

Apport des pratiques de budgétisation sur la mobilisation des ressources dans les communes rurales du Mali

Contribution of budgeting practices to resource mobilization in rural communes in Mali

Siaka FAROKO, (Enseignant- chercheur)

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

Soumaila FANE, (Enseignant- chercheur)

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG),
INTEC SUP Bamako
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB),*

Abdoulaye HAROUNA TRAORE, (Enseignant- chercheur)

*INTEC SUP Bamako
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB),
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG),*

Souleymane TRAORE, (Enseignant- chercheur)

INTEC SUP Bamako Bamako,

Adresse de correspondance :	Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), Bamako,
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	FAROKO, S., FANE, S., HAROUNA TRAORE, A., & TRAORE, S. (2025). Contribution of budgeting practices to resource mobilization in rural communes in Mali. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(4), 506–519. https://doi.org/10.5281/zenodo.15253185
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 28/11/2025

Accepted: 19/04/ 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 04 (2025)

Apport des pratiques de budgétisation sur la mobilisation des ressources dans les communes rurales du Mali

Résumé

Cet article traite l'apport des pratiques de budgétisation sur la mobilisation des ressources dans les communes rurales du Mali. Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode quantitative. L'échantillon a été sélectionné par la méthode non probabiliste et la technique par convenance et de boule de neige ont été utilisés pour le choix des répondants. L'échantillon est composé de 68 communes urbaines du Mali. Les données qualitatives recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Les données quantitatives ont subi une analyse uni-variée et multi-variée. Les analyses descriptives ont validé la qualité et la fiabilité de nos instruments de mesure et ont montré que les ressources sont plus allouées aux priorités politiques du Maire et du conseil communal que ceux des populations ou des services techniques. Les communes adoptent une approche multicritères multi-méthodes en combinant plusieurs critères et méthodes. Les résultats montrent que la méthode participative et l'orientation des ressources sur les priorités et les exigences de la population ont un impact positif et significatif sur l'accroissement des ressources de la commune. Les résultats aident les autorités locales à comprendre les critères prioritaires dans la définition des offres et services ainsi que l'allocation efficace des ressources de la commune.

Mots clés : Budget ; Budgétisation ; Commune rurale

Classification JEL : M41

Type du papier : Recherche Empirique

Abstract

This article discusses the contribution of budgeting practices to resource mobilization in rural communes in Mali. To achieve this objective, we opted for a mixed method quantitative. The sample was selected by the non-probabilistic method and the convenience and snowball techniques were used for the choice of respondents. The sample is made up of 68 urban communes in Mali. The qualitative data collected was subjected to content analysis. Quantitative data underwent univariate and multivariate analysis. The descriptive analyzes validated the quality and reliability of our measuring instruments and showed that resources are more allocated to the political priorities of the Mayor and the municipal council than those of the populations or the technical services. The municipalities adopt a multi-method approach by combining the participatory method and the budget programming method. The results show that the participatory method and the orientation of resources on the priorities and requirements of the population have a positive and significant impact on the increase in the resources of the municipality. The results help local authorities to understand the priority criteria in the definition of offers and services as well as the efficient allocation of municipal resources.

Keywords: Budget; Budgeting; Rural commune

JEL classification: M41

Paper type: empirical Research

1. Introduction

La budgétisation du secteur public est devenue plus stratégique durant ces trois décennies. Le budget est devenu un instrument de la politique opérationnelle pour le l'État central ainsi les localités décentralisées. Le budget des communes est de plus en plus considéré comme le reflet sa politiques et ses priorités. Les autorités locales allouent des ressources limitées aux programmes et services par le processus budgétaire. En outre, c'est l'une des activités les plus importants du processus budgétaire. Alors, les pratiques de budgétisation doivent être clairement liées aux activités identifiées dans la définition du processus budgétaire. Les communes doivent dorénavant mobiliser et gérer les ressources pour assurer un développement local durable. Ce développement passe par la fourniture des services de qualité et l'amélioration des conditions de vie des citoyens. L'article 3 du code des collectivités locales issu des réformes de 2017 stipule que : « les collectivités locales ont pour missions la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions de développement économique, éducatif, social et culturel d'intérêt rural, communal et régional ».

Dans ce sens, la performance est multi-niveau (stratégique, tactique, opérationnel) et multi-dimensions (économique, financière, sociale, environnementale, etc.), ce qui pose le problème de son déploiement et une représentation transversale avec une prise en compte des intangibles. Aussi, elle est multi-périodes (court terme, moyen terme, long terme) et multi-acteurs (partenaires, agents, citoyens, contribuable, électeurs, élus, etc.) avec différents enjeux, ce qui entraîne une évaluation multicritère. La décentralisation est conçue comme une politique qui servira à accroître la mobilisation de ressources publiques supplémentaires grâce à un niveau de performance. L'accès à une meilleure information ou une plus grande transparence de l'utilisation des recettes collectées, grâce à la plus grande proximité du gouvernement, devrait favoriser la mobilisation de ressources locales propres au niveau des collectivités décentralisées et donc renforcer le niveau des ressources publiques globales. Il est plus facile au niveau local d'établir un lien entre la prestation de services publics locaux et des impôts locaux.

