Revue Française d'Economie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 7 : Numéro 3

PROBLÉMATIQUE DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES PROPRES FISCALES DES COLLECTIVITES TERRITORIALES AU MALI : CAS DE LA COMMUNE URBAINE DE SIKASSO

Problem of the mobilization of the own resources of local authorities in Mali: case of the urban commune of Sikasso

Bréhima COULIBALY
Doctorant PhD en économie circulaire et globalisation durable, option :
Management de projets, des Organisation Humaines et du Leadership d'Entreprise
Faculté Autonome Francophone de Management International
Université de la Renaissance d'Haïti
Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale du Mali

Boubacary Amadou CISSE
Maître de Conférences en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et Gestion.
Université des Sciences Sociales et Gestion de Bamako, Mali, Afrique de l'Ouest.

Sidi Mamadou DIALLO
Enseignant-chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et Gestion (FSEG)
Universités des Sciences sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Hamassire GAKOU
Enseignant-chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et Gestion (FSEG)
Universités des Sciences sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Date de soumission : 15/10/2025

Date d'acceptation : 07/02/2026

Pour citer cet article :

COULIBALY. B. & al. (2026) « Problématique de la mobilisation des ressources propres fiscales des collectivités territoriales au Mali : cas de la commune urbaine de Sikasso ». Revue Française d'Economie et Gestion « Volume 7 : Numéro 3 », pp : 255- 277.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License

Résumé

La commune urbaine de Sikasso est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle s'administre librement suivant les lois et règlements du Mali. Pour faire face à la continuité des services de l'Etat, elle doit mobiliser les ressources fiscales de sa localité. Ces ressources permettent d'améliorer les conditions de vie des citoyens. Objectif de l'étude est basé sur la problématique de la mobilisation des ressources fiscales. Le choix est porté sur la commune de Sikasso de par sa densité et ses activités économiques. Avec la méthode d'échantillonnage mixte de 100 personnes ressources enquêtées de façon aléatoire ou choix avec condition, un état des lieux de ressources fiscales des cinq dernières années a permis d'affirmer nos hypothèses de recherche. Selon nos résultats 80% des interviewers confirment qu'il existe un manque de performance notoire en émission et en mobilisation. L'analyse a été effectuée selon les points de vue des administrateurs et des usagers, les problèmes qui entravent la mobilisation sont liés à : l'incivisme fiscal, la pauvreté, la faiblesse de l'assiette, et la gouvernance locale.

Mots clés : Mobilisation ; Ressources propres ; Gouvernance locale ; Performance fiscale ; Implication managériale.

Abstract

The urban commune of Sikasso, has legal personality and financial autonomy. It is freely administered in accordance with the laws and regulations of Mali. To cope with the continuity of state services, it must mobilize the fiscal resources of its locality. These resources make it possible to improve the living conditions of citizens. The objective of the study is based on the issue of the mobilization of fiscal resources. The choice is made of the commune of Sikasso because of its density and its economic activities. With the mixed sampling method of hundred resource persons surveyed randomly or conditionally, an inventory of tax resources over the last five years made it possible to confirm our research hypotheses. According to our results, 80% of the interviewers confirm that there is a lack of performance in mobilization. According to the points of views of agents, administrators and users of the tax chain, the problems that hinder recovery are related to: fiscal incivility, poverty, low tax base, and local governance.

Keywords : Mobilization ; Own resources ; Local governance ; Tax performed ; Managerial implication.

INTRODUCTION

Aujourd'hui, la crise multi-dimensionnelle a influencé toutes les sources de financement des communes, alors que les populations considèrent la décentralisation comme solution au problème de développement territorial. La mobilisation des ressources propres est un défi majeur pour la réussite de la décentralisation au Mali et dans les collectivités territoriales de l'Alliance des Etats du Sahel (AES). Au Mali, les collectivités sont créées, supprimées, scindées ou fusionnées par la loi N° 93-008 déterminant les conditions de la libre administration des collectivités. Elles sont dotées de personnalité morale et de l'autonomie financière par le décret N° 2019-0587/ P-RM du 31 juillet 2019 portant régime financier spécifique des collectivités, dans son article 4 précise que pour la mise en œuvre de leur autonomie financière et accomplissement de leur mission de développement., les collectivités territoriales sont dotées d'un budget. Ce budget est l'acte par lequel sont prévues et autorisées par le conseil les recettes et les dépenses annuelles. Cet exercice débute le 1er janvier et se termine le 31 décembre de la même année (Ballo & al., 2023). Cependant, le constat est amer dans le contexte malien et sahélien, où les collectivités rencontrent de fortes difficultés à assurer leur autonomie financière. Ce qui explique le problème de fonctionnalité et la non réalisation des infrastructures, des biens et services sociaux de base rendus aux citoyens. Il faut souligner la lenteur des décisions politiques de transférer les ressources financières de l'Etat à la commune afin d'améliorer le fonctionnement de la chaine fiscale au niveau de cette collectivité. Aussi, il existe la non rationalisation de la structure des impôts locaux (concentrer les moyens sur les impôts que rapportent des activités économiques et biens, la non compensation des pertes et des moins-values fiscales subies par les communes quand l'État accorde des exonérations aux usines, opérateurs miniers, etc.). Ce qui fait un manque à gagner dans le budget de certaines communes. La non-conformité du système fiscal des communes à leurs besoins de financement constitue un sérieux problème (Samaké, 2021).

Les enjeux et les difficultés rencontrées pour la mobilisation des ressources fiscales justifient qu'une analyse approfondie soit menée sur la problématique de mobilisation des ressources fiscales des communes (Sibiri, 2024). La commune urbaine de Sikasso fait face à la même situation. Nous cherchons à analyser les enjeux et les défis liés à la mobilisation et proposer des solutions pour renforcer l'autonomie financière.

En dépit des importants efforts engagés par l'Etat, les collectivités, les populations et les partenaires techniques, nationaux et internationaux, le processus de décentralisation reste entravé par de nombreux problèmes. Il s'agit : l'insuffisance des ressources fiscales et leur

faible mobilisation, la mauvaise gouvernance locale etc. Force est de reconnaitre que l'investissement des communes est dépendant des ressources extérieures. Alors que les communes doivent assurer la continuité de l'Etat. L'irrégularité de transfert de l'Etat aux collectivités (dotations ou subventions), le caractère aléatoire de l'aide des partenaires techniques et financiers sont des obstacles pour le processus de la décentralisation au Mali en Afrique de l'ouest.

Le choix, loin d'être fortuit, se base sur certaines spécificités de la commune urbaine, créée par loi n°96-059 du 04 novembre 1996. Elle se distingue par sa densité, le statut de quartiers, les activités économiques menées. Avec une superficie (27 km²) et de (329 305 habitants), la troisième ville du Mali. Elle abrite les deux grands marchés de Sikasso : le grand marché et le marché de Kénédougou.

Nous nous sommes interrogés sur une question principale qui est la suivante :

Quels sont les enjeux et défis liés à la problématique de mobilisation des ressources propres fiscales des collectivités territoriales au Mali, en particulier la commune urbaine de Sikasso ?

