



REPUBLIQUE DU MALI
COMMUNE URBAINE DE KOULIKORO

**Revue des Dépenses publiques et de la Responsabilité
Financière**



**Rapport 2021 sur la Performance de la Gestion des Finances
publiques locales sur la période 2018-2020 selon le cadre
méthodologique PEFA 2016**

Rapport final

Janvier 2023

Equivalents Monétaires (31 décembre 2020)

Unité Monétaire : Franc CFA (FCFA)

Euro € 1.00 = FCFA 655.957

Exercice Fiscal

1 janvier – 31 décembre



République du Mali
Commune urbaine de Koulikoro

Rapport 2021 sur la Performance du Système de Gestion des Finances publiques
locales sur la période 2018-2020 selon le cadre méthodologique PEFA 2016

Novembre 2022

Le Secrétariat PEFA confirme que le présent rapport répond à toutes les exigences de l'assurance qualité PEFA et reçoit en conséquence la mention « **PEFA CHECK** ».

Secrétariat PEFA, le 30 novembre 2022

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	5
LISTE DES FIGURES	9
TABLE DES ACRONYMES.....	10
FAITS SAILLANTS CONCERNANT L'AIN.....	12
GESTION DE L'ÉVALUATION ET ASSURANCE DE LA QUALITE.....	Erreur ! Signet non défini.
Dispositif de suivi	Erreur ! Signet non défini.
Résultats et rapports.....	Erreur ! Signet non défini.
METHODOLOGIE.....	14
Champ d'application de l'évaluation	16
Calendrier de l'évaluation de la performance	16
Sources d'information.....	17
RESUME ANALYTIQUE	19
1.1 Fondement et objectif	19
1.2 Principales conclusions de l'évaluation	19
1.3 Incidence de la performance de la GFP sur les résultats budgétaires et financiers	21
1 GESTION DES FINANCES PUBLIQUES ET DECENTRALISATION BUDGETAIRE	27
1.1 Aperçu de la situation financière de la commune.....	27
1.2 Cadre institutionnel national.....	27
Structure administrative du Mali	27
Décentralisation de la GFP	29
1.3 Cadre institutionnel de la GFP de la commune de Koulikoro.....	30
1.4 Cadre de prestation de services	32
2 ANALYSE DETAILLEE DE LA PERFORMANCE DE LA GFP	36
PILIER AIN : RELATIONS FINANCIERES AVEC L'ÉTAT	36
HLG 1 : Transferts de l'État	36
HLG-2 : Règles budgétaires et pilotage de l'État sur les collectivités territoriales	40
2.1 PILIER I - CREDIBILITE DU BUDGET.....	43
PI-1. Dépenses totales exécutées	43
PI-2 : Composition des dépenses effectives	44
PI-3 : Recettes exécutées	46
2.2 PILIER II - TRANSPARENCE DES FINANCES PUBLIQUES.....	48

PI-4. Classification du budget.....	48
PI-5. Documentation budgétaire	49
PI-6. Opérations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers	53
PI-7. Transfert aux administrations infranationales	56
PI-8 : Informations sur la performance des services publics	57
PI-9 : Accès du public aux principales informations budgétaires	61
PI-9 bis : Participation citoyenne	64
2.3 PILIER III : GESTION DES ACTIFS ET DES PASSIFS	66
PI-10 : Établissement de rapports sur les risques budgétaires.....	66
PI-11 : Gestion des investissements publics	68
PI-12 : Gestion des actifs publics	72
PI-13 : Gestion de la dette	74
2.4 PILIER IV : STRATEGIE BUDGETAIRE ET ETABLISSEMENT DU BUDGET FONDES SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES : SATISFAISANT.....	75
PI-14 : Stratégie budgétaire de moyen terme	76
PI-17 : Processus de préparation du budget.....	78
PI-18 : Examen des budgets par le Conseil municipal.....	80
2.5 PILIER V : PREVISIBILITE ET CONTROLE DE L'EXECUTION DU BUDGET : BASIQUE	84
PI-19. Gestion des recettes	84
PI-20. Comptabilisation des recettes	88
PI-21. Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses.....	89
PI-22. Arriérés de dépenses	92
PI-23. Contrôle des états de paie	94
PI-24. Gestion de la passation des marchés	96
PI-25. Contrôles internes des dépenses non salariales	102
PI-26. Audit interne.....	104
2.6 PILIER VI : COMPTABILITE ET REPORTING	106
PI-27. Intégrité des données financières	106
PI-28 : Rapports en cours d'exercice sur l'exécution du budget.....	108
PI-29 : Rapports financiers annuels	110
2.7 PILIER VII - SUPERVISION ET AUDIT EXTERNE.....	113
PI-30. Audit externe	113
PI-31. Recommandations de l'assemblée délibérante concernant l'audit.....	116

3	ANALYSE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE LA GFP	119
3.1	Forces et faiblesses du système de GFP	119
3.2	Analyse détaillée par piliers.....	122
	HLG - relations budgétaires entre les différents niveaux d'administration	123
	I. Fiabilité du budget	123
	II. Transparence des finances publiques.....	123
	III. Gestion des actifs et des passifs.....	124
	IV. Stratégie budgétaire et établissement du budget fondés sur des politiques publiques	124
	V. Prévisibilité et contrôle de l'exécution budgétaire	125
	VI. Comptabilité et reporting	125
	VII. Supervision et audit externes	126
4	PROCESSUS DE REFORME DE LA GFP.....	127
4.1	Réformes sur la décentralisation au niveau national	127
4.2	Réformes à l'échelon infranational	127
5	ANNEXES	Erreur ! Signet non défini.
	Annexe 1 : Tableau récapitulatif des indicateurs de performance.....	129
	Annexe 2 : Sources d'information.....	139
	Annexe 2A : Documentation collectée	139
	Annexe 2B : Liste des personnes rencontrées	144
	Annexe 3A : Calcul des écarts budgétaires	146
	Calcul des écarts budgétaires pour les indicateurs HLG.....	146
	Calcul des écarts budgétaires pour les indicateurs PI-1 et P1-2	148
	Annexe 3B : Calcul des écarts budgétaires pour l'indicateur P1-3	149

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des faits saillants concernant la commune de Koulikoro	12
Tableau 2 : Différentes phases de l'évaluation PEFA.....	16
Tableau 3 : Prévisions et réalisations des dépenses entre 2018 et 2020 (en millions de CFA) ...	45
Tableau 4 : matrice de synthèse de la variation de la composition des dépenses.....	45
Tableau 5 : Dépenses pour imprévus entre 2018 et 2020 (montants en FCFA).....	45
Tableau 6 : Budgets primitifs et dépenses pour imprévus entre 2018 et 2020 (montants en FCFA et en %).....	46
Tableau 7: Situation d'exécution des recettes 2018 à 2020.....	47
Tableau 8 : Matrice de synthèse de la décomposition de la variation des dépenses	47
Tableau 9: Classification économique comparée du manuel SFP 2001 et du Mali	49
Tableau 10 : Éléments d'informations contenus dans les documents budgétaires	51
Tableau 11 : Analyse des dépenses en dehors des rapports financiers 2020.....	55
Tableau 12: Analyse des recettes en dehors des rapports financiers 2020	55
Tableau 13 : Éléments mis à la disposition du public par la commune au titre de l'exercice 2020	61
Tableau 14 : liste des invités au débat public sur le projet de budget 2021	65
Tableau 15 : les 5 grands projets d'investissement retenus dans le budget 2020	66
Tableau 16 : Liste des principaux grands projets de la Commune urbaine de Koulikoro (en FCFA)	68
Tableau 17: dates de convocation du conseil municipal et du vote du budget primitif	80
Tableau 18 : dates du vote du budget primitif au cours des trois derniers exercices	83
Tableau 19 : Recettes de fonctionnement collectées en 2020 en FCFA.....	86

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Localisation de la commune de Koulikoro au Mali	12
Figure 2: Répartition du nombre d'indicateurs en fonction de leur score	20
Figure 3 : Répartition du nombre de composantes en fonction de leur score.....	21
Figure 4 : Notation des indicateurs portant sur la discipline budgétaire globale.....	22
Figure 5 : Notation des indicateurs portant sur l'allocation stratégique des ressources.....	23
Figure 6 : Contribution des indicateurs portant sur la prestation des services.....	24
Figure 7 : Scores des indicateurs PEFA.....	26
Figure 8 : Organigramme de la commune urbaine de Koulikoro.....	31
Figure 9 : Evaluation intégrée de la performance de la GFP par piliers.....	123

TABLE DES ACRONYMES

ADARS	Appui direct au rendement scolaire
AIN	Administration Infranationale
AN	Assemblée nationale
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités territoriales
ARMDS	Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service public
ASACO	Association de santé communautaire
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BM	Banque Mondiale
BP	Budget Primitif
BSI	Budget Spécial d'Investissement
BVG	Bureau du Vérificateur Général
CAP	Centre d'Animation Pédagogique
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CC	Conseil municipal
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CED	Centre d'éducation pour le développement
CGS	Comité de gestion scolaire
CGSP	Contrôle Général des Services Publics
CPS	Cellule de Statistique et de Planification
CRD	Comité de règlement des différends
CREDD	Cadre stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CSCOM	Centre de santé communautaire
CSCR	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Lutte contre la Pauvreté
CUK	Commune urbaine de Koulikoro
CT	Collectivités territoriales
DCPND	Document cadre de politique nationale de décentralisation
DGI	Direction générale des impôts
DNTCP	Direction nationale du Trésor et de la Comptabilité publique
DRPCR	Demandes de Renseignements et de Prix à Compétition Restreinte
EPA	Etablissement Public à caractère Administratif
FMI	Fonds Monétaire International
FNACT	Fonds national d'appui aux collectivités territoriales
GFP	Gestion des Finances publiques
IF	Inspection des Finances
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
MATCL	Ministère de l'administration territoriale et des Collectivités Locales
MDA	Ministères, directions et agences
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
OCB	Organisme communautaire de base
ONG	Organisme non gouvernemental
OSB	Organisme social de base
PDREAS	Projet de Déploiement des Ressources de l'Etat pour l'Amélioration des Services.
PDESC	Programme de développement économique social et culturel

PREM	Plan de réforme de la gestion des finances publiques au Mali
PTBA	Plan de Travail et de Budget Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAR	Restes à recouvrer
RGCP	Règlement général de la comptabilité publique
SC-CS	Section des Comptes de la Cour Suprême
SEGAL	
SRFP	Stratégie de renforcement des finances publiques
SYDONIA	Système douanier automatisé
TDRs	Termes De Référence
TDRL	Taxe sur Développement Régional et Local
TI	Technique de l'information
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCP	Unité de Coordination du Projet
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

FAITS SAILLANTS CONCERNANT L'AIN

La région de Koulikoro est divisée en 7 cercles : Banamba, Dioila, Kati, Kangaba, Koulikoro, Kolokani et Nara et en 108 communes : 3 communes urbaines (Koulikoro, Kati et Karan) et 105 communes rurales. Localisation géographique au centre-ouest du Mali. La région de Koulikoro est limitée au Nord par la Mauritanie, à l'Ouest par la région de Kayes, au Sud par la Guinée et la région de Sikasso et à l'Est par la région de Ségou.

Figure 1 : Localisation de la commune de Koulikoro au Mali



Source : Wikimedia.org

Selon le recensement effectué par la mairie en 2017, la population de la commune est estimée à 59 213 habitants, dont 29 404 femmes et 29 808 hommes. Elle est composée en majorité des ethnies Somono, Bambara, Peulhs, Dogons, Sonrhaï et Bozos. La population est majoritairement âgée de moins de 35 ans.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des faits saillants concernant la commune de Koulikoro

Koulikoro	Précisions
Niveau d'administration	Commune. Niveaux d'administration : Région/Cercle/Commune
Population	59 213 habitants.
Principales caractéristiques	La commune urbaine de Koulikoro est divisée en sept quartiers en zone urbaine : Koulikoro I, Koulikoro II, Koulikoro Gare, Plateau I, Plateau II, Plateau III, Kolébougou et quatre villages en périphérie :

Koulikoro	Précisions
	Souban, Kayo, Katibougou et Thien3. La ville est connue pour ses maisons datant de l'époque coloniale française.
<i>Économie</i>	La ville de Koulikoro est très industrialisée. Elle est le terminus de la ligne du chemin de fer de Dakar au Niger. C'est un port important qui permet la desserte fluviale par la Compagnie malienne de navigation de Ségou, Mopti, Tombouctou et Gao entre août et novembre.
<i>Services fournis par l'AIN</i>	Les principaux services publics fournis par la commune de Koulikoro portent sur l'éducation et la santé (écoles publiques et centres de santé).

Source : Mairie de Koulikoro

GESTION DE L'ÉVALUATION ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ

Dans le cadre de cette autoévaluation infranationale 2021, l'équipe d'autoévaluation s'est appuyée sur les entretiens qui ont été tenus avec le personnel administratif des différentes communes, les documents et les informations qui ont été transmis, ainsi que les outils d'aide à l'évaluation développés par le Secrétariat PEFA à savoir les volumes 2 et 3 du manuel PEFA, portant respectivement sur l'aide à l'évaluation et sur la rédaction du rapport ainsi que le guide pratique d'évaluation PEFA.

Le dispositif d'assurance de la qualité, le « PEFA check », a été mis en place dès l'élaboration et la transmission des TdRs de la mission au secrétariat PEFA. Les rapports provisoires ont été remis à la CARFIP et à la Banque Mondiale à travers l'Unité de Coordination du PDREAS. Ces rapports provisoires ainsi que le rapport de synthèse ont été révisés par le Gouvernement et deux partenaires techniques et financiers (l'Union Européenne et la Banque Mondiale) dans le strict respect de la méthodologie PEFA. La saisine du Secrétariat PEFA a été effectuée conformément à la procédure d'assurance qualité « PEFA check », qui a été délivré le 1^{er} novembre 2022.

Dispositif de suivi

L'évaluation a été menée par l'équipe d'autoévaluation déjà formée à la CARFIP dans le cadre du Projet de Déploiement des Ressources de l'Etat pour l'Amélioration des Services (PDREAS) financé par Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement (AFD), la Coopération Suisse-Afrique et l'Ambassade des Pays-Bas au Mali. Le PDREAS est une intervention pour la fourniture de services efficaces en santé et éducation au bénéfice de 102 communes du Mali dans le cadre d'une décentralisation budgétaire améliorée. L'équipe d'autoévaluation a mené les entretiens avec les agents de la collectivité locale et a bénéficié de l'assistance méthodologique des experts internationaux en gestion des finances publiques Jean-Marc PHILIP et Mario DEHOVE.

Un comité a également été chargé du suivi de l'évaluation fondée sur les indicateurs PEFA. Ce Comité était composé des représentants des communes et des structures clés de l'Administration (Cellule d'Appui à la Réforme des Finances publiques - CARFIP, Direction Générale des Collectivités territoriales – DGCT, Unité de Coordination du PDREAS – UCP, Direction Générale du Budget - DGB, Direction nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique - DNTCP, Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public – DGMP, Direction Nationale du Contrôle Financier - DNCF, Contrôle Général des Services Publics – CGSP, Direction nationale de la Planification du Développement -DNPD) et un représentant de la Banque mondiale. Il comprenait également les représentants du Bureau du Vérificateur Général (BVG) et du Conseil National de la Société Civile (CNSC).

Résultats et rapports

Les rapports finaux ont été produits sous forme électronique et seront publiés sur le site du Secrétariat PEFA ainsi que sur celui du ministère de l'Economie et des Finances du Mali.

Les dates concernant le suivi de ce processus sont reportées dans l'encadré ci-dessous :

Organisation de la gestion de l'évaluation PEFA

- Chef et membres de l'équipe d'évaluation : Équipe d'autoévaluation PEFA, assistée des experts internationaux en GFP Jean-Marc PHILIP et Mario DEHOVE.
- Examen de la note de synthèse et/ou des lettres de mission
 - *Note conceptuelle*
- Date de l'examen du projet de TDRs : le 9 août 2021
- Examineurs invités : le Secrétariat PEFA, les administrations centrales et les collectivités territoriales, l'Union européenne et la Banque mondiale
- Examineurs ayant formulé des commentaires : le Secrétariat PEFA, les administrations centrales et les collectivités territoriales, l'Union européenne et la Banque mondiale.
- Dates de validation des TDRs par le secrétariat PEFA : le 9 septembre 2021
 - *Rapport provisoire* :
- Date de soumission des rapports provisoires : 22 août 2022 et le 17 octobre 2022
- Examineurs invités : les administrations centrales et les collectivités territoriales, le Secrétariat PEFA, l'Union européenne et la Banque mondiale, les structures concernées par l'évaluation
- Examineurs ayant formulé des commentaires : Le Secrétariat PEFA, les administrations centrales et les collectivités territoriales, l'Union européenne et la Banque mondiale.
- Date des commentaires sur les rapports provisoires : le 12 septembre 2022 et le 1^{er} novembre 2022
 - *Rapport final* :
- Date de l'obtention du « PEFA-check » : 1^{er} novembre 2022
- Date du séminaire de présentation du rapport final : 16 janvier 2023.

METHODOLOGIE

L'étude a été réalisée sur la base du cadre méthodologique PEFA 2016 et particulièrement la version supplémentaire destinée aux entités infranationales.

Le bureau chargé de réaliser l'étude a défini, en rapport avec l'équipe d'autoévaluation PEFA du Mali, la démarche appropriée en vue de parvenir à l'exhaustivité des informations nécessaires à l'étude. A ce titre, un questionnaire a été mis en ligne sur Internet et les 32 indicateurs du PEFA infranational ont été utilisés par le bureau d'étude international, qui s'est appuyé sur l'équipe d'autoévaluations PEFA afin de permettre à celle-ci de capitaliser l'expérience sur la conduite de l'évaluation PEFA portant sur les entités décentralisées.

Les évaluations ont porté sur la période de 2018-2020 et les travaux ont démarré suivant le calendrier présenté ci-après.

Champ d'application de l'évaluation

Cette évaluation PEFA infranationale a été effectuée dans cinq (05) communes d'intervention du Projet de Déploiement des Ressources de l'Etat pour l'Amélioration des Services (PDREAS). Quatre communes urbaines et une commune rurale ont été choisies en raison du niveau de développement de leurs activités économiques.

Un rapport de synthèse a été produit à la fin de l'étude qui a permis de mettre en exergue les points communs en termes de faiblesses ou de forces des communes évaluées.

Tableau 1 : le détail des entités qui entrent dans le champ de l'évaluation

	Niveau décentralisé
Entité budgétaires	Conseil communal
	Mairie : Secrétariat général, Service du développement communautaire, Service financier et comptable, Service état civil et population, Bureau spécialisé des domaines.
Entités extrabudgétaires	Ecoles fondamentales, medersas, Centres de Développement de la petite enfance (CDPE). Centres de Santé Communautaires (CSCOM).

D'autres acteurs sont impliqués dans la gestion des finances locales et gèrent certaines fonctions pour le compte des communes, notamment les services techniques déconcentrés du Ministère de l'Economie et des Finances (services des Impôts, du Trésor et du Budget).

Calendrier de l'évaluation de la performance

Les différentes activités mises en œuvre en 2021 et 2022 pour évaluer la performance de la GFP au niveau infranational sur les exercices 2018 à 2020 sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Différentes phases de l'évaluation PEFA

Tâche	Phases/livrables	Date(s)
Phase préparatoire		
<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement de l'équipe partenariale de supervision 	Confirmation de l'équipe	Septembre 2021
<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation de la note conceptuelle/termes de référence 	Note conceptuelle/termes de référence	Septembre 2021
<ul style="list-style-type: none"> • Coordination avec le gouvernement et les partenaires (y compris la programmation des réunions et ateliers) 	Programme de travail validé	Septembre 2021
<ul style="list-style-type: none"> • Requête initiale de données et documents et élaboration d'un questionnaire d'évaluation mis en ligne sur Internet. 	Requêtes adressées aux responsables d'unité (y compris éléments de réponse)	Octobre-Novembre 2021
<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de l'atelier 	Supports de l'atelier	Novembre 2021
<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction des pré rapports par l'équipe d'évaluation 	Aide-mémoire	Octobre-Décembre 2021
Travail de terrain		
<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers méthodologiques PEFA 	Ateliers	Janvier, Février 2022
<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens et recueil de données complémentaires 	Obtention de l'ensemble des données nécessaires	Février-Mars 2022
Travail post terrain		
<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des rapports provisoires par l'équipe d'évaluation assistée des experts internationaux 	Rapport provisoire	Mars-Avril 2022
<ul style="list-style-type: none"> • Envoi des rapports provisoires et des conclusions initiales aux autorités 	Présentation des conclusions initiales	Mai 2022
<ul style="list-style-type: none"> • Revue des commentaires et modification des rapports PEFA 	Commentaires enregistrés et pris en compte, rapport final.	Juin-Décembre 2022
<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du rapport PEFA final par Collectivité (y compris rapport de synthèse) 	Présentation du rapport final à Bamako au PDREAS et aux représentants des communes.	16 Janvier 2023
<ul style="list-style-type: none"> • Publication de rapport PEFA final par Collectivité 	Publication sur le site web du Secrétariat PEFA et de la commune ou du ministère de l'Economie et des Finances.	

Sources d'information

Pour parvenir à la réalisation de la présente évaluation, les évaluateurs représentés par l'expert du bureau AnalyZe sarl (France) et l'équipe d'autoévaluation ont recueilli les informations auprès des différents responsables de la Commune, des services déconcentrés de l'Etat et autres

structures concernées. Les différents responsables ont été choisis en fonctions des indicateurs et des besoins en information pour renseigner les indicateurs. Les évaluateurs ont également exploité tous les documents que les autorités communales ont mis à leur disposition ainsi que les documents disponibles sur les sites internet officiels des administrations concernées.

La date limite de prise en compte des données a été établie au 30 juin 2022.

Les sources d'information et de documentation utilisées pour l'analyse des indicateurs suivant le cadre PEFA 2016 sont présentées en annexe 2.

RESUME ANALYTIQUE

1.1 Fondement et objectif

Le système de gestion des finances publiques au Mali sur la période couverte par l'évaluation a été réformé principalement pour mettre en place le nouveau système fondé sur les 6 directives de l'Union économique et monétaire de l'Ouest africain (UEMOA) de 2009.

Le Mali s'est déjà soumis à trois exercices PEFA qui ont eu lieu respectivement en 2006, en 2010 et en 2016. L'évaluation PEFA permet d'analyser le système de gestion des finances publiques selon trois axes ou objectifs transversaux :

- Le maintien de la discipline budgétaire ;
- La capacité de définir des stratégies budgétaires publiques ;
- La fourniture des services publics.

En 2018, l'évaluation de 2016 qui avait été faite avec le cadre PEFA de 2011 et avait porté sur les exercices 2013, 2014 et 2015, a été refaite avec le nouveau cadre PEFA de 2016. En 2019, le gouvernement du Mali a choisi de procéder à une nouvelle évaluation pour mesurer l'évolution de la performance du système de gestion des finances publiques sur la base de la nouvelle méthodologie PEFA. Le Mali a également fait l'objet d'un PEFA genre en 2021 qui a été rendu public.

Dans ce contexte pour une meilleure visibilité dans la gestion de ces ressources, l'activité portant sur « l'évaluation du système de gestion des finances publiques des communes urbaines de Koulikoro, Sikasso, Bougouni, Kita et de la commune rurale de Pelengana » a été inscrite dans le PTBA 2021 du PDREAS. Ladite activité a été retenue à la suite d'une supervision de la mise en œuvre du projet lors de la mission conjointe virtuelle de la Banque Mondiale, de l'Agence française de Développement, de la Coopération Suisse et de l'Ambassade des Pays-Bas tenue du 19 au 22 avril 2021.

La sélection de ces communes a été faite en tenant compte de la situation sécuritaire au Mali ainsi que le niveau des ressources budgétaires de la Commune, mais également de la zone d'intervention du PDREAS. Il s'agit des Communes urbaines de Koulikoro, Sikasso, Bougouni, Kita et de la commune rurale de Pelengana.

L'objectif du PDREAS est d'augmenter les ressources mises à la disposition des Collectivités pour la fourniture des services sociaux de base et de renforcer les mécanismes décentralisés, y compris l'implication des bénéficiaires et utilisateurs des services. La présente évaluation porte sur l'une des 5 communes retenues dans le cadre de l'atteinte des objectifs visés par le PDREAS a couvert la période 2018-2020.

La commune est l'un des trois niveaux de décentralisation prévu par le Code des Collectivités territoriales du Mali de 2017 qui sont : i) les régions ; ii) les cercles et iii) les communes. Chaque Collectivité est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et s'administre librement par des Conseils élus dans les conditions fixées par la loi.

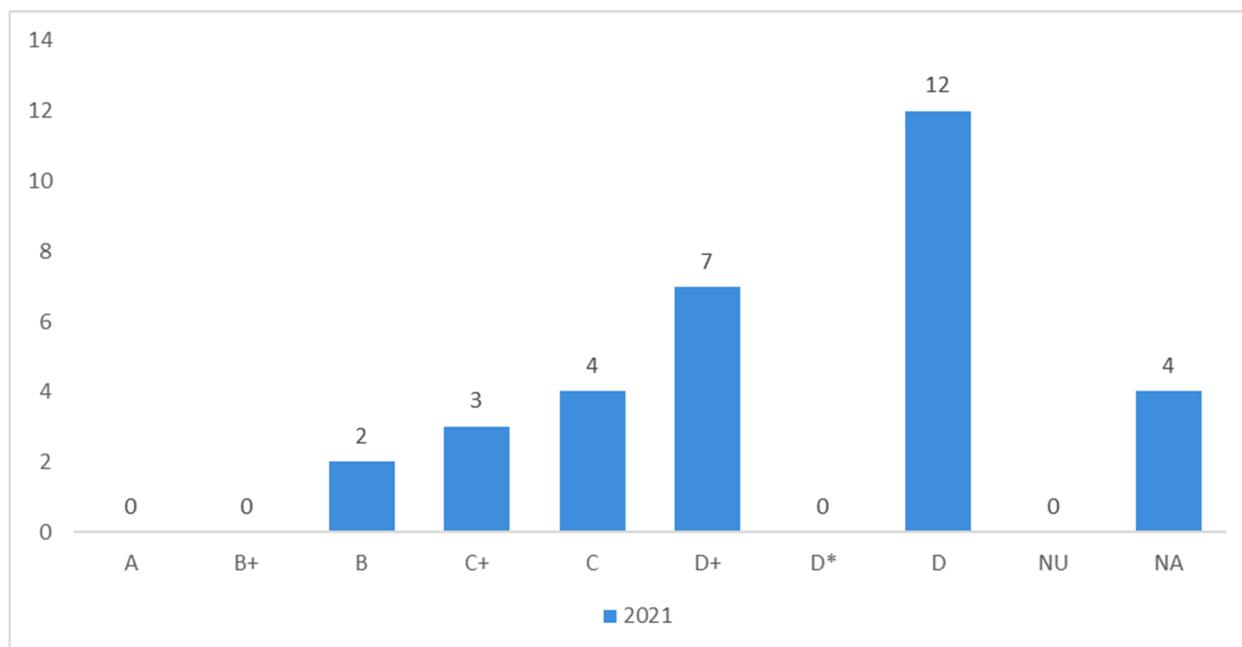
1.2 Principales conclusions de l'évaluation

Malgré une modernisation très importante des systèmes de GFP basés sur les technologies de l'information (TI) au cours des dernières années, les progrès de la performance de la GFP n'ont

pas suivi la même évolution dans les communes du Mali, montrant des résultats insuffisants dans plusieurs domaines, notamment ceux relatifs à la transparence, à la constitution de bases de données et à la publication de rapports.

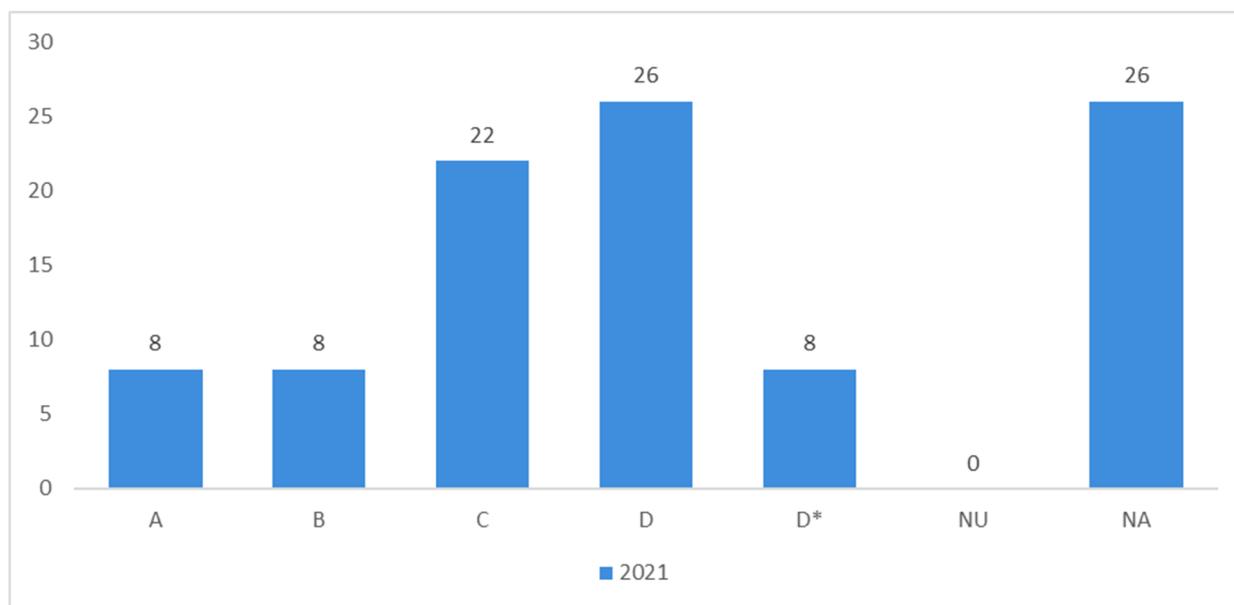
Dans l'ensemble, la performance de la GFP de la commune de Koulikoro est d'un niveau **faible** par rapport aux bonnes pratiques internationales. Comme le montre la figure 2, seulement 5 indicateurs ont une note supérieure ou égale à C tandis que 22 indicateurs ont une note égale à D ou D+. 5 indicateurs ne sont pas applicables.

Figure 2: Répartition du nombre d'indicateurs en fonction de leur score



La figure 3 qui porte sur les composantes fait néanmoins ressortir une répartition moins défavorable. 34 composantes sur 98 ont une note égale à D ou D* tandis que 38 composantes ont une note supérieure. 26 composantes ne sont pas applicables.

Figure 3 : Répartition du nombre de composantes en fonction de leur score



1.3 Incidence de la performance de la GFP sur les résultats budgétaires et financiers

La discipline budgétaire globale, l'allocation stratégique des ressources et l'utilisation efficace des ressources à des fins de prestation de services ont un niveau de performance faible. Les constats liés à la discipline budgétaire résultent de la communication tardive du montant des transferts et du manque de fiabilité des transferts liés aux dépenses d'investissement, ceux liés à l'allocation stratégique des ressources résulte principalement des délais trop courts pour introduire les demandes de la population lors de l'élaboration du budget et ceux liés à l'utilisation efficace des ressources à des fins de prestation de services de l'absence d'une classification budgétaire administrative et fonctionnelle, de l'inexistence d'unités budgétaires et du manque d'exhaustivité de rapports de suivi sur les prestations de services délivrés par les unités extrabudgétaires. Néanmoins, la performance de l'allocation stratégique des ressources est légèrement supérieure à celle des autres résultats budgétaires.

✓ *La discipline budgétaire globale*

Comme les transferts à ne sont pas réalisés régulièrement, la commune de Koulikoro a peu de visibilité sur ces ressources, l'obligeant à devoir faire des ajustements importants des dépenses ce qui a un impact négatif sur la discipline budgétaire globale. En revanche, Le dispositif de contrôle des engagements de dépenses est en place et les exceptions aux procédures sont limitées et justifiées. Par ailleurs, la commune n'a pas enregistré de stock d'arriérés pour les trois derniers exercices, ce qui est un point positif pour la discipline budgétaire.

La commune ne prépare pas d'estimations de l'impact budgétaire des modifications proposées sur les prévisions de recettes et de dépenses, ne réalise pas d'analyse de sensibilité macrobudgétaire et n'établit pas de situation prévisionnelle de trésorerie, afin de pallier le manque de visibilité, ce qui ne favorise pas la discipline budgétaire.

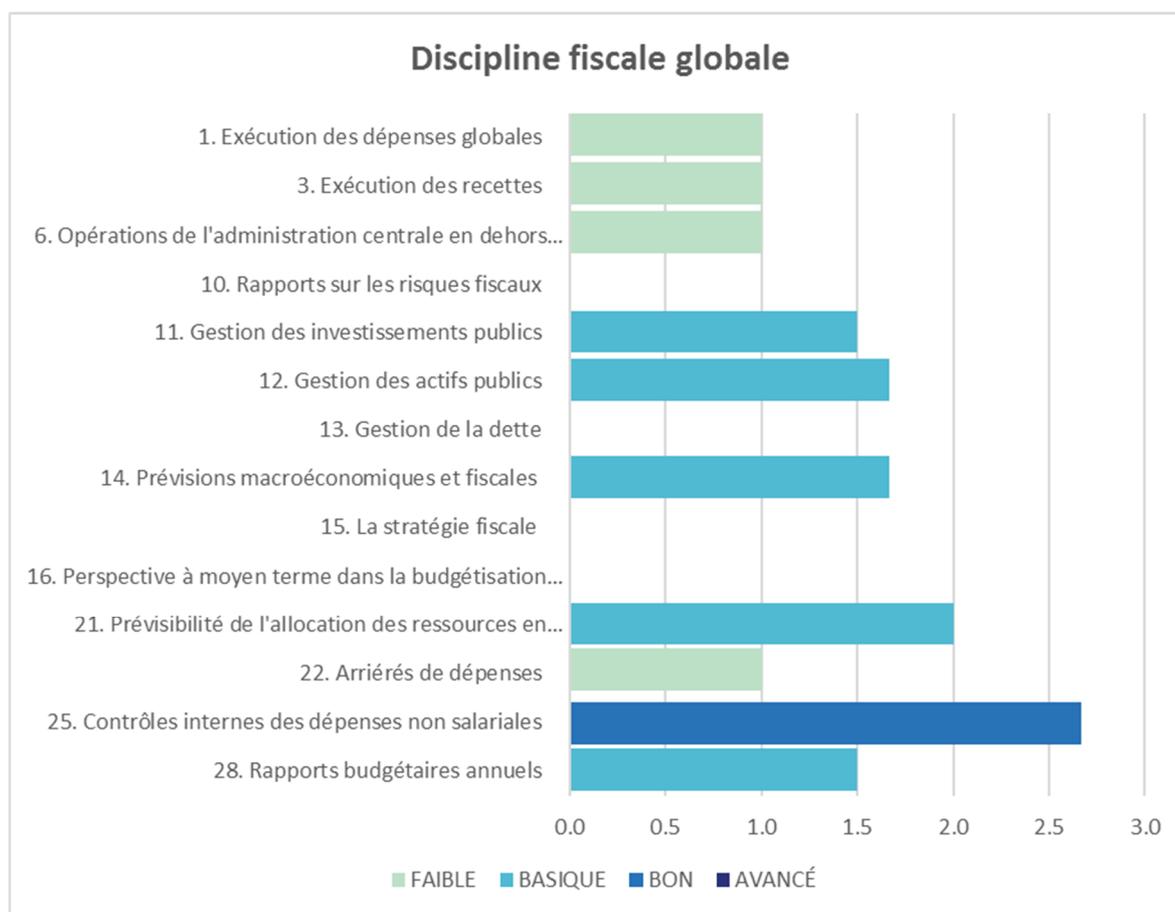
La discipline budgétaire est également affaiblie par le faible niveau d'analyse économique et de sélection des projets d'investissement des projets d'investissement et par l'absence de

prévisions des dépenses d'investissement à moyen terme. Le suivi de la mise en œuvre des investissements est néanmoins assuré par l'ANICT, les services de la mairie, ainsi que par des prestataires privés lorsqu'il s'agit de sources de financement externes.

Malgré leur faible importance, les actifs financiers et non financiers de la commune sont relativement bien suivis, mais les cessions d'actifs non financiers sont insuffisamment documentées. Elle n'a pas de dette à gérer.

La contribution des indicateurs portant sur la discipline budgétaire est présentée dans le graphique suivant :

Figure 4 : Notation des indicateurs portant sur la discipline budgétaire globale



✓ L'allocation stratégique des ressources

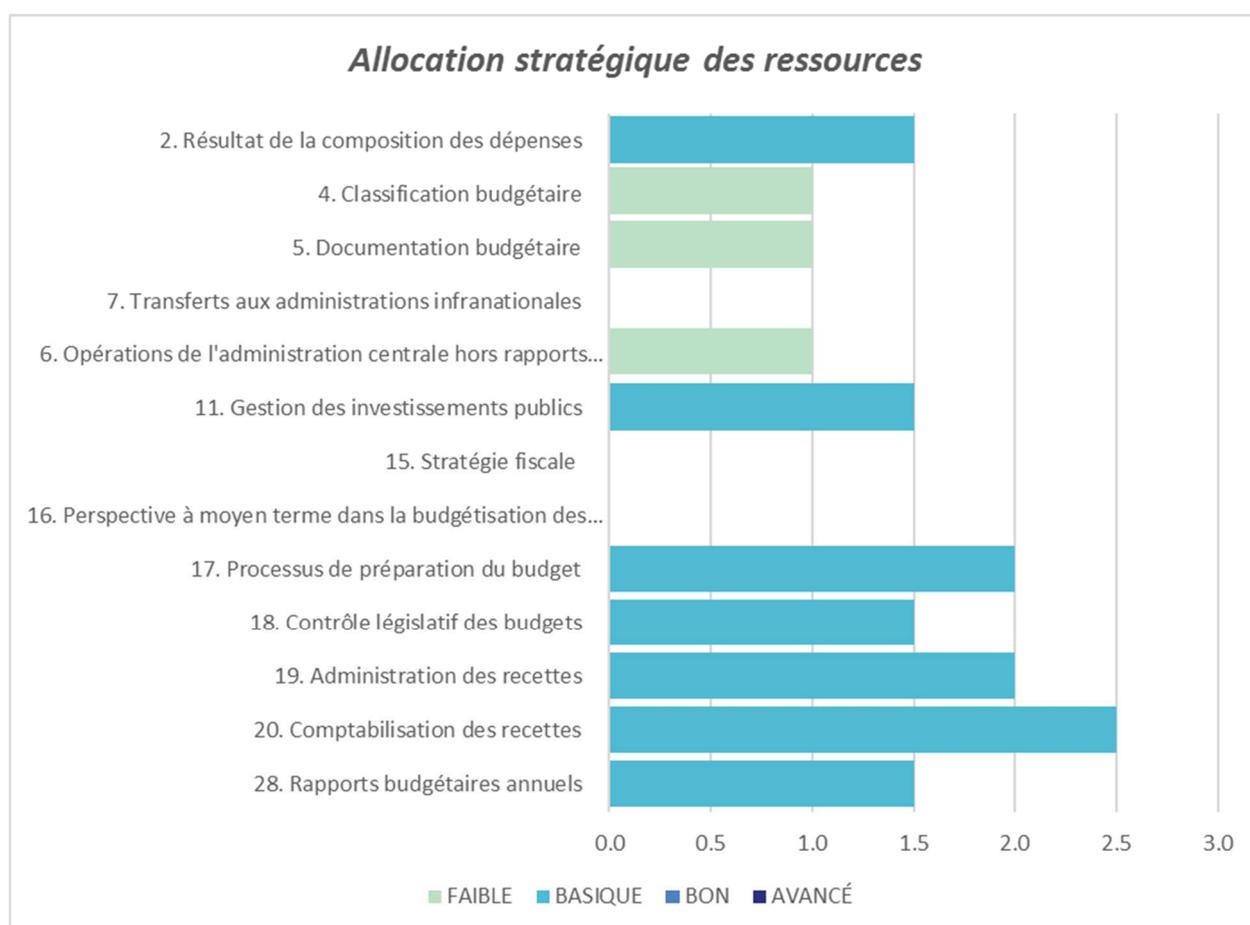
L'allocation stratégique des ressources est définie par le Conseil Municipal qui s'efforce de répartir au mieux les ressources disponibles et par la publication d'informations annuelles sur les activités à mettre en œuvre dans le cadre des politiques ou des programmes de la Commune. Elle est cependant affaiblie par le manque d'analyse économique des projets d'investissement et la faible rigueur des procédures de sélection des projets d'investissement, néanmoins compensée par un suivi approprié, ainsi que par l'absence de rapports d'exécution budgétaire en cours d'exercice ne permet pas d'établir clairement si les ressources disponibles ont été utilisées et réparties de façon appropriée.