La prise de conscience de ce lien par les populations devrait favoriser le développement du civisme fiscal. Une telle relation irait dans le sens d'une plus grande mobilisation de ressources publiques. La mobilisation de ressources locales propres, garantit également une certaine autonomie financière des collectivités locales, qui leur permet de disposer de ressources plus stables. Cette stabilité des ressources contribue à une meilleure efficacité des dépenses locales. Mobiliser et gérer les ressources financières constituent dès lors des piliers de l'action des collectivités locales pour un développement local durable, orienté sur la fourniture des services de base de qualité et l'amélioration des conditions de vie des citoyens communaux.

La mise en œuvre de ces actions passe par la capacité de la commune à mobiliser suffisant des ressources. Cependant, nous constatons qu'au Mali, plus de 70% des communes n'atteignent pas 60% de leurs prévisions budgétaires (DNCT 2020). Cette faiblesse généralisée justifie les nombreuses réformes dans le cadre de la gestion du budget national en générale et particulièrement celui des collectivités locales. Les nouvelles initiatives de budgétisation axée sur la performance au cours de cette période s'inscrivent généralement dans un ensemble plus large de réformes qui modifient à la fois la manière dont le secteur public est géré. Leur inspiration a été le sentiment répandu qu'il y avait, et qu'il y a, un besoin impérieux de faire face au problème de la performance décevante du secteur public. La mobilisation des ressources devient donc une nécessité même au regard de la loi sur la décentralisation. Selon le code de collectivité (2017), une localité est régie en commune si elle dispose des ressources suffisantes pour subvenir à ses besoins de fonctionnement et d'investissement les autorités locales se doivent donc d'avoir des initiatives en vue de mobiliser les ressources. C'est dans ce sens que Mathieu H. KIKI et al ; (2019) affirment que la recherche des ressources financières en vue de satisfaire les attentes des populations est devenu la clé qui ouvre la porte de la réussite de la mission des autorités afin d'exécuter les dépenses dans le cadre du développement.

Schmitt Dominique (2014), souligne que l'élaboration et l'exécution du budget peuvent être des éléments majeurs d'une gestion performante des collectivités locales.

Dans cet article, nous voulons identifier et expliquer les pratiques de budgétisation susceptibles d'influencer la mobilisation des ressources des communes rurales du Mali. Pour atteindre ces objectifs, nous avons formulé cette question à savoir : *quelles sont des pratiques de budgétisation susceptibles d'influencer la mobilisation des ressources des communes rurales du Mali ?*

Pour apporter des éléments de réponses à la problématique, notre travail sera structuré de la façon suivante : nous avons une première partie qui est consacrée à la revue de littérature, la deuxième partie s'intéresse à la méthodologie de la recherche et la troisième partie met en évidence les résultats et la discussion.

2. Cadre théorique

Selon Anthony (1988), le budget est défini comme « un plan pour l'année à venir généralement exprimée en termes monétaires », alors que le contrôle budgétaire correspond à l'exploitation du budget afin de planifier et contrôler les performances des managers et plus globalement de l'organisation.

2.1. Les différentes pratiques de budgétisation

La budgétisation est le processus ou la méthode de préparation d'un budget. Dans le secteur public en général, la budgétisation est un processus politique. En général, la budgétisation est liée au processus de détermination des fonds alloués pour chaque programme et activité dans un cadre monétaire. Ce processus de budgétisation commence lorsque la formulation de la stratégie et la planification stratégique sont terminées.

2.1.1. L'approche traditionnelle de budgétisation

L'ensemble des contraintes qui pèsent sur l'élaboration du budget font que les budgets ont tendance d'être rigide avec l'absence de modification significative. En un mot le budget de l'année suivante correspond à celui de l'année précédente moyennant quelques ajustements mineurs.

Dans cette approche budgétaire, seules les différences entre les demandes budgétaires pour l'année à venir et les crédits budgétaires obtenus pour l'année précédente font l'objet d'un examen. En effet, décider sur la base d'informations uniquement financières ne garantit pas que le budget soit alloué de manière adéquate entre les divers objectifs assignés à l'État ou à la collectivité. La présentation traditionnelle du budget n'apporte pas assez d'information sur la contrepartie attendue des crédits demandés et alloués en termes de résultats attendus. Cela affecterait les prestations offertes (outputs) et incidemment quels en seraient les effets (outcomes). En outre, le budget traditionnel peut avoir un cycle budgétaire unique et ne prend donc pas en compte l'implication des décisions prises concernant les opportunités de la commune Cuisine, (2005). Le budget traditionnel est rigide, limitant la flexibilité nécessaire pour mobiliser les ressources additionnelles, T . Kashaoul (2022). Cet état de lieu nous permet de formuler l'hypothèse suivante : ***H1 : « le budget traditionnel influence négativement la mobilisation des ressources des communes rurales ».***

Aujourd'hui, de nombreux gouvernements locaux à travers le monde essaient de s'éloigner de la budgétisation incrémentielle orientée sur les entrants et s'orientent vers une pratique de budgétisation axée sur les résultats.

