget total** : 0,56 MDH
- **Engagé / Payé** : 0,46 MDH / 0,00 MDH

- **Avancement** : Physique 0 % (fin 2024) / Financier 0 %
- **Contraintes** : AO infructueux, ressources humaines
- **Impacts et durabilité** : Protection de l'enfance sous réserve de gestion pérenne

Projet 7 – Unité de protection de l'enfance (UPE) – Sefrou

- **Secteur** : Développement social
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : Entraide nationale
- **Budget total** : 0,83 MDH
- **Engagé / Payé** : 0,83 MDH / 0,57 MDH
- **Avancement** : Physique ~80 % / Financier ~68 %
- **Contraintes** : Ressources humaines post-réalisation
- **Impacts et durabilité** : Renforcement du dispositif local de protection de l'enfance

Projet 8 – Unité de protection de l'enfance (UPE) – Taza

- **Secteur** : Développement social
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : Entraide nationale
- **Budget total** : 0,66 MDH
- **Engagé / Payé** : 0,32 MDH / 0,00 MDH
- **Avancement** : Physique ~80 % / Financier 0 %
- **Contraintes** : Démarrage tardif, chaîne de paiement
- **Impacts et durabilité** : Amélioration de la prise en charge des enfants vulnérables

Projet 9 – Construction de salles couvertes de proximité (Taza – Tahla)

- **Secteur** : Sport
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 14,8 MDH
- **Engagé / Payé** : 14,8 MDH / ~1,55 MDH
- **Avancement** : Physique ~70 % / Financier ~10 %
- **Contraintes** : Décalage certification-paiement
- **Impacts et durabilité** : Accès aux équipements sportifs de proximité, enjeu de clôture financière

Projet 10 – Construction de complexes sportifs de proximité (province de Taza)

- **Secteur** : Sport
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 8,6 MDH
- **Engagé / Payé** : 8,6 MDH / 5,2 MDH
- **Avancement** : Physique ~85 % / Financier ~60 %
- **Contraintes** : Retards de paiement ponctuels
- **Impacts et durabilité** : Renforcement de l'offre sportive locale

Projet 11 – Aménagement de terrains de sport de proximité (diverses communes)

- **Secteur** : Sport
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 6,4 MDH
- **Engagé / Payé** : 6,4 MDH / 4,9 MDH
- **Avancement** : Physique ~90 % / Financier ~77 %
- **Contraintes** : Aucune majeure
- **Impacts et durabilité** : Inclusion sociale des jeunes et cohésion locale

Projet 12 – Mise à niveau du centre émergent rural d'Oulad Zbair

- **Secteur** : Mise à niveau urbaine et rurale
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 22,7 MDH
- **Engagé / Payé** : 22,7 MDH / ~1,4 MDH
- **Avancement** : Physique ~77 % / Financier ~6 %
- **Contraintes** : Retard significatif des paiements
- **Impacts et durabilité** : Amélioration du cadre de vie, risque de tensions avec entreprises

Projet 13 – Mise à niveau du centre émergent rural d'Ain Aicha

- **Secteur** : Mise à niveau urbaine et rurale
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM

- **Budget total** : 22,1 MDH
- **Engagé / Payé** : 22,1 MDH / 0,0 MDH
- **Avancement** : Physique ~15 % / Financier 0 %
- **Contraintes** : Démarrage lent, paiements non initiés
- **Impacts et durabilité** : Impact conditionné à l'accélération des travaux

Projet 14 – Mise à niveau du centre urbain d'El Menzel

- **Secteur** : Mise à niveau urbaine
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 18,3 MDH
- **Engagé / Payé** : 18,3 MDH / 7,9 MDH
- **Avancement** : Physique ~65 % / Financier ~43 %
- **Contraintes** : Coordination multi-intervenants
- **Impacts et durabilité** : Amélioration des infrastructures urbaines locales

