



Groupe de recherche en économie appliquée et théorique

N° 34

"Réfléchir à changer"

Juillet – Septembre 2010

Mali

Processus budgétaire communal

Boubacar BOUGOUDOGO, Massa COULIBALY

Table des matières

Sigles et abréviations.....	1
Résumé	2
Introduction.....	3
1. Du budget d'Etat au budget communal	5
1.1. Processus budgétaire national.....	5
1.1.1. Prévision budgétaire nationale.....	5
1.1.2. Calendrier budgétaire	10
1.1.3. Exécution et contrôle du budget d'Etat	12
1.2. Passage au budget communal	15
1.2.1. Acteurs impliqués dans le processus budgétaire.....	16
1.2.2. Transfert de compétences	17
1.2.3. Transfert de ressources	18
1.3. Approche du budget communal.....	19
2. Structure du budget communal	21
2.1. Section fonctionnement.....	21
2.2. Section investissement	22
3. Elaboration du budget communal et calendrier	22
4. Exécution du budget communal.....	27
4.1. Recettes.....	27
4.2. Dépenses.....	28
4.2.1. Paiement des salaires.....	29
4.2.2. Fournitures et matériels.....	30
4.2.3. Dépenses d'investissements	32
5. Contrôle de l'exécution du budget communal	34
Conclusions.....	37
Références bibliographiques.....	38

Sigles et abréviations

AN	Assemblée nationale
ANICT	Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales
BSI	Budget spécial d'investissement
CABRI	Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire
CCC	Centre du conseil communal
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CF	Contrôle financier
CR	Compte rendu
CSCOM	Centre de santé communautaire
CSCR	Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté
CSREF	Centre de santé de référence
CTD	Collectivité territoriale décentralisée
DAO	Dossier d'appel d'offres
DGB	Direction générale du budget
DGMP	Direction générale des marchés publics
DNPD	Direction nationale de la planification du développement
DRB	Direction régionale du budget
EPA	Etablissement public à caractère administratif
EPIC	Etablissement public à caractère industriel et commercial
GIE	Groupement d'intérêt économique
i.e	C'est-à-dire
INPS	Institut national de prévoyance sociale
MEF	Ministère de l'économie et des finances
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PACT	Projet d'appui aux collectivités territoriales
PDES	Projet de développement économique et social
PDESC	Programme de développement économique, social et culturel
PPTE	Pays pauvre très endetté
PTF	Partenaire technique et financier
PV	Procès verbal
SC	Société civile
SG	Secrétaire général
SGG	Secrétariat général du gouvernement
TDRL	Taxe de développement régional et local
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine

Résumé

Pour mieux accomplir leurs missions de développement local, les communes se dotent chaque année de budgets communaux qui sont des moyens pour atteindre de leurs objectifs et de réalisation de leurs plans et stratégies. Ces budgets intègrent les ressources transférées par l'Etat en accompagnement des compétences tout aussi transférées.

A l'image du budget national, les communes suivent une démarche analogue pour élaborer, exécuter et contrôler le budget communal. Aussi, font-elles intervenir suffisamment d'acteurs dans le processus pour permettre l'émergence d'un budget participatif et citoyen. L'implication de certains acteurs est prévue par la loi tandis que d'autres sont à l'initiative propre des communes.

Comme le budget national, le budget communal est structuré en deux grandes sections à savoir le fonctionnement et l'investissement qui déclinent les recettes et les dépenses de la collectivité. En plus des impôts et taxes transférés par le gouvernement, les communes ont la possibilité de créer des taxes en conseil communal. Les dépenses sont destinées à couvrir les fournitures, les investissements et les salaires des agents relevant de la commune. Le contrôle intervient en dernier ressort soit par le conseil communal (session du compte administratif) soit par la section des comptes de la Cour suprême.

Introduction

L'histoire moderne des finances publiques remonte à la révolution française avec l'apparition de grandes règles du droit budgétaire et la dotation du Parlement en compétence budgétaire. L'impôt est annuellement déclaré et l'entretien de la force publique nécessite la répartition entre citoyens d'importantes contributions fiscales.

Le regroupement des dépenses et recettes de l'Etat, et celles des départements et des communes est opéré en une loi de finances qui prévoit et autorise l'ensemble des ressources et des dépenses, présentées en deux parties (fonctionnement et investissement). A nos jours, cette loi est complétée par beaucoup d'autres lois tout aussi relatives aux finances publiques telles que la loi de finances rectificative (votée une fois par an pour constater l'accroissement et/ou la baisse des recettes et/ou des dépenses), la loi de règlement (constatant les résultats financiers et approuvant les différences entre les résultats et les prévisions), etc.

Au-delà du budget, la loi de finances comporte des annexes budgétaires expliquant entre autres les objectifs macroéconomiques, les stratégies de développement à long terme du pays et ce travail s'étale sur plus d'une année et est entièrement sous le contrôle de l'exécutif (gouvernement) à travers le ministère chargé des finances.

Les finances publiques suivent un certain nombre de principes édictés par la loi à savoir le principe de l'unité (toutes les opérations budgétaires sont dans un seul texte), l'annualité (le vote de la loi de finances chaque année en distinguant les recettes et les dépenses), le principe d'unicité, l'universalité et la spécialité.

A l'instar du budget d'Etat, le budget communal est lui aussi un plan d'ensemble prévoyant et autorisant les recettes et les dépenses d'une collectivité territoriale pour une année civile. Il est également un acte prévisionnel et, en tant que tel, susceptible d'être modifié ou complété en cours d'exécution (budget modificatif). Aussi, la prévision se fonde sur l'observation de l'activité passée et prend en compte les ressources internes et externes de la commune.

Le budget communal, appelé budget primitif, est adopté par le Conseil communal et promulgué par l'autorité de tutelle. Il est corrigé en cours d'exécution (en général au mois de juin) par le budget additionnel qui prend en compte les modifications intervenues dans l'exécution du budget communal initial. L'un comme l'autre est le résultat d'un processus budgétaire relativement long et complexe, ici traité en cinq sections. La première traite du lien entre le budget d'Etat et le budget communal en mettant l'accent sur le processus budgétaire national, le passage au budget communal et l'approche choisie pour étudier ce dernier budget. La structure du budget communal est abordée dans la deuxième section. Ensuite, la troisième procède à une analyse de l'élaboration du budget communal tout en insistant sur les différentes étapes et les acteurs impliqués. Enfin, l'exécution du budget communal et son contrôle font l'objet des quatrième respectivement cinquième sections.

1. Du budget d'Etat au budget communal

Défini comme l'état de prévision des recettes et des dépenses d'un pays, le budget de l'Etat est un maillon essentiel des finances publiques. Il est élaboré en un processus en plusieurs étapes que l'on peut regrouper en deux grandes phases, une phase administrative et une phase politique. Cette section abordera le processus budgétaire national et le passage au budget communal, depuis la création des communes et la réforme de la décentralisation.

1.1. Processus budgétaire national

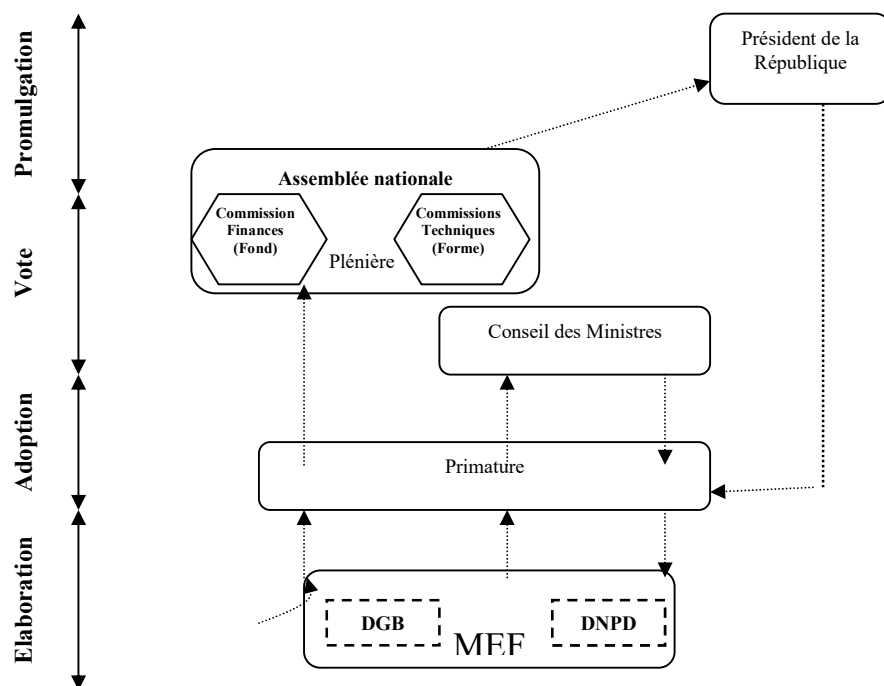
Le budget national suit un long processus, depuis la préparation, jusqu'à son exécution et à son contrôle par la section des comptes de la cour suprême. Autant que la prévision budgétaire, le calendrier budgétaire, l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget national seront successivement examinés.

