

**La gouvernance locale et la mobilisation des ressources financières locales
en contexte subsaharien : étude de cas dans les collectivités locales
maliennes**

**Local governance and the mobilization of local financial resources in the
sub-Saharan context: a case study in Malian local authorities**

TOURE Kalifa Ahmadou

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Centre Universitaire en Recherche Economique et Sociale (CURES), Mali

SIDIBE Mahamadou

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Centre Universitaire en Recherche Economique et Sociale (CURES), Mali

Date de soumission : 26/11/2024

Date d'acceptation : 31/12/2024

Pour citer cet article :

TOURE. K.A. & SIDIBE. M. (2025) « La gouvernance locale et la mobilisation des ressources financières locales en contexte subsaharien : étude de cas dans les collectivités locales maliennes », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 27- 46.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de ce papier est de comprendre et d'expliquer les pratiques de gouvernance locale, et leurs influences sur la mobilisation optimale des ressources financières dans le contexte des collectivités territoriales de communes au Mali.

Ainsi sur la base d'une analyse qualitative de type inductive et exploratoire axée sur des entretiens semi-directifs menés auprès des personnes ressources, les résultats révèlent que les pratiques du mode communal de gouvernance locale mobilisées par la commune 6 du district de Bamako sont multiformes. Nos résultats montrent également que ces pratiques demeurent limitées dans leur capacité de susciter une mobilisation optimale des ressources financières en mesure de combler les demandes de la population.

Mots clés : gouvernance locale ; décentralisation ; ressources financières locales ; mobilisation optimale ; Mali.

Abstract

The objective of this paper is to understand and explain local governance practices, and their influences on the optimal mobilization of financial resources in the context of local authorities in Mali.

Thus, on the basis of an inductive and exploratory qualitative analysis based on semi-structured interviews conducted with resource persons, the results reveal that the practices of the communal mode of local governance mobilized by commune 6 of the district of Bamako are multifaceted. Our results also show that these practices remain limited in their ability to generate optimal mobilization of financial resources to meet the demands of the population.

Keywords: local governance; decentralization; local financial resources; optimal mobilization; Mali.

Introduction

Caractérisé par « l'effet de mode » (Pitseys, 2010 ; Fontan et al., 2001), ou de « l'affaire de temps » (Divay & Belley, 2012), le concept de gouvernance est polysémique, multidisciplinaire et pluriel. A ceci, Bovaird (2005) ajoute que son intérêt actuel a des origines multiples, et qu'il demeure contesté dans la théorie comme dans la pratique. Il est devenu indissociable du développement économique (Charreaux, 2011) et social. Il est défini comme une technique de gestion (Pitseys, 2010), et fait référence à l'exercice d'autonomie sur les plans politique, économique et administrative en vue de gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux (PNUD, 1997).

Comme l'a souligné Pitseys (2010, p. 207) : « la gouvernance est associée à tout et n'importe quoi ». C'est le cas par exemple de la gouvernance locale et décentralisation, qui sont liées, mais différentes (PNUD, 2009). Les deux notions « diffèrent principalement dans les parties prenantes au processus et dans le mode d'interaction entre les autorités, le secteur privé et la fonction publique » (Oslen, 2007, p.8). De même, elles recouvrent des nuances considérables (IRAM, 2008), qui seront abordées brièvement dans les lignes suivantes.

La gouvernance locale, caractérisée par certains comme le prolongement de la gouvernance urbaine et de la gouvernance régionale (Carassus & Baldé, 2020 ; Bovaird, 2005), vise à transférer le pouvoir aux populations locales en vue de réaliser un développement qui soit mené par les populations elles-mêmes et qui met l'accent sur la réduction de la pauvreté (UNCDF, 2003). Elle serait un moyen pour faciliter la mise en réseaux d'acteurs en rendant encore plus efficace la mobilisation des ressources (Greffé, 1992, cité par Fontan et al., 2001). Elle représente l'une des bases fondamentales de la décentralisation, voire du développement local (Leloup et al., 2003).

Les réformes de décentralisation, en particulier au Mali ont vu le jour suite à la nécessité de faire face à des fortes crises politiques, notamment celles des années 1990 (IRAM, 2008), et à un profond mécontentement des populations envers les administrations centrales et de leur style de gouvernance (Hilhorst, 2008). Elles ont permis de changer les modes d'administration et de représentation de structures communales (IRAM, 2008).

Les réformes de gouvernance locale et décentralisation, notamment la décentralisation financière¹ partagent principalement un objectif commun : la mobilisation et la maîtrise des ressources financières nécessaires au développement à l'échelle locale. Cependant, malgré

¹ « La décentralisation financière vise à transférer des ressources (ressources fiscale propres et subventions de l'Etat) et à attribuer une autonomie de gestion de ces ressources (fixation du niveau des ressources et les décisions sur leur affectation) à des organisations de niveau inférieur à celui de l'Etat » (IRAM, 2008, p.4).

l'importance de ces réformes, la problématique de la mobilisation des ressources financières locales demeure un sujet d'actualité. De même très peu d'études se sont intéressées à l'opérationnalisation de la gouvernance financière locale en Afrique subsaharienne, encore moins dans le contexte malien.