Projet 15 – Travaux de mise à niveau urbaine de Boulemane

- **Secteur** : Mise à niveau urbaine
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 16,2 MDH
- **Engagé / Payé** : 16,2 MDH / 9,1 MDH
- **Avancement** : Physique ~75 % / Financier ~56 %
- **Contraintes** : Délais de coordination technique
- **Impacts et durabilité** : Renforcement de l'attractivité urbaine

Projet 16 – Valorisation touristique du site Bab Rmila

- **Secteur** : Tourisme / Patrimoine
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 8,1 MDH
- **Engagé / Payé** : 8,1 MDH / 0,0 MDH
- **Avancement** : Physique ~25 % / Financier 0 %

- **Contraintes** : Paiements non renseignés
- **Impacts et durabilité** : Valorisation patrimoniale conditionnée à l'achèvement

Projet 17 – Valorisation de la Kasbah de Moulay El Hassane Ier

- **Secteur** : Tourisme / Patrimoine
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 10,7 MDH
- **Engagé / Payé** : 10,7 MDH / 0,0 MDH
- **Avancement** : Physique ~50 % / Financier 0 %
- **Contraintes** : Retards de paiement
- **Impacts et durabilité** : Préservation du patrimoine régional

Projet 18 – Aménagement de circuits touristiques ruraux

- **Secteur** : Tourisme / Patrimoine
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 6,5 MDH
- **Engagé / Payé** : 6,5 MDH / 3,8 MDH
- **Avancement** : Physique ~70 % / Financier ~58 %
- **Contraintes** : Coordination intercommunale
- **Impacts et durabilité** : Développement du tourisme de proximité

Projet 19 – Extension du centre de SAMU Social – Oued Amlil

- **Secteur** : Entraide sociale / Santé
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 2,1 MDH
- **Engagé / Payé** : 2,1 MDH / 0,0 MDH
- **Avancement** : Physique ~35 % / Financier 0 %
- **Contraintes** : Paiements non renseignés
- **Impacts et durabilité** : Renforcement de l'offre sociale locale

Projet 20 – Extension du centre de SAMU Social – Azrou

- **Secteur** : Entraide sociale / Santé
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 3,4 MDH
- **Engagé / Payé** : 3,4 MDH / 0,0 MDH
- **Avancement** : Physique ~5 % / Financier 0 %
- **Contraintes** : Démarrage très récent
- **Impacts et durabilité** : Impact social conditionné à l'achèvement

Projet 21 – Construction de centres sociaux de proximité (diverses communes)

- **Secteur** : Entraide sociale
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 7,5 MDH
- **Engagé / Payé** : 7,5 MDH / 1,8 MDH
- **Avancement** : Physique ~47 % / Financier ~24 %
- **Contraintes** : Décalage paiements / travaux
- **Impacts et durabilité** : Renforcement de la cohésion sociale

Projet 22 – Projet agricole structurant (province de Sefrou)

- **Secteur** : Agriculture
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 5,3 MDH
- **Engagé / Payé** : 5,3 MDH / 2,9 MDH
- **Avancement** : Physique ~35 % / Financier ~55 %
- **Contraintes** : Cadencement des travaux
- **Impacts et durabilité** : Soutien à l'activité agricole locale

Projet 23 – Complexe artisanal et ESS (province de Boulemane)

- **Secteur** : Artisanat / ESS
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 37,4 MDH

- **Engagé / Payé** : 37,4 MDH / 30,4 MDH
- **Avancement** : Physique 100 % / Financier ~92 %
- **Contraintes** : Clôture administrative
- **Impacts et durabilité** : Structuration durable des filières artisanales

Projet 24 – Projet environnemental régional (traitement des espaces verts)

- **Secteur** : Environnement
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 4,2 MDH
- **Engagé / Payé** : 4,2 MDH / 2,8 MDH
- **Avancement** : Physique ~66 % / Financier ~67 %
- **Contraintes** : Aucune majeure
- **Impacts et durabilité** : Amélioration du cadre environnemental urbain

Projet 25 – Aménagement de parcs et espaces publics de proximité

- **Secteur** : Environnement / Cadre de vie
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 9,8 MDH
- **Engagé / Payé** : 9,8 MDH / 6,1 MDH
- **Avancement** : Physique ~78 % / Financier ~62 %
- **Contraintes** : Coordination communale
- **Impacts et durabilité** : Amélioration du cadre de vie et appropriation citoyenne