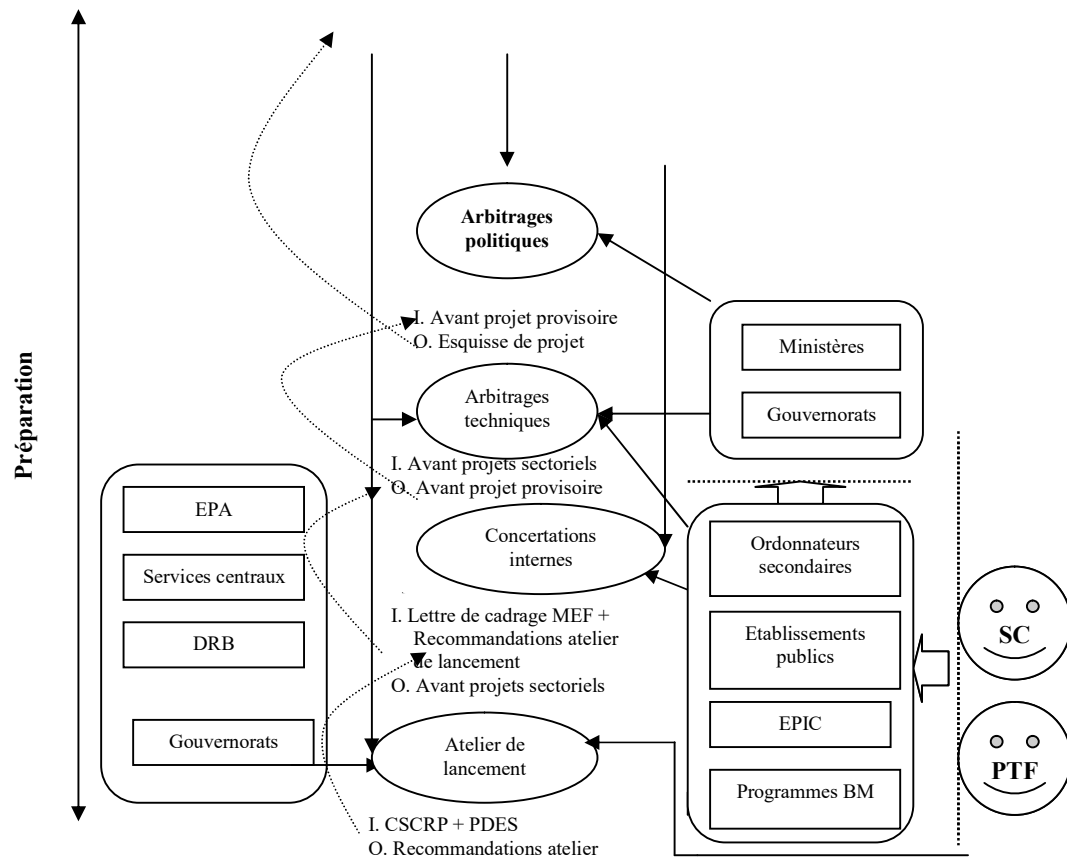
1.1.1. Prévision budgétaire nationale

La phase administrative ou technique de l'élaboration du budget de l'Etat est pilotée par les services techniques du ministère chargé des finances, en particulier la direction générale du budget et la Direction nationale de la planification du développement.

Il faut noter que le processus débute par l'envoi par le Premier ministre des "lettres-plafond" sous forme de contraintes à respecter établies en fonction des orientations générales fixées par le Président de la République. Auparavant, les paramètres techniques sont fixés par la DNPd à savoir le niveau d'inflation, la valeur des biens qui seront vendus, l'effet du déroulement de la carrière des fonctionnaires, le niveau des départs à la retraite, la production agricole et les critères de convergence de l'UEMOA.

Figure 1. Schéma de prévision du budget d'Etat





Les "lettres-plafond" fixent les enveloppes budgétaires des ministères, institutions et collectivités territoriales sous forme de montant de sommes que le budget prévoit pour chacun d'entre eux. Sur leur base, des réflexions sont menées à l'interne, réflexions au cours desquelles les différents services proposent la répartition de leur budget à la Direction générale du budget (DGB) conformément à la lettre de cadrage du Premier ministre qui donne l'orientation de la politique budgétaire du gouvernement. La lettre de cadrage fixe les rentrées probables de ressources en fonction de la conjuncture économique (bénéfices des sociétés, consommation, croissance, etc.). Quant aux dépenses, elles sont liées aux contraintes et objectifs identifiés en budget de l'année antérieure.

Une fois déterminées les prévisions de recettes et de dépenses, éventuellement après un "arbitrage" du Premier ministre, le projet de loi de finance est élaboré et adopté en conseil de ministres sous la présidence du chef de l'Etat. C'est ensuite que le projet de loi de finance élaboré par le gouvernement est transmis à l'Assemblée nationale.

Après discussion, les députés votent le budget qui prend le nom de Loi de finance. Cette loi, au même titre que n'importe quelle autre, est publiée au Journal officiel. En dépit de la loi votée, l'exécutif a la possibilité de soumettre un projet de loi de finances rectificative (au mois de juin de l'année budgétaire) pour prendre en compte les changements intervenus dans l'exécution du budget soit par une modification des recettes ou des dépenses soit par les deux.

Au Mali, la préparation du budget commence par un atelier de lancement organisé par la direction du budget. Participent à cet atelier l'ensemble des ordonnateurs principaux et secondaires, les directeurs administratifs et financiers des institutions, les directeurs régionaux du budget, les représentants des gouverneurs de région, les représentants de la société civile et des élus de la nation. Les travaux sont en général présidés par le directeur général du budget. L'objectif de l'atelier est de :

- évaluer le processus de préparation du budget de l'année en cours en identifiant les forces et faiblesses
- proposer des recommandations en vue d'améliorer le processus en concertation avec tous les partenaires du processus

- recenser et partager les défis de la préparation notamment la traduction dans le budget des mesures et activités rentrant dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques.

Il faut noter que l'atelier 2010 s'est déroulé sous forme d'exposés avec pour thèmes :

- l'évaluation du processus budgétaire
- l'interconnexion de la chaîne de dépense
- la présentation du CSCRP (2007-2011) et des axes prioritaires du PDES
- l'actualisation du cadre budgétaire à moyen terme et l'étude d'évaluation de l'utilisation du guide de préparation et de suivi de l'exécution du budget-programme.

Sur la base des recommandations de l'atelier, le ministère chargé des finances procède à la détermination des enveloppes budgétaires aux différents ministères, suivie des arbitrages techniques par la Direction du budget en ce qui concerne le budget ordinaire et la Direction nationale de la planification du développement pour le budget spécial d'investissement (BSI). La DGB veille à ce que les propositions soient conformes à l'esprit de la lettre de cadrage du Premier ministre qui donne l'orientation de la politique budgétaire du gouvernement. Cette phase de consultations internes et d'arbitrages techniques dure presque un mois.

A la suite de ces arbitrages techniques, une première mouture du budget est proposée par le ministère des finances. L'avant projet issu de cette étape est présenté, dans un processus d'arbitrage politique, en Conseil de cabinet (ministres et Premier ministre) qui reçoit les propositions des départements et institutions insatisfaits de leur niveau de crédit, avant d'être discuté et adopté en Conseil de ministres. Il devient, après prise en compte des observations du gouvernement, projet de loi de finances. Ce projet accompagné de plusieurs documents annexes (le rapport de présentation du projet de loi de finances, le rapport économique et financier, l'annexe fiscale, la loi de finances, le catalogue des mesures nouvelles) est envoyé au secrétariat général de l'Assemblée nationale, mettant ainsi fin à la phase administrative du processus d'élaboration du budget de l'Etat.

La phase politique de l'élaboration du budget commence par l'analyse des documents budgétaires au sein de la commission des affaires économiques et financières de l'Assemblée nationale. Une fois que la commission adopte le projet de budget, celui-ci est soumis à l'ensemble des députés au cours d'une session parlementaire appelée session budgétaire. Le vote du projet de budget de l'Etat par les députés, fait du projet, une loi dite Loi de finances. La phase politique s'achève par la promulgation de cette loi par le Président de la République.

Le vote de l'Assemblée nationale a lieu au plus tard en octobre de l'année précédant celle du budget. Si le Parlement ne se prononce pas dans les délais, le gouvernement peut mettre en vigueur le budget d'Etat par voie d'ordonnances. En cas de retard du côté du gouvernement, celui-ci demande à l'Assemblée nationale un vote d'urgence l'autorisant à percevoir les impôts.

Il faut retenir que le vote s'effectue d'abord sur la première partie relative au budget d'ensemble et la seconde partie portant sur chaque titre et chaque ministère. Le gouvernement peut demander une deuxième délibération lorsqu'il souhaite voir l'Assemblée revenir sur des mesures adoptées. Enfin, le gouvernement dispose de deux mécanismes à savoir

- le vote bloqué où l'Assemblée se prononce par un seul vote sur tout ou partie du texte en discussion
- l'engagement de responsabilité du gouvernement.

Le budget est considéré comme adopté si aucune motion de censure, déposée dans les 24 heures qui suivent, n'est votée. Une fois votée, la Loi de finances est enfin promulguée par le Président de la République qui dispose à cet effet d'un délai de 15 jours après le vote de l'Assemblée. Par la promulgation, la Loi de finances devient exécutoire.

