



**RAPPORT
FINAL**

Avril 2017

MISSION 7 :

**ETUDE SUR LES DONNEES DES TITRES
PROVISOIRES DANS LE DISTRICT DE
BAMAKO ET LA REGION DE
KOULIKORO, EN VUE DE LA MISE EN
PLACE D'UN SYSTEME D'ARCHIVAGE
PHYSIQUE ET ELECTRONIQUE**



Une nouvelle vision du développement
www.cessinstitute.org

Ce rapport final a été préparé par une équipe de CESS Institute, et a été rédigé après deux missions à Bamako en février et avril 2017.

Contact:

CESS Institute, 3055 Boulevard Wilfrid-Hamel, suite 225, Québec (Québec) G1P 4C6, Canada |
cessinstitute@cessinstitute.org | Tel +1418 914 2120 | Fax: +1 418 914 3530 | www.cessinstitute.org

Table des matières

Glossaire.....	v
Remerciements.....	viii
Sigles et abréviations	ix
Résumé exécutif.....	x
1.0 Introduction	1
2.0 Titres provisoires ou précaires : État des lieux.....	3
2.1 Définition et généralités.....	3
2.2 Les permis d’occuper et les lettres d’attribution	4
2.3 Les permis d’habiter, CR, CUH et CRH.....	4
2.4 Principaux acteurs et leurs rôles	6
2.5 Analyses des titres provisoires	9
3.0 Principes de mise en place d’un système d’archivage physique	16
3.1 Définition et normes en matière d’archivage	16
3.2 Les étapes de l’archivage physique des documents liés aux titres provisoires	16
3.2.1 Installation d’une infrastructure informatique de base.....	17
3.2.2 Proposition de disposition des unités et équipements.....	18
4.0 Principes de mise en place d’un système d’archivage électronique.....	20
4.1 Définition et normes en matière d’archivage électronique.....	20
4.2 Principes de mise en œuvre de l’archivage numérique des titres provisoires.....	20
4.3 Critères d’évaluation des solutions.....	21
4.3.1 Les offres en infrastructures	21
4.3.2 Les offres logicielles	21
4.3.3 Les principaux critères d’évaluation.....	22
4.4 Une présentation des offres logicielles	24
4.5 L’aspect coût.....	24
4.6 Détail des équipements et de la volumétrie.....	24
4.7 Répartition des équipes par fonction d’archivage.....	25
5.0 Analyse de l’impact de la maîtrise des archives sur la formalisation des titres	30
5.1 Impact sur la formalisation des titres.....	30
5.2 Approche participative pour la gestion du changement.....	31
6.0 Continuité des services après la sécurisation physique des archives	34
7.0 Conclusion et recommandations	37
Bibliographie et références	41
Annexes	43

Liste des tableaux

Tableau 1: Liste des Titres précaires.....	3
Tableau 2: Situation des titres et actes administratifs au niveau du BS-DB.....	9
Tableau 3: Situation des actes administratifs et PO au niveau de certains lotissements-Mairie de Kati	10
Tableau 4: Situation des PO au niveau du BSDC-Mairie de Kati par année.....	12
Tableau 5: Situation des CUH au niveau du lotissement de Banambani extension 3-Mairie de Kati	12
Tableau 6: Liste des documents à fournir pour la production des CUH/CRH.....	17
Tableau 7: Principaux acteurs sur le marché du logiciel d'archivage électronique.....	24

Liste des figures

Figure 1: Procédure de délivrance de la CUH/CRH.....	5
Figure 2: Organisation des services régionaux et subrégionaux	7
Figure 3: Images des archives au Cercle de Kati	13
Figure 4: Architecture physique des équipements au niveau des bureaux spécialisés	19
Figure 5: Processus d'archivage électronique.....	21
Figure 6: Exemple de protection des systèmes de gestion numérique par pare-feu.....	23
Figure 7: Enchaînement fonctionnel du système d'archivage électronique.....	25
Figure 8: Caléidoscope du changement	32

Liste des annexes

Annexe 1: Procédure de gestion des CUH/CRH.....	43
Annexe 2: Caractéristique de ScanManager	45

Glossaire

Ce glossaire ne vise pas à donner une définition complète et universelle des termes les plus courants relatifs à la gestion de l'archivage physique et électronique des documents fonciers (en particulier des titres provisoires), mais à faciliter la compréhension des développements qui seront effectués dans le rapport.

Archive : Paquet d'informations reçu, conservé et communiqué par un Service d'archives.

Archives : Documents sous forme électronique, quels que soient leur date et leur support, produits ou reçus par tout service ou organisme public ou privé, dans l'exercice de leur activité.

Archive courante : Les Archives qui sont d'utilisation habituelle pour l'activité des services, établissements et organismes qui les ont produites ou reçues.

Archive définitive : Les Archives qui ont subi les tris et éliminations définitives.

Archive intermédiaire : Les Archives qui ont cessé d'être considérées comme des Archives courantes et les Archives qui ne peuvent encore, en raison de leur intérêt administratif, faire l'objet de tri et d'élimination intermédiaires.

Certificat : Document sous forme électronique attestant du lien entre l'identité du titulaire et les données de vérification de signature électronique.

Communication : Fait de porter l'Archive ou toute information relative à l'Archive à la connaissance d'une personne déterminée ou d'un groupe d'intéressés ou des Usagers.

Conservation : Opération(s) juridique(s) ou (et) matérielle(s) destinée(s) à assurer la sauvegarde d'un droit, d'une chose, d'un patrimoine...

Consultation : Interrogation du Système d'archivage électronique destinée à vérifier l'existence ou non d'un Objet d'archives.

Concession : Portant sur une dépendance du domaine public, la concession est l'acte administratif par lequel l'administration en charge du domaine public, concède à une personne physique ou morale, publique ou privée, la jouissance d'un terrain déterminé et des immobilisations qu'il supporte, dans les conditions fixées dans l'acte et au cahier des charges, moyennant redevance, pour une durée déterminée.

Concession rurale (CR) (Mali) : Permis provisoire délivré par les préfets sur des terrains ruraux à vocation agricole en dehors des limites des communes urbaines.

Concession rurale d'habitation (CRH) (Mali) : Permis provisoire délivré par les maires des communes rurales, sur des terrains ayant fait préalablement l'objet d'une concession rurale (CR).

Concession urbaine d'habitation (CUH) (Mali) : Permis provisoire d'occuper et/ou de mettre en valeur une parcelle, délivré par le maire d'une commune urbaine.

Élimination (ou Destruction) : Opération autorisée par un visa d'élimination consistant, après tri, à détruire l'Objet d'archive.

Frais d'édilité : Taxe à payer à la commune pour transformer la « lettre de notification » en concession urbaine d'habitation.

Journaux d'évènement : Enregistrement d'un ensemble de données relatives aux différentes opérations effectuées ou anomalies survenues au sein du système d'archivage électronique (SAE) et destiné à assurer la traçabilité du service. Par ailleurs, ces journaux doivent être conservés pendant une période à définir et donc faire l'objet d'une procédure de sauvegarde particulière.

Lettre d'attribution (LA) (Mali) : Titre provisoire sur un terrain attribué par l'État (les préfets) avant 2002. C'est, par conséquent, une simple lettre pour mettre la parcelle de terrain à la disposition du postulant avec le délai de sa mise en valeur.

Opérateur d'archivage : Entité qui fournit les services, liés au Service d'archivage, demandés et spécifiés par l'Autorité d'archivage au bénéfice de cette dernière, opérant dans un cadre hiérarchique, réglementaire ou contractuel.

Notification (Mali) : Document délivré par la mairie d'une commune urbaine, par exemple à l'intérieur du District de Bamako. Il peut permettre d'obtenir un titre provisoire (Concession urbaine d'habitation – CUH) après paiement à la commune de frais d'édilité. L'obligation de mise en valeur est l'obligation faite à l'attributaire d'un permis administratif (CR, CRH, CUH, LA, PO) de mettre en valeur sa parcelle. Le niveau de mise en valeur dépend d'une décision des communes.

Permis d'occuper (PO) : Titre provisoire délivré par l'État (les préfets) soumis à obligation de mise en valeur sous peine de reprise. Les PO ne sont plus attribués depuis 2002, suite à la Loi du 12 février 2002 qui modifie le Code domanial et foncier de 2000.

Politique d'archivage : Ensemble de règles portant un nom qui indique les exigences relatives à un archivage électronique sécurisé pour une communauté particulière et/ou une classe d'application avec des exigences de sécurité communes.

Politique de sécurité : Ensemble de règles portant un nom qui définit les exigences physiques, techniques et logiques afin de garantir un niveau de sécurité déterminé pour une communauté particulière et/ou une classe d'applications.

Prestataire : Le fournisseur du Système d'archivage électronique.

Service d'archives : Désigne l'entité destinataire du Versement et assurant la gestion des Archives versées par les Services versants et destinées à être communiquées aux Services versants / producteurs, et, dans le respect des délais de communicabilité, aux Usagers. Le Service d'archives assure également une mission de conseil auprès des Services versants ou des Services producteurs.

Service producteur : Entité qui a initialement reçu ou produit l'Archive et qui en est propriétaire. Le Service producteur et le Service d'archives peuvent être assurés par une même personne juridique.

Service versant : Entité qui verse un Paquet d'informations à un Service d'archives.

Support : Tout instrument permettant à l'Utilisateur de stocker des informations, de telle sorte que celles-ci puissent être consultées ultérieurement pendant une période adaptée à l'objectif de ces informations, et permettant la reproduction exacte des informations stockées.

Stockage : Opération consistant à garder des Archives sur un Support pendant une durée déterminée et dans un format pérenne.

Système d'archivage électronique (SAE) : Système consistant à recevoir, conserver, traiter, restituer des Archives, des Paquets d'informations, des Objets d'archives, et qui s'appuie sur une plate-forme informatique.

Titre précaire (parfois appelé de manière générique « titre provisoire ») (Mali) : Acte délivré par l'État ou les communes à une personne à qui a été attribué un permis administratif d'occuper ou de mettre en valeur un terrain. Ce permis est provisoire (il est donné pour une période de 5 à 10 ans), conditionnel (sa transformation en titre foncier est conditionnée à la mise en valeur constatée du terrain) et révoquant (la parcelle peut-être en principe reprise à l'attributaire s'il n'a pas satisfait à l'obligation de mise en valeur). Les concessions rurales d'habitation (CRH) et les concessions urbaines d'habitation (CUH) sont des titres précaires, tout comme les anciens Permis d'occuper (PO) et Lettres d'attribution (LA), antérieurs à 2002 (voir aussi : Permis administratif). Le propriétaire des titres provisoires reste l'Etat.

Utilisateur : Toute personne physique ou morale autorisée à utiliser un Système d'archivage électronique.

Versement : Transmission par un Service versant d'un Paquet d'informations à un Service d'archives.

Remerciements

Dans le cadre de cette étude, CESS Institute a eu le soutien et la collaboration effective de plusieurs autorités politiques, administrations publiques et privées ainsi que des acteurs économiques maliens.

L'équipe de CESS Institute remercie particulièrement, M. Mohamed Ali BATHILY, Ministre en charge des Domaines de l'État et des Affaires Foncières pour sa disponibilité ainsi que ses idées et sa vision qu'il a bien voulu partager avec nous. Nos remerciements vont également à l'endroit de son chef de cabinet Madame MAIGA Fatoumata S. DICKO.

L'équipe de CESS Institute tient également à remercier Monsieur Sadio KEITA, préfet du Cercle de Kati, ainsi que l'ensemble de son équipe.

Une mention spéciale à la haute direction et tout le personnel de la Direction Nationale des Domaines et du Cadastre (DNDC), en particulier, M. Sawballa M. KANOUTE, Directeur National des Domaines et du Cadastre, M. Mohamed SYLLA, Directeur National Adjoint, M. Amadou BAMADIO, Chef de la Cellule informatique à la DNDC pour leur disponibilité, leur collaboration et leur soutien tout au long de notre séjour. Nos remerciements sont adressés également à Monsieur Youssouf COULIBALY, Directeur des Domaines et du Cadastre du District de Bamako (DDC-DB) ainsi que ses collaborateurs, sans oublier le personnel des bureaux spécialisés au niveau des communes de Bamako.

Nos remerciements vont également à l'endroit de tous les acteurs, qui nous ont fait l'honneur de se rendre disponibles pour nous recevoir et partager avec nous leurs visions et leurs problèmes.

Pour terminer, ce rapport n'aurait pas vu le jour sans l'appui tant financier que matériel des partenaires au développement et de certains départements ministériels que sont la Banque Africaine le Développement (BAD) et le Projet d'Appui à la Gouvernance Économique (PAGE) du Ministère de l'Économie et des Finances du Mali. CESS Institute tient à les remercier pour ce soutien.

Sigles et abréviations

BAD	Banque Africaine de Développement
BSDC-DB	Bureau Spécialisé du Domaine et du Cadastre du District de Bamako
CDF	Code Domanial et Foncier
CR	Concession Rurale
CRH	Concession Rurale d'Habitation
CSCR	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
CUH	Concession Urbaine d'Habitation
DDC-DB	Direction des Domaines et du Cadastre du District de Bamako
DNDC	Direction Nationale des Domaines et du Cadastre
DRDC	Direction Régionale des Domaines et du Cadastre
GED	Gestion Electronique des Documents
ISO	Organisation internationale de normalisation
LA	Lettre d'Attribution
MLAFU	Ministère du Logement, des Affaires Foncières et de l'Urbanisme
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAGE	Projet d'Appui à la Gouvernance Économique
PO	Permis d'Occuper
SAE	Système d'Archivage Électronique
TP	Titre Provisoire
UPS	Uninterruptible Power Supply

Résumé exécutif

Cette étude s'inscrit dans le cadre du Projet d'Appui à la Gouvernance Économique (PAGE), plus précisément dans son volet d'appui à la Direction Nationale des Domaines et du Cadastre (DNDC), avec pour objectif global la réalisation d'une étude sur les données des Titres Provisoires dans le District de Bamako et la Région de Koulikoro en vue de la mise en place d'un système d'archivage physique et numérique desdits titres provisoires, respectant les normes requises en la matière, en vue de leur formalisation.

L'ampleur, la profondeur et, quelques fois, la violence des conflits fonciers jusqu'ici enregistrés au Mali ont mis en évidence l'importance et la sensibilité des problèmes fonciers, aussi bien en milieu rural qu'urbain. Il s'agit d'une situation qui, à ne point douter, mérite une attention particulière des pouvoirs publics. La maîtrise de la gestion domaniale, foncière et cadastrale garantit un climat social sain et apaisé. La prise en compte des réalités locales d'exploitation et de gestion des terres est une condition nécessaire à la sécurité foncière, à l'assainissement du cadre des affaires, notamment les hypothèques et autres activités liées au foncier.

La méthodologie de l'étude a consisté essentiellement à des entretiens ciblés avec les principaux acteurs et parties prenantes ainsi qu'à la revue documentaire et analyse des données disponibles et obtenues auprès de la DNDC, du Cercle de Kati et des communes du District de Bamako. L'équipe de CESS Institute a aussi rencontré des acteurs clés parties prenantes du secteur foncier tels que l'ordre des géomètres, l'ordre des notaires, qui ont accepté de partager leurs visions et expériences. L'analyse s'est également appuyée sur des études déjà réalisées, se rapportant au domaine de l'archivage.

Notre analyse porte sur l'étude des titres provisoires en particulier et des actes administratifs en général, gérés au niveau des bureaux spécialisés du District de Bamako et du Cercle de Kati et sa commune. La prérogative d'émission des titres provisoires a été accordée aux structures locales étatiques (mairies et préfectures) en vertu des dispositions légales notamment le Décret N°2013-238/P-RM du 08 mars 2013. Les modalités d'application de ce décret ont été précisées par l'Arrêté N°2013-1841/MLAFU-SG du 03 mai 2013.