Projet 26 – Construction de terrains de sport de proximité (province de Sefrou)

- **Secteur** : Sport
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 5,9 MDH
- **Engagé / Payé** : 5,9 MDH / 4,1 MDH
- **Avancement** : Physique ~85 % / Financier ~69 %

- **Contraintes** : Délais de paiement ponctuels
- **Impacts et durabilité** : Accès équitable aux infrastructures sportives

Projet 27 – Réhabilitation de stades communaux

- **Secteur** : Sport
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 7,3 MDH
- **Engagé / Payé** : 7,3 MDH / 5,6 MDH
- **Avancement** : Physique ~90 % / Financier ~77 %
- **Contraintes** : Aucune majeure
- **Impacts et durabilité** : Sécurisation et mise à niveau des équipements sportifs

Projet 28 – Mise à niveau urbaine du centre d'Aknoul

- **Secteur** : Mise à niveau urbaine
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 19,4 MDH
- **Engagé / Payé** : 19,4 MDH / 8,7 MDH
- **Avancement** : Physique ~60 % / Financier ~45 %
- **Contraintes** : Coordination multi-acteurs
- **Impacts et durabilité** : Amélioration des voiries et réseaux

Projet 29 – Mise à niveau urbaine du centre de Missour

- **Secteur** : Mise à niveau urbaine
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 21,6 MDH
- **Engagé / Payé** : 21,6 MDH / 9,8 MDH
- **Avancement** : Physique ~65 % / Financier ~45 %
- **Contraintes** : Séquencement des travaux
- **Impacts et durabilité** : Amélioration du cadre urbain

Projet 30 – Mise à niveau urbaine du centre de Tahla

- **Secteur** : Mise à niveau urbaine
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 20,3 MDH
- **Engagé / Payé** : 20,3 MDH / 7,6 MDH
- **Avancement** : Physique ~55 % / Financier ~37 %
- **Contraintes** : Coordination technique
- **Impacts et durabilité** : Structuration des espaces urbains

Projet 31 – Valorisation touristique du site de Sidi Harazem

- **Secteur** : Tourisme / Patrimoine
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 9,2 MDH
- **Engagé / Payé** : 9,2 MDH / 6,3 MDH
- **Avancement** : Physique ~70 % / Financier ~68 %
- **Contraintes** : Coordination patrimoniale
- **Impacts et durabilité** : Renforcement de l'attractivité touristique

Projet 32 – Réhabilitation de sites patrimoniaux ruraux

- **Secteur** : Tourisme / Patrimoine
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 7,8 MDH
- **Engagé / Payé** : 7,8 MDH / 4,9 MDH
- **Avancement** : Physique ~65 % / Financier ~63 %
- **Contraintes** : Contraintes techniques
- **Impacts et durabilité** : Préservation du patrimoine local

Projet 33 – Création de circuits d'écotourisme

- **Secteur** : Tourisme / Environnement
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 6,9 MDH

- **Engagé / Payé** : 6,9 MDH / 3,7 MDH
- **Avancement** : Physique ~60 % / Financier ~54 %
- **Contraintes** : Coordination territoriale
- **Impacts et durabilité** : Développement de l'écotourisme

Projet 34 – Réhabilitation de centres culturels

- **Secteur** : Culture / Patrimoine
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 5,4 MDH
- **Engagé / Payé** : 5,4 MDH / 3,9 MDH
- **Avancement** : Physique ~80 % / Financier ~72 %
- **Contraintes** : Aucune majeure
- **Impacts et durabilité** : Accès à la culture et animation locale

Projet 35 – Programme régional d'éclairage public

- **Secteur** : Environnement / Énergie
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 12,6 MDH
- **Engagé / Payé** : 12,6 MDH / 9,8 MDH
- **Avancement** : Physique ~90 % / Financier ~78 %
- **Contraintes** : Maintenance future
- **Impacts et durabilité** : Sécurité urbaine et efficacité énergétique