2.1.2. L'approche de budgétisation axée sur la performance

La budgétisation axée sur les performances fait référence aux procédures ou mécanismes destinés à renforcer les liens entre les fonds fournis aux entités du secteur public et leurs résultats et/ou extrants grâce à l'utilisation d'informations formelles sur les performances dans

la prise de décisions concernant l'allocation des ressources. Les principaux objectifs de la budgétisation axée sur la performance sont l'amélioration de l'efficacité allocative et productive des dépenses publiques. Selon l'OCDE, (2003), la budgétisation axée sur la performance « une forme de budgétisation qui relie les fonds alloués à des résultats mesurables » et pour l'US General Accounting Office, c'est « de relier l'information sur le rendement au budget » (GAO, 1999). Dans le même sens, Joyce (2003) soutient que la budgétisation axée sur les performances doit être construite dans une culture organisationnelle qui met l'accent sur la responsabilité publique, la prise de décision fondée sur des preuves, pour White (2012) et Moynihan (2016), les gestionnaires du budget doivent impliquer les décideurs et les parties prenantes en dehors du gouvernement pour identifier leurs priorités politiques et leurs attentes en matière de résultats afin que les principaux objectifs politiques, la priorisation budgétaire et l'allocation des ressources du programme soient logiquement liés. Les décideurs politiques doivent réfléchir plus à la manière dont les ressources doivent être mobilisées et allouées à court et à long terme afin que les résultats et les impacts sociétaux puissent être atteints. La budgétisation axée sur la performance oblige les communes à fixer les objectifs clairs et mesurables ce qui améliore la transparence dans la gestion des dépenses publiques des communes, A Saraoui (2021). Une meilleure transparence renferme la confiance des citoyens, partenaires et l'État central, ce qui encourage une plus grande mobilisation des ressources en termes de paiement d'impôts, aides et subventions. Nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : **H2 : « La budgétisation axée sur la performance influence positivement la performance des communes rurales ».**

2.1.3. Budgétisation par programme

Les systèmes budgétaires que l'on trouve sous le nom de budgétisation par programme varient souvent du fait de son adaptation aux conditions locales. Les caractéristiques générales du programme de la budgétisation appliquée aux gouvernements locaux répertoriés par Bellamy et Kluvers (1995) comme :

- Définir des objectifs et des programmes pour atteindre ces objectifs ;
- Appropriation par les programmes ;
- L'utilisation d'indicateurs de performance pour mesurer les résultats du programme.

Dans un budget programme, les revenus et les dépenses sont liés aux buts et objectifs pluriannuels de la communauté, il établit des liens de responsabilité politique. La structure du budget programme vise à clarifier la communauté locale quant aux objectifs communs de la communauté, partager la priorité de ces objectifs et d'informer la communauté si ces objectifs ont été atteints ou non. Kluvers (2001) aborde dans le même sens en supposant que les systèmes de budgétisation par programme peuvent être un outil attrayant pour responsabiliser les dépenses à tous les niveaux. une programmation budgétaire efficace permet aux communes d'identifier et de planifier leurs besoins financiers facilitant ainsi la mise en œuvre des stratégies pour mobiliser les ressources nécessaires, I. Djibrila (2021). Cela nous permet de formuler l'hypothèse suivante. **H 3 : « la programmation budgétaire influence positivement la mobilisation des ressources des communes rurales ».**

2.1.4. La pratique de budgétisation participative

Un budget participatif (PB) est le processus par lequel la destination d'un pourcentage du budget total des collectivités locales ou des régions est arrêtée par voix délibérative. Un processus qui implique la participation de différents acteurs, constituant ainsi un mécanisme de cogestion privée. Cet appareil est inspiré du concept social d'une gestion financière intégrant les propositions des citoyens de leur territoire Matias (2004) dans le cadre d'une pratique démocratique participative. D'après Ubiratan de Souza, (1997) un des principaux responsables du Budget Participatif à Porto Alegre au Brésil : « Le Budget Participatif est un processus de

démocratie directe, volontaire et universelle, par lequel les populations peuvent débattre et décider des budgets et des politiques publiques ». Le citoyen cesse d'être le faiseur de rois de la politique classique, pour devenir un protagoniste permanent de l'administration publique. Reames et Lynott (2006), Shah (2007). Soulignent que la budgétisation participative englobe un ensemble plus large de pratiques et comprend des informations sur les budgets publics plus claires et plus accessibles. Les efforts sont faits pour augmenter la participation à toutes les étapes de la budgétisation et encouragent la participation des groupes socialement exclus et sous-représentés tels que les femmes pour influencer le processus budgétaire local. Selon I. Djibrila (2021), le budget participatif est un levier puissant pour mobiliser les communes autour d'une gouvernance plus participative, transparence et efficace pour la mobilisation des ressources. L'hypothèse suivante peut être formulée. **H4 : « le budget participatif influence positivement la mobilisation des ressources des communes rurales ».**

2.2. Approche théorique

Pour notre recherche, nous faisons le choix de retenir trois théories : la théorie basée sur l'approche incrémentale du budget, la théorie du choix public et la théorie des parties prenantes, nous allons voir comment le choix, raisonné et pragmatique, de recourir à ces théories peut nous aider à enrichir les concepts de système de budgétisation et la performance présentés dans notre problématique

2.2.1. La théorie basée sur l'approche incrémentale du budget

L'incrémentalisme budgétaire a peut-être été la théorie positive la plus influente de la budgétisation publique des années 1960 à la fin des années 1980. Sur le plan empirique, l'incrémentalisme budgétaire a généralement été interprété comme signifiant que l'allocation budgétaire de cette année à une agence ou à une catégorie de dépenses fonctionnelles donnée est fortement prédite par les dépenses à la base budgétaire de l'année précédente. La littérature empirique sur l'incrémentalisme budgétaire est clairement pertinente pour la budgétisation axée sur la performance. En outre, plus l'élaboration des politiques et la budgétisation du passé ont été rationnelles, plus le budget de cette année sera raisonnable comme point de départ pour la formulation du budget de l'année prochaine. On peut donc soutenir que la budgétisation efficace des performances n'est pas incompatible avec un certain incrémentalisme dans la budgétisation.