Le fait que la commune de Koulikoro ne dispose pas d'unités budgétaires au sens du PEFA peut également être un frein à une optimisation de l'allocation des ressources, de même que la quasi-absence de contrôle interne ex post et de contrôle externe (Section des Comptes). Dans la mesure où l'examen détaillé de l'exécution budgétaire n'est réalisé en pratique que par le conseil municipal.

Du côté des recettes propres, c'est essentiellement le manque de connaissance sur les arriérés qui est de nature à affaiblir l'allocation stratégique des ressources. Pour le reste, la Recette Perception de la commune reçoit au minimum tous les mois des données sur l'ensemble des recettes recouvrées, lesquelles sont quotidiennement transférées au Trésor.

La contribution des indicateurs portant sur l'allocation stratégique des ressources est reproduite dans le graphique suivant :

Figure 5 : Notation des indicateurs portant sur l'allocation stratégique des ressources



✓ *L'utilisation efficace des ressources à des fins de prestation de services*

L'efficacité de l'utilisation des ressources à des fins de prestation de services a été affectée par le manque de régularité des transferts provenant de l'échelon national, nécessitant d'importants ajustements budgétaires en cours d'exercice et conduisant à des déviations importantes des dépenses effectives par rapport aux montants établis dans les budgets primitifs.

Malgré l'absence de rapports de performance rendant compte de l'atteinte des objectifs, des informations sur les ressources reçues par les unités opérationnelles de prestations de services

sont recueillies et enregistrées pour les secteurs de l'éducation et de la santé, ventilées par source des fonds, un rapport présentant ces informations est établi annuellement. La commune urbaine de Koulikoro rend compte au public de l'exécution du budget à travers la restitution du compte administratif et le respect du caractère obligatoire des sessions relatives aux budgets et comptes, mais en l'absence d'un budget de programmes et d'un site web, le public n'est pas en mesure de pouvoir évaluer correctement l'efficacité de l'utilisation des ressources affectées aux différentes unités de prestations de service.

L'absence d'une démarche appropriée pour évaluer et hiérarchiser les risques d'irrégularités dans la collecte des recettes et l'impossibilité de disposer du détail des montants des principaux arriérés de recettes sont également de nature à affaiblir l'utilisation efficace des ressources à des fins de prestation de service.

Au niveau du suivi des dépenses, les engagements des dépenses sont bien contrôlés. En particulier, les recrutements et les promotions de personnel sont vérifiés par rapport au budget approuvé avant d'être autorisés. Cependant, seule la comptabilité est informatisée et elle n'est connectée à aucun autre système d'information. De plus, la commune ne dispose pas d'une unité d'audit interne et aucun audit n'a été conduit sur la période de référence.

La contribution des indicateurs portant sur l'efficacité de l'utilisation des ressources pour les prestations de services est reproduite dans le graphique suivant :

Figure 6 : Contribution des indicateurs portant sur la prestation des services

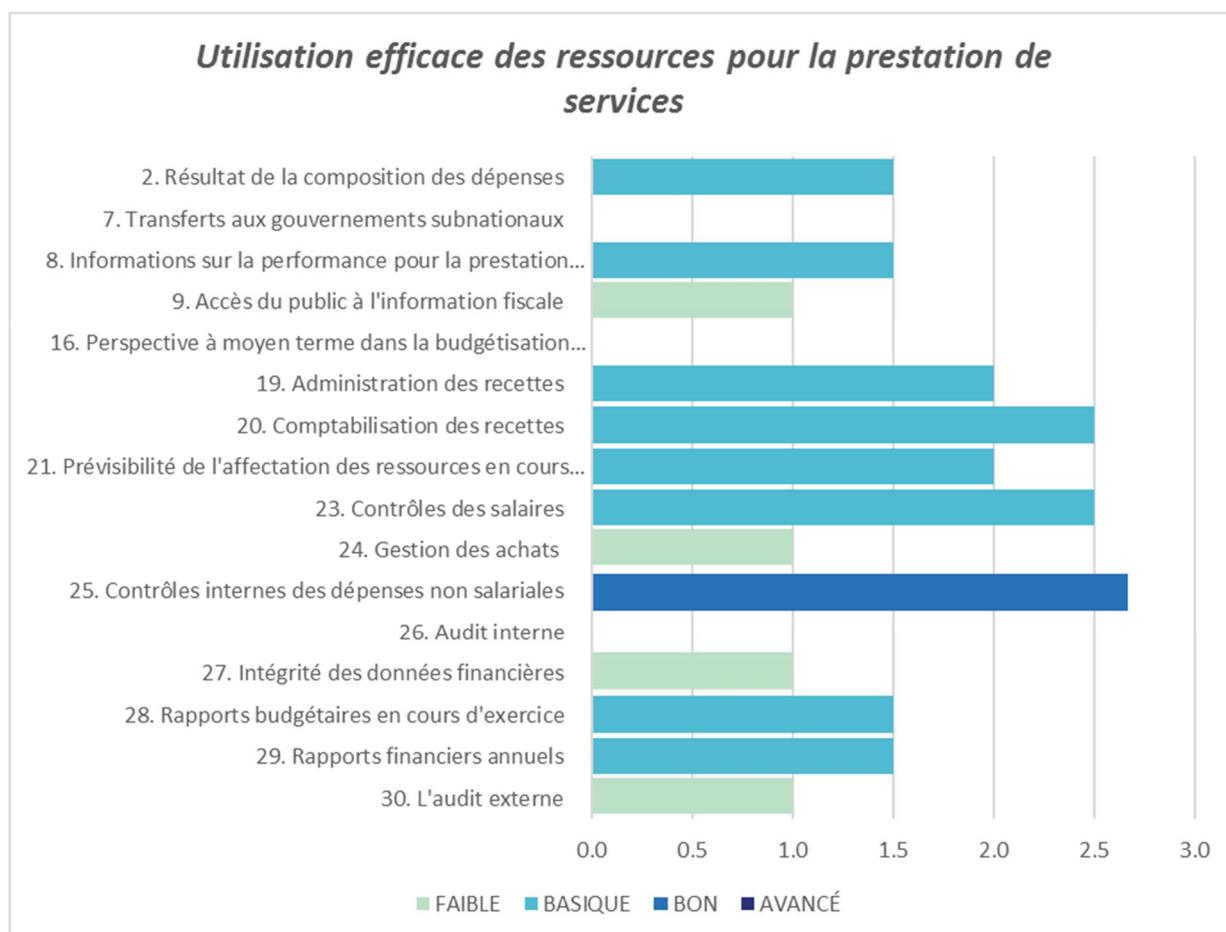
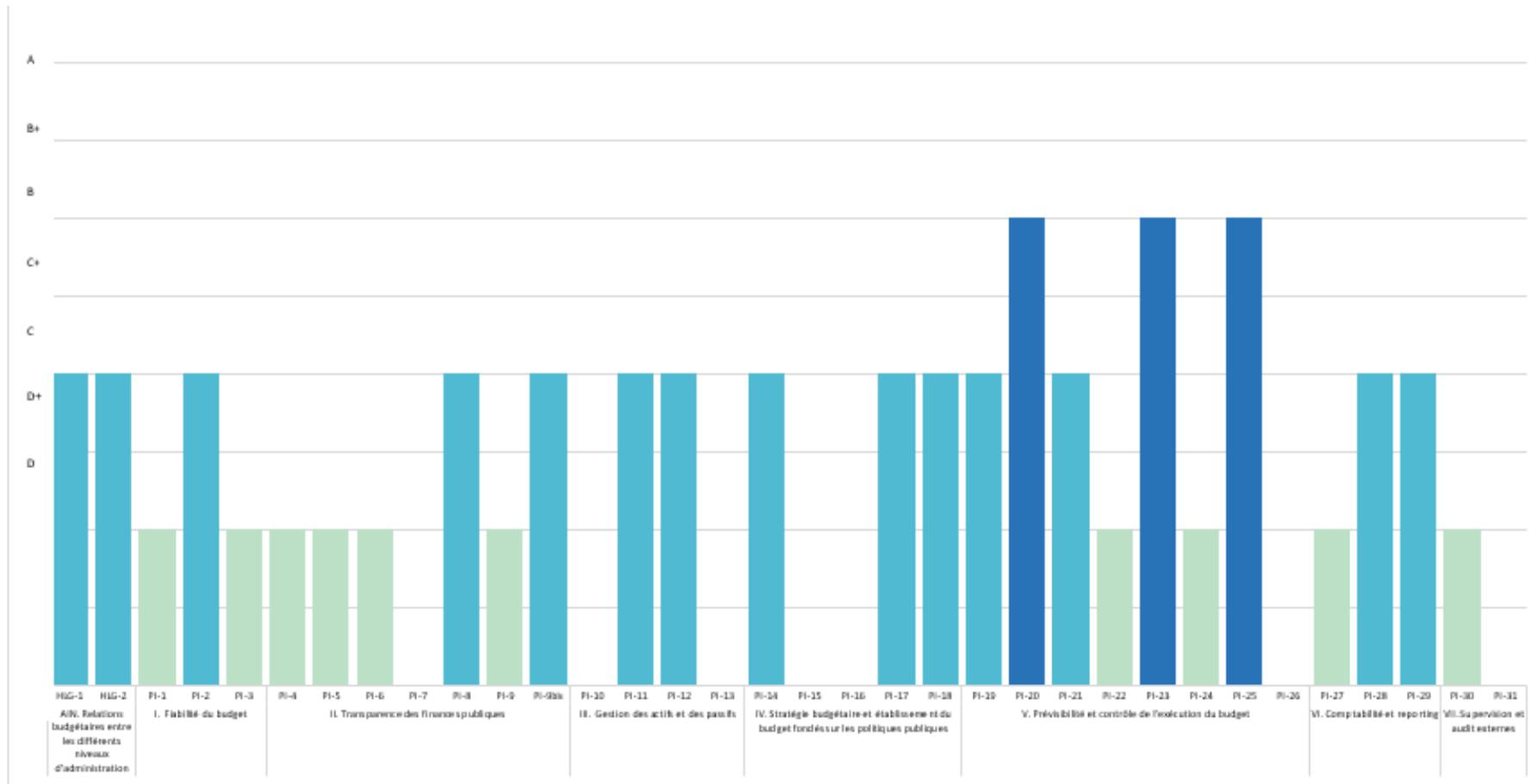


Tableau résumé de la notation des indicateurs de l'évaluation 2021 selon le cadre PEFA 2016

Indicateur de performance	1	2	3	4	
AIN. Relations budgétaires entre les différents niveaux d'administration					
HLG-1 Transferts depuis des niveaux supérieurs d'administration	C	B	D	D	D+
HLG-2 Règles budgétaires et suivi de la situation des finances publiques	A	A	D		D+
I. Fiabilité du budget					
PI-1. Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D				D
PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	NA	D	B		D+
PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D	D			D
II. Transparence des finances publiques					
PI-4. Classification du budget	D				D
PI-5. Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	D				D
PI-6. Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	D*	D*	D*		D
PI-7. Transferts aux administrations infranationales	NA	NA			NA
PI-8. Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de service.	C	C	D	D	D+
PI-9. Accès du public aux principales informations budgétaires	D				D
PI-9bis Consultation publique	C	C	C		C
III. Gestion des actifs et des passifs					
PI-10. Établissement de rapports sur les risques budgétaires	NA	NA	NA		NA
PI-11. Gestion des investissements publics	C	C	D	D*	D+
PI-12. Gestion des actifs publics	C	D*	C		D+
PI-13. Gestion de la dette	NA	NA	NA		NA
IV. Stratégie budgétaire et établissement du budget fondés sur les politiques publiques					
PI-14. Prévisions macroéconomiques et budgétaires	C	C	D	NA	D+
PI-17. Processus de préparation du budget	D	D	A		C
PI-18. Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif	C	C	A	D	D+
V. Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget					
PI-19. Gestion des recettes	NA	C	NA	NA	C
PI-20. Comptabilisation des recettes	A	B	C		C+
PI-21. Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice.	C	D	B	C	C
PI-22. Arriérés de dépenses	D*	D			D
PI-23. Efficacité des contrôles des états de paie	B	C	C	B	C+
PI-24. Gestion de la passation des marchés publics	D	D	D	NU	D
PI-25. Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	C	C	A		B
PI-26. Audit interne	NA	NA	NA	NA	NA
VI. Comptabilité et reporting					
PI-27. Intégrité des données financières	NA	D*	D*	D	D
PI-28. Rapports budgétaires en cours d'exercice	D	D	C		D+
PI-29. Rapports financiers annuels	C	D	C		D+
VII. Supervision et audit externes					
PI-30. Etendue, nature et suivi de la vérification externe	D	NA	NA	NU	D
PI-31. Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	NA	NA	NA	NA	NA

Figure 7 : Scores des indicateurs PEFA



Une représentation graphique de la notation et des composantes peut être consultée en ligne sur <https://public.tableau.com/app/profile/pefa.communes.mali>

1 GESTION DES FINANCES PUBLIQUES ET DECENTRALISATION BUDGETAIRE

1.1 Aperçu de la situation financière de la commune

Tableau 2 : Prévion et exécution du budget de Koulikoro entre 2018 et 2020 (millions de FCFA)

Années	2 018		2 019		2 020	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Recettes						
Recettes fiscales	277.0	156.5	358.4	211.8	428.8	215.2
Produit des services du domaine et ventes diverses	31.8	12.7	34.7	23.6	86.0	19.5
Transferts	1 099.2	1 154.7	1 217.1	1 191.0	1 597.7	1 554.1
Produits des cessions des immobilisations	155.8	68.9	65.0	16.6	65.0	8.2
Produits hors gestion courante	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dotations fonds divers	0.0	0.0	0.0	0.0	88.2	0.0
Résultat patrimonial	93.9	54.0	96.0	21.4	120.1	16.8
Subventions d'investissement	213.0	129.5	695.6	219.9	695.6	15.0
Recettes totales	1 885.1	1 576.2	2 466.7	1 684.3	3 081.3	1 828.8
Dépenses						
Rémunération des salariés	1 063.6	1 077.3	1 092.6	1 069.7	1 291.9	1 421.2
Utilisation de biens et services	89.5	81.6	214.0	73.8	214.0	42.5
Consommation de capital fixe	231.8	184.6	769.7	0.0	789.5	54.1
Intérêts	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Subventions	10.0	5.2	9.8	5.5	9.8	4.7
Dons	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Prestations sociales	150.0	147.3	173.4	219.7	230.0	276.0
Autres charges	79.4	60.0	98.0	29.5	117.8	20.1
Dépenses totales	1 624.1	1 555.9	2 357.5	1 398.2	2 653.0	1 818.6
Solde	261.0	20.3	109.2	286.1	428.3	10.2

Source : Comptes de gestion de la commune de Koulikoro

1.2 Cadre institutionnel national

Structure administrative du Mali

Le dispositif juridique prévoit trois niveaux de collectivités territoriales (communes, cercles, régions) totalisant à date 817 collectivités territoriales (748 communes, 58 cercles, 10 régions et le District de Bamako).

Tableau 1-3 : Subdivisions administratives du Mali

Région	Cercles	Communes	Population (millions)
Région de Kayes	Bafoulabé, Diéma, Kayes, Kéniéba, Kita, Nioro du Sahel, Yélimané (7)	129	2
Région de Koulikoro	Banamba, Dioïla, Kangaba, Kati, Kolokani, Koulikoro, Nara (7)	108	4,4
Région de Sikasso	Sikasso, Kadiolo, Koutiala, Kolondiéba, Bougouni, Yanfolila, Yorosso (7)	147	2,6
Région de Ségou	Barouéli, Bla, Macina, Niono, San, Ségou, Tominian (7)	117	2,3
Région de Mopti	Bandiagara, Bankass, Djenné, Douentza, Koro, Mopti, Ténenkou, Youwarou (8)	108	2
Région de Tombouctou	Diré, Goundam, Gourma-Rharous, Niafunké, Tombouctou (5)	51	0,68
Région de Gao	Ansongo, Bourem, Gao, Ménaka (4)	24	0,54
Région de Kidal	Abeïbara, Kidal, Tessalit, Tin-Essako (4)	11	0,07
Région de Taoudénit	Foum Alba, Achouratt, Al-Ourche, Boudje-Béha (4)	30	0,02
Région de Ménaka	Ménaka, Andéramboukane, Inékar, Tidermène (4)	-	0,02

Source : DGCT (Direction Générale des Collectivités Territoriales)

Tableau 1-4 : Structure du secteur public (nombre d'entités et budget en milliards de FCFA) – Année 2020

	Gouvernement				Sécurité sociale		Entreprises publiques	
	Unités budgétaires		Unités extrabudgétaires					
	Nbre	Budget	Nbre	Budget	Nbre	Budget	Nbre	Budget
Gouvernement central	195	2 204	144 (EPN)	95	3	366	17	96
CTD	761	400	-	-	-	-	-	-
TOTAL		2 604		95		366		

Source : Loi de finances 2020

Tableau 1-5 : structure financière de l'administration centrale - dotations budgétaires de l'année 2020 (en milliards de CFA)

	Unités budgétaires	Unités extra budgétaires	sécurité sociale	Total
Revenus	2 181	144	366	2 691
Dépenses	2 604	144	366	3 114
Passifs	ND	ND	ND	ND
Actifs financiers	ND	ND	ND	ND
Actifs non financiers	ND	ND	ND	ND

Source : Loi de Finances 2020

Décentralisation de la GFP

La décentralisation résulte d'une option politique et stratégique majeure de gouvernance pour le Mali, résultant à la fois d'un large consensus construit lors de la Conférence nationale de 1991 et de l'engagement de l'ensemble du pays à trouver des réponses aux besoins de développement territorial. Elle est consacrée par la Constitution du 25 février 1992 et repose sur un grand nombre d'instruments législatifs et règlementaires notamment la Loi n°2017-051 du 02 octobre 2017 portant code des collectivités territoriales, la Loi n°2017-052 du 02 octobre 2017 déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales, la Loi n°2017-053 du 02 octobre 2017 portant statut particulier du district de Bamako.

L'Administration déconcentrée est représentée par le sous-préfet, responsables de la réalisation des objectifs nationaux de développement assignés aux services déconcentrés de l'Etat dans la commune avec une fonction d'appui, d'assistance- conseil, de contrôle de légalité, et enfin, l'accompagnement à l'élaboration et l'exécution des actions de développement initiées par la Collectivité territoriale.

Assurant la tutelle, le sous-préfet a sous son contrôle les services déconcentrés qui ont pour vocation d'appuyer, suivre, conseiller et soutenir la collectivité à travers l'information, la conformité aux normes, la mise à disposition des agents techniques. Cependant, aucune réglementation spécifique portant sur la GFP n'a été développée directement par la commune.

Le processus de décentralisation est encadré par le Document Cadre de Politique nationale de Décentralisation (DCPND) avec une première phase 2005-2014 et une deuxième phase 2015-2024. La mise en œuvre de la première phrase a abouti à certains résultats majeurs :

- **Concernant le développement de la capacité d'intervention des collectivités territoriales**, les acquis suivants peuvent être relevés : (i) la mise en place de la Fonction publique des collectivités territoriales, dont les effectifs en croissance atteignent plus de 50 000 agents ; (ii) la création du Centre de Formation des Collectivités territoriales (CFCT) ; (iii) la création du Fonds National d'Appui aux Collectivités territoriales (FNACT) qui procure aux collectivités territoriales des financements adaptés (investissement, fonctionnement, assistance

technique, garantie d'emprunts) ; (iv) l'offre accrue des services de base aux populations locales grâce à plus de 15 400 agents.

- **Concernant l'accompagnement de l'Etat**, le cadre d'accompagnement opérationnel s'est caractérisé par une pluralité de structures techniques, de promotion et de suivi du processus de décentralisation.
- **Concernant le développement de la citoyenneté**, les populations urbaines et rurales sont systématiquement impliquées lors des phases de préparation et de restitution du budget.

1.3 Cadre institutionnel de la GFP de la commune de Koulikoro

Le principal texte législatif qui fixe les principes d'organisation de la gestion des communes est la Loi N°2017-051 du 02 octobre 2017 déterminant la Libre Administration des Collectivités Territoires.

Les collectivités territoriales de la région de Koulikoro sont : le Conseil régional, le Conseil de Cercle et le Conseil communal. Les structures d'Intermédiation Sociale (ImS) sont les associations d'usagers et de développement. Les Partenaires Techniques et Financiers (PTFs) viennent en appui de ces différentes entités.

Outre ces acteurs institutionnels de l'Etat et des Collectivités décentralisées, la commune comprend des représentants des communautés organisées en associations et syndicats de femmes et de jeunes, engagés dans les activités de développement économique.

L'administration décentralisée du Conseil communal cohabite avec l'administration déconcentrée de la Circonscription administrative de la commune. Elle a pour mission le développement économique, social et culturel et est représentée par le bureau du Conseil Communal. Le Conseil communal est composé du maire, de 03 adjoints et le de 29 conseillers.

Le bureau du Conseil Communal est appuyé par les 10 Commissions suivantes :

- Commission de promotion de la Femme, de l'enfant et de la famille ;
- Commission de Finances ;
- Commission de sécurité ;
- Commission de jumelage et coopération décentralisée ;
- Commission urbanisation, assainissement, cadre de vie et environnement ;
- Commission affaires sociales et santé ;
- Commission de jeunesse, sport, arts et culture ;
- Commission emploi des jeunes ;
- Commission domaniale ;
- Commission éducation.

A la date de l'évaluation, la commune de Koulikoro disposait d'un personnel de 25 fonctionnaires et de 42 contractuels, soit un total de 67 personnes.

Figure 8 : Organigramme de la commune urbaine de Koulikoro

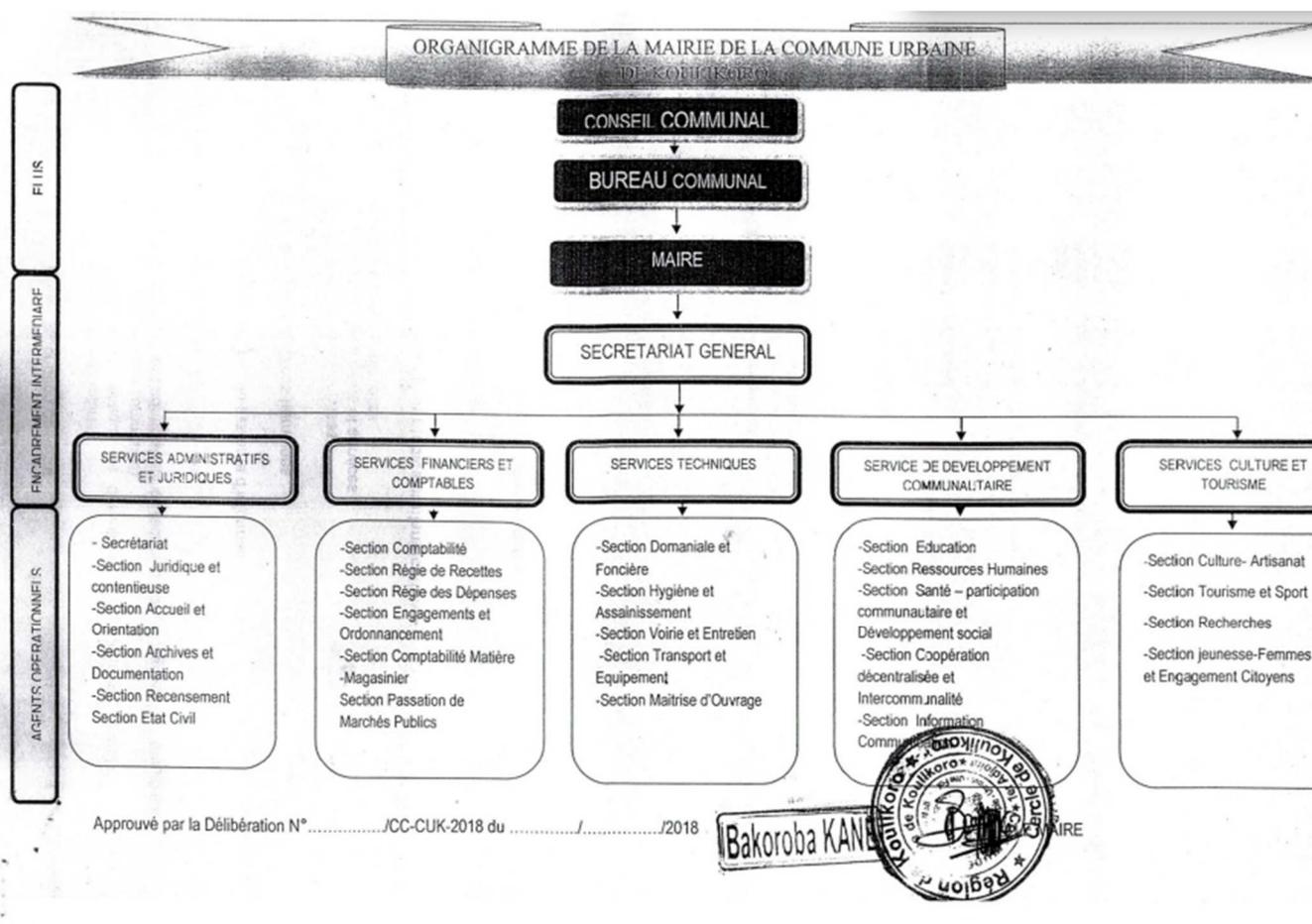


Tableau 6 : Structure administrative de la commune de Koulikoro (nombre d'entités et budget en millions de FCFA – Année 2020

	Collectivité territoriale						Entreprises publiques		
	Unités budgétaires			Unités extrabudgétaires					
	Nbre	Budget	Réal.	Nbre	Budget	Réal.	Nbre	Budget	Réal.
TOTAL	1	2 653	1 819	37	ND	ND	0	0	0

Source : Mairie de Koulikoro

Tableau 7 : structure du secteur public et de la commune en 2020

Niveau d'administration ou échelon administratif	Population moyenne (milliers)	Proportion des dépenses publiques	Proportion des recettes publiques	Proportion du financement par des transferts
Etat	20 250	99.92%	99.92%	0
Commune de Koulikoro	59,2	0.08%	0.08%	68.3%

Source : Mairie de Koulikoro

La Commune bénéficie d'un certain nombre de partenaires techniques et financiers représentés par les ONG, les Projets et Programmes, des Organismes parapublics qui accompagnent les acteurs locaux dans leurs investissements et un certain nombre d'activités de renforcement des capacités.

Aucune réglementation spécifique n'a été développée par la mairie dans le cadre de la gestion des finances publiques.

1.4 Cadre de prestation de services

Dans le cadre du transfert des compétences aux CT, le gouvernement a pris des décrets fixant les détails des compétences transférées par l'Etat aux collectivités dans plusieurs domaines notamment l'éducation et la santé. L'article 22 de la Loi n°2017-051 du 02 octobre 2017 portant code des collectivités territoriales confère au Conseil communal plusieurs attributions notamment la création et la gestion des équipements collectifs d'intérêt communal dans plusieurs domaines (l'enseignement préscolaire, fondamental, l'éducation non formelle et l'apprentissage et la santé).

En matière d'éducation, la commune urbaine de Koulikoro dispose de 34 écoles fondamentales (1er et 2ème cycle), 10 medersas, 8 Centres de Développement de la petite enfance (CDPE). En matière de santé, il existe trois (03) Centres de Santé Communautaires (CSCOM).

✓ Répartition des compétences entre l'Etat et les communes

Les compétences de l'Etat transférées aux communes sont consignées dans les différents décrets de transfert de compétence et de ressources en fonction des secteurs. Ainsi, pour ce qui concerne la santé et l'éducation, elles se présentent comme suit :

✓ Santé

- L'élaboration et la mise en œuvre du Plan communal de développement en matière de santé ;
- La signature de la convention d'assistance mutuelle avec les Associations de Santé Communautaire (ASACO) ;
- L'allocation de subventions pour le financement des activités de santé selon les critères définis annuellement ;
- La mise ne place de fonds de roulement (stock initial de médicaments essentielles) ;

- La contribution pour la prise en charge du salaire de certains agents ;
- La subvention financière de travaux de construction et d'équipement des CSCOM ;
- La lutte contre la vente illicite des médicaments ;
- Le suivi et le contrôle de la gestion des ASACO ;
- La lutte contre les épidémies et catastrophes ;
- Le suivi et le contrôle de la transmission effective des données d'information y compris les données financières aux médecins- chefs des services de santé de cercle.

✓ *Education*

- L'élaboration et la mise en œuvre du plan communal de développement en matière d'éducation ;
- La conception, la validation et introduction de modules spécifiques n'appartenant pas à la nomenclature nationale pour les enseignements préscolaires, fondamental et l'éducation non formelle ;
- L'enseignement préscolaire, tout le cycle fondamental, l'éducation non formelle ;
- L'apprentissage et la formation professionnelle dans les structures de l'éducation non formelle ;
- L'élaboration de stratégies locales de scolarisation et en particulier celle des filles dans les écoles fondamentales ;
- L'élaboration de la carte scolaire pour les écoles fondamentales ;
- La construction, l'équipement et l'entretien d'écoles fondamentales ;
- La création, l'organisation et le fonctionnement des cantines scolaires ;
- La construction et gestion des centres d'alphabétisation fonctionnelle (CAF) et des Centres d'Education pour le Développement (CED) ;
- Le suivi périodique des centres d'alphabétisation fonctionnelle (CAF) et des Centres d'Education pour le Développement (CED) ;
- L'organisation des Centres d'Apprentissage féminins (CAFé) créés dans le cadre de l'alphabétisation autour des activités génératrices de revenus ;
- L'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'éducation et le suivi des institutions préscolaires en créant un cadre participatif à cet effet ;
- La création et l'ouverture d'établissements préscolaires et de centres d'éducation pour l'intégration ;
- La gestion du personnel enseignant de l'éducation préscolaire, de l'enseignement fondamental et de l'éducation non formelle ;
- La production de statistiques scolaires concernant les enseignements préscolaire, fondamental et l'éducation non formelle ;
- La gestion du personnel mis à disposition ;
- La participation à la prise en charge des salaires des maîtres des écoles communautaires ;
- L'organisation et la prise en charge des examens scolaires : Diplômes d'études fondamentales (DEF).

✓ *Statut des écoles et des centres de santé*

Les écoles et centres de santé de façon générale relevant de la compétence des communes disposent d'une autonomie financière sans être dotés d'une personnalité morale « art.255 du

Code des Collectivités territoriales ». A ce titre, les budgets de ces entités doivent faire l'objet d'une annexe au budget primitif des communes qui sera adopté par le conseil communal.

Toutefois, cette pratique n'est de mise dans aucune commune du Mali. Il s'avère que les ressources propres mobilisées par ces entités sont généralement gérées par des associations.

✓ Description des services communaux

La commune est la Collectivité territoriale de base de la décentralisation qui regroupe des quartiers, villages et fractions. Elle comprend :

- Un organe délibérant appelé Conseil communal regroupant l'ensemble des conseillers communaux ;
- Et un organe exécutif, le bureau communal composé du Maire et de ses adjoints.

Les services rendus à la population portent essentiellement sur les services sociaux de base à savoir : l'éducation, la santé, hydraulique, l'assainissement et l'état civil.

Toutes les organisations de droit public qui exercent une mission d'intérêt général dans tous les domaines autres que le commerce et l'industrie, notamment comme la santé et l'enseignement ont été considérés comme des Etablissements Publics Administratifs (EPA)¹.

Dans le domaine de l'éducation, la commune dispose de 34 écoles dont 10 medersas, 8 Centres de Développement de la Petite Enfance (CDPE).

Tableau 8 : Description de la structure des prestations de services de la commune de Koulikoro

Libellé	Structure de la commune
Nbre de quartier ou village	7 quartiers en zone urbaine
Nombre d'écoles primaires	34 dont 10 medersas et 8 CDPE.
Nombre d'établissements de santé	3 CSCOM.

¹ Un établissement public (EP) est une organisation qui remplit une mission d'intérêt général, sous le contrôle de l'État ou de la collectivité territoriale dont il dépend (région, département ou commune). Les établissements publics disposent d'une autonomie administrative et financière. Le rattachement à un niveau de l'administration (État, région, département ou commune). Pour compenser leur autonomie ils sont soumis à un contrôle dont les modalités sont fixées par une convention signée avec la commune.

Tableau 9 : Effectif des élèves de la Commune

Quartiers	Etablissements							Effectifs					
	Nombre Ecoles			Nombre Medersas			Nbre	1 ^{er} C			2 ^{ème} C		
	1 ^{er} C	2 ^{ème} C	Total	1 ^{er} C	CC	Total	CDPE	G	F	T	G	F	T
Kayo	2	1	43	1			1	274	284	558	60	50	110
Souban	2	2	4	1			2	396	386	782	249	284	533
Thien	1	-	1	-				75	53	128	-	-	-
Kolebougou	1	1		-			1	146	172	318	-	-	-
Bakaribougou	1	-	2	1			1	192	144	337	-	-	-
Kkoro Centre	4	2	6	2	1		1	406	374	780	193	219	412
Plateau II	4	2	6	1	1			528	555	1.083	358	365	723
Plateau III	1	1	2					122	130	252	93	110	203
Koulikoroba	4	2	6	1			1	566	457	1.023	277	256	533
Katibougou	2	1	3				1	210	226	436	120	84	204
TOTAL	22	12	34	8	2	10	8	2 915	2 781	5 696	1 350	1 368	2 718

Source PDESC 2018-2022 de la commune de Koulikoro

En matière de santé, la commune dispose de trois (3) CSCOM à Kolebougou, Koulikoroba et Souban. La situation des effectifs des CSCOM se présente comme suit :

Tableau 10 : Personnel de santé

Catégories	Souban	Koulikoro Ba
Médecin	1	1
Sage-Femme	3	1
Infirmière Obstétricienne	2	2
Technicien De Sante	1	1
Matrone	2	0
Aide-Soignant	1	2
Comptable	1	
Gérant DV	1	1
Technicien de Surface	1	
Gardien	1	1
Manoeuvre		1
Total	14	10

Source : Mairie de Koulikoro

2 ANALYSE DETAILLEE DE LA PERFORMANCE DE LA GFP

PILIER AIN : RELATIONS FINANCIERES AVEC L'ÉTAT

Les résultats de la performance pour ce pilier résultent principalement de l'action de l'Etat. Les notations montrent que si l'Etat assure une certaine continuité dans ses appuis budgétaires, il ne permet pas une gestion prévisionnelle efficace. Il garantit l'équilibre budgétaire des collectivités territoriales, mais sans parvenir à imposer une reddition et un contrôle efficace de leurs comptabilités et des règles qu'il a fixées.

HLG 1 : Transferts de l'État

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les transferts de l'État à la commune urbaine de Koulikoro sont conformes aux budgets initiaux, sont décaissés à bonne date et s'ils sont prévisibles lors de l'élaboration des budgets initiaux.

✓ Période : HLG-1.1, 1.2, 1.3 : Trois derniers exercices clos.
HLG1.1 : Dernier exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
HLG-1 Transferts de l'État	D+	Méthode de notation M2
HLG-1.1 : Résultats des transferts de l'État	C	Les transferts exécutés ont représenté entre 92% et 116% des prévisions budgétaires initiales au cours des deux derniers exercices.
HLG-1.2 : Résultats des transferts affectés de l'État	B	La composition des transferts s'est écartée du budget initial de moins de 10 % au cours des deux derniers exercices.
HLG-1.3 : Ponctualité des transferts de l'État	D	Aucun calendrier pour le versement effectif des fonds n'était en place au cours de la période sous revue et les transferts n'ont pas été alloués de manière équilibrée au long de l'année.
HLG-1.4 : Prévisibilité des transferts de l'État	D	Il n'existe pas de calendriers des versements permettant une prévisibilité et une compréhension des variations sur les crédits transférés.

✓ Composante HLG-1.1 : Résultats enregistrés des transferts de l'État

Cette composante évalue, pour les trois derniers exercices clos, dans quelle mesure le total des transferts réels de l'État vers la commune se distingue du montant initial prévu.

- *Cadre législatif*

Dans le cadre de la décentralisation, l'Etat a transféré plusieurs compétences aux Collectivités territoriales. Pour permettre à ces collectivités d'exercer les compétences transférées, l'Etat les transferts annuellement des ressources. Ces dispositions sont prévues par plusieurs textes législatifs et réglementaires notamment :

- la loi n°2017-052 du 02 octobre 2017 déterminant les conditions de la libre administration des Collectivités territoriales qui dispose en son article 29 que « l'Etat procède annuellement à un transfert des ressources budgétaires aux Collectivités territoriales. Le taux de transfert qui ne peut être inférieur à 30% en 2018 ainsi que les modalités de répartition des ressources entre les collectivités territoriales sont définies par la loi de finances. L'Etat rétrocède aux Collectivités territoriales un pourcentage des revenus issus de l'exploitation, sur leur territoire, des ressources naturelles, selon les modalités fixées par la loi » ;
- la loi n° 2017-051 du 02 octobre 2017 portant Code des Collectivités territoriales, notamment ses articles 248 et 249 relatifs aux ressources des Collectivités territoriales;
- la loi n°07-072 du 26 décembre 2007 portant création du Fonds National d'Appui aux Collectivités territoriales qui répartit les fonds les ressources du Fonds en cinq dotations distinctes (dotation d'investissement des CT, dotation pour l'inter collectivité, dotation pour les appuis techniques, dotation pour l'appui au fonctionnement des CT et la dotation pour la garantie des emprunts des CT).
- le décret n°2019-0587 du 31 juillet 2019 portant régime financier des Collectivités territoriales.