Projet 36 – Aménagement de zones d'activités économiques locales

- **Secteur** : Développement économique
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 18,9 MDH
- **Engagé / Payé** : 18,9 MDH / 11,2 MDH
- **Avancement** : Physique ~70 % / Financier ~59 %
- **Contraintes** : Mobilisation des opérateurs

- **Impacts et durabilité** : Soutien à l'investissement local

Projet 37 – Réhabilitation de marchés communaux

- **Secteur** : Commerce de proximité
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 6,7 MDH
- **Engagé / Payé** : 6,7 MDH / 4,5 MDH
- **Avancement** : Physique ~75 % / Financier ~67 %
- **Contraintes** : Coordination communale
- **Impacts et durabilité** : Amélioration des conditions commerciales

Projet 38 – Aménagement d'abattoirs communaux

- **Secteur** : Services urbains
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 8,4 MDH
- **Engagé / Payé** : 8,4 MDH / 5,9 MDH
- **Avancement** : Physique ~70 % / Financier ~70 %
- **Contraintes** : Normes sanitaires
- **Impacts et durabilité** : Sécurité alimentaire locale

Projet 39 – Aménagement de plateformes logistiques locales

- **Secteur** : Développement économique
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 10,5 MDH
- **Engagé / Payé** : 10,5 MDH / 6,8 MDH
- **Avancement** : Physique ~65 % / Financier ~65 %
- **Contraintes** : Coordination foncière
- **Impacts et durabilité** : Fluidification des circuits économiques

Projet 40 – Programme régional d'espaces verts

- **Secteur** : Environnement

- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 7,1 MDH
- **Engagé / Payé** : 7,1 MDH / 5,4 MDH
- **Avancement** : Physique ~80 % / Financier ~76 %
- **Contraintes** : Entretien à long terme
- **Impacts et durabilité** : Amélioration du cadre de vie

Projet 41 – Construction d'équipements socioculturels polyvalents

- **Secteur** : Social / Culture
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 6,2 MDH
- **Engagé / Payé** : 6,2 MDH / 4,1 MDH
- **Avancement** : Physique ~70 % / Financier ~66 %
- **Contraintes** : Gestion post-réalisation
- **Impacts et durabilité** : Animation sociale locale

Projet 42 – Réhabilitation de voiries rurales

- **Secteur** : Infrastructures rurales
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 14,3 MDH
- **Engagé / Payé** : 14,3 MDH / 9,2 MDH
- **Avancement** : Physique ~75 % / Financier ~64 %
- **Contraintes** : Conditions climatiques
- **Impacts et durabilité** : Désenclavement rural

Projet 43 – Aménagement de centres administratifs de proximité

- **Secteur** : Services publics
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 5,8 MDH
- **Engagé / Payé** : 5,8 MDH / 3,9 MDH

- **Avancement** : Physique ~70 % / Financier ~67 %
- **Contraintes** : Coordination institutionnelle
- **Impacts et durabilité** : Amélioration de l'accès aux services

Projet 44 – Modernisation des équipements communaux

- **Secteur** : Services publics
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 9,6 MDH
- **Engagé / Payé** : 9,6 MDH / 6,5 MDH
- **Avancement** : Physique ~75 % / Financier ~68 %
- **Contraintes** : Maintenance future
- **Impacts et durabilité** : Renforcement des capacités communales

Projet 45 – Programme régional de soutien aux TPE locales

- **Secteur** : Développement économique
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : AREP-FM
- **Budget total** : 12,2 MDH
- **Engagé / Payé** : 12,2 MDH / 8,4 MDH
- **Avancement** : Physique ~70 % / Financier ~69 %
- **Contraintes** : Sélection des bénéficiaires
- **Impacts et durabilité** : Dynamisation du tissu économique local

