



## **Le contrôle de gestion territorial en contexte subsaharien : Qu'en est-il au Mali ?**

### **Territorial management control in a sub-Saharan context: What is the situation in Mali?**

**SIDIBE Mahamadou**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

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

**KONE Bakary**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociale et de Gestion (USSGB)

Centre Universitaire en Recherche Economique et Sociale (CURES) Mali

**THERA Soboua**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion (USSGB)

Centre Universitaire en Recherche Economique et Sociale (CURES) Mali

**Date de soumission :** 23/06/2024

**Date d'acceptation :** 26/08/2024

**Pour citer cet article :**

SIDIBE. M. & al. (2024) «Le contrôle de gestion territorial en contexte subsaharien : Qu'en est-il au Mali ?»,

Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 3» pp : 861-883



## Résumé

L'objectif de cet article est de comprendre et décrire les pratiques de contrôle de gestion au sein des organisations territoriales dans le contexte d'un pays subsaharien. Notre échantillon porte sur les six communes du district de Bamako au Mali. Ainsi, sur la base des entretiens exploratoires semi-directifs, notre étude a révélé des pratiques similaires de contrôle de gestion pas assez développées au sein des six communes, et exercées par les services financiers. Les résultats de notre recherche révèlent également, que ces derniers en plus de leurs attributions classiques de surveillance, apportent un appui-conseil aux six communes du district de Bamako.

**Mots clés :** Contrôle de gestion ; pays subsaharien ; Nouveau Management Public ; collectivités territoriales ; Mali.

## Abstract

The aim of this article is to understand and describe management control practices within territorial organizations in the context of a sub-Saharan country. Our sample covers the six communes of the district of Bamako in Mali. Thus, on the basis of semi-structured exploratory interviews, our study revealed similar management control practices not sufficiently developed within the six communes, and exercised by the financial departments. The results of our research also reveal that, in addition to their traditional supervisory duties, the financial services provide advisory support to the six communes in the Bamako district.

**Keywords:** management control; sub-Saharan countries; New Public Management; Local authorities; Mali



## Introduction

Les pratiques du contrôle de gestion public remontent depuis les années quatre-vingt, et coïncident avec l'avènement du Nouveau Management Public (New Public Management) (EL KEZAZY, et Hilmi, 2023 ; Alcouffe et al., 2013 ; Burlaud & Chatelain-Ponroy, 2013 ; Hood, 1995), voire sous l'impulsion de l'essor du management de l'austérité (Gourbier, 2020). Le contrôle de gestion est considéré comme l'un des enjeux clés de la modernisation de la gestion publique (Naulleau, 2003). A cet effet, il constitue « *à la fois un garde-fou contre le gaspillage, les abus et la fraude et un moyen de faire en sorte que les règles fixées par les responsables soient correctement appliquées à tous les niveaux de l'organisme* » (OCDE, 2016, p. 11). De même, il vise à optimiser le rapport moyens-résultats-impact (Bracci et al., 2015). Dupuis (1991), dans le même sens, mentionne que : « *le contrôle de gestion en organisation publique s'articule autour de quatre pôles, le premier pôle est celui du public, le deuxième pôle celui des objectifs, le troisième celui des moyens, le quatrième celui des résultats* » (Dupuis, 1991, p.33).

En France, le contrôle de gestion au sein de l'administration publique est instauré réellement par la circulaire interministérielle de juin 2001, qui le définit à cet effet comme : « *un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés (...)* » (circulaire du 21/06/2001). Dans le même ordre d'idées, dans la zone UEMOA, le nouveau cadre communautaire harmonisé de la gestion des finances publiques met l'accent sur le renforcement des contrôles (Sidibé et Thera, 2021). A cet effet, une définition proche de celle de la circulaire interministérielle de juin 2001 sur le contrôle de gestion a été donnée par le guide didactique de la directive N°07/2009/CM/UEMOA portant règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA, et se présente comme suit : « *le contrôle de gestion est un ensemble d'outils et de processus visant à mieux connaître et maîtriser les activités, les coûts, les résultats et leurs liens mutuels permettant d'apprécier l'efficacité et l'efficience* » (Glossaire, Directive N°07/2009, p. 139).

Dans le contexte local, les processus de décentralisation ont suscité le développement de nouvelles pratiques de gestion (Zampiccoli, 2009). C'est dans cette optique, que les collectivités territoriales ont commencé à se doter des outils de gestion du secteur privé (Fort, 2018 ; Gibert, 2008), en vue de favoriser la gestion financière et la reddition de comptes (Maurel, 2007) ou de mesurer les résultats au regard des objectifs (Courbet, 2002), ou de faire



face à l'effet de ciseaux, caractérisé par une augmentation des dépenses combinée à une diminution des recettes (Gourbier, 2020 ; Masingue et al., 2016), ou de réaliser des économies budgétaires (Carassus et al., 2017). Le déploiement du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales constitue le garant des politiques publiques locales temporelles et spatiales (Evah-Manga, 2012).

Etant donné que les recherches sur le contrôle de gestion territorial en contexte subsaharien sont rares et/ou que peu d'études se sont concentrées sur la relation entre le contrôle de gestion et la performance des collectivités territoriales (GOUMARI & ELKTIRI, 2023), et aussi qu'il n'existe pas de modèle unique de contrôle de gestion susceptible d'être appliqué à tous les pays (OCDE, 2016), alors l'objet de ce papier est de comprendre et décrire les pratiques du contrôle de gestion au sein des collectivités de communes maliennes. Pour répondre à cet enjeu, notre problématique s'articulera autour de la question centrale suivante : Comment s'opère le contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales de communes ? De cette question centrale, découlent les questions spécifiques suivantes : quelles sont les réalités du contrôle de gestion dans les six communes ? Quelles sont les attributions des contrôleurs de gestion dans les six communes ?

Pour apporter des éléments de réponses à ces questions, après l'introduction, nous avons subdivisé le reste de ce papier en trois sections. La première sera consacrée à la revue des écrits. La deuxième, quant à elle, mettra l'accent sur le cadre méthodologique. La troisième sera consacrée aux résultats et discussion. Nous allons terminer par une conclusion en mettant en évidence les contributions scientifiques et managériales, les limites et les perspectives de la recherche.