1.1.2. Calendrier budgétaire

Le processus d'élaboration du budget se déroule presque toute une année avant le début de l'exécution du budget s'étendant de janvier à décembre. Les préparatifs sur les perspectives économiques commencent entre mi-janvier et mi-mars. C'est alors que la DGB

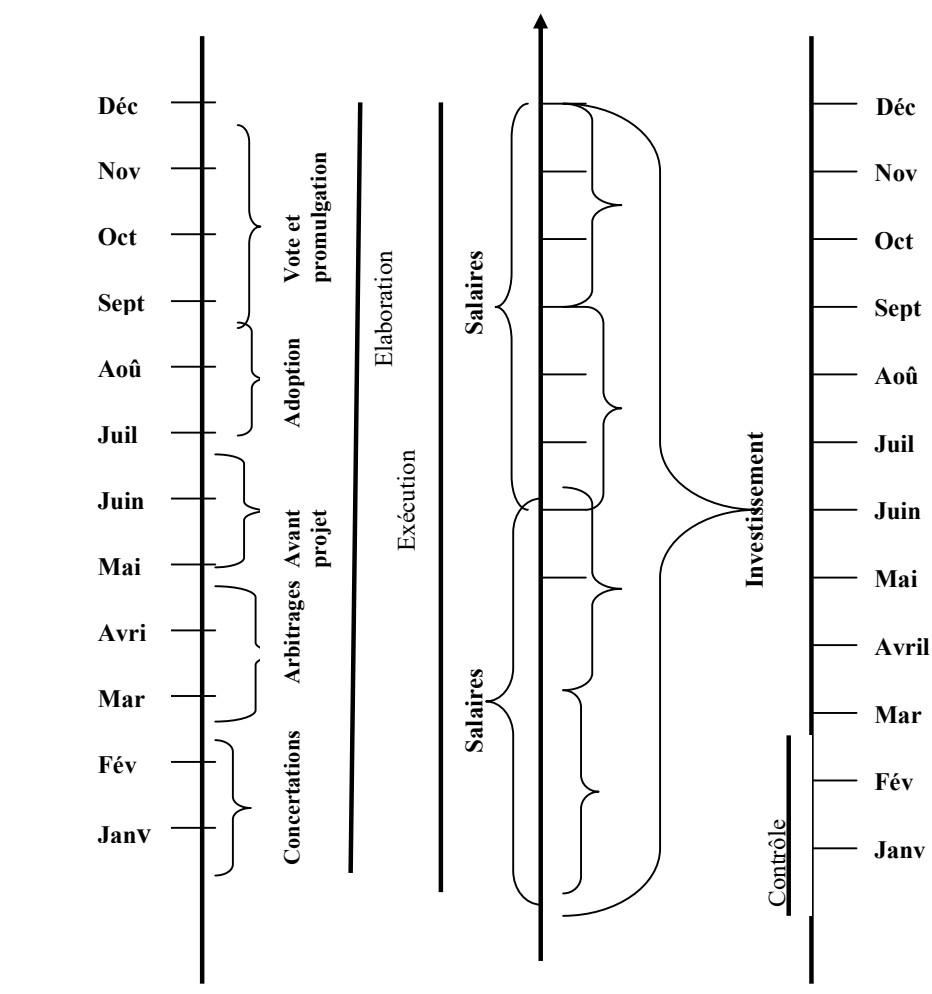
procède à une analyse détaillée des dépenses et des recettes et élabore une note à l'intention du ministre sous forme d'esquisses budgétaires. Entre avril et mai, c'est l'élaboration et l'envoi de la lettre de cadrage budgétaire aux départements et institutions. Cette lettre définit la politique budgétaire pour l'année N+1 au regard des prévisions macroéconomiques établies par la DNPd.

Suite à la lettre de cadrage, interviennent:

- (juin-juillet) les ateliers d'arbitrage technique dirigés par la DGB en ce qui concerne le budget d'état et la DNPd pour le BSI. Y participent en plus des services de la DGB et de la DNPd les services des ministères et autres organismes dépensiers des deniers publics. Cette phase prend fin en juillet par l'arbitrage du Premier ministre sous forme d'envoi des "lettres-plafonds" aux ministres
- (mi-juillet et mi-septembre) les conférences budgétaires de la lettre de cadrage du Premier ministre, la détermination définitive des recettes et l'élaboration définitive du budget et son adoption par le Conseil des ministres
- (octobre-décembre) la saisine de l'Assemblée nationale. La version votée par l'AN est renvoyée au gouvernement pour prise en compte des amendements proposés par cette institution. Cette loi est publiée avant le 31 décembre, dernier délai pour la publication de la loi de finances au Journal officiel.

Après la promulgation de la loi de finances, le premier ministre procède à la répartition des crédits accordés par l'Assemblée nationale et en modifie éventuellement l'affectation ou le montant. Les autorisations budgétaires accordées par l'Assemblée font l'objet d'une répartition par voie réglementaire (décrets de répartition, décret de virement et arrêtés de transfert). La modification du montant des crédits est possible par la voie législative (loi de finances rectificative), par un décret d'avance, un report de crédits ou des fonds de concours.

Figure 1 Calendrier du processus budgétaire



•

1.1.3. Exécution et contrôle du budget d'Etat

L'exécution du budget incombe aux ordonnateurs et aux comptables et est basée sur le principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables. En effet, les fonctions d'ordonnateurs et de comptables

sont incompatibles. Il faut noter que l'ordonnateur est l'organe de décision et il appartient à l'administration générale dans les divers ministères tandis que les comptables relèvent du ministère des finances. Les ordonnateurs sont subdivisés en ordonnateurs principaux, secondaires, délégués et suppléants. Les ordonnateurs principaux sont les ministres pour les opérations d'exécution du budget général de l'Etat, le premier ministre pour les services qui sont sous sa responsabilité directe, les directeurs d'établissements ou les présidents de conseil d'administration d'établissements publics ou le maire. Toutefois, le Président de la République, les questeurs de l'Assemblée, le Président de la cour constitutionnelle ne possèdent pas la qualité d'ordonnateur principal. Leurs dépenses sont ordonnées par le ministre des finances.

Quant aux ordonnateurs secondaires, ils sont des fonctionnaires auxquels les ordonnateurs principaux ont délégué leur pouvoir de gérer des opérations de recettes et de dépenses. Ce sont essentiellement les préfets, mais aussi les directeurs d'académie. Les fonctionnaires ou membres de cabinets ministériels auxquels les ordonnateurs principaux ou secondaires ont accordé des délégations de signature sont appelés les ordonnateurs délégués. Enfin, les ordonnateurs suppléants remplacent les ordonnateurs principaux ou secondaires en cas d'absence.

En matière de dépenses, les ordonnateurs ont le pouvoir d'engager des dépenses, d'en déterminer le montant et de prescrire le paiement. Ils ont aussi le pouvoir de répartir les crédits ouverts par la Loi de finances. En matière de recettes, ils établissent les créances, déterminent le montant et prescrivent le recouvrement. En matière de recette, le principe de séparation est respecté pour le recouvrement des impôts directs. Pour les impôts indirects, ce sont les mêmes services qui assoient et perçoivent les impôts.

Dans l'exécution de sa fonction, un ordonnateur principal est responsable politique, civil et pénal tandis que la responsabilité d'un ordonnateur secondaire peut être aussi pénale ou civile mais pas politique. Le comptable détient les deniers publics et agit sur les ordres de l'ordonnateur. Les comptables directs du trésor sont des comptables à compétence générale et relèvent de la direction de la comptabilité publique. Les comptables contrôlent les actes des ordonnateurs, pour les recettes, l'autorisation de percevoir et la mise

en recouvrement des recettes. Ils contrôlent la disponibilité des crédits, l'imputation de la dépense et la validité de la créance. C'est après qu'ils procèdent à l'exécution des dépenses et au recouvrement des recettes.

Pour les impôts directs, le recouvrement administratif par les ordonnateurs est effectué à travers la détermination de l'assiette, la liquidation et l'émission de titres de perception. La partie comptable commence par le rôle rendu exécutoire par le préfet et envoyé au trésorier payeur qui le transmet au percepteur de son ressort qui a, compétence pour recouvrer l'impôt. Quant à l'impôt indirect, il échappe au principe de séparation des ordonnateurs et des comptables. Les contribuables effectuent l'établissement de l'assiette, la liquidation de l'impôt et le paiement, le receveur procédant au recouvrement. Pour les recettes non fiscales, l'ordre de versement (titre de recettes) émis par un ordonnateur rend immédiatement exécutoire et le comptable public procède à son recouvrement.

Toutes les activités liées au budget sont soumises à des règles comptables. Pour la phase comptable, l'ordonnateur procède à l'engagement, la création de la charge avec affectation des deniers publics à l'exécution d'une dépense précise dans la limite des autorisations budgétaires votées dans la Loi de finances, la constatation de service rendu. Ensuite, la liquidation ne peut intervenir que lorsque la prestation a été effectuée. Finalement, l'ordonnateur donne l'ordre de paiement de la dette par l'établissement d'un titre de paiement. A la réception du titre de paiement, le comptable assure le paiement après le contrôle de la régularité de la dépense. Le trésor public, constitué de l'ensemble de caisses publiques, procède donc au paiement des dépenses publiques, ajuste les recettes et les dépenses, assure l'équilibre de l'ensemble des ressources et la liquidité de ses ressources.

La réalisation des opérations de recettes et de dépenses est basée sur un principe fondamental qui est la séparation des ordonnateurs et des comptables. Les ordonnateurs commandent, reçoivent, utilisent une fourniture ou un service. Ils sont responsables des collectivités, des administrations et des organismes publics, des chefs de service des administrations, de l'exécutif de la collectivité territoriale. Les comptables sont responsables du recouvrement des ordres de recettes

remis par les ordonnateurs et assurent le paiement des dépenses engagées par ces derniers. Ils sont nommés par le ministre des finances dont ils dépendent hiérarchiquement pour la plupart. Ils sont inspecteurs (niveau national), trésoriers-payeurs (niveau régional), percepteurs-receveurs ou trésoriers (niveau communal) et agents comptables (établissements publics).

Le contrôle de l'exécution de la loi de finances vise à contraindre le gouvernement à respecter les autorisations de dépenses et de recettes données par l'Assemblée nationale. Le contrôle peut être a priori et/ou a posteriori (les ordonnateurs et les comptables). Ce contrôle peut être interne à l'administration ou externe (parlement, cour suprême, vérificateur général).

Le contrôle interne est principalement financier (contrôle des dépenses engagées) et est en général effectué par la hiérarchie dans le corps des comptables publics (régularité des opérations, tenue des comptes et situation financière personnelle). Il est effectué par des trésoriers payeurs généraux, qui sont eux-mêmes contrôlés par la Direction nationale du trésor et de la comptabilité publique. L'objectif de ce contrôle est de garantir le respect des autorisations budgétaires votées par le parlement.