Les recettes prises en compte au titre de la section de fonctionnement sont :

- la dotation générale de décentralisation pour la prise en charge des compétences transférées ;
- les fonds d'Appui Direct au Rendement Scolaires (ADARS) ;
- les fonds pour l'alimentation scolaires (cantines scolaires) ;
- les frais pour la prise en charge des dépenses du personnel ;
- la subvention de l'Etat pour l'appui au fonctionnement des Collectivités territoriales.

Les recettes prises en compte au titre de la section d'investissements sont :

- les subventions d'investissement de l'Etat ;
- la dotation d'investissement des CT en provenance de l'ANICT alimentée par l'Etat et les PTF.

Les recettes prises en compte excluent la fiscalité, concernée par le PI-3, conformément aux prescriptions du guide d'évaluation 2020 qui prohibe tout chevauchement entre les deux indicateurs.

Au titre de la période sous revue, les taux des crédits effectivement transférés par rapport aux montants prévus aux budgets initiaux sont les suivants :

Tableau 11 : Montants des transferts budgétisés et effectifs entre 2018 et 2020 (en

Chapitre économique	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Subventions de fonctionnement de l'Etat	720.15	689.36	755.18	726.49	755.50	796.07
Subventions d'investissement de l'Etat	49.18	9.46	60.00	24.00	177.60	181.96
Dépense totale	769.33	698.83	815.18	750.49	933.10	978.04

Sources : BP et CA

Tableau 12 : taux de transfert des crédits entre 2018 et 2020

	2018	2019	2020
	CA/BP	CA/BP	CA/BP
Sect. Fonct.	95.7%	96.2%	105.4%
Sect. Invest.	19.2%	40.0%	102.5%
Total	90.8%	92.1%	104.8%

Sources : BP et CA

Les transferts exécutés ont représenté entre 92% et 116% des prévisions budgétaires initiales au cours des deux derniers exercices.

La note de la composante est C.

✓ *Composante HLG-1.2 : Composition des transferts exécutés*

Cette composante mesure, pour les trois derniers exercices clos, l'écart entre les transferts effectifs et les transferts estimés.

Conformément à la méthodologie 2020, la feuille de calcul prévue pour l'indicateur PI-2 a été utilisée. Elle est donnée en annexe. Pour évaluer cette composante, les crédits versés par l'État couvrent le même périmètre que celui utilisé pour la composante HLG-1.1.

Les transferts de l'Etat aux Collectivités territoriales sont composés des subventions de fonctionnement et d'investissement destinés essentiellement à la prise en charge des compétences transférées dans les domaines de l'éducation et de la santé ainsi que le financement des projets d'investissements initiés par les CT.

Au cours des années 2018, 2019 et 2020 la décomposition de la variance se présente comme suit :

Tableau 13 : taux de variation des transferts effectifs de l'Etat par rapport aux dotations initiales

Exercice	Décomposition de la variation
2018	10.1%
2019	8.3%
2020	0.9%

Ces résultats sont issus du calcul sur la base des données prévisionnelles des budgets initiaux et des réalisations contenues dans les comptes administratifs.

En résumé, la composition des transferts s'est écartée du budget initial de moins de 10 % au cours des deux derniers exercices.

La notation de la composante est B.

✓ Réforme en cours :

Pour assurer plus de prévisibilité dans l'élaboration des budgets primitifs N+1 au niveau des CT des dispositions sont prises au niveau de l'Etat à travers la lettre circulaire n°005184/MEF-SG du 23 décembre 2019 et l'instruction N°001/ANICT/DGB/DNTCP du 12 mai 2020 afin de refléter l'essentiel des ressources à transférer dans le projet de Loi de finances qui est publié à partir de fin septembre. Ces dispositions permettent au CT de disposer des informations sur les transferts à inscrire dans leur budget lors de l'élaboration de leur budget primitif.

✓ Composante HLG-1.3 : Ponctualité des transferts de l'État

Cette composante évalue, pour les trois derniers exercices clos, la ponctualité en cours d'exercice de l'ensemble des transferts émanant des administrations de niveau supérieur au regard des calendriers de versements desdits transferts en cours d'exercice. La notation tient compte de l'existence d'un calendrier ou de son absence.

C'est la Direction régionale du Budget qui notifie les montants aux communes. Les transferts de l'État à la commune de Koulikoro ne sont pas tous connus au moment où est voté le BP en octobre N-1. Les collectivités territoriales adoptent leurs budgets au plus tard le 31 octobre de l'année précédente celle au cours duquel il s'applique alors que le budget de l'Etat est adopté par l'Assemblée nationale en décembre de l'année N-1. Au cause de ce décalage de calendrier budgétaire, les CT ne disposent pas d'informations certaines sur les transferts qu'elles doivent recevoir de l'Etat lors de l'élaboration du budget primitif. Généralement, c'est lors des de l'élaboration des budgets additionnels que les montants réels des transferts sont connus. Ils sont alors inscrits au budget supplémentaire, vers la fin du premier semestre.

Il n'existe pas de calendrier pour le versement effectif des fonds, mais les transferts des dépenses de fonctionnement sont effectués semestriellement, ce qui permet à la commune d'avoir une certaine visibilité.

Les crédits relatifs aux ressources des partenaires financiers qui transitent par l'ANICT et ceux des ressources propres ne sont pas soumis à des conditionnalités d'ouverture périodique. A cet effet, les réalisations des dépenses ne sont conditionnées qu'à la disponibilité de la trésorerie.

En résumé, au cours de la période sous revue, il n'existait pas de calendrier pour le versement effectif des fonds et les transferts n'ont pas été alloués de manière équilibrée tout au long de l'année.

La note attribuée à la composante est D.

✓ Composante HLG-1.4 : Prévisibilité des transferts de l'État

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure l'État fournit des informations sur les montants et la composition des transferts pour l'année budgétaire à venir et la ou les suivantes, en expliquant notamment les changements.

Les informations fournies aux CT par l'Etat ne contiennent que les prévisions pour l'exercice en cours. Celles relatives à l'exercice suivant ne sont pas communiquées.

La note D est attribuée à la composante.

✓ *Réforme en cours :*

À partir de 2020, suivant l'instruction n°001/ANICT/DGB/DNTCP du 12 mai 2020, le Ministère de l'Economie et des Finances a fixé un calendrier de notification des crédits budgétaires et de mobilisation des ressources aux CT.

Tableau 14 : Calendrier de transfert à la suite des réformes

Libellé	Date
Communication par la DGB à l'ANICT des enveloppes budgétaires de l'année n+1 allouées aux CT	Avant 31 mai de l'année n
Transmission à la DGB du projet de répartition des crédits au titre de l'année n+1 par l'ANICT pour inscription dans l'avant-projet de la Loi des finances	Avant le 15 juillet de l'année n
Notification par les DRB aux CT des enveloppes budgétaires de l'année n+1	Au plus tard le 15 août de l'année n
Information des CT par les DRB de l'ouverture systématique et intégrale des crédits	Au plus tard le 15 janvier de l'année n+1

HLG-2 : Règles budgétaires et pilotage de l'État sur les collectivités territoriales

L'indicateur HLG-2 évalue dans quelle mesure l'Etat encadre les budgets et octroie aux administrations infranationales le droit de souscrire des emprunts. Il évalue également dans quelle mesure l'Etat suit la situation financière des administrations infranationales.

✓ *Période : Dernier exercice clos.*

✓ *Résumé des notations*

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
HLG-2 : Règles budgétaires et suivi de la situation des finances publiques	D+	Méthode de notation M1
HLG-2.1 : Règles budgétaires pour les administrations infranationales	A	Les règles relatives au solde budgétaire primaire ont été respectées par toutes les communes conformément à la législation et à la réglementation budgétaire.
HLG-2.2 : Règles d'endettement pour les administrations infranationales	A	Les textes législatifs n'autorisent les communes à emprunter que si elles bénéficient de la garantie de l'Etat. Aucune des communes n'a bénéficié de la garantie auprès de ce guichet et elles n'ont donc pas eu recours à l'emprunt.
HLG-2.3 : Suivi des administrations infranationales	D	Les preuves fournies par la DNTCP indiquent que la majorité des états financiers des collectivités sont soumis hors du délai de 30 juin prescrit par la loi.

✓ *HLG-2.1 : Règles budgétaires et suivi de la situation des finances publiques*

Cette composante évalue dans quelle mesure l'Etat a établi des règles relatives au budget approuvé des AIN.

Les règles relatives aux procédures d'élaboration, d'approbation et d'exécution des budgets des CT sont régies par la Loi n°2017-051 du 02 octobre 2017 portant code des CT et le Décret n°2019-0587 du 31 juillet 2019 portant régime financier spécifique des CT.

Le code des collectivités territoriales suivant son article 256 précise que le budget primitif des collectivités est établi et voté en équilibre réel avant le 31 octobre de l'exercice précédent celui auquel il s'applique. Le budget est voté par le conseil communal et approuvé par le représentant de l'Etat. Selon l'article du décret 0587, au cas où le budget n'est pas adopté avant le 31 mars de l'exercice concerné, le représentant de l'Etat règle le budget et le rend exécutoire.

Selon les dispositions de l'article 46 du même décret portant régime financier spécifique des CT, le budget de la CT doit être voté en équilibre réel. L'équilibre doit être réalisé par section : la section de fonctionnement comme la section d'investissement doivent être l'une et l'autre votées en équilibre.

En outre, l'article 246 du Code dispose un prélèvement obligatoire du budget sur les recettes, affecté aux dépenses d'investissement. Le taux de prélèvement est arrêté annuellement par

décision du représentant de l'Etat après consultation du président de l'organe exécutif de la collectivité.

Selon les informations transmises par la DNTCP les règles relatives au solde budgétaire primaire ont été respectées pour l'ensemble des communes du Mali, conformément à la législation et à la réglementation budgétaire.

La note A est attribuée à la composante.

✓ *HLG-2.2. Règles d'endettement pour les gouvernements infranationaux*

Deux mécanismes contraignent le recours des CT à l'endettement :

- Le prélèvement de ressources sur les recettes ordinaires à la section d'investissement (article 246)
- L'obligation d'utiliser le produit des emprunts au financement de l'investissement (article 248. 4)

Par ailleurs, le recours aux emprunts et les garanties des CT est soumis à l'adoption de l'organe délibérant et à l'approbation du représentant de l'Etat assurant la tutelle suivant les articles 22, 95, 163 du Code des CT.

Afin de faciliter l'accès aux emprunts par les CT, le gouvernement a mis en place à travers la Loi n°07-072 du 26 décembre 2017 relative au Fonds National d'Appui aux Collectivités. L'article 4 de cette Loi a prévu la création de 5 guichets notamment la dotation pour la garantie des emprunts des CT. Les conditions d'accès à ce guichet sont définies dans le Titre V et Chapitre 1 du manuel de procédure applicable au FNACT. La garantie apportée ne couvre que des emprunts de moyen et long terme, de 2 à 10 ans et n'excédant pas au total cent millions de F CFA pour les communes, deux cents millions de F CFA pour les cercles et les communes du district de Bamako et cinq cents millions pour les régions et le District de Bamako.

Pour la période sous revue, aucune collectivité n'a bénéficié de la garantie auprès de ce guichet.

La note A est attribuée à cette composante.

✓ *HLG-2.3. Suivi des gouvernements infranationaux*

Cette composante évalue dans quelle mesure les états financiers annuels des administrations infranationales contiennent des informations sur les résultats financiers, notamment sur l'exposition potentielle de l'Etat à des risques budgétaires.

Les comptes administratifs de l'année n sont soumis à l'adoption de l'organe délibérant au plus tard le 31 mars de l'année n+1 et leur transmission au représentant de l'Etat doit être faite quinze jours après leur adoption par l'organe délibérant.

Les états financiers comprenant le compte de gestion et le compte administratif doivent être transmis au Juge des Comptes au plus tard le 30 juin de l'exerce n+1 (article 291 du code des CT).

Les preuves fournies par la DNTCP indiquent que les états financiers annuels de la majorité des collectivités sont soumis hors du délai de 30 juin prescrit par la loi.

La note attribuée à cette composante est D.

2.1 PILIER I - CREDIBILITE DU BUDGET

Les performances en matière de crédibilité du budget sont essentiellement du ressort de la Commune. Elles montrent une très faible crédibilité globale, tant pour les recettes que pour les dépenses.

PI-1. Dépenses totales exécutées

Cet indicateur apprécie, pour les trois derniers exercices clos, dans quelle mesure les dépenses effectives totales, telles que figurant au compte administratif correspondent au montant initialement approuvé par le Conseil municipal et figurant au budget primitif.

✓ *Période : Trois derniers exercices clos.*

✓ *Résumé des notations*

Indicateur/Dimension	Note	Brève justification de la notation
PI-1 Dépenses totales exécutées	D	Méthode d'agrégation M1
1.1 Dépenses totales exécutées	D	Les dépenses totales exécutées de la commune ont représenté moins de 85 % du montant total des dépenses approuvées inscrites au budget au cours des exercices 2019 et 2020.

✓ *1.1 : Dépenses totales exécutées*

Cet indicateur apprécie, pour les trois derniers exercices clos, dans quelle mesure les dépenses effectives totales, telles que figurant au compte administratif correspondent au montant initialement approuvé par le Conseil municipal et figurant au budget primitif.

Les calculs ont été réalisés à partir de la feuille de calcul fournie par le secrétariat PEFA et jointe en annexe du rapport.

Les résultats, tels qu'ils ressortent des documents budgétaires, budgets primitifs et compte administratifs des trois années sous revue, sont les suivants :

Tableau 15: Budget primitif et dépenses effectives de 2018 à 2020 en millions de CFA

	Prévu	Exécuté	Taux exec.
2018	1 624	1 556	95.8%
2019	2 358	1 398	59.3%
2020	2 653	1 819	68.5%

Source : BP/CA- Mairie de Koulikoro

Cette performance dans l'exécution des budgets s'explique en partie par le fait que les montants effectifs des transferts de l'Etat ne sont connus qu'au moment de l'établissement des budgets

additionnels et par le fait que les recettes collectées par la commune ont été nettement inférieures aux recettes initialement prévues.

La note attribuée à cette composante est D.

PI-2 : Composition des dépenses effectives

Cet indicateur évalue dans quelle mesure les réaffectations entre les principaux postes budgétaires durant la phase d'exécution ont contribué à modifier la composition des dépenses par rapport au budget initialement approuvé.

✓ *Période : Trois derniers exercices clos.*

✓ *Résumé des notations*

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-2 Composition des dépenses exécutées	D+	Méthode de notation M1
2.1 Composition par fonctions	NA	Absence de votes et d'exécution par fonctions.
2.2 Composition par catégories économiques	D	La composition des dépenses, classées par catégorie économique, s'est écartée du budget primitif de moins de 15% uniquement pour l'exercice 2018 (soit 10,2 %).
2.3 Dépenses financées sur réserves pour imprévus	B	Les dépenses financées par des réserves pour dépenses imprévues sont restées, en moyenne, comprises entre 3 % et 6 % du budget initial soit 4,1%.

✓ *2.1 : Composition des dépenses effectives par fonctions*

Cette composante mesure l'écart entre le budget initialement approuvé et la composition des dépenses exécutées, classées par fonction, par programme ou par nature administrative au cours des trois derniers exercices achevés, à l'exclusion des réserves pour imprévus et des intérêts au titre de la dette.

- *Cadre législatif*

La réglementation en vigueur durant la période sous revue ne prévoit pas une présentation du budget suivant une classification fonctionnelle, programmatique et administrative. Le budget de la commune de Koulikoro n'est donc pas présenté sous ce format. Par conséquent, cette composante n'est pas applicable.

La note attribuée est NA.

✓ *2.2 : Composition des dépenses effectives par catégories économiques*

Cette composante mesure, pour les trois derniers exercices clos, l'écart entre le budget initialement approuvé et la composition des dépenses exécutées dans la classification

économique au cours des trois derniers exercices achevés, y compris les intérêts de la dette, mais à l'exclusion des réserves pour imprévus.

Durant les exercices 2018, 2019 et 2020, les variations de la composition des dépenses réelles se présentent comme suit :

Tableau 3 : Prévisions et réalisations des dépenses entre 2018 et 2020 (en millions de CFA)

Chapitre Économique	2 018		2 019		2020	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Rémunération des salariés	1 064	1 077	1 093	1 070	1 292	1 421
Utilisation de biens et services	89	82	214	74	214	43
Consommation de capital fixe	232	185	770	0	790	54
Intérêts	0	0	0	0	0	0
Subventions	10	5	10	5	10	5
Dons	0	0	0	0	0	0
Prestations sociales	150	147	173	220	230	276
Autres charges	79	60	98	30	118	20
Dépense totale	1 624	1 556	2 358	1 398	2 653	1 819

Tableau 4 : matrice de synthèse de la variation de la composition des dépenses

Exercice	Décomposition de la variation
2018	10.2%
2019	80.6%
2020	72.9%

Le détail des calculs est donné en annexe sur la feuille de calcul livrée par le secrétariat PEFA. Les comptes ont fait l'objet d'un retraitement pour respecter les catégories économiques retenues par la feuille de calcul.

La composition des dépenses, classées par catégorie économique, s'est écartée du budget primitif de moins de 15% uniquement pour l'exercice 2018 (soit 10,2 %).

La note attribuée à cette composante est D.

✓ 2.3 : Dépenses financées sur les réserves pour imprévus

Cette composante mesure, pour les trois derniers exercices clos, le montant moyen des dépenses effectivement imputées à un crédit provisionnel au cours des trois derniers exercices.

Les dépenses imprévues sont identifiées dans le budget de la commune à travers plusieurs chapitres des sections de fonctionnement et d'investissement (budget primitif et compte administratif). Elles résultent le plus souvent des évènements suivants : changements de grille demandés par les centrales syndicales, contribution de la Mairie lors de certains évènements (réception des officiels), catastrophes naturelles (cas d'inondation).

Tableau 5 : Dépenses pour imprévus entre 2018 et 2020 (montants en FCFA)

	2018		2019		2020	
	Prévision Initiale	Réalisation	Prévision Initiale	Réalisation	Prévision Initiale	Réalisation
619 autres charges de personnel	67 069 600	63 177 865	65 428 668	62 114 674	70 000 000	84 038 863
6219 autres fournitures stockées	3 000 000	19 771 563	10 000 000	8 415 115	10 000 000	277 890
62329 autres charges externes	8 000 000	7 679 775	15 000 000	11 776 123	15 000 000	3 136 429
Total	78 069 600	90 629 203	90 428 668	82 305 912	95 000 000	87 453 182

Source : BP et CA

Tableau 6 : Budgets primitifs et dépenses pour imprévus entre 2018 et 2020 (montants en FCFA et en %)

Années	Budgets primitifs	Dépenses imprévues	Taux
2018	1 624 140 870	90 629 203	5.6%
2019	2 357 534 462	82 305 912	3.5%
2020	2 653 044 062	87 453 182	3.3%

Source : BP et CA

Les dépenses financées par des réserves pour dépenses imprévues sont restées, comprises entre 3 % et 6 % du budget initial soit 4,1% en moyenne.

La note attribuée à cette composante est B.

PI-3 : Recettes exécutées

Cet indicateur mesure l'écart entre les recettes effectives retracées aux comptes administratifs et les budgets initialement approuvés par le vote des budgets primitifs.

✓ Période : Trois derniers exercices clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-3 Recettes exécutées	D	Méthode de notation M2
3.1 Recettes exécutées totales	D	Les recettes exécutées n'atteignent pas 92% des recettes inscrites au budget pour au moins deux des trois exercices.
3.2 Composition des recettes exécutées	D	La composition des recettes exécutées s'est écartée du budget initial de plus de 15 % pour au moins deux des trois derniers exercices.

✓ 3.1 : Recettes exécutées totales

Cette composante évalue, pour les trois derniers exercices clos, dans quelle mesure les recettes réalisées diffèrent du budget initialement approuvé.

Les recettes évaluées pour l'application de cet indicateur sont toutes les recettes de la commune de Koulikoro provenant de sources propres (à l'exclusion des transferts évalués dans le cadre de l'indicateur HLG1). Ces recettes incluent les recettes recouvrées directement par la commune et les recettes recouvrées par le comptable public de la DNTCP. Il s'agit des recettes fiscales, des produits des services du domaine et ventes diverses et des autres recettes.

Le détail des calculs effectués à partir de la feuille de calcul élaborée par le secrétariat PEFA est donné en annexe.

Tableau 7: Situation d'exécution des recettes 2018 à 2020

Exercice	Exécution des recettes
2018	71,5%
2019	70,1%
2020	54,1%

Les taux annuels de réalisation (exécution/prévision) des recettes totales ont été de 71,5%, 70,1 et 54,1 % respectivement pour les exercices 2018, 2019 et 2020.

Les recettes exécutées n'atteignent pas 92% des recettes inscrites au budget pour au moins deux des trois exercices.

La note attribuée à la composante est D.

✓ 3.2 : Composition des recettes exécutées

Cette composante mesure, pour les trois derniers exercices clos, la variation de la structure des recettes au cours des trois dernières années.

L'évaluation de cette composante qui étudie la variation de la structure des recettes exécutées par rapport à celle des recettes votées au BP au cours des trois exercices sous revue est effectuée à partir de la feuille de calcul fournie par le secrétariat PEFA.

Les résultats des calculs sont détaillés en annexe. La structure des recettes exécutées s'écarte de celle des recettes votées au BP dans les proportions suivantes :

Tableau 8 : Matrice de synthèse de la décomposition de la variation des dépenses

Exercice	Décomposition de la variation
2018	47,9%
2019	40,9%
2020	60.0%

Les fortes variations sont constatées au niveau des recettes fiscales qui varient en moyenne de près de 55% sur la période sous revue.

La composition des recettes exécutées s'est écartée du budget initial de plus de 15 % pour au moins deux des trois derniers exercices.

La note attribuée à la composante est D.

2.2 PILIER II - TRANSPARENCE DES FINANCES PUBLIQUES

Mis à part quelques composantes (classification du budget par exemple) les notations de ce pilier relèvent de la commune. Les performances sont contrastées : elles sont d'un bon niveau pour la documentation budgétaire produite au Conseil municipal et les opérations non rapportées dans le budget ; elles sont moyennes pour la participation des citoyens à l'élaboration du budget ; mais elles sont très insuffisantes pour l'information sur la performance des services publics. La commune ne disposant pas d'un site web, l'information sur la performance des services de la commune ne se fait pas sur la base de rapports standardisés, mais principalement à travers les médias locaux qui ont une convention avec la commune.

PI-4. Classification du budget

Cet indicateur évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure le budget des collectivités territoriales et la classification des comptes respectent les normes internationales.

✓ *Période : Dernier exercice clos.*

✓ *Résumé des notations*

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-4 Classification du budget	D	
4.1 Classification du budget	D	L'élaboration, l'exécution et la présentation du budget sont basées sur la classification économique. Ni la classification administrative ni la classification fonctionnelle ne sont utilisées.

✓ *PI-4.1 : Classification du budget*

Le budget doit être présenté dans un format qui reprend les classifications les plus importantes, et cette classification sera incluse dans le plan comptable de la collectivité territoriale de manière à pouvoir comptabiliser toutes les opérations conformément à la classification utilisée.

- *Cadre législatif*

Pour la période sous revue, la nomenclature budgétaire et comptable des CT est fixée par le Décret n°02-602 du 30 décembre 2002. Cette nomenclature prévoit une classification économique obligatoire et une classification fonctionnelle facultative. L'élaboration et la présentation du budget de la Commune de Koulikoro suivant la classification économique sont conformes à celle du manuel SFP jusqu'au deuxième niveau.

Etant donné que la commune ne dispose pas d'unité budgétaire, la classification administrative se limite à la seule commune.

Tableau 9: Classification économique comparée du manuel SFP 2001 et du Mali

Classification économique du manuel SFP 2001	Classification économique de la Commune
Rémunération des salariés	Charge de personnel
Utilisation de biens et services	Achats de Biens et services
Consommation de capital fixe	Investissement <ul style="list-style-type: none"> - Immobilisation incorporelle - Terrains, sol, sous-sol - Immeubles, bâtiments, Installations techniques et agencement - Matériels
Intérêts	Charges financières
Subventions	Subventions
Dons	-
Prestations sociales	-
Autres charges	Autres charges de gestion courante

Sources : MSFP-2001, Décret n°02-602 du 30 décembre 2002

En résumé, seule la classification économique est utilisée pour établir les rapports financiers annuels. Ni la classification administrative ni la classification fonctionnelle ne sont utilisées.

La note D est attribuée à cette composante.

✓ *Réformes en cours*

Dans le cadre de la mise en œuvre de la directive de l’UEMOA portant régime financier des CT, l’Arrêté interministériel n°2020-2475 du 25 septembre 2020 fixe dorénavant la nomenclature budgétaire des CT dont l’application a commencé à partir de l’exercice 2021. Cette nomenclature s’inspire de la codification de la nomenclature de l’Etat qui est conforme au manuel SFP 2001.

PI-5. Documentation budgétaire

Cet indicateur évalue, pour le dernier budget voté, l’exhaustivité des informations fournies dans les documents du budget annuel, par comparaison avec une liste précise d’éléments de base et d’éléments supplémentaires.

✓ Période : Dernier budget présenté au conseil de l'AIN.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-5 Documentation budgétaire	D	
5.1 Documentation budgétaire	D	La documentation budgétaire soumise au conseil municipal en 2021 ne remplit que deux des quatre éléments de base.

- *Cadre législatif*

Les documents budgétaires devant accompagner le projet de budget des Collectivités sont régis par la Loi portant code des CT et le Décret portant régime financier des CT notamment en son article 34. Il s'agit :

- la note de présentation du budget ;
- les tableaux récapitulant l'état des emprunts et dettes ;
- l'état des provisions ;
- la présentation des méthodes utilisées pour les amortissements ;
- l'état des charges transférées en investissement ;
- la présentation de l'emploi des recettes grevées d'une affectation spéciale ;
- l'état du personnel ;
- la liste des organismes de regroupement dont la collectivité est membre ;
- la liste des établissements ou services créés par la collectivité territoriale ;
- le tableau retraçant les décisions en matière de taux de contributions ;
- le procès-verbal sur le débat d'orientation budgétaire et des engagements pluriannuels ;
- la copie du procès-verbal de la session budgétaire ;
- la copie de la délibération portant adoption du budget de la collectivité territoriale et copie de toute délibération ayant un caractère financier.

Ces documents sont obligatoires pour le budget primitif et facultatif pour les autres budgets, sauf la note de présentation.

Le tableau ci-dessous résume la situation de la documentation du projet de budget de l'exercice 2021 par rapport à l'ensemble des éléments d'informations requis par le cadre PEFA 2016.

Tableau 10 : Éléments d'informations contenus dans les documents budgétaires

Éléments d'information	Applicabilité	Justification	Satisfaction
Éléments de base			
1. Prévisions du déficit ou de l'excédent budgétaire, ou des résultats d'exploitation de l'exercice.	Applicable à la Commune	Le budget est voté en équilibre réel et le déficit n'est pas autorisé (Article 46 du décret n°2019-0587). Le résultat d'exploitation est indiqué.	OUI
2. Résultats budgétaires de l'exercice précédent, présentés selon le même format que le projet de budget.	Applicable à la Commune	Le résultat de l'exercice précédent est reporté dans le projet de budget additionnel à la rubrique 002 « résultat excédentaire de la section de fonctionnement reportée » compte tenu de l'absence de validation du résultat au moment d'élaboration du budget primitif.	NON
3. Budget de l'exercice en cours, présenté selon le même format que le projet de budget. Il peut s'agir du budget révisé ou des résultats prévus.	Applicable à la Commune	Le projet de budget 2021 soumis au vote du CM et à l'approbation de la tutelle est présenté suivant la nouvelle nomenclature budgétaire, entrée en vigueur à partir de 2021 alors que le budget en cours (2020) est présenté suivant l'ancienne nomenclature budgétaire.	NON
4. Données budgétaires agrégées (recettes et dépenses) pour les principales rubriques des classifications utilisées, concernant l'exercice en cours et l'exercice précédent, avec une ventilation détaillée des estimations des recettes et des dépenses. (La classification du budget est	Applicable à la Commune	Les données budgétaires sont agrégées pour la classification économique.	OUI

Éléments d'information	Applicabilité	Justification	Satisfaction
couverte par l'indicateur PI-4).			
Éléments supplémentaires			
5. Financement du déficit, avec une description de la composition prévue.	Non applicable à la Commune	Le budget de la commune est toujours voté à l'équilibre. Aucune administration infranationale n'a le droit d'être en déficit budgétaire au Mali.	
6. Hypothèses macroéconomiques, y compris, au minimum, des estimations du taux de croissance du PIB, du taux d'inflation, des taux d'intérêt et du taux de change.	Non applicable à la Commune	Il n'est pas possible ni approprié de recueillir et d'analyser de telles données compte tenu de la taille de la commune.	
7. Stock de la dette, y compris des détails au moins pour le début de l'exercice en cours (présentés conformément aux normes SFP ou à une autre norme comparable).	Applicable à la Commune	La commune n'est autorisée à emprunter qu'avec une garantie de l'Etat. Elle n'y a pas eu recours au cours des 3 derniers exercices. La commune n'a donc pas enregistré de dette.	OUI
8. Actifs financiers, y compris des détails pour au moins le début de l'exercice en cours (présentés conformément aux normes SFP ou à une autre norme comparable).	Applicable à la Commune	L'information sur les actifs financiers existe, mais aucune traçabilité n'existe dans les comptes	NON
9. Données récapitulatives sur les risques budgétaires, y compris les engagements conditionnels tels que les garanties, et les obligations prévues par des instruments de financement structuré tels que les contrats de partenariat public-privé (PPP), etc.	Applicable à la Commune	Les données sur les risques budgétaires y compris les engagements conditionnels ne sont pas produites et retracées dans le budget primitif	NON

Éléments d'information	Applicabilité	Justification	Satisfaction
10. Explications sur les répercussions budgétaires des nouvelles politiques et des principaux nouveaux Investissements publics, et estimation de l'impact budgétaire de toutes les modifications importantes apportées à la politique budgétaire et/ou aux programmes de dépenses	Applicable à la Commune	La note explicative du budget contient des informations sur les mesures nouvelles et leur incidence financière	OUI
11. Documents relatifs aux prévisions budgétaires à moyen terme	Applicable à la Commune	Il n'existe pas de documents relatifs aux prévisions budgétaires à moyen terme	NON
12. Quantification des dépenses fiscales	Applicable à la Commune	Les dépenses fiscales ne sont pas quantifiées et inscrites au budget	NON

La documentation budgétaire soumise au conseil municipal en 2021 remplit deux (02) des quatre (04) éléments de base et deux (02) des six (06) éléments supplémentaires applicables.

En résumé, la documentation budgétaire soumise au conseil municipal en 2021 ne remplit deux (03) des quatre (04) éléments de base.

La note attribuée à la composante est D.

✓ *Réformes en cours*

Les nouveaux textes issus de la transposition de la Directive communautaire rendent obligatoires la présentation et l'exécution du budget suivant la classification économique et fonctionnelle. La possibilité de présenter les crédits par programme est également envisagée dans les textes. L'élaboration des hypothèses macroéconomiques ainsi que la tenue des débats d'orientation budgétaire sont aussi envisagées dans une Instruction du ministre chargé des Collectivités territoriales.

PI-6. Opérations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers

Cet indicateur évalue dans quelle mesure les recettes et les dépenses de l'AIN sont comptabilisées en dehors ses états financiers.

✓ Période : Dernier exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-6 Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	D	Méthode de notation M2
6.1 Dépenses non comptabilisées dans les états financiers	D*	Les dépenses des centres de santé non comptabilisées dans les états financiers de la commune représentent 2,9 % des dépenses totales. Celles des écoles ne sont pas connues.
6.2 Recettes non comptabilisées dans les états financiers	D*	Les recettes des centres de santé et des écoles non comptabilisées dans les états financiers de la commune représentent 3,4% des recettes totales. Celles des écoles ne sont pas connues.
6.3 États financiers des unités extrabudgétaires	D*	Les états financiers de la majorité des unités extrabudgétaires doivent être soumis à la commune, dans les neuf mois suivant la fin de l'exercice, mais les états financiers des écoles n'ont pas été transmis.

- *Cadre législatif*

Comme indiqué dans la section 1, les Centres de Gestion Scolaire (CGS) et les ASACO ont été considérés comme des établissements publics extrabudgétaires. La Mairie ne dispose pas de budget annexe pouvant prendre en charge les opérations financières des écoles et centres de santé. Les ressources propres générées par les centres de santé et les écoles sont administrées directement par ces unités de prestations de service qui remontent les informations à la commune pour centralisation. Ces structures ont leur propre budget indépendant du budget de la Mairie.

Les ressources transférées par l'Etat pour la prise en charge du fonctionnement de ces écoles et centres de santé sont inscrites dans le budget de la commune. Périodiquement, la Commune transfère les ressources à ces entités qui rendent compte de l'utilisation de ces ressources de façon périodique et au plus tard en fin d'année à travers des rapports financiers.

✓ *Composante 6.1 : Dépenses non comptabilisées dans les états financiers*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, le montant des dépenses supportées par les unités budgétaires et extrabudgétaires qui ne sont pas comptabilisées dans les états financiers de la commune.

La situation des dépenses non comptabilisées en exécution dans les comptes de la commune est retracée dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 11 : Analyse des dépenses en dehors des rapports financiers 2020

Analyse des dépenses respectives (consolidées)	
Dépenses centres de santé	52 223 277
Dépenses écoles	-
Dépenses totales de la commune	1 818 576 005
% du total	2,9%

Source des données : CA et Rapports financiers Centres de Santé et écoles 2020

Les dépenses des centres de santé non comptabilisées dans les états financiers de la commune représentent 2,9% des dépenses totales. Cependant, les dépenses extrabudgétaires des écoles ne sont pas connues.

La note attribuée à cette composante est D*.

✓ *Composante 6.2 : Recettes non comptabilisées dans les états financiers*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, le montant des recettes perçues par les unités budgétaires et extrabudgétaires qui ne sont pas comptabilisées dans les états financiers de la Commune.

Tableau 12: Analyse des recettes en dehors des rapports financiers 2020

Analyse des recettes respectives (consolidées)	
Recettes centres de santé	61 981 418
Recettes écoles	-
Recettes totales de la commune	1 828 807 087
% du total	3,4%

Source des données : CA et Rapports financiers Centres de Santé et écoles 2020

Les recettes des centres de santé non comptabilisées dans les états financiers de la commune représentent 3,4% des recettes totales. Cependant, les recettes extrabudgétaires des écoles ne sont pas connues.

La note attribuée à la composante est D*.

✓ *Composante 6.3 : États financiers des unités extrabudgétaires*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure les états financiers ex post des unités extra-budgétaires sont communiqués à la commune. Les états financiers annuels doivent être présentés en temps utile et fournir des informations complètes conformes aux règles d'information financière de l'administration centrale (voir l'indicateur PI-29), notamment : recettes et dépenses effectives, actifs et passifs, et garanties et obligations à long terme.

Les opérations de recettes et dépenses sur les ressources propres des écoles et des centres de santé non contenues dans les rapports financiers de la commune sont transmises annuellement.

L'examen a porté sur les données de 3 centres de santé dont dispose la Commune. Pour l'exercice 2020, ces unités ont produit des rapports financiers annuels contenant des informations sur les recettes, les dépenses et les soldes de trésorerie dans les 3 mois suivant la clôture de l'exercice. Cependant, les états financiers des écoles n'ont pas été transmis.

La note attribuée à la composante est D*.

PI-7. Transfert aux administrations infranationales

Cet indicateur évalue la transparence et la rapidité des transferts de l'administration infranationale (AIN) évaluée vers les administrations infranationales d'échelon inférieur qui ont des liens financiers directs avec elle. Il examine les fondements des transferts de l'AIN évaluée et détermine si, pour faciliter la planification budgétaire, les administrations infranationales d'échelon inférieur obtiennent en temps voulu des informations sur les crédits qui leur sont alloués.

✓ Période : Dernier exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-7 Transferts aux administrations infranationales	NA	Méthode de notation M2
7.1 Système d'affectation des transferts	NA	La commune ne réalise pas de transferts vers des administrations infranationales d'échelon inférieur qui ont des liens financiers directs avec elle.
7.2 Communication en temps voulu d'informations sur les Transferts	NA	La commune ne réalise pas de transferts vers des administrations infranationales d'échelon inférieur.

✓ Composante 7.1 : Système d'affectation des transferts

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure les méthodes de budgétisation et d'affectation des transferts conditionnels et inconditionnels sont transparentes et fondées sur des règles.

Dans le contexte de la décentralisation, il n'existe pas d'échelon inférieur à la commune. La commune représente le niveau le plus bas des entités décentralisées.

Au regard de ce qui précède, la mention NA s'applique à cette composante.

✓ Composante 7.2 : Communication en temps voulu d'informations sur les transferts

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, la rapidité avec laquelle des informations fiables sont communiquées aux administrations infranationales sur les crédits budgétaires qui leur sont alloués par la commune pour l'exercice suivant.

Le même constat est fait que pour la composante 7.

La mention NA s'applique à cette composante.

PI-8 : Informations sur la performance des services publics

Cet indicateur examine les informations sur la performance des services publics qui sont présentées dans le projet de budget de l'exécutif ou dans les rapports de fin d'exercice et leurs annexes. Il détermine si des audits ou des évaluations de la performance sont effectués. Il évalue également dans quelle mesure les informations sur les ressources reçues par une unité opérationnelle participant à l'exercice d'une mission de service public sont recueillies et enregistrées.

✓ Période : PI-8.1 Indicateurs de performance et produits et résultats prévus pour l'exercice suivant.

PI-8.2 Produits et résultats du dernier exercice clos

PI-8.3, 8.4 Trois derniers exercices clos

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-8 Informations sur la performance des services publics	D+	Méthode de notation M2
8.1 Plans de performance pour assurer les prestations de services	C	Il existe un ensemble d'indicateurs de performance permettant d'évaluer les services délivrés par la majorité des départements de l'AIN.
8.2 Performance des fonctions de prestation de services	C	Des informations annuelles sont publiées sur les activités menées par la Commune.
8.3 Ressources reçues par les unités de prestation de services	D	L'équipe d'évaluation n'a pas pu disposer de l'exhaustivité des informations des ressources générées directement par les CGS et les centres de santé au titre des exercices 2018, 2019 et 2020. Les rapports ne fournissent que des informations relatives à l'exécution des activités.

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
8.4 Evaluation de la performance des fonctions de prestation de Services	D	Pas de rapports de performance sur les fonctions de prestation de services.