## **1. Revue des écrits**

Dans cette section, après avoir mis en lumière les contours du contrôle de gestion en contexte public, voire territorial (1.1), les liens entre contrôle de gestion et performance et/ou gouvernance en contexte local (1.2) et attributions des contrôleurs de gestion (1.3), nous mettrons en exergue les caractéristiques du contrôle de gestion au Mali (1.4).

### **1.1. Quel contrôle de gestion en contexte public ?**

Les démarches de la gestion basée sur la performance nécessitent la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion au sein des organisations publiques. Le contrôle de gestion est



un concept polysémique et en perpétuelle mutation (DAANOUNE & CHILOUAH, 2020). Toutefois, en raison de notre objet d'étude, nous avons retenu la définition suivante : « *le contrôle de gestion public est défini comme étant une organisation, des règles et des procédures destinées à s'assurer que les programmes des administrations publiques parviennent aux résultats visés, que les ressources utilisées pour réaliser ces programmes coïncident avec buts et objectifs déclarés des organismes concernés, que ces programmes soient protégés contre le gaspillage, la fraude et la mauvaise gestion, et que la prise de décision repose sur la collecte, l'archivage, la communication et l'utilisation d'informations fiables en temps voulu* » (OCDE, 2016, p. 11).

L'introduction du contrôle de gestion au sein des organismes publics remonte dans les années 80, et cela via les réformes du New Public Management (NPM), dont les pratiques sont inspirées du secteur privé (Hood, 1995). A cet effet, plusieurs études ont abordé les raisons de l'introduction du contrôle de gestion dans la sphère publique (Alcouffe et al., 2013 ; Chatelain, 2008 ; Gibert et Andrault, 1984 ; El Kezazy et al., 2024 ; Evah-Manga, 2012 ; Zampiccoli, 2009...). Toutefois, il convient de noter que la volonté de réduire les coûts des organisations publiques a constitué l'un des principaux arguments pour la défense du New Public Management (Hood, 1995), voire l'origine du contrôle de gestion dans ces organisations (Lavigne, 2017).

Ainsi, depuis plusieurs années, nous assistons à l'émergence du contrôle de gestion au sein des organisations publiques, et plus particulièrement au sein des collectivités territoriales. A cet effet, plusieurs études abordent les facteurs favorisant le développement du contrôle de gestion territorial (Mons & Pons, 2009 ; Naulleau, 2003 ; Zampiccoli, 2011...). Toutefois, le plus souvent, les résultats de ces travaux sont contrastés. A titre d'exemple, Zampiccoli (2011, cité par Lavigne, 2017, p.90-91) met en évidence quatre facteurs managériaux favorisant le recours à des outils de contrôle de gestion au sein des collectivités locales : 1) l'insuffisance en outils de gestion pour le suivi des activités et l'évaluation des coûts, 2) l'existence de zones grises entre les élus et les administrations, 3) l'absence d'outils de l'évaluation de la politique publique, et 4) l'insuffisance de la nomenclature comptable pour rendre compte de la gestion. Par contre, d'autres auteurs comme Mons et Pons (2009) mettent l'accent sur les facteurs socio-économiques, suite à l'augmentation des dépenses de fonctionnement des collectivités territoriales et, institutionnels suite au processus de décentralisation.



Par ailleurs, les travaux relatifs aux instruments du contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales sont multiples (Gilbert, 1995, 2009 ; Chatelain, 2008 ; Demeestère, 2005 ; Letort, 2015...). Toutefois, le déploiement de ces instruments se fait dans différents contextes et pour différents objectifs, ou ne suit pas forcément la même trajectoire (Letort, 2015). Par exemple, Gilbert (2009) recommande d'adapter les tableaux stratégiques provenant du balanced scorecard aux collectivités territoriales, par le biais des cartes stratégiques, ou Chatelain (2008), qui souligne que le contrôle de gestion via la comptabilité de gestion a vu le jour dans les organisations communales dans les années quatre-vingt, et constitue, à cet effet un élément essentiel pouvant expliquer les disparités dans l'usage d'outil de gestion par ces communes (Demeestère, 2005), ou Letort (2015) qui a souligné que le contrôle de gestion (la comptabilité de gestion) peut contribuer à maîtriser les dépenses dans les organisations communales, lorsqu'il est utilisé comme un outil de gestion axée sur l'efficacité, ou Lamrani (2013) qui souligne que la méthode ABC a été déployée au sein des collectivités locales en vue de traiter les informations en lien avec l'activité des services, et aussi complémentaire à l'exécution budgétaire.

## **1.2. Le contrôle de gestion, un vecteur de performance et/ou de gouvernance dans les collectivités ?**

Les démarches de la gestion axée sur la performance ont favorisé l'idée du contrôle de gestion dans le secteur public. Le contrôle de gestion constitue alors une innovation managériale (Maurel, 2006), qui s'inscrit dans une logique de rationalité économique fondée sur les concepts d'efficacité et d'efficience (Gibert et Andrault, 1984 ; Evah-manga, 2012).

Le déploiement du contrôle de gestion dans le secteur public, et plus particulièrement dans une collectivité territoriale favorise sa performance dans le temps (Lavigne, 2017). Dans la même optique, selon d'autres auteurs (Naulleau, 2003 ; Carassus et Faroveu, 2005...), l'enjeu principal du contrôle de gestion territorial serait la recherche de la performance. A cet effet, Huteau (2006), souligne que la performance territoriale s'articulerait autour de quatre axes : (1) la performance politique (les élus analysent les politiques des actions) ; (2) la performance stratégique (les politiques sont fondées sur la qualité des services, l'efficience et l'efficacité) ; (3) la performance de gestion (les politiques sont fondées sur la qualité de coûts et de délais de réalisation) ; (4) et la performance opérationnelle (les politiques sont fondées sur le coût, de délais et de qualité).



La gouvernance des collectivités territoriales consiste à rechercher la transparence de l'information, la lisibilité des budgets, l'évaluation publique des projets (Cannac et Godet, 2001). Les enjeux de la gouvernance seraient alors au cœur de la fonction du contrôle de gestion (Masingue et al., 2016). Dans cette optique, le contrôle de gestion constitue un outil permettant de garantir la gouvernance publique locale (Lamrani, 2013 ; Evah-manga, 2012).