2.2.2. Théorie de choix public

C'est une approche qui a pour objet d'examiner les relations entre les préférences individuelles et les décisions collectives. Il s'agit, de la sorte, d'analyser comment, à partir de certaines préférences individuelles, les préférences collectives en découlent (Downs, 1957; Arrow, 1951a, 1963; Buchanan et Tullock, 1965; Sen, 1986; Campbell et Kelly, 2002). Giroux et Deis (1991). De ce fait, il semble tout à fait normal de cibler des choix sur la base des préférences individuelles et dont les choix se caractérisent par l'optimisation et la rationalité, constituent l'unité analytique de la théorie du choix public. Ce faisant, cela ne peut refléter fidèlement les préférences individuelles au niveau d'un groupe d'électeurs que si la démocratie, la participation, la transparence et l'information systémique priment dans la société, l'État, la collectivité ou l'organisation. Cependant il est difficile de satisfaire simultanément toutes les préférences collectives, d'où la décision concertée et négociée de choisir une procédure, une méthode qui permet de prendre des décisions qui font consensus. La budgétisation se déroulant dans une arène politique et les budgets est un document à travers lequel l'argent est approprié selon les jugements de valeur. Et les décideurs doivent refléter les valeurs, les préférences et les priorités de la communauté, Gildenhuys, (1997).

2.2.3. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes nous permet d'enrichir les fondements théoriques de notre recherche. Selon Freeman (1984) l'organisation doit être attentive aux différents acteurs avec lesquels elle est en interrelation. Freeman (1984) considère parties prenantes comme tout individu ou comme tout groupe pouvant affecter ou être affectés par les différents objectifs que toute organisation cherche à atteindre. Pour Clarkson, (1995), les parties prenantes peuvent « représenter tout individu ou groupe d'individus autant moral que physique qui a, ou revendique, une priorité, un droit ou un intérêt dans une organisation ». De cette définition, nous pouvons déduire que toute organisation est censée mettre en place un dispositif visant à satisfaire les besoins et les intérêts des groupes potentiels opérant en son sein avec celle-ci. Nous assistons en ce moment à un discours qui prônerait non seulement la participation et l'engagement pluriels des acteurs qui sont issus de différents niveaux et paliers de la société et de l'État ou la collectivité. Mais, aussi, une inquiétude sur l'incitation de tous ces acteurs à adopter une vision convergente du développement local. Dans le même sens, Polonski (1995), conseille d'ajuster les priorités et les stratégies selon les intérêts du groupe. Rowley (1997), a reconnu l'importance de l'influence des parties prenantes sur les organisations en tant que participant au réseau qui les implique. Cette participation renforce la confiance de l'ensemble d'acteurs autour d'un objectif commun.

3. Méthodologie de la recherche

Dans cet article, nous allons utiliser la méthode mixte qui nous permettra d'expliquer, mais aussi de comprendre les critères et les méthodes de budgétisation des communes urbaines du Mali. Pour arriver à cela, nous utilisons plusieurs stratégies pour rassembler des données suffisantes et pertinentes pour étayer notre problématique de recherche. Les allers-retours entre les données qualitatives et quantitatives considèrent davantage la validité de la connaissance que nous produisons.

3.1. Terrain et données de l'étude

L'administration malienne est subdivisée en dix régions administratives opérationnelles et neuf régions d'encours d'opérationnalisation et le district de Bamako. Les régions sont gérées par un conseil régional, dont les conseillers sont élus par les conseillers communaux. Le Mali possède 703 communes, dont 37 communes urbaines et 666 communes rurales. Notre population source est l'ensemble des communes rurales du Mali. La méthode non probabiliste et la technique de quotas proportionnels ont été utilisées. Nous avons retenu un échantillon composé de 68 communes, soit environ 10% de la population. Les critères de choix de ces communes ont porté entre autres sur : l'accessibilité, disponibilité des acteurs et les rapports,

Tableau N° 1: répartition des communes par région.

Régions	Nombre de communes retenues
KAYES	10
KOULIKORO	23
SIKASSO	13
SEGOU	12
MOPTI	10
Total	68

Source : Données enquêtes

- **Choix des répondants**

Cette étude est basée sur une enquête de terrain effectué auprès d'une sélection d'acteurs représentatifs des différents types d'acteurs locaux présents sur le territoire d'étude à savoir les élus locaux (maires, les conseillers des communes) et les hauts cadres de l'administration locale

(secrétaire général) et les responsables de comité de développement de quartier. Chacun a reçu un questionnaire

Tableau N°2 : répartition des répondants.