Cela nous a permis de poser deux questions spécifiques :

Comment retrouve-t-on l'état des lieux des ressources propres fiscales de la commune urbaine de Sikasso ?

Quelle est la performance de la mobilisation des ressources fiscalité de la commune urbaine de Sikasso ?

L'objectif général est d'identifier les enjeux et défis liés à la problématique de la mobilisation des ressources propres fiscales de la commune urbaine de Sikasso.

Objectifs spécifiques :

- Faire l'état des lieux des ressources propres fiscales de la commune urbaine ;
- Analyser les forces et faiblesses de la mobilisation des ressources fiscalités ;

Pour atteindre ces objectifs, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse générale peut s'agir d'un manque de confiance entre le gouvernant et gouverné, et un manque de personnel qualifié pour la mobilisation des ressources propres fiscales de la commune urbaine de Sikasso.

Objectifs spécifiques :

- **Hypothèse 1** : il existe une faible mobilisation des ressources fiscales liée à l'incivisme fiscal et à la déconcentration des services de la chaine fiscale.

- **Hypothèse 2** : la taxe de développement régional et local (TDRL) est moins mobilisée par rapport aux impôts et taxes liées à l'activité dans la commune urbaine de Sikasso.

Méthodologie

Notre posture épistémologie est le positiviste, il s'agit de comprendre et d'expliquer le phénomène lié aux difficultés de mobilisations des ressources propres fiscales des collectivités territoriales au Mali, en particulier la commune urbaine de Sikasso. Le mode de raisonnement est hypothético-déductif, nous avons adopté l'approche mixte (qualitatif et quantitatif) dans le but d'avoir des informations pointues c'est-à-dire de qualité à travers des guides entretiens, observations non participantes, des entretiens face à face et des informations de quantités pour représenter nos évolutions de collectes des ressources financières sur une figure et sur des tableaux pouvant nous permettre de dégager un pourcentage à travers des questionnaires, des revues de littératures, et des revues documentaires.

La revue documentaire a permis de collecter les données relatives aux recettes fiscales (prévisions et réalisations des cinq dernières années) et de mieux cerner grâce aux informations obtenues sur la thématique abordée.

Le type d'échantillonnage est non probabiliste au choix raisonné, nous avons sélectionné (40) personnes ressources des agents de la mairie, de l'administration de la chaine fiscale (mairie, conseil de cercle, conseil régional, préfecture, sous-préfecture, centre des impôts, trésor et président de collectivité) et (60) des usagers de la mairie de la chaine fiscal (chef de quartier, chef de ménage, responsable de gestion de quartier, représentant des jeunes). Soit un échantillon de 100 personnes ressources enquêtés.

Nous avons procédé par tirage pour déterminer nos échantillons d'études par rapports aux choix des personnes ressources dans la population : Chef de centre ou représentants des impôts, Directeur ou représentants du trésor, Préfet ou représentants, Sous-préfet ou représentants, Président ou représentants des collectivités, Chefs de quartiers, Chefs de ménagers, Responsables de gestion de quartier, Représentants des jeunes du quartier et ONG.

Les outils d'analyse : Excel et Zotero pour le traitement des données statistiques (tableaux, graphiques et bibliographiques).

Tableaux n°1 : Constitution de groupe à enquêter dans la commune urbaine de Sikasso

Groupes enquêtés	Sexe		Age		Statut		Total
	M	F	20-39	40 et plus	Marié (e)	Célibat.	100
Agents de la mairie, de l'administration de la chaine fiscale	25	15	20	30	35	5	40
Usagers de la mairie de la chaine fiscale	35	25	20	40	50	10	60

Source : auteur à partir d'enquête sur le terrain, (2020-2024), 2025

Dans un premier temps, nous allons décrire le cadre conceptuel et revue de littérature et au second temps présentation des résultats de l'étude sur la mobilisation des ressources fiscales de la commune urbaine de Sikasso.

1. Cadre conceptuel et revue de littérature

Cette section se divise en deux parties majeures : la première porte sur la définition des concepts et revue critique des travaux existants sur le sujet, tandis que la seconde approfondit l'analyse théorique et l'encrage empirique de l'étude (Saunders & Thornhill, 2023).

1.1. Cadre conceptuel

Au Mali, l'histoire du financement des collectivités territoriales est intrinsèquement liée au processus de la décentralisation et de transfert de compétences de ressources de l'Etat central vers les collectivités territoriales. Avant la grande réforme de la décentralisation vers 1990, le fonctionnement des collectivités territoriales était largement sous l'égide de l'Etat central avec des marges de manœuvre financières très limitées. De 1990 à 2000, l'ère de la décentralisation et des premiers dispositifs d'appui. La constitution de 1992 et les lois subséquentes ont jeté les bases d'une autonomie financière des collectivités territoriales. En 2000, l'agence nationale d'investissement des collectivités territoriales a été créée. L'agence nationale d'investissement des collectivités territoriales, est un acteur clé dans le financement des collectivités territoriales, notamment à travers la gestion du Fonds national d'appui aux collectivités territoriales.

Le fonds national d'appui aux collectivités territoriales, est destiné à assurer la péréquation des ressources d'investissement entre les collectivités, et comprend différentes dotations :

La dotation d'investissement des collectivités territoriales pour le financement des investissements ;

La loi n°07-072 du 26 décembre 2007 relative au fonctionnement du Fonds national d'appui au collectivité territoriales ;

Bien que cet objet soit affirmé, sa pleine réalisation reste un défi ;

Les partenaires techniques et financiers jouent un rôle significatif dans le financement de la décentralisation au Mali, souvent à travers des appuis budgétaires ou des financements de projets spécifiques via le fonds national d'appui aux collectivités territoriales ou d'autres mécanismes ;

De nouveaux décrets et lois comme le décret n°2019-0587, portant régime financier spécifique des collectivités territoriales, visent à améliorer la gestion financière et comptable des collectivités.

La mobilisation des ressources fiscales reste un moyen pour alimenter le budget communal.

1.1.1. Mobilisation des ressources fiscales des collectivités territoriales

C'est l'ensemble des actions, mécanismes et décisions permettant à une collectivité locale de générer, de percevoir et d'optimiser ses recettes fiscales afin de financer ses compétences et services publics. C'est la capacité d'une commune à mobiliser efficacement les impôts locaux pour disposer de moyens financiers stables et suffisants, tout en respectant le cadre législatif et fiscal du Mali.

1.1.2. Les ressources propres fiscales des collectivités territoriales

Les ressources propres des collectivités territoriales du Mali sont définies par la loi n°004 du 13 mars 2023 dans son article 181, comme l'ensemble des ressources fiscales et non fiscales (redevances, droits et place de marché, amendes, droits afférents aux actes d'Etat civil), les taxes et redevances des collectivités territoriales, dont la mobilisation ne dépend pas d'une décision discrétionnaire des autorités publiques.