Par ailleurs, le cadre d'analyse de notre recherche met en exergue une panoplie de théories. En effet, la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), fait ressortir que les conflits vont naître au sein des organisations (en l'occurrence les collectivités), lorsque les acteurs dirigeants chercheront à maximiser leurs intérêts personnels au détriment de celui des électeurs. Quant à la théorie de la contingence, elle constitue un apport essentiel à la compréhension des systèmes de contrôle de gestion en vue de garantir la gouvernance territoriale (Covaleski et al., 1996). Enfin, étant donné que l'introduction du contrôle de gestion est considérée comme une innovation managériale (Maurel, 2006), nous avons retenu la théorie de la diffusion des innovations de Rogers (1995), selon laquelle, l'adoption ou l'adaptation doit prendre en compte plusieurs facteurs comme les bienfaits de l'innovation, les différents moyens de distribution etc.

### **1.3. Le rôle du contrôleur de gestion territorial : quelles spécificités ou ambiguïtés<sup>1</sup> ?**

Demeestère (1989, p.44), souligne que : « *le secteur public a ses spécificités, comme chaque secteur d'activité a les siennes propres* ». Dans le même sens, Naulleau (2003, p. 136), souligne que : « *reconnaître la spécificité du secteur public constitue la première condition de réussite de la mise en œuvre de cette démarche* ». Enfin, Masingue et al. (2016, p. 40), soulignent que : « *les expériences d'implémentation du contrôle de gestion présentent des profils variables suivant les collectivités, aucune ne semble ne s'être vraiment imposée* ».

En effet, les études ont été réalisées sur les rôles des contrôleurs de gestion dans le contexte du secteur privé (Durand, 2008 ; Lambert, 2005 ; Bollecker, 2007...), sans toutefois parvenues à lever l'ambiguïté sur les rôles des contrôleurs de gestion dans les organisations privées. De même, des études ont abordé les rôles du contrôleur de gestion en contexte public (Fort, 2018 ; Carlier et Ruprich-Robert, 2002 ; Maurel, 2006...), sans toutefois parvenues, ni à lever cette même ambiguïté, ni à juxtaposer dans le contexte du secteur public, voire local

---

<sup>1</sup> L'ambiguïté des rôles est « une incertitude ressentie par une personne dans l'exercice de son travail. Elle découle d'une incompréhension des attentes des responsabilités associées aux rôles » (Royal, 2008)



tous les rôles identifiés dans le contexte du secteur privé (Lavigne, 2017). Fort (2018, p.54) va même souligner que « *l'identité des contrôleurs de gestion au sein des collectivités territoriales semble encore floue* ».

Dans le même sens, il convient de noter qu'il existe moins de travaux sur les profils des contrôleurs de gestion dans le contexte des organisations territoriales comparativement à ceux des organisations du secteur privé. Toutefois, dans ce papier, nous allons exposer les travaux de Bollecker (2004) et de Lavigne (2017) sur les profils des contrôleurs de gestion au sein des organisations territoriales. En effet, Bollecker (2004) identifie trois profils dans lesdites organisations. Premièrement, le profil d'animateur qui, rompt avec les approches bureaucratiques, consiste pour les contrôleurs de gestion à trouver des outils de contrôle de gestion adaptés pour les responsables de services et à soutenir les actions de changement de ces derniers. Deuxièmement, le profil de conseiller qui, consiste pour les contrôleurs de gestion à mobiliser les outils de contrôle de gestion au service de la direction. Troisièmement, le profil d'analyste et d'évaluateur qui, consiste pour les contrôleurs de gestion à mobiliser les outils de contrôle qui fournissent des états mensuels sur les coûts des prestations des centres, des états annuels sur les coûts de revient des produits, et des tableaux de bord de gestion (Bollecker, 2004).

Quant à Lavigne (2017), les résultats de sa recherche mettent en lumière quatre types de contrôleurs de gestion. Premièrement, le contrôleur de gestion analyste, qui est intégré dans une fonction contrôle de gestion proche d'une direction adjointe, et qui analyse les activités sans une responsabilité influente. Deuxièmement, le partenaire, qui est positionné dans une direction adjointe, et qui apporte son aide technique et décisionnelle aux opérationnels, et aux élus. Troisièmement, le conseiller, qui est proche de la direction générale, et qui apporte son aide à la décision et à l'animation du contrôle de gestion, sans influencer la décision stratégique. Quatrièmement, le stratège, qui est plus à même d'intégrer des structures complexes, par la taille et l'environnement, et qui est positionné dans les directions générales des services, pour sa nécessaire appréciation de la décision stratégique.

Dans un registre parallèle, plusieurs travaux ont été mobilisés mettant en lumière les facteurs qui influencent les profils des contrôleurs de gestion au sein des organisations (Bühler, 1979 ; Danziger, 2000 ; Nobre, 2001 ; Lambert, 2005 ; Bollecker, 2007 ; Giraud et al., 2011 ; Demaret, 2014...). Toutefois, le plus souvent, les résultats de ces travaux sont contradictoires.



Par exemple, Danziger (2000) met l'accent sur le facteur taille de l'organisation, et souligne à cet effet que les contrôleurs de gestion dans les grandes organisations sont repartis, soit en contrôleur de gestion centralisé, dont la fonction est orientée vers la direction, soit en contrôleur de gestion décentralisé, dont la fonction est orientée vers les activités budgétaires et de reporting des unités. Par contre, Demaret, (2014) mentionne que les profils peuvent être liés à plusieurs rôles (rôle joué et rôle attendu), et identifie à cet effet, quatre facteurs (fonctionnel, normatif, cognitif, pragmatique) pouvant influencer ces profils.