Fonction du répondant	Nombre de répondant par fonction
Maire	13
Secrétaire général	23
Adjoint au Maire	20
Conseillers	12
Comité de développement communal	132
Total	200

Source : Données enquêtes

Une échelle de Likert à trois niveaux nous a permis de recueillir l'avis des répondants sur certains nombres d'énoncer et d'affirmation. Ceux -ci sont notés sur une échelle de Likert à trois niveaux points allant de 1 = Non 2= quelques fois et 3 = Oui

➤ L'échelle de mesure de la variable indépendante

Tableau N°3 : les items de mesures

	Dimensions	Items
Variable dépendante	Méthodes de budgétisation	METHO1 : Le Budget de l'année en cours est la majoration d'un pourcentage fixe du budget antérieur METHO2 : Le Maire définit avec l'accord de l'ensemble des couches socioprofessionnelles les offres et les allocations budgétaires de l'année METHO 3 : Le Maire programme l'ensemble des besoins et les ressources de plusieurs années de la commune dans un document. METHO4 : Les informations relatives à la performance future orientent l'allocation des ressources
	Mobilisation des ressources	MOBREPRO = Mobilisation ressources propres MORETA = Mobilisation des ressources de l'État MOREPART = Mobilisation ressources partenaires

Source : Nous-mêmes

Le niveau de mobilisation des ressources est mesuré sur trois niveau : Moins de 50% = Faible ; Entre 50 et 75% = Moyen et plus de 75% = Elevé

3.2 Modèles de recherche

Une fois toutes les données recueillies, le chercheur est en mesure d'attaquer la phase suivante de sa recherche. Pour se rassurer de la qualité et la fiabilité de nos instruments de mesure, l'analyse de l'Alpha de Cronbach et l'analyse de la dimensionnalité qui sera fait à travers la méthode de l'analyse factorielle en composantes multiples (AFCM). L'analyse des fréquences nous permettra d'apprécier le niveau d'application des composantes des pratiques de budgétisation et le niveau de mobilisation des ressources.

Dans le cas où le coefficient R est égal à 1, cela montre que les deux variables sont significativement en relation. Le coefficient de détermination explique la variabilité du modèle de régression et indique le pouvoir de prédiction de la variable indépendante sur la variable dépendante. La variation de F associée au modèle est très importante pour expliquer la significativité de la variance de la variable indépendante. Lorsque qu'une significativité de F avec $p < 0,05$ est significative et lorsque $p < 0,001$, elle est très significative.

Dans l'évaluation des paramètres d'un modèle, il y a la possibilité de construire une équation de régression pour prédire une valeur de Y, qui est la variable dépendante. Cela se fait à travers l'analyse des paramètres du modèle notamment l'observation du coefficient standardisé Béta (β). La valeur Béta standardisé indique la variation en écart-type de la variable dépendante pour chaque augmentation d'un écart-type de la variable dépendante quand en fonction de la valeur

constate. Le signe du coefficient nous informe sur le sens de la relation ainsi que sur le degré auquel chaque prédicteur influence la variable dépendante.

. Un modèle de régression linéaire multiple est de la forme suivante :

$$Y_{pj} = \beta_0 + X_{pj} = 1\beta_j X_j + \varepsilon \quad (1)$$

Où : - y est la variable à expliquer (à valeurs dans R) ;

- $x_1, \dots, x_p$ sont les variables explicatives (à valeurs dans R) ;

- ε est le terme d'erreur aléatoire du modèle ;

- $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_p$ sont les paramètres à estimer.

Pour n observations, on peut écrire le modèle de régression linéaire multiple sous la forme :

$$Y_i = \beta_0 + X_{pi} = 1\beta_j X_{ij} + \varepsilon_i \text{ pour } i = 1, \dots, n \quad (2)$$

Le modèle économétrique de cette étude se présente comme suit :

$$MOBRESI = \beta_0 + \sum_{j=1}^n \beta_j X_{ij} + \varepsilon_i \quad (3)$$

La forme empirique du modèle qui analyse la relation les pratique de budgétisation et la mobilisation des ressources s'écrit de la façon suivante :

$$MORESi = \beta_1 CRIBUDGi + \varepsilon_i$$

Ce modèle peut être développé en deux sous modèles tels que :

$$MOBREi = \beta_0 + \beta_1 MEINCRE_1 + \beta_2 MEPART_i + \beta_3 MEPROG_i + \beta_4 MEPERF_i + \varepsilon_i \quad (4)$$

Dans le modèle 4 MOBRESI, CRIBUDG représente respectivement mobilisation des ressources, et Méthode de budgétisation.

Les autres termes sont les suivants : MINCRE (méthode incrémentale), MEPART (méthode participative), MEPROG (méthode par programmation), MEPERF (méthode axée performance) et ε_i représente l'erreur.

3.3. Traitement des données

L'analyse descriptive et la régression multiple seront utilisées pour analyser les données. Les coefficients de Alpha de Cronbach pour attester la fiabilité des variables introduites. Le logiciel SPSS26 est utilisé pour traiter les données.

4. Résultats

Les pratiques de budgétisation sont composées des critères de budgétisations qui sont en d'autres termes, les politiques et les volontés des autorités locales dans l'orientation et allocations des ressources. Et, les méthodes de budgétisation qui également sont les techniques conventionnelles utilisées pour élaborer le budget.

4.1. Résultat de l'analyse descriptive

Nous présentons les fréquences des items des critères de budgétisation et des méthodes de budgétisations

Tableau N°4 : Fréquence des données sur les méthodes de budgétisation

Les méthodes de budgétisation	FREQUENCES (%)		
	1	2	3
Le Budget de l'année en cours est la majoration d'un pourcentage fixe du budget antérieur	3,1	15,6	81,3
Le Maire définit avec l'accord de l'ensemble des couches socioprofessionnelles les offres et les allocations budgétaires de l'année	58,8	29,0	12,2
Le Maire programme l'ensemble des besoins et les ressources de plusieurs années de la commune dans un document	59,5	35,1	5,3
Les informations relatives à la performance future orientent l'allocation des ressources	48,1	39,7	12,2
Le Maire accorde les crédits sur la base d'une formule incluant des indicateurs spécifiques de performance ou d'activité	12,5	28,1	59,4

Source : enquête sur SPSS 26

À travers l'analyse descriptive, nous constatons que 81,3% de nos répondants indiquent ne pas adopter la méthode incrémentale de budgétisation. 58,8% indiquent que leurs communes adoptent une méthode participative et 59,5% sont unanimes de l'adoption du budget programme. Quant aux méthodes orientées vers la performance seulement 48,1% soutiennent que leurs communes utilisent les informations sur les performances futures comme méthode de budgétisation. Aussi, 12,5% indiquent accorder les crédits sur la base des performances. Les résultats montrent que moins de communes utilisent les méthodes orientées sur la performance.