En revanche, les subventions et transferts de l'Etat ne constituent pas des ressources propres car elles sont déterminées par une loi ou décision de l'Etat, très largement discrétionnaire et susceptible de changement à court terme. De même, les ressources des partenaires techniques et financiers (Dons et emprunts externes ou internes) ne sont pas de nature fiscale mais aléatoires, pas de garantie. Guillermou & al., (2023) ont donné leur perception « les ressources des collectivités territoriales forment un ensemble complexe, qui peut être scindé en deux catégories : les ressources qui doivent constituer une part déterminante des recettes de chaque catégorie de collectivité ; les ressources externes. Et les ressources propres des collectivités sont les ressources définitives constituées des impositions de toute nature, des redevances pour services rendus, des produits du domaine, des produits financiers, des dons et legs ». Elles peuvent être définies comme l'ensemble des ressources fiscales et non fiscales recouvrées et/ou perçues au profit des communes.

Etant donné qu'il est beaucoup plus facile, au niveau des communes, d'établir un lien entre impôts et taxes locaux, investissement et services publics locaux, la décentralisation et l'utilisation transparente et rationnelle des ressources fiscales devraient servir de socle visant à améliorer la mobilisation de ressources propres (Samaké, 2021).

1.1.3. Impôts et taxes locaux

Selon le CGI, loi n°06-067 du 29 décembre 2006, les collectivités locales (communes) peuvent recevoir plusieurs types de taxes : patente, licence, taxe de voirie, taxe de développement régionale et local (TDRL), taxe sur les armes à feu, taxe ITS sur salaires, taxe sur les cycles à moteur, taxe sur les bicyclettes, taxe foncière, etc. Donc le taux et assiettes spécifiques est fixés par la loi fiscale. Dans une étude de DGI sur la décentralisation au Mali (cas de Sikasso), on note que le rendement de la fiscalité locale est limité : l'assiette (par exemple la taxe de voirie ou la TDRL) n'est pas toujours pleinement exploitée.

1.1.3.1. Assiette fiscale

L'assiette fiscale (ou base d'imposition) est le concept central de la fiscalité. Elle représente le montant, la valeur ou la quantité de matière imposable sur laquelle est appliqué le taux d'imposition pour calculer le montant exact de l'impôt dû par un contribuable. Selon le rapport de la DGI indique que si l'assiette fiscale potentielle des communes urbaines peut être importante, la maîtrise réelle (recouvrement, évaluation) est souvent faible. Cependant, selon plusieurs sources, la mobilisation réelle de cette assiette est problématique : manque d'inventaire des contribuables, difficultés de recouvrement, et potentiellement des taux ou assiettes sous-optimales.

1.1.4. Gouvernance locale

La gouvernance locale est la façon dont les affaires publiques d'un territoire (commune, cercle, région…) sont organisées, décidées et gérées, à travers l'ensemble des acteurs, des règles et des processus de décision. C'est la manière qu'un territoire est dirigé et administré, en associant divers acteurs à la prise de décision pour assurer un développement efficace, transparent et participatif.

1.1.5. Incivisme fiscal

L'incivisme fiscal est l'opposé du civisme fiscal, qui est l'acte citoyen d'accomplir volontairement et à temps ses obligations fiscales (déclarations et paiement). Donc l'incivisme fiscal est une entrave à la mobilisation optimale des ressources publiques et au financement des politiques de développement local.

1.1.6. Déconcentration

La déconcentration est un mode d'organisation de l'Etat malien (unitaire) qui vise à rapprocher l'administration centrale aux citoyens. Elle consiste à transférer des pouvoirs de gestion de l'administration centrale vers ses représentants locaux. Donc les services déconcentrés sont l'ensemble des administrations civiles (directions régionales, services de cercle, commune, etc.) qui représentent les différents ministères sur le territoire.

1.1.7. Performance financière

Le terme « performance » provient du latin « per- » signifiant « à travers » et « formare » signifiant « façonner » ou « former ». Le mot « financière » dérive du latin médiéval « financiera », qui se rapporte aux paiements ou aux ressources financières, et est apparu au XIIe siècle (Sangaré, 2025). La performance financière des collectivités territoriales c'est la capacité d'une collectivité à gérer ses ressources et ses dépenses de manière efficace, durable et équilibrée, tout en garantissant la qualité des services publics. Selon le rapport du Vérificateur Général (BVG) sur la gestion de la commune urbaine de Sikasso souligne que la vérification a porté sur la mobilisation des recettes, la gouvernance des recette fiscales et domaniales, ce qui montre l'importance de l'assiette fiscale locale pour les finances municipales.

1.1.8. La fiscalité locale et autonomie financière

La fiscalité locale regroupe l'ensemble des impôts, taxes et redevances perçus par la commune pour financer ses compétences. L'autonomie financière est la capacité de la commune à mobiliser ses ressources propres (recettes internes) et de décider librement leur utilisation, dans le cadre de ses missions. Plus la fiscalité locale est maitrisée, diversifiée et efficacement recouvrée, plus la commune devient autonomie dans ses choix et son développement à l'inverse, une fiscalité faible ou mal organisée limite l'autonome et entretient la dépendance vis-à-vis de l'Etat et des bailleurs.

1.1.9. La gouvernance et la performance fiscale

Les problèmes de gouvernement, caractérisés par une faible capacité institutionnelle, un déficit de transparence et des dysfonctionnements organisationnelles, compromettent la performance fiscale. Ils réduisent la mobilisation des recettes, accroissent le coût de collecte et diminuent la conformité volontaire des contribuables, limitant ainsi l'efficacité globale du système fiscale. Problèmes de gouvernance influencent négativement la performance fiscale.

1.2. Revue de littérature

Cette section vise à faire une analyse théorique et l'encrage empirique de l'étude, de mettre la lumière sur les difficultés liées à la mobilisation des ressources propres fiscales, en mettant en exergue la mobilisation des ressources propres fiscales de la commune urbaine de Sikasso avec les modèles de finances locales (OCD, Banque mondiale, Tiebout et Bird) et des auteurs qui ont étudié la même thématique.

1.2.1. Contexte de la mobilisation des ressources fiscales de la commune urbaine

La commune urbaine de Sikasso (CUS) dispose de recettes locales fondées sur les impôts locaux. Les enjeux et défis liés à cette mobilisation de ressources fiscales dans les collectivités territoriales du Mali et dans la commune urbaine de Sikasso en particulier sont :

Une faible base taxable formelle ;

Une informalité importante rendant le recensement des contribuables difficile ;

Une faible capacité administrative (cadastre, contrôle, digitalisation, recouvrement),

Une dépendance aux transferts de l'Etat ;

Une pression fiscale perçue comme élevée dans certains secteurs malgré la faible mobilisation réelle.