Les archives sont constitués des documents produits ou reçus de tiers, indépendamment de leur date, forme et support. Au Mali, les titres précaires ou titres provisoires sont des actes des communes, essentiellement, et se rapportent : aux Concessions rurales (CR), aux Concessions rurales d'habitation (CRH), aux Concessions urbaines d'habitation (CUH), aux anciens Permis d'occuper (PO) et Lettres d'attribution (LA). Ces deux derniers titres ne sont plus délivrés en principe depuis l'avènement de la Loi du 12 février 2002, qui a modifié le CDF de 2000.

Les titres provisoires produits au niveau des Bureau Spécialisés du Domaine et du Cadastre du District de Bamako (BSDC-DB) ou à Kati (cercle et commune) s'appuient sur un ensemble de pièces définies par les dispositions légales. Celles-ci doivent donc être conservées aussi, longtemps, qu'exigées par la loi.

Au niveau du District de Bamako, nous avons identifié 60 449 actes administratifs, contenant environ 75% de titres provisoires (2% de CUH, 62% de LA et 11% de PO). Au niveau de la région de Koulikoro (particulièrement la commune de Kati), nous n'avons pu identifier que 6 426 PO et 86 CUH au niveau du lotissement Banambani extension 3. L'enregistrement des autres PO est en cours. Au niveau du Cercle de Kati, nous n'avons pu disposer de données (nombre de titres provisoires gérés) pouvant déboucher sur une analyse adéquate. Il faut noter qu'au niveau de Kati, ce sont les PO qui sont majoritairement délivrés. Depuis l'avènement de la Loi du 12 février 2002, qui a modifié le CDF de 2000, les PO et les LA ne sont en principe, plus délivrés.

Nos analyses des actes administratifs en général et des titres provisoires, produits au niveau du BSDC-DB ou à Kati (cercle et commune), en particulier, ont mis en évidence, des problèmes identiques à savoir :

a. Au niveau organisationnel

- i. Les sections archives au niveau des Bureaux spécialisés (BS) ne sont pas clairement distinguées des sections CUH/CRH ;
- ii. L'archivage est assuré par la section CUH/CRH ou parfois par le chef du BS.

b. Au niveau de la gestion intellectuelle

- iii. Absence de calendrier de conservation ;
- iv. Absence de plan de classement ;
- v. Absence de répertoire électronique ;
- vi. Le type de classement est en fonction de la nature du document.

c. Au niveau du système de gestion informatisé

- vii. Absence d'un système fiable de gestion informatisé des titres provisoires. La gestion actuelle repose essentiellement sur des bases de données Excel et Access ;
- viii. Les équipements informatiques ne sont pas suffisamment protégés (anti-virus, accès aux ordinateurs, absence de sauvegarde...) ;
- ix. Absence d'une centralisation des systèmes au niveau de la DRDC ou de la DNDC pour les titres provisoires.

d. Au niveau de la conservation des titres provisoires

Dans son état actuel, la gestion de l'archivage des documents fonciers est difficile. Nous avons noté que l'archivage des documents provisoires souffre :

- x. Du classement des titres dans les armoires métalliques (non clairement sécurisés) ;

- xi. De l'exiguïté des locaux abritant les documents archivés et le personnel en charge de la gestion des titres provisoires ;
- xii. Du manque de meubles de rangement (certaines archives sont dans des couloirs au niveau du BSDC-DB) ;
- xiii. Du problème d'étanchéité du local d'archivage ;
- xiv. De la fragilité et de la manipulation anarchique des supports (des documents dans le cadre de la consultation des dossiers peuvent être retirés, sans être remis. Nous n'avons pas identifié du personnel en charge de la surveillance des entrées et sorties des documents).

Recommandations :

L'analyse de ces faiblesses a permis de formuler les recommandations ci-dessous, pour la mise en place d'un système d'archivage physique et numérique des titres provisoires :

Au niveau organisationnel

- i. Les sections archives au niveau des Bureaux spécialisés (BS) doivent clairement assurer leur rôle qui ne doit pas être assumé par les sections CUH/CRH ;
- ii. Le chef de bureau spécialisé doit superviser la bonne tenue de l'archivage et ne pas se substituer aux archivistes ;
- iii. Définir clairement un protocole organisationnel (définition claire des procédures d'archivage physique et informatisé des documents).

Au niveau du système de gestion informatisé des documents

- iv. Mettre en place un système informatisé de gestion, prenant en compte l'archivage numérique des documents liés à la production des titres fonciers. Idéalement, une liaison pourra être établie avec ceux éventuellement en cours d'utilisation au niveau de la DNDC. A ce niveau, nous avons constaté qu'un système de gestion informatisé par le biais d'un logiciel de gestion des actes administratifs est en cours de développement par un consultant, en liaison avec la DNDC. Après la phase pilote, une évaluation du logiciel devra être effectuée avant son déploiement au niveau de tous les bureaux spécialisés ;
- v. Intégrer le système de gestion informatisé en cours de développement à la gestion des baux et des recettes au niveau du Bureau spécialisé.

Au niveau de la conservation des titres provisoires

- vi. La procédure à définir pour la gestion physique des archives devra tenir compte (au minimum) d'un classement adéquat des documents et des habilitations (sorties et entrées de documents) ;
- vii. Installer une infrastructure informatique de base au niveau des bureaux spécialisés, notamment au niveau de la section archives ;
- viii. Procéder à l'identification, la description et à la documentation de toutes les étapes de la production des titres provisoires (cf. figure 1 ci-dessous) ;

- ix. Confectionner la liste des documents (reçus de l'utilisateur ou créés par l'administration) qui découlent des activités de production des titres provisoires et les hiérarchiser dans un plan de classement (cf. tableau 6 ci-dessous) ;
- x. Sélectionner les documents à prendre en compte dans le système, en fonction des besoins d'information des équipes, de la réglementation en vigueur et du risque qu'il y aurait à ne pas produire tel ou tel document ;
- xi. Déterminer les durées de conservation de chaque document retenu (au minimum jusqu'à leur transformation en titres fonciers) ;
- xii. Déterminer les règles de communication et d'accès aux documents (degrés de sécurité et de confidentialité des documents et niveaux d'habilitations des utilisateurs) ;
- xiii. Concevoir un système global recouvrant les modalités d'entrée des documents dans le système (enregistrement et immatriculation), les modalités de classement, d'indexation et de stockage, la gestion du sort final des documents liés à chaque titre provisoire produit, la destruction ou le versement par la section d'archives prévue au niveau des bureaux spécialisés ;
- xiv. Le classement des documents du système devra privilégier la structuration par sous-groupe : « Communes », « Lotissements approuvés ou non », « Îlot », et « Lot » ;
- xv. Le dispositif d'archivage numérique devra permettre d'atteindre les résultats suivants :
 - Répondre au mieux aux besoins des usagers en offrant un service de référence rapide et efficace ;
 - Repérage facile des documents et/ou des dossiers ayant permis l'établissement des titres provisoires et listés au niveau du tableau 6 ci-dessous ;
 - Faciliter la transmission rapide des titres à un éventuel requérant (transferts) ;
 - Faciliter la transformation en titres fonciers définitifs des titres provisoires ;
 - La diminution des conséquences de la mobilité du personnel (chef de bureau spécialisé ou chef de section CUH/CRH par exemple). La mise en place d'un système de gestion des documents actifs structuré et performant permet de réduire les effets négatifs de la mobilité du personnel et d'assurer ainsi une certaine continuité de gestion, sans avoir à recourir à un agent ;
 - La réduction des coûts de traitement et d'utilisation des documents (consultations, recherches...).
- xvi. S'agissant de la mise en place d'un système d'archivage numérique (électronique), il convient de prendre en compte le type d'infrastructures, les offres logicielles avec la prise en compte des critères d'évaluation (facilité d'indexation, facilité d'utilisation, temps d'accès, sécurité d'accès, volumétrie, format, stockage, évolutivité, pérennité du fournisseur), le coût et la répartition des équipes par fonction d'archivage.

1.0 Introduction

1. Le présent document expose de façon détaillée, les analyses, les résultats ainsi que les recommandations de l'étude sur les données des Titres Provisoires dans le District de Bamako et la Région de Koulikoro en vue de la mise en place d'un système d'archivage physique et numérique desdits titres provisoires dans le respect des normes requises en la matière. L'exercice vise ultimement à aider à la formalisation des titres provisoires pour le compte de la Direction Nationale des Domaines et du Cadastre (DNDC) du Mali.

2. **Contexte et justification de l'étude.** L'ampleur, la profondeur et, quelques fois, la violence des conflits fonciers jusqu'ici enregistrés au Mali ont mis en évidence l'importance et la sensibilité des problèmes fonciers, aussi bien en milieu rural qu'urbain. Il s'agit d'une situation qui, à ne point douter, mérite une attention particulière des pouvoirs publics. En milieu rural, le foncier est un facteur de production qui joue un rôle social incontestable. Il est aussi un facteur de précarité et d'exclusion et, parfois, le reflet des inégalités économiques. Par ailleurs, la maîtrise de la gestion domaniale, foncière et cadastrale garantit un climat social sain et apaisé. La lutte contre la pauvreté passe fondamentalement, entre autres solutions, par une bonne gestion du foncier urbain et rural. La prise en compte des réalités locales d'exploitation et de gestion des terres est une condition nécessaire à la sécurité foncière, à l'assainissement du cadre des affaires, notamment les hypothèques et autres activités liées au foncier.

3. La présente étude est au centre de la mission de la DNDC. En effet, la DNDC¹ a pour mission d'élaborer les éléments de politique relative au domaine, au cadastre, au foncier et d'assurer la coordination et le suivi de la mise en œuvre de ladite politique. A ce titre, elle est chargée, entre autres, d'assurer l'établissement et la tenue des documents fonciers et cadastraux pour leur sécurisation.

4. Les droits d'accès, d'exploitation, d'appropriation et de gestion relatifs à la terre, les règles et les procédures qui les régissent, ainsi que leur application à travers les prises de décisions, sont porteurs d'enjeux économiques et sociopolitiques considérables. La sécurisation des droits fonciers attendue par les acteurs du foncier est aujourd'hui menacée par la prolifération des fausses copies des documents de propriétés définitifs que provisoires. C'est dans ce contexte que le Gouvernement de la République du Mali, à travers le Ministère des Domaines de l'Etat et des Affaires Foncières a entrepris un processus ambitieux de réforme foncière. Cette réforme s'inscrit dans les grandes orientations politiques de Son Excellence Ibrahim Boubacar KEITA, Président de la République, Chef de l'Etat, prononcées lors de son investiture solennelle le 04 septembre 2013, en conformité avec le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR) et les Objectifs du Millénaire

¹ Elle a été créée par l'Ordonnance n°00-65/P-RM du 29 Septembre 2000 ratifiée par la loi n°01-011/P-RM du 28 Mai 2001. Elle est régie par le Décret n°530/P-RM du 26 Octobre 2000, modifié par le Décret n°2013-206/P-RM du 06 Mars 2013 qui fixe son organisation et ses modalités de fonctionnement.

pour le Développement (OMD). Même si la réforme foncière est menée par la DNDC, elle soutient, par ses effets induits, toutes les politiques sectorielles du Gouvernement.

5. Le cadre de la Réforme de la Gestion Foncière visant l'instauration d'un Cadastre au Mali prévoit de sécuriser les documents fonciers à travers leur dématérialisation. L'informatisation et la numérisation des dossiers des Titres Fonciers ont déjà été entamées. S'il est nécessaire de formaliser les titres provisoires en titres fonciers, il est indispensable d'évaluer au préalable l'étendue de la tâche, les modalités idoines de la formalisation, leurs coûts et impacts aussi bien pour l'État que pour les citoyens dans leur ensemble, d'où toute la nécessité de les inventorier, les classer dans des normes d'archivage en vue de leur sécurisation et de prévenir les cas de litiges, du moins les atténuer.

6. **Objectifs de l'étude.** L'objectif de l'étude consiste à réaliser une étude sur les données des Titres Provisoires dans le District de Bamako et la Région de Koulikoro en vue de la mise en place d'un système d'archivage physique et numérique desdits titres provisoires, respectant les normes requises en la matière, en vue de leur formalisation. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Proposer un système d'archivage physique des dossiers des titres provisoires ;
- Proposer un système d'archivage numérique des dossiers des titres provisoire ;
- Faire l'analyse de l'impact de la maîtrise des archives sur la formalisation des titres ;
- Faire l'analyse sur la continuité des services après la sécurisation physique des archives.

7. **Méthodologie de l'étude.** La méthodologie de l'étude a consisté essentiellement à des entretiens ciblés avec les principaux acteurs et parties prenantes ainsi qu'à la revue documentaire et analyse des données disponibles et obtenues auprès de la DNDC, du Cercle de Kati et des communes du District de Bamako. L'équipe de CESS Institute a aussi rencontré des acteurs clés parties prenantes du secteur foncier tels que l'ordre des géomètres, l'ordre des notaires, qui ont accepté de partager leurs visions et expériences. L'analyse s'est également appuyée sur des études déjà réalisées, se rapportant au domaine de l'archivage.

8. **Plan du rapport.** La suite du rapport est structurée comme suit. La section 2 fait un état des lieux de la situation des titres provisoires dans le District de Bamako et dans la Région de Koulikoro, suivi de l'analyse diagnostique du système d'archivage actuel disponible au niveau des bureaux spécialisés des domaines et du cadastre. Les principes de mise en place de systèmes d'archivage physique et numérique pour la gestion optimale des titres provisoires sont discutés dans les sections 3 et 4. Une analyse de l'impact de la maîtrise des archives sur la formalisation des titres est effectuée à la section 5, de même qu'un plan de continuité des services après la sécurisation physique des archives est proposée à la section 6. Nous terminons par une conclusion et une synthèse des recommandations à la section 7.

2.0 Titres provisoires ou précaires : État des lieux

2.1 Définition et généralités

9. **Les titres précaires** (parfois appelés de manière générique « titres provisoires ») sont des actes délivrés par l'État ou les communes à une personne à qui a été attribué un permis administratif d'occuper ou de mettre en valeur un terrain. Ce permis est provisoire (il est donné pour une période de 5 à 10 ans), conditionnel (sa transformation en titre foncier est conditionnée à la mise en valeur constatée du terrain) et révocable (la parcelle peut-être en principe reprise à l'attributaire s'il n'a pas satisfait à l'obligation de mise en valeur). Les concessions rurales d'habitation (CRH) et les concessions urbaines d'habitation (CUH) sont des titres précaires, tout comme les anciens permis d'occuper (PO) et lettres d'attribution (LA), antérieurs à 2002. Le propriétaire des titres provisoires reste l'État.

10. Selon les travaux de la Réforme de la gestion foncière visant l'instauration d'un cadastre au Mali (MDEAFP, 2014), une classification des actes administratifs liés au foncier se résume dans le tableau ci-après :

Tableau 1: Liste des Titres précaires

Nom du document attestant la propriété ou l'usage	Type de document	Formalité/Informalité
Concessions : CR, CRH, CUH Anciens PO et LA	Titre précaires (ou provisoires)	Formel
Lettre de notification (Bamako) Autorisation de paiement (Kati)	Documents administratifs (délivrés par commune)*	Informel
Attestation de vente authentifiée ou non par commune/mairie	Contrats privés	Informel
Pas de documents attestant la propriété ou l'usage (OST)	Aucun document (accords oraux autorisant usage, ou terrains squattés)	Informel
Terrains coutumiers	Pas de documents. Terrains gérés selon la tradition coutumière	Reconnus par le CDF de 2000-2002 mais caractère formel incertain

*Qui peuvent être transformés en titres précaires après paiement des frais d'édilité.

Source : Réforme de la gestion foncière (MDEAFP, 2014)

2.2 Les permis d'occuper et les lettres d'attribution

11. Les permis d'occuper (PO) et les lettres d'attribution (LA) ne sont plus attribués depuis 2002 suite à la Loi du 12 février 2002 qui modifie le Code Domaniaal et Foncier (CDF) de 2000. En effet, l'article 273 (Nouveau du CDF) stipule que « *Les terrains attribués sous forme de lettre d'attribution ou de permis d'occuper avant l'entrée en vigueur du présent code sont assimilés à la Concession Urbaine ou Rurale à usage d'Habitation et régis par ses articles 59 à 63 (Ter) à compter de la date de promulgation de cette loi. Les lettres d'attribution, permis d'occuper et autres titres provisoires délivrés sur des terrains urbains à usage d'habitation du domaine privé immobilier de l'Etat pourront être transformés en titres fonciers, suivant des procédures, conditions et modalités prévues par décret spécifique pris en Conseil des Ministres* ».

