

Contrôle budgétaire dans la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako

Role of budgetary control in the management of decentralized communities in the District of Bamako

BALLO Issa (Enseignant-chercheur)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

SOUMAILA MOULAYE Abdoulaye (Enseignant-chercheur)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

MAIGA Abdoulaye (Enseignant-chercheur)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Résumé : Ce papier a pour but d'expliquer le rôle du contrôle budgétaire dans l'amélioration de la gestion financière des collectivités décentralisées du District de Bamako. Pour l'atteinte de cet objectif, nous avons adopté l'approche hypothético-déductive. L'entretien et l'enquête ont été privilégiés comme stratégie de collecte des données. S'agissant de la recherche qualitative, sur vingt-un (21) guides d'entretien effectués, seul six responsables nous ont accordé l'interview. Pour la recherche quantitative, nous avons fait un choix non probabiliste et la technique de choix raisonné d'une population mère de cinquante-six (56) dont trente-deux répondants. Nous sommes d'abord, par une analyse de contenu ensuite, une analyse bivariée descriptive à travers les tests de khi-deux. Les principaux résultats ainsi obtenus de l'analyse des données indiquent que l'inefficacité de la gestion des ressources financières. Les résultats montrent aussi que les collectivités doivent s'appesantir sur l'élaboration et l'exécution correcte de leur budget. Il ressort également de l'analyse que le contrôle budgétaire permettrait d'améliorer la gestion financière des collectivités décentralisées du District de Bamako. Le manuscrit présente aussi des limites dont les principaux sont : la taille de l'échantillon est peu réduite ; l'accès aux personnes choisies dans notre échantillon a été très souvent très difficile retardant ainsi l'avancement du travail et toutes les personnes interrogées n'ont pas répondu au questionnaire adressé.

Mots clés : Gestion budgétaire ; budget ; collectivité locale ; District de Bamako ; gestion financière.

Abstract: This paper aims to explain the role of budget control in improving the financial management of decentralized communities in the District of Bamako. To achieve this objective, we adopted the hypothetico-deductive approach. The interview and the survey were favored as the data collection strategy. With regard to qualitative research, out of twenty-one (21) interview guides carried out, only six managers granted us the interview. For the quantitative research, we made a non-probabilistic choice and the technique of reasoned choice of a mother population of fifty-six (56) including thirty-two respondents. We are first, by a content analysis then, a descriptive bivariate analysis through the chi-square tests. The main results thus obtained from the data analysis indicate that the inefficiency of the management of financial resources. The results also show

that local authorities must focus on the development and correct execution of their budget. It also emerges from the analysis that budgetary control would make it possible to improve the financial management of the decentralized communities of the District of Bamako. The manuscript also has limitations, the main ones being: the sample size is small; access to the people chosen in our sample was very often very difficult, thus delaying the progress of the work and not all the people questioned answered the questionnaire sent.

Keywords: Budget management; budget ; local community ; District of Bamako; financial management.

1. Introduction

Les gouvernements de plusieurs pays d'Afrique francophones ont pris l'engagement ferme de lancer et d'approfondir le processus de décentralisation afin d'accroître la démocratie locale, de rapprocher les services publics des populations et de promouvoir le développement local à travers une approche participative (Ballo, 2022).

La décentralisation au Mali, à l'instar des autres pays d'Afrique francophones a connu un riche et long parcours. En effet, dès son accession à l'indépendance (1960), la nouvelle République a très vite pris conscience de l'importance d'une réforme de l'administration territoriale héritée de la colonisation française. Cette forte volonté politique apparaît clairement dans les lois fondamentales de la République, notamment dans les différentes Constitutions du Mali.

Ainsi, il a fallu attendre jusqu'à 1992 pour que cette nouvelle Constitution de la 3^{ème} République donne une place centrale à la décentralisation à travers le renforcement du cadre institutionnel (législatif et réglementaire), concernant les collectivités territoriales. Avant l'avènement de la démocratie au Mali, préconisée par la Constitution issue de la conférence nationale, qui stipule en son titre XI que « les collectivités territoriales sont créées et administrées dans les conditions définies par la loi et qu'elles s'administrent librement par des conseils élus, le Mali ne comptait que 19 communes urbaines (Kassibo, B. 1997).

En fait, sur la base de la décentralisation, des lois organiques ont permis le découpage administratif et territorial suivant : 08 régions, 49 cercles 703 communes et le District de Bamako (Sonia, 2010).

