

Royaume du Maroc



Ministère de l'Economie et des Finances

Direction des Domaines de l'Etat

# RAPPORT D'ACTIVITE 2010

## Direction des Domaines de l'Etat

# SOMMAIRE

---

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| I- GESTION DU DOMAINE PRIVE DE L'ETAT .....                     | 6  |
| 1. Acquisitions immobilières.....                               | 6  |
| 2. Affectations immobilières .....                              | 7  |
| 3. Cessions immobilières au profit des C.L. et des E.P. : ..... | 8  |
| 4. Gestion du portefeuille des particuliers .....               | 9  |
| 4.1. Parc de logements .....                                    | 9  |
| 4.2. Locations urbaines .....                                   | 9  |
| 4.3. Gestion mobilière.....                                     | 9  |
| II- PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT .....                         | 10 |
| 1. Soutien aux secteurs socio-économiques .....                 | 10 |
| 2. Investissement dans le cadre du régime conventionné .....    | 12 |
| 3. Gestion déconcentrée de l'investissement.....                | 12 |
| 4. Appui au plan Maroc vert.....                                | 13 |
| III- PROTECTION DU DOMAINE PRIVE DE L'ETAT .....                | 14 |
| 1. Apurement juridique .....                                    | 14 |
| 2. Apurement technique .....                                    | 15 |
| 3. Contentieux judiciaire et administratif .....                | 16 |
| 4. Archivage des titres fonciers .....                          | 16 |
| IV- VALORISATION DU DOMAINE PRIVE DE L'ETAT : .....             | 17 |
| 1. Expertise foncière .....                                     | 17 |
| 2. Recettes domaniales.....                                     | 18 |
| V- AMELIORATION ET MODERNISATION DES MODES DE GOUVERNANCE ..... | 19 |
| 1. Gestion des ressources humaines .....                        | 19 |
| 2. Système d'information.....                                   | 21 |
| 3. Amélioration des conditions de travail .....                 | 22 |
| 4. Audit et inspection .....                                    | 23 |

## ***Indicateurs clés***

### **Ressources Humaines :**

|                                                                         |        |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Effectif global</b>                                                  | 697    |
| <b>Proportion des femmes</b>                                            | 34%    |
| <b>Taux d'encadrement</b>                                               | 58%    |
| <b>Age moyen</b>                                                        | 43 ans |
| <b>Proportion des départs à la retraite sur les 5 prochaines années</b> | 9%     |
| <b>Part des responsables par rapport aux cadres</b>                     | 14%    |
| <b>Age moyen des responsables</b>                                       | 45 ans |

### **Ressources budgétaires et logistiques :**

|                                            |                 |
|--------------------------------------------|-----------------|
| <b>Budget global</b>                       | <b>22,6 Mdh</b> |
| ▪ Fonctionnement                           | 12,8 Mdh        |
| ▪ Investissement                           | 9,8 Mdh         |
| <b>Taux d'engagement</b>                   |                 |
| ▪ Fonctionnement                           | 98 %            |
| ▪ Investissement                           | 74 %            |
| <b>Taux d'émission</b>                     |                 |
| ▪ Fonctionnement                           | 98 %            |
| ▪ Investissement                           | 62 %            |
| <b>Taux de déconcentration des crédits</b> |                 |
| ▪ Fonctionnement                           | 14 %            |
| <b>Taux de virement</b>                    |                 |
| ▪ Fonctionnement                           | 21 %            |
| ▪ Investissement                           | 40,5 %          |
| <b>Montant des reports</b>                 | 3,8 Mdh         |

### **Ressources Informatiques**

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>Taux d'équipement en PC</b> | <b>98%</b> |
| Administration centrale        | 100%       |
| Services Extérieurs            | 97%        |

## **Domaine Privé de l'Etat**

|                                                                  |                                                  |                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u><b>Gestion du patrimoine</b></u>                              | <b>Equipements Publics</b>                       | 394 ha acquis pour une valeur de <b>246,9</b> Mdh.                                                                                                                 |
|                                                                  |                                                  | 55,63 ha affectés au profit des administrations publiques.                                                                                                         |
|                                                                  | <b>Promotion de l'investissement</b>             | 17 380 ha cédés dont :                                                                                                                                             |
|                                                                  |                                                  | 326 ha pour le secteur de l'Habitat                                                                                                                                |
|                                                                  |                                                  | 120 ha pour le secteur du Tourisme                                                                                                                                 |
|                                                                  |                                                  | 330 ha pour le secteur de l'Industrie et de l'Offshoring                                                                                                           |
|                                                                  |                                                  | 626 ha dans le cadre de la gestion déconcentrée de l'investissement                                                                                                |
|                                                                  |                                                  | 15 902 ha dans le cadre du régime conventionné                                                                                                                     |
| <u><b>Protection et valorisation du patrimoine de l'Etat</b></u> | <b>Apurement du patrimoine foncier de l'Etat</b> | <u>Patrimoine immatriculé</u>                                                                                                                                      |
|                                                                  |                                                  | 547 propriétés domaniales pour une superficie de <b>47 839</b> ha                                                                                                  |
|                                                                  |                                                  | <u>Réquisitions d'immatriculation</u>                                                                                                                              |
|                                                                  |                                                  | 400 réquisitions introduites pour une superficie de <b>69 520</b> ha                                                                                               |
|                                                                  | <b>Protection juridique</b>                      | 806 jugements prononcés en faveur de l'Etat                                                                                                                        |
|                                                                  | <b>Valorisation du patrimoine</b>                | <u>Expertises foncières</u>                                                                                                                                        |
|                                                                  |                                                  | 611 opérations correspondant à <b>1 250</b> ha                                                                                                                     |
|                                                                  |                                                  | <u>Produits et revenus domaniaux</u>                                                                                                                               |
|                                                                  |                                                  | 1,4 MMDH au titre des ventes des immeubles domaniaux (FRD)<br>17.7 MDH au titre du Fond de la Réforme Agraire (FRA)<br>350 Mdh au titre des revenus domaniaux (BG) |

# INTRODUCTION

---

Il y a lieu de considérer l'exercice 2010 comme une année charnière dans la mesure où elle marque une redéfinition des rapports, des pratiques et des modes de gouvernance au sein de la Direction des Domaines de l'Etat.

Dans ce cadre, une réflexion globale a été engagée de concert avec l'ensemble des structures centrales et déconcentrées de la Direction en vue de l'élaboration d'une vision prospective touchant à tous les aspects de la gestion du patrimoine foncier de l'Etat.

Ces actions, qui concernent aussi bien les volets organisationnel qu'opérationnel, peuvent être de manière synthétique présentées comme suit :

- Réorganisation des services centraux et déconcentrés ;
- Refonte du système d'information ;
- Redéfinition des règles de gestion du patrimoine foncier ;
- Délestage des dossiers à faible valeur ajoutée ;
- Assainissement du passif en matière de gestion et de comptabilité des recettes domaniales.

D'un autre côté, la Direction des Domaines de l'Etat a été interpellée pour accompagner le développement socio-économique du pays à travers la mobilisation du patrimoine foncier.

Des efforts ont dans ce cadre été déployés à l'effet d'un soutien efficace de la dynamique nationale d'investissement. Néanmoins, les enjeux majeurs liés à cette question impliqueront la poursuite à un rythme accéléré des actions visant l'apurement de la situation juridique du patrimoine et l'assainissement de la base de données afin de disposer d'une bonne connaissance de l'existant. Cette action devra être couplée à une réflexion sur les approches devant être adoptées pour une gestion efficiente et proactive du foncier de l'Etat.