Ainsi, l'objet de ce papier est de comprendre et expliquer les pratiques de gouvernance locale, et leurs influences sur la mobilisation optimale des ressources financières dans le contexte des collectivités territoriales de communes au Mali. Pour répondre à cet enjeu, notre problématique s'articulera autour de la question suivante : Comment la gouvernance locale peut-elle contribuer à la mobilisation optimale des ressources financières locales ? De cette question centrale, découlent les questions spécifiques suivantes : Quelles sont les pratiques du mode communal de gouvernance locale mobilisées par la commune 6 du district de Bamako pour la mobilisation des ressources financières ? Quelles sont leurs influences sur la mobilisation optimale des ressources financières ?

Après l'introduction, le reste du papier est structuré en trois sections. La première présente la revue des écrits. La deuxième expose le cadre méthodologique. La troisième présente les résultats et discussion.

1. Revue de littérature

Après avoir mis en évidence les contours de la gouvernance locale (1.1), du mode communal de gouvernance locale (1.2), nous mettrons en lumière les liens liant le concept de gouvernance locale et la mobilisation des ressources en contexte africain (1.3).

1.1. La gouvernance locale : quels contours ?

La gouvernance locale est soumise à des contraintes et caractéristiques différentes de celles de la gouvernance en tant que telle (Olivier de Sardan, 2009). L'auteur souligne à cet effet « qu'un mode de gouvernance local inclut l'ensemble des modalités par lesquelles une institution locale, délivrant tels ou tels biens ou services publics ou collectifs, gère les ressources symboliques et matérielles qu'elle contrôle à cet effet, au nom d'une certaine conception de ses intérêts et de l'intérêt public ou collectif » (Olivier de Sardan, 2009, p.8). A cela, Gilly et al. (2004) ajoutent les évolutions des proximités institutionnelles, comme caractéristiques de la gouvernance locale.

La question de la gouvernance locale renvoie à plusieurs notions comme celle du développement local (Leloup et al., 2005), ou de décentralisation (PNUD, 2009). Le terme de gouvernance locale, dont les nouvelles structures ont été organisées par les Etats en vue de réaliser leur propre agenda (Bovaird, 2005), a fait l'objet de multiples définitions sans

toutefois constituer une conceptualisation commune (Danvide, et al., 2021 ; Carassus & Baldé, 2020 ; Divay & Belley, 2012 ; Olsen, 2007 ; Leloup et al., 2005 ; Bovaird, 2005 ; Bertrand et Moquay, 2004 ; Gilly et al., 2004 ; PNUD, 2004 ; Leloup et al., 2003). Par exemple, pour Gilly et al. (2004, p.193), la gouvernance locale « est le processus de structuration d'une mise en compatibilité de différentes modalités de coordination entre des acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre un problème productif ou, plus largement, de réaliser un projet collectif de développement ». Partant de cette définition, la gouvernance locale renvoie à une construction de proximité entre les parties prenantes pour le développement et la réalisation d'un projet à l'échelle locale. Par exemple, dans le cadre de notre étude, la gouvernance locale constituerait pour les parties prenantes à développer des mécanismes de pilotage de coordination en vue d'optimiser la mobilisation des ressources financières locales.

La notion de la gouvernance locale, au-delà de ses caractères polysémique et multidimensionnel, s'appuie sur une variété de cadres théoriques. La théorie de l'agence (Hill et Jones, 1992) ou la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) permet d'analyser les relations des parties prenantes qui peuvent ne pas partager les intérêts communs. La théorie du choix public (Buchanan et Tullock, 1965), adaptée dans le contexte des organisations du secteur public (Giroux et Deis, 1991), propose une compréhension raisonnable du comportement politique en fonction de l'intérêt des individus concernés par le processus (Beauregard et al., 2006 ; EL-Batal, 2012).

Par ailleurs, la gouvernance locale a fait l'objet de multiples publications, notamment en termes de piliers, dimensions et/ou composantes (tableau 1)

Tableau 1 : Piliers, dimensions et/ou composantes de la gouvernance locale

Auteur (s)	Gouvernance locale
Cannac et Godet (2001)	<p>Piliers et/ou principes</p> <ul style="list-style-type: none"> - La transparence de l'information, - La lisibilité des budgets, - L'évaluation publique des projets ex ante et ex post, - La séparation des responsabilités, - La limitation du cumul des mandats, - Le rôle des différentes parties prenantes, notamment la reconnaissance des prérogatives à l'opposition politique

<p>PNUD (2004)</p>	<p>Piliers et/ou principes</p> <ul style="list-style-type: none"> - La participation citoyenne, - Les partenariats entre acteurs clés au niveau local, - La capacité des acteurs locaux dans tous les secteurs ; - Les flux multiples d'informations ; - Les institutions de responsabilisation et orientation favorable aux pauvres.
<p>Carassus & Baldé (2020)</p>	<p>Dimensions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stratégique : Elle peut être perçue comme un processus de rapprochement, voire d'homogénéisation, des pratiques entre plusieurs collectivités géographiquement proches et unissant des acteurs divers. - Structurelle : Elle se focalise sur l'organisation de la structure administrative et politique de l'établissement public considéré, la localisation des pouvoirs, des responsabilités, ainsi que les lieux de cohabitation et de partage du pouvoir entre les politiques et les personnels administratifs. - Décisionnelle : Elle se focalise sur le processus par lequel les décisions sont prises et la manière dont les parties prenantes interviennent dans ce processus. - Relationnelle : Elle requiert concertation, coordination et coopération partenariale entre tous les acteurs intervenant sur un territoire pour l'intervention publique permettant la réalisation de l'intérêt général. - Informationnelle : Elle s'intéresse aux mécanismes et outils permettant d'accroître la transparence de la prise de décision politique et de l'action publique en général, tant en interne qu'en externe.
<p>Gilly et al. (2004)</p>	<p>Composantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - La relation salariale locale, dont différents types peuvent être repérés en fonction des logiques productives qui structurent les systèmes productifs locaux - Le mode de coordination entre entreprises, selon qu'il renvoie principalement à la compétition entre les acteurs, ou au contraire, qu'il relève davantage de relations de partenariat - Le mode d'insertion et d'intervention des acteurs publics, qui diffère