Mise en perspective le cas de la commune urbaine Sikasso aux différents modèles théoriques

Selon le modèle de l'OCDE, (1963), le besoin de renforcer la gestion administrative de l'impôt (cadastre, digitalisation) correspond parfaitement aux recommandations de l'organisation de coopération et de développement économiques. L'importance de la transparence et de la gouvernance locale est cohérente avec les attentes citoyennes. L'autonomie fiscale de la commune reste limitée. La prévisibilité des transferts est encore faible, ce qui fragilise la planification. Donc la commune de Sikasso est encore loin du modèle d'autonomie fiscale équilibrée prôné par l'OCDE, mais des marges de progression existent via la modernisation de l'administration locale. Pour la Banque mondiale, (1944), les enjeux de mobilisation accrue des ressources propres sont centraux à Sikasso comme dans la logique Banque mondiale. Les programmes de financement basé sur la performance sont déjà utilisés dans plusieurs pays africains et pourraient stimuler le rendement fiscal local. Les priorités de réduction des pertes et de meilleure traçabilité correspondent aux défis de Sikasso (fuites dans les redevances, perception informelle). Manque de digitalisation (absence de guichet unique, absence de data fiscale fiable). La forte informalité fabrique une base fiscale moins prévisible que celle modélisée dans l'approche Banque mondiale. Donc le modèle

Banque internationale et la reconstruction du développement (BIR) est pertinente pour Sikasso, surtout en matière de modernisation et d'incitation au rendement.

Selon le modèle de Tiebout, (1956) **« vote avec les pieds »**, les citoyens de Sikasso expriment une forme de vote de préférence certains quartiers selon la disponibilité des services publics, ce qui influence la base fiscale locale. Les entreprises s'installent davantage dans les quartiers offrant de meilleures voiries ou proximité des infrastructures. Cette théorie suppose, une forte mobilité des ménages, un marché immobilier fluide et une information parfaite, ces conditions ne sont pas réunies à Sikasso, mais utile de comprendre que la qualité des services influence la mobilisation des ressources fiscale. De son côté, Richard Bird, (2012) insiste sur les impôts simples et taxes foncière. A mon avis c'est une piste prioritaire pour la commune de Sikasso. Il prend en compte l'informalité, ce qui correspond bien à la structure économique de Sikasso. Mais la taxe foncière reste peu exploitée cadastre fonctionnel, les redevances locales ne suivent pas toujours le principe de bénéfice (paiement pour un service précis). Donc, je pense que le modèle Bird peut être adapter aussi au contexte de Sikasso, car il part des réalités institutionnelles et économiques des pays en développement comme les pays du Sahel en Afrique de l'Ouest.

Il est beaucoup facile, au niveau des collectivités d'établir un lien entre impôts et taxes locaux, investissement et services publics locaux. Alors que la commune urbaine de Sikasso dispose d'un potentiel de ressources fiscales internes. A cet effet, la prise en compte de ce lien par la population elle-même devrait aussi promouvoir et consolider le civisme fiscal, source d'une plus grande mobilisation de ressources propres fiscales pour le développement de leurs territoires. Dans le cadre du système de transfert de compétences, faudrait-il le reconnaître que dans la plupart des cas, la gestion réelle des ressources financières n'a pas été prise en compte par les communes. Il s'agit du processus budgétaire, l'assiette fiscale, les taux d'imposition et les priorités dans les opérations de dépenses obligatoires. Ces contraintes sus évoquées conjuguées au manque de ressources humaines qualifiées dans certaines communes, font qu'elles sont confrontées à des problèmes structurels et de gestion dans l'exercice du pouvoir décentralisé. Bane, (2021) affirme que, la plupart des résultats de recherches montrent que la mauvaise gouvernance a un impact négatif sur la mobilisation des ressources propres fiscales. Les dirigeants villageois ou de quartiers jouent un rôle important dans la mobilisation des ressources fiscales. Ainsi, l'importance des impôts locaux dans le processus de décentralisation et d'amélioration des conditions de vie des populations est indéniable. En général, le taux de recouvrement varie en fonction des conditions socio-économiques mais

l'information et la communication sont très importantes pour gagner la confiance des populations à payer des impôts et taxes locales et surtout pour mobiliser des contributions volontaires (SY, 2004) et (ANGO ESSAMA, 2010). Pour faire face à la continuité des services de l'Etat, la commune urbaine de Sikasso doit mobiliser les ressources propres fiscales nécessaires. Ballo & al., (2023) disent que, ces ressources propres fiscales locales doivent être minutieusement générées et recouvrées. Les impôts locaux sont l'un des moyens légaux mis à la disposition du budget de la collectivité territoriale pour faire face aux dépenses de fonctionnement et d'investissement.

Cette recherche vise à identifier les difficultés liées à la mobilisation des ressources fiscales internes et de renforcer le système de recouvrement pour permettre aux élus de financer les actions de développement tels que la construction (des centres de santé, des écoles, des entretiens de routes et d'assurer des services sociaux de base aux citoyens). Dafflon & Madiès, (2011) soulignent que, la mobilisation des ressources financières renforce les élus locaux pour la continuité des services publics de l'Etat central. La faible mobilisation des ressources fiscales internes est liée généralement à la mauvaise volonté politique et à la non implication des élus locaux. Or Aryeetey & Nissanke, (2004) disent que, la mobilisation accrue des ressources intérieures est présentée comme « l'option dure » pour remédier au déficit des ressources financières de l'Afrique. De son côté Baouer, (2012) exprime que, le mauvais résultat de mobilisation des ressources propres fiscales est fondamentalement lié aux faibles capacités des ressources financières disponibles dans certaines collectivités et à la corruption, au manque de sensibilisation des usagers, du personnel en matière de paiement des frais liés aux services publics rendus aux citoyens.

2. Présentation des résultats de la recherche

2.1. État des lieux des ressources propres fiscales de la commune urbaine de Sikasso

2.1.1. Présentation des résultats quantitatifs

La commune urbaine de Sikasso, comme les communes du Mali sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ainsi, pour assurer leur fonctionnement et l'exécution des actions de développement, elle doit mobiliser des ressources propres fiscales. Elle dispose d'un budget communal, dont les ressources reposent sur les dotations, subventions de l'Etat, les revenus, redevances du domaine et des prestations, les produits des emprunts, les aides des partenaires techniques et financiers et les impôts et taxes locaux.

Un aperçu nous a permis d'aboutir à un constat sur la gestion de recouvrement des impôts et taxes assimilées. Ce constat a permis de mettre en exergue une gestion bipartite de ces impôts

et taxes. Il y a, d'une part, ceux dont la gestion relève des services financiers déconcentrés de l'Etat, et d'autre part ceux qui sont gérés par la mairie. Les impôts et taxes gérés par les services financiers étatiques tournent autour de :

La contribution des patentes et la taxe liée à l'activité ;

La contribution des licences imposées à toute personne physique ou morale se livrant à la vente en gros ou en détail de boissons alcoolisées ou fermentées ;

L'impôt sur traitement de salaires payés sur le budget communal, rétrocédé en intégralité à la commune (n'est pas visé dans ce champ d'étude) ;

La taxe foncière qui s'applique à tous les immeubles bâtis ou non bâtis existant sur le territoire de la collectivité territoriale.