✓ *Composante 8.1 : Plans de performance pour assurer les prestations de services*

Cette composante évalue, pour l'exercice suivant le dernier exercice clos soit 2021, dans quelle mesure les principaux indicateurs de performance pour les services et les résultats escomptés des programmes ou services devant être financés sur le budget sont pris en compte dans le projet de budget de la Commune ou les documents connexes, au niveau des fonctions, des programmes ou des entités.

- *Cadre législatif*

Selon les dispositions de l'article 22 du code des CT, le Conseil Communal règle par ses délibérations les affaires de la commune notamment celles relatives au développement économique, social et culturel. A cet effet, les Communes ont l'obligation de produire sur une période de cinq ans un Programme de développement Economique, Social et Culturel (PDESC).

Le PDESC en cours de réalisation pour la Commune de Koulikoro est celui couvrant la période 2018-2022. Il définit les objectifs, les résultats attendus, les indicateurs, les activités ainsi que les coûts prévisionnels. Le PDESC de la Commune est assorti d'un Plan Triennal d'Investissement (PTI) comprenant la liste des projets, les objectifs stratégiques et spécifiques, les résultats attendus et les indicateurs de performance ainsi que le chronogramme et les coûts des projets. Mais elle ne produit pas de plan triennal associé à la stratégie.

Le budget annuel de la Commune contient la tranche annuelle du PDESC.

La note attribuée à cette composante est C.

✓ *Composante 8.2 : Performance des fonctions de prestation de services*

Cette composante examine, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure les résultats relatifs à la performance des services sont présentés dans le projet de budget de l'exécutif, le rapport de fin d'exercice ou d'autres documents publics sous une forme et à un niveau (programme ou unité) comparable à ceux des plans antérieurement adoptés dans le budget annuel. Comme pour la composante 8.1, les produits et résultats effectifs peuvent être présentés dans les documents budgétaires annuels, sous forme de document supplémentaire, ou séparément par service.

Un compte rendu de l'exécution du plan d'action annuel financé par le budget annuel est établi sur la base d'un rapport annuel d'activités présenté lors des débats publics et des sessions du Conseil Municipal.

La note C est attribuée à cette composante.

✓ *Composante 8.3 : Ressources reçues par les unités de prestation de services*

Cette composante évalue, pour les trois derniers exercices clos, dans quelle mesure il existe des informations sur le montant des ressources effectivement reçues par les unités de prestation de

services d'au moins deux grands ministères et sur l'origine de ces fonds. Les informations recueillies par la Commune sur les ressources doivent permettre de comparer la performance des services et les ressources effectivement reçues.

- *Cadre législatif*

En application des textes de base de la décentralisation dont les plus récents sont la Loi N°2017-051 du 02 octobre 2017 portant Code des collectivités territoriales, la Loi N°2017-052 du 02 octobre 2017 déterminant les conditions de la libre administration des Collectivités territoriales, la gestion des écoles primaires, fondamentales et secondaires est transférée aux Collectivités territoriales. Les principales compétences dévolues aux communes en matière d'éducation sont la création et la gestion des équipements collectifs dans les domaines essentiels de l'enseignement préscolaire, fondamental, l'éducation non formelle et l'apprentissage ainsi que la formation professionnelle.

- *Ressources mises à la disposition des écoles primaires :*

En application de ces compétences transférées, le gouvernement a adopté le Décret N°2015-0678/P-RM du 20 octobre 2015 fixant les détails des compétences transférées de l'Etat aux collectivités territoriales en matière de l'Education. Ce décret dispose que l'Etat met à la disposition des Collectivités territoriales les ressources financières nécessaires aux transferts des compétences.

Pour mieux gérer les ressources destinées aux écoles primaires, des Comités de gestion scolaires ont été créés dans les écoles de base et ont pour mission la gestion de ces écoles. Ils sont en charge de la gestion de certaines ressources destinées aux écoles primaires à savoir les fonds de cantines scolaires (ALISCO) et l'Appui Direct au rendement scolaire (ADARS). La gestion de ces fonds est réglementée par l'arrêté interministériel N°2011-3846/MEALM-MATCL-MEF-SG du 27 septembre 2011 fixant les modalités de gestion de l'Appui Direct à l'amélioration des rendements scolaires (ADARS) et l'arrêté interministériel N°2012-0367/ MEALM-MATCL-MEF-SG du 02 février 2012 fixant les modalités de gestion des Cantines Scolaires.

- *Procédures de mise à disposition des ressources aux Comités de Gestion Scolaire (CGS) :*

Les ressources relatives aux Cantines Scolaires et aux fonds ADARS sont mises à la disposition des écoles primaires à travers une opération particulière et sécurisée. Les montants sont inscrits dans des unités fonctionnelles de la loi de finances au nom des communes concernées.

Les crédits étant inscrits dans les budgets respectifs des communes sont mobilisés semestriellement à travers les réseaux de la Direction générale du Budget et de la Direction nationale du Trésor et de la Comptabilité publique. Les CGS élaborent des plans d'action pour l'utilisation des fonds et les font approuver par la collectivité de tutelle. La mobilisation des ressources propres relève de la responsabilité des écoles qui procèdent à leur gestion avec les CGS.

Les ressources perçues à travers les partenaires sont gérées par les Centres d'Animation Pédagogique (CAP) et les Académies d'Enseignement (AE) et les pièces justificatives y afférentes sont remontées directement au niveau des partenaires concernés. Il n'existe pas un mécanisme de consolidation au niveau central.

La mission a pu disposer des rapports financiers des exercices 2018, 2019 et 2020 contenant des informations sur les ressources reçues notamment les ressources transférées, les fonds propres et les fonds reçus d'autres partenaires.

- *Ressources mises à la disposition des centres de soins de santé :*

Les ressources qui sont reçues par les centres de santé à travers les Associations de Santé Communautaire (ASACO²) et les maternités sont constituées par : (i) les ressources du budget de l'État sous la forme de subvention ou de dotations, (ii) les ressources propres provenant essentiellement du paiement des actes de consultation, (iii) les appuis directs des partenaires au développement. Les ressources du budget général de l'État sont transférées directement à la commune qui est chargée de faire les acquisitions du matériel, des équipements, du consommable et faire la répartition entre les centres de santé.

L'équipe d'évaluation n'a pas pu disposer de l'exhaustivité des informations des ressources générées directement par les CGS et les centres de santé au titre des exercices 2018, 2019 et 2020. Sur les 3 CSCOM que compte la Commune, des rapports ont été fournis au titre de 2020 pour trois (03) CSCOM et 2 rapports pour le CSCOM de Kolébougou au titre des exercices 2018 et 2019.

Pour ce qui concerne les écoles, au nombre de 34, la mission n'a pu disposer que de 2 rapports qui ne comportent pas cependant des données financières.

La note D est attribuée à cette composante.

✓ *Composante 8.4 : Évaluation de la performance des fonctions de prestation de services*

Cette composante examine, pour les trois derniers exercices clos, dans quelle mesure la conception des services publics et l'utilité, l'efficacité et l'efficience de ces services sont évaluées de manière systématique dans le cadre d'évaluations des programmes ou de la performance.

Le PDESC 2018-2022 a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours par une commission créée à cet effet par le Maire de la Commune urbaine de Koulikoro en collaboration avec le bureau Communal, et avec l'appui technique de la Direction Régionale de la Planification, de la Statistique, de l'informatique et de l'Aménagement du Territoire des Populations (DRSIAP) et l'Agence de Développement Régional (ADR). Cette évaluation a passé en revue les objectifs, les résultats attendus, les indicateurs et les activités du PDESC. Elle a permis de faire le bilan ainsi que la révision du PDESC.

En outre, au titre de l'exercice 2019, dans le cadre des fonds mis à la disposition de la Commune par le Projet d'Appui aux Communes Urbaines du Mali (PACUM), un audit indépendant des comptes administratif et financier de la Mairie de la Commune urbaine de Koulikoro a été la Société d'Audit de Conseil et d'Expertise Comptable (AAC). L'objectif de cette évaluation est de déterminer la nature, le déroulement et l'étendue des procédures de révision nécessaires à

² Une « ASACO » est une association privée sans but lucratif regroupant des habitants d'une même zone géographique (quartier urbain ou groupe de villages), dénommée « aire de santé », qui assure la gestion d'un centre de santé communautaire et conduit dans cette zone des activités de protection et de promotion de la santé. Elle est liée à l'État par la signature d'une convention, qui l'engage à participer à la réalisation du service public de santé et précise les modalités de sa participation.

l'expression d'une opinion sur les comptes administratifs de la Mairie de la Commune urbaine de Koulikoro au titre de l'exercice 2019. Cependant, cette évaluation n'a pas porté sur les objectifs, les résultats et les indicateurs de performances.

La performance est inférieure à celle requise pour avoir la note C à savoir, « Des évaluations indépendantes de l'efficacité ou de l'efficacités des services fournis ont été effectuées et publiées pour certains services au cours d'au moins un des trois derniers exercices ».

La note de la composante est D.

PI-9 : Accès du public aux principales informations budgétaires

Cet indicateur évalue l'exhaustivité des informations budgétaires rendues publiques, sur la base d'éléments d'information auxquels on estime essentiel que le public ait accès.

✓ Période : Dernier exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-9 Accès du public aux principales informations budgétaires	D	
9.1 Accès du public aux informations budgétaires	D	Seuls trois éléments de base et un élément supplémentaire sont mis à la disposition du public.

✓ PI-9.1 : Accès du public aux informations financières

Cette composante est évaluée sur la base de l'accès du public aux informations considérées comme essentielles pour bien comprendre le budget. Elle comporte 9 éléments ou critères de notation, dont 5 éléments de base et 4 éléments supplémentaires.

- Cadre législatif

Suivant les dispositions de l'article 21 du nouveau régime financier des collectivités

- Situation actuelle

Tableau 13 : Éléments mis à la disposition du public par la commune au titre de l'exercice 2020

Éléments d'information	Disponibilité	Justification
Éléments de base		
1. Documents relatifs au projet de budget annuel du pouvoir exécutif. Une série complète de documents relatifs au projet de budget annuel du pouvoir exécutif (tels que présentés	Oui	Selon les dispositions de l'article 245 du code, le vote du budget est précédé d'un débat public sur le projet de budget. Le débat public est précédé de

Éléments d'information	Disponibilité	Justification
par le pays au titre de l'indicateur PI-5) est rendue publique dans un délai d'une semaine à compter de leur présentation au pouvoir législatif par l'exécutif.		la consultation des conseils de villages, de fractions ou de quartiers. Au titre du budget 2020, le débat public tenu le 25 septembre 2019, la convocation du conseil communal a lieu le 23 octobre 2019, la consultation des quartiers du 12 au 19 octobre 2019, et la session budgétaire du 1er octobre 2019.
2. Budget adopté. Le budget primitif adopté par le Conseil communal est rendu public dans les deux semaines suivant son adoption.	Oui	Le budget primitif adopté par le Conseil communal est rendu public par affichage au sein de la Mairie dès son adoption
3. Rapports en cours d'exercice sur l'exécution du budget. Les rapports sont systématiquement rendus publics dans un délai d'un mois après leur établissement, ainsi qu'évalué sous l'indicateur.	Non	Il n'y a pas de rapports en cours d'exercice sur l'exécution du budget. Les rapports sur l'exécution du budget ne sont produits qu'annuellement et ne sont pas publics dans un délai d'un mois après leur établissement.
4. Rapport sur l'exécution du budget de la Commune. Le rapport est rendu public dans les six mois suivant la fin de l'exercice.	Oui	Les rapports sur l'exécution du budget sont produits à la fin de l'année et accompagnent le compte administratif de l'année N qui est adopté au plus tard le 31 mars de l'Année N+1. Le compte administratif 2020 de la CUK a été adopté le 23 mars 2021 et la restitution publique sur le compte administratif de l'exercice 2020 a été tenue le 6 avril 2021. Par conséquent, les rapports sur l'exécution du budget de la Commune sont rendus publics dans les six mois suivant la fin de l'exercice par affichage à la Mairie et par restitution publique.
5. États financiers audités, incorporant le rapport d'audit externe ou accompagné de ce rapport. Les rapports sont rendus publics dans les douze mois suivant la fin de l'exercice.	Non	Les états financiers n'ont pas été audités au cours de la période sous revue.
Éléments supplémentaires		

Éléments d'information	Disponibilité	Justification
6. États préalables à l'établissement du budget. Les paramètres généraux du projet de budget de la Commune concernant les prévisions de dépenses, de recettes et d'endettement sont rendus publics au moins quatre mois avant le début de l'exercice.	Oui	Les prévisions de dépenses, de recettes sont rendues publiques au moins quatre mois avant le début de l'exercice. Au titre du budget 2020, débat public sur le projet de budget s'est tenu le 25 septembre 2019, la consultation des quartiers du 12 au 19 octobre 2019, la convocation du conseil communal a lieu le 23 octobre 2019. La commune n'a pas enregistré de dettes pendant la période.
7. Autres rapports d'audit externe. Tous les rapports non confidentiels sur les opérations consolidées de la collectivité sont rendus publics dans les six mois suivant leur soumission.	Non	Les rapports d'audits externes au cours de la période n'ont pas été rendus publics, notamment les rapports d'audit sur le projet PACUM.
8. Récapitulatif du projet de budget. Un résumé clair et simple du projet de budget de la Commune ou du budget adopté, compréhensible par des non-spécialistes du budget, souvent qualifié de « budget citoyen » et traduit si nécessaire dans les langues locales les plus couramment parlées, est rendu public, dans les deux semaines suivant la présentation du projet du budget de la Commune par le Conseil municipal dans le premier cas, et dans un délai d'un mois après l'approbation du budget, dans le second.	Non	Le projet de budget ou le budget adopté ne fait pas l'objet de récapitulatif. Il n'existe pas de budget citoyen.
9. Prévisions macroéconomiques. Les prévisions, ainsi qu'évaluées par l'indicateur PI-14.1, sont rendues publiques dans un délai d'une semaine après leur approbation.	Non	La commune n'élabore pas de prévisions macroéconomiques. Les informations sur transferts ne peuvent être publiées, car ils ne sont pas connus dans un délai d'une semaine après leur approbation.

La Commune de Koulikoro ne met à la disposition du public trois éléments de base et un élément supplémentaire.

Cette situation correspond à la note D.

PI-9 bis : Participation citoyenne

Cet indicateur évalue dans quelle mesure l'exécutif municipal organise la participation du public à la préparation du budget.

Période : PI-9 bis.1 Dernier budget présenté au conseil de l'AIN.

PI-9 bis.2 Trois derniers exercices clos

PI-9 bis.3 Dernier exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-9bis Participation citoyenne	C	Méthode de notation M2
9bis.1 Participation au processus budgétaire	C	La consultation publique lors de l'élaboration du budget est conduite avant l'approbation du budget par le conseil de l'AIN. Le processus prévoit suffisamment de temps pour que le public puisse fournir des contributions à chaque phase, mais le dernier projet de budget n'a été soumis suffisamment à temps pour que le public puisse fournir des contributions à chaque phase.
9bis.2 Participation à la conception des programmes de prestation de services	C	Une consultation publique a été conduite en 2020 dans le cadre de la révision du PDESC 2018-2022. Une restitution a eu lieu le 20 avril 2020, mais les principales conclusions tirées du retour des usagers n'ont pas été publiées.
9bis.3 Participation à la planification des investissements	C	Les grands projets d'investissement ont fait l'objet de débats publics au cours du processus budgétaire 2020, mais la commune n'a pas produit de compte rendu des contributions reçues.

✓ 9 bis. 1 : Participation au processus budgétaire

Cette composante évalue, pour le dernier budget primitif voté, l'engagement des citoyens à travers une participation du public afin que leurs préférences soient mieux prises en compte dans le budget.

- **Cadre législatif**

Le processus d'élaboration du budget communal est participatif. Selon les dispositions de l'article 245 du code des CT, le vote du budget est précédé d'un débat public sur le projet de budget. Le débat public est précédé de la consultation des conseils de villages, de fractions ou de quartiers.

- *Situation en cours*

Le projet de budget 2021, dernier présenté au conseil municipal, la convocation du conseil communal a lieu le 17 décembre 2020, le débat public s’est effectué le 24 décembre et la session budgétaire a eu lieu le 25 décembre 2020.

La liste des invités au débat public sur le projet de budget 2021 se présente comme suit :

Tableau 14 : liste des invités au débat public sur le projet de budget 2021

N°	Structures invitées	Nombre de personnes
1	Chefs de quartiers	11
2	Groupe de suivi budgétaire	01
3	CR-ONG	01
4	Contrôleur financier	01
5	Trésor	01
6	Impôts	01
7	AAec/Groupe de suivi	01
8	Comité de Développement de Quartier	01
9	Société civile Communale	02
10	Conseil Communal Jeunesse	02
11	Confédération des Organisations féminines	02
12	PRESSE	02
13	Exploitants sables et graviers	02
14	Services Assainissement	01
15	Chambre de Commerce et d’Industrie du Mali	01
16	Chargeurs	01
17	Centre d’Animation Pédagogique	01
18	Centre de santé communautaire	03
	TOTAL	35

Le projet de budget n’a pas été soumis suffisamment à temps pour que le public puisse fournir des contributions à chaque phase.

La note attribuée à cette composante est C

✓ *9 bis.2 : Participation à la conception des programmes de prestation de services*

Cette composante évalue, sur les trois derniers budgets exécutés, dans quelle mesure les populations participent à la conception de la prestation de services à leur profit.

En 2019, la Commune a procédé à la révision du PDESC 2018-2022, son élaboration a fait l’objet d’un processus participatif marqué par un plan de communication faisant ressortir les différentes étapes.

Il s’agit notamment des points suivants :

- L’information et la sensibilisation de la population qui visent l’ensemble de la communauté, les services techniques et les PTF ;

- Le diagnostic technique, participatif et conjoint sur les perspectives d'avenir et d'orientation du développement ;
- Elaboration du programme de développement, critères de sélection et de hiérarchisation des actions ainsi que la programmation physique et financière des actions ;
- Restitution du programme de développement au niveau concerné (délégués de quartiers, Services techniques, CP, élus) ;
- Adoption du programme par l'organe délibérant avec la toute la communauté comme partie prenante.

Le bilan du PDESC a fait l'objet d'une restitution le 20 avril 2020 en présence des acteurs de la société civile, services techniques, secteurs privés et quelques élus. Le débat public de restitution du PDESC révisé a eu lieu le 11/06/2020 avec 85 participants. Cependant, les principales conclusions tirées du retour des usagers n'ont pas été publiées.

La note attribuée à cette composante est C.

✓ *9 bis.3 : Participation à la planification des investissements*

Cette composante évaluée, durant la dernière année budgétaire achevée, l'existence d'une consultation publique en matière de planification des investissements. Cette consultation doit avoir lieu lors de la préparation du plan d'investissement.

Au titre de l'exercice 2020, les 5 grands projets d'investissement retenus dans le budget 2020 sont :

Tableau 15 : les 5 grands projets d'investissement retenus dans le budget 2020

Liste de projets	Montants
Réalisation centre de traitement et de valorisation des boues de vidange	1 102 000 000
Construction et équipement de 253 magasins au marché de Koulikoro Centre	450 000 000
Construction de la maison des artisans	200 000 000
Construction d'un complexe de marché à bétail et abattoir avec forage équipé	121 670 000
Construction/aménagement de 5 marchés dans la commune	90 000 000

Source : Plan Annuel Investissement 2020

Ces projets ont fait l'objet de discussions lors des consultations et de débats publics réalisés courant octobre 2019, mais la Commune n'a pas produit de compte rendu des contributions reçues.

La note C est attribuée à cette composante.

2.3 PILIER III : GESTION DES ACTIFS ET DES PASSIFS

La commune ayant peu d'actifs financiers et pas de dettes ni de participations publiques dans les sociétés d'économie mixte, le pilier porte sur la gestion de l'investissement et des actifs non financiers. Cette gestion est assurée par la commune de façon moyennement rigoureuse.

PI-10 : Établissement de rapports sur les risques budgétaires

Cet indicateur évalue dans quelle mesure les risques budgétaires encourus par la collectivité sont signalés. Les risques budgétaires peuvent être liés à une situation macro-économique

défavorable, à la situation financière des administrations infranationales ou des entreprises publiques, ou aux passifs éventuels des propres programmes et activités de la Commune, y compris des unités extra- budgétaires.

✓ Période : Dernier exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-10 Établissement de rapports sur les risques budgétaires	NA	Méthode de notation M2
10.1 Suivi des entreprises publiques	NA	Pas d'entreprises publiques contrôlées par la Commune.
10.2 Suivi des administrations infra-communales	NA	Il n'existe pas un autre niveau de collectivité inférieure à la Commune.
10.3 Passifs éventuels et suivi des risques budgétaires	NA	Absence risque budgétaire éventuel significatif.

✓ Composante 10.1 : Suivi des entreprises publiques

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure les états financiers annuels audités contiennent des informations sur les résultats financiers des entreprises publiques sous contrôle de la commune et les risques budgétaires associés. Elle évalue également dans quelle mesure la Commune publie un rapport annuel consolidé sur les résultats financiers de ces entreprises publiques.

Il n'existe pas d'entreprises publiques rattachées à la commune.

La composante est non applicable à la commune de Koulikoro.

✓ Composante 10.2. Suivi des administrations infranationales

Cette composante évalue dans quelle mesure les états financiers annuels audités d'administrations infranationales d'échelons inférieurs à l'AIN évaluée fournissent des informations sur la qualité financière de cette AIN, notamment sur son exposition potentielle à des risques budgétaires.

Il n'existe pas un autre niveau de collectivité inférieure à la Commune.

La composante est non applicable à la commune de Koulikoro.

✓ Composante 10.3. Passifs éventuels et autres risques budgétaires

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, le suivi des passifs éventuels dont l'administration infranationale est responsable, y compris ceux de ses unités extra-budgétaires, et les rapports établis à ce sujet.

Les passifs éventuels pris en compte sont les partenariats public-privé (PPP) et les autres passifs éventuels significatifs « défini comme un passif représentant un coût potentiel supérieur à 0,5 % des dépenses totales des unités budgétaires de l'AIN évaluée et nécessitant l'approbation de crédits supplémentaires par le conseil infranational. »

Au titre de 2020, la commune de Koulikoro n'a pas signé de contrat de partenariat public/privé.

De même, il a été vérifié que la commune n'a pas de passif éventuel notamment des contentieux en cours et n'a pas accordé de garanties d'aucune sorte à des organisations (ASACO et CGS).

La composante est non applicable à la commune de Koulikoro.

✓ Réformes en cours

Selon le nouveau régime financier des CT, les collectivités ou leur groupement peuvent créer, exploiter ou faire exploiter des services publics à caractère industriel et commercial dont les conditions de fonctionnement sont similaires à celles des entreprises privées. Des budgets annexes sont établis pour les services publics locaux dotés de l'autonomie financière, mais sans personnalité morale (cf. articles 137 et 139 du décret 2019-0587).

PI-11 : Gestion des investissements publics

Cet indicateur évalue, pour le dernier exercice clos, les méthodes d'évaluation économique, de sélection, de calcul du coût et de suivi des projets d'investissements publics de la commune, l'accent étant mis sur les projets les plus importants.

✓ Période : Dernier exercice clos.

La Commune urbaine de Koulikoro dispose d'un PDESC 2018-2020 et d'un Plan Annuel d'Investissement (PAI) dans lequel sont inscrits les grands projets d'investissement au sens de ceux qui sont évalués par cet indicateur, c'est à dire qui satisfont les conditions suivantes :

- le coût d'investissement total du projet représente au moins 1 % du montant total des dépenses budgétaires annuelles ;
- le projet compte parmi les dix projets les plus importants (sur la base du coût 'investissement total) de la commune.

Le budget primitif 2020 de la CUK a été approuvé en recettes et en dépenses à la somme de 2 653 044 062 F CFA. A cet effet, le seuil retenu pour la sélection des grands projets est de moins de 26 530 441 F CFA (soit 1% du total du budget).

Tableau 16 : Liste des principaux grands projets de la Commune urbaine de Koulikoro (en FCFA)

N° ordre	Libelles des projets	Montants
1	Réalisation centre de traitement et de valorisation des boues de vidange	1 102 000 000
2	Construction et équipement de 253 magasins au marché de Koulikoro Centre	450 000 000
3	Construction de la maison des artisans	200 000 000
4	Construction d'un complexe de marché à bétail et abattoir avec forage équipé	121 670 000
6	Construction/aménagement de 5 marchés dans la commune	90 000 000
	TOTAL	1 963 670 000

Source : Plan Annuel Investissement (PAI) 2020

✓ *Résumé des notations*

Indicateur et composantes	Note	Explications résumées
PI-11 Gestion des investissements publics	D+	Méthode de notation M2
11.1 Analyse économique des grands projets d'investissement	C	Sur les cinq grands projets d'investissements sélectionnés, des analyses économiques ont été finalisées pour trois (03) soit 50% et deux sont en cours de réalisation.
11.2 Sélection des projets d'investissement	C	Deux des cinq grands projets d'investissement ont fait l'objet de sélection par une entité extérieure suivant les critères bien définis.
11.3 Calcul du coût des grands projets d'investissement	D	Les prévisions concernant le montant total des dépenses d'équipement des grands projets d'investissement, ainsi que les dépenses d'équipement pour l'exercice suivant, ne figurent pas dans les documents budgétaires.
11.4 Suivi des projets d'investissement	D*	Le suivi de la mise en œuvre des investissements est assuré par l'ANICT, les services propres de la mairie, des prestataires privés en fonction des sources de financement, mais les informations concernant leur mise en œuvre ne sont pas publiées. Aucune information n'a été transmise sur le suivi du cout total et l'avancement des projets.

✓ *Composante 11.1 : Analyse économique des projets d'investissement*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure des méthodes d'évaluation robustes, basées sur des analyses économiques, sont employées pour procéder à des études de faisabilité ou de pré faisabilité pour les grands projets d'investissement sur la base d'une analyse de leurs effets économiques, financiers et autres, dans quelle mesure les résultats des analyses sont publiés et dans quelle mesure ces analyses sont examinées par une entité différente de celle qui est responsable du projet.

Sur les six (06) grands projets d'investissements sélectionnés ci-dessus, des analyses économiques ont été finalisées pour trois (03) soit 50% et deux sont en cours de réalisation. Mais elles n'ont pas été publiées.

La note C est attribuée à cette composante.

✓ Composante 11.2 : Sélection des projets d'investissement

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure les projets d'investissement prioritaires sont sélectionnés sur la base de critères clairement définis afin de garantir l'alignement des projets ainsi sélectionnés sur les priorités du mandat du Maire.

Les projets d'investissement sont sélectionnés lors de l'élaboration du PDESC qui fait l'objet d'un processus participatif associant l'ensemble des acteurs du développement communal. Les projets retenus sont consignés dans le PDESC avec leur coût estimatif, leur chronogramme de réalisation et leur source de financement potentiel. Cependant, il n'existe de critères type de sélection des projets.

Avant leur mise en œuvre, les grands projets soumis au financement de l'ANICT font l'objet d'un processus de priorisation à travers le CROCSAD. A ce titre les critères définis dans un manuel de procédures prévoient, entre autres, les critères suivants :

- Les projets doivent figurer dans le PDESC de la commune ;
- Les projets à financer doivent relever des secteurs de l'économie, de l'environnement et du social ;
- Les projets doivent disposer préalablement d'une étude de faisabilité ;

Dans le cas de Commune urbaine de Koulikoro, les cinq grands projets répondent à ces critères et sont passés par le processus de sélection au niveau du Comité Régional d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement (CROCSAD). Les critères de sélection ne sont pas publiés.

Au regard de ce qui précède, la note C peut être attribuée à cette composante.

✓ Composante 11.3 : Calcul du coût des projets d'investissement

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure les documents budgétaires comprennent des prévisions à moyen terme pour les projets d'investissement, basées sur le coût complet, et dans quelle mesure le processus de budgétisation des dépenses d'équipement et des dépenses de fonctionnement récurrentes est pleinement intégré.

Les dépenses d'investissement inscrites aux BP sont annuelles et ne présentent pas de prévisions budgétaires de moyen terme. Il est donc impossible d'avoir une vue à moyen terme, au moins sur trois années, des investissements prévus, en cours ou terminés et de ceux restant à réaliser. Les dépenses de fonctionnement récurrentes des projets lancés ne sont pas non plus identifiées dans des projections de moyen terme. Les coûts globaux répartis sur la période de réalisation prévue ne sont pas plus connus.

En résumé, les prévisions concernant le montant total des dépenses d'équipement des grands projets d'investissement, ainsi que les dépenses d'équipement pour l'exercice suivant, ne figurent pas dans les documents budgétaires.

La note D est attribuée à cette composante.

✓ Composante 11.4 : Suivi des projets d'investissement

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure des dispositifs de suivi et de reporting ont été mis en place pour assurer l'optimisation des ressources et l'équilibre

financier des projets. Le système de suivi doit donner lieu à la tenue de dossiers sur l'état d'avancement physique et financier, présentant notamment des estimations des travaux en cours, et produire des rapports périodiques de suivi des projets.

Le suivi de la mise en œuvre des investissements est assuré par l'ANICT, les services propres de la mairie, des prestataires privés en fonction des sources de financement. Il n'existe pas de procédures types et de règles d'exécution des projets et les informations concernant la mise en œuvre des grands projets d'investissement ne sont pas publiées chaque année. Aucune information n'a été transmise sur le suivi du cout total et l'avancement des grands projets.

La note D* est attribuée à la composante.

PI-12 : Gestion des actifs publics

Cet indicateur évalue la gestion et le suivi des actifs publics ainsi que la transparence de la cession d'actifs.

✓ Période : Dernier exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-12 Gestion des actifs publics	D+	Méthode de notation M2
12.1 Suivi des actifs financiers	C	Les actifs financiers de la commune se résument aux avoirs en numéraire tenus dans les documents comptables (journal et balance comptable).
12.2 Suivi des actifs non financiers	D*	La commune tient un registre des immobilisations corporelles qu'elle détient et recueille des informations partielles sur leur utilisation et leur âge, mais il n'a pas été possible de déterminer si les registres sont complets et à jour pour tous les actifs significatifs requis.
12.3 Transparence de la cession des actifs	C	Les opérations sur les transferts et les cessions sont reportées dans les comptes de gestion établis par le comptable public de la DNTCP. Elles ne sont pas toujours suffisamment documentées.

✓ Composante 12.1 : Suivi des actifs financiers

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, la nature du suivi des actifs financiers, qui est essentiel à la détermination et à la bonne gestion des principaux engagements financiers et des risques auxquels est exposée la gestion financière. Les critères de notation utilisent le terme

« performance » pour désigner le rendement des capitaux investis, que ce soit sous la forme de dividendes ou d'intérêts. Ces actifs financiers peuvent être de natures très diverses.

La commune de Koulikoro ne détient pas de titres de participations financières. Toutefois, les avoirs en numéraire sont enregistrés dans les documents comptables notamment le livre-journal, la balance comptable. Aucune information sur la performance de ces actifs financiers n'est publiée.

La note de la composante est C.

✓ *Composante 12.2 : Suivi des actifs non financiers*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, les caractéristiques du suivi des actifs non financiers par la commune. Les écritures sur les actifs non financiers doivent indiquer la nature et l'utilisation de ces actifs. Il est impératif de tenir un registre des actifs fixes ; les registres tenus à jour permettent aux pouvoirs publics de mieux utiliser les actifs tels que les infrastructures et de planifier les programmes d'investissement ainsi que l'entretien des actifs.

La gestion des actifs non financiers des CT est régie par le décret n°2019-0119/P-RM du 22 février 2019 portant réglementation de la comptabilité-matières, le décret n°2019-0587/P-RM du 31 juillet 2019 portant régime financier spécifique des CT et ses textes d'application.

L'article 2 du décret n°2019-0119 dispose que la comptabilité matières a pour objet le recensement et le suivi comptable de tout bien meuble et immeuble et bien incorporel, propriété ou possession de l'Etat, des CT et des établissements publics nationaux et locaux soumis aux règles de la comptabilité publique.

Les actifs non financiers de la commune de Koulikoro sont composés principalement de terrains, de bâtiments, véhicules et motos. Ces biens sont enregistrés dans les registres de la comptabilité- matières tenus par un service dédié à cet effet. Ils contiennent des informations sur la nature, l'âge et l'affectation des biens. Seul le plan de gestion des patrimoines de Koulikoro a été transmis à la mission. Il contient une liste non exhaustive des ressources dont dispose la commune, dont les établissements municipaux, des forages, des cimetières, des terrains et des salles de sport, des écoles, et une gare routière. Par conséquent, il n'a pas été possible de déterminer si les registres sont complets et à jour pour tous les actifs significatifs requis, ce qui est une exigence pour la note C.

La note de la composante est D*.

✓ *Composante 12.3 : Transparence de la cession des actifs*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure les procédures de transfert et de cession d'actifs sont établies par des textes de loi, des réglementations ou des procédures approuvées. Elle examine si le Conseil municipal ou le public reçoivent des informations sur les transferts et les cessions. Pour que ces informations soient complètes, le coût initial, le montant de la cession et les dates d'acquisition et de cession doivent être précisés.

Les transferts et les cessions des actifs non financiers sont effectués sur la base des procédures et des règles établies par les textes sur la comptabilité matières et du code domanial et foncier.

Les produits issus de la cession des biens sont retracés dans la comptabilité générale de collectivité à travers le compte « 821 produits hors gestion courante ». Pour la période sous

revue, le compte administratif de l'exercice 2020 retrace des informations partielles sur les montants prévus et exécutés au titre de la cession des actifs non financiers. Cependant, les opérations effectuées dans le domaine domanial et foncier ne sont pas nécessairement retracées.

La note de la composante est C.

✓ *Réformes en cours*

Avec la mise en œuvre de la comptabilité patrimoniale qui doit consacrer l'élaboration des états financiers, les actifs financiers feront l'objet d'un suivi adéquat.

PI-13 : Gestion de la dette

Cet indicateur évalue la gestion de la dette intérieure et extérieure et des garanties. Il vise à déterminer si les méthodes de gestion, les registres et les mesures de contrôle en place permettent d'assurer l'utilisation de dispositifs efficaces et efficaces.

✓ *Période : PI-13.1 Au moment de l'évaluation.*

PI-13.2 Dernier exercice clos.

PI-13.3 Au moment de l'évaluation, en se référant aux trois derniers exercices clos

✓ *Résumé des notations*

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-13 Gestion de la dette	NA	Méthode de notation M2.
13.1 Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties	NA	La législation en vigueur autorise la commune à emprunter. Cependant, la Commune n'a mis aucune stratégie d'endettement en place.
13.2 Approbation de la dette et des garanties	NA	La législation en vigueur autorise la commune à emprunter. Cependant, la Commune n'a mis aucune stratégie d'endettement en place.
13.3 Stratégie de gestion de la dette	NA	La commune ne dispose pas d'une stratégie de gestion de la dette.

✓ *Composante 13.1 : Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties*

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation, l'intégrité et l'exhaustivité de l'enregistrement et de la présentation des données sur la dette intérieure et extérieure et la dette garantie.

S'agissant de la dette intérieure (dette due aux fournisseurs de la commune), il est établi de façon générale dans les communes que les mandats sont émis en fonction du service fait et de la disponibilité de la trésorerie conformément à l'article 68 du décret n°2019-0587/P-RM du 31

juillet 2019 portant régime financier spécifique des CT. Par conséquent, il n'existe pas de dette intérieure dans la commune de Koulikoro (ils constitueraient des arriérés de paiement et entreraient dans le champ de l'indicateur correspondant).

Au regard de l'inexistence de dettes internes et externes, la mention non applicable est valable pour cette composante.

La note pour la composante est NA.

✓ *Composante 13.2 : Approbation de la dette et des garanties*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, les modalités d'approbation et de contrôle des emprunts contractés et des garanties émises par la commune, ce qui est essentiel pour une bonne gestion de la dette. Il s'agit notamment de faire en sorte que tous les prêts et toutes les garanties de la commune soient approuvés par les entités publiques désignées dans les textes législatifs, sur la base de critères adéquats et transparents.

Le recours à l'emprunt des CT est soumis à la délibération de l'organe délibérant et à l'approbation du représentant de l'Etat assurant la tutelle selon les articles 22, 95, 163 du Code des CT.

Afin de faciliter l'accès aux emprunts, le gouvernement a mis en place un Fonds National d'Appui aux Collectivités territoriales dont un guichet est dédié à la garantie des emprunts.

L'exploitation des comptes de gestion de la commune ne fait pas ressortir d'emprunt sur la période sous revue.

La commune de Koulikoro n'a pas contracté de dette.

La note pour la composante est NA.

✓ *Composante 13.3 : Stratégie de gestion de la dette*

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation et pour les trois derniers exercices clos, dans quelle mesure la Commune a élaboré une stratégie de gestion de la dette ayant pour objectif à long terme de contracter une dette qui offre un bon rapport coût/risque. Cette stratégie doit avoir un horizon au moins à moyen terme (3 à 5 ans) et décrire la composition de l'actuel portefeuille de la dette ainsi que son évolution dans le temps.

La commune ne dispose pas d'une stratégie de gestion de la dette. Par conséquent, la mention non applicable s'impose.

La note pour la composante est NA.

2.4 PILIER IV : STRATEGIE BUDGETAIRE ET ETABLISSEMENT DU BUDGET FONDES SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES : SATISFAISANT

L'organisation des services communaux ne prévoyant pas d'unités budgétaires, le pilier ne porte que sur le budget global. Les procédures mises en œuvre assurent une préparation, une délibération et une adoption respectant les principes de base de la gestion budgétaire, mais non une maîtrise suffisante de la trajectoire budgétaire et des allocations budgétaires entre les services publics gérés.

PI-14 : Stratégie budgétaire de moyen terme

Cet indicateur mesure l'aptitude de la collectivité à préparer des prévisions budgétaires sur la base d'une stratégie budgétaire, de l'incidence du contexte économique et des modifications de politiques. Il évalue la capacité de la collectivité à élaborer un budget à moyen terme aligné sur les plans stratégiques de prestation de services. Il examine également dans quelle mesure les budgets annuels sont dérivés d'estimations à moyen terme.

✓ Période : PI-14.1, 14.2, 14.3 Dernier budget présenté au conseil de l'AIN.

PI-14.3 Le « dernier budget à moyen terme » désigne le budget approuvé par le conseil de l'AIN au titre du dernier exercice clos et « l'actuel budget à moyen terme » désigne le budget approuvé par le conseil de l'AIN au titre de l'exercice budgétaire en cours.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-14 Stratégie budgétaire de moyen terme	D+	Méthode de notation M2
14.1 Préparation du budget	C	Les prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice en cours sont fondées sur des informations sur les transferts, les recettes et les affectations de dépenses.
14.2 Impacts budgétaires des évolutions de politiques publiques	C	La CUK prépare des estimations de l'impact budgétaire de la plupart des modifications proposées à la politique de recettes et de dépenses pour l'exercice budgétaire.
14.3 Estimations des dépenses et des recettes de moyen terme	D	Il n'existe pas d'estimations des dépenses et des recettes en N+2 et N+3.
14.4 Cohérence du budget avec les estimations des années antérieures	NA	Il n'existe pas d'estimations pluriannuelles faites en dépenses et en recettes lors de l'élaboration des budgets des années antérieures.