Le présent rapport d'activité restitue les principales réalisations au titre de l'exercice 2010 et présente en filigrane les chantiers de modernisation de la Direction des Domaines de l'Etat.

## I- GESTION DU DOMAINE PRIVE DE L'ETAT

De par ses missions, la Direction des Domaines de l'Etat se trouve au cœur de la stratégie nationale. Elle remplit à travers la mobilisation du foncier privé de l'Etat :

1. Un rôle fondamental dans le développement des équipements publics et des services sociaux ;
2. Un rôle d'impulsion des politiques d'investissement;
3. Un rôle essentiel dans la promotion de l'habitat social et le recasement des bidonvilles.

### **1. Acquisitions immobilières**

La Direction des Domaines de l'Etat est chargée d'acquérir les terrains nécessaires à la réalisation des équipements publics, administratifs et socio-éducatifs (bâtiments administratifs, établissements scolaires, hôpitaux, .....etc.).

Ces acquisitions sont réalisées soit à l'amiable, soit par voie d'expropriation pour cause d'utilité publique.

Au titre de l'année 2010, 394 ha ont été acquis pour une valeur de 246,9 Mdh. 92 % de la superficie a été acquise à l'amiable pour une valeur de 227 Mdh.

| Type d'acquisition   | Nombre d'opérations | Superficie (en ha) | %          | Montant (en dh)    |
|----------------------|---------------------|--------------------|------------|--------------------|
| <b>Amiable</b>       | 143                 | 364                | 92         | 227 058 157        |
| <b>Expropriation</b> | 66                  | 30                 | 8          | 18 944 079         |
| <b>Total</b>         | <b>209</b>          | <b>394</b>         | <b>100</b> | <b>246 902 236</b> |

77% de la superficie acquise relève des terrains des Collectivité ethniques et 23% appartient à des particuliers.

| Origine des terrains           | Nombre d'opérations | Superficie (en ha) | Montant (en dh)    |
|--------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Privé</b>                   | 204                 | 92                 | 128 351 261        |
| <b>Collectivités ethniques</b> | 5                   | 302                | 118 550 975        |
| <b>Total</b>                   | <b>209</b>          | <b>394</b>         | <b>246 902 236</b> |

15% de la superficie a été acquise au profit du Département de l'Education nationale à l'effet de construire des établissements scolaires.

| Destination               |                     | Nombre d'opérations | %          | Superficie (en ha) | %          | Valeurs (en dh)    | %          |
|---------------------------|---------------------|---------------------|------------|--------------------|------------|--------------------|------------|
| Départements Ministériels | Education Nationale | 179                 | 85,6       | 58                 | 14,72      | 56 518 457         | 22,89      |
|                           | Défense Nationale   | 7                   | 3,3        | 4,5                | 1,14       | 44 245 364         | 17,92      |
|                           | Justice             | 4                   | 1,9        | 2                  | 0,51       | 553 969            | 0,22       |
|                           | Finances            | 1                   | 0,5        | 12                 | 3,05       | 2 858 522          | 1,16       |
|                           | Santé               | 3                   | 1,4        | 2                  | 0,51       | 576 602            | 0,23       |
|                           | Sureté              | 1                   | 0,5        | 0,5                | 0,13       | 100 800            | 0,04       |
|                           | Diwane Al Madalim   | 1                   | 0,5        | 0,5                | 0,13       | 1 350 000          | 0,55       |
|                           | Cours des Comptes   | 1                   | 0,5        | 1                  | 0,25       | 1 715 400          | 0,69       |
|                           | Habitat             | 7                   | 3,3        | 14,5               | 3,68       | 18 728 878         | 7,59       |
|                           | Communication       | 1                   | 0,5        | 1                  | 0,25       | 11 310             | 0,005      |
|                           | Divers              | 4                   | 1,9        | 298                | 75,63      | 120 242 934        | 48,7       |
|                           | <b>Total</b>        | <b>209</b>          | <b>100</b> | <b>394</b>         | <b>100</b> | <b>246 902 236</b> | <b>100</b> |

L'Etat (Domaine privé) a également procédé à l'acquisition de 603 ha par voie d'expropriation dans le cadre du projet de la nouvelle Ville de Zenata à Ain Harrouda (Mohammedia).

Par ailleurs, 41 décrets d'expropriation ont été publiés au bulletin officiel pour une superficie de 26 ha et 152 requêtes introduites à l'effet d'obtenir les jugements relatifs à la prise de possession et au transfert de propriété concernant 76 établissements scolaires édifiés sur une superficie globale de 41 ha.

Enfin, 108 opérations de paiement ont été réalisées par décisions de déconsignation auprès de la Caisse de Dépôt et de Gestion, pour une enveloppe globale de l'ordre de 41,7 Mdh.

## **2. Affectations immobilières**

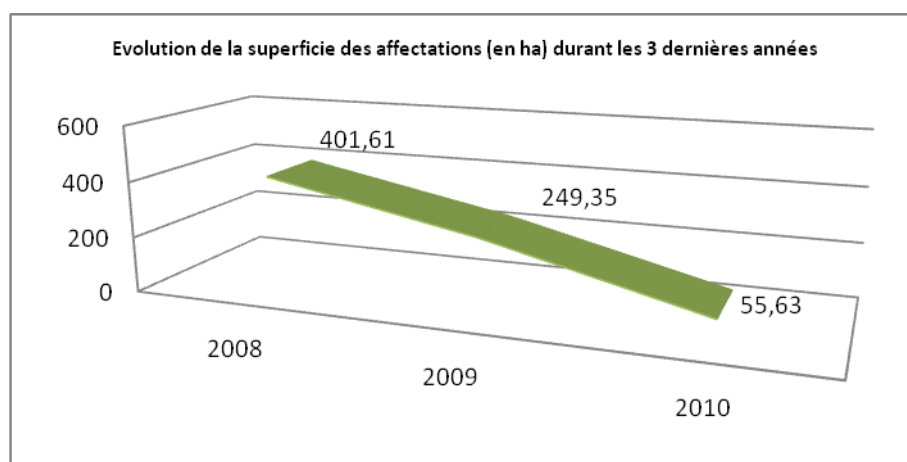
La Direction des Domaines de l'Etat intervient par la mobilisation et l'affectation des terrains domaniaux nécessaires au bon fonctionnement des administrations publiques.

Il convient de rappeler, à ce propos, que la procédure d'affectation à un service public n'entraîne nullement le transfert de la propriété de l'immeuble, le service affectataire en a simplement la jouissance.