De ce fait, le District de Bamako est une collectivité territoriale dotée de personnalité morale et de l'autonomie financière. Il s'administre librement dans le cadre des lois et règlements. Il est régi par la loi 96-025 du 21/02/1996 portant statut particulier caractérisé par l'existence de sept (7) Collectivités Territoriales superposées : le District de Bamako et les six (6) communes¹. Le fait que le District de Bamako soit en même temps une collectivité territoriale et un niveau de déconcentration (région) composé de six communes constitue la principale source d'ambiguïté. (Lois et Décrets de la décentralisation au Mali, 6^{ème} Edition 2009). Le décret N°2019-0587/P-RM du 31 juillet 2019 portant régime financier spécifique des collectivités territoriales, dans son article 4 précise que pour la mise en œuvre de leur autonomie financière et l'accomplissement de leur mission de développement, les collectivités territoriales sont dotées d'un budget propre.

Le budget des collectivités décentralisées du District de Bamako comme les autres collectivités est l'acte par lequel sont prévues et autorisées, par le conseil, les recettes et les dépenses annuelles de leurs collectivités.

Cependant, l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget posent d'énormes problèmes en matière de gestion efficace et efficiente des collectivités décentralisées du District de Bamako.

Ces problèmes sont encore non résolus dans les collectivités décentralisées du District et résultent en partie des facteurs suivants : Le faible engagement des élus locaux dans la gestion, de façon efficace et efficiente, des affaires courantes de leurs collectivités ; l'inefficacité de la politique de gestion des ressources ; le manque de formation adéquate des agents ; l'absence et le non-respect du cadre organique dans les collectivités etc...

Les effets qui en découlent sont également nombreux et engendrent d'énormes dysfonctionnements : La mauvaise gouvernance ; les détournements de fonds ; et l'incapacité des collectivités décentralisées à assurer convenablement la couverture des charges publiques.

¹ Loi N°96 025 portant statut particulier du District de Bamako

Ainsi, pour pallier ces problèmes, la solution suivante peut être envisagée, à savoir : le renforcement du contrôle au niveau de l'élaboration, l'exécution et du suivi budgétaire des collectivités décentralisées du District de Bamako.

A travers ce manuscrit, nous voulons expliquer le rôle du contrôle budgétaire dans l'amélioration de la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako.

Pour l'atteinte de cet objectif dans le cadre de cette étude, notre problématique s'articule autour de deux questions fondamentales à savoir : le budget est-il élaboré, exécuté et suivi correctement dans les collectivités décentralisées du District de Bamako ? quel doit être le rôle du contrôle budgétaire dans les collectivités décentralisées du District de Bamako ?

Pour la réussite de ce travail, nous avons opté pour l'approche hypothético-déductive et la recherche documentaire.

Afin de mieux appréhender ces questions précédemment posées, notre papier sera structuré de la manière suivante : après une introduction en première position, en deuxième position, il y'aura la revue de la littérature, la troisième partie traitera l'approche méthodologique, la quatrième partie sera consacrée à l'analyse et discussion des résultats et enfin en dernière position, il y'ara la conclusion.

2. Revue de la littérature

Nous allons nous pencher dans cette partie du papier, sur la gestion financière des collectivités décentralisées dans un premier temps et sur le contrôle budgétaire dans un second temps.

2.1. Gestion financière des collectivités décentralisées

Les ressources financières sont d'une importante capitale dans la gestion efficace des collectivités décentralisées car, elles les permettent de faire face convenablement à leurs charges donc de promouvoir le développement local (Ballo, 2022). Selon Farvacque-Vitkovic et Kopanyi, (2016), « La gestion financière est un aspect déterminant de la gestion municipale. Elle permet aux collectivités locales de planifier, de mobiliser et d'utiliser les ressources financières de manière efficace et efficiente ».

Ces ressources financières qui sont composées des recettes fiscales locales, des recettes non fiscales locale, des transferts, des emprunts et des dons (Ballo, Guindo, Berthé et Traoré, 2023), doivent être minutieusement gérées par les collectivités.

La gestion des ressources financières des collectivités décentralisées est ainsi focalisée sur l'élaboration, l'exécution et le suivi budgétaire.

L'élaboration du budget est une étape très importante dans la gestion des ressources financières des collectivités décentralisées car, c'est à ce niveau qu'elles définissent le budget.

Le budget d'une collectivité locale est son plan financier annuel : il définit ses priorités en matière de fonctionnement et d'investissement pour l'exercice à venir, et décrit la manière dont les dépenses seront financées (Farvacque-Vitkovic et Kopanyi, (2016).