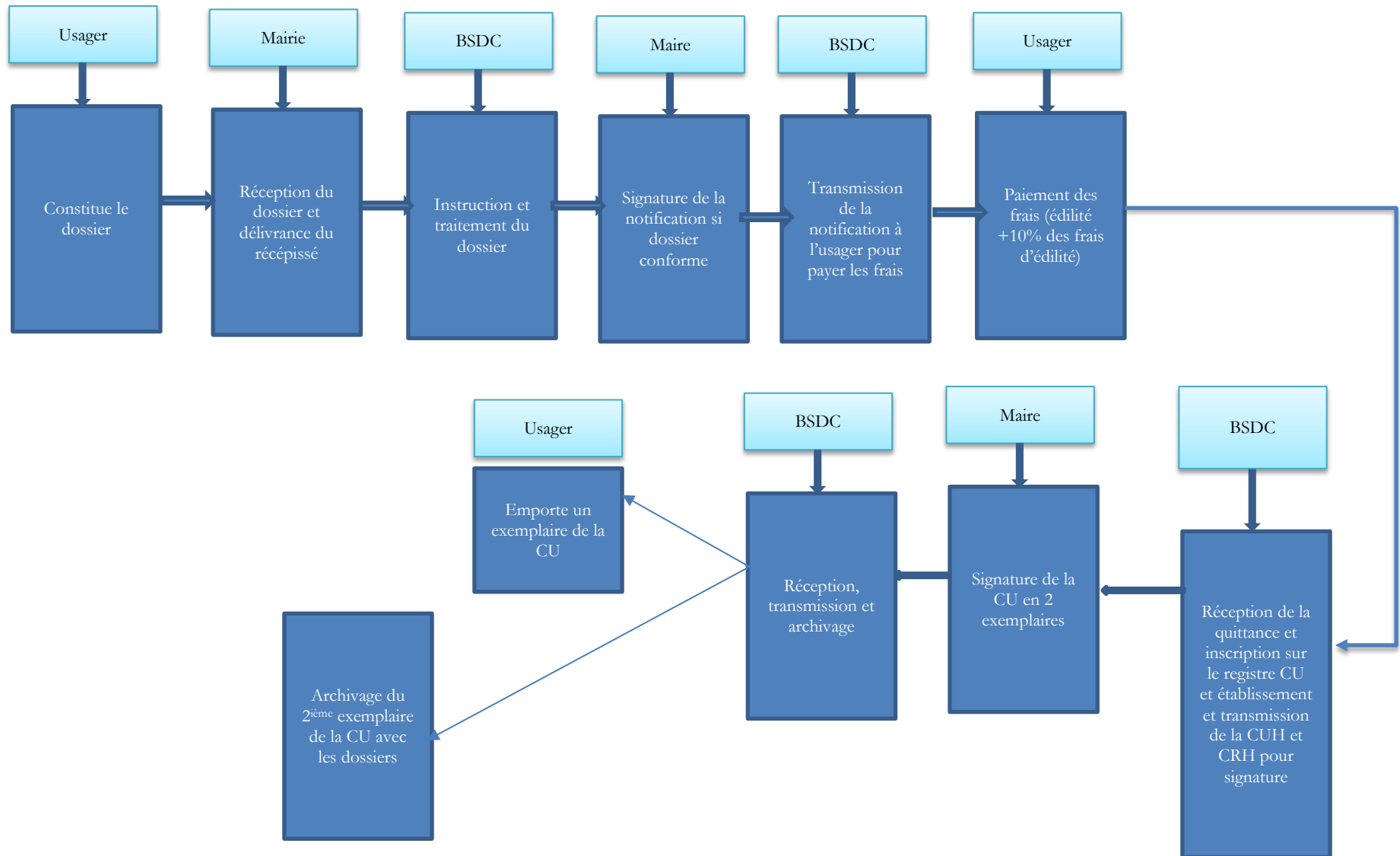
2.3 Les permis d'habiter, CR, CUH et CRH

12. Le permis d'habiter a remplacé la lettre d'attribution, auquel est annexé le cahier des charges et les conditions de mise en valeur du terrain (Articles 110 à 126 du code domaniaal et foncier de 1986).

13. La gestion des concessions rurales (CR) est régie par le décret 01-040/P-RM du 02 février 2001, déterminant les formes et conditions d'attribution des terrains du domaine privé de l'État.

14. La gestion des CUH et CRH, quant à elle, est régie par le décret 02-112/P-RM du 06 mars 2002, déterminant les formes et conditions d'attribution des terrains du domaine privé immobilier des collectivités territoriales. La procédure de délivrance et de gestion des CUH (et par extension les CRH) figure en annexe 1. Cette procédure résumée est présentée dans la figure 1 ci-dessous :

Figure 1: Procédure de délivrance de la CUH/CRH



2.4 Principaux acteurs et leurs rôles

15. De l'analyse des textes légaux, il ressort que les services subrégionaux sont régis par le Décret N°2013-238/P-RM du 08 mars 2013, portant création des services régionaux et subrégionaux des domaines et du cadastre. L'article 7 dudit décret indique qu'il est créé au niveau de chaque cercle un bureau des domaines et du cadastre et au niveau des arrondissements, un bureau spécialisé des domaines et du cadastre pour la gestion des titres précaires.

16. L'arrêté N°2013-1841/MLAFU-SG du 03 mai 2013 définit l'organisation et les modalités de fonctionnement des services régionaux et subrégionaux des domaines et du cadastre. Cet arrêté est conforme au décret de base, et précise ce qui suit en ses articles :

Article 8 : « *La Direction Régionale des Domaines et du Cadastre (DRDC) est représentée :*

- *au niveau du **Cercle**, par le Bureau des Domaines et du Cadastre (BDC);*
- *au niveau d'une ou de plusieurs **Communes**, par le Bureau Spécialisé des Domaines et du Cadastre (BSDC) ».*

Article 9 : « *L'activité de coordination et de contrôle de la Direction Régionale des Domaines et du Cadastre s'exerce sur les services subrégionaux par :*

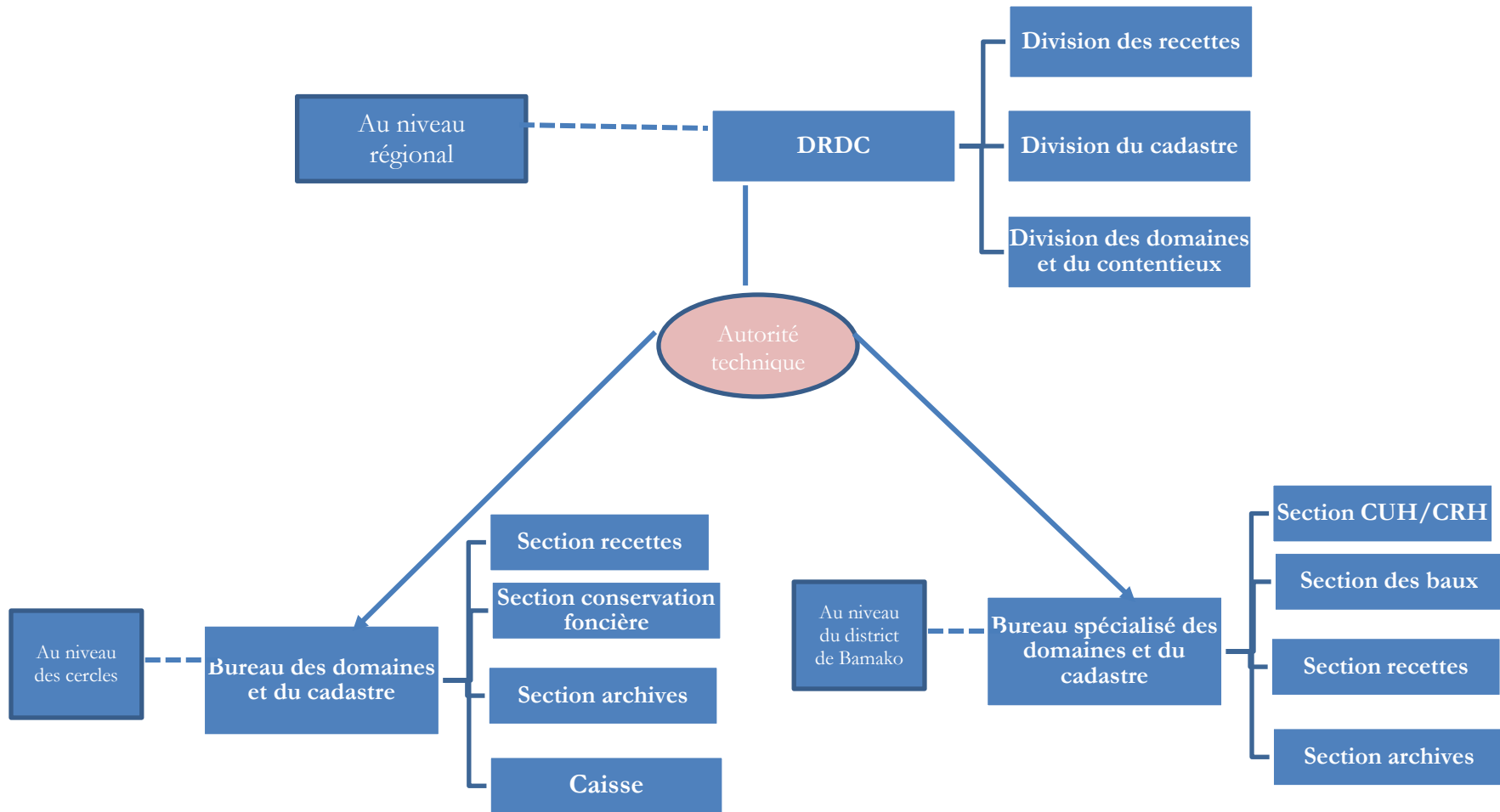
- *un pouvoir d'instruction préalable sur le contenu des décisions à prendre et des activités à mener ;*
- ***un droit d'intervention à posteriori** sur les décisions consistant à l'exercice du pouvoir d'approbation, de suspension, de reformulation et d'annulation ».*

17. Les Bureaux des Domaines et du Cadastre (BDC) comprennent la Section Recettes, la Section Conservation Foncière, la Section Archives et la Caisse. En particulier, l'article 12 de l'arrêté précise le rôle de la Section Archives comme suit :

- *« préparer les renseignements à communiquer sur les propriétés foncières à la demande des usagers ;*
- *conserver les dossiers, les registres et les livres fonciers ;*
- *assurer la conservation des documents et plans cadastraux (plans des opérations d'urbanisme, plans de lotissement des concessions rurales, etc.) ».*

18. Le schéma organisationnel est comme suit :

Figure 2: Organisation des services régionaux et subrégionaux



19. Comme le montre la figure 2 ci-dessus, les CUH/CRH (titres provisoires) sont gérés au niveau de la section CUH/CRH du Bureau Spécialisé du Domaine et du Cadastre du District de Bamako (BSDC-DB). Ses prérogatives, lui ont été accordées par l'article 10 du décret N°2013-238/P-RM du 08 mars 2013, susmentionné, qui dispose que : « *le bureau spécialisé des Domaines et du Cadastre est chargé de l'exécution de tâches spécifiques notamment la gestion des **titres précaires*** ».

20. Le Bureau Spécialisé des Domaines et du Cadastre relève techniquement de la DRDC et administrativement du Gouverneur de Région ou du District de Bamako. L'article 17 de l'arrêté N°2013-1841/MLAFU-SG du 03 mai 2013, précise les tâches des différentes sections du BSDC, comme suit :

Article 17 : « *la Section Concession Urbaine ou Rurale d'Habitation est chargé de :*

- *Préparer et suivre les dossiers de demande d'affectation ou de cession de terrain par les Collectivités territoriales ;*
- *Participer aux travaux des commissions d'enquêtes foncières ;*
- *Inscrire dans un ordre chronologique sur un registre ad hoc, les demandes de concession urbaine, ou rurale à usage d'habitation adressées au Maire ;*
- *Examiner la régularité et sincérité de ces demandes ;*
- *Etablir les décisions individuelles ou collectives d'attribution de concession, à soumettre à la signature du Maire, après délibération du Conseil Communal dument approuvée par l'autorité de tutelle ;*
- *Etablir les notifications à soumettre à la signature du Maire ;*
- *Notifier par lettre signée du Maire, l'attribution des lots aux bénéficiaires concernés et les inviter à acquitter les droits ;*
- *Procéder à l'inscription du droit de superficie du bénéficiaire sur le registre des concessions urbaines ou rurales d'habitation ;*
- *Etablir en double exemplaire, la copie de la CUH ou de la CRH à soumettre à la signature du Maire, après inscription ;*
- *Remettre, après signature, la copie « original » de la CUH ou de la CRH au bénéficiaire et archiver la copie « double » ;*
- *Gérer les opérations de régularisations, de renouvellements, de transferts, de duplicatas, de gages et des retraits ;*
- *Etablir les ordres d'encaissement ».*

Article 18 : « *La Section Baux est chargée de :*

- *Inscrire dans un ordre chronologique sur un registre ad hoc, les demandes d'établissement de baux adressées au Maire ;*
- *Instruire les demandes, en rapport avec les autres services techniques ;*
- *Préparer le contrat de bail à soumettre à la signature du Maire ;*
- *Suivre les baux ».*

Article 19 : « *La Section Recettes est chargée de :*

- *Recouvrer, au profil du budget national, la taxe sur les frais d'édilité et les droits et taxes afférents aux transactions foncières ;*
- *Percevoir les droits dus à l'occasion de la communication de renseignements sur les propriétés aux usagers ;*
- *Tenir les registres de recettes ».*

Article 20 : « *La Section Archives est chargée de :*

- *Conserver les actes d'affectation ou de cession de terrain aux collectivités territoriales ;*
- *Conserver les dossiers fonciers des particuliers ;*
- *Fournir les informations sur les propriétés foncières à la demande des usagers ;*
- *Assurer la conservation des plans cadastraux (plans des opérations d'urbanisme) ».*

2.5 Analyses des titres provisoires

21. **Titres provisoires gérés au niveau du Bureau Spécialisé du Domaine et du Cadastre du District de Bamako (BSDC-DB).** Les titres provisoires et actes administratifs (cf. tableau 2 ci-dessous) en cours au niveau du BSDC-DB sont d'environ 60 449, soit environ 75% de titres provisoires (2% de CUH, 62% de LA et 11% de PO).

Tableau 2: Situation des titres et actes administratifs au niveau du BS-DB

Types d'actes	% des titres	Nombre de titres précaires
Bail	0%	8
Contrat de vente	2%	1068
CUH	2%	1436
CV	1%	709
CVC	2%	941
LA	62%	37534
NP	16%	9749
PO	11%	6672
S/n°	4%	2238
VIDE	0%	2
Provisoire	0%	2
Décision	0%	64
Duplicata	0%	7
GRATIS	0%	10
Recasement	0%	9
Total général	100%	60449

Source : Base de données du BSDC-DB

22. **Titres provisoires gérés au niveau de Kati (dans la Région de Koulikoro).** Dans le cadre de notre étude, nous avons pris comme échantillon le Cercle et la Commune de Kati, au niveau de la Région de Koulikoro.