Dans ce cadre, une superficie globale de 55,6 ha a été affectée au profit des administrations publiques au titre de l'année 2010. 79% de la superficie a été affectée au profit du Département de l'Education Nationale.

| Administrations                          | Nombre    | Superficie<br>(en ha) | %          |
|------------------------------------------|-----------|-----------------------|------------|
| Education Nationale                      | 44        | 43,93                 | 79         |
| Justice                                  | 2         | 3,43                  | 6,2        |
| Santé                                    | 2         | 2,45                  | 4,4        |
| Pêche Maritime                           | 1         | 2,1                   | 3,8        |
| Intérieur                                | 4         | 1,04                  | 1,9        |
| D.G.S.N                                  | 4         | 1,27                  | 2,3        |
| Finances                                 | 3         | 0,73                  | 1,3        |
| Haut Commissariat aux Anciens Résistants | 6         | 0,33                  | 0,6        |
| Culture                                  | 1         | 0,18                  | 0,3        |
| Diwane Al Madalim                        | 1         | 0,12                  | 0,2        |
| Gendarmerie                              | 1         | 0,05                  | 0,1        |
| <b>Total</b>                             | <b>69</b> | <b>55,63</b>          | <b>100</b> |

Sur les trois dernières années, la superficie affectée a enregistré une diminution de l'ordre de 86% passant de 401,6 ha à 55,6 ha.



### **3. Cessions immobilières au profit des C.L. et des E.P. :**

21 opérations de cession ont été réalisées en 2010 pour une superficie globale de 171 ha et un montant de 68,5 Mdh, dont :

- 10 opérations de cession pour la réalisation de projets socio-économiques au profit des collectivités locales portant sur 157 ha et une valeur de 48,7 Mdhs ;
- 11 opérations de cession au profit des établissements publics et sociétés d'Etat portant sur une superficie de 14 ha et un montant de 19,8 Mdhs.

| Cessions                           | Nombre    | Superficie<br>(en ha) | %           | Montant<br>(Mdh) | %           |
|------------------------------------|-----------|-----------------------|-------------|------------------|-------------|
| Cession aux Collectivités Locales  | 10        | 157                   | 92%         | 48,7             | 71%         |
| Cession aux Etablissements Publics | 11        | 14                    | 8%          | 19,8             | 29%         |
| <b>Total</b>                       | <b>21</b> | <b>171</b>            | <b>100%</b> | <b>68,5</b>      | <b>100%</b> |

#### **4. Gestion du portefeuille des particuliers**

##### **4.1. Parc de logements**

###### **❖ Ventes de logements à leurs occupants**

Durant l'exercice 2010, 70 unités ont été autorisées pour la cession dans le cadre du décret du 18 août 1987 relatif à la vente des logements de l'Etat à leurs occupants et ce, pour une valeur globale de 104,5 Mdh.

Ces unités sont réparties comme suit :

- 52 logements individuels pour une valeur de 88,7 Mdh
- 18 appartements pour une valeur de 15,8 Mdh.

###### **❖ Parc de logements gérés par Dyar Al Madina**

S'agissant du parc de logements gérés par la société "Dyar Al Madina", 419 unités ont été vendues à leurs occupants pour une valeur de 21,2 Mdh, dans le cadre du décret du 29 octobre 1993 relatif à la vente des logements domaniaux.

##### **4.2. Locations urbaines**

Les locations urbaines ont porté, durant l'année 2010, sur une superficie globale de 10 ha et un montant de l'ordre de 309 149 DH.

| Procédure            | Nombre    | Superficie<br>(en ha) | Montant<br>(dh) |
|----------------------|-----------|-----------------------|-----------------|
| Location amiable     | 26        | 10                    | 309 149         |
| <b>Total général</b> | <b>26</b> | <b>10</b>             | <b>309 149</b>  |

##### **4.3. Gestion mobilière**

La gestion mobilière figure parmi les missions de la Direction des Domaines de l'Etat. A cet égard, il a été procédé au titre de l'année 2010 à la vente du matériel réformé et du vieux papier pour un montant global de à 32,5 Mdh. 87% des recettes proviennent de la vente des véhicules réformés.

| Désignation                    | Montant<br>(dh)   | %          |
|--------------------------------|-------------------|------------|
| Vieux papiers                  | 383 626           | 1          |
| Véhicules réformés             | 28 215 352        | 87         |
| Matériel réformé               | 3 925 115         | 12         |
| Epaves terrestres et maritimes | 6 400             | 0          |
| <b>Total</b>                   | <b>32 530 493</b> | <b>100</b> |

## II- PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

La Direction des Domaines de l'Etat a poursuivi, durant l'année 2010, la mobilisation du foncier pour la réalisation de projets d'investissement dans les divers secteurs de l'activité économique, notamment, dans les domaines de l'habitat, de l'industrie, du tourisme, de la santé, de l'énergie et des services.

A cet effet, 17 380 ha ont été mobilisés au profit de 181 projets dans différents secteurs d'activité.

### 1. Soutien aux secteurs socio-économiques

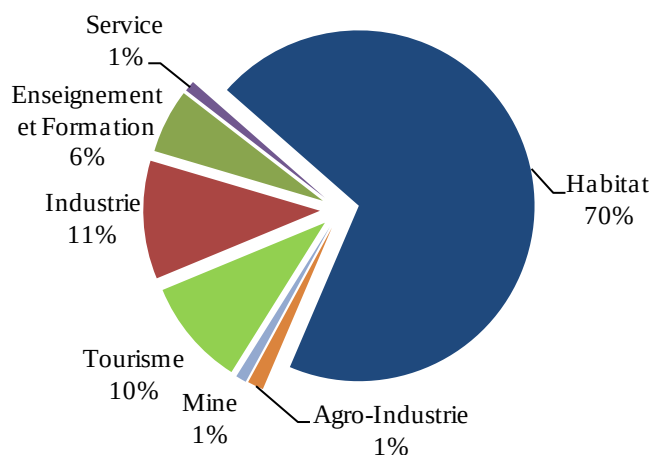
2 opérations de cession pour une superficie de 120 ha et une valeur de 154 Mdh ont été autorisées au profit du secteur du tourisme en vue de l'aménagement du Parc d'Attraction "Sindibad" à Casablanca et la mise en valeur de la Lagune "Martchica" à Nador.

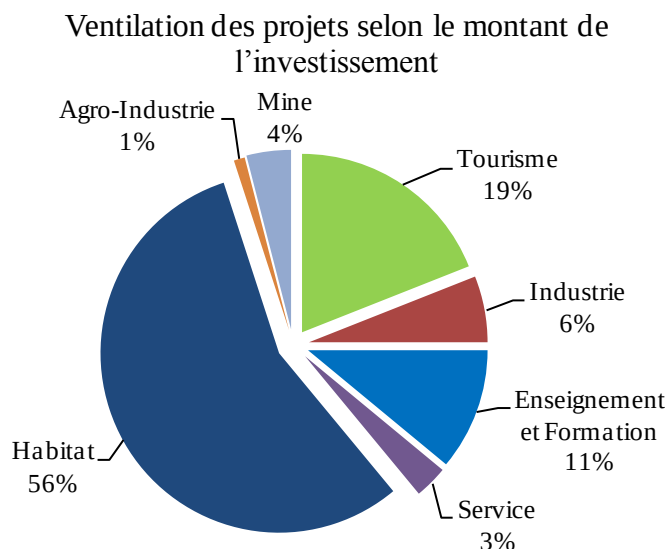
Dans le cadre de la promotion de l'habitat social et de la lutte contre l'habitat insalubre, 17 opérations de cession ont été autorisées au profit d'opérateurs publics et privés, portant sur une superficie globale de 326 ha et une valeur de 364 Mdh.