La budgétisation des collectivités consiste à cet effet, de faire une prévision des dépenses annuelles et une prévision des recettes à mobiliser pour couvrir les dépenses prévues et faire des investissements. Elle doit en réalité permettre aux collectivités de répondre aux besoins et par priorité. Elle est donc un processus intéressant pour la bonne gestion des collectivités.

Le processus de budgétisation est le moyen de déterminer les services publics qui seront assurés et la manière dont ils seront financés (Mikesell, 2011).

Les collectivités locales doivent veiller à ce que le budget soit correctement préparé. Après avoir été préparé, il est soumis au conseil municipal pour approbation. Une fois élaboré et adopté par le conseil, le budget doit être exécuté efficacement pour atteindre les objectifs fixés de ces collectivités.

Le processus d'exécution du budget comprend les différentes opérations donnant lieu à la transformation du document budgétaire en décision et en opérations financées par les ressources budgétaires. L'exécution du budget commence par le processus d'allocation des fonds, qui a pour objet d'assurer que les directions et autres services reçoivent les fonds affectés de manière systématique pour que les activités planifiées puissent être exécutées da manière ordonnée sans causer de problèmes de trésorerie à la municipalité (Mikesell, 2011). Le processus d'allocation permet aux responsables des services municipaux de planifier et d'exécuter les dépenses et les projets d'investissement locaux en fonction de la disponibilité des ressources. Une fois que les fonds sont

alloués, les collectivités procèdent au déblocage des crédits en faveur de leurs services d'exploitation sur une base mensuelle ou trimestrielle, de manière à contrôler les dépenses durant l'exercice (Mikesell, 2011).

Le produit des taxes et des impôts locaux et d'autres revenus est collecté. Les liquidités sont gérées de manière à ce que les fonds qui ne sont pas nécessaires de manière temporaire soient investis.

Les collectivités décentralisées du District de Bamako font face à des malversations financières et de problème de mobilisations et de gestion des ressources propres (Ballo, Diallo et Guindo, 2022).

De ce fait, force est de constater que les collectivités décentralisées du Mali n'arrivent pas à gérer correctement l'élaboration et l'exécution de leur budget. A cet effet, la plupart des collectivités décentralisées du District de Bamako ne parviennent pas à faire face à leurs charges courantes qui sont entre autres les dépenses de fonctionnement dont le salaire de personnel, à plus forte raison les dépenses d'investissement.

Cette littérature nous amène à formuler l'hypothèse suivante : La gestion des ressources financières des collectivités décentralisées du District de Bamako serait inefficace.

2.2. Contrôle budgétaire

Il serait important à ce stade de travail, de définir le contrôle budgétaire d'abord avant d'étayer le rôle du contrôle budgétaire dans la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako permettrait d'améliorer leur gestion.

2.2.1. Définition du contrôle budgétaire

Pour parler du contrôle budgétaire, il faut au préalable comprendre le budget. Ainsi, le budget est selon le PCG est comme « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant un programme déterminé ». Bouquin, (2008), quant à lui, « le budget est l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels ».

Le budget des collectivités décentralisées du District de Bamako est préparé, adopté, exécuté et contrôlé par les responsables communaux. Une fois établi, le budget doit être exploité et contrôlé afin d'atteindre les objectifs fixés des collectivités. Nous parlons de ce fait du contrôle budgétaire.

Le contrôle budgétaire est l'une des pratiques de contrôle les plus répandues dans les entreprises (Berland, 2009). Gervais (1983), définit le contrôle budgétaire comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- Rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts ;
- Informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- Prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires ».

Le contrôle budgétaire doit jouer un rôle primordial dans la préparation, l'adoption et l'exécution du budget des collectivités locales.

2.2.2. Rôles du contrôle budgétaire

Plusieurs auteurs ont donné leur avis sur les rôles du contrôle budgétaire différents les uns des autres. Ainsi, Baudet (1941) explique le rôle du contrôle budgétaire comme « la prévision et l'établissement du programme d'activité, l'observation continue des événements capables de modifier les prévisions, la recherche des causes d'écarts et la fixation des responsabilités, la coordination entre les différents services, le contrôle comptable des coûts de revient standards ». Hofstede (1967) estime que le rôle du contrôle budgétaire est « l'autorisation de dépenses, la planification, la prévision et la mesure des résultats ». Bunce, Fraser et Woodcock, (1995) vont aller plus loin en intégrant d'autres éléments tels que la performance. Selon eux, le contrôle budgétaire a pour rôle « la planification des moyens et affectation des ressources, l'évaluation des performances, l'outil de communication qui accroît la visibilité, l'établissement des prix de cession ».