✓ 14.1 : Préparation du budget

Cette composante évalue dans quelle mesure les prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants sont préparées en tenant compte du contexte économique. Les principaux indicateurs démographiques et économiques, tels que les taux d'inflation, les taux d'intérêt et la croissance du produit intérieur brut calculés par l'administration centrale, l'AIN elle-même ou tout autre institution fiable aident l'AIN à établir ses prévisions de recettes et de dépenses.

○ *Cadre législatif*

Selon la législation malienne, le projet de budget est préparé par l'ordonnateur et soumis au vote de l'organe délibérant de la Collectivité territoriale. Il doit comprendre les dépenses obligatoires pour les CT conformément à l'article 251 du Code des CT. Il s'agit :

- les traitements et indemnités du personnel en fonction dans les services ;
- les frais de fonctionnement des services ; - les primes des assurances obligatoires ;
- les cotisations aux organismes de sécurité sociale et de retraite du personnel en fonction dans les services ;
- les contributions aux organismes inter-collectivités territoriales ;
- les dépenses d'entretien du patrimoine ;
- les dépenses pour l'assainissement ;
- l'amortissement et les intérêts de la dette.

Par ailleurs, le processus de préparation budgétaire implique plusieurs acteurs selon les différentes phases à savoir :

- la collecte des données : elle se fait avec la participation des services techniques de l'Etat (Trésor, Budget, impôts) ;
- la consultation : c'est une phase qui implique les chefs de village, quartier et fraction ;
- le débat public : elle comprend les acteurs de la société civile y compris les Comité de Gestion Scolaire (CGS) et les Associations de Santé Communautaire (ASACO) ;
- la rencontre avec le Bureau communal pour l'adoption de l'avant-projet de budget en projet de budget ;
- la session budgétaire qui se tient avec le Conseil communal et la population notamment les chefs de village, fraction et quartier qui participent en tant que observateurs ;
- l'approbation du projet de budget par le représentant de l'Etat (préfet).

Comme les autres Collectivités territoriales, la Commune de Koulikoro élabore son budget sur la base des transferts annoncés par l'Etat à travers le projet de loi de finances, leurs estimations de recettes propres et des contributions des partenaires au développement ainsi que les estimations sur les dépenses en fonctionnement et en investissement. Il est à noter que les documents budgétaires ne comportent pas d'informations sur les prévisions à moyen terme.

Les prévisions budgétaires ne sont pas fondées sur des indicateurs macroéconomiques.

La note de la composante est C.

✓ *14.2 : Impacts budgétaires des évolutions de projets de politiques publiques*

Cette composante évalue, pour le dernier budget voté, la capacité de la commune à estimer l'impact budgétaire des propositions de recettes et de dépenses qui ont été élaborées lors de la préparation du budget.

Les évolutions de tous les postes budgétaires de l'année à venir sont expliquées dans la note de présentation du budget qui accompagne le projet de budget soumis à l'adoption du conseil municipal et l'approbation du représentant de l'Etat. Les propositions de recettes précisent l'incidence prévue seulement sur l'exercice budgétaire à venir. S'agissant des dépenses, seuls les

coûts des grands projets d'équipement font partie des hypothèses. Les coûts récurrents associés, ne sont pas pris en compte.

La note de la composante est C.

✓ *14.3 : Estimations des dépenses et des recettes de moyen terme*

Cette composante évalue, pour le dernier budget voté, dans quelle mesure les prévisions de dépenses et de recettes à moyen terme sont établies et actualisées dans le cadre du processus budgétaire annuel.

La contenance des budgets primitifs, documents définis par les textes réglementaires, ne comporte pas d'estimations des dépenses et des recettes pour les années N+2 et N+3.

La note de la composante est D.

✓ *14.4 : Cohérence du budget primitif avec les estimations des années antérieures*

Cette composante évalue, pour le dernier budget voté, dans quelle mesure les estimations budgétaires présentes dans les budgets de moyen terme des années précédentes sont cohérentes avec le dernier budget voté.

Il n'existe pas d'estimations de recettes et de dépenses à moyen terme lors de l'élaboration du budget. Par conséquent, la mesure de la cohérence de prévisions antérieures avec les montants prévus au budget primitif en cours d'exécution n'est pas possible.

La note de la composante est NA.

PI-17 : Processus de préparation du budget

Cet indicateur mesure le degré de participation effective des acteurs concernés, notamment les décideurs politiques, et détermine dans quelle mesure cette participation intervient en bon ordre et en temps opportun.

✓ *Période : PI-17.1 et PI-17.2 Dernier budget présenté au conseil de l'AIN.
PI-17.3 Trois derniers exercices clos*

✓ *Résumé des notations*

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-17 Processus de préparation du budget	C	Méthode de notation M2
17.1 Calendrier budgétaire	D	La Commune urbaine de Koulikoro ne dispose pas d'unités budgétaires. Il n'est donc pas possible de mettre en place un calendrier budgétaire.
17.2 Directives pour l'élaboration du budget	D	Aucune directive précise n'a été établie dans le cadre de la préparation du budget.

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
17.3 Présentation du budget au Conseil municipal	A	Les BP des trois exercices ont bien été remis au Conseil municipal deux mois avant le début de l'exercice.

✓ 17.1 : Calendrier budgétaire

Cette composante évalue, pour le dernier budget voté, s'il existe un calendrier budgétaire fixe et dans quelle mesure il est respecté. Même si les unités budgétaires peuvent en réalité commencer à préparer les estimations budgétaires bien avant le début du calendrier fixé à cet effet, elles doivent malgré tout avoir assez de temps pour formuler des propositions budgétaires adéquates, détaillées et conformes aux directives, notamment aux plafonds de dépenses éventuellement fixés dans la ou les circulaires budgétaires.

Conformément au code des CT, le budget primitif est adopté au plus tard le 31 octobre de l'exercice n-1. Il est soumis à l'organe délibérant 7 jours avant le début de la session consacrée à son adoption. Il est transmis au représentant de l'Etat pour approbation qui le renvoie dans les 15 jours qui suivent son dépôt.

Comme précédemment indiqué, la commune de Koulikoro ne dispose pas d'unité budgétaire au sens du Cadre PEFA. Toutefois, dans le cadre du processus de préparation du budget, elle dispose des commissions spécialisées qui organisent tout le processus budgétaire notamment la commission de finances.

Le processus d'élaboration de l'Avant-projet Budget des CT est le suivant :

- Création de la Commission d'élaboration du Budget ;
- Collecte d'informations et de documents sur les ressources mobilisables et les charges des CT, qui doit être fait par la commission ;
- Saisine des Services Techniques de l'Etat (Service des Impôts, du Budget, du Trésor) pour disposer des informations financières à ses prévisions budgétaires nécessaires. Les PTFs sont également saisis pour obtenir les informations financières relatives à leur appui à la collectivité.
- Consultation villageoise et débat public avec toutes sensibilités (les Chefs de quartiers, CGS, CDQ, ASACO, les CGE, Chambres Consulaires, les OSC) par une commission composée des membres du Bureau Communal, commission des finances. Des difficultés d'organisation se posent cependant pour la mise en pratique du débat d'orientation budgétaire.
- Elaboration du budget par la Commission des finances créée par le Maire³.

Cette étape est suivie de celles de la centralisation, de l'arbitrage du maire, de l'examen de l'avant-projet de budget par la commission des finances, du vote par le conseil municipal et de l'approbation par le représentant de l'Etat. Elle n'a pas défini de calendrier budgétaire donnant aux commissions un délai imparti pour établir leurs estimations détaillées.

³ La Commission des finances est chargée de toutes les affaires économiques et financières, le suivi et l'exécution du budget, la mobilisation des ressources, la transmission des avertissements aux contribuables. Elle participe à l'élaboration du budget et du compte administratif et toutes autres questions financières dont elle est saisie.

Cependant, La Commune n'a pas d'unités budgétaires au sens du PEFA. Il n'est donc pas possible de mettre en place un calendrier budgétaire.

La note de cette composante est D.

✓ *17.2 : Directives pour la préparation du budget*

Cette composante évalue, pour le dernier budget voté, la clarté et l'exhaustivité des directives fixées en amont de la préparation des propositions budgétaires.

La commune ne dispose pas d'unités budgétaires et le constat de non-conformité avec les bonnes pratiques a déjà été sanctionné au niveau de la composante 17.1.

La notation NA s'applique à cette composante.

✓ *17.3 : Présentation du budget au Conseil municipal*

Cette composante évalue, pour les trois derniers exercices clos, si la proposition de budget annuel a été présentée dans les délais prévus au Conseil municipal afin de lui laisser le temps nécessaire pour procéder à son examen et à son approbation avant le début de l'exercice budgétaire.

Conformément au code des CT, le budget primitif est adopté au plus tard le 31 octobre de l'exercice n-1. Il est soumis à l'organe délibérant 7 jours avant le début de la session consacrée à son adoption.

Tableau 17: dates de convocation du conseil municipal et du vote du budget primitif

Libellés	2019	2020	2021
Date de convocation du Conseil municipal	23 octobre 2018	29 septembre 2019	17 décembre 2020
Date du vote du BP	30 octobre 2018	1 ^{er} octobre 2019	25 décembre 2020

Source : mairie de Koulikoro

Le tableau précédent fait ressortir que, pour les trois exercices 2018, 2019 et 2020, les projets de budgets primitifs de l'exercice N+1 ont bien été remis au Conseil municipal plus de deux mois avant le début de l'exercice.

La note de la composante est A.

✓ *Réformes en cours*

Le nouveau régime financier dont l'application commence en 2021, définit un calendrier du processus de préparation du budget assorti d'échéance pour chaque phase.

PI-18 : Examen des budgets par le Conseil municipal

Cet indicateur évalue la nature et la portée de l'examen du budget primitif par le Conseil municipal. Il examine dans quelle mesure le Conseil municipal examine, discute et approuve le budget municipal, y compris en évaluant si des procédures encadrant l'examen existent et sont

respectées. Il estime également s'il existe des règles de modification du budget en cours d'exercice en dehors d'une approbation préalable du Conseil municipal.

✓ Période : PI-18.1, 18.2 18.4 Dernier exercice clos
PI-18.3 Trois derniers exercices clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-18 Examen des budgets par le Conseil municipal	D+	Méthode de notation M1
18.1 Portée de l'examen du budget primitif	C	Le conseil municipal effectue un examen détaillé du budget, mais n'organise pas de débat sur le moyen terme.
18.2 Procédures d'examen des budgets par le Conseil municipal	C	Le conseil municipal approuve les procédures d'examen du budget avant les séances tenues à cet effet et les applique. Les procédures comportent des dispositions pour la tenue de consultations publiques, mais ne prévoient pas des modalités détaillées d'organisation internes, tels que les comités, l'appui technique et les procédures de négociation.
18.3 Calendrier d'adoption des budgets	A	Le conseil municipal de la commune a adopté avant le 31.12.n-1 les budgets des exercices 2018, 2019 et 2020.
18.4 Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif	D	La CUK n'est pas parvenue à exécuter le budget conformément aux montants qui avaient été approuvés, ce qui a nécessité d'apporter des amendements au budget approuvé en cours d'exercice et de voter par un budget rectificatif.

✓ Composante 18.1 : Portée de l'examen des budgets

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, la portée de l'examen du budget par le Conseil municipal. Cet examen doit porter sur les politiques budgétaires, les prévisions budgétaires à moyen terme, les priorités à moyen terme ainsi que les aspects détaillés des prévisions de dépenses et de recettes.

Le budget primitif détaille tous les postes budgétaires en recettes et dépenses, en fonctionnement et en investissement sur la base d'une nomenclature détaillée à trois chiffres au minimum (Cf. Arrêté interministériel n°2020-2475 du 25 septembre 2020).

Il est accompagné des différents documents obligatoires cités plus haut au niveau de l'indicateur PI-5.

Le projet de budget 2020 de la commune de Koulikoro a été présenté au Conseil Communal le 17 octobre 2019 avec des informations détaillées sur les prévisions de recettes et de dépenses ainsi que les comptes-rendus des consultations publiques (villages, quartiers, fractions...).

L'examen du compte-rendu des débats des sessions budgétaires 2020 du Conseil municipal démontre que le processus a été participatif et que les préoccupations exprimées par les populations ont été prises en compte dans la mesure du possible.

En résumé, l'examen du budget 2020 se limite à des explications techniques sur les prévisions de l'année et non sur une politique budgétaire et les agrégats à moyen terme.

La note de la composante est C.

✓ *Composante 18.2 : Procédures d'examen des budgets par le Conseil municipal*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure des procédures d'examen sont établies et appliquées. Les procédures portent notamment sur les dispositifs de consultation publique ainsi que les modalités d'organisation internes telles que les comités parlementaires, l'appui technique et les procédures de négociation.

Les règles définissant les procédures d'examen des budgets primitifs des collectivités territoriales sont définies par les textes législatifs et réglementaires notamment le code des collectivités territoriales et le décret portant régime financier des collectivités territoriales.

Selon ces textes, l'examen des budgets primitifs doit porter sur certains aspects obligatoires, en l'occurrence :

- L'inscription des dépenses obligatoires ;
- La vérification de l'équilibre réel du budget ;
- Le prélèvement obligatoire de la section fonctionnement pour le financement de la section d'investissement.

En outre, ces textes disposent que le conseil communal ne peut délibérer valablement que lorsque la majorité des conseillers en exercice sont présents ou représentés. Les délibérations sont prises à la majorité des votants. Le Maire vote en dernier ressort ; en cas de partage des voix, celle du Maire est prépondérante. Le vote a lieu au scrutin public ; toutefois lorsque les trois quarts des conseillers le demandent, il peut avoir lieu au scrutin secret. Cependant, les procédures d'examen du budget ne prévoient pas des modalités détaillées d'organisation internes, tels que les comités, l'appui technique et les procédures de négociation.

Ces procédures ont été respectées par la commune de Koulikoro, lors de l'examen du budget 2020.

La note de la composante est C.

✓ *Composante 18.3 : Calendrier d'adoption des budgets*

La composante évalue, pour les trois derniers exercices, la ponctualité du processus d'examen, à savoir la possibilité donnée au pouvoir législatif d'approuver le budget avant le début du nouvel exercice.

o *Cadre législatif*

L'article de la loi 2017-051 dispose que le budget primitif est établi et voté en équilibre réel avant le 31 octobre de l'exercice précédent celui auquel il s'applique. Selon la même loi, dans le cas où le budget de la collectivité n'a pas été adopté avant le premier janvier de l'exercice auquel il s'applique, l'ordonnateur peut, jusqu'à l'adoption du budget, dans les conditions définies par la législation en vigueur, mettre les recettes en recouvrement.

Tableau 18 : dates du vote du budget primitif au cours des trois derniers exercices

Exercice	2018	2019	2020
Date du vote du BP	25 octobre 2017	30 octobre 2018	25 octobre 2017

Le conseil communal de Koulikoro a adopté les budgets des exercices 2018, 2019 et 2020 avant le début de l'exercice.

La note de la composante est A.

✓ *Composante 18.4 : Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, les dispositions prises pour permettre au Maire d'examiner en cours d'année les révisions budgétaires n'exigeant pas leur approbation ex-ante par le Conseil municipal (CM).

Selon les dispositions du décret portant régime financier des collectivités territoriales, des ajustements du budget peuvent être opérés en cours d'année, à travers des décisions modificatives notamment le budget additionnel. En effet, lorsque des informations devant faciliter l'établissement du budget sont communiquées avec retard, celles-ci sont prises en compte dans le budget additionnel. A ce titre, il est destiné à corriger et à ajuster les prévisions du budget primitif.

Selon les articles 42 et 43 du même décret, des virements de crédits entre articles non spécialisés à l'intérieur des mêmes chapitres budgétaires peuvent être effectués. Les crédits ouverts à la suite de ces virements ne sont régulièrement ouverts qu'après avoir fait l'objet de décisions express de l'ordonnateur. Au cas le conseil municipal spécialise les crédits d'un article, le montant et la destination de ce crédit ne peuvent être modifiés que par ce même Conseil.

En application de ces dispositions, la Commune urbaine de Koulikoro a adopté un budget additionnel en 2020. L'écart entre le budget additionnel et le budget primitif de 2020 est de 428 298 201 FCFA matérialisé par la délibération^o12/CC-CUK-2020 du 25/06/2020 portant adoption du budget additionnel de l'année 2020 et approuvée suivant Décision N°058/P.CKK-2020 du 26/08/2020 du préfet du Cercle de Koulikoro.

En résumé, la CUK n'est pas parvenue à exécuter le budget conformément aux montants qui avaient été approuvés, ce qui a nécessité d'apporter des amendements au budget approuvé en cours d'exercice et de voter par un budget rectificatif.

La note de la composante est D.

2.5 PILIER V : PREVISIBILITE ET CONTROLE DE L'EXECUTION DU BUDGET : BASIQUE

Les procédures d'exécution du budget, par l'Etat et la commune, telles qu'elles sont prescrites, par l'Etat ou la commune, et connues sont de bons niveaux tant en recettes qu'en dépenses. Mais les contrôles a posteriori s'avèrent insuffisants et les audits inexistant

PI-19. Gestion des recettes

Cet indicateur évalue les procédures de recouvrement et de suivi des recettes de la collectivité. Il se rapporte aux entités chargées d'en administrer les recettes, telles que les services fiscaux et ceux du Trésor public. Il porte également sur les organismes chargés d'administrer les recettes d'autres sources importantes telles que les agences municipales. L'indicateur prend en considération les impôts principaux, définis comme « les impôts directs et indirects clés, lesquels sont notamment a) gérés et collectés directement par la Commune, et/ou b) gérés directement par la Commune, mais collectés par un niveau supérieur de l'administration ou un organisme public ; qui représentent 75 % ou plus des recettes fiscales totales de la Commune. »

✓ Période : PI-19.1 Au moment de l'évaluation

PI-19.2 Au moment de l'évaluation, avec une vision rétrospective sur 10 ans pour la réévaluation de la valeur immobilière.

PI-19.3, PI-19.4 Dernier exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-19 Gestion des recettes	C	Méthode de notation : M2
19.1 Droits et obligations en matière de recettes	NA	La plupart des recettes fiscales de la commune sont collectées et administrées à l'échelon national.
19.2 Registre fiscal et détermination de la valeur imposable en matière foncière	C	Les propriétés et les parcelles de terrain sont enregistrées dans le registre foncier, qui n'est pas nécessairement complet.
19.3 Audits et enquêtes sur les recettes	NA	Les services chargés de recouvrer les principaux impôts et taxes de la commune n'ont pas de démarche structurée et systématique pour évaluer et hiérarchiser les risques d'irrégularités, mais la plupart des recettes fiscales de la commune sont collectées et administrées à l'échelon national.
19.4 Suivi des arriérés de recettes	NA	Il n'a pas été possible de disposer du détail des montants des principaux arriérés de recettes, mais la plupart des recettes fiscales de la commune sont collectées et administrées à l'échelon national.

✓ Cadre législatif

Les impôts et taxes des Communes sont régis par la Loi n°2011-036 du 15 juillet 2011, modifiée, relative aux ressources fiscales des Communes, des Cercles et des Régions. Les Services de la Direction Générale des Impôts déterminent l'assiette et assurent la liquidation, l'émission, le recouvrement, le contrôle et le contentieux des impôts et taxes visés au point 1 de l'article 3, conformément aux dispositions du Code Général des Impôts et le livre de procédure fiscale. Quant aux services de la Direction nationale des Domaines, ils déterminent l'assiette et assurent la liquidation, l'émission, le recouvrement, le contrôle et le contentieux des taxes régies par le Code minier. Les services des Communes déterminent l'assiette et assurent la liquidation, l'émission, le contrôle et le contentieux des taxes visées au point 3 de l'article 3. Le Comptable Public de la Collectivité assure la prise en charge et le recouvrement des taxes visées au point 3 de l'article 3.

✓ Composante 19.1 Droits et obligations en matière de recettes

Cette composante apprécie, au moment de l'évaluation, les moyens disponibles pour les contribuables, particuliers et entreprises, leur permettant un accès facile à des informations pertinentes sur leurs principaux droits et obligations en ce qui concerne les impôts principaux.

Le tableau suivant présente les recettes fiscales de la commune pour le dernier exercice clos, l'exercice 2020.

Tableau 16 : Prévion et exécution des recettes de la commune en 2020 (en FCFA et en %)

	Prévu ^{1/}	Réalisé	Taux de réalisation
Recettes fiscales	428 785 460	215 225 623	50.2%
Produit des services du domaine et ventes diverses	85 999 000	19 455 443	22.6%
Recettes totales	3 081 342 263	1 828 807 087	59.4%

1/ Budget révisé

Source : Compte de gestion 2020

La DGI est chargée de recouvrer la plupart des impôts et taxes au nom de la commune. Pour l'information des contribuables sur leurs droits et obligations, elle dispose de plusieurs instruments notamment : le site internet où sont publiés entre autres le code des collectivités, le code des impôts, un menu dédié à la fiscalité locale y compris au minimum les voies et procédures de recours. En outre, elle dispose d'un service de communication pour orienter les contribuables.

Pour ce concerne les services propres de la commune, ils utilisent divers canaux pour informer en matière de droits et obligations sur les impôts. Il s'agit des affiches, les débats sur les radios de proximité, des journées citoyennes et des rencontres d'échange sur différents thèmes. Cependant, ce mode de fonctionnement n'a pas pu être vérifié par la mission. Le tableau ci-dessous montre que le pourcentage des recettes recouvrées par rapport aux montants prévus est extrêmement faible (moins de 10%).

Tableau 19 : Recettes de fonctionnement collectées en 2020 en FCFA

Code	Libellé	Montants recouverts en FCFA	%
72	Produits et services du domaine et ventes diverses	19 455 443	8%
82	Produits hors gestion courante	8215 000	5%
	TOTAL	242 896 066	

Source : CA 2020 commune de Koulikoro

En résumé, la plupart des recettes fiscales de la commune sont collectées et administrées à l'échelon national.

La note de la composante est NA.

✓ *Composante 19.2 Évaluation de l'assiette pour les taxes sur la propriété (recensement cadastral et valorisation des biens)*

Cette composante apprécie, au moment de l'évaluation, les caractéristiques du cadastre : données sur les terrains, les bâtiments, les droits de propriété, l'usage qui y attaché, la valorisation immobilière, les équipements et services publics. Il s'agit aussi d'évaluer les liens entre le cadastre et le recensement fiscal, l'existence d'une structure capable d'assurer le caractère complet des informations et la cohérence avec les valeurs de marché.

✓ *Cadre législatif*

Sur le plan juridique, la gestion foncière des collectivités est régie par le code domanial et foncier en République du Mali et le code général des collectivités territoriales.

Les principaux impliqués dans la gestion foncière sont la Direction nationale des Domaines, la Direction Générale des Impôts, les ordonnateurs des collectivités, les représentants de l'Etat auprès des collectivités, les services de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire.

En vertu des dispositions du Code des collectivités territoriales, la commune de Koulikoro dispose de prérogatives substantielles en matière d'aménagement du territoire communal, de cohérence avec le niveau cercle, de gestion du domaine d'intérêt communal notamment la lutte contre les pollutions et les nuisances, d'organisation agricole, des plans d'occupation du sol et des opérations d'aménagement de l'espace communal, d'acquisition et l'aliénation des biens du patrimoine.

Cette collectivité jouit d'un domaine foncier propre constitué de terres cédées par l'État ou acquises en application du droit commun, par préemption ou expropriation pour cause d'utilité publique, mais aussi de droits liés et à l'utilisation de parties du domaine foncier, situées sur son territoire, dont l'État lui a transféré la gestion.

Spécifiquement en matière de gestion foncière, la commune de Koulikoro, dispose des pouvoirs suivants :

- établissement et exécution des plans de lotissements ;

- attribution des parcelles et délivrance des titres d'occupation se rapportant à son domaine foncier propre ou aux parties du domaine foncier de l'État ayant fait l'objet de transfert de gestion à son profit ;
- participation à la gestion des terres du domaine foncier de l'Etat situées sur son territoire ;
- délivrance des autorisations d'occupation du domaine public.

En résumé, la commune de Koulikoro dispose d'un registre foncier qui enregistre l'essentiel des propriétés et des parcelles de terrain.

La note pour la composante est C.

✓ *Composante 19.3 Audits et enquêtes sur les recettes*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, la qualité et la portée des audits et des contrôles sur les fraudes par les entités chargées de recouvrer les principaux impôts, dont le détail est donné au 19.1 supra. Elle mesure dans quelle mesure une démarche structurée et systématique d'évaluation et de priorisation des risques liés à la conformité a été adoptée par la collectivité.

Au cours de l'exercice 2020, sur la base des entretiens avec la Mairie et les services des impôts dont relève la commune, il n'y a pas eu d'audits ou d'enquêtes sur les fraudes. De même, aucun plan documenté d'amélioration de la conformité permettant de réduire les risques de non-conformité et portant sur des audits prévus n'a été remis à l'équipe d'évaluateurs.

En résumé, aucune démarche structurée et systématique n'est suivie par la Commune pour évaluer et hiérarchiser les risques d'irrégularités, mais la plupart des recettes fiscales de la commune sont collectées et administrées à l'échelon national.

La note NA s'impose à cette composante.

✓ *Composante 19.4 Suivi des arriérés de recettes*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, la qualité de la gestion des arriérés par les entités responsables du recouvrement en considérant leur importance et leur ancienneté. Les services compétents doivent impérativement s'attacher à traiter les arriérés pour s'assurer que les sommes dues à la commune font l'objet d'une gestion dynamique et que les processus mis en œuvre sont de nature à accélérer le paiement des créances exigibles.

Au titre des principaux impôts, il s'agit :

- de faire le rapport entre les arriérés de recettes à la fin du dernier exercice clos et les recettes perçues pour l'exercice ;
- de mesurer ce que représente, rapportée au total des arriérés pour l'exercice, la quantité des arriérés de plus de 12 mois.

La Commune ne procède pas à l'émission des rôles ou ordres de recettes préalables à la procédure de recouvrement d'impôts. En l'absence d'une comptabilité en droits constatés et la pratique consistant à ne comptabiliser que les impôts encaissés, les recettes à recouvrer sur les impôts n'apparaissent pas dans le compte de gestion 2020 de la commune. Mais il n'est pas possible d'avoir une connaissance exacte des arriérés des exercices antérieurs et leurs

décompositions sur la base des documents communiqués. Cependant, la plupart des recettes fiscales de la commune sont collectées et administrées à l'échelon national.

La note pour la composante est NA.

PI-20. Comptabilisation des recettes

Cet indicateur évalue les procédures d'enregistrement et d'établissement de rapports sur le recouvrement des recettes, la consolidation des recettes perçues et la réconciliation des comptes de recettes. Sauf pour sa troisième composante, il couvre à la fois les recettes fiscales et non fiscales.

✓ *Période : Au moment de l'évaluation.*

✓ *Résumé des notations*

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-20 Comptabilisation des recettes	C+	Méthode de notation M1
20.1 Informations sur le recouvrement des recettes	A	La recette-perception de la commune reçoit au minimum tous les mois des données de l'ensemble des recettes recouvrées, qui lui sont communiquées par les services impôts, les régisseurs de recettes. Ces données sont ventilées par type de recettes et consolidées dans un état comparatif de recettes.
20.2 Transfert des recettes recouvrées	B	Les services des impôts chargés de recouvrer la plupart des recettes de la commune procèdent au transfert des fonds collectés quotidiennement au Trésor et hebdomadairement à la commune.
20.3 Rapprochement des comptes de recettes	C	Le rapprochement des comptes de recettes est incomplet (pas de réconciliation avec les arriérés).

✓ *20.1 Informations sur le recouvrement des recettes*

Cette composante mesure, au moment de l'évaluation, comment la collectivité coordonne la gestion de l'intégralité de ses recettes, recueille et comptabilise les sommes recouvrées et établit des rapports réguliers sur les recettes perçues.

Les impôts et taxes collectés de la commune par les services des impôts, des communes et du Trésor sont versés périodiquement dans la caisse du comptable de la commune. Le comptable public de la commune enregistre au jour le jour les données sur les recettes et produit un rapport mensuel constitué d'un état comparatif des recettes prévues et encaissées. Cet état comparatif couvre l'ensemble des recettes recouvrées pendant le mois et avant le mois. Il est transmis mensuellement ou à tout moment à l'ordonnateur de la commune pour compte rendu.

A la fin du mois, le régisseur des recettes procède à la régularisation des bordereaux de versement de la banque au trésor afin de concilier les écritures.

La note de la composante est A.

✓ 20.2 Transfert des recettes recouvrées

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation, la rapidité du transfert des recettes perçues au Trésor ou aux autres organes désignés.

Le Percepteur de la commune reçoit quotidiennement les impôts et taxes collectés par les services des impôts et hebdomadairement ceux encaissés par les régisseurs des recettes de la commune.

Ces encaissements font l'objet de centralisation et une réconciliation mensuelle est effectuée avec les services des impôts.

Cette situation correspond à la note B, le transfert étant hebdomadaire pour la plupart des recettes.

✓ 20.3 Rapprochement des comptes de recettes

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation, dans quelle mesure les montants cumulés relatifs aux estimations de recettes, aux sommes recouvrées, aux arriérés, aux transferts et à leur réception par les entités chargées de les collecter sont régulièrement et de manière diligente et ponctuelle, centralisés et rapprochés. Elle est désormais applicable aux seuls impôts principaux.

Les rapprochements mensuels sont menés entre les services des impôts et ceux du Trésor conformément au manuel de procédures du Trésor. Toutefois, ces rapprochements ne contiennent pas d'information sur les arriérés de recettes.

Pour la plupart des impôts principaux de la commune, un rapprochement complet des recettes recouvrées et des transferts au Trésor ou aux autres organismes désignés est effectué au minimum une fois par an, dans un délai de 2 mois suivant la fin de l'année.

Notation de la composante = C

PI-21. Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses

Cet indicateur évalue la capacité de la collectivité à prévoir les engagements et les besoins de trésorerie et à fournir des informations fiables sur les fonds dont disposeront les unités budgétaires en vue de la réalisation de leurs missions de service public.

✓ Période : PI-21.1 Au moment de l'évaluation
PI-21.2, 21.3, 21.4 Dernier exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-21 Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	C	Méthode de notation : M2.
21.1 Consolidation des soldes de trésorerie	C	La plupart des soldes de trésorerie sont consolidés sur une base mensuelle.
21.2 Prévisions de trésorerie et suivi	D	Il n'existe pas une situation prévisionnelle de trésorerie pour l'exercice budgétaire.
21.3 Informations sur les plafonds d'engagement	B	La commune dispose d'informations fiables sur les plafonds d'engagement des dépenses de fonctionnement, qui représentent la plupart des dépenses, au moins un semestre à l'avance.
21.4 Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice	C	La Commune urbaine de Koulikoro n'est pas en mesure d'exécuter son budget conformément aux montants votés par le CM et doit fréquemment procéder à des amendements qui sont ensuite régularisés par un budget rectificatif.

✓ 21.1 Consolidation des soldes de trésorerie

Cette composante évaluée, au moment de l'évaluation, dans quelle mesure la commune peut recenser et consolider les soldes de trésorerie afin de décider des décaissements de fonds. Est évaluée ici la part des comptes bancaires et de trésorerie qui font l'objet d'une consolidation et la fréquence de cet exercice.

Dans le cadre de la gestion des CT, la Direction nationale du Trésor et de la comptabilité dispose d'un réseau de comptes publics dont 91 sont affectés aux CT. Les recettes perçues par les entités chargées du recouvrement sont versées périodiquement au niveau de la caisse ou des comptes bancaires ouverts au nom de la perception. Une situation récapitulative est établie mensuellement contenant la situation de la caisse et des banques. En outre, un état de rapprochement est établi mensuellement par le comptable public.

Cette situation correspond à la note C.

✓ 21.2 Prévisions de trésorerie et suivi

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, la mesure dans laquelle les engagements et les flux de trésorerie des unités budgétaires font l'objet de prévisions et d'un suivi par la commune.

Dans le cadre des échanges d'informations entre l'ordonnateur et le comptable public, des états mensuels sont produits et transmis à l'ordonnateur. Ces états sont constitués de :

- la situation des recettes à travers l'état comparatif ;
- la situation des dépenses reflétée dans un bordereau sommaire des dépenses ;
- la situation financière de la collectivité ainsi que la situation de trésorerie.

Ces documents permettent à l'ordonnateur de connaître la situation des fonds disponibles en vue d'établir les engagements de dépenses.

Cependant, il n'existe pas de situation prévisionnelle de trésorerie pour l'exercice budgétaire.

Cette situation correspond à la note D.

✓ 21.3 Informations sur les plafonds d'engagement

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, la fiabilité des informations communiquées aux unités budgétaires en cours d'exercice au sujet des plafonds d'engagement pour des périodes données. Elle mesure la capacité de planification et d'engagement de dépenses des unités budgétaires.

Pour cette notation, la commune est considérée comme une unité budgétaire unique.

Le budget primitif de la commune contient les transferts accordés par l'Etat, les contributions des PTF et les ressources propres issues de la fiscalité locale.

Les enveloppes relatives au plafond des ressources transférées par l'Etat sont communiquées à la commune dès la préparation du projet de budget prévue au plus tard le 31 octobre de l'année N-1 et les ouvertures de crédits sont effectuées semestriellement pour les crédits de fonctionnement et les dépenses de personnel. Le maire, qui est le seul ordonnateur, peut procéder aux engagements des dépenses dès l'approbation du budget de la commune. Il a donc une visibilité de 6 mois pour engager ses dépenses de fonctionnement. La vérification des disponibilités de crédit est faite mensuellement à travers la production des certificats de recettes, de dépenses et la situation financière de la commune par le comptable Public.

Les crédits relatifs aux ressources des partenaires financiers qui transitent par l'ANICT et ceux des ressources propres ne sont pas soumis à des conditionnalités d'ouverture périodique. A cet effet, les réalisations des dépenses ne sont conditionnées qu'à la disponibilité de la trésorerie. Le maire n'a donc aucune visibilité pour engager ses dépenses d'investissement.

En résumé, la commune dispose d'informations fiables sur les plafonds d'engagement des dépenses de fonctionnement, qui représentent la plupart des dépenses, au moins un semestre à l'avance.

La note de la composante est B.

✓ 21.4 Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, la fréquence et la transparence des ajustements apportés aux affectations budgétaires.

La Commune urbaine de Koulikoro n'est pas en mesure d'exécuter son budget conformément aux montants votés par le CM et doit procéder à des amendements qui sont ensuite régularisés par un budget rectificatif. Ces ajustements ont été transparents, mais non prévisibles dans la mesure où les amendements ont été effectués avant l'établissement du budget rectificatif.

Au titre de 2020, la CUK a procédé à un ajustement du budget primitif par l'adoption d'un seul budget additionnel suivant délibération n° 12/CC.CUK-2020 du 25 juin 2020 et approuvé par Décision N°058/P.CKK-2020 du 26 août 2020.

La note de la composante est C.

PI-22. Arriérés de dépenses

Cet indicateur mesure l'existence et l'importance du stock d'arriérés et, s'il s'agit d'un problème systémique, dans quelle mesure il est corrigé et maîtrisé.

✓ Période : PI-21.1 Trois derniers exercices clos.

PI-22.2 Au moment de l'évaluation

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-22 Arriérés de dépenses	D	Méthode de notation : M1
22.1 Stock d'arriérés de dépenses	D*	La commune n'enregistre pas les arriérés de dépenses par rapport à la date de liquidation.
22.2 Suivi des arriérés de dépenses	D	Les arriérés de paiement ne sont suivis que par rapport à la prise en charge et non de la liquidation.

✓ Composante 22.1 Stock d'arriérés de dépenses

Cette composante évalue, pour les trois derniers exercices clos, l'existence d'un stock d'arriérés et son importance. De préférence, le stock doit être identifié en fin d'exercice et comparé au total des dépenses pour l'exercice considéré.

✓ Cadre législatif

Les Collectivités territoriales maliennes appliquent la définition d'arriérés de paiement retenue dans les directives de l'UEMOA, à savoir 90 jours à partir de la date de liquidation.

Toutefois, contrairement à l'Etat, l'émission des mandats de paiement au niveau des Collectivités territoriales maliennes est soumise à la disponibilité de fonds au niveau du comptable public.

Cette conditionnalité est prévue par le Décret N°2019-0587/P-RM du 31 juillet 2019 portant régime financier spécifique des Collectivités territoriales qui dispose que le comptable public vérifie la disponibilité des fonds avant la prise en charge du mandat.

Ce mécanisme a été instauré dans la réglementation financière des collectivités territoriales à partir de 2012 suite aux constats que les comptes de gestion des Collectivités présentaient de façon récurrente des soldes déficitaires et les nouvelles équipes entrantes des élus à la suite d'élection refusaient catégoriquement de reconnaître les dettes enregistrées par les équipes sortantes. Ce constat les autorités à mettre des procédures en place afin de minimiser les déficits des Collectivités territoriales.

L'analyse des comptes de gestion 2018, 2019 et 2020 de la commune de Koulikoro, montre qu'il n'existe pas d'arriérés de dépenses au titre de la période sous revue. La mairie a confirmé ne pas disposer à son niveau de dépenses non liquidées et non transmises au comptable public. Pourtant, la page Facebook de Mairie de Koulikoro fait référence à la régularisation d'arriérés de salaires du personnel de la Mairie.

Tableau 17 : Dépenses liquidées et restes à payer entre 2018 et 2020 (en FCFA)

Libellés	2018	2019	2020
Total des dépenses liquidées	ND	ND	ND
Total des dépenses liquidées et prises en charge (1)	1 555 921 176	1 398 161 529	1 818 576 005
Total dépenses payées (2)	1 555 921 176	1 398 161 529	1 818 576 005
Restes à payer	0	0	0
Ratio (2) / (1)	100%	100%	100%

Source : comptes de gestion pour les exercices 2018 à 2020

Au cours de la période, il n'existe pas de restes à payer (RAP) au niveau de la prise en charge, mais la commune ne les enregistre pas à partir de la liquidation. Par ailleurs, les arriérés accumulés au cours des années précédentes n'ont pas été communiqués.

La note de la composante est D*.

✓ Composante 22.2. Suivi des arriérés de dépenses

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation, le degré d'identification et de contrôle des arriérés. Elle s'intéresse plus particulièrement aux types d'arriérés qui font l'objet d'un suivi ainsi qu'à la fréquence et à la rapidité de production de l'information.

Le Receveur percepteur, comptable public de la Commune est chargé de la vérification de la disponibilité de fonds avant toute acceptation d'un mandat assigné à sa caisse. Ce dispositif de suivi permet d'éviter la constitution d'arriérés de paiement. Il est appuyé dans ce rôle par le Contrôle financier qui s'assure de la disponibilité de fonds avant d'apposer son visa sur les titres de paiement.

Ce contrôle est effectué manuellement par le contrôleur financier et le comptable. Toutefois, cette contrainte existe dans le logiciel de tenue de la comptabilité des Collectivités appelé COLLOC.