Le contrôle externe se fait a posteriori et peut être juridictionnel (cour suprême), administratif (hiérarchie) ou parlementaire (investigation des rapporteurs des commissions parlementaires). Aussi, la clôture de l'exercice budgétaire est sanctionnée par le vote de la loi de règlement pour l'Etat, le vote du compte administratif (ordonnateurs) et du compte de gestion (comptables) pour les collectivités territoriales et le vote du compte financier établi par le comptable pour les établissements publics.

1.2. Passage au budget communal

Le Mali a amorcé un chantier de décentralisation depuis 1996 qui s'est traduit par la création de 703 communes, 49 cercles, 8 régions et le district de Bamako. La gestion de toutes ces collectivités est assurée par des élus. La décentralisation se traduit par un transfert de pouvoirs de l'Etat vers une personne morale de droit public distincte de lui

disposant d'une autonomie plus ou moins grande, selon le degré de décentralisation, d'un budget propre tout en restant sous la surveillance de l'État qui demeure l'autorité de tutelle. Les acteurs impliqués dans le processus budgétaire communal, le transfert de compétences et le transfert de ressources seront abordés respectivement dans cette section.

1.2.1. Acteurs impliqués dans le processus budgétaire

Si au niveau national, le rôle du gouvernement est prépondérant (surtout celui du ministère des finances), au niveau local, on voit intervenir dans le processus budgétaire, en plus du maire (et ses services techniques), l'ensemble des acteurs du développement local constitué des associations, des ONG, des G.I.E, des communautés et d'autres organisations de la société civile. Tous ces acteurs participent au processus budgétaire à travers des ateliers organisés à cet effet par la commune.

En établissant un parallèle entre les organes d'élaboration et d'adoption, les acteurs impliqués dans le processus budgétaire en même temps que leurs rôles respectifs sont plus clairs. Le budget communal suit un processus similaire au budget national. Au niveau communal, le Maire représente le ministère chargé des finances. En ce sens, il est responsable de l'élaboration du budget primitif en faisant non seulement intervenir différents acteurs en amont du processus mais aussi les agents relevant de la mairie (secrétaire général et autres comptables). Le gouvernement qui est l'exécutif au niveau national joue les mêmes fonctions que le bureau communal qui est constitué du maire et de ses adjoints, chacun étant responsable d'un domaine précis au sein de l'équipe communale. Le budget communal est adopté par le conseil communal qui se réunit en session pour ce faire. Il peut amender le projet à lui proposé par le bureau communal. Le projet ainsi adopté est transmis au Préfet/gouverneur pour approbation comme le Président de la république procède à la promulgation de la loi de finances au niveau national. Tous les budgets communaux sont approuvés par les Préfets à l'exception des communes de Bamako dont les budgets sont approuvés par le gouverneur du district de Bamako.

Tableau 1 Organes d'élaboration et d'adoption du budget aux niveaux national et communal

Budget communal	Budget d'Etat
Maire	Ministère chargé des finances
Bureau communal	Gouvernement
Conseil communal	Assemblée nationale
Préfet/Gouverneur	Président de la république

L'article 3 de la loi n°93-008 du 11 février 1993 modifiée déterminant les conditions de la libre administration des collectivités fixe aux collectivités les missions de conception, programmation, mise en œuvre des actions de développement économique, social et culturel d'intérêt régional ou local en faveur de la promotion du développement local.

Ces missions sont sous-tendues par la liberté de prendre des initiatives propres en matière de création et de gestion des services et des biens dont les populations ont besoin et qui doivent faire l'objet de planification avec la participation de tous les acteurs de la décentralisation à travers le budget communal. Le nouveau schéma de développement choisi par la décentralisation bénéficie de l'accompagnement de l'Etat à travers un volet d'appui financier pour les investissements (ANICT) et un volet d'appui technique pour la planification-programmation et la maîtrise d'ouvrage (CCC) jusqu'en décembre 2007, puis aux syndicats des collectivités depuis 2008. L'Etat intervient également par des dotations/subventions sur le Budget national et par l'assistance conseil qu'apportent ses représentants et ses services techniques déconcentrés.

1.2.2. Transfert de compétences

Au Mali, le processus de décentralisation a amené l'Etat à transférer aux collectivités des compétences en matière d'éducation, de santé et d'hydraulique. Ainsi, au niveau de l'éducation, les communes sont chargées de la gestion du premier cycle de l'enseignement fondamental, le second cycle est réservé au conseil de cercle et le niveau secondaire est géré par l'Assemblée régionale. Egalement, au

niveau de la santé, les CSCOM sont gérés par les mairies, les CSREF sont confiés aux conseils de cercle et les hôpitaux régionaux aux assemblées régionales. Enfin, au niveau de l'hydraulique, les communes sont chargées de gérer les points d'eau au niveau local.

Deux types de compétences sont dévolus aux CTD à savoir les compétences générales et les compétences spécifiques conformément aux articles 14 à 17, 83-84 et 131-132 du code des collectivités territoriales. Les compétences générales comprennent la mission générale de la commune et sa responsabilité en matière de développement. Il s'agit notamment de :

- la fixation du taux des impôts et taxes
- la préparation, le vote et l'exécution du budget communal
- l'élaboration et l'exécution du programme de développement communal.

Quant aux compétences spécifiques, elles sont celles qui sont exclusivement dévolues aux communes et qu'elles assument proportionnellement (en fonction) à leurs dimensions territoriales et à leurs ressources propres. Ce sont :

- la gestion des foires et marchés
- l'enseignement (préscolaire, et 1^{er} cycle fondamental)
- l'alphabétisation
- les sports, les arts et la culture
- les centres de santé communautaires
- les maternités
- le transport public.

Si le transfert des compétences de l'Etat au niveau local a été salué par les différents acteurs de la démocratie au Mali, le problème se pose au niveau du transfert réel des ressources financières dans lesdites collectivités décentralisées.

1.2.3. Transfert de ressources

Depuis la modification de la loi n° 93-008 du 11 février 1993 sur le principe du transfert de compétences et des ressources de l'Etat aux collectivités décentralisées, le processus de décentralisation peine à connaître l'évolution souhaitée malgré les efforts consentis surtout en

matière de transfert des ressources, transfert de ressources qui est capital dans le financement du développement local.

En 2008, le ministère de l'éducation a procédé au transfert de 90,2 milliards pour les régions même si des problèmes techniques, d'incompréhension avec les maires et financiers ont été relevés. La même année, le ministère de la santé a financé les CSCOM dans l'ordre de 4 milliards de fcfa. S'agissant du ministère chargé de l'hydraulique, aucun transfert de ressources n'a été enregistré (PACT, 2009).

Pour les CTD, cette faiblesse dans le transfert est dû à un manque de volonté politique. En 2010, le gouvernement a décidé de transférer les ressources relatives à l'éducation aux collectivités décentralisées, ce après le vote et l'adoption des budgets communaux. Cela pose le problème de la prise en compte des ressources exceptionnelles au-delà de la période d'élaboration et du budget primitif et du budget.

1.3. Approche du budget communal

Pour mener à bien cette recherche, nous avons choisi l'étude de cas. En effet, l'étude de cas est une étude approfondie sur un cas en particulier, en l'espèce le processus d'élaboration du budget communal. La consultation et l'analyse des données recueillies auprès des communes ont comme finalité la compréhension et la schématisation du processus budgétaire au niveau local. La méthodologie sera traitée sous l'angle de la problématique, de la connaissance des communes choisies et enfin de la démarche pour recueillir les informations relatives au processus budgétaire communal.

Au Mali, la décentralisation a permis de créer des entités autonomes au niveau communal, niveau cercle et niveau région. Ces différentes entités, dotées de la personnalité juridique et morale, ont aussi l'autonomie financière. Leurs rôles et responsabilités sont précisés dans les textes régissant la décentralisation au Mali. Un des rôles majeurs est la responsabilité du développement local et régional. Pour ce faire, elles ont recours au budget pour planifier et exécuter des actions de développement. De tous les niveaux de décentralisation

(commune, cercle et région), le niveau communal semble mieux traduire la décentralisation du processus budgétaire, processus appelé à se renforcer en même temps que se consolideront la démocratie et la gouvernance locales au Mali. Mieux, à la différence du Conseil de cercle et de l'Assemblée régionale (les deux autres niveaux de décentralisation), la commune dispose d'un territoire propre sur lequel s'exerce l'autorité du conseil communal, avec pouvoir de créer et de percevoir des impôts et taxes sur les contribuables dudit territoire.

Au stade actuel des connaissances sur le processus budgétaire au niveau communal, il est préférable de mener une étude de cas de type exploratoire en vue de mieux comprendre ce processus. Cette étude de cas porte sur deux communes rurales (une très peuplée et une beaucoup moins), une commune urbaine au niveau du chef lieu de région, une autre au niveau du chef lieu de cercle et une ne relevant d'aucun chef lieu de région ni de cercle, et une commune semi-urbaine au sens d'une commune déclarée rurale mais avec au moins une agglomération d'au moins 5 000 habitants (critère de définition statistique d'une ville). A ces six communes, il faut ajouter une commune du district de Bamako et le conseil du district, soit au total huit entités décentralisées de niveau communal à investiguer. Le choix a porté sur:

- Conseil du district de Bamako communément appelé Mairie centrale
- Commune I du district de Bamako, une des communes les plus peuplées
- Commune urbaine de Ségou, la deuxième commune régionale la plus peuplée après celle de Sikasso
- Commune urbaine de Koutiala, la première commune de cercle la plus peuplée
- Commune urbaine de Karan, dans le cercle de Kangaba, région de Koulikoro avec une population d'environ 10 000 habitants
- Commune semi-urbaine de Markala, cercle et région de Ségou d'une population d'environ 50 000 habitants
- Commune rurale de Cinzana, cercle et région de Ségou pour plus de 35 000 habitants
- Commune rurale de Kouniana, cercle de Koutiala, région de Sikasso pour une population de moins de 5 000 habitants.