A la lumière de ce qui précède, l'hypothèse qui suit : Le contrôle budgétaire des collectivités décentralisées du District de Bamako permettrait d'améliorer leur gestion.

L'étape suivante de ce manuscrit est Approche méthodologique de la recherche.

3. Approche méthodologique de la recherche

La réussite d'un travail scientifique dépend de son approche méthodologique. Alors, dans cette partie de l'étude, nous allons présenter notre modèle de recherche et l'échantillonnage.

3.1. Modèle de recherche

L'objectif de ce document de recherche est d'expliquer et de faire comprendre le rôle du contrôle budgétaire dans l'amélioration de la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako. L'atteinte de cet objectif est clairement liée à la confirmation ou infirmation des hypothèses formulées. Pour valider nos hypothèses, nous avons opté pour l'approche hypothético-déductive qui consiste à combiner une phase exploratoire et une étude de terrain. Pour le recueil des données, nous avons fait d'abord une démarche qualitative pour comprendre le rôle du contrôle budgétaire dans l'amélioration de la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako ensuite, une démarche pour tester les hypothèses retenues. Yin (1994) dans (Ballo, Diabaté et Guindo, 2022), propose aux chercheurs la possibilité de choisir entre cinq stratégies de recherche : les expériences, les enquêtes, l'analyse d'archives, les études historiques, les études de cas. Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons choisi les guides d'entretien et les enquêtes comme stratégie permettant de confirmer les hypothèses. La collecte des données à l'aide du questionnaire est le mode de collecte le plus répandu dans les recherches quantitatives, alors que les recherches qualitatives privilégient l'entretien et l'observation (Ballo, Diabaté et Guindo, 2022).

Notre étude porte sur le rôle du contrôle budgétaire dans l'amélioration de la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako, à cet effet, nous devons avoir plus d'informations quantitative et qualitative. Cela justifie notre choix de recourir au questionnaire et à l'entretien comme méthode de collecte de données.

Le choix des collectivités locales du District de Bamako qui sont au nombre de sept (7) élargit la population cible composée fondamentalement des maires et leurs Adjoints chargés des finances, des secrétaires généraux (SG), des chargés de budget, des chefs de services administratifs et juridiques (CSAJ), des chefs de services financiers et comptables (CSFC), des régisseurs de recettes et de dépenses de ces collectivités.

3.2. Echantillonnage

A ce niveau de recherche, le manuscrit est consacré à l'échantillonnage qualitatif et quantitatif.

3.2.1. Echantillonnage qualitatif

Les maires adjoints chargés des finances, les chargés de budget et les chefs de services financiers et comptables (CSFC) sont les plus placés pour expliquer le budget des collectivités décentralisées du District. Nous les avons dressés un guide d'entretien, au total quatorze (21) exemplaires. Six personnes ont accepté l'interview.

3.2.2. Echantillonnage quantitative

Nous avons fait un échantillonnage par choix raisonné dont la population mère est composée des maires et leurs Adjoints chargés des finances, des secrétaires généraux (SG), des chargés de budget, des chefs de services administratifs et juridiques (CSAJ), des chefs de services financiers et comptables (CSFC), des régisseurs de recettes et de dépenses de ces collectivités. Un échantillon constitué par choix raisonné se fait selon des critères théoriques où le jugement du chercheur détermine les critères (Thiéart, 2007). Ils sont au nombre de cinquante-six (56) qui ont reçu le questionnaire, mais seulement trente-deux (32) ont répondu favorablement au questionnaire.

4. Analyse et discussion des résultats

Cette section a pour objectif de mettre la lumière sur l'analyse des données et de mettre en exergue la discussion des résultats obtenus.

4.1. Analyse des résultats

La présente sous-section présente les résultats obtenus de l'analyse qualitative et de l'analyse quantitative.

4.1.1. Résultats obtenus de l'analyse qualitative

Nous avons pu effectuer six entretiens semi-directifs auprès des personnes ressources des collectivités décentralisées du District de Bamako. Les résultats obtenus montrent qu'il y a une absence de

prévision et d'établissement du programme d'activité dans les collectivités locales du District. Les résultats montrent également qu'il y a un manque de planification de mobilisation et d'affectation des ressources. Il ressort aussi, des entretiens qu'un contrôle budgétaire permettrait une bonne planification de mobilisations des ressources financières permettant de couvrir les dépenses des collectivités. Enfin, l'analyse qualitative indique l'inefficacité de gestion des ressources financières des collectivités décentralisées du District de Bamako et le rôle du contrôle budgétaire dans l'amélioration de leur gestion.