Des informations sur les arriérés de paiement à partir de la prise en charge sont connues mensuellement lors de l'arrêté des écritures à travers la balance comptable, le bordereau

sommaire des dépenses. Le bordereau sommaire comporte une colonne « Reste à payer » qui fait la différence entre les mandats admis et les mandats payés. Cependant, la commune n'enregistre pas le montant des dépenses liquidées qui n'ont pas été prises en charge.

La note de la composante est D.

PI-23. Contrôle des états de paie

Cet indicateur traite uniquement des salaires des fonctionnaires, et plus particulièrement des modalités de gestion des états de paie, du traitement des changements et de la correspondance avec la gestion des dossiers du personnel. Les salaires versés à la main-d'œuvre temporaire et les indemnités discrétionnaires n'entrant pas dans le système de paie sont couverts dans l'évaluation des contrôles internes hors salaires, à savoir par l'indicateur PI-25.

✓ Période : PI-23.1, 23.2, 23.3 trois derniers exercices clos
PI-23.4 Trois derniers exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-23 Contrôle des états de paie	C+	Méthode de notation : M1
23.1 Intégration des états de paie et des dossiers du personnel	B	Les états de paie sont étayés par l'ensemble des documents qui recensent toutes les modifications apportées chaque mois aux dossiers du personnel, et sont vérifiés par rapport aux données des états de paie du mois précédent. Le recrutement et la promotion du personnel sont fondés sur une liste de postes approuvés.
23.2 Gestion des modifications apportées aux états de paie	C	Les modifications devant être apportées aux dossiers du personnel et aux états de paie sont effectuées au minimum tous les mois, généralement assez tôt pour les paiements du mois suivant. Les ajustements rétroactifs peuvent cependant représenter plus de 25% de la masse salariale.
23.3 Contrôle interne des états de paie	C	Il existe des règles et des procédures claires pour apporter des modifications aux dossiers du personnel et de la paie, et, par conséquent, une piste d'audit.
23.4 Audit des états de paie	B	Un audit des états de paie couvrant toutes les entités de la CUK a été effectué en 2019.

La situation administrative et financière du personnel des Collectivités est gérée à deux niveaux (budget national pour les fonctionnaires de l'Etat et budget de la Commune pour les contractuels recrutés sur les ressources propres). Le personnel fonctionnaire comprend notamment les enseignants et les agents de santé.

S'agissant des fonctionnaires, la situation du personnel est transmise à la mairie par les services déconcentrés de l'Etat (Direction Régionale du Budget pour le personnel de santé et l'Académie d'Enseignement pour le personnel enseignant). Cette situation sert également d'état de paie pour le personnel fonctionnaire, car la mairie ne dispose pas d'un logiciel de traitement des salaires.

✓ 23.1 Intégration des états de paie et des dossiers du personnel

Cette composante évaluée, au moment de l'évaluation, le degré d'intégration entre les données sur le personnel, les états de paie et le budget.

Pour ce qui concerne le personnel contractuel de la Mairie, la liste du personnel est établie et son évaluation se fait durant la période octobre-novembre. L'évaluation aboutie à la production de la situation du personnel permettant l'établissement de l'état nominatif sur la base de visa du Contrôleur financier.

Toute modification relative à un agent fait l'objet d'une réclamation par l'agent concerné et l'avancement est pris en charge en fonction des textes.

Depuis 2018, la mairie de la CUK dispose d'un chargé de personnel. Il y a lieu de noter tous les ans des changements interviennent au niveau du personnel. Le nombre de postes est bien maîtrisé sur la base du cahier de présence. Ainsi, l'avancement est fait par un arrêté du maire.

Le rapprochement des états de paie et des dossiers du personnel est effectué mensuellement par le délégué du contrôle financier auprès de la commune. Avant d'être autorisés, les recrutements et les promotions de personnel sont vérifiés par référence au budget approuvé.

La note de la composante qui porte sur le personnel contractuel est B.

✓ 23.2. Gestion des modifications apportées aux états de paie

Cette composante évaluée, au moment de l'évaluation, la rapidité avec laquelle les modifications sont apportées aux données sur le personnel et aux états de paie. Toute modification devant être apportée à la base de données sur le personnel doit être effectuée dans les meilleurs délais au moyen d'un rapport de modification et doit générer une piste d'audit.

Les événements pouvant entraîner une modification du fichier du personnel sont les avancements, nominations, allocations, changements de grille salariale, mutations et situation matrimoniale. Pour le changement de grille ou l'avancement, l'avancement est fait par décision du maire. Le bureau communal est informé et le secrétaire général transmet au chef de service financier pour calculer les rappels et l'écart qui sont soumis ensuite au Bureau Communal et au SEGAL.

Pour ce qui concerne les autres formes de modification, elles peuvent être effectuées à tout moment à la demande du personnel concerné. La base de la modification des dossiers est toujours constituée des actes juridiques délivrés par les autorités compétentes.

Durant l'exercice 2020, il y a eu des rappels sur salaires pour le personnel de la mairie de la CUK pour un montant de 17 970 523 FCFA soit 28% du salaire annuel du personnel de la mairie (64 218 708 FCFA).

En résumé, les modifications devant être apportées aux dossiers du personnel et aux états de paie sont effectuées systématiquement tous les mois, généralement assez tôt pour les paiements du mois suivant. Les ajustements rétroactifs peuvent représenter plus de 25% de la masse salariale.

La note de la composante est C.

✓ 23.3 Contrôle interne des états de paie

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation, les contrôles effectués en cas de modifications apportées aux données sur le personnel et aux états de paie. Elle apprécie l'étendue du pouvoir d'apporter des modifications aux dossiers et aux états de paie, l'existence d'une piste d'audit associée et la garantie d'intégrité des données.

Toutes les modifications du statut du personnel contractuel de la mairie (ex. avancement d'échelon) sont proposées par une commission mise en place au sein de la mairie qui examine le dossier du personnel. A la fin des travaux de ladite commission, un procès-verbal contenant les propositions d'avance est adressé au maire afin de lui permettre de prendre une décision d'avancement. En ce qui concerne, les modifications de grille salariale pour l'ensemble du personnel, la mairie associe le contrôleur financier et le percepteur afin d'évaluer l'incidence financière.

Ainsi, il existe des règles et des procédures claires pour apporter des modifications aux dossiers du personnel et de la paie. Toutefois, il n'existe pas de système d'information avec mot de passe pour gérer le personnel contractuel de la mairie. De ce fait, l'intégrité des données n'est pas totalement fiable.

La note C s'impose pour la composante.

✓ 23.4 Audit des états de paie

Cette composante évalue, pour les trois derniers exercices clos, le degré d'intégrité des états de paie. Les états de paie doivent faire l'objet d'audits réguliers pour mettre en évidence d'éventuels employés fictifs, combler les lacunes des données et repérer les failles du système de contrôle.

Dans le cadre du suivi du personnel, un registre des présences est ouvert par la Mairie, qui est tenu régulièrement, permet de s'assurer de la présence des agents. En 2019, le Bureau du vérificateur général a effectué une mission de vérification du personnel. Cela a permis d'identifier un nombre insignifiant de personnel supposé fictif et des cas de reversement ont été enregistrés de la part de certains régisseurs des dépenses.

En résumé, un audit des états de paie couvrant toutes les entités de la CUK a été effectué en 2019.

La note pour cette composante est B

PI-24. Gestion de la passation des marchés

Cet indicateur examine les principaux aspects de la gestion de la passation des marchés. Il porte plus particulièrement sur la transparence des dispositions, l'importance accordée au caractère

ouvert et concurrentiel des procédures, au suivi des résultats des marchés attribués et à l'accès aux voies de recours et de réparation.

✓ *Période : Dernier exercice clos.*

✓ *Résumé des notations*

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-24 Gestion de la passation des marchés	D	Méthode de notation : M2
24.1 Suivi de la passation des marchés	D	La mairie dispose de dossiers contenant des informations sur les marchés attribués par la mairie, mais les données peuvent être considérées comme exactes et complètes pour moins de la majorité des marchés.
24.2 Méthodes de passation des marchés	D	La valeur totale des marchés attribués par des méthodes fondées sur une mise en concurrence en 2020 représente moins de 60% de la valeur totale des marchés.
24.3 Accès du public aux informations sur la passation des marchés	D	Seuls deux éléments d'informations sur les marchés passés représentant la plupart des marchés sont complets et fiables et mis à la disposition du public en temps voulu.
24.4 Règlement des litiges en matière de passation des marchés	NU	Le comité de règlement des différends (CRD) de l'ARMDS concernant la passation des marchés satisfait tous les critères. Cependant, cette composante a déjà été évaluée au niveau national. Elle n'a donc pas été utilisée pour cette évaluation.

✓ *24.1 Suivi de la passation des marchés*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure des dispositions prudentes de contrôle et de notification ont été établies au sein de la commune pour garantir l'utilisation optimale des ressources et promouvoir le bon et régulier emploi des deniers publics. Elle apprécie l'existence, l'exactitude et l'exhaustivité des bases de données et/ou des dossiers reflétant les informations sur les acquisitions, leur valeur et l'identité des soumissionnaires auxquels des marchés de fournitures, de services et de travaux sont attribués.

L'élaboration des programmes de prestations de services passe par l'expression de besoins, qui débouche sur l'élaboration d'appels d'offre (restreints ou ouverts) et ententes directes selon les cas ou à des avis publics à manifestation d'intérêt.

Dans le cadre du suivi des procédures de passation des marchés, le service comptabilité matières de la CUK dispose d'un registre manuel permettant d'enregistrer de l'ensemble des marchés attribués par la Commune aux fournisseurs et prestataires des biens et services.

Tableau 18 : Situation des marchés passés en 2020

N°	Objet	Lieu	Méthode	Attribu-taire	Preuve de publication	Finance-ment	Montant	Etat d'exécution
1	Construction du Marché de Souban dans la Commune urbaine de Koulikoro	Souban	DRPCR	Entreprise 3TI	Journal ESSOR	ANICT	61 670 940	En cours
2	Réalisation d'un monument à Kayo au niveau du rond-point avec le pont de Kayo	Kayo	Réalisé à 100% par un partenaire du nom d'Erica MYER hôtelière à Koulikoro					Fin
3	Travaux d'aménagement des espaces verts (Koulikoro-centre 2 et bosquet de la Première Dame à Souban	Souban	Réalisé par la Direction Régionale des Eaux et Forêts					Fin
4	Travaux d'extension d'un bâtiment administratif au compte du Service Financier et Comptable	Plateau II	DRPCR	Entreprise Mohamed DIARRA	Demande Partenariat	ANICT	12 213 864	En cours
5	Travaux de construction d'un hangar en béton dans la cour de la Mairie principale	Plateau II	DC	Entreprise Mohamed DIARRA	Demande de Partenariat	ANICT	4 983 917	Fin

Source : mairie de Koulikoro

Ce registre contient des informations sur la méthode de passation, les attributaires, les montants des contrats. En outre, il existe les plans de passation des marchés, les situations d'exécution des marchés sont produites (données sur les méthodes de passation de marchés de biens, de services et de travaux, objet, le sujet, les conditions, la valeur, le(s) gagnant(s) du marché). Cependant, le suivi n'est pas réalisé. Les informations transmises par la mairie représentent un montant total de 78 868 721 FCFA qui correspondent à des dépenses d'investissement, tandis que le compte de gestion 2020 présente un montant de 42 511 648 FCFA pour les achats de biens et services et de 54 068 202 FCFA pour les dépenses en capital. Les achats de biens et services ne sont donc pas enregistrés comme des marchés. Si l'on suppose que le total des marchés passés en 2020 correspondant à la somme du montant des marchés présenté par la mairie et des achats de biens et services présentés dans le compte de gestion 2020, il ressort que les données peuvent être considérées comme exactes et complètes pour seulement 44,5% des marchés, soit moins de la majorité.

En résumé, la mairie dispose de dossiers contenant des informations sur les marchés attribués par la mairie, mais les données peuvent être considérées comme exactes et complètes pour **moins de la majorité** des marchés.

La note de la composante est D.

✓ 24.2 Méthodes de passation des marchés

Cette composante analyse, pour le dernier exercice clos, la part de la valeur totale des marchés attribués avec ou sans mise en concurrence.

Les marchés publics sont réglementés par le Décret n°2015-604/P-RM du 25/09/2015 et ses textes d'application notamment l'Arrêté n°2015-3721/MEF-SG du 22/10/15 ainsi que le décret n° 2014-0764/P-RM du 09 octobre 2014 fixant le régime des marchés de travaux, fournitures et services exclus du champ d'application du décret n°08-485/P-RM du 11 août 2008 portant procédures de passation, d'exécution et règlement des marchés publics et des délégations de services publics. À partir de 5 millions de FCFA, les marchés sont soumis au contrôle a priori de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public (DGMP-DSP) ou ses démembrements.

Ledit décret fixe également les méthodes de concurrence suivant les différents seuils.

Sur la base des informations fournies par le CUK, il ressort que 93.7% des marchés pour un total de 73 884 804 FCA ont été passés selon une procédure concurrentielle. Faute de rapports d'audits sur la passation des marchés au cours de l'exercice 2020, il a été considéré que le marché passé sur la base d'une demande de cotation pour un montant de 4 983 917 FCFA avait été passé selon une procédure d'entente directe, car son montant se situe juste en dessous du seuil de 5 millions de FCFA. Par ailleurs, ce pourcentage ne s'applique qu'aux marchés dont les montants étaient identifiés par la commune, soit 82% des marchés, ce qui correspond à 76.8% du total des marchés. Enfin, comme les achats de biens et services ne sont pas enregistrés comme des marchés, il a été considéré qu'ils n'avaient pas été attribués sur la base d'une mise en concurrence.

En résumé, la valeur totale des marchés attribués par des méthodes fondées sur une mise en concurrence en 2020 représente **moins de 60%** de la valeur totale des marchés.

La note de la composante est D.

✓ 24.3 Accès du public aux informations sur la passation des marchés

Cette composante examine, pour le dernier exercice clos, le degré d'accès du public à une information complète, fiable et à jour sur la passation des marchés.

Tableau 2-19 : Publication des éléments principaux des marchés publics

Critère PEFA	Satisfaction	Justification
1-Le cadre juridique et réglementaire régissant la passation de marchés	Oui	Le code des marchés publics est disponible sur les sites de l'ARMDS et de la DGMP-DSP.
2-Les plans de passation de marchés publics (programme prévisionnel et révisable)	Non	Les PPM de la CUK sont publiés par différents canaux (affichage, Journal Essor), mais l'information n'a pu être vérifiée.
3-Les opportunités de soumissions	Non	Les avis à manifestation d'intérêt et les avis d'appel d'offres de la commune sont publiés par différents canaux (affichage, journal Essor).
4-Les marchés attribués (objet, fournisseur et valeur)	Non	Les modèles d'avis d'attributions provisoire et définitive sont rentrés en vigueur en 2017 rendant obligatoire la publication des résultats des appels d'offres. Ces résultats ne sont publiés.
5-Les informations sur le règlement des plaintes relatives à la passation de marchés	Oui	Les informations sont disponibles sur le site de l'ARMDS. Pour la période sous revue, il n'a pas eu de plainte au niveau de la commune.
6-Les statistiques annuelles de passation de marchés.	Non	Pour les statistiques sur la passation des marchés, la commune n'est pas interconnectée au logiciel SIGMAP.

En résumé, seuls deux éléments d'informations sur les marchés passés représentant la plupart des marchés sont complets et fiables et mis à la disposition du public en temps voulu.

Notation de la composante = D

✓ 24.4 Instruction des plaintes concernant la passation des marchés

Conformément au Décret n°2015-604/P-RM du 25 septembre 2015, modifié, portant Code des marchés publics, tout candidat ou soumissionnaire s'estimant injustement évincé, dispose d'un délai prévu par la réglementation à compter de la date de notification ou de publication de la décision pour introduire un recours gracieux devant la personne responsable des marchés. Ce recours doit être adressé dans les cinq (5) jours ouvrables à compter de la publication de la décision d'attribution du marché, de l'avis d'appel d'offres, ou de la communication du DAO.

L'autorité contractante est tenue de répondre à ce recours gracieux dans un délai de trois (3) jours ouvrables à compter de sa saisine au-delà duquel le défaut de réponse sera constitutif d'un rejet implicite dudit recours. Les décisions rendues au titre du recours gracieux peuvent faire l'objet d'un recours devant le CRD de l'ARMDS dans un délai de deux (2) jours ouvrables à compter de la date de notification de la décision faisant grief. En absence de décision rendue par l'autorité contractante le requérant peut saisir le CRD dans les deux (2) jours ouvrables à compter de l'expiration du délai de trois (3) jours impartis à l'autorité contractante pour répondre en recours gracieux. Le CRD rend sa décision dans les sept (07) jours ouvrables de sa saisine, faute de quoi l'attribution du marché ne peut plus être suspendue. Les décisions du CRD doivent être motivées. Elles ne peuvent avoir pour effet que de corriger la violation alléguée ou d'empêcher que d'autres dommages soient causés aux intérêts concernés, ou de suspendre ou faire suspendre la décision litigieuse ou la procédure de passation. Les décisions du Comité de Règlement des Différends peuvent faire l'objet d'un recours devant la Section administrative de la Cour Suprême dans un délai de trois (3) jours ouvrables à compter de la publication de la décision, en cas de non-respect des règles de procédures applicables au recours devant le CRD. Ce recours n'a cependant pas d'effet suspensif.

Tableau 2-20 : Caractéristique du système d'examen des plaintes par un organe indépendant selon les critères PEFA

Critères	Satisfaction	Justification
1-Ne participe à aucun titre à la passation des marchés publics ou au processus décisionnel conduisant à leur attribution ;	Oui	Article 6 de la Loi N° 08-23/ du 23 juillet 2008 relative à l'Autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public.
2-Ne ne facture aucune commission constituant un obstacle pour les parties intéressées	Oui	Décret N°09-687/P-RM du 29 décembre 2009 fixant les taux de la redevance de régulation des marchés publics et des délégations de service public, des produits des ventes des dossiers d'appels d'offres versés à l'autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public et des frais d'enregistrement des recours non juridictionnels
3-Applique des procédures de dépôt et de règlement des plaintes clairement définies et mises à la disposition du public	Oui	Article 17 du Décret N° 08-482/P-RM du 11 août 2008 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public.
4-A le pouvoir de suspendre le processus de passation des marchés	Oui	Article 23 de la Loi N° 08-23/ du 23 juillet 2008 relative à l'Autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public.

Critères	Satisfaction	Justification
5-Rend des décisions dans les délais spécifiés par les règles/la réglementation	Oui	Article 25 de la Loi N° 08-23/ du 23 juillet 2008 relative à l’Autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public.
6-Rend des décisions ayant force exécutoire pour toutes les parties (sans exclure la possibilité d’un éventuel recours ultérieur auprès d’une autorité supérieure externe).	Oui	Article 26 de la Loi N° 08-23/ du 23 juillet 2008 relative à l’Autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public. Article 19 décret n°2011-443/p-rm 15 juillet 2011 portant modification du décret n°08-482/p-rm du 11 août 2008 fixant l’organisation et les modalités de fonctionnement de l’autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public.

Il y’a eu un cas de litige en 2018 et l’AMDRS a tranché en faveur de la Commune. Le plaignant voulait connaître le motif de la non retenue de son offre, mais, selon l’AMDRS, il n’était pas dans le délai de réclamation et il n’avait pas respecté la procédure de saisine.

En résumé, le comité de règlement des différends (CRD) de l’ARMDS concernant la passation des marchés satisfait tous les critères. Cependant, la composante n’a pas été utilisée, car elle a déjà été utilisée pour les évaluations PEFA au niveau national.

Notation de la composante = NU

PI-25. Contrôles internes des dépenses non salariales

Cet indicateur mesure l’efficacité des contrôles internes généraux des dépenses non salariales, en analysant la qualité de la séparation des fonctions, du contrôle de l’engagement des dépenses et de la conformité aux procédures.

✓ *Période : Au moment de l’évaluation.*

✓ *Résumé des notations*

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-25 Contrôles internes des dépenses non salariales	B	Méthode de notation : M2
25.1 Séparation des fonctions	C	Une séparation appropriée des fonctions est prévue tout au long du processus de dépenses. Les responsabilités sont clairement définies. Cependant, il n’existe pas de manuel des procédures.

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
25.2 Efficacité du contrôle des engagements de dépenses	C	Des mesures de contrôle des engagements de dépenses ont été établies, mais n'offrent qu'une couverture et une efficacité partielles.
25.3 Respect des règles et procédures de paiement	A	Les exceptions aux procédures normales sont limitées et justifiées.

✓ 25.1 Séparation des fonctions

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation, s'il existe une séparation des fonctions, laquelle constitue un élément fondamental du contrôle interne pour empêcher des agents ou groupe d'agents d'être en position de commettre et de dissimuler des erreurs ou des actes frauduleux dans le cadre de leurs fonctions.

Pour cet indicateur la commune est considérée comme une unité budgétaire unique.

Conformément à l'article n°63 de la loi n°028 relative aux lois de finances, les opérations d'exécution du budget de l'Etat incombent aux ordonnateurs et aux comptables publics. Ces deux fonctions sont incompatibles.

L'exécution du budget des Collectivités territoriales est régie par le principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable public (Article 234 de la loi N°2017-051 du 02 octobre 2017 portant code des Collectivités territoriales).

L'ordonnateur est l'autorité qui exécute le budget et donne les ordres d'encaisser ou de payer. Le président de l'organe délibérant de la Collectivité territoriale est ordonnateur du budget. Il peut, sous sa responsabilité, déléguer ses pouvoirs à un ou plusieurs adjoints, vice-présidents, en cas d'absence ou d'empêchement de ceux-ci a des conseillers (articles 72, 139 et 207 de la Loi 11° 2017-051 du 2 octobre 2017 portant code des Collectivités territoriales).

L'agent qui recouvre les recettes, paie les dépenses et manie les fonds publics, est un comptable public appelé Receveur - percepteur. Les fonctions de comptable de la Collectivité territoriale sont exercées par un comptable direct du Trésor nommé par le ministre en charge des Finances après avis du Directeur National du Trésor et de la Comptabilité publique.

L'exécution du budget fait intervenir plusieurs acteurs, à savoir les ordonnateurs, les contrôleurs financiers, les services chargés du contrôle de la passation des marchés publics et les comptables publics.

La municipalité dispose de comptables publics qui sont les régisseurs et travaillent sur l'ordre technique du receveur municipal. Le comptable du trésor gère les comptes de la commune au Trésor ainsi que dans les banques.

En résumé, une séparation appropriée des fonctions les plus importantes est prévue tout au long du processus de dépenses et les responsabilités les plus importantes sont clairement définies, mais il n'existe pas encore de manuel des procédures permettant d'analyser dans le détail la séparation des fonctions au sein des services opérationnels de la chaîne de la dépense.

La note de la composante est C.

✓ *25.2 Efficacité du contrôle des engagements de dépenses*

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation, l'efficacité des contrôles des engagements de dépenses. L'exhaustivité et l'efficacité du dispositif de contrôle des engagements de dépenses par rapport aux disponibilités et aux allocations budgétaires sont appréciées.

Dans la commune de Koulikoro, la disponibilité des crédits est un préalable à tout engagement de dépenses.

Ainsi, il n'est pas possible d'enregistrer des dépassements de crédit à l'exécution du budget

En outre, il existe un dispositif de vérification des disponibilités de crédits « ordre de recettes mensuel » entre l'ordonnateur, le comptable et le contrôleur financier.

Le dispositif de contrôle limite les engagements aux disponibilités indiquées dans les allocations budgétaires, mais pas aux prévisions de trésorerie.

La note de la composante est C, la commune étant considérée comme une unité budgétaire unique.

✓ *25.3 Respect des règles et procédures de paiement*

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation, le degré de conformité avec les règles et procédures de contrôle des paiements d'après les éléments d'information disponibles. Il s'agit d'évaluer si les paiements sont effectués conformément aux procédures ordinaires et dans quelle mesure les exceptions sont dûment autorisées au préalable et justifiées.

L'article 45 du RGCP stipule que les dépenses sont engagées, liquidées et ordonnancées avant d'être payées. Toutefois, certaines catégories de dépenses limitativement énumérées peuvent être payées avant ordonnancement, mais doivent faire l'objet d'un ordonnancement de régularisation après le paiement. A cet effet, l'arrêté n°2020-0323/MEF-MATD-SG du 13 février 2020 fixant les dépenses payées avant ordonnancement des CT, il s'agit de :

- le remboursement des emprunts ;
- les dépenses immédiates résultant de situation accidentelle ;
- les dépenses prévues dues à des catastrophes ;
- les dépenses à caractère automatique qui sont récurrentes et ne nécessitent une décision spéciale et préalable de l'ordonnateur (les frais et services bancaires).

Durant l'exercice 2021, aucune dépense avant ordonnancement n'a été exécutée.

En résumé, tous les paiements sont effectués conformément aux procédures ordinaires. Toutes les exceptions sont dûment autorisées au préalable et justifiées.

Notation de la composante est A.

PI-26. Audit interne

Cet indicateur évalue les normes et procédures appliquées aux audits internes.

✓ *Période : PI-26.1, PI-26.2 au moment de l'évaluation
PI-26.3 Dernier exercice clos.*

PI-26.4 : Les rapports d'audit utilisés aux fins d'évaluation doivent avoir été produits au cours des trois derniers exercices clos

✓ *Résumé des notations*

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-26 Audit interne	NA	Méthode : M1
26.1 Portée de l'audit interne	NA	Il n'existe pas de service d'audit interne au sein de la commune de Koulikoro.
26.2 Nature des audits et normes appliquées	NA	En l'absence d'unité d'audit interne, cette dimension n'est pas applicable.
26.3 Conduite d'audits internes et rapports d'audit	NA	En l'absence d'unité d'audit interne, cette dimension n'est pas applicable.
26.4 Suite donnée aux audits internes	NA	En l'absence d'unité d'audit interne, cette dimension n'est pas applicable.

✓ *26.1 Portée de l'audit interne*

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation, dans quelle mesure les entités publiques sont soumises à un audit interne. Il s'agit de mesurer si l'audit interne est opérationnel pour tout ou partie des entités de la collectivité et pour quelle part des dépenses et recettes budgétisées correspondantes.

Il n'existe pas de service d'audit interne au sein de la commune de Koulikoro. Toutefois, le Contrôle Général des Services Publics, l'Inspection des Finances ainsi que l'Inspection sectorielle du ministère en charge des Collectivités territoriales sont habilités à mener à des missions de contrôle.

La note de la composante est NA.

✓ *26.2. Nature des audits et normes appliquées*

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation, la nature des audits réalisés et le degré d'adhésion aux normes professionnelles. Il s'agit de mesurer si l'audit interne adopte une démarche robuste basée sur le risque, capable d'aller au-delà de la mesure de la conformité financière.

En absence de service d'audit interne dans la commune de Koulikoro, la mention non applicable s'impose pour cette composante.

La note de la composante est NA

✓ 26.3 Conduite d'audits internes et rapports d'audit

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, les éléments attestant l'existence d'une fonction efficace d'audit interne (ou de suivi des systèmes), comme en témoignent la préparation de programmes d'audit annuels et leur mise en œuvre effective, notamment la disponibilité de rapports d'audit interne. Elle s'attache à vérifier l'existence de programmes annuels d'audit interne et la proportion d'audits prévus sont menés à bien.

En absence de service d'audit interne dans la commune de Koulikoro, la mention non applicable s'impose pour cette composante.

La note de la composante est NA

✓ 26.4 Suite donnée aux audits internes

Cette composante examine, pour les rapports produits durant les trois derniers exercices clos, l'ampleur des suites données par les directions aux conclusions des audits internes. Elle analyse la réponse du management de la collectivité aux recommandations d'audit.

En absence de service d'audit interne dans la commune de Koulikoro, la mention non applicable s'impose pour cette composante.

La note de la composante est NA

2.6 PILIER VI : COMPTABILITE ET REPORTING

Beaucoup de composantes et d'indicateurs relèvent de l'Etat et ne sont pas applicables. Le reporting de la commune est assuré, mais il est insuffisant (rapports d'exécution en cours d'année notamment).

PI-27. Intégrité des données financières

Cet indicateur évalue dans quelle mesure les comptes bancaires au Trésor de la collectivité, ses comptes d'attente et ses comptes d'avance font l'objet d'un rapprochement régulier. Il évalue également les méthodes mises en place afin de garantir l'intégrité des données financières.

✓ Période : PI-27.1, 27.2, 27.3 Au moment de l'évaluation, couvre l'exercice budgétaire précédent.

PI-27.4 Au moment de l'évaluation.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-27 Intégrité des données financières	D	Méthode de notation M2

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
27.1 Rapprochement des comptes bancaires	NA	La Commune urbaine de Koulikoro ne possède pas de compte bancaire propre. Les comptes bancaires de la commune sont gérés par le comptable public.
27.2 Comptes d'attente	D*	Aucune information sur les comptes d'attente n'a été transmise par le comptable public de la commune, qui les gère.
27.3 Comptes d'avance	D*	Aucune information sur les comptes d'avance n'a été transmise par le comptable public de la commune qui les gère.
27.4 Processus mis en place pour assurer l'intégrité des données financières	D	Excel est le principal logiciel utilisé pour assurer la gestion des finances publiques de la commune et il n'a pas été développé d'application permettant d'enregistrer les accès et les modifications des enregistrements.

✓ *27-1 : Rapprochement des comptes bancaires*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, la régularité des rapprochements bancaires. Les données sur les transactions figurant dans les comptes de la commune auprès de banques (banque centrale ou banques commerciales) et dans les livres de la commune doivent faire l'objet de rapprochements réguliers et en temps voulu. Le champ couvert est celui des comptes de la commune, mais également de ses unités budgétaires et extra-budgétaires.

Le comptable public de la Collectivité territoriale, appelé Receveur – percepteur, recouvre les recettes, paye les dépenses et manie les fonds publics. Les fonctions de comptable de la Collectivité territoriale sont exercées par un comptable direct du Trésor nommé par le ministre en charge des Finances après avis du Directeur National du Trésor et de la Comptabilité publique.

La commune de Koulikoro ne possède pas de compte bancaire propre. Les comptes bancaires de la commune sont gérés par le comptable public.

Ainsi, la notation pour cette composante est NA.

✓ *27-2 : Comptes d'attente*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, la régularité avec laquelle les comptes d'attente, y compris les dépôts divers/autres éléments de passif, sont rapprochés et apurés en temps voulu. L'absence d'apurement des comptes d'attente fausse les rapports financiers et ouvre la possibilité de comportements frauduleux ou d'actes de corruption.

Aucune information sur les comptes d'attente n'a été transmise par le comptable public de la commune qui est chargé de les établir.

La notation pour cette composante est D*.

✓ 27-3 : *Comptes d'avance*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure les comptes d'avance sont rapprochés et apurés. Les avances couvrent les montants versés aux fournisseurs dans le cadre des marchés publics, ainsi que les avances au titre des déplacements et des dépenses opérationnelles.

Aucune information sur les comptes d'avance n'a été transmise par le comptable public de la commune qui est chargé de les établir.

La notation pour cette composante est D*.

✓ 27-4 : *Processus mis en place pour assurer l'intégrité des données financières*

Cette composante évalue, au moment de l'évaluation, dans quelle mesure les processus contribuent à la présentation d'informations financières fiables et met l'accent sur l'intégrité des données, c'est-à-dire leur exactitude et leur exhaustivité (ISO/CEI, normes internationales, 2014).

Excel est le principal système d'information/logiciel utilisé pour assurer la gestion des finances publiques de la commune. Les logiciels utilisés sont les suivants :

- Le programme d'investissements de la commune : Excel
- La préparation du budget : Excel
- Le contrôle et le suivi de l'exécution du budget : Excel
- Le suivi des services délivrés par la commune : Word
- La gestion des ressources humaines : Word
- La gestion de la paie : Excel
- La gestion des marchés publics : Excel
- L'enregistrement et le suivi des recettes de la commune : Excel
- L'enregistrement et le suivi des arriérés de recettes : Excel
- L'enregistrement et le suivi des arriérés de paiement : Excel
- L'enregistrement et le suivi de la dette : Excel
- La comptabilité : Excel

Par ailleurs, il n'a pas été développé d'application sur ces outils permettant d'enregistrer les accès et les modifications des enregistrements.

La note de la composante est D.

PI-28 : Rapports en cours d'exercice sur l'exécution du budget

Cet indicateur évalue l'exhaustivité, l'exactitude et la ponctualité de l'information sur l'exécution du budget.

✓ Période : Dernier exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-28 Rapports en cours d'exercice sur l'exécution du budget	D+	Méthode de notation M1
28.1 Portée et comparabilité des rapports	D	La couverture et la classification des données permettent d'effectuer des comparaisons directes avec le budget initial selon la classification économique avec un certain niveau d'agrégation. Mais la couverture et la classification des données ne permettent pas d'effectuer des comparaisons directes avec le budget initial pour les principales lignes administratives.
28.2 Calendriers de publication des rapports	D	Les rapports d'exécution budgétaires ne sont accompagnés ni d'analyse ni de commentaires.
28.3 Exactitude des rapports	C	L'exactitude des données peut soulever des préoccupations. Les données sont utiles pour l'analyse de l'exécution du budget. Les données sur les dépenses sont saisies au moins au stade du paiement. Aucune analyse semestrielle de l'exécution du budget n'est réalisée.

✓ 28-1 : Portée et comparabilité des rapports

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, dans quelle mesure les informations sont présentées dans des rapports en cours d'année sous une forme qui se prête à une comparaison aisée avec le budget initial (en ce sens qu'ils couvrent les mêmes éléments, qu'ils utilisent la même base de comptabilité et qu'ils sont présentés de la même manière).

Dans le cadre du suivi, le receveur-percepteur produit le dernier jour de chaque mois un rapport mensuel sur l'exécution du budget communal (états comparatifs de recette et bordereaux sommaires de dépenses). Ces documents présentent un même niveau de désagrégation des informations que le budget initial de la CUK, ce qui permet une comparaison directe entre les prévisions et l'exécution. Les ressources transférées dans le cadre de la prise en charge des unités de prestations sociales (CSOM et écoles) sont exécutées directement par le maire de la CUK. Donc ces rapports mensuels du receveur-percepteur contiennent les informations sur les ressources transférées à ces unités.

En résumé, la couverture et la classification des données permettent d'effectuer des comparaisons directes avec le budget initial selon la classification économique avec un certain niveau d'agrégation. Cependant, la couverture et la classification des données ne permettent

pas d'effectuer des comparaisons directes avec le budget initial pour les principales lignes administratives.

La note de la composante est D.

✓ *28-2 : Calendriers de publication des rapports*

Cette composante détermine, pour le dernier exercice clos, si les rapports en cours d'exercice sur l'exécution du budget sont soumis en temps voulu et s'accompagnent d'une analyse et de commentaires sur l'exécution du budget.

Les rapports d'exécution budgétaires annoncés au PI 28.1 ne sont accompagnés ni d'analyse ni de commentaires.

La note de la composante est D.

✓ *28-3 : Exactitude des rapports*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, l'exactitude des rapports en cours d'exercice sur l'exécution du budget soumis, en précisant si ces rapports portent à la fois sur les dépenses engagées et sur les dépenses payées.

Le comptable public de la CUK produit mensuellement une situation d'exécution du budget qui comprend des informations sur le budget initial, les émissions, les paiements, les restes à réaliser. Cette situation fournie à l'ordonnateur est accompagnée d'autres documents notamment la situation financière et la situation de trésorerie. Toutefois, une analyse de la situation d'exécution du budget n'est pas réalisée.

La note de la composante est C.

PI-29 : Rapports financiers annuels

Cet indicateur évalue dans quelle mesure les états financiers sont complets, établis dans les délais prévus et conformes aux principes et normes comptables généralement acceptés.

Pour cet indicateur la commune est considérée comme une unité budgétaire unique

✓ *Période : PI-29.1 Dernier exercice clos.*

29.2 Dernier rapport financier annuel soumis pour audit

29.3 Rapports financiers des trois derniers exercices.

✓ *Résumé des notations*

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-29 Rapports financiers annuels	D+	Méthode de notation M1
29.1 Exhaustivité des rapports financiers annuels	C	Respect des règlements de comptabilité. Absence de tableaux de flux de trésorerie.
29.2 Rapports financiers soumis à des audits externes	D	Transmission au-delà des délais des comptes de gestion à la Cour des comptes par la DGTCP.
29.3 Normes comptables	C	Les normes comptables sont stables, claires et respectées par la CUK. Les commentaires des variations avec les grandes normes internationales ne sont pas du ressort de la CUK.

✓ *29-1 : Exhaustivité des rapports financiers annuels*

Cette composante évalue, pour le dernier exercice clos, l'exhaustivité des rapports financiers. Les rapports financiers annuels doivent comprendre une analyse donnant lieu à une comparaison des résultats avec le budget initial de la commune. Ils doivent présenter des informations complètes sur les recettes, les dépenses, les actifs, les passifs, les garanties et les obligations à long terme.

Suivant l'article 291 du Code des CT, le compte de gestion et ses annexes sont soumis au contrôle juridictionnel de la juridiction financière au plus tard le 30 juin de l'année suivant la clôture de l'exercice. Ce compte de gestion comprend :

- Le développement des recettes et dépenses budgétaires ;
- La balance des comptes annuels ;
- Le bilan et compte de résultat et états annexés.

En absence d'une comptabilité patrimoniale, les actifs financiers et non financiers ainsi que les garanties n'apparaissent dans le compte de gestion de la CUK.

Le compte de gestion de la Commune urbaine de Koulikoro au titre de l'exercice 2020 retrace seulement la situation d'exécution des recettes et des dépenses du budget approuvé ainsi que le solde de trésorerie.

Cette situation correspond à la note C.

✓ *29-2 : Rapports financiers soumis à des auditeurs externes*

Cette composante évalue, pour le dernier rapport financier annuel soumis à l'audit externe, la ponctualité de la soumission des rapports financiers de fin d'exercice, qui est considérée comme le principal indicateur de l'efficacité du système de reporting comptable et financier.

Conformément au décret portant régime financier spécifique des CT, le compte de gestion est produit par le comptable public au plus tard le dernier jour du mois de février de l'année n+1. Il est soumis à l'adoption du conseil municipal au même titre que le compte administratif de l'ordonnateur au plus tard le 31 mars n+1.

Le compte administratif transmis au représentant de l'Etat. Le conseil communal procède au rapprochement le compte administratif et compte de gestion.

Le compte de gestion adopté est adressé au Directeur chargé de la comptabilité publique, au plus tard le 31 mai de l'année suivant l'exercice considéré, accompagné de toutes les justifications, pour mise en état d'examen avant sa transmission au juge de comptes (cf. Art.123 du décret n°2019-0587).

Les comptes de gestion, déposés en état d'examen à la juridiction financière doivent être jugés dans un délai de cinq (5) ans. En l'absence de jugement dans ce délai, le comptable public est déchargé d'office de sa gestion.