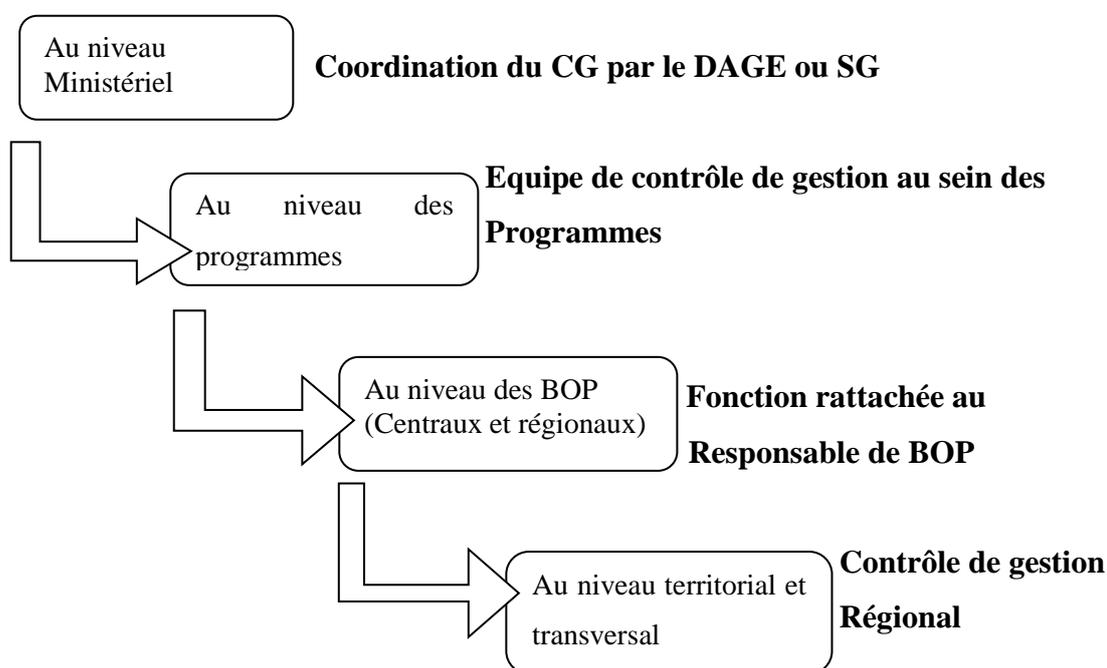
#### **1.4. Le contrôle de gestion : quelles caractéristiques au Mali ?**

Les innovations de gestion publique (en l'occurrence, la gestion axée sur les résultats) au Mali en lien avec le contrôle de gestion sont prévues par plusieurs textes, notamment le Décret N° 2018-0009/P-RM du 10 janvier 2018 portant règlement général sur la comptabilité publique.

Au Mali, le contrôleur de gestion est une fonction exercée par la direction des services financiers (Direction des Finances et du Matériel (DFM), Directions Administratives et Financières (DAF), Services Administratifs et Financiers (SAF) et Directions Régionales du Budget (DRB)).

Toutefois, au titre des innovations, la fonction de contrôle de gestion est dévolue aux services financiers (DFM, DAF, SAF, DRB) ou aux services centraux et territoriaux de l'administration de l'Etat. Ces derniers mettent en œuvre les modalités et règles transversales de gestion financière des programmes des organisations. De même, ils assistent les Responsables de Budget Opérationnel de Programme (RBOP) et les Responsables des Unités Opérationnelles de Programme (RUOP) au niveau déconcentré.

Les innovations en termes d'implantation du contrôle de gestion, doivent se faire graduellement. Tout d'abord, une cellule de contrôle de gestion est mise en place au niveau central. Par la suite un contrôleur de gestion pourrait être placé auprès du responsable des programmes, puis progressivement un contrôleur de gestion sera affecté à chaque programme. Enfin, le contrôleur de gestion pourra être déployé à moyen terme au niveau déconcentré et à long terme au niveau décentralisé (figure 1).

**Figure 1 : Implantation graduelle du contrôle de gestion**

**Source :** Ministère de l'Economie et de Finances, guide méthodologique gestion budgétaire en mode programme au Mali, 2017

Par ailleurs, il convient de souligner que les collectivités territoriales sont chargées d'exécuter une partie des programmes dans le cadre de la décentralisation. A cet effet, le niveau de concertation avec les collectivités dans le cadre de l'axe décentralisé de la préparation du BOP est constitué : (1) l'Unité Opérationnelle de Programme pour les communes et cercles ; et (2) le BOP lui-même pour les régions. De même, au titre des innovations en matière de dialogue de gestion, les RBOP au cours de la planification ou bilan stratégique rencontrent les RUOP et, les RPROG avec l'appui des contrôleurs de gestion rencontrent les RBOP, dans le but de recueillir de l'information sur les orientations futures et les priorités pour la prochaine période triennale.

## 2. Méthodologie de recherche

Sur le plan méthodologique, nous nous focalisons sur les résultats d'une étude qualitative qui s'appuie sur six (06) étude de cas. L'étude de cas a été retenue, car elle permet de recueillir des informations nécessaires aux pratiques et outils de gestion utilisés dans chaque collectivité (Wacheux, 1996). De même, elle est appropriée dans notre contexte, car elle examine un



phénomène contemporain (contrôle de gestion) dans son contexte naturel (contexte des collectivités territoriales, notamment les communes) (Robson, 1999 ; Yin, 2003).

Après la présentation des collectivités territoriales maliennes en général, et en particulier des cas étudiés (2.1), le recueil des données (2.2), et le traitement des données (2.3) sont exposés successivement.

## **2.1. Présentation des collectivités territoriales maliennes et des six cas étudiés**

### **2.1.1. Caractéristiques des collectivités territoriales maliennes**

Les collectivités territoriales trouvent leur fondement dans les constitutions maliennes du 22 septembre 1960, du 2 juin 1974 et du 25 février 1992. D'un point de vue opérationnel, la décentralisation a vu le jour avec la création de 703 communes, de 49 cercles, de 8 régions et du District de Bamako, à travers un cadre juridique et institutionnel défini par trois lois essentielles :

- ✓ La loi n°2017-051 du 02 octobre 2017 portant code des collectivités territoriales ;
- ✓ La loi n°2017-052 du 02 octobre 2017 déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales,
- ✓ Et la loi n°2017-053 du 02 octobre 2017 portant statut particulier du district de Bamako.