Parallèlement, 5 opérations de cession ont été consenties au profit d'opérateurs économiques dans le secteur des services totalisant une superficie globale de 3 ha environ pour une valeur de 19 Mdh et ce, en vue de réaliser divers projets au niveau des villes de Tanger, Khouribga, Jerada, Khémisset et Es-Semara.

| Secteur                          | Nombre de projets retenus | Superficie (ha) | Montant (Mdh) |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------|---------------|
| Industrie, énergie et offshoring | 4                         | 330             | 125           |
| Habitat                          | 17                        | 326             | 364           |
| Tourisme                         | 2                         | 120             | 154           |
| Divers                           | 8                         | 72              | 11            |
| Services                         | 5                         | 3               | 19            |
| Santé                            | 3                         | 1               | 7             |
| <b>Total</b>                     | <b>39</b>                 | <b>852</b>      | <b>679</b>    |

Ventilation des projets selon la superficie mobilisée





A préciser, par ailleurs, qu'il a été procédé :

- Au déclassement du domaine public et à l'incorporation au domaine privé de l'Etat d'une superficie de 10 ha. 80% de cette superficie est localisée au niveau des villes d'El Jadida et d'Essaouira et a été mobilisée pour l'accompagnement de projets industriel et touristique.

| DR/CD        | Nombre   | Superficie (en ha) | %          |
|--------------|----------|--------------------|------------|
| El Jadida    | 1        | 4,35               | 43         |
| Essaouira    | 1        | 3,73               | 37         |
| El Kelaa     | 2        | 1,36               | 13         |
| Salé         | 1        | 0,39               | 4          |
| Casablanca   | 1        | 0,13               | 1          |
| Skhirat      | 1        | 0,12               | 1          |
| Agadir       | 1        | 0,07               | 1          |
| <b>Total</b> | <b>8</b> | <b>10,15</b>       | <b>100</b> |

- A l'incorporation au domaine public d'une superficie de 21 ha dont 19,9 ha (soit 95%) se situent au niveau de Kénitra et sera utilisée pour l'aménagement de la plateforme logistique.

| DR/CD        | Nombre   | Superficie (en ha) | %          |
|--------------|----------|--------------------|------------|
| Kenitra      | 1        | 19,91              | 94,54      |
| Marrakech    | 1        | 0,64               | 3,04       |
| Tanger       | 1        | 0,47               | 2,23       |
| Meknès       | 1        | 0,04               | 0,19       |
| <b>Total</b> | <b>4</b> | <b>21,06</b>       | <b>100</b> |

## **2. Investissement dans le cadre du régime conventionné**

Le Gouvernement a poursuivi l'examen des projets de conventions à conclure avec des investisseurs marocains et étrangers.

A cet effet, le Comité Technique de Préparation et de Suivi (CTPS) a tenu 29 réunions portant sur l'examen de 160 projets de mémorandums d'entente, de conventions, d'avenants et de requêtes.

Lors de ces réunions, la Commission des Investissements a approuvé 92 projets dont 10 projets de conventions portant sur des terrains domaniaux pour une superficie globale de 15 900 ha.

Compte non tenu de l'assiette foncière mobilisée dans le cadre du développement des énergies renouvelables, 69% du foncier a été allouée à la réalisation d'agro-pôles.

| Secteur        | Localité           | Superficie (ha) | %          |
|----------------|--------------------|-----------------|------------|
| Energie        | Dakhla (El Argoub) | 15 000          | 94         |
| Agro-industrie | Meknès             | 466             | 3          |
| Agro-industrie | Berkane (Madagh)   | 157             | 1          |
| Offshoring     | Martil             | 91              | 1          |
| Industrie      | Nouaceur           | 78              | 0,5        |
| Industrie      | Settat (Tamadrout) | 66              | 0,4        |
| Enseignement   | Salé               | 20              | 0,1        |
| Tourisme       | Marrakech          | 15              | 0,1        |
| Tourisme       | Fès                | 5               | 0,03       |
| Services       | Fès                | 4               | 0,03       |
| <b>Total</b>   | <b>-</b>           | <b>15 902</b>   | <b>100</b> |

## **3. Gestion déconcentrée de l'investissement**

Les centres régionaux d'investissement (CRI) ont procédé, de concert avec les services extérieurs de la Direction des Domaines de l'Etat, à l'examen de 530 projets d'investissement situés dans différentes régions du Royaume.

A cet égard, 132 projets devant drainer un investissement global de 5,1 MMdh et générer la création de 3784 emplois ont reçu un accord de principe.

626 hectares ont été mobilisées dont 61% sont concentrés dans les régions de Meknès-Tafilelt, Oued Eddahab-Laguira, l'Oriental, Chaouia-Ouardigha et Marrakech-Tensift-Al Haouz.

| Région                             | Nombre de Projets Retenus | Superficie (ha) | Superficie (%) | Montant d'investissement |            | Nombre d'emploi à créer | Nombre d'emploi (%) |
|------------------------------------|---------------------------|-----------------|----------------|--------------------------|------------|-------------------------|---------------------|
|                                    |                           |                 |                | Volume (Mdh)             | Part (%)   |                         |                     |
| Laâyoune- Boujdour-Sakia-El- Hamra | 5                         | 31,72           | 5%             | 147                      | 2,8        | 96                      | 3%                  |
| Souss- Massa-Drâa                  | 11                        | 38,67           | 6%             | 455                      | 8,8        | 280                     | 7%                  |
| Tanger-Tétouan                     | 7                         | 24,15           | 4%             | 297                      | 5,7        | 546                     | 14%                 |
| Marrakech-Tensift -Al Haouz        | 15                        | 68,55           | 11%            | 686                      | 13,2       | 95                      | 3%                  |
| Oriental                           | 14                        | 74,47           | 12%            | 637                      | 12,3       | 190                     | 5%                  |
| Chaouia -Ouardigha                 | 7                         | 70,51           | 11%            | 422                      | 8,1        | 164                     | 4%                  |
| Fès -Boulemane                     | 16                        | 59,26           | 9%             | 387                      | 7,5        | –                       | –                   |
| Rabat-Salé-Zemmour-Zaër            | 4                         | 13,97           | 2%             | 491                      | 9,5        | 900                     | 24%                 |
| Meknès-Tafilelt                    | 11                        | 90,14           | 14%            | 468                      | 9          | -                       | –                   |
| Oued Eddahab- Lagouira             | 26                        | 84,22           | 13%            | 727                      | 14         | 618                     | 16%                 |
| Grand-Casablanca                   | 8                         | 39,5            | 6%             | 341                      | 6,6        | 651                     | 17%                 |
| Gharb-Chrarda- Béni-Hssen          | 1                         | 0,12            | 0%             | 3                        | 0,1        | 32                      | 1%                  |
| Taza- Al Hoceima- Taounate         | 5                         | 0,6             | 0%             | 29                       | 0,6        | 10                      | 0%                  |
| Guelmim Es-Semara                  | 2                         | 30              | 5%             | 99                       | 1,9        | 202                     | 5%                  |
| <b>Total</b>                       | <b>132</b>                | <b>625,88</b>   | <b>100%</b>    | <b>5189</b>              | <b>100</b> | <b>3784</b>             | <b>100%</b>         |

#### 4. Appui au plan Maroc vert

Les locations des terres agricoles domaniales sont concrétisées soit par des appels d'offres dans le cadre du partenariat public-privé, soit par adjudication aux enchères publiques et exceptionnellement de gré à gré en application de la circulaire du 29 janvier 2007 du Premier Ministre.