Projet 46 – Création d'un parc d'exposition international – Région Fès-Meknès

- **Secteur** : Développement économique
- **Maître d'ouvrage / Exécutant** : CCIS Fès-Meknès
- **Budget total** : 64,6 MDH
- **Engagé / Payé** : 48,4 MDH / 32,2 MDH
- **Avancement** : Physique ~70 % / Financier ~50 %
- **Contraintes** : Mobilisation du solde des financements partenaires
- **Impacts et durabilité** : Structuration de l'offre régionale d'exposition et d'affaires

Projet 47 – Programme transversal d’appui à la coordination et au suivi des investissements

- **Secteur** : Gouvernance / Pilotage
- **Maître d’ouvrage / Exécutant** : Région Fès-Meknès
- **Budget total** : 3,5 MDH
- **Engagé / Payé** : 3,5 MDH / 2,6 MDH
- **Avancement** : Physique ~80 % / Financier ~74 %
- **Contraintes** : Renforcement des capacités
- **Impacts et durabilité** : Amélioration du pilotage du portefeuille d’investissement

Projet 48 – Centre d’Assistance Sociale – AIN LOUH (IFRANE)

- **Intitulé du projet** : Création du Centre d’Assistance Sociale (CAS) AIN LOUH
- **Secteur / Programme budgétaire** : PDR
- **Localisation** : Commune AIN LOUH – Province d’Ifrane
- **Maître d’ouvrage** : Entraide Nationale
- **Coût total du projet** : 568 032,00 DH
- **Montant engagé et payé à fin 2024** :
 - Aménagement : 189 150,97 DH
 - Études techniques : 12 960,00 DH
- **Date de démarrage** : 19/09/2024
- **Date prévisionnelle de fin** : 16/12/2024
- **Taux d’avancement physique** : 100 %
- **Résultats attendus / indicateurs** : Centre social achevé, fonctionnel et destiné à une gestion partenariale avec une association locale.
- **Contraintes / risques** : Absence de budget dédié à la gestion du centre.
- **Mesures correctives envisagées** : Recours à une association pour la cogestion en partenariat avec la direction provinciale compétente.

Projet 49 – Centre d’Assistance Sociale – BAB KHOKHA (FÈS)

- **Intitulé du projet** : Création du CAS BAB KHOKHA
- **Secteur / Programme budgétaire** : PDR
- **Localisation** : Commune Fès Médina

- **Maître d'ouvrage** : Entraide Nationale
- **Coût total du projet** : 983 682,00 DH
- **Montant engagé et payé à fin 2024** :
 - Aménagement : 548 261,88 DH
 - Études techniques : 12 240,00 DH
- **Date de démarrage** : 05/09/2023
- **Date prévisionnelle de fin** : 01/02/2024
- **Taux d'avancement physique** : 100 %
- **Résultats attendus / indicateurs** : Centre social pleinement opérationnel.
- **Contraintes / risques** : Absence de budget de fonctionnement.
- **Mesures correctives envisagées** : Mise en place d'une cogestion avec une association locale.

Projet 50 – Centre d'Assistance Sociale – BOUFEKRANE (MEKNÈS)

- **Intitulé du projet** : Création du CAS BOUFEKRANE
- **Secteur / Programme budgétaire** : PDR
- **Localisation** : Commune Boufekrane – Meknès
- **Maître d'ouvrage** : Entraide Nationale
- **Coût total du projet** : 474 702,00 DH
- **Montant engagé et payé à fin 2024** :
 - Aménagement : 228 589,80 DH
- **Date de démarrage** : 15/03/2023
- **Date prévisionnelle de fin** : 10/07/2023
- **Taux d'avancement physique** : 100 %
- **Résultats attendus / indicateurs** : Centre achevé et prêt à l'exploitation sociale.
- **Contraintes / risques** : Insuffisance de ressources pour la gestion.
- **Mesures correctives envisagées** : Convention de cogestion avec une association.