	<p>selon les espaces productifs locaux en fonction de leur dynamique propre et de leur cohérence d'ensemble</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le positionnement de l'espace local au sein de la division spatiale du travail - Le mode d'exercice de la contrainte monétaire et financière sur la trajectoire de développement du système productif local
--	--

Source : auteurs

1.2. Le mode communal de gouvernance locale : qu'en est-il ?

Olivier de Sardan (2010, p.17) définit le mode de gouvernance comme « un dispositif institutionnel de délivrance de biens et services publics ou collectifs, selon des normes officielles et pratiques spécifiques, mobilisant des formes d'autorité spécifiques ». La littérature met en exergue une diversité de modes de gouvernance locale. Nous insisterons particulièrement dans ce papier sur la typologie de Olivier de Sardan (2009, p.1). Ainsi l'auteur propose huit modes de gouvernance locale, à savoir les modes : chefferial, associatif, communal, étatique, projectal, mécénal, religieux et marchand (Olivier de Sardan, 2009, p.1). Toutefois, en raison de notre objet d'étude, nous mettrons ici l'accent sur le mode communal de gouvernance locale issu des phénomènes de décentralisation (Olivier de Sardan, 2010, p.10), et assez proche du « regime de la gouvernance multilatérale ou partenariale² » de Petrella & Richez-Battesti (2010) (tableau 2).

Tableau 2 : Le mode communal de gouvernance locale

Acteurs stratégiques (institutions)	Conseils municipaux – Maires – Adjoints au Maire – Les partenaires techniques et financiers (PTF) – société civile – ONG nationales et internationales
Biens délivrés	Etat-civil – Intermédiation avec l'Etat – Intermédiation avec agences de développement – Régulations foncières – Représentation communauté – Aide sociale – Gestion conflits – Sécurité – Gestion des infrastructures – Perceptions taxe
Exemples de normes pratiques	Privilégisme - Maires absentéistes - Importance des tentatives de destitution - Financement sur budget communal des missions et

²« La gouvernance multilatérale ou partenariale insiste sur l'implication d'une diversité d'acteurs publics et privés dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques locales. Les pouvoirs publics jouent un rôle de facilitateur dans la gestion de la vie collective locale aux côtés d'une pluralité d'acteurs, publics et privés » (Petrella & Richez-Battesti, 2010, p. 56)

	interventions de l'Etat- Délégation des investissements aux projets Marchés comme ressource principale - Reconnaissance honorifique des chefs - Financement de spécialistes occultes - Budgets fictifs
Redevabilité (accountability)	Officielle : électeurs ; conseil municipal Pratique : partis politiques et commerçants ; chefferie (parfois)
Facteurs éventuels d'une amélioration de la qualité des services fournis	Personnalité du responsable (dont : son investissement religieux ou éthique personnel, sa biographie, etc...) - Statut social - Richesse - Formation professionnelle - Appartenance politique - Réseaux sociaux - Relations avec la tutelle - Capacité d'animation et d'organisation - Homogénéité politique du conseil communal ou du parti dominant (lutttes factionnelles) et relations maire et conseillers - Importance et nature des infrastructures communales- Rôle et formation personnel communal (SG) - Présence d'un mouvement citoyen ou social local - Nature de l'opposition - Liens avec des PTF, ONG, coopération décentralisée, etc.
Transformations historiques et grandes variantes géographiques	Récent du côté francophone liées à des réformes de décentralisation - plus ancien côté anglophone - Non soutien réel Etat Intérêt croissant des PTF Règles du jeu introduites d'en haut, ou de l'extérieur

Source : tiré et adapté de Olivier de Sardan, 2009, p. 35

1.3. La gouvernance locale et mobilisation optimale des ressources en Afrique : quels liens ?

La gouvernance locale dans le contexte des pays de l'Afrique Francophone est marquée par les formes de décentralisation et de déconcentration (Danvide, et al., 2021). L'un des objectifs majeurs communs des reformes de la décentralisation et de la gouvernance locale serait la mobilisation optimale des ressources à l'échelle locale, voire la construction de la territorialité et d'appropriation des ressources (Leloup et al., 2005). Hilhorst (2008, p.19), ajoute que, « l'augmentation des recettes fiscales est un sujet de préoccupation majeur pour beaucoup de collectivités territoriales, car elles ont besoin de ces ressources pour fonctionner et pour investir ».

Dans le contexte du Mali, le gouvernement à l'instar des autres gouvernements subsahariens, dans sa politique de gouvernance a décidé de mettre l'accent sur la décentralisation. Dans le cadre de sa gouvernance financière locale, l'Etat malien a adopté les lois n°96-058 du 16 octobre 1996 et n°00-044 du 7 juillet 2000 pour déterminer les ressources financières allouées,

d'une part, au District de Bamako et aux six communes qui le composent, et d'autre part, aux autres communes, aux cercles et aux régions. Par la suite, les lois N°2011-036 du 15 juillet 2011 et N °2018-62 du 5 novembre 2018 relative aux ressources fiscales des Communes, des Cercles et des Régions ont été adoptées.