La recherche au niveau de ces communes a consisté à:

- recueillir tous les documents budgétaires les plus récents (projets de budget, budgets, certificats des recettes et bordereaux sommaires des dépenses, comptes administratifs et de gestion, délibérations, décisions d'approbation, rapports de contrôle, etc.)
- inventorier les canaux de communication avec le public
- recenser et résumer les textes relatifs au processus budgétaire et aux modalités d'information du public.

Les éléments recueillis dans la phase de recueil, d'inventaire et de recension des documents budgétaires, ont permis de conceptualiser la démarche d'élaboration, d'exécution et de contrôle du budget communal. Cette note conceptuelle a été discutée (en même temps que les résumés succincts des processus budgétaires élaborés par GREAT à la suite des travaux de terrain) et testée en atelier de deux jours avec un échantillon d'élus communaux du Conseil de cercle et de l'Assemblée régionale de Ségou, de la commune urbaine de Ségou, de Markala, de Cinzana, de Koutiala, de Kouniana, de Karan, de la mairie du district de Bamako et de la commune I de Bamako. Les débats ont permis de mieux clarifier le schéma du processus budgétaire communal qui va de l'élaboration au contrôle du budget par la tutelle. En outre, les débats ont permis de clarifier le rôle et la place de chaque acteur dans le processus ainsi décrit par GREAT.

2. Structure du budget communal

Le budget est structuré en deux grandes sections à savoir la section fonctionnement et la section investissement. Ces sections sont également subdivisées en recettes et en dépenses.

2.1. Section fonctionnement

Les recettes de fonctionnement comprennent:

- les recettes de prestations qui sont essentiellement les revenus générés par les prestations de services communaux (cérémonies de mariage, locations d'immeubles ou de terrains communaux, recettes d'exploitation de services communaux, gestion du parking...)

- les recettes de transferts de l'Etat central à titre d'aide à l'action de la commune (ANICT) ou à certaines activités de celle-ci (par exemple, le personnel de l'enseignement fondamental)
- les recettes de dette constituées d'intérêts perçus sur les capitaux placés, de participations aux bénéfices d'exploitation d'entreprises publiques.

Les dépenses de fonctionnement sont celles relatives aux charges du personnel, aux achats de biens et services, aux diverses subventions, aux transferts courants, aux frais financiers et charges assimilées, aux autres charges de gestion courante et prélèvement de la section fonctionnement pour l'investissement.

2.2. Section investissement

Les recettes d'investissement proviennent essentiellement des dotations, des réserves capitalisées et des subventions d'investissement reçues. Les recettes des dotations proviennent de l'aliénation des biens du domaine, des dons et legs en capital tandis que les réserves capitalisées sont alimentées par l'excédent réalisé par le budget de fonctionnement pour renforcer les capacités d'investissement de la collectivité. Enfin, les recettes de subventions résultent des accords de financement signés avec les partenaires au développement dont la contre partie de la collectivité est une des conditionnalités indispensables à remplir. C'est dans ce cadre qu'intervient le financement de l'ANICT.

Les dépenses d'investissement sont destinées à la réalisation d'immobilisations incorporelles, à l'aménagement des terrains et à la construction de centres d'état civil, de salles de classe, de centres de santé. Les frais d'études, de recherches et développement de la commune sont comptabilisées dans les immobilisations incorporelles. L'aménagement des espaces verts et des places publiques, la construction des infrastructures sociales ainsi que l'achat de matériels (informatique et autres matériels) sont autant de dépenses d'investissement.

3. Elaboration du budget communal et calendrier

A l'instar du budget national, la démarche d'élaboration, d'adoption et d'approbation du budget au niveau communal fait intervenir beaucoup d'acteurs à chaque étape (les conseillers, les services communaux, les services techniques de l'Etat, etc.).

Les communes suivent toutes la même démarche dans l'élaboration des documents budgétaires. Les budgets obéissent aux mêmes règles contenues dans l'arrêté interministériel, avec la même nomenclature. Etant l'ordonnateur, le Maire est l'unique responsable de l'élaboration du projet de budget. Dans la pratique, il se fait assister par ses services techniques en particulier par le secrétaire général qui est censé être le technicien de la structure. Néanmoins, des différences subsistent au niveau de la création et de la fixation des taux de taxes.

Les services techniques des collectivités font un travail en amont. Il s'agit de l'établissement des rôles numériques permettant de connaître l'assiette imposable (nombre de contribuables, nombre de charrettes, nombre de fusils, etc.). Aussi, les contributions des partenaires techniques et financiers sont intégrées à ce niveau s'agissant des recettes. Ensuite, ces services techniques procèdent au recensement des points d'activités économiques dans la commune ou le district de Bamako et reçoivent également du service des impôts, des domaines et autres services du fisc de l'Etat les prévisions de rentrée de recettes.

Après cette étape de prévision des recettes, la commission regroupant les services déconcentrés de l'Etat et le service financier de la mairie, décompte tous les travailleurs de la collectivité et calcule les différentes charges sociales y afférentes. Dans le cas des communes urbaines et du district de Bamako, ces entités reçoivent les besoins des services de l'Etat exerçant sur leur territoire pour un appui. On peut citer par exemple les services de police, les services d'urbanisme, etc.

Dans la section investissement, la tranche annuelle du PDESC (Programme de développement économique, social et culturel) y est retenue en tant au profit de l'année budgétaire à venir. Aussi, les droits de tirage de l'ANICT¹ (Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales) constituent-ils des fonds destinés à financer

¹ ANICT est une agence gouvernementale financée par l'Etat du Mali et les bailleurs pour appuyer les collectivités dans le financement des infrastructures.

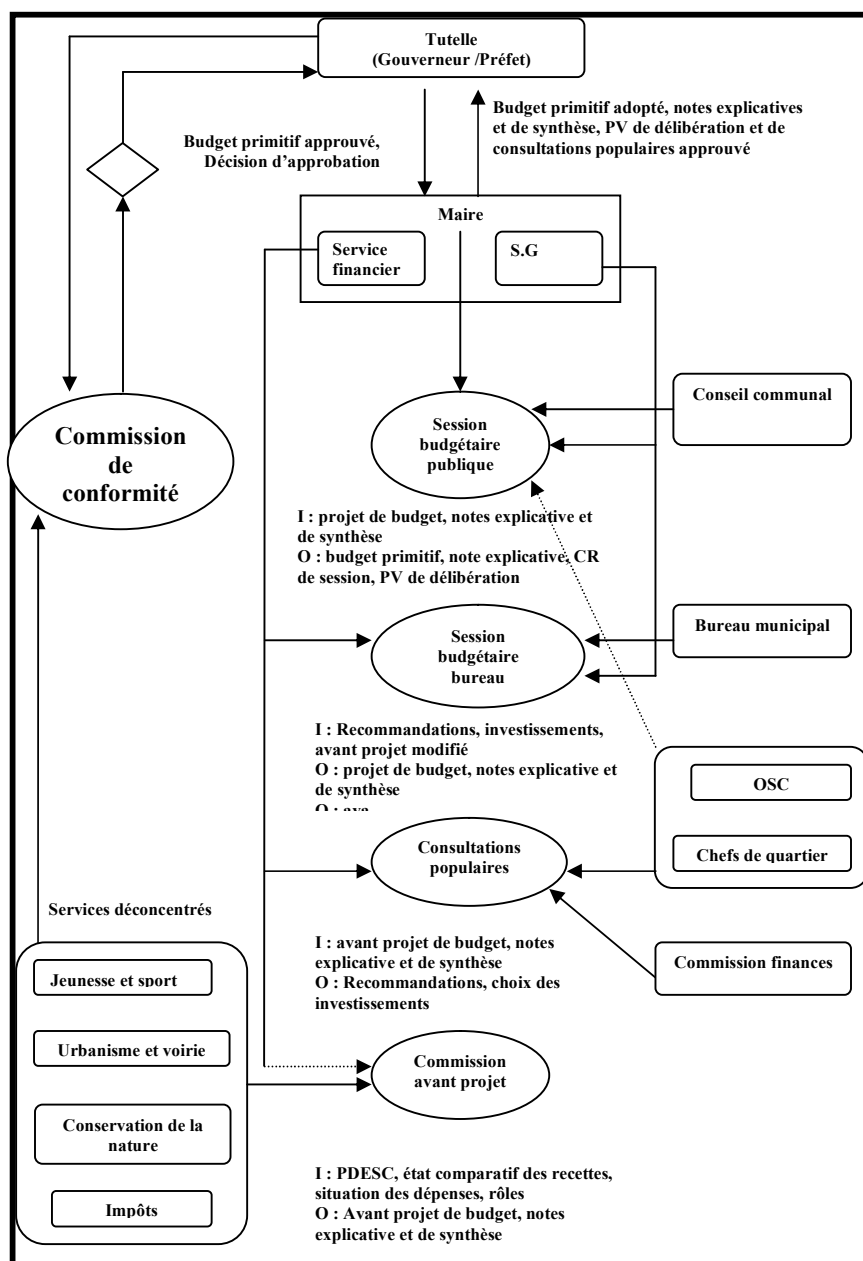
les infrastructures au niveau des collectivités. Il arrive que des communes tissent des relations de partenariat avec des villes d'autres pays dans le cadre de la coopération décentralisée. Les engagements de ces partenaires sont inscrits dans une convention de financement des ouvrages communaux. Ils prennent donc en compte ces conventions dans les prévisions budgétaires.

Le projet de budget ainsi constitué des prévisions en recettes et en dépenses est soumis aux populations (selon la loi) au cours de consultations de quartiers et de villages. Ensuite, le projet est retravaillé et soumis une seconde fois aux débats publics (l'ensemble des citoyens, des ONG, etc.).