Projet 51 – Centre d'Assistance Sociale – BOUHAOUDA (TAOUNATE)

- **Intitulé du projet** : Création du CAS BOUHAOUDA

- **Secteur / Programme budgétaire :** PDR
- **Localisation :** Commune Bouhaouda – Province de Taounate
- **Maître d’ouvrage :** Entraide Nationale
- **Coût total du projet :** 673 974,00 DH
- **Montant engagé et payé à fin 2024 :**
 - Aménagement : 251 024,16 DH
 - Études techniques : 12 240,00 DH
- **Date de démarrage :** 15/11/2023
- **Date prévisionnelle de fin :** 15/04/2024
- **Taux d’avancement physique :** 100 %
- **Résultats attendus / indicateurs :** Centre social livré conformément aux normes.
- **Contraintes / risques :** Absence de budget de fonctionnement.
- **Mesures correctives envisagées :** Gestion confiée à une association partenaire.

Projet 52 – Centre d’Assistance Sociale – GHAFSSAI (TAOUNATE)

- **Intitulé du projet :** Création du CAS GHAFSSAI
- **Secteur / Programme budgétaire :** PDR
- **Localisation :** Commune Ghafssai – Taounate
- **Maître d’ouvrage :** Entraide Nationale
- **Coût total du projet :** 628 782,00 DH
- **Montant engagé et payé à fin 2024 :**
 - Aménagement : 274 066,09 DH
- **Date de démarrage :** 22/03/2023
- **Date prévisionnelle de fin :** 18/07/2023
- **Taux d’avancement physique :** 100 %
- **Résultats attendus / indicateurs :** Centre social opérationnel.
- **Contraintes / risques :** Déficit de budget pour la gestion courante.
- **Mesures correctives envisagées :** Cogestion associative.

Projet 53 – Centre d’Assistance Sociale – NAHDA (OUTAT EL HAJ, BOULMANE)

- **Intitulé du projet** : Création du CAS NAHDA
- **Secteur / Programme budgétaire** : PDR
- **Localisation** : Commune Missour – Province de Boulemane
- **Maître d’ouvrage** : Entraide Nationale
- **Coût total du projet** : 781 524,00 DH
- **Montant engagé et payé à fin 2024** :
 - Aménagement : 384 155,16 DH
 - Études techniques : 40 800,00 DH
- **Date de démarrage** : 27/03/2023
- **Date prévisionnelle de fin** : 24/07/2023
- **Taux d’avancement physique** : 100 %
- **Résultats attendus / indicateurs** : Centre social livré et équipé.
- **Contraintes / risques** : Manque de budget de fonctionnement.
- **Mesures correctives envisagées** : Partenariat avec association locale.

Projet 54 – Centre d’Assistance Sociale – RGHIWA (TAOUNATE)

- **Intitulé du projet** : Création du CAS RGHIWA
- **Secteur / Programme budgétaire** : PDR
- **Localisation** : Commune Rghiwa – Taounate
- **Maître d’ouvrage** : Entraide Nationale
- **Coût total du projet** : 522 252,00 DH
- **Montant engagé et payé à fin 2024** :
 - Aménagement : 206 233,86 DH
- **Date de démarrage** : 22/03/2023
- **Date prévisionnelle de fin** : 19/06/2023
- **Taux d’avancement physique** : 100 %
- **Résultats attendus / indicateurs** : Centre social achevé.
- **Contraintes / risques** : Insuffisance de ressources de gestion.
- **Mesures correctives envisagées** : Cogestion associative.

Projet 55 – Centre d’Assistance Sociale – SIDI ALI (MEKNÈS)

- **Intitulé du projet** : Création du CAS SIDI ALI
- **Secteur / Programme budgétaire** : PDR
- **Localisation** : Commune Sidi Ali – Meknès
- **Maître d’ouvrage** : Entraide Nationale
- **Coût total du projet** : 754 794,00 DH
- **Montant engagé et payé à fin 2024** :
 - Aménagement : 337 771,92 DH
 - Études techniques : 12 960,00 DH
- **Date de démarrage** : 20/09/2024
- **Date prévisionnelle de fin** : 31/03/2025
- **Taux d’avancement physique** : 80 %
- **Résultats attendus / indicateurs** : Centre en cours d’achèvement.
- **Contraintes / risques** : Budget de fonctionnement non sécurisé.
- **Mesures correctives envisagées** : Convention de cogestion future.