Tableau N°5 : fréquences des données sur la mobilisation des ressources

Eléments	Fréquences		
	Moins de 50%	Entre 50 et 75%	Plus 78%
Ressources propres	6.9	64.9	28.2
Ressources État	13,2	30.3	56,5
Ressources partenaires	19.8	61.1	19.6

Source : enquête sur SPSS 26

Le tableau N°8 ci-dessus nous indique que sur les 68 communes rurales enquêtées, 64,9% ont un niveau moyen en matière de mobilisation des ressources propres. Concernant, les ressources de l'État, 56,5% enregistrent un niveau élevé. Quant à la mobilisation des ressources auprès des partenaires, 61,1% présentent un niveau moyen et acceptable

4.2. Analyse de la fiabilité des variables d'étude

Tableau N°6 : Fiabilité des variables

Dimensions	Nombres	Alpha de Cronbach	%variantes
Méthode de budgétisation	4	0.708	50.5

Source : enquête sur SPSS 26

Le tableau N°9 ci-dessus indique un Alpha de Cronbach très intéressant pour les deux variables études soit (0,826) et de (0,708) conformément au seuil d'Evrard, Pras et Roux (2003) que nous avons retenu. La moyenne du pourcentage de la variance des variables est respectivement 51,6% et 50,5% et se situe au-dessus du seuil acceptable soit 50% (Evrard, Pras et Roux, 2003). Cela signifie que les informations produites par les variables que nous avons introduites sont suffisamment représentatives.

4.3. Corrélations entre les variables d'étude

Tableau N°7 : Indice de corrélation entre les variables

Variables	01	02	03	04	05
Méthode participative (01)	1				
Méthode par programmation (02)	,453**	1			
Méthode axée performance (03)	,976**	,456**	1		
Méthode incrémentale (04)	,122	,09	,156	1	
Mobilisation des ressources (05)	,676**	,067	-,576**	-,023	1

*, La corrélation est significative au niveau 0.05, et **, La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : enquête sur SPSS 26

Le tableau N°7 présente les corrélations de Pearson entre les variables de notre étude. Les résultats montrent une corrélation positive et significative entre méthodes participatives et la mobilisation des ressources. La méthode axée de performance est significativement et négativement corrélée avec la mobilisation des ressources des communes rurales. Cela nous fournit une première preuve que les méthodes participatives et la méthode axée sur la performance ont des effets positifs sur la performance des communes rurales. (Tous significatifs à $p < 0,01$). Concernant la méthode incrémentale à une corrélation négative et non significative avec la mobilisation des ressources. La méthode par programmation à une corrélation positive et non signification avec la mobilisation des ressources.

4.4. Statistiques des résidus

Tableau N° 8 : Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,96	2,76	2,21	,132	68
de Student	-1,258	,944	,000	,539	68
Valeur prédite standard	-1,918	4,136	,000	1,000	68
Résidus standard	-2,298	1,724	,000	,984	68

a. Variable dépendante : Le niveau de recouvrement des ressources de la commune

Source : enquête sur SPSS 26

La valeur de test de Durbin-Watson est de 2.108 ce qui se situe dans l'intervalle de sécurité (tableau 8). On peut dire que les résidus ne sont pas corrélés et que le modèle de régression est valide.

4.5. Régression entre la méthode de budgétisation et la mobilisation des ressources.

Tableau N°8 : Régression multiple entre la méthode de budgétisation et la mobilisation des ressources.

Modèle		Bêta	t	Sig
T	Méthode incrémentale	0.054	0.995	0,218
	Méthode participative	0.412	2.089	0,039
	Méthode par programmation	0.098	1.773	0,079
	Méthode axée performance	-0.390	-1.988	0,049
R = 0.458		Sig= 0.032		
R-deux 0.398		Durbin-Watson 2.108		

Source : Traitement de nos données sous SPSS26

Le tableau N°8 ci-dessus donne un coefficient de corrélation R de 0,458 et indique que les deux variables sont significativement corrélées. La valeur de R^2 est de 0,398 et contribue pour 39.8 % à l'explication de la variabilité de la régression. Le tableau 1 montre que certaines méthodes de prévision budgétaire ont un effet positif et significatif sur la mobilisation des ressources des communes rurales. Concernant la méthode un $\beta = 0.054$ et un t de Student significatif ($t = -0.995$ et p-value = 0,218). Cela signifie que la méthode incrémentale n'influence pas la mobilisation des ressources des communes rurales. Ce qui confirme l'hypothèse selon laquelle le budget traditionnel influence négativement la mobilisation des ressources des communes rurales.