Les résultats suivants ont été relevés :

Tableau 21 : date de transmission et de réception des comptes de gestion de 2020

Années	Date de transmission à la DNTCP par le comptable public	Date de transmission à la SC-CS par la DNTCP	Date réglementaire pour la SC-CS
2020	20 août 2021	Non déposé	30 juin 2021

Source : DNTCP

En résumé, les comptes de gestion de la CUK ne sont pas soumis pour l'audit externe dans les délais de neuf mois suivant la fin de l'exercice.

La note de la composante est D.

✓ 29-3 : Normes comptables

Cette composante évalue dans quelle mesure l'enregistrement des opérations infranationales repose sur des normes comptables et est transparente et cohérente au fil du temps. Elle se distingue de la composante concernant les administrations centrales en ce sens qu'elle évalue le respect par la commune des normes comptables fixées par l'Etat. Pour justifier la note A, cette composante évalue la façon dont les normes internationales sont intégrées aux normes nationales.

Au cours de la période sous revue, la gestion budgétaire et comptable des CT a enregistré l'avènement de nouvelles normes comptables issues de la transposition de la directive de l'UEMOA portant régime financier des Collectivités territoriales dans la législation interne. Cela a engendré des moments de chevauchement entre les normes comptables applicables.

Ainsi, les normes comptables applicables aux Collectivités maliennes sont décrites dans divers textes législatifs et réglementaires, à savoir :

- La loi n°2017-051 du 02 octobre 2017 portant code des Collectivités territoriales ;

- Le Décret N°2018-0009/P-RM du 10 janvier 2018 portant règlement Général sur la Comptabilité publique ;
- Le Décret N°2019-0587/P-RM du 31 juillet 2019 portant régime financier spécifique des Collectivités territoriales ;
- Le Décret N°02-602/P-RM du 30 décembre 2002 portant nomenclature budgétaire et comptable des Collectivités territoriales ;
- L'Arrêté N°2020-2477/MEF-SG du 25 septembre 2020 portant plan comptable des Collectivités territoriales ;
- L'instruction interministérielle N°04- 143/MEF-MATCL du 13 juillet 2004 relative à la gestion budgétaire et comptable des Collectivités territoriales ;
- Le guide de fonctionnement des comptes de la nomenclature budgétaire et comptable.

Ces différents textes déterminent les règles, les procédures et les outils de la tenue de la comptabilité des Collectivités territoriales et la production des états comptables et financiers au rang desquels nous pouvons noter le compte de gestion qui comprend des états récapitulatifs et détaillés des recettes et des dépenses, la balance des comptes, le compte de résultat, le bilan et les états annexés.

Les outils sont divulgués à l'ensemble des comptables publics et la comptabilité est tenue dans un logiciel qui permet d'harmoniser la pratique, mais aussi d'assurer l'intégrité des données.

Les documents sont produits constamment dans les mêmes formats et respectent les règles et les procédures de comptabilisation. Cependant, à l'absence d'une comptabilité patrimoniale certains états financiers ne sont pas produits par la commune à savoir le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie et les états annexés.

Les normes comptables appliquées aux rapports financiers des CT assurent la cohérence des rapports dans le temps. Les normes suivies pour préparer les rapports financiers annuels sont communiquées.

La note de la composante est C.

2.7 PILIER VII - SUPERVISION ET AUDIT EXTERNE

PI-30. Audit externe

Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence par le juge des comptes.

Cet indicateur examine les caractéristiques de l'audit externe. Il est utilisé lorsque l'audit externe de la commune est réalisé par l'institution supérieure de contrôle des finances publiques ou ses bureaux régionaux.

✓ Période : *PI-30.1, 30.2, 30.3 Trois derniers exercice clos.*

PI-30.4 : Au moment de l'évaluation

Encadré 2 : Article 35 du Code des CT

La réunion du Conseil communal est présidée par le maire, ou en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier, par un adjoint dans l'ordre d'élection, à défaut par le conseiller le plus âgé. Lorsque les débats concernent le compte administratif du maire, le conseil élit en son sein, au scrutin secret, un président de séance. Le maire participe aux débats, mais doit se retirer au moment du vote. Lorsque le compte administratif est adopté, le Conseil communal donne au Maire quitus de sa gestion. En cas de rejet devenu définitif, le Conseil communal, après en avoir délibéré, peut demander à la Section des Comptes de la Cour Suprême la vérification de l'exécution du budget de la Commune.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-30 Audit externe	D	Méthode : M1
30.1 Portée de l'audit et normes d'audit	D	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence.
30.2 Soumission des rapports d'audit à l'assemblée délibérante de la collectivité	NA	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence.
30.3 Suite donnée aux audits externes	NA	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence.
30.4 Indépendance de l'institution supérieure de contrôle	NU	La SC-CS ne dispose pas d'une autonomie financière. Cependant, cette composante a déjà été évaluée au niveau national. Elle n'a donc pas été utilisée pour cette évaluation.

✓ 30.1 Portée de l'audit et normes d'audit

Cette composante mesure, sur les trois derniers exercices clos, la réalité des audits des rapports financiers des entités de la collectivité sur la base des normes ISSAI ou de normes d'audit nationales cohérentes au cours des trois derniers exercices clos et la capacité de ces audits à faire ressortir toutes les questions importantes, risques systémiques et les risques au niveau des contrôles.

Les audits de la SC-CS s'efforcent de suivre les normes INTOSAI : collecte de l'information, traitement et élaboration du rapport provisoire, contradiction et transmission du rapport définitif suivi de recommandations. Dans le cadre de ses activités, la SC-CS a élaboré des guides de contrôle des collectivités, des EPA, des Partis politiques, un Code d'éthique et de déontologie et a internalisé le manuel de vérification de l'UEMOA élaboré en 2010. Elle applique en outre les principes des guides d'audit comptable et financier pour le secteur public approuvé en 2010.

Cependant, la SC-CS n'a audité aucun rapport financier de la CUK au cours de la période sous revue. Un audit des comptes administratifs de la commune portant sur l'exercice 2019, commandité par la Banque mondiale, a été réalisé par un cabinet externe en 2020, mais il ne concernait que le Projet d'Appui aux Communes Urbaines du Mali (PACUM).

Cette situation correspond à la note D

✓ *30.2. Soumission des rapports d'audit à l'assemblée délibérante de la collectivité*

La composante mesure la rapidité de la présentation à l'assemblée délibérante de la collectivité des rapports financiers par l'institution supérieure de contrôle des finances publiques au titre des trois derniers exercices clos.

Comme la SC-CS n'a audité aucun rapport financier au cours de la période sous revue, aucun rapport d'audit n'a pu être soumis à l'assemblée délibérante de la collectivité.

La note s'établit donc à NA

✓ *30.3 Suite donnée aux audits externes*

La composante mesure la qualité et la rapidité de la réponse officielle donnée par le Conseil municipal aux audits intervenus au cours des trois derniers exercices clos.

Aucun audit externe de la collectivité n'a été conduit au cours des trois derniers exercices et la procédure ne prévoit pas la soumission du rapport par l'ISC au conseil municipal.

La note s'établit donc à NA

✓ *30.4 Indépendance de l'Institution Supérieure de Contrôle (ISC)*

Cette composante évalue l'indépendance de l'institution publique de contrôle chargée des Communes par rapport au pouvoir exécutif des administrations centrales et infranationales. Elle concerne l'organisme de contrôle qui assure la supervision de la commune, qu'il s'agisse de l'ISC ou d'un organisme public de contrôle infranational.

Conformément aux dispositions de la Loi organique 2016-046 du 23/09/2016, le président de la SC-CS est nommé par décret pris en conseil des ministres sur proposition du Président de la Cour Suprême.

Le président de la Cour suprême est nommé par décret du président de la République sur proposition du président de la République. Le président de la République peut relever le président de la SC-CS.

Tableau 22: tableau résumé des exigences du cadre PEFA et des réponses apportées.

Eléments/ Demandes	Satisfait (Oui/Non)	Preuves fournies/ Commentaires
Procédure de nomination du président	Non	Décret pris en conseil des ministres sur proposition du Président de la Cour

Eléments/ Demandes	Satisfait (Oui/Non)	Preuves fournies/ Commentaires
		Suprême (loi organique 2016-046 du 23/09/2016)
Procédure de relèvement du président	Non	Décret pris en conseil des ministres sur proposition du Président de la Cour Suprême (loi organique 2016-046 du 23/09/2016)
Procédure de planification des missions d'audit des rapports financiers	Oui	Elle se fait de manière indépendante des pouvoirs exécutif et législatif à travers le PAV
Organisation de la publication du RELF	Oui	
Procédure d'approbation et d'exécution du budget de la SC-CS	Non	elle obéit aux mêmes principes que les budgets des autres Institutions
Accès illimité aux documents, aux dossiers et aux informations.	Oui	Cette question est réglée par l'article 272 de la loi organique sur la Cour suprême et toute obstruction en la matière exposerait le contrevenant à une amende de 100.000 à 1 000 000 de Francs CFA, délibérée en Chambres réunies de la Section des comptes.

En résumé, au vu des procédures de nomination et de révocation de son président, la SC-CS n'est pas totalement indépendante dans l'exercice des missions qui lui sont assignées et elle n'a pas la maîtrise de son budget. Cependant, en vertu des directives PEFA, l'évaluation de cette composante ne s'applique qu'une fois lorsqu'elle est analysée dans plusieurs évaluations. Comme elle a déjà été évaluée au niveau national, la composante n'a pas été utilisée.

Notation de la composante = NU.

✓ *Réformes en cours*

Dans le cadre des engagements, il est prévu d'ériger la SC-CS en Cour des Comptes. Au Mali, cette réforme n'est possible qu'à la suite d'une révision constitutionnelle.

PI-31. Recommandations de l'assemblée délibérante concernant l'audit

Cet indicateur met l'accent sur l'examen par l'assemblée délibérante de la commune des rapports financiers vérifiés de l'administration, y compris les unités institutionnelles, dans la mesure où, soit a) elles sont tenues par la loi de présenter des rapports d'audit au « pouvoir législatif », soit

b) l'unité à laquelle elles rendent compte ou par laquelle elles sont contrôlées doit répondre aux questions et prendre des mesures pour leur compte.

✓ Période : PI-31.1, 31.2, 31.3 Trois derniers exercices clos

PI-31.4 Dernier exercice clos.

✓ Résumé des notations

Indicateurs et composantes	Note	Explications résumées
PI-31 Recommandations du pouvoir législatif concernant l'audit	NA	Méthode M2
31.1 Calendrier d'examen des rapports d'audit	NA	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence si bien qu'aucun rapport n'a pu être examiné.
31.2 Auditions sur les conclusions de l'audit	NA	Aucun audit conduit sur la période de référence.
31.3 Recommandations concernant l'audit	NA	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence si bien qu'aucun rapport n'a pu être examiné.
31.4 Transparence de l'examen des rapports d'audit	NA	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence si bien qu'aucun rapport n'a pu être examiné.

✓ 31.1 Calendrier d'examen des rapports d'audit

Cette composante s'efforce d'apprécier, sur les trois derniers exercices clos, la rapidité de l'examen des rapports d'audit des états financiers annuels par l'assemblée délibérante.

Aucun audit externe de la Commune, en matière financière, de contrôle de la gestion de l'ordonnateur ou d'audit de la performance, n'a été conduit au cours de la période sous revue.

Aucun rapport d'audit externe n'a été soumis à l'appréciation du Conseil municipal au cours des trois derniers exercices.

La note de la composante est donc NA.

✓ 31.2 Auditions sur les conclusions de l'audit

La composante mesure, sur les trois derniers exercices clos, la fréquence et le degré de « couverture » des auditions relatives aux conclusions des rapports d'audit.

Aucun audit externe de la Commune de Koulikoro, en matière financière, de contrôle de la gestion de l'ordonnateur ou d'audit de la performance, n'a été conduit au cours de la période sous revue.

Aucun rapport d'audit externe n'a pu être soumis à l'appréciation du Conseil municipal au cours de la période sous revue.

La note de la composante est donc NA.

✓ *31.3. Recommandations de l'assemblée délibérante concernant l'audit*

La composante évalue ici, pour les trois derniers exercices clos, l'existence de recommandations par l'assemblée délibérante à l'exécutif de la collectivité.

Aucun audit externe de la Commune de Koulikoro, en matière financière de contrôle de la gestion de l'ordonnateur ou d'audit de la performance, n'a été conduit au cours de la période sous revue.

Aucun rapport d'audit externe n'a pu être soumis à l'appréciation du Conseil municipal au cours de la période sous revue.

La note de la composante est donc NA.

✓ *31.4. Transparence de l'examen des rapports d'audit par l'assemblée délibérante*

La composante s'efforce de mesurer, sur les trois derniers exercices clos, l'accès du public aux rapports d'audit, qu'il s'agisse d'ouverture aux auditions correspondantes ou de disponibilité de l'information via le Web.

Aucun audit externe de la Commune de Koulikoro, en matière de contrôle de la gestion de l'ordonnateur ou d'audit de la performance, n'a été conduit au cours de la période sous revue.

Aucun rapport d'audit externe n'a pu être soumis à l'appréciation du Conseil municipal au cours de la période sous revue.

La note de la composante est donc NA.

3 ANALYSE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE LA GFP

3.1 Forces et faiblesses du système de GFP

Au niveau des forces et les faiblesses, l'évaluation PEFA pour la commune de Koulikoro fait ressortir les constats suivants :

Points forts

- ✓ *Les règles relatives aux transferts budgétaires ont été relativement bien respectées et la composition des transferts ne s'est pas trop écartée du budget initial (écart de moins de 10 % au cours de deux des trois derniers exercices). Les recettes et les dépenses non comptabilisées dans les états financiers de la commune (des centres de santé et des écoles) sont assez faibles (4% des dépenses totales).*
- ✓ *Un rapport annuel présente des informations sur les ressources reçues par les unités opérationnelles de prestations de services.*
- ✓ *Les procédures de préparation du budget sont bien suivies. Le budget primitif (BP) est remis au Conseil municipal au moins deux mois avant le début de l'exercice et le conseil municipal de la commune a toujours adopté le budget avant la fin de l'exercice en cours.*
- ✓ *Des règles claires régissent les ajustements budgétaires en cours d'exercice par l'exécutif et sont généralement appliquées. Elles peuvent cependant autoriser d'importantes réaffectations administratives (voir points faibles). Les services chargés de recouvrer les principaux impôts et taxes de la commune donnent un accès suffisant aux contribuables sur leurs droits et devoirs y compris les voies de recours.*

La recette Perception de la commune reçoit mensuellement les données sur l'ensemble des recettes recouvrées, qui lui sont communiquées par les services des impôts, les régisseurs de recettes. Ces données sont ventilées par type de recettes et consolidées dans un état comparatif de recettes. Les fonds collectés sont quotidiennement reversés au Trésor. Au cours de la période, la commune de Koulikoro a procédé en cours d'année à un ajustement du budget primitif par l'adoption d'une délibération du conseil communal.
- ✓ *La commune n'a pas enregistré de stock d'arriérés pour les trois derniers exercices clos. Les dossiers du personnel et les états de paie sont bien suivis et les ajustements rétroactifs sont faibles. Tous les marchés passés en 2020 ont fait l'objet de mis en concurrence, de manière relativement transparente et certaines informations sont mises à la disposition du public. En cas de litige sur le marché, le plaignant peut s'adresser au Comité de règlement des différends de l'ARMDS.*
- ✓ *Les responsabilités dans le contrôle sont clairement définies (mais un manuel des procédures n'a pas été élaboré) et les engagements sont contrôlés par rapport aux allocations budgétaires approuvées. Les exceptions aux procédures normales sont limitées et justifiées.*

Points faibles

- ✓ *Les transferts à la commune de Koulikoro ne sont pas réalisés sur la base d'un calendrier et ne sont pas effectués de manière régulière. Comme la majorité des collectivités, la commune de Koulikoro soumet ses états financiers annuels au juge des comptes hors du délai de 30 juin prescrit par la loi.*

- ✓ *NB : Ce point faible ne doit pas être imputable à la commune, car elle a toujours adopté et transmis dans le délai imparti les deux comptes (administratif et gestion) au trésor. En réalité, c'est le Trésor qui doit transmettre lesdits comptes à la section des comptes de la Cour suprême.*
- ✓ *Le taux de réalisation des recettes a été très inférieur aux prévisions et la composition des dépenses s'est fortement écartée du budget primitif pour les exercices 2018 et 2019 (respectivement 24,9 % et 22,0 % d'écart) et d'importantes réaffectations ont été effectuées.*
- ✓ *La documentation budgétaire soumise au conseil municipal n'est pas suffisamment exhaustive et la commune n'a pas élaboré de cadre de performance permettant de rendre compte de l'atteinte des objectifs et résultats fixés à travers l'allocation des crédits. Il n'existe donc pas de rapports annuels de performance.*
- ✓ *La Commune respecte la réglementation prévue pour les éléments budgétaires devant être mis à la disposition du public, à savoir l'affichage, la restitution publique et les radios, mais cette information ne peut être vérifiée en l'absence d'un site web*
- ✓ *Selon la mairie, aucun projet d'investissements ne peut être réalisé dans la commune sans au préalable une étude faisabilité, mais les données transmises font ressortir que des analyses économiques n'ont été finalisées pour trois (03) soit 50% des six (06) grands projets d'investissements sélectionnés. La législation autorise la commune à emprunter, mais celle-ci n'utilise pas cette possibilité et cause de la complexité de la procédure d'emprunt et ne dispose donc d'aucune stratégie d'endettement.*
- ✓ *La commune ne fait pas d'analyse de sensibilité macro budgétaire et ne prépare pas d'estimations de l'impact budgétaire des actions proposées, aussi bien au niveau des recettes que des dépenses. Par ailleurs, elle ne dispose pas du détail des montants des arriérés de recettes.*
- ✓ *La commune ne fait pas de prévision de trésorerie pour l'exercice budgétaire et peu d'audit des états de paie : un seul audit a été réalisé en onze ans et aucun au cours des trois dernières années.*
- ✓ *Le contrôle de l'exécution des dépenses n'est pas réalisé sur la base d'une application informatique intégrée. Les marchés passés ne sont pas enregistrés dans une base de données.*
- ✓ *La commune ne dispose pas de service d'audit interne pour contrôler les opérations ex post.*
- ✓ *Les rapports d'exécution budgétaire ne permettent pas une comparaison exhaustive des dépenses exécutées par rapport au budget primitif, car toutes les lignes budgétaires ne sont pas reproduites et ils ne sont pas toujours produits. Les comptes de gestion sont transmis en retard à la Section des comptes par la TRC et la DNTCP. Aucun audit externe n'a été conduit sur la période de référence. La section des comptes ne dispose pas de suffisamment de ressources pour réaliser les tâches qui lui sont dévolues. Le conseil municipal n'a examiné aucun rapport d'audit portant sur la gestion budgétaire de la commune de Koulikoro.*

Les forces et les faiblesses de la gestion des finances publiques de la commune de Koulikoro selon les trois résultats budgétaires sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 23 : Forces et faibles de la commune de Koulikoro selon les 3 résultats budgétaires

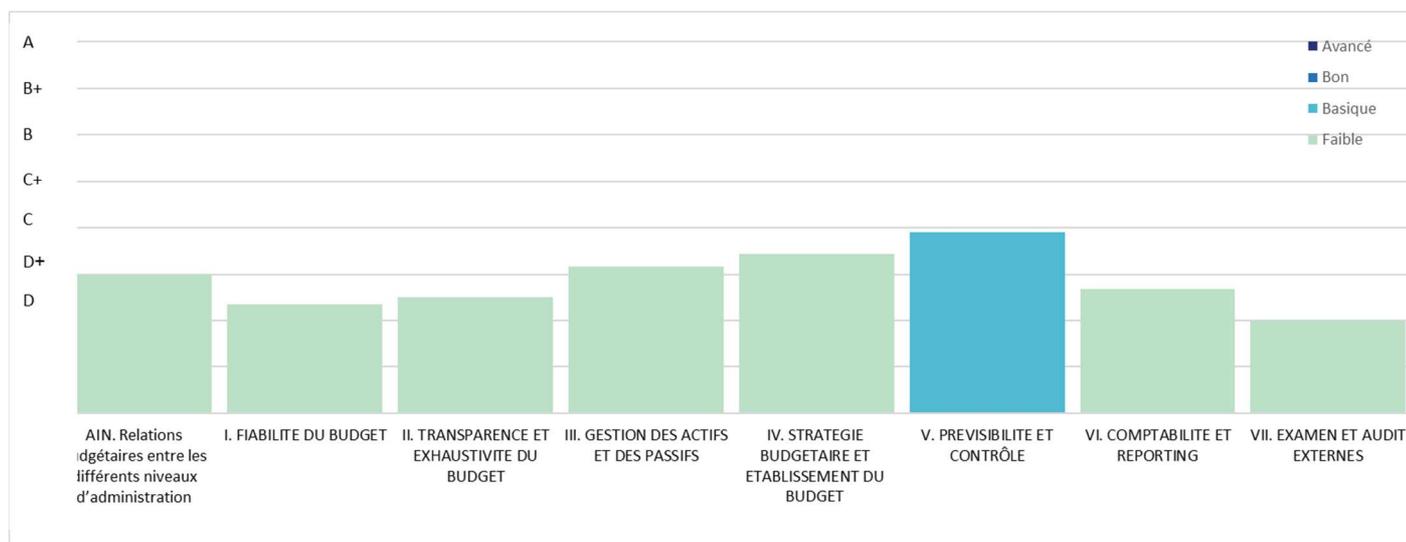
Pilier	Indicateur	1. Discipline budgétaire globale	2. Allocation stratégique des ressources	3. Prestation efficace des services
I. FIABILITE DU BUDGET	PI-1. Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	BASIQUE		
	PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé		FAIBLE	FAIBLE
	PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	FAIBLE		
II. TRANSPARENCE ET EXHAUSTIVITE DU BUDGET	PI-4. Classification du budget		FAIBLE	
	PI-5. Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire		FAIBLE	
	PI-6. Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	BON	BON	
	PI-7. Transferts aux administrations infranationales			
	PI-8. Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de service.			FAIBLE
	PI-9. Accès du public aux principales informations budgétaires			FAIBLE
III. GESTION DES ACTIFS ET DES PASSIFS	PI-10. Établissement de rapports sur les risques budgétaires			
	PI-11. Gestion des investissements publics	FAIBLE	FAIBLE	
	PI-12. Gestion des actifs publics	FAIBLE		
	PI-13. Gestion de la dette			
IV. CYCLE BUDGÉTAIRE	PI-14. Prévisions macroéconomiques et budgétaires	FAIBLE		
	PI-15. Stratégie budgétaire			
	PI-16. Perspective à moyen terme de la budgétisation des dépenses			

Pilier	Indicateur	1. Discipline budgétaire globale	2. Allocation stratégique des ressources	3. Prestation efficace des services
	PI-17. Processus de préparation du budget		BASIQUE	
	PI-18. Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif		BASIQUE	
V. PREVISIBILITE ET CONTRÔLE	PI-19. Gestion des recettes		FAIBLE	FAIBLE
	PI-20. Comptabilisation des recettes		BASIQUE	BASIQUE
	PI-21. Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice.	BASIQUE		BASIQUE
	PI-22. Arriérés de dépenses	FAIBLE		
	PI-23. Efficacité des contrôles des états de paie			FAIBLE
	PI-24. Gestion de la passation des marchés publics			BASIQUE
	PI-25. Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	BON		BON
	PI-26. Audit interne			FAIBLE
VI. COMPTABILITE ET REPORTING	PI-27. Intégrité des données financières			FAIBLE
	PI-28. Rapports budgétaires en cours d'exercice	FAIBLE	FAIBLE	FAIBLE
	PI-29. Rapports financiers annuels			FAIBLE
VII. EXAMEN ET AUDIT EXTERNES	PI-30. Etendue, nature et suivi de la vérification externe			FAIBLE
	PI-31. Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif			

3.2 Analyse détaillée par piliers

L'évaluation PEFA 2021 de la commune de Koulikoro fait ressortir que le pilier ayant la meilleure performance est le pilier V sur la prévisibilité et le contrôle, qui a une performance basique par rapport aux bonnes pratiques internationales. Tous les autres piliers ont une performance **faible**.

Figure 9 : Evaluation intégrée de la performance de la GFP par piliers



HLG - relations budgétaires entre les différents niveaux d'administration

Le pilier relatif aux relations budgétaires entre les différents niveaux d'administration a une performance **faible**.

L'Etat a transféré plus de 90% des crédits prévus à la commune de Koulikoro, mais il n'a pas mis en place un calendrier de versements, lesquels n'ont pas été réalisés de manière régulière au cours. L'Etat malien ne donne pas d'information permettant à la commune d'avoir une prévisibilité et une compréhension des variations sur les crédits transférés.

Les règles relatives au solde budgétaire primaire ont été respectées par la commune conformément à la législation et à la réglementation budgétaire et celle-ci n'a pas cherché à emprunter, notamment en bénéficiant de la garantie de l'Etat.

La commune de Koulikoro a soumis ses états financiers annuels en dehors hors du délai du 30 juin prescrit par la législation malienne.

I. Fiabilité du budget

La crédibilité du budget globale est **faible**.

Les dépenses totales, de même que la composition des dépenses, se sont nettement écartées du budget primitif à cause d'un taux de réalisation des recettes en deçà des prévisions budgétaires.

II. Transparence des finances publiques

La transparence des finances publiques de la commune de Koulikoro est **faible**.

L'élaboration, l'exécution et la présentation du budget sont basées sur la classification économique permettant d'établir des documents cohérents comparables à la norme SFP, mais uniquement sur la base d'une codification à deux chiffres. La documentation budgétaire soumise au conseil municipal n'est pas très étoffée.

Les grands projets d'investissement ont fait l'objet de débats publics au cours du processus budgétaire 2020 et une consultation publique a été conduite en 2020 dans le cadre de l'élaboration du PDESC 2021-2025.

Les recettes des centres de santé et des écoles non comptabilisées dans les états financiers de la commune ne représentent qu'un faible pourcentage des recettes totales et font l'objet d'un rapport qui est transmis à la commune. La commune n'a pas élaboré de cadres de performance des programmes rendant compte de l'atteinte des objectifs et résultats fixés à travers l'allocation des crédits. Elle ne produit pas de rapports annuels de performance.

Des informations annuelles sont publiées sur les activités à mettre en œuvre dans le cadre des politiques ou des programmes de la Commune. Des informations sur les ressources reçues par les unités opérationnelles de prestations de services sont recueillies et enregistrées pour les secteurs de l'éducation et de la santé, ventilées par source des fonds. Un rapport présentant ces informations est établi annuellement. Cependant la Commune de Koulikoro ne met pas suffisamment d'éléments à la disposition du public.

III. Gestion des actifs et des passifs

La gestion des actifs et des passifs de la commune de Koulikoro est **faible**.

Les actifs financiers de la commune se résument à ses avoirs en numéraire. Elle ne contrôle aucune entreprise publique.

la commune de Koulikoro dispose d'un registre foncier qui enregistre l'essentiel des propriétés et des parcelles de terrain et enregistre des informations sur leur utilisation et leur âge, mais ce registre n'est pas exhaustif. Les cessions d'actifs non financiers sont insuffisamment documentées.

La législation malienne autorise la commune à emprunter, mais la commune n'a pas eu recours à cette possibilité et n'a mis aucune stratégie d'endettement en place. La commune ne présente aucun risque budgétaire éventuel significatif.

La commune ne fait pas de prévisions des dépenses d'investissement à moyen terme des réalise peu d'investissements importants. Elle ne dispose pas d'études de faisabilité des grands projets identifiés dans la commune. Seuls deux des cinq grands projets d'investissement ont fait l'objet d'une sélection par une entité extérieure suivant les critères bien définis. Le suivi de la mise en œuvre des investissements est assuré par l'ANICT, les services propres de la mairie, des prestataires privés en fonction des sources de financement.

IV. Stratégie budgétaire et établissement du budget fondés sur des politiques publiques

La performance de l'établissement du budget fondé sur des politiques publiques est **basique**.

La commune de Koulikoro ne dispose pas d'unités budgétaires. Le conseil municipal administre seul l'exécution du budget. Les ajustements budgétaires en cours d'exercice sont importants, mais les règles sont appliquées dans la plupart des cas. Le conseil municipal examine l'exécution du budget de manière détaillée par le CM, mais n'organise pas de débat sur le moyen terme.

Le conseil municipal approuve les procédures d'examen du budget avant les séances tenues à cet effet et les applique. Les procédures comportent la tenue de consultations publiques pour prendre en compte les besoins de la population. Cependant, la commune ne prépare pas de

budget à moyen terme et ne fait pas d'estimations de l'impact budgétaire des modifications proposées sur les prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice budgétaire.

Les BP des trois exercices ont été remis au Conseil municipal deux mois avant le début de l'exercice et le budget a toujours été approuvé avant le début de l'exercice.

V. Prévisibilité et contrôle de l'exécution budgétaire

La prévisibilité et le contrôle de l'exécution budgétaire montrent une performance ***faible***.

Les services chargés de recouvrer les principaux impôts et taxes de la commune informent les contribuables de leurs droits, y compris sur les voies de recours. La recette perception de la commune reçoit mensuellement les données de l'ensemble des recettes recouvrées, qui lui sont communiquées par les régisseurs des recettes. Ces données sont ventilées par type de recettes et consolidées dans un état comparatif de recettes. Cependant le rapprochement incomplet, car il n'y pas de réconciliation avec les arriérés.

La commune n'a pas mis en place de mécanisme pour réduire les risques d'irrégularités liés à la perception des recettes. Elle ne connaît pas non plus le montant des principaux arriérés.

Une séparation appropriée des fonctions est prévue tout au long du processus de dépenses. Les responsabilités sont clairement définies par les textes, mais un manuel des procédures n'a pas encore été élaboré.

Les engagements sont contrôlés par le Maire et le comptable public par rapport aux allocations budgétaires et aux disponibilités de trésorerie. La commune n'établit pas de situation prévisionnelle de trésorerie pour l'exercice budgétaire. En cas de tension sur la trésorerie, des ajustements du budget sont réalisés par le Maire et le comptable public. Les exceptions aux procédures normales sont limitées et justifiées.

Le rapprochement des états de paie et des dossiers du personnel est effectué mensuellement par le délégué du contrôle financier auprès de la commune. Les recrutements et les promotions de personnel sont vérifiés par référence au budget approuvé avant d'être autorisés. Les modifications devant être apportées aux dossiers du personnel et aux états de paie sont effectuées mensuellement et les ajustements rétroactifs sont faibles. Cependant, aucun audit du fichier de la paie n'a été réalisé au cours de la période sous revue.

Les marchés publics sont passés de manière transparente et des informations sont mises à la disposition du public. Tous les marchés passés par la commune ont fait l'objet de mise en concurrence. En cas de litige, le plaignant peut saisir le comité de règlement des différends (CRD) de l'ARMDS.

Les arriérés de paiement sont suivis mensuellement et produits à travers la balance comptable. Par ailleurs, la commune n'a pas enregistré de stock d'arriérés pour les trois derniers exercices clos.

Il n'existe pas de service d'audit interne au sein de la commune de Koulikoro, si bien qu'aucun rapport d'audit n'a été produit.

VI. Comptabilité et reporting

La performance de la comptabilité et du reporting de la commune de Koulikoro est ***faible***.

La commune ne dispose pas de compte bancaire propre. Le comptable public de la commune dispose d'une application informatique développée sous Excel, mais l'ordonnateur et le contrôleur financier ne sont pas connectés à cette application. Le comptable public de la commune enregistre les opérations de recettes et de dépenses, mais il n'enregistre pas toutes les lignes budgétaires et n'utilise pas les comptes d'attente et d'avance. Il ne produit pas non plus de tableaux de flux de trésorerie.

La commune ne produit pas de rapports d'exécution budgétaire en cours d'exercice. Elle transmet ses comptes de gestion à la Cour des comptes au travers de la DNTCP, mais généralement avec retard.

VII. Supervision et audit externes

La supervision et l'audit externe de l'exécution du budget de la commune sont ***faibles***.

La section des comptes de la Cour Suprême ne dispose pas de suffisamment d'autonomie financière pour remplir efficacement ses fonctions et n'a conduit aucun audit sur la période de référence.

4 PROCESSUS DE REFORME DE LA GFP

4.1 Réformes sur la décentralisation au niveau national

Dans le cadre de l'harmonisation et de la modernisation des finances des collectivités territoriales, le Conseil des ministres de l'UEMOA a adopté en juin 2011, la Directive n01/CM/UEMOA/2011 du 24 juin 2011, portant régime financier des collectivités territoriales au sein de l'UEMOA. A cet effet, le Mali a transposé ladite Directive à travers plusieurs textes législatifs et réglementaires notamment le Décret n°2019-0587 du 15 juillet 2019 portant régime financier spécifique des collectivités territoriales et ses textes d'application.

La mise en œuvre des textes transposés depuis 2020 a nécessité l'adaptation des outils de gestion budgétaire et comptable à la nouvelle réforme notamment la relecture de l'Instruction relative à la gestion budgétaire et comptable, l'élaboration de manuel de formation, le déploiement de logiciels de gestion budgétaire et comptable RECODE⁴.

La phase actuelle du DCPND 2017-2021 vise les objectifs ci-après, sur la base des leçons apprises :

- Objectif Général N°1 : Promouvoir le développement territorial équilibré des régions et des pôles urbains
- Objectif Général N°2 : Améliorer la qualité des services rendus par les collectivités territoriales
- Objectif Général N°3 : Renforcer l'accompagnement de l'Etat
- Objectif Général N°4 : Renforcer la gouvernance inclusive du territoire
- Objectif Général N°5 : Améliorer le financement de la décentralisation

L'enracinement du processus de démocratisation à l'échelon territorial d'une part et l'émergence d'une approche de développement durable initié par les acteurs locaux, d'autre part.

La première phase a comporté deux étapes essentielles sur la période 1992-2014 ;

La deuxième phase, sur la période 2005-2014 a permis la pleine mise en œuvre de la décentralisation d'une part, et la consolidation des acquis de la réforme d'autre part. elle est matérialisée par le Document Cadre de Politique nationale de Décentralisation (DCPND).

4.2 Réformes à l'échelon infranational

En matière de réforme GFP au Mali, les communes n'initient pas de réformes spécifiques pour leur localité.

Toutes les réformes applicables aux communes sont préparées au niveau central par les services techniques du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et le ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD), notamment par la Direction Nationale du Trésor et

⁴ Le logiciel RECODE contient les modules suivants : Équipements Marchands. Compta Matière. TDRL. Paie Salaire et Comptabilité (Dépenses / Recettes)

de la Comptabilité publique et la Direction Générale des Collectivités territoriales en rapport avec les services techniques des communes.

Actuellement, la seule réforme en cours au niveau des Collectivités territoriales (CT) est l'opérationnalisation du Décret n°2019-058 du 15 juillet 2019 portant Régime spécifique des CT et ses textes d'applications à savoir :

- l'instruction interministérielle n°001316/MEF-MATD-SG du 26 mars 2021 relative à la gestion budgétaire et comptable des CT ;
- l'arrêté interministériel n°2021-2609/MEF-MATD-SG du 13 juillet 2021 fixant les modalités de création, d'organisation, de fonctionnement et de contrôle des régies d'avance des CT ;
- l'arrêté interministériel n°2020-0323/MEF-MATD-SG du 13 février 2020 fixant la liste des dépenses payables avant ordonnancement préalable des CT ;
- l'arrêté interministériel n°2020-2075/MEF-MATD-SG du 25 septembre 2020 fixant la nomenclature budgétaire des CT ;
- l'arrêté interministériel n°2020- 2077/MEF-MATD-SG du 25 septembre 2020 fixant le plan comptable des CT.

Des modules de formation ont été élaborés pour les ordonnateurs et les comptables pour faciliter l'application effective des différents textes.

Annexe 1 : Tableau récapitulatif des indicateurs de performance

Libellé	2021	Justification
AIN. Relations budgétaires entre les différents niveaux d'administration	D+	
HLG-1 Transferts depuis des niveaux supérieurs d'administration	D+	Méthode de notation M2
HGL 1.1 Transferts exécutés depuis des niveaux supérieurs d'administration (adapté)	C	Les transferts exécutés ont représenté entre 92% et 116% des prévisions budgétaires initiales au cours des deux derniers exercices.
HGL 1.2 Composition des transferts exécutés (adapté)	B	La composition des transferts s'est écartée du budget initial de moins de 10 % au cours des deux derniers exercices.
HGL 1.3 Ponctualité des transferts de niveaux supérieurs d'administration	D	Aucun calendrier pour le versement effectif des fonds n'était en place au cours de la période sous revue et les transferts n'ont pas été alloués de manière équilibrée au long de l'année.
HGL 1.4 Prévisibilité des transferts	D	Il n'existe pas de calendriers des versements permettant une prévisibilité et une compréhension des variations sur les crédits transférés.
HLG-2 Règles budgétaires et suivi de la situation des finances publiques	D+	Méthode de notation M1
HGL 2.1. Règles budgétaires pour les AIN (nouveau)	A	Les règles relatives au solde budgétaire primaire ont été respectées par toutes les communes conformément à la législation et à la réglementation budgétaire.
HGL 2.2 Règles d'endettement pour les AIN	A	Les textes législatifs n'autorisent les communes à emprunter que si elles bénéficient de la garantie de l'Etat. Aucune des communes n'a bénéficié de la garantie auprès de ce guichet et elles n'ont donc pas eu recours à l'emprunt.
HGL 2.3. Suivi des AIN	D	Les preuves fournies par la DNTCP indiquent que la majorité des états financiers des collectivités sont soumis hors du délai de 30 juin prescrit par la loi.
I. Fiabilité du budget	D	
PI-1. Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D	Méthode d'agrégation M1
1.1. Dépenses effectives globales	D	Les dépenses totales exécutées de la commune ont représenté moins de 85 % du montant total des dépenses approuvées inscrites au budget au cours des exercices 2019 et 2020.

Libellé	2021	Justification
PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	D+	Méthode de notation M1
2.1. Composition des dépenses effectives par fonction	NA	Absence de votes et d'exécution par fonctions.
2.2. Composition des dépenses effectives par catégorie économique	D	La composition des dépenses, classées par catégorie économique, s'est écartée du budget primitif de moins de 15% uniquement pour l'exercice 2018 (soit 10,2 %).
2.3. Dépenses financées sur les réserves pour imprévus	B	Les dépenses financées par des réserves pour dépenses imprévues sont restées, en moyenne, comprises entre 3 % et 6 % du budget initial soit 4,1%.
PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D	Méthode de notation M2
3.1. Recettes effectives totales	D	Les recettes exécutées n'atteignent pas 92% des recettes inscrites au budget pour au moins deux des trois exercices.
3.2. Composition des recettes effectives	D	La composition des recettes exécutées s'est écartée du budget initial de plus de 15 % pour au moins deux des trois derniers exercices.
II. Transparence des finances publiques	D	
PI-4. Classification du budget	D	
4.1. Classification du budget	D	L'élaboration, l'exécution et la présentation du budget sont basées sur la classification économique. Ni la classification administrative ni la classification fonctionnelle ne sont utilisées.
PI-5. Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	D	
5.1. Documentation budgétaire	D	La documentation budgétaire soumise au conseil municipal en 2021 ne remplit que deux des quatre éléments de base.
PI-6. Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	D	Méthode de notation M2
6.1. Dépenses non comptabilisées dans les états financiers	D*	Les dépenses des centres de santé non comptabilisées dans les états financiers de la commune représentent 2,9 % des dépenses totales. Celles des écoles ne sont pas connues.
6.2. Recettes non comptabilisées dans les états financiers	D*	Les recettes des centres de santé et des écoles non comptabilisées dans les états financiers de la commune représentent 3,4% des recettes totales. Celles des écoles ne sont pas connues.