Projet 56 – Centre d’Assistance Sociale – TAHLA (TAZA)

- **Intitulé du projet** : Création du CAS TAHLA
- **Secteur / Programme budgétaire** : PDR
- **Localisation** : Commune Tahla – Province de Taza
- **Maître d’ouvrage** : Entraide Nationale
- **Coût total du projet** : 298 500,00 DH
- **Montant engagé et payé à fin 2024** :
 - Études techniques : 39 840,00 DH
- **Date de démarrage** : Travaux programmés en 2025 (hors PDR)
- **Date prévisionnelle de fin** : À déterminer
- **Taux d’avancement physique** : 0 %
- **Résultats attendus / indicateurs** : Centre social à réaliser.
- **Contraintes / risques** : Absence de foncier initial et de budget PDR.
- **Mesures correctives envisagées** : Réalisation via un autre programme budgétaire.

Projet 57 – Terrain de football en gazon synthétique – EL BHALIL (Sefrou)

- **Intitulé du projet :** Travaux de construction d'un terrain de football en gazon synthétique à El Bhalil
- **Secteur / programme budgétaire :** Programmes d'équipements sportifs
- **Localisation :** El Bhalil – Province de Sefrou
- **Maître d'ouvrage :** Conseil de la Région Fès-Meknès & Département des Sports
- **Coût total du projet :**
 - Tranche A – Pelouse en gazon artificiel : 9 076 152,00 DHS
 - Tranche B – Gradins et bâtiments annexes : 7 279 554,00 DHS
 - **Total :** 16 355 706,00 DHS
- **Montant engagé et payé à fin 2025 :**
 - Total engagé : 17 337 048,36 DHS
 - Total payé : 3 157 249,30 DHS
- **Date de démarrage :** 16/08/2024
- **Date prévisionnelle de fin :** Mars 2026
- **Taux d'avancement physique :** 75 %
- **Résultats attendus / indicateurs :** Infrastructures sportives modernes conformes aux normes, favorisant la pratique sportive locale.
- **Contraintes / risques :** Rythme de décaissement partiel par rapport aux engagements.
- **Mesures correctives envisagées :** Accélération des paiements et sécurisation de la trésorerie chantier.

Projet 58 – Complexe sportif 4 000 places – EL HAJEB

- **Intitulé du projet :** Construction d'un complexe sportif d'une capacité de 4 000 places extensible à El Hajeb
- **Secteur / programme budgétaire :** Programmes d'équipements sportifs
- **Localisation :** Province d'El Hajeb
- **Maître d'ouvrage :** Conseil de la Région Fès-Meknès & Département des Sports
- **Coût total du projet :**
 - Marchés attribués : 42 624 040,00 DHS

- Marchés à attribuer : 22 867 500,00 DHS
- **Total** : 65 491 540,00 DHS
- **Montant engagé et payé à fin 2025** :
 - Total engagé : 26 859 482,04 DHS
 - Total payé : 3 186 306,16 DHS
- **Date de démarrage** : Mars 2025
- **Date prévisionnelle de fin** : Décembre 2026
- **Taux d'avancement physique** : 30 %
- **Résultats attendus / indicateurs** : Complexe sportif structurant à vocation régionale.
- **Contraintes / risques** : Versement des crédits non encore effectué par le CRFM.
- **Mesures correctives envisagées** : Délégation accélérée des crédits et priorisation budgétaire.

Projet 59 – Pôle culturel de Fès (Institut – Conservatoire – Centre culturel)

- **Intitulé du projet** : Construction du Pôle culturel de Fès
- **Secteur / programme budgétaire** : Pôle culturel de Fès
- **Localisation** : Province de Fès
- **Maître d'ouvrage** : Conseil de la Région Fès-Meknès & Département de la Culture
- **Coût total du projet** : 99 607 085,67 DHS
- **Montant engagé et payé à fin 2025** :
 - Total engagé : 59 641 035,33 DHS
 - Total payé : 38 918 868,96 DHS
- **Date de démarrage** : 09/01/2023
- **Date prévisionnelle de fin** : Septembre 2026
- **Taux d'avancement physique** : 55 %
- **Résultats attendus / indicateurs** : Plateforme culturelle intégrée renforçant l'offre artistique régionale.
- **Contraintes / risques** : Crédits non encore délégués pour deux lots attribués.
- **Mesures correctives envisagées** : Délégation urgente des crédits et re-phasage des travaux.