4.1.2. Résultats de l'analyse quantitative

Pour la confirmation des hypothèses, nous avons fait une analyse bivariée des résultats par le biais des tests de khi-deux. Cette analyse a été rendue possible grâce au logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 21.

4.1.2.1. Tests de khi-deux pour la confirmation de l'hypothèse 1

Les tests de khi-deux ont été effectués par le croisement des variables pour confirmer l'hypothèse 1 de cette étude qui s'intitule : La gestion des ressources financières des collectivités décentralisées du District de Bamako serait inefficace.

A cet effet, le tableau 1 indique le tri croisé entre l'inefficacité de la gestion des ressources financières et la prévision des dépenses.

Tableau 1 : Tri croisé entre l'inefficacité de la gestion des ressources financières et la prévision des dépenses

Indicateurs		Prévision des dépenses		Total
		Oui	Non	
Inefficacité de la gestion des ressources financières	Oui	5	15	20
	Non	8	4	12
Total		13	19	32

Source : Auteurs

La lecture de ce tableau laisse voir que vingt répondant sur trente-deux, confirment que la gestion des ressources financières des collectivités décentralisées du District de Bamako est inefficace. Parmi eux, quinze trouvent qu'il n'a pas de prévision de dépenses dans les collectivités locales du District. A cet égard, le tableau 2 illustre leurs tests de khi-deux.

Tableau 2 : Tests de khi-deux entre l'inefficacité de la gestion des ressources financières et la prévision des dépenses

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,398 ^a	1	0,020

Source : Auteurs

Le tableau ci-dessus montre un résultat statistiquement significatif : Khi-deux = 5,398 ; Ddl = 1 ; P = 0,020. La valeur de P est donc inférieure à 0,05. L'interprétation des résultats signale une association des variables « inefficacité de la gestion des ressources financières » et « prévision des dépenses ».

Le tableau 3 met en exergue le croisement entre l'inefficacité de la gestion des ressources financières et la prévision des recettes.

Tableau 3 : Tri croisé entre l'inefficacité de la gestion des ressources financières et la prévision des recettes

Indicateurs		Prévision des recettes		Total
		Oui	Non	
Inefficacité de la gestion des ressources financières	Oui	0	20	20
	Non	4	8	12
Total		4	28	32

Source : Auteurs

Dans le tableau 3, nous constatons que parmi les trente-deux enquêtés, vingt pensent que la gestion des ressources financières des collectivités décentralisées du District est inefficace. Il résulte de l'analyse

également que vingt et huit sur les trente-deux répondant mentionnent qu'il n'y a pas de prévision de recettes mobilisables. A cet effet, le tableau 4 montre leurs tests de khi-deux.

Tableau 4 : Tests de khi-deux entre l'inefficacité de la gestion des ressources financières et la prévision des recettes

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,619 ^a	1	0,006

Source : Auteurs

L'analyse de ce tableau donne un résultat très significatif statistiquement : Khi-deux = 7,619 ; Ddl = 1 ; P = 0,006. La valeur de P est cependant inférieure à 0,05. L'interprétation des résultats corrobore qu'il y a une dépendance entre la variable « inefficacité de la gestion des ressources financières » et « prévision des recettes ».

Le tableau 5 annonce le tri croisé entre l'inefficacité de la gestion des ressources financières et la couverture des charges.

Tableau 5 : Tri croisé entre l'inefficacité de la gestion des ressources financières et la couverture des charges

Indicateurs		Couverture des charges		Total
		Oui	Non	
Inefficacité de la gestion des ressources financières	Oui	0	20	20
	Non	6	6	12
Total		6	26	32

Source : Auteurs

Il ressort de l'analyse du tableau 5 que vingt personnes parmi les répondants sont favorables que la gestion des ressources financières des collectivités inefficace. Selon vingt-six enquêtés sur trente-deux, les collectivités locales du District de Bamako n'arrivent pas à faire face convenablement à leurs charges. De ce fait, la non couverture des dépenses par les recettes mobilisation, est due à l'inefficacité des ressources financières. Le tableau 6 indique leurs tests de khi-deux.