Libellé	2021	Justification
6.3. États financiers des unités extrabudgétaires	D*	Les états financiers de la majorité des unités extrabudgétaires doivent être soumis à la commune, dans les neuf mois suivant la fin de l'exercice, mais les états financiers des écoles n'ont pas été transmis.
PI-7. Transferts aux administrations infranationales	NA	Méthode de notation M2
7.1. Système d'affectation des transferts	NA	La commune ne réalise pas de transferts vers des administrations infranationales d'échelon inférieur qui ont des liens financiers directs avec elle.
7.2. Communication en temps voulu d'informations sur les transferts	NA	La commune ne réalise pas de transferts vers des administrations infranationales d'échelon inférieur.
PI-8. Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de service.	D+	Méthode de notation M2
8.1. Plans de performance pour assurer les prestations de services	C	Il existe un ensemble d'indicateurs de performance permettant d'évaluer les services délivrés par la majorité des départements de l'AIN.
8.2. Performance des fonctions de prestation de services	C	Des informations annuelles sont publiées sur les activités menées par la Commune.
8.3. Ressources reçues par les unités de prestation de services	D	L'équipe d'évaluation n'a pas pu disposer de l'exhaustivité des informations des ressources générées directement par les CGS et les centres de santé au titre des exercices 2018, 2019 et 2020. Les rapports ne fournissent que des informations relatives à l'exécution des activités.
8.4. Évaluation de la performance des fonctions de prestation de services	D	Pas de rapports de performance sur les fonctions de prestation de services.
PI-9. Accès du public aux principales informations budgétaires	D	
9.1. Accès du Public aux informations fiscales	D	Seuls trois éléments de base et un élément supplémentaire sont mis à la disposition du public.
PI-9bis Consultation publique	C	Méthode de notation M2
9bis.1 : Consultation publique lors de l'élaboration du budget	C	La consultation publique lors de l'élaboration du budget est conduite avant l'approbation du budget par le conseil de l'AIN. Le processus prévoit suffisamment de temps pour que le public puisse fournir des contributions à chaque phase, mais le dernier projet de budget n'a été soumis suffisamment à temps pour que le public puisse fournir des contributions à chaque phase.

Libellé	2021	Justification
9bis.2 : Consultation publique lors de la conception des programmes de prestation de services	C	Une consultation publique a été conduite en 2020 dans le cadre de la révision du PDESC 2018-2022. Une restitution a eu lieu le 20 avril 2020, mais les principales conclusions tirées du retour des usagers n'ont pas été publiées.
9bis.3 : Consultation publique lors de la planification des investissements	C	Les grands projets d'investissement ont fait l'objet de débats publics au cours du processus budgétaire 2020, mais la commune n'a pas produit de compte rendu des contributions reçues.
III. Gestion des actifs et des passifs	D+	
PI-10. Établissement de rapports sur les risques budgétaires	NA	Méthode de notation M2
10.1. Suivi des entreprises publiques	NA	Pas d'entreprises publiques contrôlées par la Commune.
10.2. Suivi des administrations infranationales	NA	Il n'existe pas un autre niveau de collectivité inférieure à la Commune.
10.3. Passifs éventuels et autres risques budgétaires	NA	Absence risque budgétaire éventuel significatif.
PI-11. Gestion des investissements publics	D+	Méthode de notation M2
11.1. Analyse économique des projets d'investissement	C	Sur les cinq grands projets d'investissements sélectionnés, des analyses économiques ont été finalisées pour trois (03) soit 50% et deux sont en cours de réalisation.
11.2. Sélection des projets d'investissement	C	Deux des cinq grands projets d'investissement ont fait l'objet de sélection par une entité extérieure suivant les critères bien définis.
11.3. Calcul du coût des projets d'investissement	D	Les prévisions concernant le montant total des dépenses d'équipement des grands projets d'investissement, ainsi que les dépenses d'équipement pour l'exercice suivant, ne figurent pas dans les documents budgétaires.
11.4. Suivi des projets d'investissement	D*	Le suivi de la mise en œuvre des investissements est assuré par l'ANICT, les services propres de la mairie, des prestataires privés en fonction des sources de financement, mais les informations concernant leur mise en œuvre ne sont pas publiées. Aucune information n'a été transmise sur le suivi du cout total et l'avancement des projets.
PI-12. Gestion des actifs publics	D+	Méthode de notation M2
12.1. Suivi des actifs financiers	C	Les actifs financiers de la commune se résument aux avoirs en numéraire tenus dans les documents comptables (journal et balance comptable).
12.2. Suivi des actifs non financiers	D*	La commune tient un registre des immobilisations corporelles qu'elle détient et recueille des informations partielles sur leur utilisation et leur âge, mais il

Libellé	2021	Justification
		n'a pas été possible de déterminer si les registres sont complets et à jour pour tous les actifs significatifs requis.
12.3. Transparence de la cession des actifs	C	Les opérations sur les transferts et les cessions sont reportées dans les comptes de gestion établis par le comptable public de la DNTCP. Elles ne sont pas toujours suffisamment documentées.
PI-13. Gestion de la dette	NA	Méthode de notation M2.
13.1. Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties	NA	La législation en vigueur autorise la commune à emprunter. Cependant, la Commune n'a mis aucune stratégie d'endettement en place.
13.2. Approbation de la dette et des garanties	NA	La législation en vigueur autorise la commune à emprunter. Cependant, la Commune n'a mis aucune stratégie d'endettement en place.
13.3. Stratégie de gestion de la dette	NA	La commune ne dispose pas d'une stratégie de gestion de la dette.
IV. Stratégie budgétaire et établissement du budget fondés sur les politiques publiques	D+	
PI-14. Prévisions macroéconomiques et budgétaires	D+	Méthode de notation M2
14.1. Prévisions macroéconomiques	C	Les prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice en cours sont fondées sur des informations sur les transferts, les recettes et les affectations de dépenses.
14.2. Prévisions budgétaires	C	La CUK prépare des estimations de l'impact budgétaire de la plupart des modifications proposées à la politique de recettes et de dépenses pour l'exercice budgétaire.
14.3. Analyse de sensibilité macrobudgétaire	D	Il n'existe pas d'estimations des dépenses et des recettes en N+2 et N+3.
14.4 Cohérence du budget avec les estimations des années antérieures	NA	Il n'existe pas d'estimations pluriannuelles faites en dépenses et en recettes lors de l'élaboration des budgets des années antérieures.
PI-17. Processus de préparation du budget	C	Méthode de notation M2
17.1. Calendrier budgétaire	D	La Commune urbaine de Koulikoro ne dispose pas d'unités budgétaires. Il n'est donc pas possible de mettre en place un calendrier budgétaire.
17.2. Directives pour la préparation du budget	D	Aucune directive précise n'a été établie dans le cadre de la préparation du budget.
17.3. Présentation du budget au pouvoir législatif	A	Les BP des trois exercices ont bien été remis au Conseil municipal deux mois avant le début de l'exercice.

Libellé	2021	Justification
PI-18. Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif	D+	Méthode de notation M1
18.1. Portée de l'examen des budgets	C	Le conseil municipal effectue un examen détaillé du budget, mais n'organise pas de débat sur le moyen terme.
18.2. Procédures d'examen des budgets par le pouvoir législatif	C	Le conseil municipal approuve les procédures d'examen du budget avant les séances tenues à cet effet et les applique. Les procédures comportent des dispositions pour la tenue de consultations publiques, mais ne prévoient pas des modalités détaillées d'organisation internes, tels que les comités, l'appui technique et les procédures de négociation.
18.3. Calendrier d'approbation des budgets	A	Le conseil municipal de la commune a adopté avant le 31.12.n-1 les budgets des exercices 2018, 2019 et 2020.
18.4. Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif	D	La CUK n'est pas parvenue à exécuter le budget conformément aux montants qui avaient été approuvés, ce qui a nécessité d'apporter des amendements au budget approuvé en cours d'exercice et de voter par un budget rectificatif.
V. Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget	C	
PI-19. Gestion des recettes	C	Méthode de notation : M2
19.1. Droits et obligations en matière de recouvrement des recettes	NA	La plupart des recettes fiscales de la commune sont collectées et administrées à l'échelon national.
19.2. Gestion des risques liés aux recettes	C	Les propriétés et les parcelles de terrain sont enregistrées dans le registre foncier, qui n'est pas nécessairement complet.
19.3. Audits et enquêtes concernant les recettes	NA	Les services chargés de recouvrer les principaux impôts et taxes de la commune n'ont pas de démarche structurée et systématique pour évaluer et hiérarchiser les risques d'irrégularités, mais la plupart des recettes fiscales de la commune sont collectées et administrées à l'échelon national.
19.4. Suivi des arriérés de recettes	NA	Il n'a pas été possible de disposer du détail des montants des principaux arriérés de recettes, mais la plupart des recettes fiscales de la commune sont collectées et administrées à l'échelon national.
PI-20. Comptabilisation des recettes	C+	Méthode de notation M1
20.1. Informations sur le recouvrement des recettes	A	La recette-perception de la commune reçoit au minimum tous les mois des données de l'ensemble des recettes recouvrées, qui lui sont communiquées

Libellé	2021	Justification
		par les services impôts, les régisseurs de recettes. Ces données sont ventilées par type de recettes et consolidées dans un état comparatif de recettes.
20.2. Transfert des recettes recouvrées	B	Les services des impôts chargés de recouvrer la plupart des recettes de la commune procèdent au transfert des fonds collectés quotidiennement au Trésor et hebdomadairement à la commune.
20.3. Rapprochement des comptes de recettes	C	Le rapprochement des comptes de recettes est incomplet (pas de réconciliation avec les arriérés).
PI-21. Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice.	C	Méthode de notation : M2.
21.1. Consolidation des soldes de trésorerie	C	La plupart des soldes de trésorerie sont consolidés sur une base mensuelle.
21.2. Prévisions de trésorerie et suivi	D	Il n'existe pas une situation prévisionnelle de trésorerie pour l'exercice budgétaire.
21.3. Informations sur les plafonds d'engagement	B	La commune dispose d'informations fiables sur les plafonds d'engagement des dépenses de fonctionnement, qui représentent la plupart des dépenses, au moins un semestre à l'avance.
21.4. Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice	C	La Commune urbaine de Koulikoro n'est pas en mesure d'exécuter son budget conformément aux montants votés par le CM et doit fréquemment procéder à des amendements qui sont ensuite régularisés par un budget rectificatif.
PI-22. Arriérés de dépenses	D	Méthode de notation : M1
22.1. Stock d'arriérés de dépenses	D*	La commune n'enregistre pas les arriérés de dépenses par rapport à la date de liquidation.
22.2. Suivi des arriérés de dépenses	D	Les arriérés de paiement ne sont suivis que par rapport à la prise en charge et non de la liquidation.
PI-23. Efficacité des contrôles des états de paie	C+	Méthode de notation : M1
23.1. Intégration des états de paie et des dossiers du personnel	B	Les états de paie sont étayés par l'ensemble des documents qui recensent toutes les modifications apportées chaque mois aux dossiers du personnel, et sont vérifiés par rapport aux données des états de paie du mois précédent. Le recrutement et la promotion du personnel sont fondés sur une liste de postes approuvés.
23.2. Gestion des modifications apportées aux états de paie	C	Les modifications devant être apportées aux dossiers du personnel et aux états de paie sont effectuées au minimum tous les mois, généralement assez

Libellé	2021	Justification
		tôt pour les paiements du mois suivant. Les ajustements rétroactifs peuvent cependant représenter plus de 25% de la masse salariale.
23.3. Contrôle interne des états de paie	C	Il existe des règles et des procédures claires pour apporter des modifications aux dossiers du personnel et de la paie, et, par conséquent, une piste d'audit.
23.4. Audit des états de paie	B	Un audit des états de paie couvrant toutes les entités de la CUK a été effectué en 2019.
PI-24. Gestion de la passation des marchés publics	D	Méthode de notation : M2
24.1. Suivi de la passation des marchés	D	La mairie dispose de dossiers contenant des informations sur les marchés attribués par la mairie, mais les données peuvent être considérées comme exactes et complètes pour moins de la majorité des marchés.
24.2. Méthodes de passation des marchés	D	La valeur totale des marchés attribués par des méthodes fondées sur une mise en concurrence en 2020 représente moins de 60% de la valeur totale des marchés.
24.3. Accès du public aux informations sur la passation des marchés	D	Seuls deux éléments d'informations sur les marchés passés représentant la plupart des marchés sont complets et fiables et mis à la disposition du public en temps voulu.
24.4. Instruction des plaintes concernant la passation des marchés	NU	Le comité de règlement des différends (CRD) de l'ARMDS concernant la passation des marchés satisfait tous les critères. Cependant, cette composante a déjà été évaluée au niveau national. Elle n'a donc pas été utilisée pour cette évaluation.
PI-25. Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	B	Méthode de notation : M2
25.1. Séparation des tâches	C	Une séparation appropriée des fonctions est prévue tout au long du processus de dépenses. Les responsabilités sont clairement définies. Cependant, il n'existe pas de manuel des procédures.
25.2. Efficacité du contrôle des engagements de dépenses	C	Des mesures de contrôle des engagements de dépenses ont été établies, mais n'offrent qu'une couverture et une efficacité partielles.
25.3. Respect des règles et procédures de paiement	A	Les exceptions aux procédures normales sont limitées et justifiées.
PI-26. Audit interne	NA	Méthode : M1
26.1. Portée de l'audit interne	NA	Il n'existe pas de service d'audit interne au sein de la commune de Koulikoro.
26.2. Nature des audits et normes appliquées	NA	En l'absence d'unité d'audit interne, cette dimension n'est pas applicable.

Libellé	2021	Justification
26.3. Exécution d'audits internes et rapports d'audit	NA	En l'absence d'unité d'audit interne, cette dimension n'est pas applicable.
26.4. Suite donnée aux audits internes	NA	En l'absence d'unité d'audit interne, cette dimension n'est pas applicable.
VI. Comptabilité et reporting	D+	
PI-27. Intégrité des données financières	D	Méthode de notation M2
27.1. Rapprochement des comptes bancaires	NA	La Commune urbaine de Koulikoro ne possède pas de compte bancaire propre. Les comptes bancaires de la commune sont gérés par le comptable public.
27.2. Comptes d'attente	D*	Aucune information sur les comptes d'attente n'a été transmise par le comptable public de la commune, qui les gère.
27.3. Comptes d'avances	D*	Aucune information sur les comptes d'avance n'a été transmise par le comptable public de la commune qui les gère.
27.4. Processus en place pour assurer l'intégrité des données financières	D	Excel est le principal logiciel utilisé pour assurer la gestion des finances publiques de la commune et il n'a pas été développé d'application permettant d'enregistrer les accès et les modifications des enregistrements.
PI-28. Rapports budgétaires en cours d'exercice	D+	Méthode de notation M1
28.1. Portée et comparabilité des rapports	D	La couverture et la classification des données permettent d'effectuer des comparaisons directes avec le budget initial selon la classification économique avec un certain niveau d'agrégation. Mais la couverture et la classification des données ne permettent pas d'effectuer des comparaisons directes avec le budget initial pour les principales lignes administratives.
28.2. Calendrier de publication des rapports	D	Les rapports d'exécution budgétaires ne sont accompagnés ni d'analyse ni de commentaires.
28.3. Exactitude des rapports	C	L'exactitude des données peut soulever des préoccupations. Les données sont utiles pour l'analyse de l'exécution du budget. Les données sur les dépenses sont saisies au moins au stade du paiement. Aucune analyse semestrielle de l'exécution du budget n'est réalisée.
PI-29. Rapports financiers annuels	D+	Méthode de notation M1
29.1. Exhaustivité des rapports financiers annuels	C	Respect des règlements de comptabilité. Absence de tableaux de flux de trésorerie.

Libellé	2021	Justification
29.2. Rapports financiers soumis à des audits externes	D	Transmission au-delà des délais des comptes de gestion à la Cour des comptes par la DGTCP.
29.3. Normes comptables	C	Les normes comptables sont stables, claires et respectées par la CUK. Les commentaires des variations avec les grandes normes internationales ne sont pas du ressort de la CUK.
VII. Supervision et audit externes	D	
PI-30. Etendue, nature et suivi de la vérification externe	D	Méthode : M1
30.1. Portée de l'audit et normes d'audit	D	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence.
30.2. Soumission de rapports d'audit au pouvoir législatif	NA	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence.
30.3. Suite donnée aux audits externes	NA	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence.
30.4. Indépendance de l'institution supérieure de contrôle des finances publiques	NU	La SC-CS ne dispose pas d'une autonomie financière. Cependant, cette composante a déjà été évaluée au niveau national. Elle n'a donc pas été utilisée pour cette évaluation.
PI-31. Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	NA	Méthode M2
31.1. Calendrier d'examen des rapports d'audit	NA	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence si bien qu'aucun rapport n'a pu être examiné.
31.2. Auditions sur les conclusions de l'audit	NA	Aucun audit conduit sur la période de référence.
31.3. Recommandations du pouvoir législatif concernant l'audit	NA	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence si bien qu'aucun rapport n'a pu être examiné.
31.4. Transparence de l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif	NA	Aucun audit n'a été conduit sur la période de référence si bien qu'aucun rapport n'a pu être examiné.

Annexe 2 : Sources d'information

Annexe 2A : Documentation collectée

- HLG-1
 - Compte de gestion 2019.docx
 - Compte de gestion 2019.pdf
 - Compte gestion 2018.pdf
 - Compte gestion 2020.pdf
 - Gestion de fonds adars.pdf
 - PDESC 2018.pdf
 - PDESC 2018-2022. Revisé.pdf
- HLG-2
 - Compte de gestion 2019.pdf
 - Compte gestion 2018.pdf
 - Compte gestion 2020.pdf
 - Rapport bilan mi-parcours PDESC 2018-2022.pdf
 - Rapport d'activités 1er semestre 2018.pdf
- PI-1
 - Budget primitif 2019.pdf
 - Budget primitif 2020.pdf
 - Budget primitif 2018.pdf
 - Budget primitif 2021.pdf
 - Compte de gestion 2019.pdf
 - Compte gestion 2018.pdf
 - Compte gestion 2020.pdf
- PI-2
 - Budget primitif 2018.pdf
 - Budget primitif 2021.pdf

- Compte administratif 2018.pdf
- Compte administratif 2020.pdf
- Compte de gestion 2019.pdf
- Compte gestion 2018.pdf
- Compte gestion 2020.pdf
- PI-3
 - Budget primitif 2018.pdf
 - Budget primitif 2021.pdf
 - Compte administratif 2018.pdf
 - Compte administratif 2020.pdf
 - Compte de gestion 2019.pdf
 - Compte gestion 2018.pdf
 - Compte gestion 2020.pdf
- PI-4
 - Compte administratif 2020.pdf
- PI-5
 - Budget primitif 2021.pdf
- PI-8
 - Budget primitif 2021.pdf
 - Compte de gestion 2019.pdf
 - Compte gestion 2018.pdf
 - Compte gestion 2020.pdf
 - Gestion de fonds adars.pdf
 - Rapport bilan mis-parcourt PDESC 2018-2022.pdf
- PI-9
 - Compte administratif 2020.pdf
 - Compte gestion 2020.pdf
 - Rapport d'audit et analyse cycle des recettes.pdf
 - Rapport d'audit pacom 2019 2.pdf
 - Rapport d'audit pacom 2019.pdf

- PI-9 bis
 - Pv 4eme session ordinaire du conseil communal 2017.pdf
 - Pv 4eme session ordinaire conseil communal.pdf
 - Pv consultation budget primitif 2020.pdf
 - Pv consultation des conseil sur l'avant projet de budget primitif.pdf
 - Pv debat public du budget primitif 2018.pdf
 - Pv restitution du budget primitif 2019.pdf
 - Pv restitution du compte administratif .pdf
 - Rapport du controle citoyen pour l'accès a l'eau potable.pdf
 - Rapport restitution publique compte administratif 2020.pdf
- PI-10
 - Compte gestion 2020.pdf
- PI-11
 - PDESC 2018.pdf
 - Pdsec 2018-2022. Revisé.pdf
 - Projets majeurs a realiser court et moyen termes.pdf
- PI-12
 - Compte gestion 2020.pdf
 - Plan de gestion des patrimoines 2019-2021.pdf
- PI-14
 - Budget primitif 2021.pdf
 - PDESC 2018.pdf
 - Pdsec 2018-2022. Revisé.pdf
 - Plan d'amélioration des ressources 2018.pdf
 - Pti 2018-2020.pdf
- PI-17
 - Calendrier budgétaire ct.jpg
 - Decision approbation de la deliberation n°001 du conseil communal cmpte adm 2018.pdf
 - Decision approbation budget primitif 2021.pdf

- Decision approbation deliberation n°001 conseil communal et compte adm 2020.pdf
- Decision approbation deliberation n°001 du conseil communal et compte adm 2018.pdf
- Decision deliberation n° 023 du conseil communal budgt prim 2018.pdf
- Deliberation budget primitif 2020.pdf
- Deliberation n°001 du compte administratif 2018.pdf
- PI-18
 - Decision approbation de la deliberation n°001 du conseil communal cmpte adm 2018.pdf
 - Decision approbation budget primitif 2021.pdf
 - Decision approbation deliberation n°001 conseil communal et compte adm 2020.pdf
 - Decision approbation deliberation n°001 du conseil communal et compte adm 2018.pdf
 - Decision deliberation n° 023 du conseil communal budgt prim 2018.pdf
 - Deliberation budget primitif 2020.pdf
 - Deliberation n°001 du compte administratif 2018.pdf
 - Manuel de procedure de gestion propre pour la mairie.pdf
 - Pv 4eme session ordinaire du conseil communal 2017.pdf
 - Pv 4eme session ordinaire conseil communal.pdf
 - Pv consultation budget primitif 2020.pdf
 - Pv consultation des conseil sur l'avant projet de budget primitif.pdf
 - Pv debat public du budget primitif 2018.pdf
 - Pv restitution du budget primitif 2019.pdf
 - Pv restitution du compte administratif .pdf
- PI-19
 - Compte de gestion 2019.pdf
 - Compte gestion 2018.pdf
 - Compte gestion 2020.pdf

- PI-20
 - Compte de gestion 2019.pdf
 - Compte gestion 2018.pdf
 - Compte gestion 2020.pdf
- PI-22
 - Compte de gestion 2019.pdf
 - Compte gestion 2018.pdf
 - Compte gestion 2020.pdf
- PI-23
 - Liste du personnel fonctionnaire.pdf
- PI-24
 - Plan de passation des marches 2020 actualise.pdf
- PI-25
 - Organigramme.pdf
- PI-28
 - Compte administratif 2018.pdf
 - Compte administratif 2020.pdf
 - Compte de gestion 2019.pdf
 - Compte gestion 2018.pdf
 - Compte gestion 2020.pdf
- PI-30
 - Rapport d'audit et analyse cycle des recettes.pdf
 - Rapport d'audit pacom 2019 2.pdf
 - Rapport d'audit pacom 2019.pdf

La documentation collectée est disponible sur le lien suivant

https://drive.google.com/drive/folders/1TpJ-KdS7fWr_BA9qU1TiFlye1YXKRDoR?usp=sharing

Annexe 2B : Liste des personnes rencontrées

N°	Prénoms et Noms	Fonctions/Structures	Téléphone
1	Yacouba KANE	2 ^{ème} Adj au Mairie	76 04 17 38
2	Mariam DOUMBIA	Centre des Impôts	74 04 88 04
3	Seydou DIARRA	Président C G S	77 50 42 49
4	Aboubacar SINGARE	Président C G S	79 26 54 33
5	Moussa COULIBALY	Coord chef quartier	75 05 15 90
6	Tiessama TRAORE	Comptable C S B	76 05 34 96
7	Mamadou KEBE	C D P	76 17 63 04
8	Amara SYLLA	Budget- koro	75 15 20 11
9	DR Souleymane DIOBANA	DTC kolebougou	76 22 73 51
10	Hamadoun HAMA	D C M P Adjt koulikoro	76 37 12 81
11	Mathieu TEMBELY	D R C F -K koro	78 66 39 23
12	Ibrahim KANE	D T C CSCOM k KORO	79 22 27 44
13	DR Bazoumana SANGARE	DTC CSCOM Souban	79 01 47 92
14	Aliou Moussa TAMBOURA	3 ^{ème} Adjt au Mairie	79 19 86 08
15	Salif KONE	Chargé de mandatement	76 33 33 09
16	Amadou COULIBALY	Contrôleur Techn/ANI	96 80 62 18
17	Lassana DOUMBIA	Chef de Dir/trésor k koro	76 38 34 62
22	Mahawa DIARRA	Chef service COM	76 24 51 17
23	Mariam COULIBALY	Préfet Koulikoro	83 19 19 13
24	Ousmane KEITA	2 ^{ème} Adjt préfet	75 04 06 36
25	Nouman KOUMARE	Chargé Etat civil	76 14 06 36

N°	Prénoms et Noms	Fonctions/Structures	Téléphone
26	Moussa D TRAORE	Responsable Financier	76 41 49 08
27	Sekou MACALOU	Régisseur des recettes	76 18 87 18
28	Boubacar TRAORE	Régisseur de dépenses	75 44 21 63
29	Baba DIALLO	Collecteur CUK	70 95 64 54
30	Kaly BAGAYOKO	SEGAL	74 46 15 96
34	Mamadou B TRAORE	1 ^{er} Adjt du Maire	74 75 81 42
35	Bakoroba KANE	Mairie de Koulikoro	
36	Mohamed KEITA	Chef service Adj F	
37	Mamadou Z KEITA	Budget K Koro	66 49 32 31
38	Yacouba DIARRA	Président CGS	91 96 41 38
39	Youssef BABA	Chef SDMS/Koulikoro	76 23 82 97

Annexe 3A : Calcul des écarts budgétaires

Calcul des écarts budgétaires pour les indicateurs HLG

Données pour l'exercice 2018

Chapitre Économique	Prévu	Réalisé	Budget Ajusté	Différence	Valeur Absolue	Pourcentage
Rémunération des salariés	1 063 569 600	1 077 305 975	1 018 895 893	58 410 081.6	58 410 081.6	5.7%
Utilisation de biens et services	89 450 000	81 552 479	85 692 782	-4 140 302.8	4 140 302.8	4.8%
Consommation de capital fixe	231 760 270	184 550 191	222 025 514	-37 475 323.2	37 475 323.2	16.9%
Intérêts	0	0	-	0.0	0.0	-
Subventions	9 950 730	5 168 480	9 532 764	-4 364 283.9	4 364 283.9	45.8%
Dons	0	0	-	0.0	0.0	-
Prestations sociales	150 000 000	147 305 699	143 699 466	3 606 232.6	3 606 232.6	2.5%
Autres charges	79 410 270	60 038 352	76 074 756	-16 036 404.2	16 036 404.2	21.1%
Dépense totale	1 624 140 870	1 555 921 176	1 555 921 176	0.0	124 032 628.3	8.0%
Décomposition de la variation		95.8%				8.0%

Données pour l'exercice 2019

Chapitre Économique	Prévu	Réalisé	Budget Ajusté	Différence	Valeur Absolue	Pourcentage
Rémunération des salariés	1 092 583 886	1 069 720 973	647 968 791.6	421 752 181.4	421 752 181.4	65.1%
Utilisation de biens et services	213 979 915	73 783 876	126 903 122.7	-53 119 246.7	53 119 246.7	41.9%
Consommation de capital fixe	769 736 448		456 500 596.9	-456 500 596.9	456 500 596.9	100.0%
Intérêts	0	0	0.0	0.0	0.0	-
Subventions	9 768 113	5 465 929	5 793 086.0	-327 157.0	327 157.0	5.6%
Dons	0	0	0.0	0.0	0.0	-
Prestations sociales	173 428 668	219 675 850	102 853 763.3	116 822 086.7	116 822 086.7	113.6%
Autres charges	98 037 432	29 514 901	58 142 168.5	-28 627 267.5	28 627 267.5	49.2%
Dépense totale	2 357 534 462	1 398 161 529	1 398 161 529.0	0.0	1 077 148 36.0	
Décomposition de la variation		59.3%				77.0%

Données pour l'exercice 2020

Chapitre Économique	Prévu	Réalisé	Budget Ajusté	Différence	Valeur Absolue	Pourcentage
Rémunération des salariés	1 291 900 000	1 421 215 705	885 555 718.6	535 659 986.4	535 659 986.4	60.5%
Utilisation de biens et services	213 979 915	42 511 648	146 676 319.7	-104 164 671.7	104 164 671.7	71.0%
Consommation de capital fixe	789 547 525	54 068 202	541 209 324.2	-487 141 122.2	487 141 122.2	90.0%
Intérêts	0	0	0.0	0.0	0.0	-
Subventions	9 768 113	4 660 000	6 695 725.9	-2 035 725.9	2 035 725.9	30.4%
Dons	0	0	0.0	0.0	0.0	-
Prestations sociales	230 000 000	276 001 464	157 657 570.5	118 343 893.5	118 343 893.5	75.1%
Autres charges	117 848 509	20 118 986	80 781 346.1	-60 662 360.1	60 662 360.1	75.1%
Dépense totale	2 653 044 062	1 818 576 005	1 818 576 005.0	0.0	1 308 007 759.8	
Décomposition de la variation		68.5%				71.9%

Calcul des écarts budgétaires pour les indicateurs PI-1 et P1-2

Année 2018 (en FCFA et en %)

Chapitre économique	Prévu	Réalisé	Budget Ajusté	Différence	Valeur Absolue	Pourcentage
Rémunération des salariés	1 063 569 600	1 077 305 975	1 018 895 893	58 410 081.6	58 410 081.6	5.7%
Utilisation de biens et services	89 450 000	81 552 479	85 692 782	-4 140 302.8	4 140 302.8	4.8%
Consommation de capital fixe	231 760 270	184 550 191	222 025 514	-37 475 323.2	37 475 323.2	16.9%
Intérêts	-	-	-	0.0	0.0	-
Subventions	9 950 730	5 168 480	9 532 764	-4 364 283.9	4 364 283.9	45.8%
Dons	-	-	-	0.0	0.0	-
Prestations sociales	150 000 000	147 305 699	143 699 466	3 606 232.6	3 606 232.6	2.5%
Autres charges	79 410 270	60 038 352	76 074 756	-16 036 404.2	16 036 404.2	21.1%
Dépense allouée	1 546 071 270	1 465 291 973	1 465 291 973	0.0	149 672 527.1	10.2%
Imprévus	78 069 600	90 629 203				
Dépense totale	1 624 140 870	1 555 921 176				
Décomposition de la variation		95.8%				10.2%

Données pour l'exercice 2019

Chapitre économique	Prévu	Réalisé	Budget Ajusté	Différence	Valeur Absolue	Pourcentage
Rémunération des salariés	1 092 583 886	1 069 720 973	647 968 791.6	421 752 181.4	421 752 181.4	65.1%
Utilisation de biens et services	213 979 915	73 783 876	126 903 122.7	-53 119 246.7	53 119 246.7	41.9%
Consommation de capital fixe	769 736 448		456 500 596.9	-456 500 596.9	456 500 596.9	100.0%
Intérêts	-	-	0.0	0.0	0.0	-
Subventions	9 768 113	5 465 929	5 793 086.0	-327 157.0	327 157.0	5.6%
Dons	-	-	0.0	0.0	0.0	-
Prestations sociales	173 428 668	219 675 850	102 853 763.3	116 822 086.7	116 822 086.7	113.6%
Autres charges	98 037 432	29 514 901	58 142 168.5	-28 627 267.5	28 627 267.5	49.2%
Dépense allouée	2 267 105 794	1 315 855 617	1 315 855 617.0	0.0	1 060 897 487.9	
Imprévus	90 428 668	82 305 912				
Dépense totale	2 357 534 462	1 398 161 529				
Décomposition de la variation		59.3%				80.6%

Données pour l'exercice 2020

Chapitre économique	Prévu	Réalisé	Budget Ajusté	Différence	Valeur Absolue	Pourcentage
Rémunération des salariés	1 291 900 000	1 421 215 705	885 555 718.6	535 659 986.4	535 659 986.4	60.5%
Utilisation de biens et services	213 979 915	42 511 648	146 676 319.7	-104 164 671.7	104 164 671.7	71.0%
Consommation de capital fixe	789 547 525	54 068 202	541 209 324.2	-487 141 122.2	487 141 122.2	90.0%
Intérêts	-	-	0.0	0.0	0.0	-
Subventions	9 768 113	4 660 000	6 695 725.9	-2 035 725.9	2 035 725.9	30.4%
Dons	-	-	0.0	0.0	0.0	-
Prestations sociales	230 000 000	276 001 464	157 657 570.5	118 343 893.5	118 343 893.5	75.1%
Autres charges	117 848 509	20 118 986	80 781 346.1	-60 662 360.1	60 662 360.1	75.1%
Dépense allouée	2 558 044 062	1 731 122 823	1 731 122 823.0	0.0	1 261 247 985.4	
Imprévus	95 000 000	87 453 182				
Dépense totale	2 653 044 062	1 818 576 005				
Décomposition de la variation		68.5%				72.9%

Annexe 3B : Calcul des écarts budgétaires pour l'indicateur P1-3

Données pour l'exercice 2018 (en FCFA en en %)

Chapitre économique	Prévu	Réalisé	Budget Ajusté	Différence	Valeur Absolue	Pourcentage
Recettes fiscales						
Impôts sur les personnes	20 000 000	3 679 909	14295807.4	-10 615 898.4	10 615 898.4	74.3%
Impôts liés à l'activité	101 969 600	116 570 184	72 886 888.1	43 683 295.9	43 683 295.9	59.9%
Impôts et taxes assimilés	25 061 750	9 275 170	17 913 897.6	-8 638 727.6	8 638 727.6	48.2%
Autres impôts et taxes	60 000 000	26 974 050	42 887 422.2	-15 913 372.2	15 913 372.2	37.1%
Produit des services du domaine et ventes diverses						
Ventes de récoltes et de produits forestiers	-	-	0.0	0.0	0.0	-

Chapitre économique	Prévu	Réalisé	Budget Ajusté	Différence	Valeur Absolue	Pourcentage
Redevances et recettes d'utilisation du domaine	19 250 000	5 919 500	13 759 714.6	-7 840 214.6	7 840 214.6	57.0%
Prestation de services	7 600 000	3 063 500	5 432 406.8	-2 368 906.8	2 368 906.8	43.6%
Autres produits de gestion courante	4 420 000	1 701 625	3 159 373.4	-1 457 748.4	1 457 748.4	46.1%
Autres recettes						
Produits des cessions	80 000 000	68 910 640	57 183 229.6	11 727 410.4	11 727 410.4	20.5%
Résultat patrimonial	14 341 188	-	10 250 943.1	-10 250 943.1	10 250 943.1	100.0%
Total des reliquats	500 000	2 032 500	357 395.2	1 675 104.8	1 675 104.8	468.7%
Total des recettes	333 142 538	238 127 078	238 127 078.0	0.0	114 171 622.2	
Exécution des recettes						71.5%
Décomposition de la variation						47.9%

Données pour l'exercice 2019

Chapitre économique	Prévu	Réalisé	Budget Ajusté	Différence	Valeur Absolue	Pourcentage
Recettes fiscales						
Impôts sur les personnes	32 945 925	2 959 830	23 102 901.0	-20 143 071.0	20 143 071.0	87.2%
Impôts liés à l'activité	141 692 785	103 216 463	99 360 220.8	3 856 242.2	3 856 242.2	3.9%
Impôts et taxes assimilés	36 821 750	22 728 400	25 820 772.8	-3 092 372.8	3 092 372.8	12.0%
Autres impôts et taxes	59 675 000	90 473 200	41 846 316.9	48 626 883.1	48 626 883.1	116.2%
Produit des services du domaine et ventes diverses						
Ventes de récoltes et de produits forestiers	-	-	0.0	0.0	0.0	-
Redevances et recettes d'utilisation du domaine	19 600 000	13 952 500	13 744 244.8	208 255.2	208 255.2	1.5%
Prestation de services	5 950 000	4 554 000	4 172 360.0	381 640.0	381 640.0	9.1%
Autres produits de gestion courante	5 000 000	2 539 000	3 506 184.9	-967 184.9	967 184.9	27.6%
Autres recettes						
Produits des cessions	65 000 000	16 623 660	45 580 403.8	-28 956 743.8	28 956 743.8	63.5%
Résultat patrimonial	-	-	0.0	0.0	0.0	-
Total des reliquats	4 000 000	2 891 300	2 804 947.9	86 352.1	86 352.1	3.1%

Chapitre économique	Prévu	Réalisé	Budget Ajusté	Différence	Valeur Absolue	Pourcentage
Total des recettes	370 685 460	259 938 353	259 938 353.0	0.0	106 318 745.0	
Exécution des recettes						70.1%
Décomposition de la variation						40.9%

Données pour l'exercice 2020

Chapitre économique	Prévu	Réalisé	Budget Ajusté	Différence	Valeur Absolue	Pourcentage
Recettes fiscales						
Impôts sur les personnes	32 945 925	3 334 672	17 823 373.6	-14 488 701.6	14 488 701.6	81.3%
Impôts liés à l'activité	145 842 785	150 177 608	78 899 300.5	71 278 307.5	71 278 307.5	90.3%
Impôts et taxes assimilés	36 821 750	19 526 000	19 920 151.1	-394 151.1	394 151.1	2.0%
Autres impôts et taxes	133 175 000	42 187 343	72 046 171.8	-29 858 828.8	29 858 828.8	41.4%
Produit des services du domaine et ventes diverses						
Ventes de récoltes et de produits forestiers	-	-	0.0	0.0	0.0	-
Redevances et recettes d'utilisation du domaine	19 800 000	9 508 250	10 711 576.5	-1 203 326.5	1 203 326.5	11.2%
Prestation de services	6 400 000	3 801 500	3 462 327.8	339 172.2	339 172.2	9.8%
Autres produits de gestion courante	5 000 000	3 373 000	2 704 943.6	668 056.4	668 056.4	24.7%
Autres recettes						
Produits des cessions	65 000 000	8 215 000	35 164 266.3	-26 949 266.3	26 949 266.3	76.6%
Résultat patrimonial	-	-	0.0	0.0	0.0	-
Total des reliquats	4 000 000	2 772 693	2 163 954.9	608 738.1	608 738.1	28.1%
Total des recettes	448 985 460	242 896 066	242 896 066.0	0.0	145 788 548.6	
Exécution des recettes						54.1%
Décomposition de la variation						60.0%