Enfin, le projet de budget est soumis en session budgétaire pour adoption. A cette occasion, une copie est remise à tous les conseillers une semaine avant la session. Cette session est publique et tous les conseillers y participent. Le projet de budget est présenté à la session budgétaire par le maire de la commune. A ladite session, sont présents:

- le maire de la commune
- les conseillers de la mairie
- les services techniques.

La session budgétaire est sanctionnée par l'élaboration d'un certificat de délibération sur le budget primitif, le compte rendu de session et un Procès verbal de session. Une fois cette phase finie, le budget est adopté. Ce budget prend le nom de budget primitif qui est envoyé à la tutelle pour approbation. Au mois de juin, il peut y avoir un budget additif avec pour but de corriger soit les erreurs d'appréciation, soit pour prendre en charge des dépenses imprévues. L'élaboration du budget additif suit la même démarche que le budget primitif.



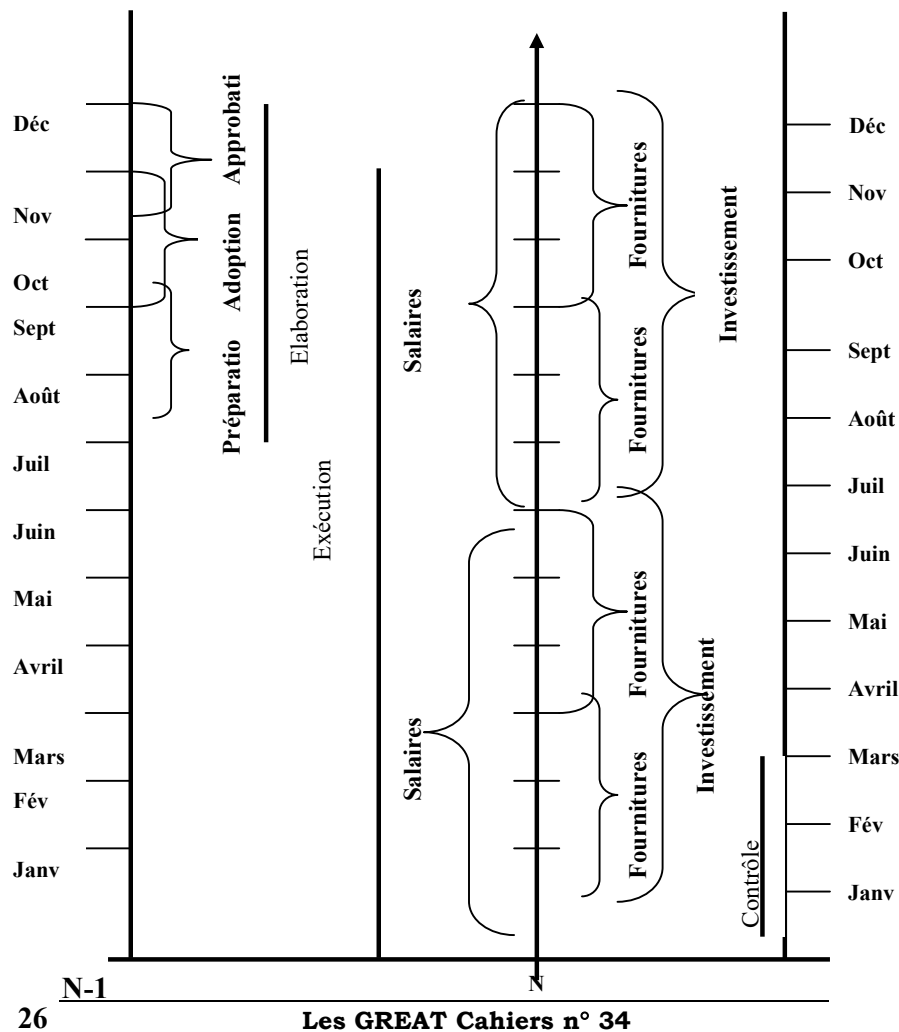
Le calendrier d'élaboration, d'exécution et de contrôle du budget communal se présente comme suit:

- les travaux préparatoires démarrent 5 mois avant le début effectif d'exécution. Pendant cette période (août-décembre), le

maire procède à la préparation (projet de budget, consultations populaires, débats publics), à l'adoption du budget primitif (au cours de la session budgétaire) et à son approbation par l'autorité de tutelle (Préfet/gouverneur)

- l'exécution dure toute l'année budgétaire avec des périodicités d'engagement trimestrielles (fournitures), semestrielles (salaires) ou annuelles (investissements)
- le contrôle budgétaire a lieu le premier trimestre de l'année suivant l'année budgétaire.

Calendrier du processus budgétaire communal



4. Exécution du budget communal

A la réception de la décision d'approbation du budget, les maires prennent un arrêté d'ouverture de crédit portant autant sur les recettes que sur les dépenses.

4.1. Recettes

Les communes sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière selon la loi n° 93-008 du 11 février 1993, déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales. Cette autonomie financière s'exerce par la création de ressources propres au niveau des collectivités. Les recettes sont constituées:

- des ressources budgétaires (la dotation générale de décentralisation, la dotation du fonds de péréquation, les subventions spéciales de l'Etat destinées au fonctionnement et/ou à l'investissement)
- des ressources fiscales (les impôts d'Etat transférés aux collectivités, les impôts et taxes directs et indirects) dont la catégorie et les taux maxima sont fixés par la loi
- des produits par nature (les produits de l'exploitation et les recettes tarifaires, les produits financiers et les revenus du domaine)
- des emprunts (exclusivement destinés aux financements des investissements)
- des dons, legs et d'autres ressources.

Sur les recettes de fonctionnement, les collectivités font un prélèvement obligatoire constituant leur quote-part d'autofinancement brut destinée à l'investissement.

Certains impôts et taxes ont été transférés aux collectivités qui peuvent instituer des taxes et impôts pour financer des actions de développement. Aussi, les différents budgets analysés nous ont-ils permis de lister les ressources suivantes :

- la taxe de développement régional et local (TDRL)
- les contributions de patente
- les contributions de licence
- la vignette synthétique

- la taxe de marché
- la taxe sur les sorties de véhicule
- la taxe sur les débits de boisson et gargotes
- la taxe sur les autorisations de construire
- la taxe sur le bétail
- la taxe sur les armes à feu
- la taxe sur les charrettes.

Ces impôts et taxes sont recouvrés soit par le percepteur ou le receveur municipal soit par le régisseur des recettes ou des dépenses (agent des collectivités) qui agit en lieu et place du receveur. Ce dernier procède au versement des fonds recouvrés dans les comptes de la collectivité au niveau de la perception (principe de l'unicité de caisse). Ces recettes sont prises en compte par l'émission des ordres de recettes obligatoires par l'ordonnateur principal (maire). Il faut noter que les recettes sont ouvertes toute l'année. Au cas où le receveur perçoit lesdites taxes, il envoie une correspondance au maire pour l'informer de l'existence des fonds dans le compte dont le recouvrement a directement été fait à son niveau.

4.2. Dépenses

Les dépenses sont de trois ordres, à savoir les salaires, les fournitures et les investissements. Les dépenses liées aux salaires et investissements sont ouvertes pour 6 mois et celles des fournitures pour 3 mois. Toutes ces dépenses sont exécutées soit à la régie soit suivant la procédure dite normale. La régie qui a pour but de pouvoir faire face à des petites dépenses de fonctionnement de la mairie est relativement simple. Sur demande de l'ordonnateur, le régisseur des dépenses reçoit de la perception une avance de fonctionnement par trimestre (2 millions de fcfa). Après utilisation des fonds, le régisseur procède à une régularisation par la présentation des pièces comptables au percepteur. Le régisseur va donc faire l'engagement, le mandatement et la liquidation en même temps. En revanche, la procédure dite normale se scinde en deux modalités :

- consultation restreinte ou gré à gré si le montant est compris entre cinq cent mille et un million de fcfa
- appel d'offre ouvert si le montant est supérieur à un million fcfa, auquel cas, un dossier appelé DAO est monté et vendu.

4.2.1. Paiement des salaires

Les dépenses de salaires sont ouvertes par semestre. Après les calculs des avancements et autres charges salariales, le service financier procède à l'engagement, au mandatement et à la liquidation à la fin de chaque mois. Les fiches y afférentes sont accompagnées de l'état nominatif des salaires, des paiements à l'INPS et à la caisse des retraites. Signés par le maire et visés par le contrôleur financier, ces documents sont envoyés au percepateur pour paiement. Le paiement est fait soit à la caisse soit par virement bancaire.