Tableau 6 : Tests de khi-deux entre l'inefficacité de la gestion des ressources financières et la couverture des charges

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	12,308 ^a	1	0,000

Source : Auteurs

Le tableau 6 nous renseigne clairement que le résultat est très significatif statistiquement : Khi-deux = 12,308; Ddl = 1 ; P = 0,000. La valeur de P est cependant inférieure à 0,05.

L'interprétation des résultats de ce tableau montre qu'il y a une dépendance entre la variable « inefficacité de la gestion des ressources financières » et « couverture des charges ».

Au regard de ce qui précède, nous notons que l'inefficacité de la gestion des ressources financières des collectivités décentralisées du District est liée à :

- (1) Manque de prévision des dépenses ;
- (2) Manque de prévision des recettes ;
- (3) La non couverture des charges.

Il est clair que l'inefficacité de la gestion des ressources financières dépend de ces trois variables, donc la gestion des ressources des collectivités locales est inefficace. Ceci nous amène à confirmer l'hypothèse 1 : La gestion des ressources financières des collectivités décentralisées du District de Bamako serait inefficace.

La seconde étape de l'analyse des données consiste à confirmer l'hypothèse 2 : Le contrôle budgétaire des collectivités décentralisées du District de Bamako permettrait d'améliorer leur gestion.

4.1.2.2. Tests de khi-deux pour la confirmation de l'hypothèse 2

Les tests de khi-deux ont été fait ici pour la confirmation de l'hypothèse 2. Ainsi, le tableau 7 présente le croisement entre le contrôle budgétaire et l'inefficacité de la gestion des ressources financières.

Tableau 7 : Croisement entre le contrôle budgétaire et l'inefficacité de la gestion des ressources financières

Indicateurs		Inefficacité de la gestion des ressources financières		Total
		Oui	Non	
Contrôle budgétaire	Oui	20	3	23
	Non	0	9	9
Total		20	12	32

Source : Auteurs

Le tableau 7 indique que vingt-trois sur trente-deux enquêtés pensent que le contrôle budgétaire permettrait d'améliorer la gestion financière des collectivités décentralisées. Vingt d'entre eux estiment que la gestion des ressources financières est inefficace. Cette analyse montre une dépendance des variables. Les tests de khi-deux correspondant à cette analyse se trouvent dans le tableau 8.

Tableau 8 : Tests de khi-deux entre le contrôle budgétaire et l'inefficacité de la gestion des ressources financières

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	20,870 ^a	1	0,000

Source : Auteurs

Il ressort de l'analyse de ce tableau 8 que le résultat est très significatif statistiquement : Khi-deux = 20,870 ; Ddl = 1 ; P = 0,000. La valeur de P est toutefois inférieure à 0,05. L'interprétation des résultats de ce tableau dénote qu'il y a une dépendance entre la variable « contrôle budgétaire » et « inefficacité de la gestion des ressources financières ». A cet égard, nous notons que la bonne gestion des ressources dépendrait d'un contrôle budgétaire.

Le tableau 9 désigne le tri croisé entre le contrôle budgétaire et l'élaboration du budget.

Tableau 9 : Croisement entre le contrôle budgétaire et l'élaboration du budget

Indicateurs		Elaboration du budget		Total
		Oui	Non	
Contrôle budgétaire	Oui	23	0	23
	Non	7	2	9
Total		30	2	32

Source : Auteurs

L'analyse des données du tableau 9 révèle que vingt-trois parmi les répondants trouvent que le contrôle budgétaire permettrait d'améliorer la gestion financière des collectivités décentralisées du District de Bamako. Trente personnes des enquêtés attestent que la réussite du contrôle budgétaire dépend de l'élaboration du budget. Le tableau 10 présente les tests de khi-deux correspondant à cette analyse.

Tableau 10 : Tests de khi-deux entre le contrôle budgétaire et l'élaboration du budget

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,452 ^a	1	0,020

Source : Auteurs

Le tableau 10 corrobore un résultat assez significatif statistiquement : Khi-deux = 5,452 ; Ddl = 1 ; P = 0,020. La valeur de P est toutefois inférieure à 0,05. L'interprétation des résultats de ce tableau annonce qu'il y a une association entre la variable « contrôle budgétaire » et « élaboration du budget ». A cet égard, nous mentionnons que l'efficacité du contrôle budgétaire dépend d'une part de l'élaboration du budget.

Le tableau 11 illustre le croisement entre le contrôle budgétaire et l'exécution du budget.