23. **Au niveau de la Commune de Kati,** les titres provisoires sont également gérés au niveau du Bureau spécialisé des domaines et du cadastre de la Mairie. Un suivi des titres provisoires (essentiellement des PO) est effectué à partir d'une base de données (Access) qui n'est pas correctement renseignée (absence des N° de PO, dates, noms et prénoms non précis...). Les Permis

d'Occuper constituent le principal acte administratif lié au foncier sous toutes ses formes. La situation des actes administratifs (décision, transferts, régularisations...) et des titres provisoires (essentiellement les PO) est comme suit au niveau de cette commune :

Tableau 3: Situation des actes administratifs et PO au niveau de certains lotissements-Mairie de Kati

Lotissements	Actes administratifs et titres provisoires	Nombre de PO
BANIKELE	1	1
FARADA	33	
HEREMACONO	5	
KOKO N'TOMO EXTENSION 2	1	1
KOKO N'TOMO EXTENSION 2	25	24
KOKO PLAINE EXTENSION	93	1
KOKO PLAINE EXTENSION 2	3	3
KOKO PLATEAU	19	
KOKO PLATEAU EXTENSION	2	
KOKO PLATEAU EXTENSION N'TOUBANA	7	
KOKO PLATEAU N'TOUBANA	10	
MALIBOUGOU I	6	
MALIBOUGOU III	3	
MALIBOUGOU IV	4	
MALIBOUGOU MISSION	3	
REGULARISATION PLANCHE 1	2	2
SAANANFARA EXTENSION PLANCHE 5	2	2
SAMAKEBOU EXTENSION OUEST		
SAMAKEBOUGOU		1
SAMAKEBOUGOU EXTENSION OUEST		
SAMAKEBOUGOU EXTENSION GARE		
SAMAKEBOUGOU EXTENSION OUEST		
SAMAKEBOUGOU EXTENSSEION OUEST		
SANAFARA 2	1	1
SANAN FARA 2	3	3
SANAN FARA EXTENSION PLANCHE 5	1	1
SANANAFARA 2	1	1
SANANARA 2	1	1
SANANFAA EXTENSION NORD EST	1	1
SANANFARA 2	190	190
SANANFARA ETENSION NORD EST	1	1
SANANFARA EXCTENSION BANIKELE	1	1
SANANFARA EXENSION PLANCHE 5	6	6

Lotissements	Actes administratifs et titres provisoires	Nombre de PO
SANANFARA EXTENSION PLNACHE 5	1	1
SANANFARA EXTENSION TF 619	7	7
SANANFARA EXTENSIONPLANCHE 5	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST PLANCHE 3	1	1
SANANFARA EXTENSION PLANCHE 5	1	1
SANANFARA EXTESION NORD EST PLANCHE 3	1	1
SANANFARA II	9	9
SANANFARA XTENSION NORD EST	1	1
SANANFARAEXTENSION PLANCHE 5	2	2
SANANNFARA EXTENSION NORD EST PLANCHE 3	2	2
SANFARA EXTENSION PLAINE	1	1
SIACORO NIARE	1	1
SIARACOEI NIARE EXTENSION EST	1	1
SIARACORO NIARE	4	4
SIORACORO NIRE EXTENSION EST	1	1
SIRACOCO NIARE EXTENSION EST	1	1
SIRACOR NIARE	1	1
SIRACORNO NIARE	1	1
SIRACORNO NIARE EXTENSION EST	1	1
SIRACORO NIARE	2	2
SIRACORO NIARE EXTENSION EST	2	2
SIRACORO EXTENSION EXTENSION EST	1	1
SIRACORO NAIRE	2	2
SIRACORO NARE	1	1
SIRACORO NIAR	1	1
SIRACORO NIAR EXTENSION EST	3	3
SIRACORO NIARE	790	790
SIRACORO NIARE EXTENSION EST	7	7
SIRACORO NIARE REGULARISATION PLANCHE 1	1	1
SIRACORO NIARE COTE OUEST	5	
SIRACORO NIARE ESTENSION EST	1	1
SIRACORO NIARE EXTENSION EST	1	1
SIRACORO NIARE EXTENSION EST	1	1

Lotissements	Actes administratifs et titres provisoires	Nombre de PO	Lotissements	Actes administratifs et titres provisoires	Nombre de PO
SANANFARA EXTENSION PLANCHE 5	3	3	SIRACORO NIARE EXTENSION ES	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1	SIRACORO NIARE EXTENSION EST	242	236
SANANFARA EXTENSION BANIKÉLE	1	1	SIRACORO NIARE EXTENSION EXTENSION EST	1	1
SANANFARA EXTENSION EXTENSION NORD	1	1	SIRACORO NIARE EXTENSION EST	1	1
SANANFARA EXTENSION EXTENSION PLANCHE 5	1	1	SIRACORO NIARE EXTENSION EST	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	261	261	SIRACORO NIARE EXTENSION EST	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST 'GOMI BINABOUGOU	1	1	SIRACORO NIARE EXTENSION EST	3	3
SANANFARA EXTENSION NORD EST N'GOMI BINABOUGOU	8	8	SIRACORO NIARE EXTENSION EST	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST PLANCHE 2	17	17	SIRACORO NIARE NORD EST	1	
SANANFARA EXTENSION NORD EST PLANCHE 3	74	74	SIRACORO NIARE NORD EST	24	7
SANANFARA EXTENSION NORD EST PLANCHE 2	1	1	SIRACORO NIARE PLANCHE II	3	3
SANANFARA EXTENSION NORD EST PLANCHE 3	1	1	SIRACORO NIARE,	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST PLANCHE 3	1	1	SIRACORO NIARE EXTENSION EST	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1	SIRACORO NIARE NORD EST	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	2	2	SIRACORO NIARE	2	2
SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1	SIRACORO NIARE	1	
SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1	SIRACORO NIARE EXTENSION EST	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	67	67	SIRACORO NIARE	2	2
SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1	SIRACORO NIARE	3	3
SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1	SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	3	3	SIRACORO NIARE REGULARISATION PLANCHE 1	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1	(vide)	1	
SANANFARA EXTENSION NORD EST	3	2	SANANFARA PLANCHE 6	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	6	5	SANANFARA EXTENSION 6	2	2
SANANFARA EXTENSION NORD EST	5	5	SANANFARA EXTENSION PLANCHE 6	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	394	394	SANANFARA EXTENSION PLANCHE 7	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	43	43	SANANFARA EXTENSION PLANCHE 6	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	3	3	SANANFARA EXTENSION PLANCHE 5	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1	SANANFARA EXTENSION PLANCHE 6	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1	SANANFARA EXTENSION PLANCHE 5	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1	SANANFARA EXTENSION PLANCHE 5	1	1
SANANFARA EXTENSION NORD EST	1	1	SANANFARA EXTENSION	1	1

Total général

2491

2274

Source : Base de données du BSDC-Mairie de Kati

24. Le service d'archivage se met progressivement en place. Ainsi donc, nous avons constaté l'enregistrement de près de 6 426 PO allant de l'année 1966 à 2016 comme le montre le tableau 4 ci-dessous. Les autres PO sont en cours d'enregistrement. **L'archivage numérique ou électronique est inexistant.**

Tableau 4: Situation des PO au niveau du BSDC-Mairie de Kati par année

Année	Nombre de PO
1966	2
1992	67
1993	267
1994	518
1995	342
1996	492
1997	383
1998	401
1999	464
2000	385
2001	478
2002	576
2003	535
2004	452
2005	857
2006	181
2016	1
Non précisé (NP)	25
Total général	6426

Source : Base de données du BSDC-Mairie de Kati

25. Au niveau du lotissement de Banambani extension 3 (commune de Kati), nous relevons que des CUH ont été émises. La situation est présentée dans le tableau 5 ci-dessous :

Tableau 5: Situation des CUH au niveau du lotissement de Banambani extension 3-Mairie de Kati

Année	Nombre de CUH
2011	1
2013	57
2014	24
2016	3
NP	1
Total général	86

26. **Au niveau du Cercle de Kati**, nous avons observé que le Bureau Spécialisé n'existe que de nom et son fonctionnement se résume essentiellement à la collecte des 10% des frais d'édilité et des droits d'enregistrement de certains actes (baux par exemple). Le service du Domaine et le service des Archives, assument les responsabilités confiées au Bureau Spécialisé. En effet, la gestion des archives devrait relever des compétences du Bureau Spécialisé, ainsi que la gestion des titres provisoires. Nous n'avons pu disposer de données (fichier) relatives aux archives. Les archives sont entreposées dans une salle dédiée, peu lumineuse avec des étagères non fonctionnelles et des classeurs endommagés... **L'archivage numérique ou électronique est inexistant également au niveau du Cercle.** Les images ci-dessous montrent l'état des archives au niveau du Cercle de Kati.

Figure 3: Images des archives au Cercle de Kati

Photo 1 : Salle des archives des documents fonciers à Kati (Cercle)



Photo 2 : Salle des archives des documents fonciers à Kati (Cercle)



Photo 3 : Salle des archives des documents fonciers à Kati (Cercle)



Source : CESS Institut

27. **Constats.** En résumé, au niveau du Bureau spécialisé des domaines et du cadastre du District de Bamako (BSDC-DB) ou à Kati (cercle et commune), les problèmes sont identiques à savoir :

a. Au niveau organisationnel

- Les sections archives au niveau des Bureaux spécialisés ne sont pas clairement distinguées des sections CUH/CRH ;
- L'archivage est assuré par la section CUH/CRH ou parfois par le chef de bureau spécialisé.

b. Au niveau de la gestion intellectuelle

- Absence de calendrier de conservation ;
- Absence de plan de classement ;
- Absence de répertoire électronique ;
- Le type de classement est en fonction de la nature du document.

c. Au niveau du système de gestion informatisé

- Absence d'un système fiable de gestion informatisé des titres provisoires. La gestion actuelle repose essentiellement sur des bases de données Excel et Access ;
- Les équipements informatiques ne sont pas suffisamment protégés (anti-virus, accès aux ordinateurs, absence de sauvegarde...) ;
- Absence d'une centralisation des systèmes au niveau de la DRDC ou de la DNDC pour les titres provisoires.

d. Au niveau de la conservation des titres provisoires

28. Dans son état actuel, la gestion de l'archivage des documents fonciers est difficile. Nous avons noté que l'archivage des documents provisoire souffre :

- Du classement des titres dans des armoires métalliques (non clairement sécurisés) ;
- De l'exiguïté des locaux abritant les documents archivés et le personnel en charge de la gestion des titres provisoires ;
- Du manque de meubles de rangement (certaines archives sont dans des couloirs au niveau du BSDC-DB) ;
- Du problème d'étanchéité du local d'archivage ;
- De la fragilité et de la manipulation anarchique des supports (des documents dans le cadre de la consultation des dossiers peuvent être retirés, sans être remis. Nous n'avons pas identifié une personne en charge de la surveillance des entrées et sorties des documents).

29. **Recommandations.** L'analyse des faiblesses ci-dessus appellent les recommandations suivantes pour améliorer le cadre de gestion des documents et archives :

a. Au niveau organisationnel

Recommandation 1 : Les sections archives au niveau des Bureaux spécialisés doivent clairement assurées leur rôle qui ne doit pas être assumé par les sections CUH/CRH.

Recommandation 2 : Le chef de Bureau spécialisé doit superviser la bonne tenue de l'archivage et ne pas se substituer aux archivistes.

b. Au niveau de la gestion intellectuelle

Recommandation 3 : Définir clairement un protocole organisationnel avec une définition claire des procédures d'archivages physique et informatisé des documents.

c. Au niveau du système de gestion informatisé

Recommandation 4 : Mettre en place un système informatisé de gestion, prenant en compte l'archivage numérique des documents liés à la production des titres fonciers. Idéalement, une liaison pourra être établie avec ceux éventuellement, en cours d'utilisation au niveau de la DNDC. A ce niveau, nous avons constaté qu'un système de gestion informatisé est en cours de développement par un consultant, en liaison avec la DNDC (logiciel de gestion des actes administratifs). Après la phase pilote, une évaluation du logiciel devra être effectuée avant son déploiement au niveau de tous les bureaux spécialisés.

Recommandation 5 : Idéalement, ce système devrait être intégré en vue de la gestion des baux et des recettes au niveau du Bureau spécialisé.

d. Au niveau de la conservation des titres provisoires

Recommandation 6 : La procédure à définir pour la gestion physique des archives, devra tenir compte (au minimum) d'un classement adéquat des documents, des habilitations (sorties et entrées de documents)...

3.0 Principes de mise en place d'un système d'archivage physique

3.1 Définition et normes en matière d'archivage

30. La loi française du 3 janvier 1979 définit les archives comme « *l'ensemble des documents quels que soient leur date, leur forme et leur support matériel, produits ou reçus par toute personne physique ou morale, et par tout service ou organisme public ou privé, dans l'exercice de leur activité* ».

31. La norme ISO 15489 évoque le terme de « *documents d'archives* » considérés comme « *documents créés, reçus et préservés à titre de preuve et d'information par une personne physique ou morale dans l'exercice de ses obligations légales ou la conduite de son activité* ». L'ISO 15489 définit également les documents d'archives comme l'« *information créée, reçue, et maintenue comme preuve, par une organisation ou une personne, en cas de poursuites judiciaires, par obligation légale ou à des fins de conduite des affaires* ». L'ISO 15489 constitue un guide pour l'organisation et la gestion des documents d'archives des organismes, publics ou privés, pour le compte de clients internes ou externes.

3.2 Les étapes de l'archivage physique des documents liés aux titres provisoires

32. Pour se conformer aux standards généralement appliqués dans le domaine de gestion des archives, les étapes de la mise en place d'un système d'archivage physique des titres provisoires, devraient tenir compte des éléments ci-dessous :

- i. Installation d'une infrastructure informatique de base au niveau des bureaux spécialisés, notamment de la section « Archives » ;
- ii. Identification, description et documentation de toutes les étapes de la production des titres provisoires (cf. figure 1 ci-dessus) ;
- iii. La liste des documents qui découlent de ces activités, hiérarchisés dans un plan de classement (cf. tableau 6 ci-dessous), reçus de l'utilisateur ou créés par l'administration ;
- iv. Sélection des documents à prendre en compte dans le système, en fonction des besoins d'information des équipes, de la réglementation en vigueur et du risque qu'il y aurait à ne pas produire tel ou tel document ;
- v. Détermination des durées de conservation de chaque document retenu (au minimum jusqu'à leur transformation en titres fonciers) ;
- vi. Détermination des règles de communication et d'accès aux documents (degrés de sécurité et de confidentialité des documents et niveaux d'habilitations des utilisateurs) ;
- vii. Conception du système global, recouvrant les modalités d'entrée des documents dans le système (enregistrement et immatriculation), les modalités de classement, d'indexation et de

- stockage et la gestion du sort final des documents liés à chaque titre provisoire produit : destruction ou versement par la section d'archives prévue au niveau des bureaux spécialisés ;
- viii. Le classement devra privilégier la structuration suivante : Communes, Lotissements approuvés ou non, Ilot, Lot.

Tableau 6: Liste des documents à fournir pour la production des CUH/CRH

Documents fournis par l'utilisateur	Documents produits par l'administration (Mairie et BSDC)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demande de Concession Urbaine ou Rurale d'Habitation ; 2. Une attestation de non possession d'autre lot à usage d'habitation, bâti ou non, dans la même agglomération ; 3. Deux photos d'identité ; 4. Une photocopie de la carte d'identité en cours de validité ; 5. Un quitus fiscal délivré ; 6. Un certificat de vie collectif des enfants du demandeur, le cas échéant. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Récépissé du demandeur 2. Notification d'attribution 3. Quittance relative au paiement des frais (édilité) ; 4. CUH/CRH ; 5. Cahier des charges ; 6. Tous autres documents liés à la vie du lot (régularisation, transferts, renouvellement, demande de duplicata, gages) ; 7. Etc.

3.2.1 Installation d'une infrastructure informatique de base

33. L'implantation d'un système d'archivage moderne des dossiers liés aux titres provisoires au niveau des bureaux spécialisés demande la mise en place d'une infrastructure informatique solide pouvant faciliter le traitement des dossiers à leur niveau. Il sera donc impératif de mettre en place un réseau local sécurisé permettant la mise en place des données et supports (au sein du bureau spécialisé).

34. Les Bureaux spécialisés regroupant une quantité importante de documents sensibles (titres provisoires, les baux, contrats de vente, les données liées aux recettes et les archives...) et une somme de travail colossale, l'implantation d'une solution de relève et de « backup » sera primordiale pour le succès et la fiabilité des dossiers liés aux titres provisoires produits. Nous conseillons donc à terme, qu'une salle soit dédiée. Des armoires métalliques pourront également être affectées à certaines mairies compte tenu de la taille des dossiers à traiter (cas de certaines communes de Bamako).