La méthode participative a un $\beta = 0,412$ et un t de Student significatif ($t = 2,089$ et p-value = 0,039). Cela signifie que la méthode participative a un effet positif et significatif sur la mobilisation des ressources. Ce résultat confirme l'hypothèse selon laquelle le budget participatif influence positivement la mobilisation des ressources des communes rurales. Pour la méthode par programmation nous avons un $\beta = 0.098$ et un t de Student non significatif ($t = -1.773$ et p-value = 0,079). Cela signifie que la méthode par programmation n'influence pas significativement la mobilisation des ressources des communes. Cela montre que l'hypothèse selon laquelle la programmation budgétaire influence positivement la mobilisation des ressources des communes rurales n'est pas confirmée. Quant à la méthode axée sur la performance, nous avons un $\beta = -0.390$ et un t de Student non significatif ($t = -1.988$ et p-value = 0,049). Cela signifie que la méthode axée sur la performance a un effet négatif et significatif sur la mobilisation des ressources des communes. L'hypothèse selon laquelle la budgétisation axée sur la performance influence positivement la performance des communes rurales n'est pas confirmée.

5. discussion

Les analyses ont été effectuées sur les différents critères sur lesquels les autorités locales se basent les budgétisations ainsi que les méthodes qu'ils adoptent.

Les différentes analyses ont montré que les items de méthode de budgétisation sont bien corrélés et remplissent les conditions minimales de fiabilité et de cohérence exigées $\alpha = 0,708$

et moyenne de la variance des deux facteurs (50,5%). Sur la base de ces résultats, nous avons validé la qualité et la fiabilité de nos échelles de mesure. L'analyse des fréquences a montré que 58,8% des répondants sont d'accord par le fait que le Maire définit avec l'ensemble des couches socioprofessionnelles les offres et les allocations budgétaires de l'année. Ce résultat montre que les communes adoptent la méthode de budgétisation participative qui fait partie de l'une des exigences de la décentralisation. Nos résultats vont dans le même sens que ceux Reames et Lynott (2006), qui pensent que les mécanismes participatifs veillent à ce que les politiques sociales soient plus équitables, renforçant la transparence et la responsabilité en donnant une plus grande voix aux citoyens. Concernant la mobilisation des ressources, nos différents tests ont montré que l'approche participative influence positivement et significativement la mobilisation des ressources propres des communes rurales. Ce résultat est soutenu par l'interviewé (CDQ2). Selon lui « *Si nous savons où part notre argent et si nous savons que notre argent est utilisé pour satisfaire nos propres besoins nous allons payer normalement nos impôts et taxes* ». Cela va dans le sens de celui I Djibrila (2021) qui soutient que le budget participatif est un levier puissant et efficace pour la mobilisation des ressources. Dans un contexte d'insuffisance de l'espace budgétaire caractérisé par une faiblesse du potentiel économique des communes rurales et la réticence des populations vis-à-vis de l'impôt, une budgétisation participative peut aider à mieux cibler les priorités locales et à renforcer la mobilisation communautaire. Les travaux de Rowley (1997), confirme nos résultats à travers ces travaux sur l'influence des parties prenantes sur les organisations. Alors cette méthode est la mieux appropriée pour améliorer la performance financière en consolidant un niveau satisfaisant de l'approche sociale de la performance locale. Concernant la méthode incrémentale, nous constatons une corrélation négativement avec la mobilisation des ressources des communes. Ce résultat s'explique par le fait que les élus locaux n'ont pas de formation qui les permettrait de faire les prévisions à travers une analyse exhaustive de la réalité économique et sociale de leur commune. Cela confirme les travaux de Cuisine (2005) et de T. Kashaoul, (2022), qui pensent que le budget traditionnel n'intègre pas les opportunités de la commune. Pour la méthode axée sur la performance, les résultats ont indiqué un effet négatif et significatif sur la mobilisation des ressources des communes. Cette situation paradoxale s'explique pour ces communes par l'incompétence des élus locaux à faire des prévisions réalistes en prenant en compte le contexte sociaux économiques tels que les querelles politiques et les situations de pauvretés accrues des citoyens contribuables. En outre les méthodes de budgétisation doivent être dument réfléchi et adaptée au contexte socioéconomique dans lequel la commune se trouve.

6. Conclusion

L'objectif de cet article était d'identifier et d'expliquer le lien entre les pratiques de budgétisation la mobilisation des ressources financières dans les communes rurales des communes urbaines du Mali. Pour attendre nos résultats, l'analyse de la littérature a relevé les pratiques de budgétisation qui implique l'identification de coalitions, la compréhension de la répartition des rôles entre les parties prenantes et les structures d'incitation auxquelles elles répondent. La méthode mixte a été utilisée ainsi qu'un guide d'entretien et un questionnaire. Les résultats de l'analyse qualitative a permis à travers la méthode d'analyse de contenu d'identifier nos différents indicateurs de mesures. À travers la catégorisation et le codage, nous avons quantifié les fréquences d'apparition de nos variables. Les analyses descriptives ont validé la qualité et la fiabilité de nos instruments de mesure et ont montré que les communes adoptent une approche multicritère dans la stratégie de budgétisation. Elles tiennent compte de leurs exigences, mais également ceux de la population et du service technique. Elles adoptent également une approche multiméthodes en combinant la méthode incrémentale, participative, par programmation et axée sur le résultat. Les résultats ont montré que certains critères et les méthodes sur lesquels les autorités locales se fondent influencent positivement et

significativement les ressources financières des communes rurales du Mali. Cependant il est difficile de satisfaire simultanément toutes les préférences collectives, d'où la décision concertée et négociée de choisir une procédure, une méthode qui prennent en compte les aspirations de toutes les parties prenantes.