La superficie totale louée au titre de l'année 2010 s'élève à 2 306 ha pour un montant de l'ordre de 3,4 Mdh. 65% de la superficie a été mobilisée dans le cadre de l'appui au Plan Maroc Vert.

| Procédure                  | Nombre    | Superficie (en ha) | Montant (dh)     |
|----------------------------|-----------|--------------------|------------------|
| Location amiable           | 20        | 796                | 1 267 056        |
| Location par Appel d'offre | 5         | 1510               | 2 158 000        |
| <b>Total</b>               | <b>25</b> | <b>2306</b>        | <b>3 425 056</b> |

### III- PROTECTION DU DOMAINE PRIVE DE L'ETAT

La protection du patrimoine privé de l'Etat constitue l'un des chantiers prioritaires du plan d'action stratégique de la Direction des Domaines de l'Etat. Cet intérêt se justifie par la nécessité d'en assurer la maîtrise et la préservation en vue de sa mobilisation dans le cadre des projets de développement socio-économique du pays.

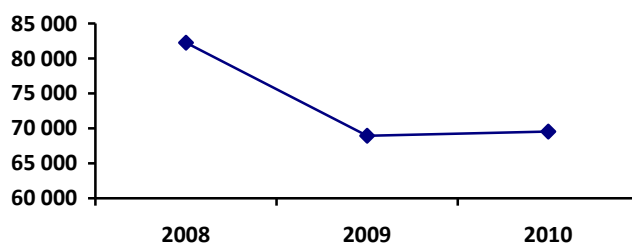
#### 1. Apurement juridique

Les actions menées en matière d'apurement de la situation juridique des immeubles domaniaux au cours de l'exercice 2010, ont porté sur le dépôt des réquisitions d'immatriculation, le bornage et l'obtention des titres fonciers.

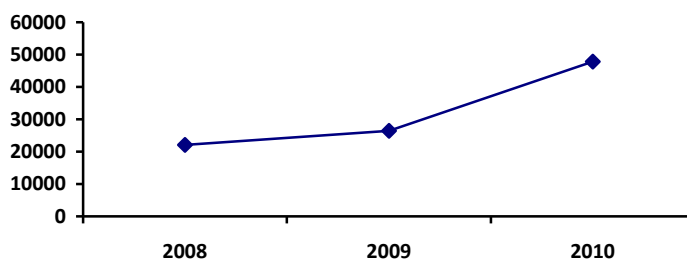
Dans ce cadre, 547 titres fonciers ont été établis pour une superficie globale de 48 000 ha.

| Type d'opération                  | Nombre | Superficie (en ha) |
|-----------------------------------|--------|--------------------|
| Dépôt des réquisitions            | 400    | 69520              |
| Bornage des réquisitions          | 347    | 71117              |
| Levé des Réquisitions             | 543    | 12467              |
| Etablissement des titres fonciers | 547    | 47839              |

Superficie des réquisitions déposées à la  
Conservation Foncière (en ha)



Superficie des titres fonciers (en ha)



- 98% des réquisitions ont été déposées par les CD de Guelmim et Lâayoune (soit 68 199 ha) ;
- 99% des opérations de bornage ont été réalisées par les CD de Guelmim , Lâayoune et Dakhla (soit une superficie de 70 526 ha) ;
- 93% des titres fonciers ont été obtenus par la direction régionale de Marrakech pour une superficie globale de 44 874 ha.
- 3 sorties d'indivision à l'amiable ont été réalisées pour une superficie de l'ordre de 722 ha dont 90% sont localisées au niveau de Khémisset.

| DR/CD            | Nombre de projets de partage | Superficie (en ha) | %    |
|------------------|------------------------------|--------------------|------|
| <b>Berkane</b>   | 1                            | 73                 | 10%  |
| <b>Khémisset</b> | 2                            | 649                | 90%  |
| <b>Total</b>     | 3                            | 722                | 100% |

## 2. Apurement technique

L'activité topographique liée à la gestion du domaine privé de l'Etat a concerné les actions suivantes :

- Suivi des travaux de levé topographique
  - Dossier technique de morcellement /fusion d'une superficie de 2.795 m².
  - Dossier technique de morcellement d'une superficie de 40 ha.
- Etude de dossiers techniques de 10 projets de partenariat Public-Privé pour une superficie globale de 5 400 ha dans le cadre de la 2ème tranche de la location des terrains SODEA-SOGETA

Par ailleurs, dans le cadre du renforcement des équipements topographiques, il a été procédé à :

- La dotation de 8 entités extérieures par des GPS portables.
- L'achat d'un système multifonction couleur pour tracer, copier et numériser les plans et les cartes topographiques (scanner et traceur séparés) .
- L'achat d'une plieuse de plan automatique grand format.
- Externalisation des travaux topographiques en vue de faire aboutir des dossiers en instance d'immatriculation, de ventes de logements et d'équipements. 7 appels d'offre ont, dans ce cadre, été préparés.

| Direction Régionale | Nbre de lots | Nbre de PP, PD et DT* | Nbre fraction divise | Nbre de réquisition | Superficie réquisition |
|---------------------|--------------|-----------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Tanger              | 04           | 1020                  | 3                    | 0                   | -                      |
| Oujda               | 04           | 913                   | 7                    | 2                   | 1 371 ha               |
| Marrakech           | 06           | 1570                  | 189                  | 0                   |                        |
| Agadir              | 10           | 1275                  | 569                  | 11                  | 93 472 ha              |
| Rabat               | 04           | 1097                  | 42                   | 0                   | -                      |
| Fès                 | 09           | 2243                  | 103                  | 0                   | -                      |
| Casablanca          | 02           | 918                   | 0                    | 0                   | -                      |
| <b>Total</b>        | <b>39</b>    | <b>9036</b>           | <b>913</b>           | <b>13</b>           | <b>94 843ha</b>        |

\* PP : plans parcellaires / PD : projet de distraction / DT : dossier technique

### 3. Contentieux judiciaire et administratif

La gestion et le suivi du contentieux judiciaire figure parmi les priorités de la direction eu égard à la nécessité de sauvegarder les intérêts de l'Etat.

Le volume des dossiers de contentieux en instance de jugement s'élève à 4 748 dossiers.

Les juridictions du Royaume ont rendu, durant l'année 2010, 1080 jugements et arrêts dont :

- 202 jugements définitifs en faveur de l'Etat et 56 contre l'Etat ;
- 604 jugements non définitifs en faveur de l'Etat et 218 contre l'Etat.