35. Au niveau informatique, les données saisies devront être sauvegardées. Deux (2) options s'offrent :

36. **Option 1 :** Sauvegarde sur un support physique transporté dans un lieu sécurisé à l'abri des risques (voûte par exemple) et en dehors des bureaux spécialisés (par exemple auprès de la DRDC

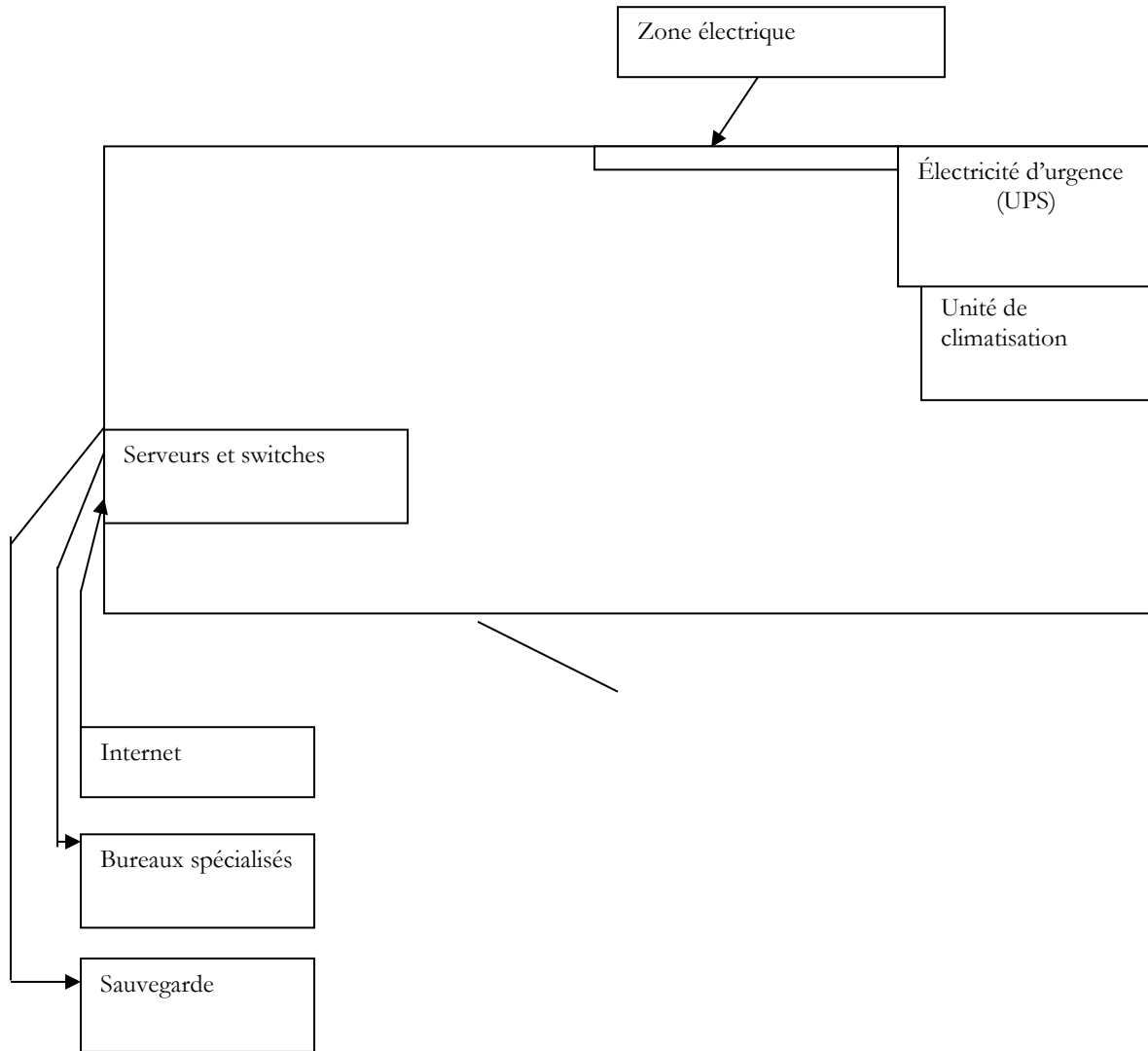
ou de la DNDC). Cette solution représente le choix le plus économique, puisque l'infrastructure technologique peut être située dans la même salle que les ordinateurs utilisés pour le traitement des dossiers liés aux titres provisoires. Il requiert une intervention humaine régulière pour prendre le support informatique et le transporter dans le lieu sécurisé choisi. Advenant une perte d'informations résultant d'un événement, les données seront alors mises à jour à partir des copies de sauvegarde effectuée. Plusieurs solutions permettent de faire ce type de sauvegarde sur des supports DVD, disque dur, ZIP drive ou autre. La capacité actuelle des supports permettrait d'effectuer la totalité de la sauvegarde sur un volume très limité.

37. **Option 2 :** Sauvegarde informatisée vers un lieu physique différent (DNDC ou DRDC par exemple) avec redondance. Ce type de technologie effectue les sauvegardes de façon automatisée sans aucune intervention humaine. De plus, ce genre d'approche permet une sauvegarde et une restauration des informations sans que les utilisateurs en soient affectés. Cette solution coûteuse, nécessite divers équipements (serveur, switch de gestion du réseau, climatisation...). Une présentation de l'architecture physique des équipements est faite à la figure 4 ci-dessous.

3.2.2 Proposition de disposition des unités et équipements

38. La disposition architecturale des archives peut suivre le schéma présenté par la figure ci-après.

Figure 4: Architecture physique des équipements au niveau des bureaux spécialisés



4.0 Principes de mise en place d'un système d'archivage électronique

4.1 Définition et normes en matière d'archivage électronique

39. La gestion électronique de documents (GED), aussi appelée gestion électronique de l'information et des documents (GEID) recouvre tous les processus visant à gérer et organiser des documents de manière informatisée. Elle touche toutes les étapes du cycle de vie d'un document, de l'acquisition à l'archivage. A cet effet, la norme ISO 14721 décrit les responsabilités, les fonctions et les rapports avec l'environnement d'un système d'archivage électronique pour assurer la pérennisation de l'information numérique. Il s'agit d'une norme fonctionnelle généraliste sur laquelle s'appuient de nombreuses autres normes et standards. Sa première version est parue en 2002 et est enregistrée comme norme ISO sous le numéro 2003:14721.

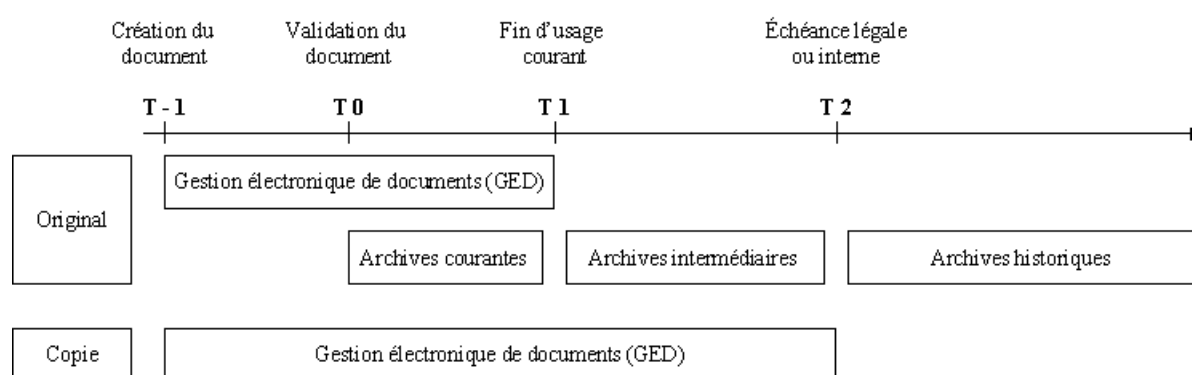
4.2 Principes de mise en œuvre de l'archivage numérique des titres provisoires

40. Le dispositif d'archivage numérique devra permettre d'atteindre les résultats suivants :
- Répondre au mieux aux besoins des usagers en offrant un service de référence rapide et efficace ;
 - Repérage facile des documents et/ou des dossiers ayant permis l'établissement des titres provisoires et listés au niveau du tableau 6 ci-dessus ;
 - Faciliter la transmission rapide des titres à un éventuel requérant (transferts) ;
 - Faciliter la transformation en titres fonciers définitifs des titres provisoires ;
 - Diminution des conséquences de la mobilité du personnel (chef de bureau spécialisé ou chef de section CUH/CRH par exemple). La mobilité du personnel a souvent pour effet de réduire, du moins temporairement, l'efficacité administrative pour la simple raison que les personnes nouvelles dans un poste ou une fonction ne se retrouvent pas facilement dans les documents de leurs prédécesseurs. La mise en place d'un système de gestion des documents actifs structuré et performant permet de réduire les effets négatifs de cette mobilité du personnel et d'assurer ainsi une certaine continuité de gestion, sans avoir à recourir à un agent ;
 - La réduction des coûts de traitement et d'utilisation des documents (consultations, recherches...).
41. La procédure de capture et de gestion électronique des documents se résume aux étapes suivantes :
- i. La collecte des documents ;
 - ii. La préparation de ces documents en lots ;

- iii. Le scanning et la numérisation des documents ;
- iv. La consultation et l'indexation des documents scannés ;
- v. Le contrôle final de qualité ;
- vi. Le transfert des documents indexés sur disque optique en vue de la diffusion et de la communication ;
- vii. L'accès aux documents via un module de recherche ;
- viii. La formation du personnel.

42. La figure 5 présente un résumé de cette procédure.

Figure 5: Processus d'archivage électronique



4.3 Critères d'évaluation des solutions

4.3.1 Les offres en infrastructures

43. Il existe plusieurs possibilités dans le domaine de l'archivage électronique (numérique) en termes d'infrastructures de stockage et d'outils performants d'accès et de consultation des données archivées. Au niveau des bureaux spécialisés, une étude de rentabilité-coût pourrait aider aux choix des équipements et infrastructures nécessaires.

4.3.2 Les offres logicielles

44. Avant d'entrer dans le détail des critères de choix des différents logiciels, nous abordons une question importante : Faut-il choisir une solution du marché, de logiciel libre ou de développement spécifique pour l'archivage numérique des titres provisoires ?

45. En dehors du fait que chacune des approches a des avantages et inconvénients, l'essentiel est de bien prendre la mesure de ses choix, entendu que les choix auront différentes spécificités et un

coût. Il existe même des logiciels libres en téléchargement (comme par exemple : scanmanager²). Nous présentons en annexe 2 les caractéristiques de cet outil de numérisation. Dans chaque cas, il est souhaitable de prendre en compte les questions techniques de récupération des données et de maintenance.

4.3.3 Les principaux critères d'évaluation

46. Dans cette partie, nous analysons les caractéristiques de logiciels, à acquérir, éventuellement dans le cadre de l'archivage électronique des titres provisoires.

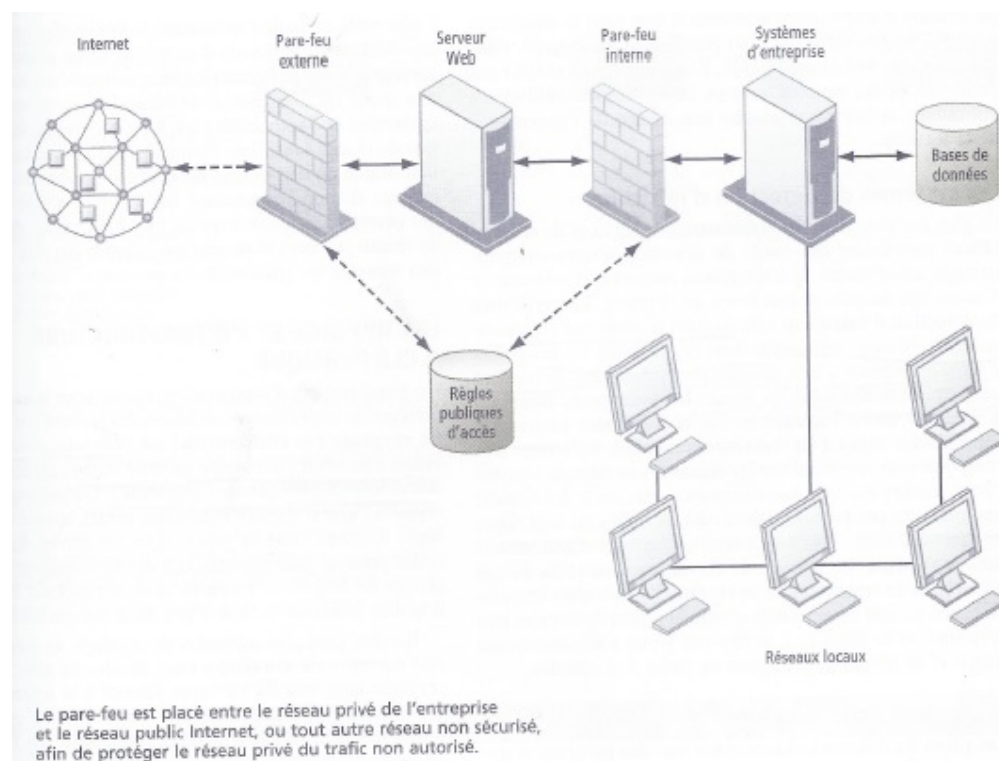
47. **Facilité d'indexation.** Il est important de vérifier les facilités d'indexation classique, d'indexation par mots-clés et surtout la complémentarité ou la coexistence des deux systèmes, en fonction des besoins exprimés sans tomber pour autant dans l'excès. En matière de présentation des résultats, il est intéressant de vérifier que l'outil permet de les hiérarchiser et de faire des recherches en cascade.

48. **Facilité d'utilisation.** La facilité d'utilisation fait allusion au plaisir et à l'aisance que les utilisateurs peuvent avoir à utiliser la solution. Cette aisance peut être fonction de la convivialité visuelle mais aussi fonctionnelle. Le respect des principes d'« utilisabilité » : graphisme, disposition des menus, les transitions entre les fenêtres, etc., doit être le principe directeur du choix des outils de gestion numérique.

49. **Temps d'accès.** Le temps d'accès à l'information est un critère de choix mais dépendra largement du besoin de chaque bureau spécialisé. Il faut prendre soin de vérifier que les performances annoncées ne se dégradent pas avec la montée en charge et l'augmentation des volumes des dossiers traités pour chaque titre provisoire émis ou à émettre.

50. **Sécurité d'accès.** Plusieurs types de données vont se retrouver dans le système d'archivage des dossiers relatifs aux titres provisoires. Nous les avons classifiées en deux (2) types de données, à savoir, les données confidentielles de l'utilisateur et les données produites par les collectivités (notification, quittance, CUH/CRH...). Il faudra mettre en place des mesures de sécurité pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données archivées.

² <http://scanmanager.mu.tg/>

Figure 6: Exemple de protection des systèmes de gestion numérique par pare-feu

Source : Kennet C. Laudon et Lane P. Laudon, 2006, p. 343³

51. **Volumétrie.** Le système devra être en mesure de gérer une quantité importante de documents en format léger (ex : pdf). La question de la volumétrie étant cruciale, il faut obtenir des garanties du fournisseur et une démonstration grandeur nature, sur le site de l'éditeur.

52. **Format.** À partir du moment où le choix d'un format aura été fait (*.pdf, *.jpeg, *.doc, etc.), le système devra, d'une part, être capable d'effectuer toutes les vérifications d'usage concernant ce dernier au moment des versements et, d'autre part, permettre ultérieurement des migrations de formats rendues nécessaires pour le moyen et surtout le long terme.

53. **Stockage.** La problématique consistera à vérifier si les modalités de stockage correspondent bien aux besoins et aux souhaits des bureaux spécialisés.

54. **Évolutivité.** Dans le cas fort probable où le système de base devra faire l'objet d'évolutions tant en matière d'accessibilité que de capacité de stockage, il faudra s'assurer que de telles évolutions sont d'une part possibles, et de plus, n'auront pas d'incidences majeures sur le système existant et sur sa disponibilité vis-à-vis des utilisateurs au niveau des bureaux spécialisés.