Pour les impôts et taxes gérés par les services financiers de la mairie, il existe deux catégories :

Les impôts et taxes dont les taux sont dans une certaine mesure (la fourchette de variation est indiquée par la loi[1]) fixés par les collectivités territoriales ;

Les impôts et taxes dont la gestion et le produit sont affectés à la commune.

L'état des lieux nous a permis de déterminer quatre types d'impôts et taxes conformément au compte de gestion élaboré par la direction nationale du Trésor et le compte administratif du maire. Il s'agit de :

- Impôts sur les personnes, TDRL et ITS ;
- Impôts et taxes liés à l'activité : la patente, la taxe foncière et l'impôt synthétique ;
- Impôts et taxes locales assimilées : la taxe sur les moulins, le bétail, les armes à feu ;
- Autres recettes fiscales : la taxe sur la publicité et les affichages, la taxe sur les autorisations de construire, de spectacle, etc.

Pour la gestion des ressources propres fiscales des communes du Mali, en particulier la commune urbaine de Sikasso, l'Etat joue un rôle dans l'émission et dans le recouvrement des impôts locaux surtout la garde des fonds générés par la collectivité territoriale (Trésor pour garde de fonds). A cet effet, la détermination de l'assiette, l'émission et le recouvrement sont en partie du ressort de l'Etat à travers la direction générale des impôts et les autorités en charge de la gestion communale. Cet aperçu se focalise sur deux aspects : les prévisions de recettes fiscales et leur exécution durant les cinq dernières années.

[1] Loi N° 2017-051 et N° 2017-052 du 02 octobre 2017 portant code des collectivités territoriales et déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales au Mali.

2.1.2. Analyse quantitative des recettes perçues au cours des cinq dernières années

Dans l'état des lieux, nous avons identifié quatre types d'impôts et taxes. Les prévisions de recettes fiscales de fonctionnement déterminées par la mairie et approuvées après délibération du conseil communal de Sikasso.

Tableau n° 2 : Prévisions des recettes fiscales

Année	2020	2021	2022	2023	2024
Impôts sur les personnes TDRL	15 163 640	15 017 240	15 122 077	18 870 494	18 870 494
Impôts et taxes liés à l'activité Patente	297521 876	571568746	639195060	691558381	1051458381
Impôts et taxes locales assimilés	2020000	1820000	1820000	1170000	1170000
Autres recettes fiscales	196200000	201200000	193500000	198500000	183500000

Source : compte de gestion de la mairie (2020-2024),2025

On constate dans ce tableau que le potentiel fiscal de la commune n'est pas exploité à hauteur de souhait. Ce potentiel de prévisions de recettes pourrait avoir des explications :

La taxe de développement régional et local (TDRL), étant due par année et toute personne âgée de 14 ou 18 ans, résidant dans la commune ou hors du Mali au 1er janvier de l'année d'imposition dont l'assiette par localité est déterminée par la loi de l'Etat, soulève dans la pratique des problèmes de détermination du redevable légal. Les redevables classiques sont le chef de ménage ou famille, le chef de quartier, du village ou de la fraction, ne correspondent plus à la réalité socioéconomique. Un manque de performance notoire en émission, pas de progression, les prévisions de 2023 et 2024 sont identiques c'est une menace pour le budget, les prévisions doivent être revues à la hausse et non à la baisse.

En effet, même si l'Etat donne une marge de manœuvre à la collectivité, la possibilité de la variation des taux par localité (variation qui ne doit pas excéder 25% en plus ou en moins), celles-ci n'ont pas le plein pouvoir sur l'émission de rôle d'imposition de la TDRL. Ce qui entrave dans la pratique de la collectivité à la détermination efficace de la matière imposable, et surtout au recouvrement des rôles. La commune urbaine est l'une des plus grandes zones d'affaires de Sikasso, illustre à suffisance cette problématique de la non maîtrise du recensement de la matière imposable et l'incivisme dû à la gouvernance fiscale.

Les prévisions des impôts et taxes liées à l'activité patente, licence etc., gérées par l'Etat. La patente, assise sur toute personne exerçant une activité économique lucrative (commerce, industrie, professions libérales entre autres), sauf exemptions déterminées à l'article 131 du CGI, comporte, outre ses deux éléments essentiels (le droit fixe et le droit proportionnel), d'autres taxes et cotisations greffées (taxe de voirie, cotisations consulaires disparates et

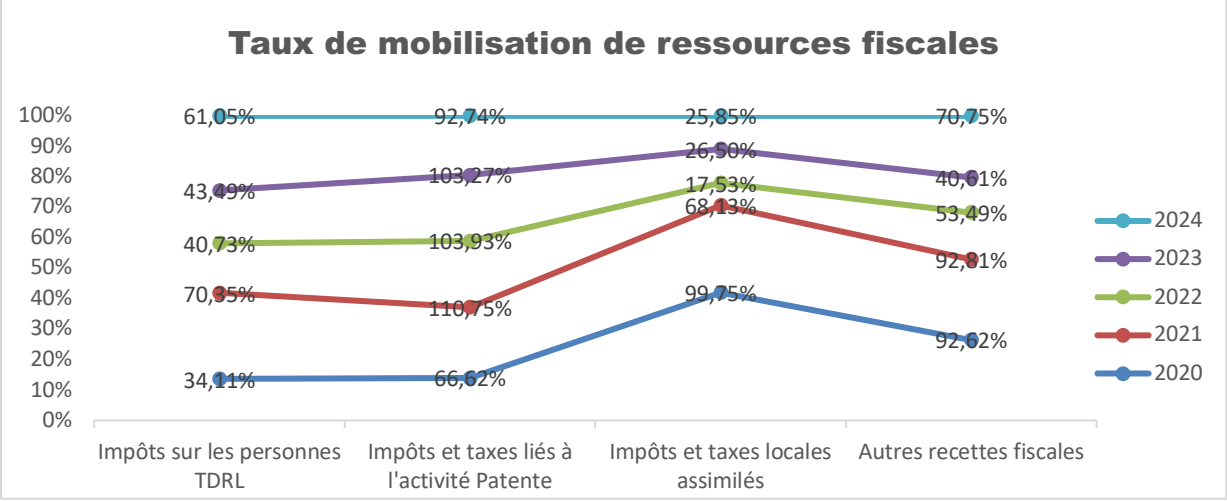
souvent confuses des corporations professionnelles comme la CCIM, la chambre des métiers, des mines…).

Toute chose qui, in fine, complexifie la détermination de l'assiette de la patente. Faudrait-il le signaler aussi que les collectivités sont les premières bénéficiaires car 60% des ressources dues des vignettes et patentes reviennent au budget de la commune et les 40% sont reparties entre les autres collectivités (conseil de cercle et conseil régional). La mairie est limitée par l'information sur l'assiette, les exonérations, et le mode de calcul des personnes assujetties à la patente, cela compromis la fiabilité de leurs prévisions. Les prévisions des impôts et taxes locales assimilées et autres recettes fiscales ne sont pas de nature à garantir le développement durable car leurs bases ne sont pas fiables et aussi, aléatoires mais restent sous exploitées.