Tableau 11 : Croisement entre le contrôle budgétaire et l'exécution du budget

Indicateurs		Exécution du budget		Total
		Oui	Non	
Contrôle budgétaire	Oui	23	0	23
	Non	6	3	9
Total		29	3	32

Source : Auteurs

Le tableau 11 nous informe que vingt-trois parmi les répondants trouvent que le contrôle budgétaire permettrait d'améliorer la gestion financière des collectivités décentralisées du District de Bamako. Il nous renseigne également que vingt et neuf enquêtés sur trente-deux sont d'accord qu'un bon contrôle budgétaire dépend de l'exécution correcte du budget. Le tableau suivant illustre alors leurs tests de khi-deux.

Tableau 12 : Tests de khi-deux entre le contrôle budgétaire et l'exécution du budget

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,460 ^a	1	0,004

Source : Auteurs

Le tableau 12 indique un résultat très significatif statistiquement : Khi-deux = 8,460; Ddl = 1 ; P = 0,004. La valeur de P est toutefois inférieure à 0,05. L'interprétation des résultats du tableau 12 annonce qu'il y a une association entre la variable « contrôle budgétaire » et « exécution du budget ». A cet effet, nous notons que l'efficacité du contrôle budgétaire dépend d'autre part de l'exécution correcte du budget.

A la lumière de ce qui précède, nous constatons que le bon fonctionnement du contrôle budgétaire des collectivités décentralisées du District de Bamako dépend d'une part, de l'élaboration du budget et d'autre part, de l'exécution correcte du budget.

A partir de ces constats, nous confirmons l'hypothèse 2 de ce travail de recherche portant sur : Le contrôle budgétaire des collectivités décentralisées du District de Bamako permettrait d'améliorer leur gestion.

L'étape suivante de ce manuscrit est dédiée à la discussion des résultats obtenus.

4.2. Discussion des résultats

Il est important de rappeler que les collectivités décentralisées du District de Bamako sont confrontées à des problèmes de mobilisation et de gestion des ressources financières. Pour faire face à ces problèmes, ces collectivités doivent effectuer en permanence un contrôle sur la mobilisation et la gestion des ressources financières. A cet égard, elles doivent tenir compte du rôle du contrôle budgétaire dans l'amélioration de leur gestion.

Les résultats obtenus de l'analyse prouvent qu'il n'existe pas de prévision budgétaire en termes de dépense et de recette dans les collectivités décentralisées du District de Bamako. Ces résultats vont dans le sens contraire de ceux de Mikesell, (2011), lorsqu'il dit « La budgétisation des collectivités consiste à cet effet, de faire une prévision des dépenses annuelles et une prévision des recettes à mobiliser pour couvrir les dépenses prévues et faire des investissements. Elle doit en réalité permettre aux collectivités de répondre aux besoins et par priorité. Elle est donc un processus intéressant pour la bonne gestion des collectivités.

Le processus de budgétisation est le moyen de déterminer les services publics qui seront assurés et la manière dont ils seront financés ». Les résultats montrent aussi que la gestion des collectivités locales du District est inadéquate pour faire face à leurs charges. Ces résultats convergent vers ceux de Ballo, Diallo et Guindo, (2022) qui disent « les collectivités décentralisées du District de Bamako font face à des malversations financières et de problème de mobilisations et de gestion des ressources propres ».

Il révèle de notre analyse des données que le contrôle budgétaire des collectivités décentralisées du District de Bamako a pour rôle, d'améliorer leur gestion de manière efficace et efficiente. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Bunce, Fraser et Woodcock, (1995). Selon eux, le contrôle budgétaire a pour rôle « la planification des moyens et affectation des ressources, l'évaluation des performances, l'outil de communication qui accroît la visibilité, l'établissement des prix de cession ». Les résultats vont également dans le même sens que ceux de Hofstede (1967) qui estime que le rôle du

contrôle budgétaire est « l'autorisation de dépenses, la planification, la prévision et la mesure des résultats ».

5. Conclusion

Les collectivités décentralisées du District de Bamako s'administrent librement, elles ont une autonomie financière et accomplissent leur mission de développement. De ce fait, elles sont dotées d'un budget propre.

Le budget étant défini comme une prévision des dépenses et des recettes d'un exercice, joue un rôle capital dans le fonctionnement des collectivités. Locale du District de Bamako. Pour l'atteinte de cet objectif, les collectivités doivent mettre un accent particulier sur le contrôle budgétaire.

L'objectif de ce papier est d'expliquer le rôle du contrôle budgétaire dans l'amélioration de la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako.