³ Kennet C. Laudon et Lane P. Laudon, 2006, *Les systèmes d'information de gestion. Gérer l'entreprise numérique. 2ème Ed.* ERPI, Saint-Laurent, Adaptation française, Lin Gingras et François Bergeron, 617 pages.

55. **Pérennité du fournisseur.** La pérennité du fournisseur est également à prendre en compte même si rien ne peut la garantir à 100%. Ainsi la reprise ou le transfert des données, la récupération des codes sources doivent être précisément envisagés, par exemple, en termes de modalités et de coût.

4.4 Une présentation des offres logicielles

56. Nous donnons ci-après, à titre indicatif, une liste non exhaustive des principaux acteurs sur le marché du logiciel touchant à la gestion de l'archivage électronique (numérique).

Tableau 7: Principaux acteurs sur le marché du logiciel d'archivage électronique

ID	Fournisseur de solution d'archivage	Lien Internet
1	Argus	http://www.argus-dms.com
2	Cecurity	http://www.cecurity.com
3	Docubase Systems	http://www.docubase.com
4	Cledevoute	http://www.grics.qc.ca
5	Novarchives	http://www.novarchive.fr/

4.5 L'aspect coût

57. **Processus de décision.** Tout processus de décision est relativement complexe. En ce qui nous concerne, il s'agit de la décision d'investir dans une technologie ou un service, sans rentabilité apparente. En effet, un système d'archivage n'est malheureusement pas source de revenus directs apparent. Cependant, dans le cadre des besoins de consultations des documents par les usagers, de production de duplicata etc., des coûts raisonnables pourraient être envisagés.

58. **Choix de la solution.** Au-delà de la décision d'investir, l'analyse économique doit également permettre de choisir une solution spécifique parmi un ensemble de solutions proposées. Le principe du choix est plus facile dans la mesure où les critères sont, a priori, tous quantifiables (cf. la section 4.3 ci-dessus). Néanmoins, la difficulté subsiste, car il faut s'efforcer de comparer des choses qui sont effectivement comparables et ne rien oublier dans la liste des éléments à prendre en considération.

4.6 Détail des équipements et de la volumétrie

59. Comme indiqué précédemment, l'une des difficultés rencontrées est de répertorier de façon exhaustive l'ensemble des coûts du système d'archivage numérique en termes d'investissements, d'exploitation et autres. Nous listons ci-dessous certains d'entre eux, à titre indicatif et non exhaustif :

Investissements :

- ✓ Matériel informatique : serveur, baies de disque ... ;
- ✓ Matériel réseau et de télécommunication ;
- ✓ Matériels liés à la sécurité (firewall, cartes de contrôle d'accès ...) ;
- ✓ Logiciels : archivage, backup, redondance ... ;
- ✓ Prestations de mise en place : installation, recette ;
- ✓ Groupe électrogène.

Exploitation :

- ✓ Télécommunications : coût mensuel des communications ;
- ✓ Locaux sécurisés : si possible à évaluer en coût de location mensuel ;
- ✓ Personnel : détail du temps nécessaire pour chaque processus (par exemple pour les sauvegardes, opérations de maintenance), des personnes et des salaires correspondants chargés ou équivalents en sous-traitance ;
- ✓ Maintenance : matériel et logiciel, en tenant compte de la période de garantie ;
- ✓ Support : coûts et conditions (délais d'intervention et de remise en marche : 2h, 4h, 8h).

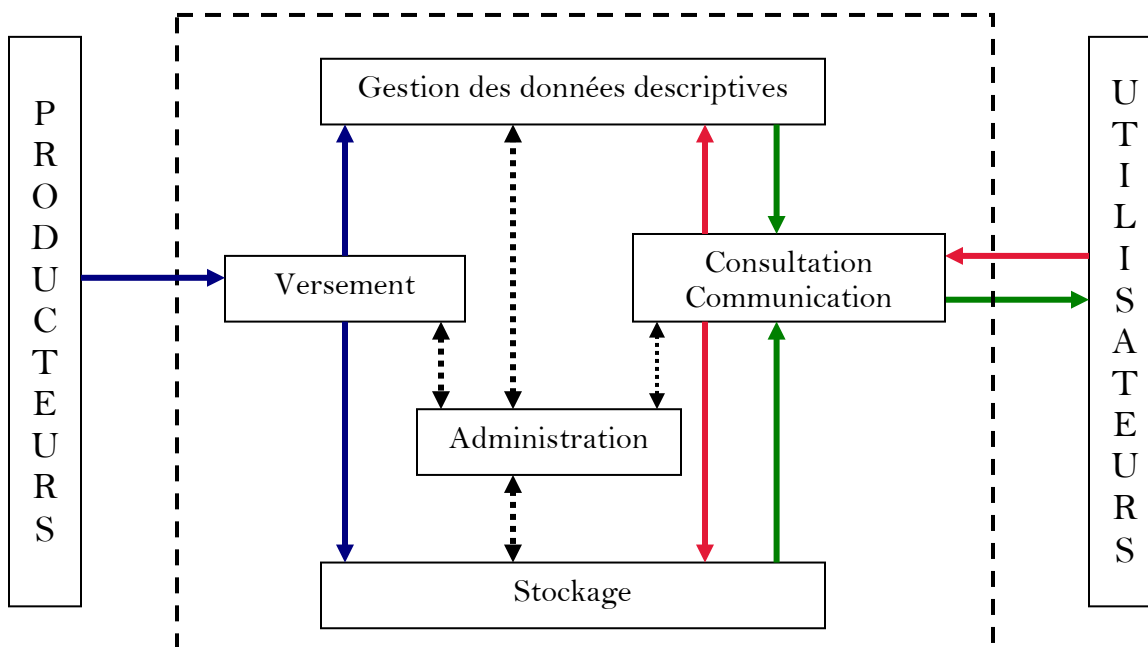
Autres coûts :

- ✓ Consommables : bandes, disques ... ;
- ✓ Augmentation de la capacité (matériel, logiciel, installation) ;
- ✓ Migration (achat de matériel, temps nécessaires ...).

4.7 Répartition des équipes par fonction d'archivage

60. La figure ci-après présente la vue d'ensemble de l'enchaînement fonctionnel des équipes par fonction d'archivage.

Figure 7: Enchaînement fonctionnel du système d'archivage électronique



61. **Détail fonctionnel du Système d'Archivage Électronique (SAE) ou numérique.** À cette étape, chacune des fonctions identifiées dans le modèle d'enchaînement fonctionnel va être décomposée en processus. Chacune des fonctions (Versement, Gestion des données descriptives, Stockage, Consultation/Communication et Administration) implique des ressources (agent, équipement et procédure). Pour mieux spécifier ces besoins, les différentes fonctions sont éclatées en processus qui détaillent les tâches à exécuter.

62. **Entité « Entrées ».** L'entité « Entrées » assure les fonctions et services relatifs à l'acceptation des lots d'informations à verser dans le système d'archive, provenant essentiellement des producteurs (toutes personnes demandant son titre provisoire et qui communique les documents requis), voire chef de la section CUH/CRH. Cette section prépare également le contenu des lots d'information en vue du stockage et de la gestion des données au sein du système d'archive. Les fonctions de l'entité « Entrées » comprennent ainsi les processus suivants :

- ✓ Recevoir un versement, c'est-à-dire, offrir la capacité de stocker les lots entrants ;
- ✓ Assurer la qualité en validant le transfert comme étant réussi après contrôle d'intégrité et journalisation de l'opération ;
- ✓ Générer un ou des lot(s) d'archive(s) conforme(s) aux normes de documentation et de formatage des données du système d'archive. Cette fonction peut impliquer des conversions de format de fichier, des conversions de représentations des données ou une réorganisation du contenu d'information des lots d'origine ;
- ✓ Générer l'information de description pour l'inclure dans la base de données du système d'archive ;
- ✓ Coordonner les mises à jour à effectuer au niveau des entités « Stockage » et « Gestion de données ». Cette coordination comprend, notamment, l'information d'identification du stockage du lot archivé à inclure dans l'information de description.

Nom des ressources	Titre des ressources
Entrées	Chef section archives des bureaux spécialisés

63. **Entité « Stockage ».** L'entité « Stockage » assure les fonctions et services relatifs au stockage, à la maintenance et à la récupération des lots d'information à archiver. Les fonctions de l'entité « Stockage » comprennent les processus suivants :

- ✓ Recevoir des données en provenance de l'entité « Entrées ». Ceci consiste à insérer ces données dans l'espace de stockage permanent et à envoyer un message d'acquiescement à l'entité « Entrées » incluant l'identification du stockage ;
- ✓ Gérer la hiérarchie du stockage, c'est-à-dire, inscrire les données sur les supports appropriés en fonction de la politique de gestion relative au stockage et en fonction des statistiques d'exploitation ou des directives fournies directement par l'entité « Entrées ». Cette fonction respecte également les niveaux de service exigés pour chacun des lots ainsi que les niveaux de

sécurité afférents et fournit les statistiques d'exploitation (capacité disponible/différents supports, utilisation) ;

- ✓ Renouveler, remplacer des supports sur lesquels les fonds du système d'archive sont stockés ;
- ✓ Contrôler les erreurs afin de garantir la non corruption des données stockées ;
- ✓ Fournir des moyens de sauvegarde et de mise en œuvre des plans de reprise d'activité, dupliquer les contenus et les stocker dans une installation physiquement séparée ;
- ✓ Transmettre des lots archivés à l'entité « Accès » en réponse aux demandes.

Nom des ressources	Titre des ressources
Stockage	Chef section archives des bureaux spécialisés

64. **Entité « Gestion de données ».** L'entité « Gestion de données » assure les fonctions et services relatifs à l'enrichissement, la conservation et l'accès à l'information de description (qui identifie et documente les fonds du système d'archive) et aux données « administratives » utilisées pour gérer le système d'archive. Les fonctions de l'entité « Gestion de données » comprennent les processus suivants:

- ✓ Administrer les fonctions de la base de données du système d'archive (conserver et tenir à jour les schémas, les définitions de vues et l'intégrité référentielle) ;
- ✓ Exécuter des requêtes en provenance de l'entité « Accès », rechercher les éléments concernés et générer des jeux de résultats ;
- ✓ Produire des rapports suite à une demande ;
- ✓ Mettre à jour la base de données (chargement de nouvelles informations de description ou de nouvelles données administratives du système d'archive).

Nom des ressources	Titre des ressources
Gestion de données	Chef des bureaux spécialisés
	Chef section archives des bureaux spécialisés

65. **Entité « Accès ».** L'entité « Accès » assure les fonctions et services qui aident l'utilisateur à déterminer si une information existe ou non dans le système d'archive, à trouver sa description, son emplacement si elle est disponible, et à demander et recevoir des produits d'information. Cette entité inclut les activités suivantes :

- ✓ Communiquer avec les utilisateurs pour recevoir leurs demandes d'interrogations ;
- ✓ Contrôler l'accès à toute information bénéficiant d'une protection particulière ;
- ✓ Coordonner le traitement des demandes jusqu'à leur exécution finale ;
- ✓ Constituer des réponses (paquets d'informations diffusés, jeux de résultats, rapports) ;
- ✓ Transmettre des réponses aux utilisateurs.

66. À l'ensemble de ces fonctions principales viennent s'ajouter des fonctions transversales comme :

- ✓ L'administration technique et fonctionnelle générale de la plate-forme ;
- ✓ Le pilotage du service d'archives responsable de la plate-forme ;
- ✓ La gestion de la relation avec les services producteurs ;
- ✓ La veille technologique et juridique ;
- ✓ Les projets d'évolution et de migration.

Nom des ressources	Titre des ressources
Accès	Maire
	Chef du bureau spécialisé
	Chef section archives des bureaux spécialisés
	Chef section CUH/CRH

67. **Entité « Administration ».** L'entité « Administration » assure les fonctions et services relatifs à l'exploitation d'ensemble du système d'archivage. Elle inclut les activités suivantes :

- ✓ Négocier les protocoles de versement avec les producteurs ;
- ✓ Gérer la configuration du matériel et des logiciels du système ;
- ✓ Mettre à jour l'information archivée ;
- ✓ Contrôler l'accès physique ;
- ✓ Élaborer et maintenir des standards et règles applicables au système d'archive, normes sur les formats et sur la documentation, procédures à suivre pendant l'opération de versement, standards et objectifs de migration, règles en matière de gestion de stockage, aspect hiérarchisation et règles en matière de migration afin d'anticiper l'obsolescence des formats de stockage, règles d'administration des fonctions de la base de données, règles de plan de reprise d'activité, règles de sécurité pour protéger les données dans le système d'archive ;
- ✓ Auditer un versement afin de vérifier sa conformité aux spécifications du protocole de versement ;
- ✓ Activer les requêtes en attente de l'ensemble des données requises ;
- ✓ Gérer le service « clients » notamment en tenant les comptes utilisateurs.

Nom des ressources	Titre des ressources
Administration	Chef du bureau spécialisé

68. **Entité « Planification de la pérennisation ».** L'entité « Planification de la pérennisation » assure les fonctions et services relatifs à la surveillance de l'environnement du système d'archivage et à la production de recommandations visant à ce que les informations stockées restent accessibles sur le long terme aux utilisateurs cibles, même si l'environnement informatique d'origine devient obsolète. L'entité « Planification de la pérennisation » inclut les activités suivantes :

- ✓ Suivre les évolutions des exigences de service des utilisateurs cibles (formats, supports, progiciels, plates-formes informatiques) ;
- ✓ Effectuer une veille technologique ;
- ✓ Suivre le développement des recommandations dans le domaine des normes et règles d'archivage ;
- ✓ Développer les stratégies et les standards de pérennisation ;
- ✓ Développer des modèles d'empaquetage, des plans de migration, des prototypes de logiciels et des plans de test pour répondre aux objectifs de migration de l'entité « Administration ».

Nom des ressources	Titre des ressources
Planification de la pérennisation	Chef des bureaux spécialisés
	Chef section archives des bureaux spécialisés

5.0 Analyse de l'impact de la maîtrise des archives sur la formalisation des titres

5.1 Impact sur la formalisation des titres

69. La mise en place des archives dans le cadre de la formalisation des titres aura les conséquences positives ci-dessous :

70. **Un gain d'espace.** A l'heure actuelle, les archives (cas du District de Bamako) traînent parfois dans des couloirs ou comme le montre les photos prises à Kati (cf. figure 3 ci-dessus), les salles d'archives sont encombrées et les archives ne sont pas convenablement tenues. Le stockage des archives (dossiers liés aux titres provisoires) sur des années nécessitera de mobiliser plusieurs armoires métalliques et plusieurs salles. Il est évident que leur numérisation permet de pallier aux pertes documentaires (dégradation de la salle, moisissure...).

71. **Exhaustivité des informations.** Les informations obligatoires (nom et prénom, superficie, contact, N° de décision, N° de quittance...) seront systématiquement identifiées sans nécessité de se déplacer.

72. **Meilleurs contrôles.** Les différentes opérations concernant un lotissement (régularisation, transferts...) seront mieux contrôlées. Notamment, on pourra aisément s'assurer par exemple de la sincérité de l'attestation de non possession d'autre lot à usage d'habitation, bâti ou non, dans la même agglomération, produite par l'utilisateur à l'appui de sa demande de CUH/CRH.

73. **Le gain de temps.** Les recherches nécessaires, lors des différentes étapes de délivrance des titres seront aisées et des économies de temps seront réalisées.

74. **Diminution des risques.** L'archivage papier n'est pas très fiable, car il existe des risques de perte de documents, de confusion, de mauvaise classification ou d'un rangement erroné, de destruction (rongeurs, feu...), de vol...

75. **Des économies substantiels.** Le coût de stockage physique (entretien de la salle, climatisation...) est bien supérieur à son équivalent informatisé (matériels informatiques nécessaires).

76. **L'accessibilité des informations.** Par la mise en réseau, les informations et documents numérisés et archivés pourront être consultés par la DNDC, la DRDC et les autres services concernés en cas de besoin.