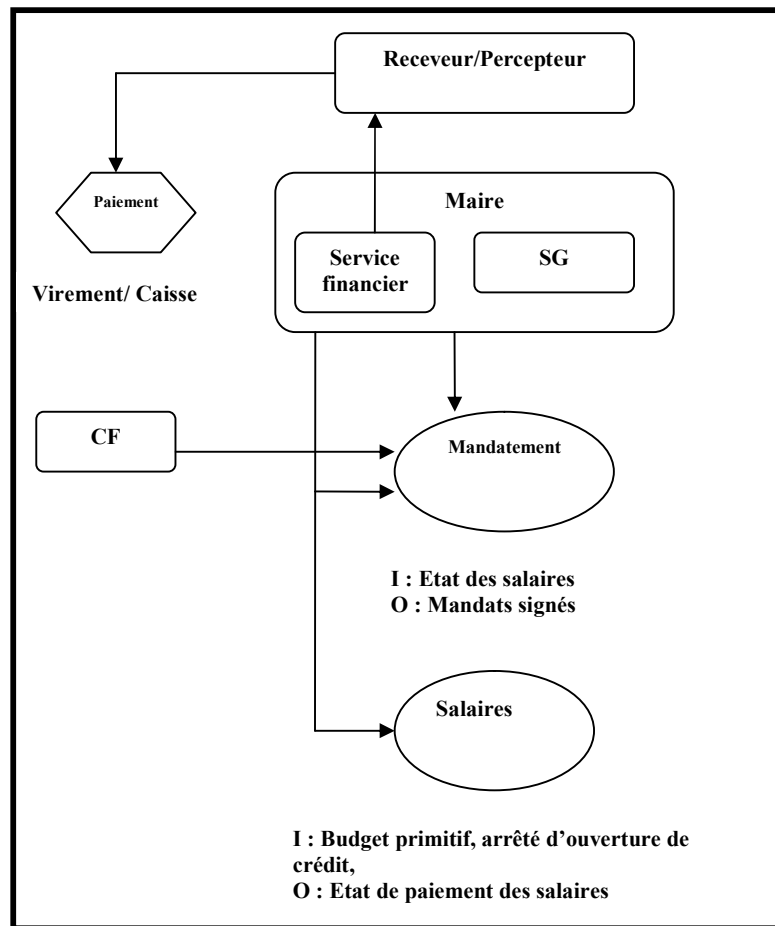


Schéma paiement salaire

4.2.2. Fournitures et matériels

Contrairement aux salaires, les dépenses de fournitures et matériels sont ouvertes par trimestre. Les besoins des services sont centralisés au niveau du secrétaire général de la mairie. Le service financier (ou le secrétaire général) monte un dossier d'appel d'offres conformément au guide d'élaboration mis à sa disposition par la DGMP (Direction générale des marchés publics). En cela, il peut se faire aider par un bureau d'études. Les offres sont vendues et une commission de dépouillement (composée du service financier, de celui des ressources humaines, des services techniques) procède au choix de l'adjudicateur provisoire. Un contrat est élaboré avec les pièces fiscales du fournisseur. Le contrat définitif est signé par le maire et le fournisseur/prestataire. Il est ensuite envoyé à différents services de l'Etat :

- la DGMP pour contrôle de la légalité et de la conformité par rapport aux conditions d'attribution de marché public
- les impôts pour enregistrement
- le contrôle financier pour vérification de la dotation et la nomenclature budgétaire du marché et apposition de visa
- le secrétariat général du gouvernement pour apposition d'un numéro.

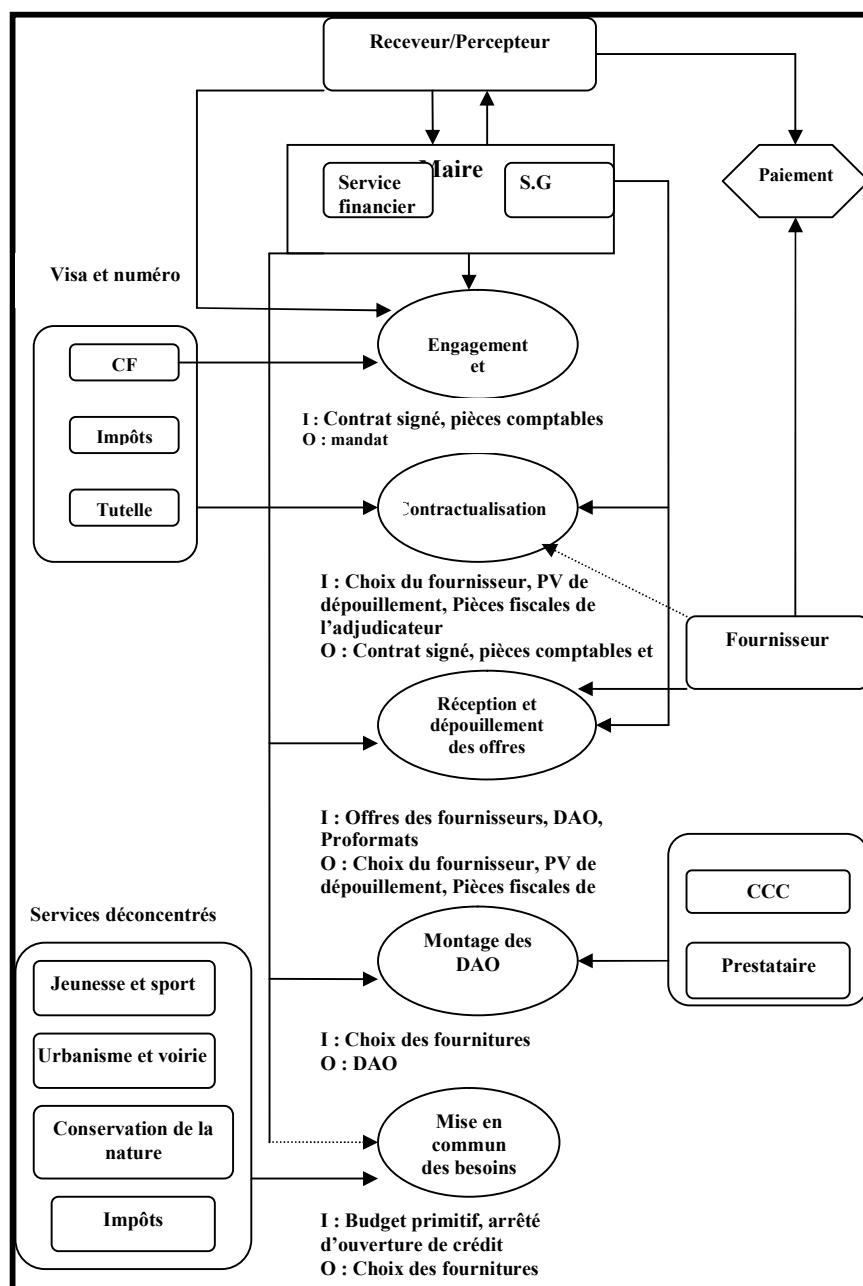


Schéma d'achat de fournitures

Une fiche d'engagement est établie par le service financier et signée par le maire et visée par le contrôle financier. Sont joints à cette fiche

- les pièces fiscales du fournisseur
- la facture
- le mandat
- la fiche de liquidation
- le bordereau de livraison signé par le comptable matière qui reçoit les fournitures ou les matériels.

Tout ce dossier est envoyé à la perception pour paiement. Le comptable public procède à la vérification des pièces et de leur imputation, vérifie si les montants engagés sont disponibles effectivement. Enfin, il procède au paiement de la facture par virement bancaire ou via la caisse en fonction du montant de la facture.

4.2.3. Dépenses d'investissements

Les dépenses liées à l'investissement suivent la même logique que l'achat de matériels et fournitures et sont également ouvertes par semestre. En effet, les collectivités font des investissements lourds avec l'appui de l'ANICT ou des partenaires techniques et financiers. En général, elles supportent seulement une quote part de 20% au maximum.

Les investissements sont presque exclusivement financés par les droits de tirage ANICT. Ces droits de tirage prédéterminent le budget alloué aux investissements. Chaque année, en fonction des critères prédéfinis, l'ANICT envoie à chaque collectivité sa quote part de tirage. La différence entre les fournitures et les investissements, en ce qui concerne la procédure comptable réside dans la présence de l'ANICT parmi les acteurs impliqués dans le financement des investissements. En effet, cette structure est en amont et en aval du dispositif de financement des investissements. Ici, le prestataire/fournisseur est payé directement par l'ANICT par virement bancaire.

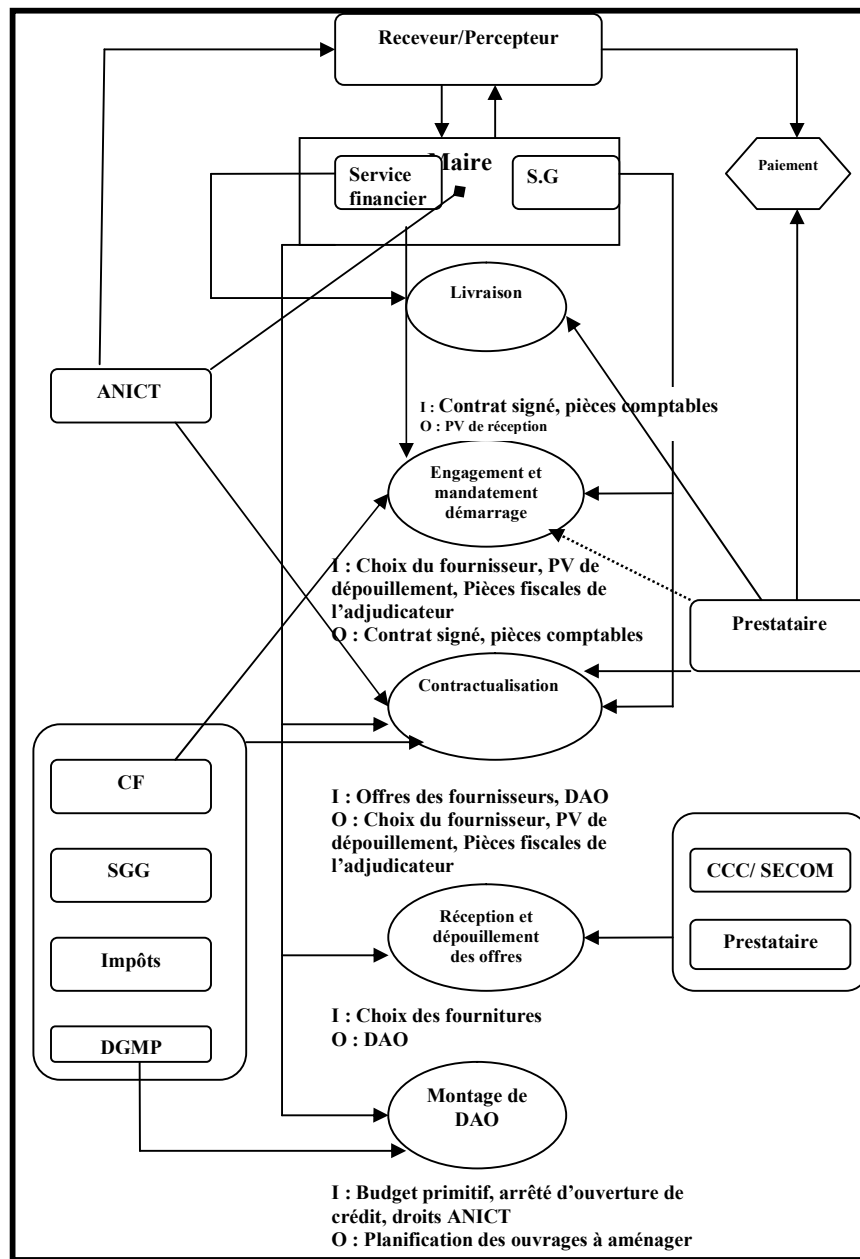


Schéma investissement du budget

Les recettes des collectivités ne leur permettent pas de faire des investissements sur fonds propres.