| Dossiers et jugements                           | Dossiers en instance en 2010 |             |            | Jugements définitifs |               | jugements et arrêts rendus non définitifs |               |                     |               |                     |               |
|-------------------------------------------------|------------------------------|-------------|------------|----------------------|---------------|-------------------------------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|
|                                                 | Première instance            | Appel       | Cassation  | En faveur de l'Etat  | Contre l'Etat | Première instance                         |               | Appel               |               | Cassation           |               |
| Type de contentieux                             |                              |             |            |                      |               | En faveur de l'Etat                       | Contre l'Etat | En faveur de l'Etat | Contre l'Etat | En faveur de l'Etat | Contre l'Etat |
| Immatriculation                                 | 1190                         | 441         | 261        | 60                   | 21            | 71                                        | 42            | 66                  | 31            | 33                  | 21            |
| Action en revendication                         | 129                          | 41          | 14         | 3                    | 0             | 24                                        | 2             | 1                   | 3             | 3                   | 1             |
| Actions possessoires                            | 13                           | 3           | 2          | 0                    | 0             | 2                                         | 0             | 0                   | 1             | 0                   | 0             |
| Recours en annulation pour excès de pouvoir     | 246                          | 45          | 22         | 4                    | 2             | 31                                        | 4             | 6                   | 1             | 2                   | 2             |
| Actions en indemnisation                        | 157                          | 58          | 20         | 7                    | 4             | 25                                        | 7             | 22                  | 2             | 5                   | 3             |
| Actions en expulsion                            | 85                           | 55          | 10         | 9                    | 1             | 8                                         | 3             | 6                   | 3             | 3                   | 1             |
| Actions relatives aux contrats de cession       | 176                          | 90          | 5          | 4                    | 2             | 32                                        | 4             | 47                  | 3             | 2                   | 1             |
| Litiges portant sur les contrats de location    | 115                          | 63          | 12         | 4                    | 2             | 9                                         | 2             | 9                   | 6             | 4                   | 1             |
| Sorties d'indivision                            | 342                          | 116         | 22         | 10                   | 3             | 18                                        | 8             | 10                  | 8             | 5                   | 3             |
| Recours en annulation de l'indemnité pour OSDNT | 69                           | 32          | 3          | 3                    | 2             | 3                                         | 7             | 0                   | 4             | 0                   | 0             |
| Successions vacantes                            | 45                           | 23          | 3          | 0                    | 1             | 3                                         | 1             | 0                   | 0             | 0                   | 0             |
| Instances en référé                             | 358                          | 86          | 6          | 72                   | 4             | 78                                        | 25            | 14                  | 6             | 2                   | 0             |
| Affaires criminelles et délictuelles            | 25                           | 15          | 1          | 5                    | 0             | 3                                         | 0             | 6                   | 0             | 0                   | 0             |
| Actions diverses                                | 294                          | 49          | 6          | 21                   | 14            | 44                                        | 6             | 4                   | 4             | 3                   | 2             |
| <b>Total</b>                                    | <b>3244</b>                  | <b>1117</b> | <b>387</b> | <b>202</b>           | <b>56</b>     | <b>351</b>                                | <b>111</b>    | <b>191</b>          | <b>72</b>     | <b>62</b>           | <b>35</b>     |

### 4. Archivage des titres fonciers

Dans le cadre de la démarche visant la sécurisation du domaine privé de l'Etat, les actions ci-après ont été engagées durant l'année 2010 :

#### ❖ **Traitement et communication des archives :**

Ce volet a été abordé selon les deux axes :

- Prise en charge du fonds historique au niveau du Centre d'Archivage de Témara (CAT) ;
- Traitement des versements d'archives émanant de l'Administration centrale.

Au total, 3 761 unités d'archives ont été traitées et se répartissent comme suit :

| Origine versement      | Nombre d'unités |
|------------------------|-----------------|
| Div. Acquisitions      | 73              |
| Div. Cessions          | 1327            |
| Div. Expertise         | 622             |
| Fonds historique (CAT) | 1739            |
| <b>Total</b>           | <b>3761</b>     |

A préciser, par ailleurs, que la communication des archives au personnel de la Direction des Domaines de l'Etat est régie par une procédure définissant les acteurs et les règles qui interviennent à chaque étape de cette activité. En outre, la communication des archives s'effectue à la demande et uniquement aux services versants.

En ce qui concerne les services déconcentrés, les actions engagées au titre de l'année 2010 ont concerné le traitement, l'organisation et le recueil des besoins au niveau des circonscriptions domaniales de Salé, Khémisset, Kénitra, Sidi kacem, Settat et Khouribga, ainsi que la direction régionale des Domaines de l'Etat de Casablanca.

#### ❖ **Archivage électronique des documents**

Un appel d'offres a été lancé ayant pour objet l'assistance à l'archivage électronique des documents et pièces se rapportant à la gestion du domaine privé de l'Etat. Cette opération a concerné dans un 1<sup>er</sup> temps les sites au niveau des régions de Rabat et Casablanca.

#### ❖ **Le Centre de Documentation Spécialisé (CDS)**

Le CDS a été aménagé afin de créer deux espaces distincts :

- Espace d'accueil
- Espace de conservation des ouvrages.

Par ailleurs, la collection du CDS s'est enrichie par l'acquisition de 9 ouvrages se rapportant aux thématiques suivantes : contentieux, immatriculation, système d'information et bâtiment.

## **IV- VALORISATION DU DOMAINE PRIVE DE L'ETAT :**

La valorisation du patrimoine, sa rentabilisation constituent un enjeu majeur et une priorité à l'effet, entre autres, de générer des ressources suffisantes à même de garantir sa reconstitution et de poursuivre l'accompagnement de la dynamique d'investissement. Cela implique néanmoins une connaissance précise de sa valeur et de son potentiel économique.

### ***1. Expertise foncière :***

Le recours à l'expertise foncière a lieu pour toutes les transactions immobilières effectuées pour le compte du Domaine privé de l'Etat (vente, location, achat, affectation, bail,..... etc.) et a pour objet de déterminer la valeur vénale ou locative des immeubles (nus ou bâtis).

Au titre de l'exercice 2010, 611 opérations ont été menées pour une superficie globale de l'ordre de 1 250 ha. 60% des expertises ont concerné des opérations d'acquisitions et de location à usage administratif.

| Opération                                | Nombre     | Superficie (ha) | %          |
|------------------------------------------|------------|-----------------|------------|
| Acquisitions                             | 234        | 207,91          | 16,6       |
| Location de locaux à usage administratif | 124        | 2,98            | 0,2        |
| Affectations                             | 97         | 188,13          | 15         |
| Cessions des terrains nus                | 86         | 670,36          | 53,6       |
| Cessions de logement                     | 63         | 8,24            | 0,7        |
| Location de terrains nus                 | 7          | 172,73          | 13,8       |
| <b>Total</b>                             | <b>611</b> | <b>1250,35</b>  | <b>100</b> |

Par ailleurs, dans le cadre des acquisitions à l'étranger pour le compte du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, il a été procédé à l'évaluation des immeubles devant abriter les représentations diplomatiques du Maroc à Rome, Vienne, Algesiras et Bruxelles.

En parallèle, dans le cadre du concours technique apporté à certains organismes, il a été procédé à l'estimation de la valeur vénale ou locative d'immeubles pour une superficie globale de l'ordre de 1 654 ha.

| Demandeur           | Nombre de dossiers | Superficie (ha) | %          |
|---------------------|--------------------|-----------------|------------|
| Ambassade du France | 84                 | 22              | 1          |
| ALEM                | 74                 | 1560            | 94         |
| DAPS                | 34                 | 51              | 3          |
| Divers Offices      | 12                 | 20              | 1          |
| <b>Total</b>        | <b>204</b>         | <b>1654</b>     | <b>100</b> |

## ***2. Recettes domaniales***

Au titre de l'année 2010, une attention particulière a été accordée à la question des recettes domaniales.

Ainsi, en matière d'assainissement des restes à recouvrir (RAR), un dispositif de suivi et d'animation a été mis en place en concertation avec la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) ayant permis de cerner les créances en souffrance et d'assurer le suivi de leur recouvrement.

Dans ce cadre, le RAR s'est établi à 900 Mdhs à fin décembre 2010 contre 1,2 MMdhs au début du mois de juillet 2010 enregistrant ainsi une réduction de 25%.