77. **Maîtrise des recettes.** Les frais (édilité plus 10% des frais pour le compte du budget national) pourront être liés à un dossier (par la mise en place d'un système intégré de gestion recettes-dossiers de titres provisoires), garantissant ainsi l'exhaustivité des recettes.

78. **Transformation aisée des titres provisoires en titres fonciers.** Le processus d'archivage des titres provisoires est une étape fondamentale dans la transformation des titres provisoires en titres fonciers (récupération du fonds documentaire, contrôles sécurisés...).

5.2 Approche participative pour la gestion du changement

79. La réforme de l'implantation de systèmes d'archivage physique et électronique des actes se présente en soit comme un projet phare de la DNDC. Pour son succès et sa pérennisation, la réforme envisagée doit être abordée dans une perspective de gestion axée vers les résultats et de gestion du changement en contexte de technologie de l'information et de la communication (TIC).

80. Pour rappel, les objectifs spécifiques visés par la DNDC en commanditant la présente étude sont : (i) La proposition d'un système d'archivage physique des dossiers des titres provisoires ; (ii) La proposition d'un système d'archivage numérique des dossiers des titres provisoire ; (iii) Faire l'analyse de l'impact de la maîtrise des archives sur la formalisation des titres ; et (iv) Faire l'analyse sur la continuité des services après la sécurisation physique des archives. Alors que les deux premiers objectifs concernent directement, sans y être limité, l'aspect tangible de l'implantation du projet (système d'archivage physique et système d'archivage électronique), les deux derniers objectifs se rapportent directement à l'aspect de la gestion du changement, plus spécifiquement, à l'aspect humain de la gestion de projet.

81. Les quatre objectifs de l'étude dont des réponses ont été apportées dans le présent rapport, doivent être traduits en stratégies. Le diagnostic stratégique qui sera effectué dans ce contexte, permettra à la DNDC de passer en revue les influences politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales pouvant servir de facteurs de succès ou de blocage de la réforme envisagée et de définir la stratégie idoine susceptible d'en garantir le succès et la pérennité. Dans ce processus, les gestionnaires à tous les niveaux (Ministériel, DNDC, Bureaux Spécialisés du Domaine et du Cadastre...) doivent comprendre les enjeux stratégiques pour l'organisation et en présenter une vision cohérente en conformité avec les actions opérationnelles envisagées et les résultats attendus sur le terrain.

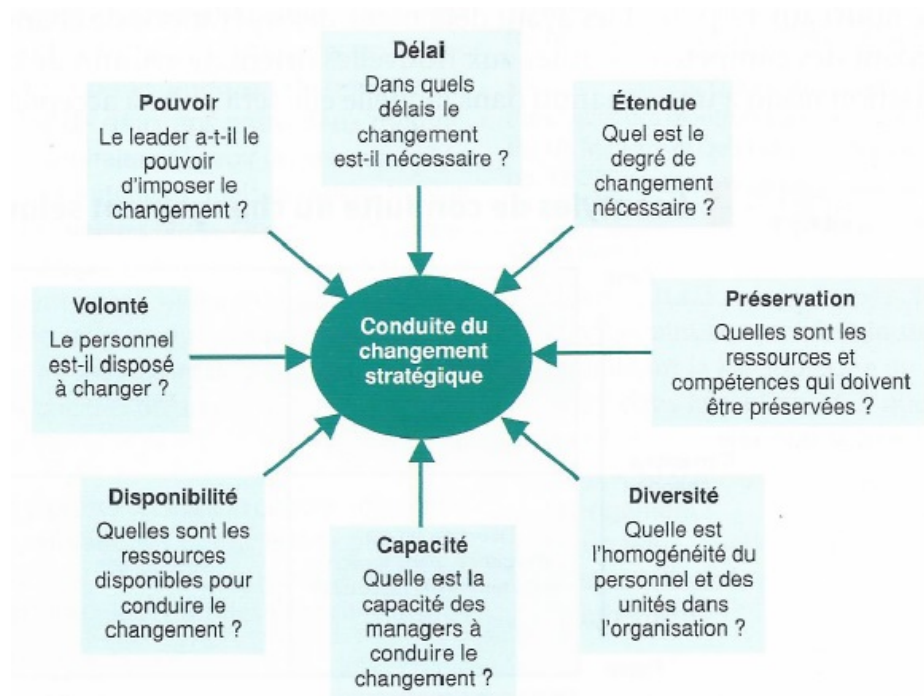
82. **L'approche participative pour une gestion optimale du changement.** Le succès d'une telle opération s'acquiert seulement à travers l'engagement et la prise en charge du processus par tous les acteurs des secteurs d'intervention, « du plafond au plancher », c'est-à-dire, depuis les cadres supérieurs jusqu'aux agents de soutien, en passant par les utilisateurs finaux, notamment, les personnes pour qui les actions planifiées sont destinés.

83. Plus souvent, les projets de développement échouent parce que les aspects humains sont sous-estimés par rapport aux aspects financiers et techniques. Pour répondre à la question de comment faire le changement, il faut répondre à celle de pourquoi et comment l'être humain change.

84. L'équipe du projet de réforme à instituer par les autorités de la DNDC s'attèlera à dessiner la cartographie des parties prenantes en termes d'intérêts-pouvoir, c'est-à-dire, identifier les attentes et les pouvoirs de chaque groupe d'ayant droit ou d'influence, ce qui permet d'établir les priorités politiques. L'équipe du projet s'attèlera aussi à anticiper le degré d'acceptabilité de la stratégie de réforme par les acteurs clés, les acteurs les plus influents dans l'environnement du secteur. Ce sont les acteurs dont le pouvoir (le niveau d'influence) et l'intérêt sont élevés qu'il faut le plus impliquer et garder satisfaits.

85. Ainsi, l'équipe de projet déterminera les besoins de chaque partie prenante, les parties prenantes susceptibles de faciliter l'opérationnalisation du projet et en faire des partenaires clés, les parties prenantes susceptible de s'opposer au projet et les rassurer et mettre en place des incitatifs ou des mesures d'atténuation de leurs inquiétudes. La figure ci-dessous présente une vue d'ensemble de cette dynamique dans un contexte de changement.

Figure 8: Caléidoscope du changement



Source : Johnson, G. et al., 2014, p. 545⁴

⁴ Adapté J. Balogun, V. Hope Hailey et E. Viardot, 2005, *Stratégies du changement*, 2^{ème} Éd. Pearson Education.

86. Ultimentement, l'être humain change de façon durable quand ses craintes réelles ou imaginaires devant le changement sont dissipées, lorsqu'il est convaincu que ses points de vue sont respectés et ses intérêts pris en compte dans le processus du changement. Ainsi, les résistances au changement seront surmontées, du moins atténuées.

87. La prise en compte de l'aspect humain dans les processus de changement en contexte de TIC est encore plus cruciale dans la mesure où ce sont les utilisateurs finaux de la technologie, le personnel de la DNDC/BSDC, les détenteurs de titres provisoires et de titres fonciers et le grand public qui, par leurs connaissances, attitudes et comportements en assureront le succès et son impact positif à long terme.

Recommandation 7 : Il est fortement recommandé à la DNDC d'organiser, avec le concours d'un facilitateur externe, un séminaire des parties prenantes clés pour la sensibilisation des différents acteurs.

6.0 Continuité des services après la sécurisation physique des archives

88. La continuité des services après la sécurisation des archives implique, entre autres, le renforcement des capacités de la section archives au sein des bureaux spécialisés (au niveau des cercles, du District de Bamako y compris ses communes). Cette section sera chargée de :

- Évaluer, sélectionner et acquérir les archives, notamment, tous les documents relevés au point 3.2 ci-dessus ;
- Conserver ces archives selon des normes reconnues ;
- Classer et décrire les documents dans le respect des principes archivistiques reconnus ;
- Rendre les archives accessibles aux générations futures conformément aux conditions établies par la mairie, la préfecture...

89. Des fiches de postes détaillées en lien avec la répartition des équipes (cf. point 4.7 ci-dessus) définissant clairement le rôle des acteurs (chef de bureau spécialisé, chef section archives, chef section des CUH/CRH) devront être établies. Les obligations et les responsabilités de ceux-ci doivent être clairement établies. L'adéquation entre le personnel et la fiche de poste doit faire l'objet de vérifications préalables vis-à-vis des compétences requises ainsi que des antécédents qui pourraient être en contradiction avec les exigences du poste (honnêteté, probité, absence de conflits d'intérêts...).

90. Chaque fiche de poste doit être formellement acceptée par le personnel concerné. De plus, la fiche de poste doit être en permanence conforme aux attributions effectives du personnel concerné. En cas d'évolution des attributions, il peut être nécessaire de procéder à des vérifications supplémentaires en fonction de la nouvelle fiche de poste.

91. **Profil de l'archiviste et formation continue.** L'archivage est un métier. Un profil adéquat devra être recherché, dans le respect de la déontologie de ce corps de métier. La déontologie des archivistes s'appuie sur un certain nombre de règles de conduite qu'il convient de respecter si l'on veut exercer cette profession de façon responsable. En 1996, lors de l'Assemblée générale de sa 13^e session tenue à Beijing (Chine), le Conseil international des Archives (CIA) a adopté un Code de déontologie présenté et commenté sur le site de l'organisation⁵. Les chefs de section archives des bureaux spécialisés devront être formés (régulièrement). Une formation groupée en vue d'une meilleure harmonisation des pratiques, devra être envisagée.

92. **Protection du système contre les accès non souhaités (autorisés).** Le Système d'Archivage Électronique (SAE) ne doit être accessible, physiquement et logiquement, qu'à des personnes nominativement autorisées. Ainsi, des restrictions d'accès aux systèmes et informations doivent être définies conformément à leur besoin de sécurité et à la criticité des actions autorisées sur

⁵ <http://www.ica.org/fr/node/37331>

ces données et ressources. Les habilitations doivent être attribuées à une personne physique et être inaccessibles. Elles doivent, non seulement être totalement cohérentes avec la fiche de poste correspondante, mais aussi respecter les principes de moindre privilège et de besoin d'en connaître : tout personnel doit avoir accès exclusivement aux fonctions et informations nécessaires à son travail tel que défini dans sa fiche de poste.

93. **Gestion des accès.** Chaque section des bureaux spécialisés (notamment CUH/CRH, archives) intervenant dans le processus d'archivage doit identifier et définir explicitement les rôles de confiance requis pour assurer le fonctionnement et la sécurité de la partie du service d'archivage qui lui incombe. Un rôle de confiance est un rôle qui intervient sur la définition, la mise en œuvre et/ou la vérification des opérations du service d'archivage. Il appartiendra aux chefs de bureaux spécialisés, de définir les accès pour chaque acteur.

94. **Sensibilisation.** Une mauvaise manipulation sur les systèmes ou une mauvaise application des procédures peut se traduire par des conséquences graves (pertes de données, divulgation d'informations confidentielles...). Il est donc primordial de connaître non seulement les spécificités fonctionnelles du système mais aussi l'aspect technique de son installation et son fonctionnement.

95. **Maintenance du système.** La maintenance d'un système est un élément clé pour permettre d'assurer, dans le temps, un niveau de performance et de sécurité adéquat. Cependant, les opérations de maintenance peuvent entraîner des perturbations sur les systèmes qu'il convient de contrôler et de minimiser. Les opérations de maintenance sur les systèmes en exploitation doivent donc être bien préparées. Les procédures d'intervention sur les systèmes doivent être formalisées et les éléments objet de la maintenance doivent être préalablement testés dans un environnement idéalement séparé avant leur mise en exploitation.

96. **Aspects physiques et environnement.** Les locaux abritant le SAE doivent faire l'objet de contrôle d'accès physique empêchant l'accès à des personnes non autorisées aux ressources du SAE.

97. **Protection contre les accidents et pannes.** Les locaux hébergeant le SAE doivent être protégés contre les accidents et pannes dus à l'environnement : panne électrique, panne de la climatisation, panne de réseau de télécommunication, etc. Quelques solutions pour minimiser ces risques peuvent consister à :

- ✓ Mettre en place un onduleur pour réguler le flux d'électricité fourni au système par la compagnie locale d'électricité afin de se protéger contre les pannes d'électricité ;
- ✓ Un UPS (*Uninterruptible Power Supply*) peut empêcher les coupures à chaud non désirées ;
- ✓ L'acquisition d'un groupe électrogène de relai automatique.

98. Une mauvaise protection ou une protection insuffisante du système peut entraîner des pertes de disponibilité des équipements et des pertes de données.

99. **Réseautique.** Réseau du système à moyen et long terme : Le système d'archivage à long terme devrait être accessible non seulement en interne, c'est-à-dire, depuis les locaux de l'autorité

administrative concernée (Mairie, Cercle, Préfecture...) mais aussi par la DNDC et la DRDC, le cas échéant.

100. **Journalisation des activités.** Afin de constituer un ensemble de données à la fois suffisantes et cohérentes en matière de traçabilité, les opérations suivantes doivent être effectuées et validées avant la mise en place de tout SAE :

- ✓ Identifier les différents types d'événements à enregistrer ;
- ✓ Définir les informations enregistrées pour chaque type et événement ;
- ✓ Décider d'une notification ou non de l'enregistrement d'un événement au responsable de l'événement, par type d'évènement et selon quelles modalités ;
- ✓ Définir une fréquence a priori minimum de traitements des journaux d'événements même si toute latitude doit être laissée à ce niveau. Comme les traitements devront être, entre autres, analysés, la recherche d'anomalies ou encore la migration dans un mode de conservation à plus long terme devra être envisagée ;
- ✓ Par rapport à ce dernier point, définir une période de conservation des journaux d'événements ;
- ✓ Vérifier les dispositifs de sécurité mis en place et destinés à assurer la protection des journaux d'événements ;
- ✓ Vérifier en particulier, en complément au point précédent, la procédure de sauvegarde des journaux d'événements.

7.0 Conclusion et recommandations

101. Au terme de l'étude, il ressort que les actes administratifs en général et les titres provisoires, produits au niveau du Bureau Spécialisé du Domaine et du Cadastre du District de Bamako (BS-DB) ou à Kati (cercle et commune), en particulier, reflètent des problèmes identiques à savoir : le manque de distinction claire entre les sections archives au niveau des Bureaux spécialisés (BS) et les sections CUH/CRH et le type de classement est en fonction de la nature du document ; l'absence de calendrier de conservation, de plan de classement et de répertoire électronique ; et manque d'un système fiable de gestion informatisé des titres provisoires et de centralisation des systèmes au niveau de la DRDC ou de la DNDC, en ce qui concerne les titres provisoires.

102. La gestion de l'archivage des documents fonciers est aussi problématique. Les équipements informatiques ne sont pas suffisamment protégés (anti-virus, accès aux ordinateurs, absence de sauvegarde). Les autres manquements relevés quant à l'archivage des documents provisoires sont le classement des titres dans des armoires métalliques non sécurisés, l'exiguïté des locaux abritant les documents archivés et le personnel en charge de la gestion des titres provisoires, le manque de meubles de rangement, l'étanchéité du local d'archivage et la manipulation anarchique des supports.

103. La gestion électronique de documents est un processus qui s'appuie sur de nombreuses normes et des standards pour être efficace et efficient. Il existe plusieurs possibilités dans le domaine de l'archivage électronique (numérique) en termes d'infrastructures de stockage et d'outils performants d'accès et de consultation des données archivées.

104. Au niveau des Bureaux spécialisés des domaines et du cadastre du District de Bamako (BSDC-DB) ou à Kati (cercle et commune), une étude rentabilité-coût pourrait aider aux choix des équipements et infrastructures nécessaires. Les principaux critères dont il faut tenir compte dans le choix du Système d'Archivage Électronique (SAE) sont, entre autres, la facilité de son indexation et de son utilisation, son temps d'accès, sa volumétrie, son format (capacité à accepter différents formats de documents), sa capacité de stockage, son évolutivité (mise à niveau continue pour prévenir son obsolescence) et la pérennité du fournisseur.

105. L'une des difficultés dans le développement d'un SAE est de répertorier l'ensemble des coûts de façon exhaustive en termes d'investissements, d'exploitation et autres.