Projet 60 – Grand Théâtre de Fès

- **Intitulé du projet** : Construction du Grand Théâtre de Fès
- **Secteur / programme budgétaire** : Pôle culturel de Fès
- **Localisation** : Province de Fès
- **Maître d'ouvrage** : Conseil de la Région Fès-Meknès & Département de la Culture
- **Coût total du projet** : 101 073 998,00 DHS
- **Montant engagé et payé à fin 2025** :
 - Total engagé : 39 746 826,36 DHS
 - Total payé : 2 942 382,01 DHS
- **Date de démarrage** : 17/07/2024
- **Date prévisionnelle de fin** : Septembre 2026
- **Taux d'avancement physique** : 45 %
- **Résultats attendus / indicateurs** : Infrastructure culturelle majeure à rayonnement national.
- **Contraintes / risques** : Financement non encore sécurisé pour les lots restants.
- **Mesures correctives envisagées** : Mobilisation budgétaire progressive et phasage contractuel.

Projet 61 – Palais des Congrès de Fès

- **Intitulé du projet** : Construction du Palais des Congrès de Fès
- **Secteur / programme budgétaire** : Grands équipements structurants
- **Localisation** : Fès
- **Maître d'ouvrage** : Conseil de la Région Fès-Meknès
- **Coût total du projet** : 40 000 000,00 DHS (budget initial – révision en cours)
- **Montant engagé et payé à fin 2024** :
 - Engagé : 40 000 000,00 DHS
 - Payé : 20 000 000,00 DHS
- **Taux d'avancement physique** : >90 % (selon lots)
- **Contraintes / risques** : Insuffisance de trésorerie du compte projet et avenants en cours.
- **Mesures correctives envisagées** : Alimentation urgente du compte projet et sécurisation des avenants.

Projet 62 – Complexe Agdal – Fès

- **Intitulé du projet** : Construction du Complexe Agdal
- **Secteur / programme budgétaire** : Grands équipements structurants
- **Localisation** : Quartier Agdal – Fès
- **Maître d'ouvrage** : Conseil de la Région Fès-Meknès
- **Coût total du projet** : 40 000 000,00 DHS
- **Montant engagé et payé à fin 2024** :
 - Engagé : 40 000 000,00 DHS
 - Payé : 12 000 000,00 DHS
- **Taux d'avancement physique** : ~97 % (lots principaux)
- **Contraintes / risques** : Faible niveau de trésorerie du compte projet.
- **Mesures correctives envisagées** : Renforcement des crédits et sécurisation des paiements fournisseurs.

Projet 63 – Centre d'Assistance Sociale NAHDA (BOULEMANE)

- **Intitulé du projet** : Création du Centre d'Assistance Sociale (CAS) NAHDA – Boulemane
- **Secteur / Programme budgétaire** : PDR
- **Localisation** : Commune Missour – Province de Boulemane
- **Maître d'ouvrage** : Entraide Nationale
- **Coût total du projet** : 850 788,00 DH
- **Montant engagé et payé à fin 2024** :
 - Aménagement : 378 390,64 DH
 - Études techniques : 12 240,00 DH
- **Date de démarrage** : 15/11/2023
- **Date prévisionnelle de fin** : 15/04/2024
- **Taux d'avancement physique (%)** : 100 %
- **Résultats attendus / indicateurs** :
Centre d'assistance sociale achevé, fonctionnel et destiné à être géré en partenariat avec une association œuvrant dans le domaine social.
- **Contraintes, risques ou blocages** :
Absence de budget dédié à la gestion et au fonctionnement du centre.

- **Mesures correctives envisagées :**
Recours à une association pour assurer la cogestion du centre, en partenariat avec la direction provinciale compétente.