Dans la prochaine section, nous allons mettre en lumière le cadre méthodologique mobilisé dans notre recherche.

2. Méthodologie

Dans cette section, nous expliquons et justifions notre choix méthodologique de l'étude qualitative basée sur l'étude de cas (2.1), puis nous présentons le cas étudié (2.2), enfin le protocole de collecte et d'analyse des données (2.3).

2.1. Étude qualitative basée sur l'étude de cas

Notre objectif est de mettre en lumière comment la gouvernance locale peut contribuer à la mobilisation optimale des ressources locales. Pour atteindre cet objectif, nous avons inscrit notre recherche dans le cadre d'une approche qualitative. Le choix de cette approche se justifie par le fait que « les données qualitatives permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local (Miles et Huberman, 2003). D'ailleurs, ces auteurs soulignent que les découvertes dues aux études qualitatives revêtent un caractère d'indéniableté » (Miles et Huberman, 2003, p.12). Le mode de raisonnement adopté dans cette recherche est inductif. Ce choix se justifie par le fait qu'il est fondé sur l'analyse de discours des acteurs à l'échelle locale.

De même, nous avons opté pour la stratégie de l'étude de cas. Cette dernière permet de comprendre « le quoi et le comment d'un sujet en optant pour un ancrage de proximité » (Miles et Huberman, 2003, p. 27). Plus particulièrement, nous avons fait recours à l'étude de cas unique, puisque le cas de la commune 6 du district de Bamako est représentatif ou typique (Yin, 2003).

2.2. Description du cas étudié

Notre échantillon porte sur la commune VI du district de Bamako. Ce choix a été fait suivant l'échantillonnage raisonné ou l'échantillonnage séquentiel dirigé par une réflexion conceptuelle (Miles et Huberman, 2003, p. 58). En effet, le choix de cette commune se justifie par le fait qu'elle représente l'une des six communes du district de Bamako, ayant un effectif de population représentatif, et un potentiel de ressources financières supérieur à celui des autres communes (tableau 3).

Tableau 3 : Présentation de la commune 6 du district de Bamako

Caractéristiques	Communes 6 du district de Bamako
Localisation géographique	<p>La commune 6 est l'une des six communes que compte le district de Bamako. Elle est une commune urbaine située sur la rive droite du fleuve Niger et couvre la partie Sud Est du District de Bamako. Elle est limitée à l'Ouest par la Commune V, au Sud par la limite Sud du District et au Nord par le fleuve.</p> <p>La grande mairie de Sogoniko de la commune 6 est un établissement public à caractère administratif. Elle se situe à Sogoniko et gère quatre sous-mairies situées à Magnambougou, Banakabougou, Senou et Faladiè.</p>
Superficie, nombre de quartiers et nombre d'habitants	<p>Avec une superficie de 6999 hectares, elle compte dix quartiers administratifs dont trois à caractère urbain et Sept semi-rural. Elle est la plus grande des six communes et la plus peuplée du District de Bamako avec environ 900 000 habitants.</p>
Organisation et fonctionnement	<p>Elle est dirigée par un conseil communal composé des membres élus par les électeurs de la Commune. Ce conseil règle par ses délibérations les affaires de la Commune, notamment celles relatives au développement économique, social et culturel. Au sein du Conseil communal, l'ordre de préséance est établi comme suit : le Maire ; les Adjoints dans l'ordre d'élection ; les autres conseillers suivant l'âge. Quant au bureau communal qui est l'organe exécutif de la Commune, il est composé du Maire et de ses adjoints. Le Maire est le chef de l'organe exécutif et de l'administration de la commune.</p>
Les services propres	<p>Les secondaires d'Etat Civil (4 mairies secondaires) - Le Bureau de recensement - Le Centre de lecture et d'Animation pour enfants (C.L.A.E) - La bibliothèque communale - La Mairie.</p>
Les ressources financières	<p>Les ressources financières sont composées :</p> <p>Des ressources propres : Ce sont les impôts et taxes régis par le CGI et le LPF ; produits des taxes régis par le code Minier ; redevances</p>

	instituées en rémunération de services rendus Et des ressources extérieures : provenant de l'Etat ou des Bailleurs de fonds. Ce sont les emprunts autorisés, les dons et legs.
--	--

Source : auteurs, étude de terrain 2024

2.3. Protocole de collecte et d'analyse des données

L'étude a été menée entre avril et début juin 2024. Pour assurer la validité de notre recherche (Yin, 2003), nous avons fait recours à la technique de multi-angulation (triangulation des sources et les méthodes de collecte de données). En effet, en plus de l'analyse des documents (compte rendu du conseil communal, règlements, lois, et autres documents officiels), nous avons eu recours à l'observation non participante avec l'accord des personnes concernées et cela via des rencontres ou des séances de travail dans la commune VI du district de Bamako (Quivy et Campenhoudt, 2006), comme dans celles de la journée de restitution publique du compte administratif et des activités, ou de la session ordinaire du conseil communal.