106. Les fonctions identifiées dans le modèle d'enchaînement fonctionnel du système doivent être décomposées en processus de sorte que chacune des fonctions (Versement, Gestion des données descriptives, Stockage, Consultation/Communication et Administration) implique des ressources (agent, équipement et procédure) à pourvoir. Toutes les composantes du système peuvent être déclinées en entité avec des fonctions spécifiques déterminées. Par exemple, l'entité « Entrées » assure les fonctions et services relatifs à l'acceptation des lots d'informations à verser dans le système d'archive, provenant essentiellement des producteurs (toutes personnes demandant son titre provisoire

et qui communique les documents requis), voire chef de la section CUH/CRH. L'entité « Stockage » assure les fonctions et services relatifs au stockage, à la maintenance et à la récupération des lots d'information à archiver. D'autres entités, telles que la gestion de données, l'accès et la planification de la pérennisation doivent être prises en compte dans le choix du type de système.

107. Les éléments indispensables à considérer pour assurer l'efficacité et la pérennité du SAE sont, sans être exhaustifs, le développement continu du capital humain (archiviste) responsable de la gestion du système, la protection du système contre les accès non autorisés, la gestion des accès par protocoles clairement définis, la sensibilisation et la formation à son utilisation sécuritaire (une mauvaise manipulation sur les systèmes ou une mauvaise application des procédures peut se traduire par des conséquences graves comme la perte de données, la divulgation d'informations confidentielles...), sa maintenance rigoureuse et formalisée, et sa protection contre les accidents et pannes.

108. En l'état actuel des archives se rapportant aux titres provisoires, qui sont gérés au niveau des bureaux spécialisés, des mesures urgentes doivent être prises en vue de leur sauvegarde tant physique que numérique. Cela passe par la prise en compte des recommandations formulées ci-dessous :

Au niveau organisationnel

- i. Les sections archives au niveau des Bureaux spécialisés (BS) doivent clairement assurer leur rôle qui ne doit pas être assumé par les sections CUH/CRH ;
- ii. Le chef de bureau spécialisé doit superviser la bonne tenue de l'archivage et ne pas se substituer aux archivistes ;
- iii. Définir clairement un protocole organisationnel (définition claire des procédures d'archivage physique et informatisé des documents).

Au niveau du système de gestion informatisé des documents

- iv. Mettre en place un système informatisé de gestion, prenant en compte l'archivage numérique des documents liés à la production des titres fonciers. Idéalement, une liaison pourra être établie avec ceux éventuellement en cours d'utilisation au niveau de la DNDC. A ce niveau, nous avons constaté qu'un système de gestion informatisé par le biais d'un logiciel de gestion des actes administratifs est en cours de développement par un consultant, en liaison avec la DNDC. Après la phase pilote, une évaluation du logiciel devra être effectuée avant son déploiement au niveau de tous les bureaux spécialisés ;
- v. Idéalement, ce système devrait être intégré en vue de la gestion des baux, des recettes au niveau du Bureau spécialisé.

Au niveau de la conservation des titres provisoires

- vi. La procédure à définir pour la gestion physique des archives devra tenir compte (au minimum) d'un classement adéquat des documents et des habilitations (sorties et entrées de documents) ;
- vii. Installer une infrastructure informatique de base au niveau des bureaux spécialisés, notamment au niveau de la section archives ;
- viii. Procéder à l'identification, la description et à la documentation de toutes les étapes de la production des titres provisoires (cf. figure 1 ci-dessus) ;
- ix. Confectionner la liste des documents (reçus de l'utilisateur ou créés par l'administration) qui découlent des activités de production des titres provisoires et les hiérarchiser dans un plan de classement (cf. tableau 6 ci-dessus) ;
- x. Sélectionner les documents à prendre en compte dans le système, en fonction des besoins d'information des équipes, de la réglementation en vigueur et du risque qu'il y aurait à ne pas produire tel ou tel document ;
- xi. Déterminer les durées de conservation de chaque document retenu (au minimum jusqu'à leur transformation en titres fonciers) ;
- xii. Déterminer les règles de communication et d'accès aux documents (degrés de sécurité et de confidentialité des documents et niveaux d'habilitation des utilisateurs) ;
- xiii. Concevoir un système global recouvrant les modalités d'entrée des documents dans le système (enregistrement et immatriculation), les modalités de classement, d'indexation et de stockage, la gestion du sort final des documents liés à chaque titre provisoire produit, la destruction ou le versement par la section archives prévue au niveau des bureaux spécialisés ;
- xiv. Le classement des documents du système devra privilégier la structuration par sous-groupe : « Communes », « Lotissements approuvés ou non », « Îlot », et « Lot » ;
- xv. Le dispositif d'archivage numérique devra permettre d'atteindre les résultats suivants :
 - Répondre au mieux aux besoins des usagers en offrant un service de référence rapide et efficace ;
 - Repérage facile des documents et/ou des dossiers ayant permis l'établissement des titres provisoires et listés au niveau du tableau 6 ci-dessus ;
 - Faciliter la transmission rapide des titres à un éventuel requérant (transferts) ;
 - Faciliter la transformation en titres fonciers définitifs des titres provisoires ;
 - La diminution des conséquences de la mobilité du personnel (chef de bureau spécialisé ou chef de section CUH/CRH par exemple). La mise en place d'un système de gestion des documents actifs structuré et performant permet de réduire les effets négatifs de la mobilité du personnel et d'assurer ainsi une certaine continuité de gestion, sans avoir à recourir à un agent ;
 - La réduction des coûts de traitement et d'utilisation des documents (consultations, recherches...).

- xvi. S'agissant de la mise en place d'un système d'archivage numérique (électronique), il convient de prendre en compte le type d'infrastructures, les offres logicielles avec la prise en compte des critères d'évaluation (facilité d'indexation, facilité d'utilisation, temps d'accès, sécurité d'accès, volumétrie, format, stockage, évolutivité, pérennité du fournisseur), le coût et la répartition des équipes par fonction d'archivage.

Bibliographie et références

- Drucker, Peter 1980, *Managing in Turbulent Times*, Éd. Harper & Row, New York.
- Genesst, Bernard, 2010, *Principes et techniques de la gestion de projets*, 4^{ème} Éd., Sigma Delta, Laval (Quebec), 516 p.
- Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Anggwin, Duncan; et Regnér, Patrick., 2014, *Stratégique*, 10^{ème} Éd. Pearson France, 640 p.
- Larson, Eric W. et Gray, Clifford F., 2011, *Project Management, the managerial process*, 5th Ed. Tim Vertovec, USA, 671 p.
- Laudon, Kennet C et Laudon, Lane P., 2006, *Les systèmes d'information de gestion. Gérer l'entreprise numérique*. 2^{ème} Ed. ERPI, Saint-Laurent, Adaptation française, Lin Gingras et François Bergeron, 617 p.
- Lock, Denis, 2007, *Project Management*, 9th Ed., Great Britain, MGP Books Ltd Bodmin, Cornwall, 520 p.

Textes de loi, décrets et arrêtés

1. Loi N°01-011 du 28 mai 2001, portant ratification de l'ordonnance N°00-065/P-RM du 29 septembre 2000 portant création de la DNDC.
2. Décret N°2013-240 P-RM du 8 mars 2013, déterminant le cadre organique des services régionaux et subrégionaux des domaines et du cadastre.
3. Décret N°2013-341/P-RM du 18 avril 2013, portant modification du décret N°01-040/P-RM du 02 février 2001 déterminant les formes et conditions d'attributions des terrains du domaine privé immobilier de l'État.
4. Décret N°2013-238/P-RM du 08 mars 2013, porte création des services régionaux et subrégionaux des domaines et du cadastre. Il précise en son article 10, que la gestion des titres précaires, relève du ressort des bureaux spécialisés.
5. Arrêté N°2013/1841/MLAFU-SG du 03 mai 2013, définit l'organisation et les modalités de fonctionnement des services régionaux et subrégionaux des domaines et du cadastre. Le chapitre 2 dudit arrêté, est consacré au bureau spécialisé des domaines du cadastre, qui comprend quatre (4) sections notamment : i) la section CUH/CRH, ii) la section Baux, (iii) la section recettes et (iv) la section archives.
6. MDEAFP – « Réforme de la gestion foncière visant l'instauration d'un cadastre au Mali », octobre 2014.

Décisions administratives, guides et notes

1. Procédure d'attribution des parcelles de l'État ;
2. Procédure d'attribution des parcelles dévolues aux collectivités territoriales ;
3. Les modes d'acquisition des terres entre particuliers.

Sites internet consultés

<http://scanmanager.muet.fr/>

<http://www.ica.org/fr/node/37331>

<http://www.argus-dms.com>

<http://www.cecurity.com>

<http://www.grics.qc.ca>

<http://www.docubase.com>

<http://www.novarchive.fr/>

Annexes

Annexe 1: Procédure de gestion des CUH/CRH

1. La gestion des Concessions Urbaines d'Habitation (CUH) et Concessions Rurales d'Habitation (CRH) est régie par le décret 02-112/P-RM du 06 mars 2002, déterminant les formes et conditions d'attribution des terrains du domaine privé immobilier des collectivités territoriales. Nous reprenons la procédure de gestion des CUH (et par extension les CRH).
2. **Constitution du dossier.** La demande de Concession Urbaine ou Rurale d'Habitation est établie sur formulaire spécial timbré et signé, fourni par l'Administration. Elle est adressée à l'autorité communale propriétaire ou affectataire du terrain. Ce dossier comprend au minimum :
 - Une attestation de non possession d'autre lot à usage d'habitation, bâti ou non, dans la même agglomération ;
 - Deux photos d'identité ;
 - Une photocopie de la carte d'identité en cours de validité ;
 - Un quitus fiscal délivré ;
 - Un certificat de vie collectif des enfants du demandeur, le cas échéant.
3. **Réception du dossier.** L'autorité communale qui reçoit la demande, en délivre récépissé au demandeur. Elle fait inscrire celle-ci dans un ordre chronologique sur un registre ad hoc, tenu par le représentant du Bureau Spécialisé des Domaines, le cas échéant par l'agent désigné par la Mairie pour les circonscriptions où le Bureau Spécialisé des Domaines ne dispose pas de représentation, et sur lequel doivent être mentionnés :
 - Le numéro et la date d'enregistrement de la demande ;
 - Les nom, prénom et adresse du requérant ;
 - Les mentions obligations de la Concession Urbaine ou Rurale à Usage d'Habitation. (Article 4 du Décret n°02-112/P-RM du 06 mars 2002).
4. **Instruction du dossier.** Le représentant du Bureau Spécialisé des Domaines, le cas échéant, l'agent désigné par la Mairie pour les circonscriptions où le Bureau Spécialisé ne dispose pas de représentation, vérifie auprès du service des Domaines ou de tout autre service susceptible de fournir des renseignements que le requérant ne dispose pas à quelque titre que ce soit, d'un autre lot à usage d'habitation bâti ou non dans la même agglomération.
5. **Traitement du dossier par les services concernés.** Le représentant du Bureau Spécialisé des Domaines, le cas échéant l'agent désigné par la Mairie pour les circonscriptions où le Bureau Spécialisé ne dispose pas de représentation, requiert l'avis du Conseil de village, de fraction, de quartier ou du Conseil municipal (Article 5 décret n° 02-112/P-RM du 06 mars 2002). Lorsque les conditions d'attribution du terrain définies aux Articles 3 et 5 sont réunies, le représentant du

Bureau Spécialisé des Domaines, le cas échéant, l'agent désigné par la Mairie à cet effet, prépare la décision individuelle ou collective à soumettre à la signature du Maire (Article 6 du décret n° 02-112/P-RM 06 mars 2006). Cette décision précise le montant des frais d'édilité à payer correspondant à la contribution du bénéficiaire aux frais d'aménagement du terrain et à laquelle il devra s'en acquitter. Des frais de viabilisation sont souvent payés, le cas échéant, dans certaines communes et pour des zones spécifiques.

6. **Traitement et délivrance des titres.** Le représentant du Bureau Spécialisé des Domaines, le cas échéant, l'agent désigné par la Mairie à cet effet, notifie par lettre signée du Maire, l'attribution des lots aux bénéficiaires concernés et les invite à acquitter les droits. En aucun cas, la lettre de notification ne saurait tenir lieu de titre d'usage. Les frais d'édilité sont fixés par l'Autorité Communale et payée à leur caisse. Après paiement, celle-ci délivre une quittance au bénéficiaire (Article 7 du Décret n°02-112/P-RM du 02 mars 2002). Au vu d'une ampliation de la décision d'attribution et de la quittance de paiement des frais d'édilité, le représentant du Bureau Spécialisé des Domaines, le cas échéant, l'agent désigné par la Mairie pour les circonscriptions où le Bureau Spécialisé ne dispose pas de représentation, procède à l'inscription du droit de superficie du bénéficiaire sur le Registre des Concessions Urbaines ou Rurales à Usage d'Habitation. Après inscription, il établit en double exemplaire la copie de la Concession Urbaine ou Rurale à Usage d'Habitation à soumettre à la signature du Maire. Il remet après signature, une copie au bénéficiaire et transmet la deuxième au Bureau Spécialisé des Domaines pour archivage. A l'occasion de cet enregistrement, il est perçu au profit du budget national en sus des frais d'édilité, un droit égal à 10% de ceux-ci (Article 8 du Décret n°02-112/P-RM du 06 mars 2002).
7. **Archivage.** La copie de la Concession Urbaine ou Rurale à Usage d'Habitation établie au nom du bénéficiaire mentionne obligatoirement les nom, prénom et adresse du bénéficiaire, les références de la décision d'attribution du Maire, le numéro de la parcelle, le lieu de situation, la superficie, les montants et dates de versement des sommes indiquées aux Articles 7 et 8 du Décret n°02-112/P-RM du 06 mars 2002. Le Cahier des Charges approuvé par le Conseil Municipal est annexé à la copie de la Concession Urbaine ou Rurale à Usage d'Habitation (Article 11 du Décret n°02-112/P-RM du 06 mars 2002). Le non-respect des clauses et conditions de mise en valeur définies à l'article 11 dudit décret peut entraîner la reprise du terrain par l'autorité concédant. Le Chef du Bureau Spécialisé gère également les opérations de régularisation, de renouvellement, de transfert, de duplicata et de gage et il établit les ordres d'encaissement afférents à ces opérations

Annexe 2: Caractéristique de ScanManager

ScanManager : Numérisez vos documents avec facilité et simplicité

ScanManager est un outil gratuit de numérisation de documents pour Microsoft® Windows®.

Fonctionnalités :

- 100% gratuit,
- 100% compatible avec toutes les versions de Microsoft® Windows® depuis XP jusqu'à 8 et 8.1,
- 100% compatible avec tous les périphériques TWAIN du marché (scanneurs, appareils photos, etc.),
- Interface très conviviale style Microsoft® Office® 2013,
- Importer des documents déjà existants (formats PDF, JPG, PNG ou BMP),
- Interface très conviviale style Microsoft® Office® 2013,
- Exporter un document vers PDF, JPEG, PNG, TIFF ou BMP,
- Exporter par blocs de plusieurs documents,
- Assembler plusieurs documents en un seul PDF,
- Envoyer un document comme pièce jointe d'un mèl (nécessite d'avoir un outil de messagerie installé sur le poste),
- Imprimer vos documents,
- Zoomer et redimensionner automatiquement des documents à tout moment,
- Effectuer des rotations et massicotages très faciles,
- Appliquer des filtres (brillance, contraste, relief, etc.),
- Numérisation de documents par lots (par exemple depuis le chargeur feuille à feuille de votre scanneur),
- Photocopie en une seule touche,

Réseau :

- Module Serveur pour partager les mêmes documents en lecture et écriture entre plusieurs postes (nécessite l'installation d'un service Windows®),
- Importer des documents même provenant de périphériques réseau non TWAIN (par exemple photocopieuses multi-fonctions réseau),
- Numériser en réseau (numérisation sur des périphériques réseau),
- Le module serveur et le service lié sont payants (contactez l'auteur pour plus de détails).