Comme implication managériale les communes doivent privilégier les méthodes participatives comme méthode de budgétisation. Cette méthode leur permettra de définir avec l'accord de l'ensemble des couches socioprofessionnelles les offres et l'allocation des ressources de la commune. Elles doivent programmer l'ensemble des ressources et les offres au début de leur quinquennat dans un tableau de bord. La programmation des budgets des communes facilite l'évaluation et incite les autorités locales à s'investir pour l'obtention des moyens nécessaires pour honorer les engagements pris devant les citoyens « électeurs » qui doivent sanctionner les actions des Maires à la fin de leur mandat. Et encourager la méthode de budgétisation axée sur la performance quant aux critères de budgétisation, les priorités et les besoins de la population doivent être un impératif dans le budget. Les Maires et le conseil communal ne doivent pas prioriser leurs besoins au détriment de ceux de la population. Les propositions et suggestions des services techniques ne doivent pas être négligées. Cette étude malgré son intérêt dans l'amélioration des pratiques de budgétisation. Sur le plan méthodologique, l'homogénéité de notre échantillon (composée des communes urbaines uniquement) nuit à la validité externe de nos résultats et limite ainsi leur généralisation à l'ensemble des communes du Mali.

Références

- (1). **AZhabynets et al. (2019)**, Information publicity and transparency of budget process in the consolidated territorial communities of Lvivska oblast: estimation and ways of improvement
- (2). **BESSIRE et P. FABRE**, *enjeux et limites du pilotage par les indicateurs en management public, l'exemple de la recherche en sciences de gestion*. Comptabilités, économie et société, Mai 2011, Montpellier, France
- (3). **Callens, (2009)**, « La gouvernance, ou la qualité des pouvoirs », *Marché et organisations*, 2009/2 (N° 9), p. 15-30. DOI
- (4). **DJIBRILLA (2025)**, Budget participatif et performance de l'action publique municipale au Cameroun : l'exemple de la commune d'arrondissement de Yaoundé 6, *Revue EVALU'A Experts et Evaluateurs d'Afrique* n°2
- (5). **DOMINIQUE (2014)**, « le système financier locale et ses modèles », fiscalité locale et entreprise Paris. Cours des comptes
- (6). **G. Patrick. (1986)**. « Management public, management de la puissance publique", *Politique et management Public*. » *Politiques et Management Public* Vol. 4 (2): 89-123.
- (7). **G. TULLOCK**. *The Politics Of Bureaucracy*, Public Affairs Press, Washington (1965),
- (8). **Gilly (2003)**, « Gouvernance et proximité » collectif *Economie de proximités*, GRES-LEREPS, Université Toulouse
- (9). **I. Deineha et al. (2021)** "Transparency of Territorial Community Governance As a Basis for Quality Financial Support of Their Activities", Department of Economics and Business Management, Rivne State University of Humanities Ukraine 2
- (10). **I. GALSTER (2018)**, Transparency and open government Governance Committee Rapporteur: Germany (L, EPP/CCE) Resolution 435
- (11). **J. Dupuis, (2015)**. Le cadre dirigeant public, entre logique de gestion et logique managériale les cadres dirigeants territoriaux au cœur du nouveau management territorial. *Revue Française de Gestion*,
- (12). **J.Fabre (2007)** « Conception de la gouvernance : Regards croisés de la Banque Mondiale, de la Commission Européenne et du PNUD", ». Institut de recherche et débat

- sur la gouvernance (IRG).
- (13). **M. H. KIKI, et al** (2019) *Stratégies de Mobilisation des Ressources Locales pour le Développement des Communes d'Avrankou, d'Adjarra et d'Akpro-Misserete au Sud du Benin*, International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)
 - (14). **M. HUBERMAN, (2003)**, Analyse des données qualitatives, traduction de la 2e édition américaine par Martine Hlady Rispal ; révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol. - 2e édition.
 - (15). **M. J KELLY., C.A Swindell** multiple-indicator approach to municipal service evaluation: correlating performance measurement and citizen satisfaction across jurisdictions. Public Administration Review 62
 - (16). **MAUREL,** *Comparaison des collectivités départementales à partir de leur latitude budgétaire*, RECEMAP (Réseau d'Enseignements, hercheurs et Experts en Management Public.
 - (17). **Mdee et al. (2016)** "Good governance, local government, accountability and service delivery in Tanzania" Exploring the context for creating a local governance performance index, A n E SRC R esea rch P r o jec t
 - (18). **MOYNIHAN (2016), toward next-generation performance budgeting:** lessons from the experiences of seven reforming countries, Washington, DC, USA. World Bank Group
 - (19). **N. Samb. (2014.)** « Gouvernance territoriale et participation citoyenne au Sénégal ». Université Montpellier III - Paul Valéry.
 - (20). **P. MUCCHIELLI, A. (2008).** L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (2^{EME} ED.). Paris
 - (21). **REAMES et LYNOTT (2006),** Budgétisation participative et gouvernance locale : *une évaluation factuelle des expériences de budgétisation participative au Brésil*, Corruption Journal of Economic Perspectives Numéro 3
 - (22). **S. LE BAY et al.** *Auto évaluation des performances des collectivités territoriales : de la conception la réplique d'un outil / Bamako* : Communiquances , Mai 2007.
 - (23). **Y. EMERY.** « *La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation* », Télescope, Vol. 12, n° 3, automne, (2006), pp. 1-12.