De même, nous avons mené des entretiens semi-structurés (Fossey et al., 2002) auprès des personnes ressources. Ainsi, pour la sélection des répondants, nous avons utilisé à la fois les techniques de choix raisonné, la saturation théorique (Miles et Huberman, 2003) et de l'effet boule de neige (Fossey et al., 2002). Ces techniques nous ont permis d'identifier les personnes ressources pour notre étude. Pour des raisons de confidentialité, nous avons procédé à la codification des terrains (Tableau 4).

Tableau 4 : Informations relatives aux entretiens

Codification des Terrains	Statut des répondants
Entretien A	1 Dirigeant
Entretien B	1 Cadre du Secrétariat général
Entretien C	2 Adjointes au Maire
Entretien D	1 Cadre de Service financier
Entretien E	1 Point focal PDSEC
Entretien F	1 Responsable de service du développement communautaire
Entretien G	1 Représentant de l'Etat
Entretien H	1 Responsable informatique

Source : auteurs, étude de terrain 2024

Au total, neuf (09) personnes ont été interviewées pendant 30 à 55 min. Tous les entretiens semi-structurés ont fait l'objet d'enregistrement et de prise de note, puis ont été retranscrits.

Nous avons par la suite utilisé la méthode de l'analyse de contenu pour analyser les données, puisque, nous sommes en présence des données riches (Quivy et Campenhoudt, 2006).

Dans la prochaine section, nous présenterons et discuterons les résultats de notre recherche.

3. Résultats et discussion

Dans cette section, il s'agira pour nous de présenter et discuter les différentes pratiques de gouvernance locales et leurs influences sur la mobilisation des ressources financières. Cela étant, notre étude de terrain révèle plusieurs pratiques de gouvernance locale mobilisées par la commune 6 du district de Bamako dans le cadre de la mobilisation des ressources financières. Ces pratiques concernent entre autres : les contrôles des ressources financières (3.1), la participation citoyenne (3.2), les partenariats entre acteurs et la capacité des acteurs à l'échelle locale (3.3), et la transparence de l'information et la communication locale (3.4).

3.1. Contrôles des ressources financières

Pour rappel, le District de Bamako est divisé en six communes, dont la commune 6. Le contrôle du district de Bamako et des communes qui le composent est exercé suivant le nouveau dispositif institué par trois principales lois : N°2017-051 du 02 octobre 2017 portant code des collectivités territoriales, N°2017-052 du 02 octobre 2017 déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales, et N°2017-053 du 02 octobre 2017 portant statut particulier du district de Bamako.

Nos résultats révèlent divers types de contrôles prévus par les textes au sein de la commune 6 à l'instar des autres communes du district de Bamako (tableau 5).

Tableau 5 : types de contrôles prévus par les textes

Types de contrôles	Caractéristiques
Contrôle sur les organes	Exercé par le représentant de l'Etat dans le District, ce contrôle consiste en l'appréciation de la régularité de leur fonctionnement, en la sanction des fautes commises et la prise des mesures liées aux dysfonctionnements constatés. Ce dernier est chargé d'apporter des appui-conseils à la commune. Par exemple, le représentant de l'Etat, peut proposer des sanctions disciplinaires (suspension ou dissolution) à l'encontre des membres du conseil communal ou du Maire de la commune.

<p>Contrôle sur les actes</p>	<p>Exercé aussi par le représentant de l'Etat dans le District, ce contrôle consiste en la vérification de la légalité des actes. Par exemple, le représentant de l'Etat doit vérifier si le Maire a reçu l'autorisation du Conseil communal dans la fixation des tarifs des redevances, ou la contraction des emprunts, etc.</p> <p>Le contrôle des actes comporte deux phases :</p> <p>Administrative : contrôles de la légalité externe et Interne.</p> <p>Juridictionnelle : contrôle exercé par le juge des Comptables publics, consiste en un examen du compte de gestion accompagné du compte administratif.</p> <p>Le contrôle des actes budgétaires : Ce contrôle comporte l'approbation préalable des budgets et le contrôle budgétaire</p>
<p>Autres contrôles relatifs aux actes financiers</p>	<p>Le contrôle du compte de gestion : est exercé par le Comptable public désigné au sein de la commune sous le vocable de Receveurs percepteurs. Ces derniers dirigent et surveillent pour le compte de la commune, les assiettes de toutes les impositions sur rôles, par exemple, le recouvrement des recettes, ou des créances constatées par un contrat etc</p> <p>Contrôle de régularité et de performance de la gestion</p> <p>Locale : Ce contrôle est exercé par les services spécialisés de l'Etat. Rare en pratique, ce contrôle consiste en une comparaison des résultats obtenus avec les moyens mis à la disposition.</p>

Source : auteurs, étude de terrain, 2024

Cependant, malgré ces différents dispositifs de contrôles prévus par les textes évoqués ci-dessus, les résultats révèlent une insuffisance ou une absence de ces contrôles, dont la conséquence est inévitablement la pénurie des ressources financières propres : « *chez nous, en 2022, on avait fait une prévision de plus de dix milliards de francs CFA pour les recettes générales. Finalement, nous n'avons pu réaliser qu'un montant de moins de huit milliards* » (Entretien D).

L'insuffisance des ressources financières suscite l'incapacité de la commune à faire face à des dépenses : « *En 2022, la mairie de la commune 6 prévoyait une dépense d'investissement de plus d'un milliard, mais elle n'a réalisé que 214 million* » (Entretien B)

Les causes de l'inefficacité des contrôles sont multiples. De manière générale, le modèle de recouvrement des recettes est dysfonctionnel et axé sur un dispositif traditionnel :

« La commune 6 est pratiquement la plus grande commune du district de Bamako, et aussi la plus peuplée avec un taux de recouvrement de la TDLR de 1%. Ce sont des difficultés. Alors que si ce taux était correctement recouvert, ça allait nous permettre de gérer plus de deux milliards de FCFA » (Entretien C).