Quant à la classification juridique des collectivités maliennes, elle met en exergue les collectivités de droit commun (communes, cercles et régions) et la collectivité à statut particulier (le district de Bamako). La capitale Bamako du Mali est érigée en district par la loi n° 96-025, modifiée par la loi n° 2017-053 du 02 octobre 2017, portant Statut Particulier du District de Bamako, et divisée en six communes dirigées par des maires élus. En outre, ladite loi stipule en son article 1er que le District de Bamako est une Collectivité territoriale décentralisée dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

### **2.1.2. Présentation des six cas**

Notre échantillon porte sur les six communes urbaines<sup>2</sup> du district de Bamako. Pour le choix des cas, nous avons fait recours à la méthode du choix raisonné. En effet, le choix des cas est motivé par le fait que les pratiques relatives au contrôle de gestion seraient développées dans ces communes du district de Bamako. En sus, elles disposent plus de moyens humains et

---

<sup>2</sup> La Commune urbaine se compose essentiellement de quartiers



financiers (Letort, 2015). En outre, les six communes urbaines du district de Bamako ont fait l'objet de plusieurs écrits (Royer et Zarlowski, 2007).

Comme susmentionné, la capitale Bamako du Mali est érigée en district par la Loi n° 96-025, modifiée par la loi n° 2017-053 du 02 octobre 2017 Portant Statut Particulier du District de Bamako, et divisée en six communes dirigées par des maires élus (Tableau 1).

**Tableau 1** : Présentation des communes urbaines du district de Bamako

Communes urbaines du district de Bamako	Caractéristiques		
	Superficie	Nombre de quartiers	Nombre d'habitants
Commune 1	34,26 km <sup>2</sup>	9	256 216 habitants
Commune 2	16,81 km <sup>2</sup>	11	160 680 habitants
Commune 3	23 km <sup>2</sup>	24	119 287 habitants
Commune 4	36768 hectares	8	200 000 habitants
Commune 5	41 km <sup>2</sup>	8	249 727 habitants
Commune 6	8 882 hectares	10	600 000 habitants

**Source** : Tiré du site officiel de la Mairie du District de Bamako

## 2.2. Recueil de données

Le recueil des données a eu lieu entre mai 2022 et juin 2023 au sein des différentes communes urbaines du district de Bamako. Nous avons procédé dans un premier temps à une analyse des documents. Cette analyse documentaire nous a permis, dans un deuxième temps, à la fois d'alimenter notre guide d'entretien, et d'enrichir notre analyse des données par des idées non évoquées lors des entretiens.

Le choix des personnes s'est fait sur la base de choix raisonné (le choix de ces personnes est surtout guidé par le fait de leur rôle et implication dans les pratiques de contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales de communes), appuyé par les principes de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967) et de l'effet boule de neige (Tableau 2).

**Tableau 2** : Description des entretiens

Communes urbaines du district de Bamako	Nombre de repondants	Fonction des repondants
Commune 1	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Régisseur des recettes</li> <li>✓ Régisseur des dépenses</li> <li>✓ Secrétaire général</li> <li>✓ 3eme Adjoint au maire</li> <li>✓ Contrôleur des finances</li> </ul>
Commune 2	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Régisseur des dépenses</li> <li>✓ Chef de services financier et comptable</li> <li>✓ Secrétaire général</li> </ul>
Commune 3	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Régisseur des dépenses</li> <li>✓ Chef de services administratifs et juridiques</li> <li>✓ 1<sup>er</sup> Adjoint au maire</li> <li>✓ Comptable gestionnaire des finances</li> </ul>
Commune 4	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Régisseur des recettes</li> <li>✓ Chef de services financier et comptable</li> <li>✓ Secrétaire général</li> </ul>
Commune 5	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contrôleur des finances</li> <li>✓ 1<sup>er</sup> Adjoint au maire</li> <li>✓ Secrétaire général</li> </ul>
Commune 6	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maire</li> <li>✓ Chef de services financier et comptable</li> <li>✓ Régisseur des recettes</li> <li>✓ Régisseur des dépenses</li> </ul>

**Source** : auteurs

La collecte de données a été réalisée via les entretiens semi-directifs auprès des services centraux et territoriaux de l'administration de l'Etat. Au total, vingt-trois (22) personnes ont été interrogées d'une durée comprise entre 30 mn et 40 mn, et après retranscrits. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés via un guide d'entretien (Tableau 3).

**Tableau 3** : Guide d'entretien

Principaux thèmes
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les pratiques de contrôle de gestion</li> <li>✓ Les outils du contrôle de gestion (la comptabilité de gestion, l'analyse budgétaire, le tableau de bord etc.) utilisés dans les communes urbaines du district de Bamako</li> <li>✓ Les attributions des contrôleurs de gestion</li> <li>✓ Les textes de référence dans la mise en œuvre du contrôle de gestion territorial</li> <li>✓ Liens entre contrôle de gestion et performance et/ou gouvernance des collectivités territoriales</li> </ul>

**Source** : auteurs



### 2.3. Analyse des données

L'analyse des données s'est faite en même temps que la collecte des données (Eisenhardt, 1989). Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse manuelle combinant à la fois d'analyses de contenu, intra-cas et inter-sites (Miles et Huberman, 2003).

### 3. Résultats et discussion

Dans cette section, nous allons présenter et discuter les résultats de notre recherche. Cela dit, les données recueillies peuvent s'analyser autour de trois axes principaux : les réalités du contrôle de gestion dans les six communes urbaines du district de Bamako (3.1), les dispositifs connexes au contrôle de gestion (3.2) et, les attributions des contrôleurs de gestion dans les six communes (3.3).

#### 3.1. Réalités du contrôle de gestion dans les six communes étudiées

De prime abord, les répondants ont souligné l'importance du contrôle de gestion dans la recherche de la performance locale : « *le contrôle de gestion consiste à piloter de façon stratégique les activités. Il aide les organisations à améliorer leur performance par la mesure des coûts et des résultats, même si à ce jour, il est encore difficile de mesurer les résultats en contexte public* » (Chef de services financier et comptable, commune 2). D'autres ont avancé des propos similaires : « *le contrôle de gestion vise à régulariser les situations financière et comptable de la collectivité. Il vise également l'optimisation des dépenses et recettes de la collectivité* ». (Contrôleur de finances, commune 5).

Les résultats de notre étude de terrain montrent que le secteur public malien, en particulier, les collectivités territoriales sont plus ou moins inscrites dans la logique de la gestion axée sur les résultats. En effet, les résultats montrent que les pratiques de contrôle de gestion sont des réalités similaires au sein des six communes étudiées. Toutefois, il ressort des entretiens que le contrôle de gestion n'a pas été très développé dans les différentes communes étudiées : « *à ce jour, il n'existe pas une véritable cellule spécialisée ou de poste de contrôle de gestion dans les mairies des différentes communes du district. Aussi, à ma connaissance, dans les six mairies des différentes communes du district de Bamako, il n'existe pas encore d'organigramme prenant en compte la fonction de contrôle de gestion* » (Chef de services financier et comptable, commune 6). D'autres répondants ont avancé des arguments similaires : « *pour le moment, la fonction de contrôle de gestion est toujours exercée par les services financiers* ». (Contrôleur des finances, commune 1).