S'agissant de la fiabilisation de l'information comptable, un applicatif pour la comptabilité des recettes domaniales a été développé et des mécanismes de coordination ont été arrêtés de concert avec la TGR dans la perspective d'assurer une meilleure intégration avec le système de Gestion Intégré des Recettes « GIR », l'objectif étant de favoriser un échange de données efficace à même de garantir une information fiable et disponible en temps réel.

Il importe de souligner que ce chantier a été accompagné par une révision du processus de gestion des recettes domaniales depuis leur constatation jusqu'à leur recouvrement.

Au titre de l'exercice 2010, les revenus et recettes des produits domaniaux se sont établis à 1,7 MMdh (soit en diminution de 12% par rapport à 2009).

A l'exception de budget général, les revenus au titre des autres comptes spéciaux ont enregistré une diminution variant de 16% (FRD) à 21% (FRA).

| Support Budgétaire | 2009          | 2010          | Evolution |
|--------------------|---------------|---------------|-----------|
| FRD                | 1 673 365 978 | 1 398 954 946 | -16%      |
| FRA                | 22 390 594    | 17 777 930    | -21%      |
| BG                 | 301 657 861   | 349 940 323   | 16%       |

## V- AMELIORATION ET MODERNISATION DES MODES DE GOUVERNANCE

A l'effet d'aménager un environnement favorable à même de faciliter le déploiement de la stratégie, l'action de la direction, dans le cadre d'une optimisation des moyens et des ressources, s'est focalisée sur le renforcement des structures, l'accompagnement des collaborateurs et l'amélioration des conditions de travail, l'objectif étant de disposer de ressources humaines motivées, qualifiées, dotées des moyens nécessaires pour accomplir efficacement leurs missions.

### 1. Gestion des ressources humaines

#### ❖ Promotion de grade

- 24 fonctionnaires ont bénéficié au titre de l'année 2010 d'une promotion de grade à l'ancienneté ou suite aux examens professionnels et concours internes ;
- 133 fonctionnaires, classés aux échelles 1 à 4, ont bénéficié de la promotion exceptionnelle à l'échelle 5 ;
- 2/3 de l'effectif de la DDE a bénéficié d'un avancement d'échelon.

#### ❖ Recrutement et départs à la retraite:

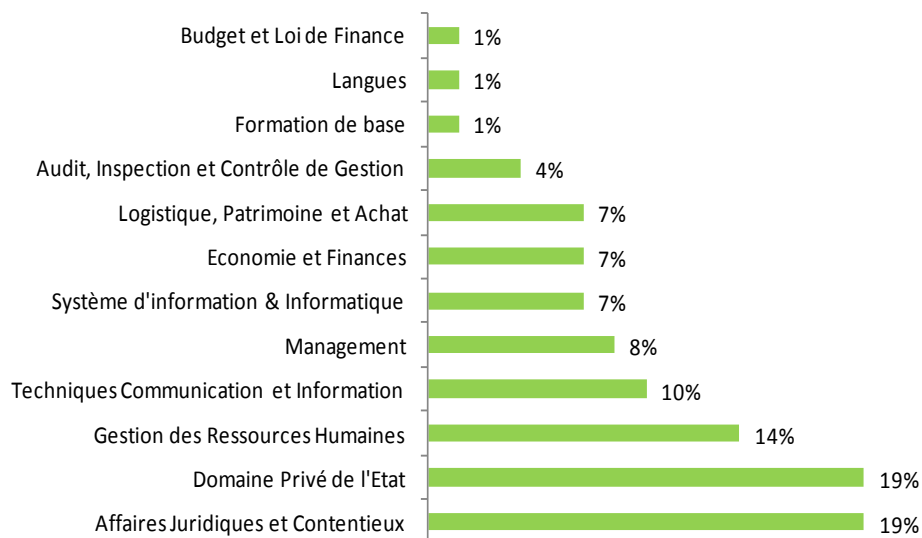
- 14 recrutements ont été effectués dans le cadre du renforcement des structures de la DDE en accompagnement des différents chantiers initiés.
- 9 fonctionnaires relevant de la Direction des Domaines de l'Etat ont été admis à la retraite pour limite d'âge au titre de l'année 2010.

#### ❖ Formation

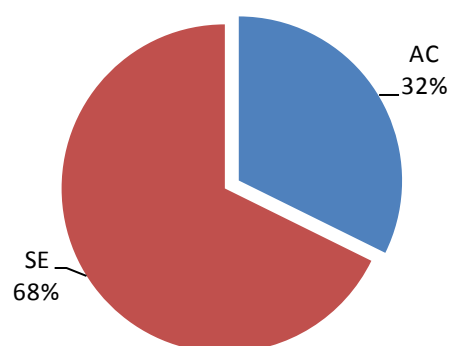
72 actions correspondant à 2906 J/h formation ont été programmées au titre de l'année 2010 au profit de 260 cadres et agents (soit 37% de la population de la DDE).

.

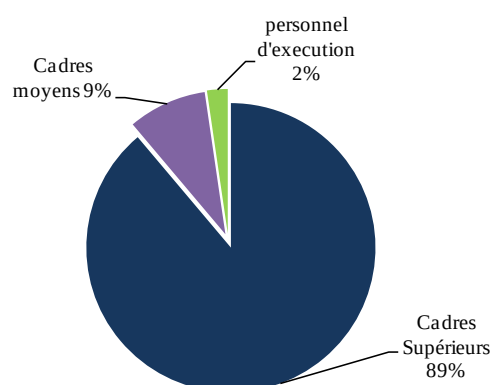
40% des actions de formation ont concerné des aspects en relation avec les Affaires Juridiques & Contentieux et la Gestion du Domaine privé de l'Etat.



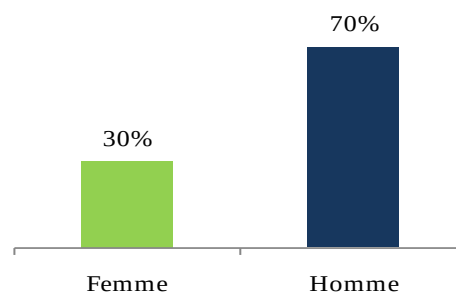
68% des bénéficiaires relèvent des services extérieurs et 32% de l'administration centrale.



89% des bénéficiaires relèvent de la catégorie des cadres supérieurs et 9% du personnel intermédiaire.



70% des bénéficiaires de la formation continue sont des hommes et 30% des femmes.