De même, le recouvrement des recettes est toujours assuré par les services de recouvrement de la mairie de la commune 6, alors qu'il devrait être réalisé par le receveur percepteur de la commune conformément à l'article 11 de la loi 96-058³.

3.2. La participation citoyenne

Les répondants reconnaissent l'importance de la participation citoyenne aux affaires locales. Selon eux, elle constitue une condition indispensable au succès des réformes de la décentralisation et de la gouvernance locale :

« Les forums de rencontres avec les acteurs de la société civile, peuvent faciliter la mobilisation de la population et des ressources locales, et cela à travers l'information et la sensibilisation des populations. Au-delà de tout ça, la participation des populations dans les prises de décisions, l'élaboration des budgets, le suivi des plans de développement est capital pour le succès des actions locales » (Entretien A).

D'ailleurs, la participation citoyenne est règlementée par les textes juridiques. En effet, conformément à la nouvelle réglementation⁴, le représentant de l'Etat est sensé vérifier la tenue régulière des consultations villageoises, de fractions et de quartiers, avant le débat public.

Par exemple, la planification participative est recommandée pour appuyer la commune dans l'élaboration du Plan de Développement Social, Economique et Culturel (PDSEC) :

« Le document de planification prend en compte l'ensemble des préoccupations des populations. Donc le processus commence par le diagnostic villageois, mais nous sommes dans une commune urbaine, donc ce sont des quartiers. Nous prenons les préoccupations à travers les AG au niveau des quartiers, et après, nous essayons de compiler à travers un atelier que nous organisons, voir effectivement ce que les populations ont exprimé en termes de besoins à la base » (Entretien E).

³Les comptables du trésor sont chargés de la mise en recouvrement, la perception et la comptabilisation des impôts et taxes du District et des Communes qui composent le District (Art. 11 de la loi 96-058).

⁴ Article 245 de la loi n°2017-051 du 02 octobre 2017 stipule que « pour le budget communal, le débat public est précédé de la consultation des Conseils de villages, de fractions ou de quartiers constituant la Commune »

Toutefois, notre étude révèle, une participation citoyenne, notamment une gestion participative des ressources locales bien en deçà des attentes :

« Chez nous, la planification participative est prévue par les textes, par exemple, dans le cadre du débat d'orientation budgétaire. Nous consultons les citoyens sur les questions relatives à la gestion locale. C'est vrai, ce n'est pas une consultation régulière puisqu'elle demande des moyens » (Entretien C). Dans le même sens, d'autres répondants ont avancé des arguments similaires : *« nous avons compris que nous devons collaborer avec les populations en les impliquant davantage dans les actions de gouvernance locale ou de développement local »* (Entretien C).

Ces constats corroborent ceux de IRAM (2008, p.24), qui souligne que : *« la relation entre les citoyens et les conseillers qu'ils ont élus pour les représenter au niveau des collectivités locales est très distante, voire inexistante »*. Ces constats sont proches de celui de Hilhorst (2008, p.22), qui souligne que *« la participation de la société civile à la prise de décision et au suivi est essentielle pour parvenir à un changement durable »* ou de ceux de Divay & Belley, (2012, p.12), qui soutiennent que : *« la gouvernance locale est assimilée au pilotage délibéré, assumé par un petit nombre de personnes, même si dans certains exercices, la participation citoyenne peut être très large »*.

3.3. Les partenariats entre acteurs et la capacité des acteurs à l'échelle locale

Comme l'a souligné, Devas (2004), la gouvernance locale est déterminée par une multitude d'acteurs locaux. Ces derniers contribuent à façonner le milieu local suivant un poids varié (Divay & Belley, 2012).

Dans notre étude de cas, les résultats montrent que la gouvernance locale mobilisée dans la commune 6 du district de Bamako dans le cadre de la mobilisation des ressources financières locales est traitée par les autorités politiques locales. Toutefois, nos résultats révèlent un engagement de ces autorités, bien en deçà des attentes dans le cadre de la bonne gouvernance locale : *« c'est triste de le dire, les partis politiques représentant le conseil de la commune ne s'activent qu'à l'approche des élections. Ils exercent très peu d'activités dans le cadre du développement local ou de la bonne gouvernance locale. Leurs principales activités tournent autour de la culture, le sportif ou la publicité »* (Entretien G). D'autres répondants soulignent une insuffisance d'implication et d'initiatives des autorités politiques locales dans la mobilisation optimale des ressources financières : *« je pense que les autorités locales doivent s'impliquer sincèrement et développer plus d'initiatives pour une meilleure mobilisation des ressources financières locales »* (Entretien G). Dans le même ordre

d'idées, certains repondants mettent l'accent sur la gestion sincère des ressources : « *une bonne mobilisation des ressources financières ne peut marcher sans une amélioration des dépenses* » (Entretien F). Ces résultats vont dans le même sens que celui de Hilhorst (2008, p.18), qui soulignent que « *les élus et le personnel des collectivités territoriales n'agissent pas toujours de façon transparente ni dans l'intérêt de tous les citoyens* ».