L'impôt synthétique, est assis sur de petites activités indépendantes d'entreprises du secteur non structuré appelé « secteur informel » et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions de francs CFA, est une fraction d'impôts et taxes multiples qui rendent difficile son émission et son recouvrement. Elles se définissent, selon trois critères : le non enregistrement des unités de production, la non-tenue de la comptabilité écrite et formelle, et la production de biens et services. Ainsi, l'instauration de l'impôt synthétique est une politique fiscale visant à basculer ces activités dans le secteur formel pour qu'elles puissent avoir un régime normal et être reconnues par la comptabilité nationale.

Dans l'état des lieux, nous avons déterminé les réalisations (montant) des cinq dernières années des ressources fiscales mobilisées par les agents de la chaine fiscale (impôts et taxes) de la mairie et des services déconcentrés de la commune urbaine de Sikasso. Nous allons analyser des taux de mobilisation sur le graphique n°1.

Graphique n° 1 : Taux de mobilisation par type d'impôts et taxes par année.



Source : auteur à partir d'enquête sur le terrain, (2020-2024),2025

Il ressort de ce tableau qu'en termes de recouvrement des impôts et taxes émis, il y a un manque de performance :

-La TDRL qui est l'impôt local le plus important sous d'autres cieux, devrait avoir un taux de mobilisation élevé, mais elle offre des taux faibles respectivement (34,11% ;70,35% ; 40,73% ; 43,49% ; 61,05%), aucun taux n'a atteint 80% durant cinq ans. Ce qui montre un manque de performance dans la mobilisation. Donc nous confirmons notre hypothèse H1.

-Les impôts et taxes liés à l'activité, la patente et la licence, leur contribution doit constituer la ressource fiscale la plus déterminante du budget de la commune urbaine de Sikasso. Même s'ils dégagent les taux élevés (66,62% ; 110,75% ; 103,93% ; 103,27% ; 92,74%), ces taux expliquent la non fiabilité des prévisions. Au vu des données, le constat ne reflète pas, à mon avis, le potentiel fiscal de la commune, comme les taux des impôts et taxes locales assimilées (99,75% ; 68,13% ; 17,53% ; 26,50% ; 25,85%) et aussi, d'autres recettes fiscales (92,62% ; 92,81% ; 53,49% ; 40,61% ; 70,75%). En bref, les impôts et taxes liées à l'activités patente, licence etc., gérées par l'Etat sont plus mobilisées que les impôts assis sur les personnes (TDRL), taxes de voiries mobilisées par la mairie. Ce qui confirme notre hypothèse 2.

Nous allons approfondir notre analyse en comparant les prévisions et les réalisations pour dégager les écarts existants entres les prévisions du Budget primitif et les réalisations du compte de gestion de la commune urbaine de Sikasso.

Tableau n° 3 : Analyse des écarts ou pertes non recouvrées

Budget 2020	**Prévisions BP**	**Réalisées CG**	**Ecarts**	**Ratios insolvables**
Impôts sur les personnes TDRL	15163640	5171983	9991657	0,659
Impôts et taxes liés à l'activité Patente	297521876	198202604	99319272	0,334
Impôts et taxes locales assimilés	2020000	2015000	5000	0,003
Autres recettes fiscales	196200000	181715423	14484577	0,074
Budget 2021	**Prévisions BP**	**Réalisées CG**	**Ecarts**	**Ratios insolvables**
Impôts sur les personnes TDRL	15017240	10563913	4453327	0,297
Impôts et taxes liés à l'activité Patente	571568746	632995826	-61427080	-0,107
Impôts et taxes locales assimilés	1820000	1240000	580000	0,319
Autres recettes fiscales	201200000	186725221	14474779	0,072
Budget 2022	**Prévisions BP**	**Réalisées CG**	**Ecarts**	**Ratios insolvables**
Impôts sur les personnes TDRL	15122077	6159141	8962936	0,593
Impôts et taxes liés à l'activité Patente	639195060	664329543	-25134483	-0,039
Impôts et taxes locales assimilés	1820000	319000	1501000	0,825
Autres recettes fiscales	193500000	103499789	90000211	0,465

Budget 2023	Prévisions BP	Réalisées CG	Ecarts	Ratios insolvables
Impôts sur les personnes TDRL	18870494	8207248	10663246	0,565
Impôts et taxes liés à l'activité Patente	691558381	714177242	-22618861	-0,033
Impôts et taxes locales assimilés	1170000	310000	860000	0,74
Autres recettes fiscales	198500000	80609633	117890367	0,594
Budget 2024	**Prévisions BP**	**Réalisées CG**	**Ecarts**	**Ratios insolvables**
Impôts sur les personnes TDRL	18870494	11519879	7350615	0,389
Impôts et taxes liés à l'activité Patente	1051458381	975114381	76344000	0,073
Impôts et taxes locales assimilés	1170000	302500	867500	0,741
Autres recettes fiscales	183500000	129819000	53681000	0,293

Source : auteur à partir d'enquête sur le terrain, (2020-2024), 2025

D'une manière systématique, la différence des données de prévisions et réalisations du compte de gestion de la commune urbaine de Sikasso permettent de constater qu'il existe des écarts importants des impôts et taxes locaux non mobilisés surtout :

-La TDRL et la taxe de voirie qui sont gérées directement par la mairie dégagent des ratios insolvabilités notoires de (0,659 ; 0,297 ; 0,593 ; 0,565 ; 0,389).

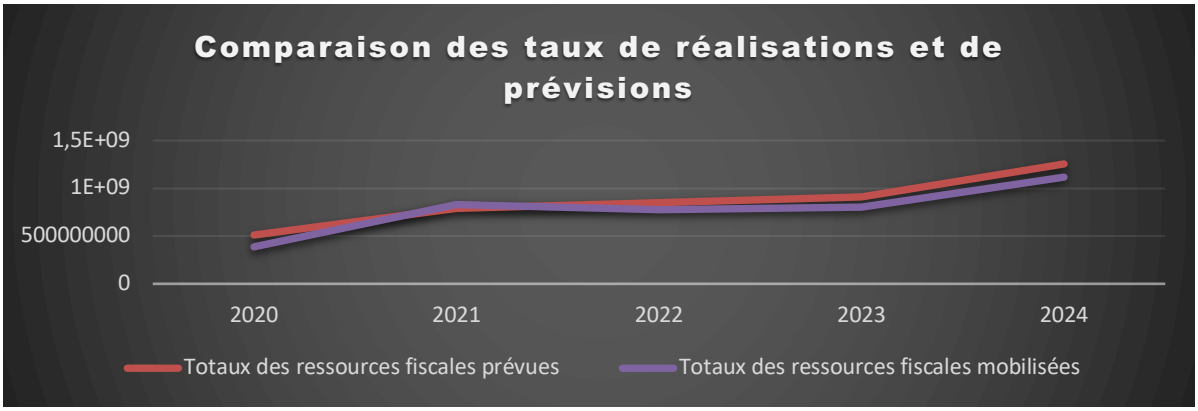
-Les Taxes liées à l'activités patente, licence, gérées par les services déconcentrés enregistrent des ratios favorables de (0,334 ; -0,107 ; -0,039 ; -0,033 ; 0,073), excepté 2020 et 2024.