Ces résultats confirment l'idée de Auby (1996), qui a souligné la non reconnaissance sur le plan statutaire de la fonction de contrôle de gestion dans les organismes publics ou de celle de Lavigne (2017), qui a souligné que la dénomination de « contrôle de gestion » n'est pas systématiquement utilisée ou méconnue, ou de celle de DAANOUNE & CHILOUAH (2020), qui soutiennent que la fonction de contrôle de gestion n'est pas une fonction à part entière dans la collectivité de commune de Tanger. Nos résultats corroborent ceux de Maurel (2006), notamment son cas N° 2 qui fait ressortir que la fonction de contrôle de gestion est en grande partie sous la domination des services financiers, ou de Rosnay (1975), qui souligne la proximité de la fonction de contrôle de gestion par rapport aux services financiers, ou de Fort (2018), qui constate des attentes en termes de contrôle de gestion qui sont inscrites dans le projet de service. Par contre, nos résultats ne vont pas dans le même sens de ceux de Zampiccoli (2009, p.12), qui soulignent que les « *contrôleurs de gestion sont de moins en moins intégrés dans les services financiers* ». De même, Carlier et Ruprich-Robert (2002, cité par Lavigne, 2017) voient d'un mauvais œil l'intégration complète du contrôleur de gestion territorial au sein des services financiers.

Les résultats montrent également que les outils mobilisés pour les pratiques de contrôle de gestion au sein des six communes sont multiples et complexes. Nos résultats confortent l'idée de Naulleau (2003, p. 142), qui mentionne que : « *le contrôle de gestion repose sur une combinatoire complexe de dispositifs* ». En effet, les répondants ont souligné le recours à des outils du contrôle de gestion tels que le budget : « *le budget est un outil important pour le fonctionnement des communes. C'est un outil au service du contrôle de gestion et de l'aide à la décision. Son exécution se traduit par l'encaissement des recettes et le paiement des dépenses* » (Chef de services financier et comptable, commune 4). Ce constat conforte l'idée de Demeestère (1989, p.36), qui souligne à cet effet que : « *l'élaboration des budgets représente dans toute organisation un enjeu important, de multiples démarches d'analyse peuvent être utilisées dans cette élaboration* ». De même, les personnes interrogées ont mentionné un autre outil tel que le système de tableau de bord qui serait en cours de construction : « *ça prend du temps, sinon nous sommes dans l'optique de travailler sur le tableau de bord, qui est un outil très utile, de façon globale, il favorise l'ensemble des contrôles opérés dans le cadre de la gestion* » (Chef de services financier et comptable, commune 6). Ces résultats rejoignent ceux de Faye et Wade (2019), qui mettent en lumière les



outils du contrôle de gestion tels que le budget et le tableau de bord qui favorisent les activités de contrôles observés dans les communes sénégalaises.

Enfin, les repondants ont souligné un troisième outil, la comptabilité de gestion (comptabilité analytique) qui serait en cours de construction : « *le calcul des coûts permet de faciliter la préparation budgétaire en estimant les recettes provenant des bailleurs. A ce jour, ce système n'est pas mis en place, mais nous y pensons* » (Chef de services financier et comptable, commune 6). Ce constat va dans le même sens que celui de Beaulier et Saléry (2006), qui soulignent que la comptabilité analytique est un outil du contrôle de gestion qui a émergé après les lois de décentralisation. Ce constat rejoint celui de Letort, (2015, p.379), selon lequel « *l'utilisation de la comptabilité de gestion en tant qu'outil de réduction des dépenses n'est ni exhaustive, ni systématique* », d'où le recours au contrôle budgétaire dans notre contexte, comme outil complémentaire ou connexe au contrôle de gestion.

### **3.2. Les dispositifs connexes au contrôle de gestion : le contrôle budgétaire**

Les résultats de notre étude de terrain montrent également l'existence du contrôle budgétaire comme dispositif complémentaire ou connexe au contrôle de gestion dans les six communes du district de Bamako. En effet, notre étude de terrain révèle l'existence du dispositif de contrôle financier (le contrôle budgétaire) dans les six communes : « *l'exécution du budget est soumise au contrôle a priori du Contrôle financier. A cet effet, il tient une comptabilité des engagements et des liquidations* » (Contrôleur des finances, commune 1). De même, le budget adopté est transmis au représentant de l'Etat pour contrôle de régularité : « *Ce contrôle nous permet de vérifier si le budget de la collectivité territoriale a été voté en équilibre réel. Lorsque le budget territorial n'a pas été voté en équilibre, il est renvoyé à l'ordonnateur, dans les quinze (15) jours qui suivent son dépôt, conformément à l'article 260 de la loi n°2017-051 du 02 octobre 2017* ». Ces résultats confortent l'idée de Zampiccoli (2009, p. 13), qui mentionnent que : « *on retrouve différentes techniques gestionnaires plus ou moins apparentées au contrôle de gestion* ». De même, cette tendance confirme les résultats du rapport de la Cour des comptes (2008, cité par Lavigne, 2017, p.92), selon lesquels, « *la fonction contrôle de gestion est un service ou plutôt un super service qui englobe le contrôle interne, le contrôle financier, l'audit, l'évaluation des politiques publiques* »



### 3.3. Analyse des attributions des contrôleurs de gestion dans les six communes

L'analyse des données recueillies montre que les contrôleurs de gestion (en l'occurrence les cadres et agents des services financiers) au niveau des six collectivités de communes sont des fonctionnaires de la catégorie A ou B de la fonction publique, donc des « hommes d'étude » (Durand, 2008). En sus, d'autres agents nommés « agents conventionnaires des mairies des catégories A, B, C, D ou E » interviennent dans les activités des services financiers au sein des six collectivités de communes. Donc, le contrôleur de gestion territorial a une identité encore floue (Fort, 2018), et est confronté à des situations paradoxales compte tenu de la spécificité de chaque organisation territoriale (Maurel, 2005).