Nos résultats montrent également que les autorités politiques locales dans l'exercice de leurs fonctions, sont accompagnées le plus souvent par d'autres acteurs comme l'État à travers ses transferts financiers (ressources provenant de l'État ou des bailleurs de fonds), ou les partenariats publics – privés à travers la construction et la gestion des équipements publics marchands comme les gares routières, marchés etc, la société civile à travers son rôle de sensibilisation et d'encadrement des populations locales. Ces résultats sont corroborés par ceux de Divay & Belley (2012), qui soulignent que le secteur privé et la société civile jouent un rôle clé dans la gouvernance à travers leurs décisions stratégiques d'investissement et de mobilités, ou de Hilhorst (2008), qui mentionne que les bailleurs de fonds interviennent au groupe consultatif sur la décentralisation en apportant des soutiens financiers.

Toutefois, nos résultats révèlent une faible coordination des actions des différents acteurs ou une absence de concertation entre les différents acteurs, ou des difficultés relationnelles rencontrées dans le cadre de la collaboration d'où l'inefficacité de ces actions, ou ont souvent un caractère ponctuel avec des effets limités.

3.4. La transparence de l'information et la communication locale

Comme l'a souligné Beauregard *et al.* (2006, p.39), « *une bonne gouvernance passe par la transparence de l'information et de la communication locale* ». Cela étant, nos résultats révèlent d'une part, l'existence d'un Centre d'Orientation, de Documentation et d'Information du Bureau du Citoyen (CODI) au sein de la Mairie du District de Bamako : « *le CODI a été mis en place dans le but de permettre aux citoyens d'avoir accès aux informations et documents administratifs à moindres coûts et de façon rapide* » (Entretien H).

D'autre part, le déploiement des antennes de CODI était prévu au sein de la Mairie de la Commune 6 et celle des autres communes du district de Bamako, en vue de faciliter l'accès aux informations d'un grand nombre de citoyen. Toutefois, à ce jour, il n'existe pas d'antenne de CODI au sein de la mairie de la Commune 6. Selon les repondants, les autorités politiques locales utilisent d'autres canaux de communication : « *nous utilisons le plus souvent les antennes des radios communautaires pour rester en contact avec les populations locales* » (Entretien C).

Les résultats montrent également une insuffisance de l'information financière par le fait de l'absence ou de l'inexistence du suivi des redevables et usagers dans l'acquittement de leurs dettes.

Conclusion

La présente recherche avait pour objectif de comprendre le phénomène de gouvernance locale dans la mobilisation des ressources financières locale en contexte subsaharien, notamment dans la commune 6 du district de Bamako au Mali. Nos résultats montrent une diversité de pratiques de gouvernance locale mobilisées par la commune 6 du district de Bamako dans la mobilisation des ressources financières. Ces pratiques concernent entre autres : les contrôles des ressources financières, la participation citoyenne, les partenariats entre acteurs et la capacité des acteurs à l'échelle locale, et la transparence de l'information et la communication locale. Nos résultats montrent également que ces pratiques constituent certes un progrès, toutefois, elles n'ont pas une influence significative sur la mobilisation des ressources financières locales. Cette situation s'explique principalement par une insuffisance ou une absence de contrôles sur les ressources financières, voire la corruption.

Sur le plan managérial, notre recherche conduit à s'interroger sur l'émergence des formes de pratiques de gouvernances locales dans l'optique de mobilisation des ressources financières. Elle permet de donner aux parties prenantes une grille d'analyse de leurs pratiques ou méthodes, afin de les améliorer. Sur le plan scientifique, les recherches sur la gouvernance locale en contexte subsaharien sont rares. Notre recherche permet en partie de combler ce manque. En sus, notre recherche a permis d'enrichir les apports de la connaissance sur le concept de gouvernance locale, notamment le modèle communal de gouvernance locale.

Toutefois, notre recherche présente un certain nombre de limites. Notre recherche basée sur la méthodologie des études de cas, notamment l'étude de cas unique est confrontée à des risques de généralisation des résultats. En termes de perspectives de recherche, il s'agirait pour nous d'étendre l'étude à toutes les autres communes du district de Bamako et les autres collectivités territoriales maliennes.

BIBLIOGRAPHIE

Beauregard, C., Carassus D., Ebondo, W. M. E. et Fouda, O.M. (2006). Les mécanismes de gouvernance publique locale : une comparaison à l'échelle internationale. 7èmes Rencontres Ville-Management, Douala, Cameroun. FFhal-03079964.

Bertrand, N., & Moquay, P. (2004). La gouvernance locale, un retour à la proximité. In : Économie rurale. N°280. Proximité et territoires. pp. 77-95 ; [https:// doi : https://doi.org/10.3406/ecoru.2004.5474](https://doi.org/10.3406/ecoru.2004.5474)

Bovaird, T. (2005). La gouvernance publique : comment maintenir un juste équilibre entre le pouvoir des intervenants dans une société en réseau ? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71, 223-235. <https://doi.org/10.3917/risa.712.0223>

Buchanan J. et Tullock G. (1965), “*Calculus of Consent*“, Ann Arbor University of Michigan Press.

Carassus, D., et Baldé, K. (2020). « Analyse de la gouvernance publique locale : proposition d’une grille de lecture et caractérisation exploratoire des pratiques de l’intercommunalité française », Finance Contrôle Stratégie [En ligne], NS-7 | 2020, mis en ligne le 09 janvier 2020, consulté le 26 septembre 2023. [https:// doi.org/10.4000/fcs.3990](https://doi.org/10.4000/fcs.3990)

Cannac, Y et Godet, M. (2001), « La bonne gouvernance : l’expérience des entreprises, son utilité pour la sphère publique », *Futuribles*, n° 265, juin.