-Les Impôts et taxes locales assimilés dégagent des ratios d'insolvabilités significatifs que la collectivité doit chercher à les rentabiliser de (0,003 ; 0,319 ; 0,825 ; 0,74 ; 0,741).

-Les Autres recettes de la mairie dégagent aussi des ratios d'insolvabilités faibles mais peuvent être optimisés par la collectivité de (0,074 ; 0,072 ; 0,465 ; 0,594 ; 0,293).

Cependant, cet état de fait n'occulte pas le fait de constater que certaines recettes recouvrées dépassent largement les prévisions établies comme (-0,107 ; -0,039 ; -0,033), précisément certaines taxes liées aux activités comme les patentes, les licences.

Graphique n° 2 : Taux de réalisations et prévisions des cinq dernières années



Source : auteur à partir d'enquête sur le terrain, (2020-2024), 2025

Au reflet des résultats de réalisations et les prévisions de la période donnée, on constate que les taux de mobilisation ne dépassent nulle part les 90% excepté 2021. La commune urbaine doit revoir cette situation au regard de sa population. Les impôts et taxes liés à l'activité, la patente, les licences, l'impôt synthétique, ont dépassé 80% de taux de réalisation mais ces taux ne rassurent pas à la mairie car ils sont aléatoires. Pour le volume des prévisions et des efforts engagés pour la sensibilisation, le recouvrement reste un défi majeur.

2.1.3. Facteurs liés à la faible mobilisation des ressources propres fiscales et force

Les raisons qui expliquent la faible mobilisation des ressources fiscales sont : les problèmes organisationnels, les contraintes de pratiques en matière imposable, une faible base taxable formelle, difficultés de recensement des contribuables, l'incivisme fiscal, faible capacité administrative (cadastre, contrôle, digitalisation), une pression fiscale perçue comme élevée dans certains secteurs malgré la faible mobilisation réelle. Actuellement, Il existe une mobilisation de la mairie de Sikasso pour les services publics et la sensibilisation des citoyens de la commune à payer les impôts et taxes, mais avec des registres très anciens et non fiables.
Pour consolider nos résultats quantitatifs. Nous allons analyser les informations issues des discours et interviews afin de cerner les difficultés ou contraintes liées à la faible mobilisation des ressources fiscales de la commune urbaine de Sikasso.

2.2. Présentation des Résultats qualitatifs

Les données qualitatives recueillies, ont été analysées et interprétées. Selon les points de vue des administrateurs, agents et des citoyens usagers enquêtés, les principaux problèmes qui entravent la mobilisation des recettes fiscales ont été évoqués au cours des entretiens effectués sur le terrain. Ainsi, proposés comme réponse de nos répondants :

Quelles sont les difficultés liées à la mobilisation des ressources fiscales de la commune urbaine de Sikasso selon vous ?

60% Administrateurs et agents de la mairie de la chaine fiscale déclarent que : les difficultés liées à la mobilisation des ressources fiscales sont multifactorielles : fraude, l'évitement fiscal, manque de confiance de la part des contribuables, fausse déclaration d'impôts, la mauvaise gouvernance locale sans sanction.

40% Administrateurs et agents de la mairie de la chaine fiscale expriment que, manque d'appui efficace des services déconcentrés de l'Etat, trop de nuance entre les tâches reparties aux différents responsables entrainent un dysfonctionnement de la chaine fiscale locale. Donc la faible mobilisation des recettes fiscales locales est due au manque de

moyens, de personnel qualifié, de matériels non adaptés et qui a comme conséquences l'étroitesse de l'assiette, les problèmes d'émission de rôle, etc. ceux-ci impactent négativement l'élaboration et l'exécution du budget communal.

En analysant les deux discours sus évoqués, nous constatons que parmi les principales difficultés qui entravent la mobilisation efficace des ressources fiscales nous avons :

Un manque de confiance par rapport l'utilisation des fonds des collectivités, manque de contrôle rigoureux pour réprimer la fraude fiscale ou l'incivisme fiscal ;

Manque de transparence dans la gestion de la lutte contre la corruption des ressources fiscales par les autorités communales ;

L'émission des rôles, basée sur la TDRL sur le fait générateur existant et le carnet de famille et non sur un vrai recensement des contribuables ;

La lenteur dans l'élaboration et l'exécution des budgets locaux due à la non implication réelle de la population au processus de planification et de gestion des affaires communales.

Selon vous, est ce que la mairie joue pleinement son rôle dans la gestion fiable des ressources fiscales et le développement de la commune urbaine de Sikasso ?

Pour les citoyens usagers de la chaine fiscale, il ressort de ces interviews réalisées sur le terrain de l'enquête des raisons logiques justifiant les difficultés évoquées.

55% Usagers de la chaine fiscale évoquent que, la mairie ne joue pas pleinement son rôle dans la fourniture des services publics : salles de classes insuffisantes, pas de robinet ni d'électricité dans certains quartiers. Les élus de la mairie, on ne les voit pas dans nos quartiers si ce n'est pas lors des élections. La situation économique est très délicate, on arrive difficilement à joindre les deux bouts du mois. Certains affirment ignorer complètement le rôle et la mission des élus dans la mairie à part la célébration des mariages et la délivrance des actes de naissance car ils gagnent dans ça. Les gens de la mairie ne pensent qu'à leur propre développement.

45% Usagers de la chaine fiscale expriment que : au niveau par exemple de la collecte des taxes journalières, les collecteurs officiels, émargeant au budget de la commune, sont rarement sur les lieux de recouvrement, laissant loisiblement des volontaires négocier avec les usagers. Ces volontaires profitent de cette opportunité pour s'enrichir personnellement et impunément sur notre dos. Ce qui nous décourage le plus souvent à payer les taxes de voirie. La mairie doit sensibiliser les citoyens à payer les taxes et utiliser ces argents pour le développement de la commune (services publics).

En analysant ces informations recueillies auprès des usagers, les difficultés dans la mobilisation des recettes fiscales peuvent être résumées ainsi :

La pauvreté de la population dont l'écrasante majorité est à la recherche de la satisfaction des besoins de première nécessité et le manque de confiance à l'endroit des autorités communales

La faible participation des citoyens à la gestion des affaires communales ;

L'électoralisme des élus, des fausses promesses à la population, qu'une fois élus, ceux-ci ne payeront plus d'impôts.

Il est à souligner que les deux parties ont évoqué l'absence de sanctions correctives.