Les résultats de notre recherche révèlent également, que les contrôleurs de gestion (en l'occurrence les cadres et agents des services financiers), en plus des attributions classiques de surveillance (notamment la gestion des comptes des collectivités), apportent un appui-conseil dans les six communes étudiées. Cet appui-conseil consiste aux conseils, avis, suggestions et informations fournis par les services financiers aux communes. Ce constat est la résultante de l'article 304 de la loi n°2017-051 du 02 octobre 2017, qui stipule que : « *premièrement, le contrôleur de gestion (le cadre des services financiers), apporte un appui-conseil à la demande de la collectivité territoriale de commune. Deuxièmement, l'appui-conseil peut être suscité par le contrôleur de gestion. Cet appui-conseil a un caractère consultatif* ». Toutefois, il est important de souligner que les services, sont le plus souvent confrontés à des difficultés (par exemple, la répartition inégale des services sur le territoire ou la pénurie de ressources humaine et financière) à assurer leur rôle de contrôle et d'appui-conseil. De même, nos résultats sont proches d'un des constats de Bollecker (2004), ou de Lavigne (2017), qui mettent l'accent sur le profil de contrôleur de gestion conseiller. Ce type de profil se présente comme une forme de cellule avec des tâches plus diverses et moins décisionnelles, ou participe à la prise de décision, toutefois ne l'anime pas (Lavigne, 2017).

### Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de comprendre et décrire les pratiques de contrôle de gestion au sein des organisations territoriales de communes. Par la suite, notre étude a révélé des pratiques similaires de contrôle de gestion au sein des six communes, mais exercées par les services financiers. Les résultats montrent également que ces derniers, en plus de leurs



activités classiques de surveillance, apportent un appui-conseil aux six communes du district de Bamako.

Sur le plan scientifique, les recherches sur le contrôle de gestion territorial en contexte subsaharien sont rares. Notre recherche permet en partie de combler ce manque. Notre recherche vient donc enrichir les apports de la connaissance sur le concept du contrôle de gestion territorial.

Sur le plan managérial, notre recherche montre que les cadres des services financiers font beaucoup de preuves d'imaginaires en termes de pratiques de contrôle de gestion, bien vrai qu'ils n'aient pas la dénomination de « contrôleurs de gestion » en tant que telle.

En termes de limites, nous notons la difficulté de l'extrapolation des résultats de notre recherche dans les collectivités territoriales de cercles ou de région, et dans d'autres contextes territoriaux. En termes de perspectives, nous pourrions ouvrir cette étude à toutes les collectivités territoriales (communes, cercles et régions) maliennes.



## BIBLIOGRAPHIE

Alcouffe, S., Rivière, A. & Villesèque-Dubus, F. (2013). Chapitre 4. Le contrôle de gestion dans le secteur public. Dans : S. Alcouffe, A. Rivière & F. Villesèque-Dubus (Dir), Contrôle de gestion sur mesure : Industrie. Grande distribution. Banque. Secteur public. Culture (pp. 165-207). Paris : Dunod.

Auby J.-F. (1996), Management public – Introduction générale, Notions essentielles, Sirey  
Beaulier M., Saléry Y. (2006), 20 ans de contrôle de gestion dans les collectivités locales : bilan et perspectives. Revue française de finances publiques, (95), 69-85.

Bühler N. (1979), Influence des caractéristiques organisationnelles sur le travail du manager : le cas du contrôleur de gestion, Cahier de recherche n° 79-10, Université de Grenoble II.

Burlaud, A. & Chatelain-Ponroy, S. (2013). Dossier 17. Contrôle de gestion et performances dans le secteur public. Dans : Laurent Cappelletti éd., Finance & Contrôle au quotidien : 100 fiches (pp. 547-585). Paris: Dunod.

Bracci, E., Humphrey, C., Moll, J., & Steccolini, I. (2015). Public sector accounting, accountability and austerity: More than balancing the books? Accounting, Auditing & Accountability Journal, 28(6), 878-908.

Bollecker M. (2004), Les contrôleurs de gestion : l'histoire et les conditions d'exercice de la profession. Editions L'Harmattan

Bollecker M. (2007), La recherche sur les contrôleurs de gestion : État de l'art et perspectives. Comptabilité-Contrôle-Audit, 13(1), 87-106.

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

Carassus, D., Guenoun, M. & Samali, Y. (2017). La recherche d'économies dans les collectivités territoriales : quels dispositifs pour quelles rationalités ? Plus de contrôle ou plus de pilotage ? Gestion et management public, 5(4), 9-39.

Carassus, D., & Favoreu, C. (2005), De la performance nationale à la performance locale : étude de l'application de la LOLF aux collectivités locales, Workshop VM – Décembre 2005 « La performance publique locale : composants et mesures »

Carlier B., Ruprich-Robert C. (2002), Contrôle de gestion : Missions, outils, systèmes d'information et de pilotage, Editeur : Lettre du cadre territorial



Chatelain-Ponroy S. (2008), Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives. Une proposition de modélisation, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine-Paris IX

Courbet, G. (2002). Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales. *Politiques et management public*, 20(3), 201-207.

Covaleski M.A., Dirsmith M. W., Samuel S., (1996). « Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories > », *Journal of Management Accounting Research*, 8, 1-35.

DAANOUNE, R., & CHILOUAH, I. (2020). LE CONTRÔLE DE GESTION DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES AU MAROC – CAS D’UNE COMMUNE URBAINE. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l’audit*, 2(1). Retrieved from <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/125>

Danziger, R. (2000), « Contrôleur de gestion », dans Colasse B., *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* », *Economica*, p. 547-557

Demeestère, R. (1989). Y-a-t-il une spécificité du contrôle de gestion dans le secteur public ? *Politiques et management public*, vol. 7, n° 4, pp. 33-45.

Demeestère, R. (2005). *Le contrôle de gestion dans le secteur public* 2e éd. Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris

Demaret J. (2014), *Le processus de construction de légitimité des contrôleurs de gestion*. Thèse de doctorat, Université François Rabelais - Tours

Dupuis J. (1991). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Presses universitaires de France

Durand X. (2008), La relation pédagogique contrôleur de gestion–opérationnels : enjeux et déterminants. In 29ème congrès de l’AFC.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-551

Evah-manga E., (2012). *Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales : une approche sociologique* : Editions L'Harmattan.