Charreaux, G. (2011). Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale. Cahier du FARGO n° 1110402 Version 1. Université de Bourgogne, LEG (FARGO)-UMR 5118

Danvide, T- B., Banon, F., et Edea, O-E. (2021). Gestion communale et gouvernance locale en Afrique francophone : analyse de pistes pour une amélioration des performances par l’intelligence territoriale. (EDUCI) 2021 *Revue de Géographie Tropicale et d’Environnement*, n°1.

Devas, N. (2004). Urban Poverty and Governance in an Era of Globalization, Decentralization and Democratization. In *Urban Governance, Voice and Poverty in the Developing World* (Devas, N., Amis, P., Beall, J., Grant, U., Mitlin, D., Nunan, F. and Rakodi, C. (eds)

Divay, G. & Belley, S. (2012). La gouvernance locale à l’épreuve de la mouvance territoriale : à propos de l’objet de la gouvernance locale. *Revue Gouvernance / Governance Review*, 9(1). <https://doi.org/10.7202/1038891ar>

El Amri, A., Oulfarsi, S., Eddine, A. S., El Khamlichi, A., Hilmi, Y., Ibenrissoul, A., ... & Boutti, R. (2022). Carbon Financial Market: The Case of the EU Trading Scheme. In *Handbook of Research on Energy and Environmental Finance 4.0* (pp. 424-445). IGI Global.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. *Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

- Fontan, J.-M., Klein, J.-L. & Tremblay, D.-G. (2001). Mobilisation communautaire et gouvernance locale : le technopôle Angus. *Politique et Sociétés*, 20(2-3), 69–88. <https://doi.org/10.7202/040275ar>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: Framework and philosophy Strategic Management: A stakeholder Approach*. Pitma
- Gilly J-P, Leroux I., Wallet F. (2004), Gouvernance et proximité, in Pecqueur B. et Zimmermann J-B., *Économie de proximités*. Hermes Lavoisier, Paris.
- Giroux, G., Deis D. R. (1991), « The public choice paradigm and accounting research », Texas University, Department of accounting, College station.
- Hilhorst, T. (2008) Le rôle des instances locales de gouvernance dans la gestion des ressources naturelles au Mali, au Burkina Faso et au Niger. KIT Working Papers Series G1. Amsterdam: KIT.
- Hill C. W. et Jones T. M. (1992), « Stakeholder Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29 n° 2, pp. 131-154, march.
- Demante, M-J, et Tyminsky, I. (2008). *Décentralisation et gouvernance locale en Afrique, des processus, des expériences, études & méthodes*. IRAM (Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement).
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- Isnard, S. (2020). *Recouvrement des Ressources Fiscales et Taxes spécifiques des Collectivités Territoriales. Rapport etat des lieux. Programme d'Appui à l'Amélioration des Finances Publiques au Mali (PAAMEFIP)*. Expertise France & AFD.
- Kobiyh, M., El Amri, A., Oulfarsi, S., & Hilmi, Y. (2023). Behavioral finance and the imperative to rethink market efficiency.
- Leloup, F., Moyart, L. & Pecqueur, B. (2003). Le développement local en Afrique de l'Ouest : quelle(s) réalité(s) possible (s) ? *Mondes en développement*, n° 124, 95-112. <https://doi.org/10.3917/med.124.0095>
- Leloup, F., Moyart, L. & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société*, 7, 321-332.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Traduction de la 2e édition américaine par Hlady-Rispal, Martine. Révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol (2e Édition) De Boeck. 626 pages

- Olivier de Sardan, J-P. (2009). Les huit modes de gouvernance locale en Afrique de l'Ouest. Working Paper. No. 4. LASDEL n°79 p1-52.
- Olivier de Sardan J-P. (2010). « Développement, modes de gouvernance et normes pratiques (une approche socio-anthropologique) », Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement, 31 : 1-2, 5-20
- OSLEN H B., (2007). « Décentralisation et gouvernance locale ». Module 1 : définitions et concepts. Document de travail sur la décentralisation et la gouvernance locale, Département Fédérale des Affaires Etrangères (DFAE), Direction du Développement et de la Coopération (DDC), Ressources thématiques, Section gouvernance (nov. 2007) Suisse.
- Petrella, F. & Richez-Battesti, N. (2010). Gouvernance et proximité : des formes de participation et de coopération renouvelées : Une observation sur l'accueil des jeunes enfants en France. Géographie, économie, société, 12, 53-70. <https://www.cairn.info/revue--2010-1-page-53.htm>
- PNUD (1997). La gouvernance en faveur du développement humain durable, document de politique générale
- PNUD (2004). Decentralised Governance for Development, A Combined Practice Note on Decentralisation, Local Governance and Urban/Rural Development.
- PNUD (Oslo governance center) (2009). « Guide de l'utilisateur pour mesurer la gouvernance locale », 2009, p.5.
- Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. Revue interdisciplinaire d'études juridiques, 65, 207-228. <https://doi.org/10.3917/riej.065.0207>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (2006). Manuel de recherche en sciences sociales, 3 e édition, Paris : Dunod
- UNCDF (2003). Le pouvoir des pauvres, la gouvernance locale pour la réduction de la pauvreté, novembre.