Les résultats obtenus de l'analyse des données disponibles indiquent que les collectivités décentralisées du District n'arrivent pas à faire face à leurs charges à cause de l'inefficacité de la gestion des ressources financières. Il ressort de l'analyse que les collectivités doivent s'appesantir sur l'élaboration et l'exécution correcte de leur budget. L'analyse révèle également que le contrôle budgétaire permettrait d'améliorer la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako.

Comme toute recherche, cette étude présente aussi des limites. Au cours de l'élaboration de ce manuscrit nous avons rencontré quelques limites que nous allons énumérer. Ainsi dans un premier temps, la taille de l'échantillon est peu réduite, elle n'a pas fait l'objet d'une méthode statistique. Dans un deuxième temps, l'accès aux personnes choisies dans notre échantillon a été très souvent très difficile retardant ainsi l'avancement du travail. Troisièmement, toutes les personnes interrogées n'ont pas répondu au questionnaire adressé. Quatrièmement, les données ont fait l'objet d'une analyse bivariée descriptive accompagnée par des tests de khi-deux (Ballo, Diabaté et Guindo, 2022).

Ce travail de recherche a aussi des contributions :

- (1) Contribution managériale : nos résultats aident les responsables des collectivités décentralisées du District de Bamako à mettre un accent très particulier sur le contrôle budgétaire, afin d'améliorer leur gestion ;
- (2) Contribution théorique : ce travail enrichi la littérature existante sur le rôle du contrôle budgétaire dans les collectivités décentralisées ;
- (3) Contribution méthodologique : Cette étude apporte un plus dans l'expansion de la méthode mixte.

Pour des recherches futures, il serait judicieux d'exploiter le même terrain toute en intégrant toutes les collectivités décentralisées du Mali. Il serait aussi intéressant d'élargir la taille de l'échantillon pour la généralisation des résultats.

Références bibliographiques

1. Ballo, I., (2022), « Intégration des pratiques d'audit interne dans la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako », Thèse doctorale de l'Institut de Pédagogie Universitaire (IPU), p. 245.
2. Ballo, I., Diabaté, A. et Guindo, L.A (2022), « Nécessité des pratiques d'audit interne dans les collectivités décentralisées du District de Bamako », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 469-493.
3. Ballo, I., Diallo, H.A. & Guindo, L.A., (2022), « Intégration des pratiques d'audit interne dans la gestion des communes et du District de Bamako ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, « Volume 3, Issue 3-2 (2022), pp. 382-395 ».
4. (Ballo, I., Guindo, L.A., Berthé, B. et Traoré, Y., (2023), « Inefficacité de la perception de taxes municipales de la mairie de la commune VI du District de Bamako », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 426 – 441.

5. Baudet, R., (1941), « Le contrôle budgétaire et sa fonction », thèse, Lausanne.
6. Berland, N., (2009), « Contrôle budgétaire », Post-Print Hal, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal00340421>
7. Bouquin, H., (2008), « Le contrôle de gestion », 8^{ème} édition, Collection Gestion, Paris.
8. Bunce, P. Fraser, R. et Woodcock, L., (1995), « Advanced Budgeting : a journey to Advanced Management Systems », Management accounting Research, n°6, p. 253-265.
9. Farvacque-Vitkovic, C. et Kópanyi, M., (2016), « Finances municipales » dans Manuel à l'usage des collectivités locales. Groupe de la Banque mondiale, DOI : 10.1596/978-1-4648-0693-3.
10. Gervais, M., (1983), « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 2^{ème} édition, Economica, Paris.
11. Hofstede, G., (1967), « The Game of Budget control-How Live with Budgetary Control and yet be Motivated by them », Koninklijke Van Gorcum et Comp.
12. Kassibo B, (1997), « La décentralisation au Mali : Etat des lieux », Bulletin de l'APAD. <https://journals.openedition.org> consulté le 26/03/2022.
13. Lois et Décrets de la décentralisation au Mali, 6^{ème} Edition 2009.
14. Mikesell, J., (2011), « Fiscal Administration », Boston : Wadsworth.
15. Sonia L., (2010), « Mali : la politique de décentralisation à l'heure de l'agenda de Paris pour l'efficacité de l'aide », Politique Africaine 4(120), 129-152.
16. Thiétart, R.A., (2007), « Méthodes de recherche en management ». Dunod, 586 pages 3^{ème} édition.
17. Yin R.K. (1994), « Case Study Research, Design and Methods », 2^è édition, Sage publication.