Faye, D., et Wade, M. E. B. (2019). Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales au Sénégal : une étude exploratoire, XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Dakar, 11-14 juin.

Fort, M. (2018). La prise de rôle du contrôleur de gestion en collectivité territoriale. ACCRA, 2, 49-70.

Glaser, B.-G. et Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theor". Strategic for qualitative research. Chicago : Aldine

Gibert P. (1995), La difficile émergence du contrôle de gestion territorial, In : Politiques et management public, vol. 13 n° 3, 1995. pp. 203-224

Gibert P., et Andrault M. (1984), Contrôler la gestion ou évaluer les politiques ? Politiques et management public, 2(2), 123-133.

Gibert, P. (2008). Un ou quatre managements publics ? Politiques et management public 26 (3), 7-23.

Gibert P. (2009), Tableaux de bord pour les organisations publiques. Dunod.

Giraud F., Zarlowski P., Sauplic O., Lorain M.A., Fourcade F., Morales J. (2011), Les fondamentaux du contrôle de gestion – Principes et outils, Pearson education.

GOUMARI S, & ELKTIRI L, (2023). « Impact de l'adoption des outils de controle de gestion sur la performance organisationnelle », Journal Of Business And Economics, Volume 11N°1 & 2, 132-173

Gourbier, L. (2020). Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales en contexte austéritaire : modèle de transformation et transformation des modèles, Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille, p. 634.

Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980: Variations on a theme. Accounting, Organizations and Society, 20(2-3), 93-109

Huteau S. (2006), Le management public territorial : Tome 2, Le guide du manager (Vol. 2). Editions du Papyrus.

Jensen M. C., et Meckling W. H., (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–36

Lambert C. (2005), La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine-Paris IX.

Lamrani, E. (2013). Du contrôle de gestion à l'évaluation des politiques publiques : le cas de la direction de la culture dans une mairie. La Revue des Sciences de Gestion, 263-264, 27-35



Lavigne, L. (2017). Le rôle du contrôleur de gestion territorial : construction typologique et identification de déterminants organisationnels à partir d'une étude empirique de la fonction contrôle de gestion dans les grandes intercommunalités, Thèse de doctorat, Université de Lorraine, p.336

Letort, F. (2015). « La comptabilité de gestion : un outil au service de la réduction des dépenses publiques ? Une étude de cas sur une communauté d'agglomération », Politiques et management public [En ligne], Vol 32/4

Maurel, C. (2005). Une approche du travail des contrôleurs de gestion dans les Conseils Généraux à partir de leurs représentations discursives. *Gestion* 2000, (3), 79-100.

Maurel C. (2006), Étude d'un changement organisationnel dans de grandes collectivités territoriales : l'évolution de la fonction contrôle de gestion. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(3), 105-134

Maurel C. (2007), Les pratiques de contrôle de gestion face aux évolutions organisationnelles des Conseils généraux, *Politiques et management public*, vol. 25 n° 2. pp. 85-101

Masingue, A., Philippart, A. & Lorain, J. (2016). La place de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'organisation des Conseils Départementaux : une question controversée : Contribution au débat au travers de la méthode des scénarii, *Gestion et management public* 2016/4 (Volume 5 / n° 2), pages 39 à 58.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (2 ed.). Paris : De Boeck.

Mons N. & Pons X. (2009), « Pourquoi le pilotage par les résultats ? Une mise en perspective théorique et historique de ce nouveau mode de gouvernance ». In N. Mons, J.-C. Emin, P. Santana, *Piloter par les résultats*. Paris : CNDP Scerencndp/ese (profession cadre service public).

Naulleau G. (2003), La mise en œuvre du contrôle de gestion dans les organisations publiques : les facteurs de réussite. *Politiques et management public*, 21(3), 135-147.

Nobre T. (2001), Le contrôleur de gestion de la PME, *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 7, vol. 1, p. 107-129

OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques). (2016). *Le contrôle de gestion dans les administrations publiques modernes : études comparatives des pratiques*, Paris. Documents SIGMA N° 4.

Robson C., (1999). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.



Rogers E.M. (1995). Diffusion of innovations, The Free Press, New York.

Rosnay (de) J. (1975), Le Macroscopie : vers une vision globale, Éditions du Seuil, 1975, Prix de l'Académie des sciences morales et politiques

Royal L. (2008), Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec. Université de Montréal.

Royer I., et Zarlowski P. (2007). Échantillons In Thietart R.-A., Méthodes de recherche en management. 3e ed, Dunod, Paris, 192-227.

Sidibé M., & Thera S., (2021). « Les pratiques du contrôle interne et du contrôle de gestion à l'ère de la gestion budgétaire en mode programme au Mali : Cas des départements ministériels », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 10 » pp : 167 – 186

Wacheux, F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica.

Yin R. K. (2003). Case study research. Design and methods. (3 éd.). Thousand Oales, Ça : Sage Publications, Inc.

Zampiccoli, L. (2009). « Le développement des pratiques de gestion au sein des collectivités territoriales », Gestion et Management Publics, vol.7, Juillet.

Zampiccoli L. (2011), Le management public : approches conceptuelles et enjeux de pilotage, Gestion et Management Public, Vol. 9, mai.

### Rapport- Textes officiels - Guide

- ✓ Constitution du Mali du 25 février 1992 ;
- ✓ Loi n°2017-051 du 02 octobre 2017 portant code des collectivités territoriales ;
- ✓ Loi n°2017-052 du 02 octobre 2017 déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales ;
- ✓ Loi n° 2017-053 du 02 octobre 2017 portant statut particulier du district de Bamako.
- ✓ Circulaire du 21/06/2001, relative au développement du contrôle de gestion dans les administrations
- ✓ Cour des comptes (2008), rapport, Les évolutions du pilotage et du contrôle de la gestion des collectivités locales
- ✓ Guide didactique de la directive N°07/2009/CM/UEMOA portant règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA
- ✓ Loi n°2013-028 du 11 juillet 2013, portant lois de finances au Mali
- ✓ Décret N° 2018-0009/P-RM du 10 janvier 2018 portant règlement général sur la comptabilité publique.
- ✓ Guide méthodologique gestion budgétaire en mode programme au Mali, 2017