5. Contrôle de l'exécution du budget communal

A la fin de l'année budgétaire, le maire, à travers ses services techniques, élabore un compte administratif. Ce document est soumis pour adoption aux conseillers communaux lors d'une session dite session du compte administratif. Cette session se tient généralement le premier trimestre de l'année suivant l'exécution du budget (N+1). Il faut noter que le vote d'adoption du compte administratif se fait en l'absence du maire. Autrement dit, l'ordonnateur (i.e. le maire), après avoir répondu aux questions des conseillers sur le compte administratif, se retire pour ne pas influencer le vote de par sa présence.

Adopté, le compte administratif est envoyé à la tutelle pour approbation. La tutelle prend une décision d'approbation du compte administratif. Ensuite, le compte administratif accompagné de la décision d'approbation, des PV de sessions et autres documents annexes, est acheminé à la section des comptes de la Cour suprême pour un dernier contrôle. En même temps, le compte de gestion élaboré par le comptable public (receveur) est envoyé à la même section des comptes via la direction nationale du trésor et de la comptabilité publique qui contrôle et donne quitus au maire quant à l'exécution du budget. Auparavant, des séances de travail sont organisées entre le service financier et le percepteur pour régulariser la situation des mandats émis et liquidés.

Aussi, il faut noter que le contrôle de l'exécution du budget se fait à trois niveaux :

- le contrôle par le conseil communal (lors de la session du compte administratif)
- le contrôle administratif (par la tutelle)
- le contrôle judiciaire par la section des comptes de la Cour suprême.

Exceptionnellement, le contrôle général d'Etat peut contrôler l'exécution du budget de la commune, cela fût le cas en décembre

2009, pour la commune I de Bamako. Ce genre de contrôle peut déceler un certain nombre d'anomalies :

- la non tenue de sessions réglementaires
- l'absence d'inspection annuelle de la commune par l'autorité de tutelle
- l'absence de débats publics lors de l'élaboration du budget
- la non tenue du brouillard de caisse
- la non justification des avances précédentes d'approvisionnements
- la non certification des factures par l'ordonnateur
- etc.

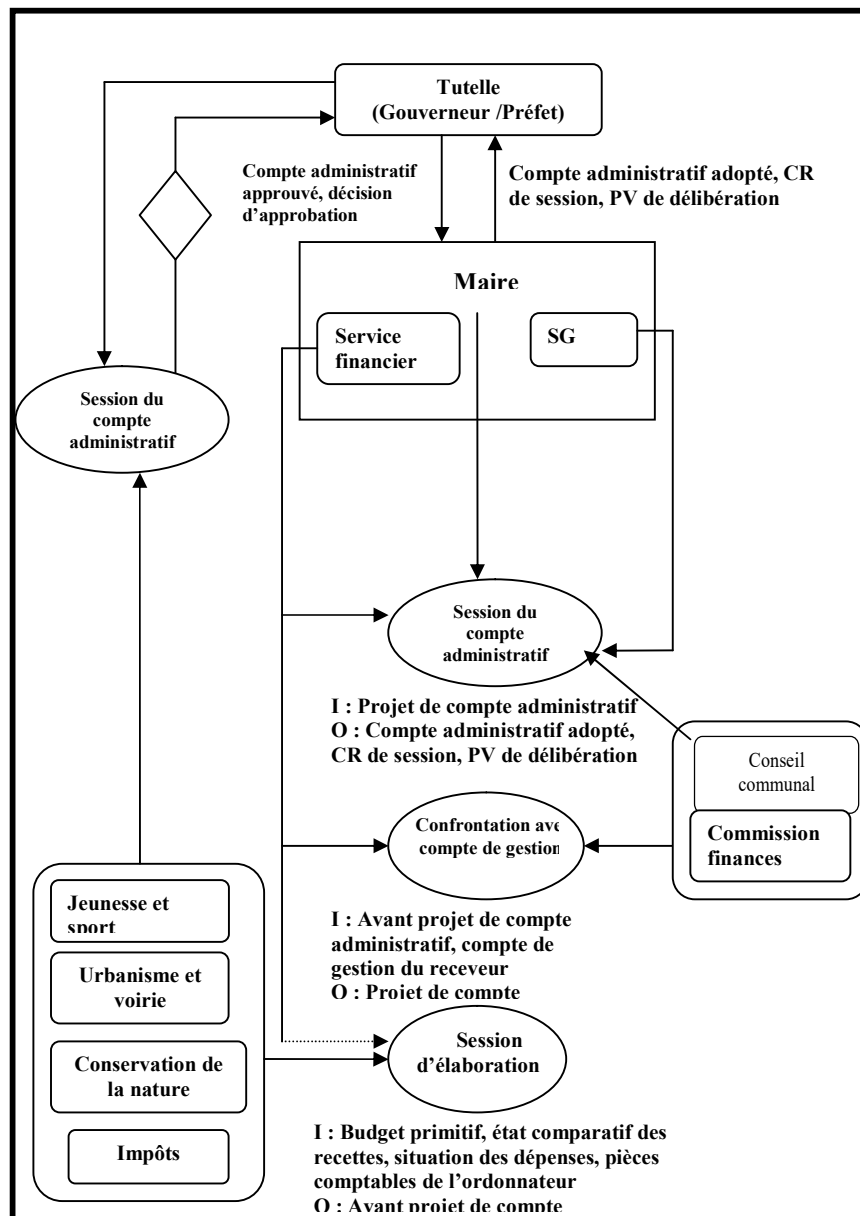


Schéma de contrôle du budget

Conclusions

La réforme de décentralisation est une réalité aujourd'hui. Les attributions dévolues par la loi aux organes des collectivités territoriales visent à assurer un développement harmonieux et intégré de l'ensemble du territoire.

Les transferts du budget de l'Etat aux collectivités territoriales constitués de subventions et d'appuis sont effectifs surtout dans le domaine de l'éducation, de la santé et de l'hydraulique. Comme au niveau de l'éducation (qui a vu le transfert des fonds aux CTD), l'Etat doit prendre des mesures pour impulser le processus de transfert de compétences et de ressources afin de permettre aux collectivités territoriales de mieux assumer leurs rôles en matière de développement régional et local.

La question de transferts de compétences et plus singulièrement des ressources financières est au cœur des préoccupations et attentes de l'ensemble des acteurs en vue de la réalisation de la décentralisation financière au Mali. En effet, ces ressources sont indispensables à la relance de l'économie locale surtout par l'émergence d'initiatives en faveur du développement régional et local.

Aussi bien sur les ressources transférées que sur ses propres ressources, la commune doit améliorer sa maîtrise du processus budgétaire ainsi que la gestion desdites ressources. Ce, d'autant plus qu'elle devra faire face aux besoins pressants de dynamisation de l'économie locale et de fourniture de services publics de base.

La commune gagnerait à faire preuve d'une grande maîtrise de la démarche d'élaboration, d'exécution et de contrôle du budget et la confection de documents budgétaires de qualité comprenant le budget primitif et l'ensemble des documents annexes dont le PDSEC.

Références bibliographiques

Bénoît Chevauchez (2009) : Performance et transparence budgétaire les budgets de performance

Budget de l'Ontario (2004) : Le plan du changement

CABRI (2008) : Pratiques et procédures budgétaires en Afrique, COMPRESS.dsl

Carsten Herzberg, Yves Sintomer (2007) : Les budgets participatifs allemands une contribution à la modernisation de l'administration publique

Cheick Sadibou Diallo, Moustapha SM Cissé (2004) : Etat de la gouvernance au Mali, rapport final, février

Daniel A. Thiéba () L'approche budgétaire au Burkina Faso Situation actuelle et innovations en vue de la responsabilisation

Francesc Pujol (2006) : Les contraintes budgétaires sont-elles efficaces? dans Revue économique et sociale, numéro 2, juin

Hélène Baudchon ; Jérôme Créel, Vincent Touzé et Bruno Ventelou (2000) : La politique budgétaire américaine sous la présidence Clinton un rêve de cigale

Jean-Michel Communier et Henri Lamotte () : finances publiques - le budget de l'Etat.

José RAMAROHETRA (1994) : Etat des statistiques budgétaires à Madagascar : diagnostic, décembre

PACT (2008) : Plan d'accompagnement des collectivités et des services techniques en gestion budgétaire et comptable, cahier du participant

République française (2004) : Moderniser l'État par la réforme de la gestion publique : Une étape majeure franchie !

République du Mali (2003) : Lois et décrets de la décentralisation

Sandrine Mesple-Somps, Marc Raffinot (2003) : Réforme budgétaire et gestion par les objectifs dans les pays à faible revenu Burkina-Faso et Mali