3. Discussions des résultats

Les résultats de ce papier nous indiquent que 80% des interviewers confirment qu'il existe un manque de confiance entre le gouvernant et le gouverné, l'un des facteurs liés au faible taux de mobilisation des ressources fiscales, mais aussi, manque de répression des élus locaux dans la mauvaise gestion des ressources fiscales. Nous avons aussi une insuffisance de ressources humaines qualifiées, cela s'ajoute à un manque digitalisation du système de paiement (guichet unique). Nos résultats sont proches de celui de Samaké, (2021) qui disait que la décentralisation et digitalisation, l'utilisation transparente, rationnelle des ressources fiscales devraient servir de socle visant à améliorer la mobilisation de ressources fiscales propres. L'auteurs comme Sibiri, (2024) et Baouer, (2012) viennent en appui de nos résultats tout en évoquant que: le mauvais résultat de mobilisation des ressources des collectivités territoriales est fondamentalement lié aux faibles moyens, l'incivisme, corruption et au manque de sensibilisation des usagers. Donc nous confirmons nos hypothèses (H1 et H2).

4. Implication managériale

Ce papier va contribuer à laisser le soin aux citoyens de décider le paiement de leurs obligations aux collectivités qui leur conviennent. Comme stipule le model de Tiebout **« vote avec les pieds »,** il s'agit d'un modèle théorique dans lequel : les ménages choisissent la commune qui offre le meilleur panier de services pour un niveau d'impôt donné, la performance fiscale d'une commune dépend donc de sa capacité à offrir de bons services, cela favorisera une concurrence vertueuse entre les collectivités territoriales.

Cet article permettra à la commune urbaine de Sikasso de :

- Moderniser le recouvrement c'est-à-dire rendre digital le système de paiement (guichet unique) des ressources fiscales, cadastre etc., pour une meilleure traçabilité des recettes et de former le personnel de la chaine fiscale de la commune urbaine ;
- Renforcer les institutions (cadre légal, contrôle et sanction) ;

- Elaborer une politique de mobilisation de la TDRL liée à la délivrance des actes d'état civil et de sensibiliser les chefs de quartiers et villages, pour leur rôle d'appui aux agents de recouvrement des impôts et taxes locaux, dans la commune urbaine de Sikasso.

CONCLUSION

La gouvernance fiscale locale est un nouvel ordre de management public. Il est nécessaire d'impliquer tous les acteurs de la commune dans la prise des décisions en matière fiscale.

L'objectif de ce papier est d'apprécier les performances et la problématique de mobilisation des ressources fiscales. A travers l'investigation sur la base de deux hypothèses fondamentales qui sont : La faible mobilisation des ressources fiscales est liée à la déconcentration des services des impôts et l'incivisme (H1), est confirmée au regard des difficultés de mobilisation et les taux de réalisation. La taxe de développement régional et local (TDRL) est moins mobilisée par rapport aux impôts liés à l'activité (H2) est aussi confirmée par les résultats quantitatifs. Nous avons adopté le positionnement positiviste, cela nous a permis d'opter l'approche mixte, et notre raisonnement est base sur la méthode hypothético déductive. Nous avons utilisé des outils de collecte de données comme guide d'entretien, questionnaire, entretien face à face, observation non participante et la revue documentaire. Nous avons eu comme résultat : Que 80% des interviewers confirment qu'il existe un manque de confiance entre le gouvernant et le gouverné, l'un des facteurs liés au faible taux de mobilisation des ressources fiscales, mais aussi, manque de sanction des élus locaux dans la mauvaise gestion des ressources fiscales. Nous avons aussi une insuffisance de ressources humaines qualifiées, cela s'ajoute à un manque digitalisation du système de paiement (guichet unique). Nos résultats sont proches de celui de Samaké, (2021) qui disait que la décentralisation et digitalisation, l'utilisation transparente, rationnelle des ressources fiscales devraient servir de socle visant à améliorer la mobilisation de ressources fiscales propres. Les auteurs comme Sibiri, (2024) et Baouer, (2012) viennent en appui de nos résultats tout en évoquant que: le mauvais résultat de mobilisation des ressources des collectivités territoriales est fondamentalement lié aux faibles moyens, l'incivisme, corruption et au manque de sensibilisation des usagers. Dans les prochains jours d'autres études seront menées sur les mécanismes de financement de la commune urbaine de Sikasso.

BIBLIOGRAPHIE

Aryeetey, E., & Nissanke, M. (2004). *Financing Africa's future growth and development : Some innovations* (p. 44) [Rapport final]. Institute of Statistical, Social and Economic Research University of Ghana.

Ballo, I., Diagouraga, Y., & Dicko, M. A. S. (2023). Mobilisation des ressources financières liées au service de l'état civil de la mairie de la Commune vi du district de Bamako. *Revue Internationale du Chercheur*, *4*(4). https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/842

Bane, B. (2021). *Mobilisation des ressources fiscales dans la commune rurale de Sébougou au Mali* (p. 115) [Rapport de mémoire de Mastère]. USSGB.

Banque mondiale. (1944). *Mobilisation des ressources domestiques et performance bsed financing*.

Baouer, A. (2012). « Le fléau de la corruption ». Dossier spécial : Développement : Pour un partenariat global. *Politique Internationale 134 (Hiver 2011-2012)*, 89-94.

Bird, R. (2012). *Fiscal decentralization in developing countries*.

Dafflon, B., & Madiès, T. (2011). *L'économie politique de la décentralisation dans quatre pays d'Afrique sub-saharienne* (Dov ZERAH).

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.

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

Guillermou, J., Ingelaere, F., & Pioche, J.-R. (2023). *Fiche 27 : Les ressources des collectivités territoriales », Dans finances publiques- Cours et entrainement-Concours et examens 2022-223- Catégorie A et B (2021) P 128-131.* (p. 128-131). https://doi.org/10.3917/vuib.guill.2021.01.0212

OCDE, C. (1963). *Gouvernance fiscale et autonomie financière*.

Samaké, I. (2021). Problématique de la mobilisation des ressources propres des collectivités : Cas des Communes iii et v du district de Bamako. *Recherches Africaines*, *Numéro spécial 30*, 219-231.

Sangaré, B. (2025). L'Apport de l'audit interne à la performance des systèmes financiers décentralisés : Cas de la Caisse Nyèsigiso de la commune VI du District de Bamako. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, *8*(1), 802-826.

Saunders, M., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students (9th ed.). Pearson Education*.

Sibiri, D. (2024). Problématique de la mobilisation des ressources fiscales locales dans le processus de la décentralisation au Burkina Faso. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, *6*(3), 461-471.

SY, O. (2004). *« La décentralisation au Mali du discours à la pratique ».* (p. 89) [Rapport de synthèse]. SNV et CEDELO.

Tiebout, C. (1956). *A pure Teory of local Expenditures*.

Constitution de 1992 et 2023 du Mali

Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, *16*(04), 93-110.

Loi n°06-067 du 29 décembre 2006, portant code général des impôts (CGI) au Mali

Loi n°2023-004 du 13 mars 2023, portant code des collectivités territoriales au Mali

Loi n°96-059 du 04 novembre 1996 portant création de la commune urbaine de Sikasso

Loi n°93-008 déterminant les conditions de la libre administration des collectivités

Loi n°004 du 13 mars 2023. Art.181, définie les ressources propres fiscales des collectivités

Décret n°2019-0587/P-RM du 31 juillet 2019 portant régime financier spécifique des collectivités territoriales.