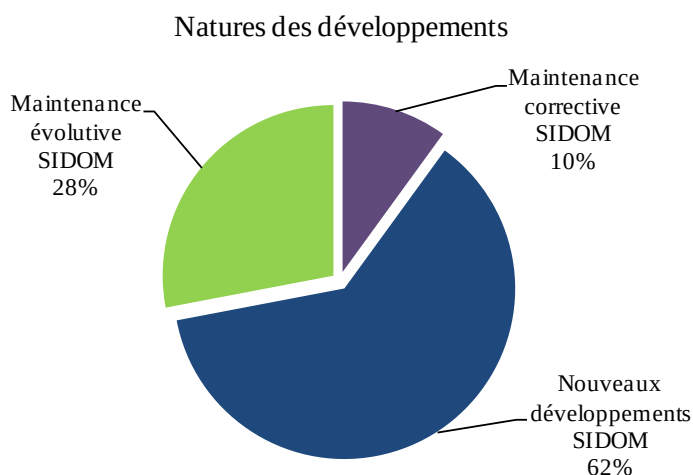


## **2. Système d'information**

Dans le cadre de l'amélioration du Système d'information de la Direction des Domaines (SIDOM), et à l'effet de mettre à la disposition des collaborateurs un outil à même de les assister sur le plan de la gestion du domaine privé de l'Etat, il a été procédé aux actions ci-après:

### **❖ Au niveau du développement informatique :**

- Réalisation et mise en œuvre d'une application pour la gestion des procès verbaux d'évaluation du patrimoine privé de l'Etat;
- Conception et réalisation du sous-système de la comptabilité des recettes, l'objectif étant de permettre le suivi des recettes domaniales depuis leurs constatations jusqu'à leurs recouvrements. Le sous-système portera dans une seconde étape sur l'échange informatisé des données avec la Trésorerie Générale du Royaume ;
- Développement et mise en œuvre du sous-système relatif à la procédure de sortie d'indivision ;
- Maintenance évolutive du sous-système des occupations suite au lancement d'un projet pilote à Marrakech;
- Réalisation d'un prototype pour la mise en place du système décisionnel de la DDE. Ce prototype a porté sur la procédure d'immatriculation ;
- Réalisation d'un programme pour le transfert des données du SIDOM d'un site à un autre. Le transfert de données a concerné les sites suivants : Errachidia-Ourzazate, Khénifra-Errachidia et Sidi Kacem-Tétouan ;
- Amélioration du SIDOM par des actions de maintenance corrective et évolutive des sous-systèmes de la base de données du patrimoine, des acquisitions, des cessions, des locations de droit commun, de gestion des ventes et locations de logements aux fonctionnaires.



### **❖ Au niveau de l'équipement informatique :**

Il a été procédé au renforcement des équipements informatiques par la généralisation des clients légers au niveau des Directions Régionales vu les avantages multiples que cette architecture a procuré au niveau central en termes de fiabilité et de sécurité avec une meilleure rentabilité des investissements.

Compte tenu des acquisitions opérées ces dernières années, le taux d'équipement de la DDE se présente comme suit :

|                            | Nombre de postes | Nombre d'utilisateurs | Taux d'équipement |
|----------------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>Services Centraux</b>   | 197              | 197                   | 100%              |
| <b>Services Extérieurs</b> | 399              | 410                   | 97%               |
| <b>Total</b>               | 596              | 607                   | 98%               |

### **3. Amélioration des conditions de travail**

A l'effet de permettre aux structures déconcentrées d'accomplir efficacement les missions qui leurs sont dévolues, plusieurs actions visant l'amélioration des conditions de travail ont été menées touchant aussi bien à la question des ressources humaines, qu'à l'aspect ressources matérielles et logistiques.

- Ainsi, au niveau de la gestion des ressources humaines, 10 candidats ont été recrutés (soit 70% des nouvelles recrues au titre de l'année 2010) et 201 cadres et agents ont bénéficié d'une action de formation (soit 80% de la population concernée).
- S'agissant des ressources matérielles et logistiques, 119 clients légers, 14 serveurs et 7 baies de disque ont été alloués portant ainsi le taux d'équipement des SE à 97%.
- 25 opérations d'aménagement et d'entretien ont été menées au niveau de 17 sites pour un coût global de l'ordre de 2,8 Mdhs.

| Opérations             | Coût             | Sites concernés                                               |
|------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------|
| Electricité            | 428 552          | Settat-Errachidia-Marrakech-Taroudante-Agadir-Essaouira-Rabat |
| Entretien              | 424 603          | Rabat-Tanger-Taroudante-Nador-Mohammedia-Larache-Rabat        |
| Etanchéité             | 300 996          | Safi-Sidi Kacem                                               |
| Peinture               | 11 478           | Rabat                                                         |
| Peinture-Electricité   | 117 000          | Tétouan                                                       |
| Plomberie              | 187 704          | Meknes                                                        |
| Réparation d'ascenseur | 33 360           | Rabat                                                         |
| Travaux d'aménagement  | 1 256 568        | Taza-Taounate-Berkane-Rabat-Essaouira-Rabat                   |
| <b>Total</b>           | <b>2 760 261</b> | <b>17 sites</b>                                               |

- A préciser, enfin, que les travaux de construction des deux nouveaux sièges des CD de Khémisset et Kénitra ont été achevés.

#### **❖ Déconcentration de la gestion des ressources**

En vue de renforcer les capacités de gestion des services extérieurs, notamment des directions régionales, un processus de déconcentration a été engagé.

- Sur le plan des ressources humaines, les actes concernant le personnel ( attestations de travail, de salaire, de congé ; mise en disponibilité ... etc.) ont été déconcentrés dans le cadre d'une gestion de proximité ;

- Au niveau budgétaire et comptable, plusieurs activités ont été déléguées notamment celles relatives à la gestion du parc auto, les frais de déplacement, la gestion des vignettes, la gestion des dépenses par voie de régie, la gestion du stock, ...

Une enveloppe globale de 12,3 Mdhs a été allouée en 2010 laquelle se décline comme suit :

|                                            |                                                      |                      |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------|
| Transport                                  | Entretien et réparation                              | 450.000,00           |
|                                            | Vignettes de transport                               | 200.000,00           |
|                                            | Autoroute                                            | 39.480,00            |
|                                            | Carburant                                            | 800.000,00           |
|                                            | Frais de déplacement                                 | 1 787 250,00         |
|                                            | Nettoyage                                            | 430 502,00           |
| Nettoyage, sécurité, sûreté et gardiennage | Gardiennage                                          | 3 568 766,57         |
|                                            | Fournitures de bureau                                | 997 452,00           |
| Communication et d'information             | Affranchissement postal                              | 339 995,50           |
|                                            | Abonnement et documentation                          | 128 006,00           |
|                                            | Téléphonie                                           | 1.000.000,00         |
| Entretien des bâtiments administratifs     | Entretien et réparation des bâtiments administratifs | 885 512,00           |
|                                            | Eau et électricité                                   | 1.200 000,00         |
|                                            | Locations                                            | 457 920,00           |
| <b>TOTAL</b>                               |                                                      | <b>12 284 884,07</b> |

Ce processus se poursuivra par la déconcentration des activités opérationnelles se rapportant à la gestion du domaine privé de l'Etat.

#### **4. Audit et inspection**

La fonction audit et contrôle de gestion a été érigée en priorité au sein de la Direction des Domaines de l'Etat, l'objectif étant d'instaurer un dispositif pour la maîtrise des risques liés à la gestion du patrimoine foncier.

Dans ce cadre, et sur la base de l'exploitation des fiches risques issues des missions d'audit et d'inspection, un inventaire des risques métiers de l'organisation a été effectué. La finalisation de ce travail a permis l'ébauche d'une cartographie des risques majeurs et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée.

A cet égard, 16 missions ont été réalisées en 2010 dont :

- 8 audits de procédures ou de système,
- 3 missions de conseil,
- 1 inspection
- 4 enquêtes .

Ces opérations ont permis de mettre en exergue un certain nombre d'insuffisances liées à la gestion du domaine privé de l'Etat, de même qu'elles ont permis la formulation de propositions et recommandations susceptibles d'améliorer la gestion et le fonctionnement global des structures et ce, dans la perspective de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne.