



---

## **L'Impact de l'Audit Fiscal dans une Société Minière au Mali : Cas de MORILA.SA**

**Famory TRAORE**

---

**Résumé :** Cette thèse examine l'impact de l'audit fiscal dans une société minière au Mali, en se concentrant sur la société Morila. SA. L'audit fiscal, en contrôlant les opérations et en limitant les risques fiscaux, contribue à la croissance, économique. Son efficacité repose sur l'indépendance et le professionnalisme des auditeurs, ainsi que sur le respect des normes d'audit. Une application stricte des recommandations d'audit est cruciale pour améliorer la société Morila.Sa. La recherche adopte une approche mixte, utilisant des méthodes d'observation, d'entretiens, d'analyse documentaire, avec un traitement des données via Excel.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.21036075>

---

### **1 Introduction**

Le paysage minier malien se caractérise par une richesse géologique exceptionnelle, plaçant le pays parmi les principaux acteurs miniers en Afrique de l'Ouest. Cette position est largement due à la présence de vastes gisements d'or, qui constituent la ressource la plus exploitée et la plus emblématique du secteur. La diversité des minerais disponibles, qui inclut également le cuivre, le zinc et le lithium, renforce l'importance stratégique du secteur minier pour l'économie malienne. Cette richesse naturelle a attiré de nombreuses compagnies minières internationales et locales, établissant ainsi une dynamique industrielle complexe mais porteuse de développement économique.

L'importance économique de la filière minière au Mali se manifeste à travers plusieurs dimensions interdépendantes. D'abord, elle constitue une source majeure de devises étrangères, contribuant significativement à la balance commerciale du pays. Les exportations aurifères dominent le portefeuille des produits d'exportation, ce qui place l'or au cœur des recettes nationales. Par ailleurs, le secteur génère des emplois directs et indirects, bien qu'en proportions encore perfectibles, à travers les activités d'extraction, de transformation et de services connexes. Cela influence positivement l'environnement socio-économique des régions minières, souvent caractérisées par un fort taux de chômage et des besoins importants en infrastructures.

Cependant, la contribution économique de l'industrie minière ne se limite pas à la simple génération de revenus. Elle engendre également des impacts fiscaux cruciaux pour la gouvernance budgétaire du Mali. En effet, le secteur est soumis à un régime fiscal spécifique, qui vise à équilibrer l'attraction des investissements étrangers et la maximisation des recettes publiques. Cette délicate conciliation engendre des enjeux majeurs en matière d'efficacité de la collecte fiscale, d'équité et de transparence, notamment dans le contexte particulier des sociétés comme MORILA.SA qui opèrent dans un environnement réglementaire complexe. L'importance de cet aspect est

soulignée par des audits fiscaux réguliers, qui cherchent à garantir la conformité des entreprises minières aux obligations fiscales, tout en veillant à la stabilité juridique et économique du secteur.

Un exemple pertinent est l'arrestation récente de dirigeants d'entreprises minières au Mali pour non-paiement des impôts, illustrant la volonté des autorités de renforcer la conformité fiscale et d'améliorer les conditions de vie de la population par une meilleure redistribution des ressources issues du secteur extractif. Cette initiative marque une étape significative dans la lutte contre l'évasion fiscale, renforçant ainsi le rôle de la fiscalité minière comme levier de développement durable. Elle s'inscrit dans un contexte où les conventions minières, souvent perçues comme des enclaves fiscales et douanières, ont été critiquées pour leur manque de transparence et le risque de perte de recettes étatiques. La requalification de ces pratiques et le renforcement des mécanismes de contrôle ouvrent ainsi une nouvelle phase où l'audit fiscal joue un rôle central.

Dans cette perspective, l'analyse du paysage minier malien ne peut être dissociée d'une compréhension approfondie des interactions entre ressources naturelles, cadre juridique, politique fiscale et dynamique économique. Le secteur minier malien constitue un terrain d'étude exemplaire pour mesurer l'impact des audits fiscaux sur la gouvernance et la performance des entreprises extractives. Le cas spécifique de MORILA.SA illustre parfaitement les enjeux auxquels sont confrontées les sociétés minières, qui doivent non seulement optimiser leur exploitation mais aussi répondre aux exigences fiscales nationales dans un contexte souvent marqué par des tensions économiques et sociales. Cette réalité complexe nécessite une approche rigoureuse et nuancée pour appréhender véritablement l'impact des mécanismes d'audit sur la contribution économique et sociale du secteur minier au Mali.

Le développement de l'économie, la généralisation des échanges internationaux et la concurrence accrue au sein de certains secteurs d'activité imposent aux entreprises de mobiliser l'ensemble de leurs ressources, y compris dans le domaine juridique et fiscal. L'entreprise doit, pour cela, non seulement avoir une bonne connaissance de l'environnement économique, juridique et fiscal dans lequel elle évolue, mais aussi une bonne connaissance de sa propre situation fiscale.

Suite au changement et au développement des relations internationales, la réglementation fiscale malienne a subi des réformes considérables. Pour éviter la complexité et la lourdeur dans la vie économique de l'entreprise afin de mettre le régime au niveau des mutations économiques. Cette situation est peut-être plus accusée encore en matière fiscale, grâce à la charge financière que l'impôt fait peser sur l'entreprise et par le risque permanent de contrôle et, le cas échéant, de sanctions auxquelles ce dernier est exposée. Donc, l'entreprise est toujours en situation de risque dont la mesure peut être un élément d'information pour les dirigeants.

Souvent subie et vécue comme source de risque, la fiscalité a été pendant de nombreuses années considérée comme une dimension complexe et coûteuse, mais au fil des temps, cette perception de la fiscalité a évolué. Elle a évolué dans le sens d'une attention plus grande portée à des questions touchant à la sécurité juridique des opérations de l'entreprise. La fiscalité étant l'objet d'une réglementation complexe dont la mise en œuvre est source de contrôle, mais également de sanction de la part de l'administration, les enjeux financiers de la fiscalité dans l'entreprise sont apparus rapidement.

Les justifications du choix de ce sujet sont multiples. Le sujet concentre de nombreux enjeux sociaux, mais aussi d'image pour les entreprises et les États. On constate aussi que ce problème, qui avait été un temps délaissé, est revenu au centre des débats et que de nombreuses organisations tentent d'y trouver des solutions. Il semblait donc intéressant de s'y attarder et de voir aussi qu'elles pourraient être les prochaines étapes et les axes d'améliorations à mettre en œuvre.

L'importance de ce sujet paraissait aussi évidente. Nous sommes en quelque sorte tous concernés et parties prenantes en tant que citoyens également soumis à l'impôt. En effet, nous subissons en fin de compte ces dérives par le manque à gagner des administrations fiscales, qui privent l'État de ressources pour subvenir aux besoins publics. À cela s'ajoute aussi le chantage que peuvent exercer les entreprises face aux pouvoirs publics pour obtenir des avantages en brandissant par exemple le spectre de la délocalisation qui priverait de nombreuses personnes de leurs emplois.

Cependant, les sociétés minières présentes en Afrique ne contribuent pas assez au développement de ce continent. Au contraire, elles ne font que l'appauvrir davantage. Il urge de réformer le régime fiscal pour obliger les industries minières à reverser une part des recettes plus importante aux gouvernements. Il faut aussi rendre la transparence fiscale obligatoire ; les sommes versées par les compagnies minières, les recettes touchées par les gouvernements

et les dépenses réalisées doivent être publiées. Enfin, des normes internationales, consolidées par des outils juridiques locaux, pourraient révolutionner la fiscalité du secteur.

De là, apparaît la nécessité d'une mise en œuvre d'une gestion fiscale au sein de l'entreprise pour mieux prévenir et maîtriser le risque fiscal. Cette dernière a comme outil, l'audit fiscal. Donc, le souci du respect de la règle fiscale doit conduire l'auditeur fiscal à proposer des mesures préventives, notamment par le biais des procédures et de sécurités fiscales, lesquelles doivent nécessairement être adaptées en fonction des caractéristiques propres et des facteurs des risques fiscaux spécifiques à l'entreprise.

La fiscalité a évolué dans le sens d'une attention plus grande portée aux questions touchant la mobilisation des recettes, la régularisation économique et sociale. Elle est considérée comme l'une des préoccupations majeures de l'entreprise. C'est une contrainte dont la maîtrise est difficile. Même si l'entreprise adopte souvent des stratégies de transparence fiscale, elle n'est pas toutefois à l'abri des risques fiscaux. A cela s'ajoute la problématique de l'impact de l'audit fiscale sur les sociétés minières.

En effet, l'audit fiscal dans le secteur minier malien, tout en s'inscrivant dans une logique de contrôle et de régulation, soulève une problématique majeure quant à son impact réel sur les sociétés minières, notamment sur des entités de la taille et de la complexité de MORILA.SA. La nature hétérogène des opérations minières, combinée à un cadre fiscal souvent fluctuant et marqué par des accords spécifiques, engendre une multiplicité de défis pour l'audit fiscal. celui-ci ne se limite pas à une simple vérification de la conformité aux obligations fiscales, mais implique une évaluation approfondie des pratiques comptables, des flux financiers et des incitations offertes par les régimes miniers, qui composent un environnement où la sécurité juridique et économique se révèle cruciale.

L'une des premières difficultés réside dans la tension entre l'objectif de maximisation des recettes fiscales publiques et la nécessité d'attirer et de sécuriser les investissements miniers. Selon certaines conventions minières adoptées au Mali et dans d'autres pays voisins, les régimes fiscaux offrent des exonérations, des garanties contre la variation des taux d'imposition, ou encore des régimes préférentiels qui peuvent être perçus comme des enclaves fiscales. Ces dispositions sont conçues pour stimuler l'investissement mais rendent l'exercice d'audit fiscal d'autant plus complexe, car elles peuvent réduire substantiellement la base imposable sans que cela soit frauduleux au sens strict. Ainsi, l'auditeur est confronté à la double tâche de respecter les mécanismes contractuels tout en veillant à la transparence et à la justice fiscale. Cette ambivalence génère souvent des tensions entre l'administration fiscale et les sociétés minières, qui peuvent remettre en question la portée des audits et les méthodes employées.

Par ailleurs, l'impact direct de l'audit fiscal sur les sociétés minières s'exprime aussi à travers les répercussions économiques et organisationnelles qu'il induit. Les audits, en tant qu'outils de contrôle, peuvent aboutir à des redressements fiscaux importants, ce qui affecte inévitablement la trésorerie des entreprises et peut entraver leur capacité à investir, développer de nouveaux gisements ou maintenir leurs opérations en période de volatilité des prix des matières premières. Ce phénomène est à double tranchant: d'un côté, il garantit une meilleure équité fiscale et un renforcement des recettes publiques ; de l'autre, il peut détériorer le climat d'affaires et freiner la croissance durable dans un secteur où les investissements sont longs et risqués. La question de l'équilibre optimal entre contrainte fiscale et soutien à l'activité productive demeure donc centrale et révèle la complexité de l'impact de l'audit fiscal au sein des sociétés comme MORILA.SA.

Dans ce contexte, les audits fiscaux jouent également un rôle important dans la lutte contre l'évasion et la fraude fiscale, qui représentent des défis majeurs dans les pays en développement riches en ressources minières. Le cas malien, avec notamment les actions récentes de l'État visant des dirigeants d'entreprises pour non-paiement d'impôts, souligne un volontarisme politique destiné à renforcer la responsabilisation des acteurs économiques et à assurer une meilleure redistribution des revenus issus du secteur minier. Cette dynamique impose aux sociétés minières une plus grande rigueur dans la gestion fiscale et améliore la transparence, ce qui peut contribuer à renforcer la légitimité et l'acceptabilité sociale des opérations minières. Cependant, elle engendre aussi une pression accrue sur les équipes comptables et juridiques, qui doivent naviguer entre conformité renforcée et complexité réglementaire croissante.

Enfin, il est essentiel de considérer que l'audit fiscal dans le secteur minier ne doit pas être perçu uniquement comme un instrument de contrôle, mais aussi comme un levier potentiel d'amélioration de la gouvernance d'entreprise et de renforcement des capacités institutionnelles. Le processus d'audit, lorsqu'il est bien conduit, permet d'identifier des failles dans les mécanismes de gestion fiscale, d'accroître la confiance entre l'administration publique et les acteurs privés, et d'encourager l'instauration de bonnes pratiques qui bénéficient

tant à l'État qu'aux sociétés minières elles-mêmes. En ce sens, les audits peuvent contribuer à une gestion plus efficace des ressources naturelles, à la transparence des flux financiers et à la stabilité juridique requise pour le développement durable du secteur minier malien. Cependant, cette dimension constructive ne peut émerger que si les audits sont réalisés dans un cadre réglementaire clair, impartial, et accompagné d'un dialogue entre toutes les parties prenantes.

Ainsi, la problématique de l'impact de l'audit fiscal sur les sociétés minières au Mali est fondamentalement plurielle, mêlant des enjeux économiques, juridiques et sociaux. Elle traduit un équilibre délicat à trouver entre la nécessité pour l'État d'assurer une juste perception des recettes, la volonté des entreprises de sécuriser leurs investissements, et la pression des populations à voir bénéficier pleinement la nation des richesses minières. Le cas de MORILA.SA illustre parfaitement cette complexité, où chaque audit fiscal se situe à l'intersection de la souveraineté fiscale, des accords contractuels, et des réalités économiques d'une industrie cruciale pour l'avenir du Mali.

Comprendre cette problématique requiert donc une analyse attentive des interactions entre les mécanismes d'audit et les spécificités du secteur minier malien, afin d'en dégager des recommandations adaptées aux objectifs de justice fiscale et de développement inclusif. Ainsi, nous souhaitons apporter notre soutien aux entreprises à travers cette étude de recherche sur le thème « L'impact de l'audit fiscal dans une société minière au Mali : cas de MORILA.SA »

## 2 Présentation du secteur minier au Mali, l'importance de l'audit fiscal dans ce secteur et choix du cas d'étude MORILA.SA

### 2.1 Présentation du secteur minier au Mali

Le Mali est un pays de l'Afrique de l'Ouest, il s'étend sur une superficie de 1.241.238km<sup>2</sup> avec une population d'environ 18,876 millions d'habitants selon le dernier recensement de la population. Très éloigné de la mer, le Mali présente une économie essentiellement rurale, 70 % de la population vive de l'agriculture. La filière cotonnière était l'activité principale qui participait énormément à l'économie malienne. Mais depuis quelques années, cette filière a connu une récession malgré les mesures de restructuration mises en œuvre.

Ainsi, le pays se tourne vers le secteur minier qui est devenu son premier produit d'exportation depuis quelques décennies. Vu l'importance de ce secteur dans le processus du développement, les différents gouvernements successifs ont assigné au secteur minier l'objectif de contribuer à l'accroissement substantiel du produit intérieur brut (PIB). En effet, le secteur minier malien s'inscrit dans un projet de développement durable sur le plan social, économique et environnemental pour l'ensemble du territoire malien avec un accent particulier pour les communautés abritant les sites d'exploitation.

Selon les déclarations de la politique minière, dont la dernière remonte à 1998, la politique du développement durable dans le secteur minier doit commencer par les couches les plus vulnérables à cette activité avant de s'étendre au reste de la population malienne. En considérant le rapport sur les recherches effectuées dans le domaine minier au Mali, le sous-sol malien renferme des réserves minières importantes comme le fer, le phosphate, le manganèse, l'uranium, la bauxite et l'or. Retrouvez dans le tableau ci-dessous la synthèse du potentiel minier et pétrolier malien.

**Tableau 1 :** synthèse du potentiel minier et pétrolier malien

Substance	Unité	Potentiel	Zone
Or <sup>2</sup>	Tonne	700	Region kayes, Sikasso et Kirikoro
Schiste butimeux <sup>3</sup>	Tonne	10 milliards	Agamore
Fer	Tonne	2 milliards	Kita et Narena

Bauxite	Tonne	1,2 milliards	Kayes et la région ouest de Bamako
Marbre	Tonne	60 millions	Bafoulabè
Sel gemme	Tonne	53 millions	Taoudéni
Calcaire	Tonne	53 millions	Taoudéni
Calcaire	Tonne	40 millions	Bafoulabè et Hombori
Phosphate	Tonne	10 millions	Ansongo
Plomb-zinc	Tonne	1,7 millions	Tessalit et Tamanrasset
Gypse	Tonne	405.000	Kadiolo
Uranium U3O6	Tonne	5000	Adrar des Iforas et Faléa
Uranium U3O6 à 0,085%	Tonne	200	
Lignite	-	-	Bandiagara et Tirely
Diamant	carat	2.359.331	Keniéba, Yanfolila et Kangaba

Source : Document de cadrage ITIE 2012 (ressource internet)

Ce tableau résume l'ensemble des ressources minières que comporte le sous-sol malien, la plupart de ces ressources sont en train d'être exploitées. C'est le cas par exemple de l'or, de l'uranium et de lithium. Depuis les années 1990, le gouvernement malien avait commencé par investir dans ce domaine, ce qui a permis à ce pays de se faire une place parmi les plus grands pays producteurs d'or en Afrique. Actuellement, le pays dispose de neuf (9) mines d'or avec une production annuelle de 50 tonnes.

L'or représente le premier produit d'exportation du pays en valeur et constitue un des plus grands contributeurs à la croissance économique. A cet effet, les ressources générées par le secteur se chiffrent entre 250 à 300 milliards de francs CFA par an. En 2015, le Mali était le 3<sup>ème</sup> pays exportateur de l'or derrière l'Afrique du Sud et le Ghana. Il tire près de 7% de son PIB de l'industrie aurifère qui génère 65 à 70% des recettes d'exportation et 21 à 28% des recettes fiscales.

Cependant, ce secteur est exposé aux risques des conséquences de la monoculture de l'or, d'où la nécessité de diversifier la production minière par la mise en valeur des autres ressources minières et d'intensifier la recherche pétrolière. En ce qui concerne le pétrole malien, au vu des travaux récents, les résultats obtenus sont très encourageants et confirment le potentiel pétrolier du pays. Il faut noter que, le secteur minier malien occupe seulement 3% de la population active, ce qui reflète l'atrophie de ce secteur économique.

La politique minière malienne avait pour objectif principal de faire du secteur minier le moteur du développement économique et social. Mais depuis plusieurs années d'exploitation, le constat est vraiment amer, la contribution au PIB du secteur reste relativement faible au regard des importantes réserves minières dont dispose le pays. Selon les populations concernées, « l'or ne brille pas pour les Maliens », cela signifie que la population ne bénéficie pas des retombées en termes de condition de vie.

Dans le souci de rentabiliser les retombées des activités minières et d'assurer l'attractivité du pays en matière d'investissement étranger, le gouvernement malien avait commandité une étude diagnostique du secteur minier (étude technique et financière des activités d'exploitation minière). Cette étude diagnostique a conclu de l'importance du secteur minier dans le processus du développement. Au regard des résultats de l'étude, il s'avère indispensable de faire une relecture des textes régissant le secteur minier malien pour une réorganisation efficace. Cela permettrait donc d'asseoir une véritable gouvernance du secteur dans l'intérêt de tous.

### 2.1.1 Importance de l'audit fiscal dans le secteur minier au Mali

Le Mali est un pays qui dispose de plusieurs ressources naturelles dans son sous-sol. Parmi celles-ci, on peut citer l'or, le fer, le sel de gemme, le phosphate, le calcaire et plusieurs d'autres minerais. Mais le constat est que, ces différentes ressources ne profitent pas réellement aux populations locales à cause de la mauvaise politique de gestion. Dans le cadre d'une volonté de prendre contrôle effectif de la gestion efficace de ces ressources naturelles, le gouvernement actuel a décidé de mettre en place des mesures de contrôle adéquates telles que l'adoption d'un nouveau code minier et la pratique de l'audit fiscal.

Cette réforme légale, notamment l'audit fiscal, vise à réduire les charges fiscales, à prévenir et à minimiser le risque fiscal des sociétés minières au Mali. Elle va également permettre à l'État malien de s'assurer de la conformité des entreprises minières aux lois et règlements en vigueur au Mali. La plupart des entreprises minières maliennes ne paient pas les taxes fiscales à l'État malien et ne respectent pas aussi les obligations liées à l'environnement auquel elles opèrent. Ce qui entraîne souvent des soulèvements et des grèves de la part des populations locales. Pour remédier à cette situation, l'audit fiscal est l'outil indispensable.

Il permet aux entreprises ou sociétés minières de bien gérer leurs paramètres fiscaux et de mesurer les risques qui peuvent naître d'un éventuel contrôle fiscal, parce que toute décision est porteuse d'incidences fiscales qui peuvent impacter le développement de l'entreprise ou société minière. C'est un élément important dans la gestion d'une entreprise, il consiste en une évaluation détaillée de la situation de celle-ci visant à s'assurer de sa conformité aux lois en vigueur dans son domaine d'activité.

L'audit fiscal est un outil indispensable pour assurer la transparence, identifier et résoudre les problèmes potentiels de l'entreprise en examinant les registres financiers, les déclarations fiscales et les pratiques comptables afin de s'assurer que tout est en ordre. L'objectif principal de ce travail consiste à vérifier d'éventuelles erreurs ou fraudes fiscales dans la gestion des entreprises minières au Mali pour éviter les sanctions et les pénalités. Ainsi, vous prévenez les risques financiers et le renforcement de la crédibilité de votre entreprise.

Enfin, il faut noter qu'un audit fiscal permet de satisfaire aux exigences réglementaires en ce qui concerne la déclaration et le paiement fiscaux. En restant à jour vis-à-vis des lois fiscales, vous éviterez des litiges avec les autorités fiscales. Il aide également à éviter les pertes financières inutiles qui pourraient découler d'une mauvaise gestion fiscale. Par conséquent, l'audit fiscal revêt d'une importance capitale pour les entreprises minières qui souhaitent améliorer leur processus fiscal interne en identifiant leur faiblesse et leur inefficacité pour mettre en place des mesures correctives.

### **2.1.2 Le choix du cas d'étude MORILA.SA**

Le choix de MORILA.SA comme cas d'étude s'inscrit dans une démarche méthodologique rigoureuse visant à illustrer de manière approfondie les dynamiques et les enjeux que soulève l'audit fiscal dans le secteur minier malien. Cette société, emblématique du secteur aurifère, présente un environnement d'étude particulièrement pertinent, du fait de sa taille, de sa renommée internationale et de la complexité de son régime contractuel et fiscal. En effet, MORILA.SA, fruit d'un consortium d'investisseurs internationaux et d'acteurs locaux, est caractérisée par une gouvernance multi-partite et une structure financière sophistiquée, conditions qui rendent ses opérations fiscales à la fois stratégiques et complexes à auditer. Cette complexité permet d'aborder avec une grande finesse les multiples facettes de l'impact de l'audit fiscal dans une société minière inscrite dans un contexte institutionnel malien aux régulations fluctuantes.

Le recours à une étude approfondie de MORILA.SA permet aussi de contextualiser les tensions évoquées précédemment entre les exigences de l'administration fiscale malienne et les protections accordées par les conventions minières internationales. Ces dernières, souvent conçues pour attirer et préserver les investissements, introduisent des régimes fiscaux différenciés, parfois perçus comme des « enclaves fiscales » au regard de la fiscalité classique appliquée sur le territoire national. Comprendre comment MORILA.SA s'inscrit dans ce dispositif est décisif pour évaluer l'efficacité et la portée des audits fiscaux, ainsi que leurs effets sur la gestion financière et la viabilité économique de l'entreprise. Par ailleurs, le cas de MORILA.SA révèle aussi des interactions spécifiques avec les autorités maliennes, notamment dans le cadre de redressements fiscaux ou d'initiatives de lutte contre la fraude, illustrant l'importance d'un dialogue constructif entre les parties qui conditionne la réussite même des audits.

Une autre raison justifiant le choix de MORILA.SA découle de son exemplarité en matière d'impact socio-économique. Cette société joue un rôle majeur dans l'économie locale, par la création d'emplois, les retombées fiscales, et les engagements en matière de responsabilité sociale. Par conséquent, analyser l'impact de l'audit fiscal sur cette entreprise permet de souligner les effets collatéraux en termes de développement régional et d'acceptabilité sociale. En effet, les audits fiscaux, en modifiant la structure des coûts et la distribution des revenus, influent indirectement sur la capacité de MORILA.SA à maintenir ses politiques sociales et ses engagements environnementaux, dimension cruciale dans le contexte d'extraction minière au Mali. Cet aspect enrichit la réflexion sur le rôle de l'audit non seulement comme mécanisme de régulation fiscale, mais également comme levier potentiel de gouvernance d'entreprise intégrée.

## **2.2 Problématique et revue de la littérature**

### **2.2.1 Problématique**

Au-delà de toutes ces précisions, la question de l'audit fiscal mérite d'être un thème d'actualité. Le secteur minier échappe dans la plupart des cas aux services fiscaux, qui font d'ailleurs face à l'épineux problème de modernisation. Par conséquent, l'audit fiscal malien est l'objet de notre étude focalisée sur les questions de recherche, cependant, la science financière est la science qui couvre les dépenses publiques. Les problèmes de

l'impôt sont étroitement liés à ceux du budget, du trésor, de l'emprunt et de **la monnaie** : l'ensemble de cette préoccupation constitue l'objet de la science financière.

Au Mali, le secteur minier occupe une place importante en ce qui concerne les valeurs économiques. Pour ce fait, un système de gestion efficace en termes de fiscalité doit être mis sur place pour permettre à toutes les couches de bénéficier de ces retombées.

❖ **Principaux intérêts de la recherche**

L'intérêt de la problématique de notre étude renferme un double aspect : l'aspect théorique et pratique

➤ **Intérêts théoriques**

Cette recherche permet de contribuer à une meilleure compréhension de la notion de l'audit fiscal et ses notions voisines (audit et contrôle, audit d'efficacité, de régularité...)

Cette recherche va permettre à l'avancement des connaissances en ce sens, les résultats qui seront obtenus vont aider les chercheurs à considérer les pratiques de l'audit fiscal comme le type d'audit qui conseil les sociétés minières dans la prise de décision vis-à-vis des obligations fiscales.

➤ **Intérêts pratique**

Les responsables des départements, (PCA, DG, les partenaires etc.) saurons à travers cette recherche le type d'audit qu'il faut inviter dans les sociétés minières pour optimiser leurs charges fiscales.

Au vu des intérêts et l'importance que nous accordons à notre sujet de recherche, nous allons définir une question de recherche.

❖ **Question de recherche.**

Pour résoudre cette équation, nous nous sommes inspirés des différentes revues des littératures à travers les articles, les sites web et les thèses qui ont un rapport direct avec notre sujet d'étude.

La question centrale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante :

**Quel est l'impact de l'audit fiscal sur la gestion de la fiscalité minière de MORILA-SA ?**

Pour trouver une réponse à cette question centrale, nous allons tenter de formuler quelques questions spécifiques à savoir :

L'audit fiscal permet-il de conseiller pour ajuster les charges fiscales ?

Quel est l'impact de l'audit fiscal sur la performance fiscale de la société minière MORILA-SA ?

L'audit fiscal permet-il de minimiser les risques liés à la fraude fiscale et la corruption fiscale encourus par la société minière MORILA-SA ?

Voici autant de question auxquels nous tenterons d'apporter une réponse dans les lignes à suivre

❖ **Objectif du sujet de recherche**

L'objectif de cette thèse est d'analyser le lien entre l'audit fiscal et la gestion efficace des charges fiscales de la société minière MORILA-SA. L'influence de ces pratiques d'audit fiscal peut améliorer la performance fiscale de la société MORILA-SA et accompagner les responsables qui n'ont pas une connaissance technique sur la gestion des charges fiscales. Pour atteindre cet objectif, nous avons recueilli des informations pertinentes sur le terrain qui nous permettront d'analyser, critiquer et proposer des éventuelles solutions. Ainsi, nous avons estimé que pour atteindre cet objectif du sujet de recherche, il fallait passer par des objectifs suivants :

➤ **Objectif général**

Analyser le lien entre l'audit fiscal et la performance fiscale de la société MORILA-SA.

➤ **Objectifs spécifiques**

La réalisation de l'objectif général passe nécessairement par des objectifs spécifiques suivants :

Déterminer le niveau de performance fiscale de la société minière MORILA-SA

Analyser l'influence de l'audit fiscal sur la performance fiscale de la société minière MORILA-SA

Analyser l'influence de l'audit de régularité et d'efficacité sur la performance fiscale de la société MORILA-SA.

❖ **Hypothèses.**

Les hypothèses sont des suppositions que l'on fait sans se demander si elles sont vraies ou fausses, mais seulement pour en tirer des conséquences à vérifier. Elles permettent aux chercheurs de parvenir à une explication facile et fiable des faits et des phénomènes. Dans le cadre de notre recherche, nous allons d'abord élaborer une hypothèse principale et ensuite des hypothèses secondaires.

➤ **Hypothèse principale**

L'audit fiscal a un impact positif sur la réduction de la charge fiscale de la société minière MORILA-SA

➤ **Hypothèses secondaires**

L'audit fiscal a une influence significative sur la performance fiscale de la société MORILA-SA

La pratique d'audit fiscal a une influence positive sur la prévention de la fraude fiscale au sein de la société minière MORILA-SA.

**2.2.2 Revue de la littérature**

L'audit fiscal peut être défini comme un examen critique de la situation fiscale d'une personne physique ou morale en vue de formuler une appréciation. C'est une nouvelle discipline d'audit qui s'inspire des principales règles et démarches de l'audit comptable.

(Diallo Houdou & Diallo Sidi, 2022) dans la RCCA vol N°6 : numéro 3, (P7), ont défini l'audit fiscal comme un processus d'accumulation d'éléments probants nécessaires et suffisant mené avec discernement, méthodique et progressive sur l'ensemble des structures fiscale de l'entité et son fonctionnement, afin de formuler une appréciation sur les matières soumises aux contrôles, il permet d'établir un diagnostic des obligations fiscales de l'entreprise et de proposer des solutions propres à diminuer les charges fiscales.

(Mohamed Lahyani, 2011), L'audit fiscal se résume en un ensemble d'actions et de décisions prises par l'entreprise pour maîtriser et réduire la charge fiscale avec la plus grande efficacité et sans l'exposer à des risques fiscaux<sup>5</sup>.

(Khalid Abouahmed, 2015), L'audit fiscal se présente comme une aide à la décision de gestion.

Mohamed Ben Hadj Saad, L'audit fiscal a pour objectif l'examen de la situation fiscale de l'entreprise. Il s'agit en fait, en ayant recours à des spécialistes en la matière de voir de quelle façon l'entreprise appréhende la fiscalité et comment elle intègre le paramètre fiscal.

(Francis LEFEBVRE, 2008), disait que, l'audit fiscal est comme un exercice qui a pour objet la validation de la charge d'impôt ainsi que l'identification des risques fiscaux auxquels cette société peut se trouver exposer du fait de l'inobservation des règles fiscales<sup>7</sup>.

Selon un rapport définitif de la cour des comptes (Rapport définitif CDC, P.10), l'objectif global de l'audit vise à apprécier de manière raisonnable la conformité des procédures et pratiques de contrôle et à évaluer l'efficacité du dispositif de surveillance et de suivi des opérations minières. Cela dire que l'audit fiscal joue un rôle déterminant au sein des entreprise minières, il permet de vérifier la conformité des procédures et pratiques ainsi que l'efficacité des dispositifs de surveillance mise en place pour le contrôle et le suivi des opérations minières.

Bien que le secteur participe à la croissance économique et sociale, il a également des effets néfastes sur l'environnement. C'est en s'inscrivant dans cette logique que la cours affirme que « Les opérations minières sont régies par une multitude de textes juridiques, en l'occurrence, le code minier, le code forestier, le code de l'environnement, le code des douanes, le code général des impôts, le code du travail, etc. Cette pluralité des instruments juridiques implique une diversité des acteurs concernés par le secteur extractif hautement stratégique et porteur de croissance et de développement. Cependant, ce foisonnement des textes et des intervenants ne va pas sans entrainer des difficultés dans le contrôle et le suivi des activités minières.

La Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED), la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique et le Fonds monétaire international s'accordent à penser que le bénéfice essentiel de l'extraction minière en Afrique réside dans sa capacité à générer des recettes publiques par le biais d'un système fiscal et budgétaire transparent (CNUCED, 2007). C'est le principal instrument à la disposition des gouvernements pour que l'extraction minière contribue, dans un avenir proche, au développement du continent.

La conférence sur le financement du développement durable tenue en juillet 2015 à Addis-Abeba a souligné l'importance pour les pays en développement d'accroître la mobilisation de ressources fiscales internes. Plus de la moitié des pays africains sont producteurs de ressources minérales. Sur 54 pays, 20 sont dits riches en ressources naturelles d'après les critères du FMI. Ils génèrent collectivement plus de 80 % du PIB du continent, dont un quart est issu du secteur minier (Arica Progress Report, 2013). Cependant, alors que le troisième super-cycle du cours des matières premières a multiplié le chiffre d'affaires global du secteur minier africain par 4,6 entre 2002 et 2010 (Banque mondiale, 2011), les recettes fiscales des ressources naturelles n'ont été multipliées que par 1,15 seulement.

**2.3 Cadre conceptuel de l'audit fiscal**

**2.3.1 Définition et objectifs de l'audit fiscal en entreprise**

L'audit fiscal en entreprise, et plus précisément dans le contexte d'une société minière comme MORILA.SA, s'inscrit dans une conception qui dépasse la simple vérification comptable ou le contrôle strict du respect des

obligations fiscales. Définir précisément ce qu'est l'audit fiscal implique tout d'abord de reconnaître qu'il s'agit d'un processus systématique et indépendant d'examen des opérations, documents et pratiques fiscales d'une organisation, dont l'objectif principal est d'évaluer la conformité aux législations fiscales en vigueur, mais aussi d'identifier les risques fiscaux potentiels et d'améliorer la gestion fiscale globale de l'entreprise. Cette dimension va bien au-delà de la pure obligation de déclarer et de payer les impôts, en intégrant une perspective proactive de maîtrise et d'optimisation des charges fiscales dans un environnement souvent complexe et soumis à de fréquentes évolutions réglementaires, comme c'est précisément le cas dans le secteur minier malien (Rapport du FMI).

Dans le cadre spécifique de MORILA.SA, la complexité juridique et contractuelle, héritée de la diversité des investisseurs et des régimes fiscaux encadrant l'exploitation aurifère, rend indispensable l'audit fiscal pour garantir une interprétation juste et contextualisée des normes applicables. En effet, l'audit n'est pas seulement un instrument de contrôle ex post, mais un outil de gouvernance qui permet de sécuriser les décisions stratégiques en matière fiscale. Il offre une meilleure visibilité sur les obligations fiscales réelles, tout en assurant la fiabilité des données reportées auprès de l'administration. Cette fonction de sécurisation est d'autant plus critique dans un secteur soumis à des conventions internationales et à des régulations nationales parfois divergentes, où la marge d'interprétation est étroite et où la moindre erreur peut entraîner des redressements coûteux, voire des litiges prolongés avec les autorités fiscales (B Laporte - B Laporte).

Les objectifs de l'audit fiscal recouvrent ainsi plusieurs dimensions complémentaires. Sur un plan strictement juridique, il vise à détecter les anomalies, fraudes ou incohérences dans la gestion fiscale, protégeant ainsi l'entreprise contre des sanctions pénales ou financières. Par ailleurs, l'audit contribue à la prévention des risques fiscaux, en identifiant en amont les zones d'exposition et en proposant des mesures correctives adaptées, participant ainsi à la réduction des incertitudes fiscales. Cette fonction anticipative s'inscrit dans une dynamique de gestion des risques intégrée à la stratégie globale de l'entreprise. En parallèle, l'audit fiscal joue un rôle fondamental dans l'optimisation fiscale légale, permettant d'exploiter les dispositifs fiscaux en vigueur de manière conforme et efficiente, notamment dans un contexte où les règles peuvent offrir des incitations sectorielles ou des régimes préférentiels sous certaines conditions (Rapport du FMI).

D'un point de vue économique et stratégique, l'audit fiscal soutient la pérennité financière de l'entreprise en assurant une meilleure maîtrise des flux de trésorerie liés à la fiscalité. En particulier pour une société minière comme MORILA.SA, dont les activités sont capitalistiques et souvent soumises à des cycles de volatilité des cours des matières premières, une gestion fiscale rigoureuse est indispensable pour préserver la rentabilité et la compétitivité sur le long terme. Par ailleurs, au-delà de l'entreprise elle-même, l'audit fiscal contribue indirectement à la bonne gouvernance locale et nationale en favorisant une transparence accrue, condition essentielle pour renforcer la confiance des parties prenantes y compris les collectivités locales, les investisseurs et les autorités publiques dans le modèle fiscal appliqué aux ressources extractives (Deloitte).

Enfin, une autre finalité essentielle de l'audit fiscal dans le contexte malien est son rôle dans le dialogue institutionnel. Dans un secteur où les tensions entre l'entreprise minière et l'État peuvent apparaître en raison des adaptations ou interprétations des régimes fiscaux spéciaux, l'audit peut devenir un levier de concertation et de résolution des différends, facilitant des accords équilibrés qui respectent les engagements contractuels tout en assurant une juste contribution aux recettes publiques. Cette fonction relationnelle participe à une gouvernance fiscale inclusive et plus résiliente, en phase avec les objectifs de développement durable des pays miniers en Afrique, qui requièrent une mobilisation efficiente des ressources fiscales issues du secteur extractif (Deloitte).

En somme, la définition et les objectifs de l'audit fiscal en entreprise rendent compte d'une fonction stratégique multidimensionnelle, qui prend toute sa pertinence dans le contexte des sociétés minières complexes telles que MORILA.SA. L'audit fiscal ne saurait donc être réduit à une simple contrainte administrative, mais doit être envisagé comme une composante essentielle de la politique de gouvernance et de responsabilité fiscale, orientée vers la conformité, la prévention des risques, l'optimisation légale et la contribution au développement économique et social à travers la transparence et le bon dialogue institutionnel. Cette conception intégrée éclaire la manière dont l'audit fiscal impacte la gestion de MORILA.SA et, plus largement, le secteur minier malien soumis à des régulations en constante évolution et à des enjeux socio-économiques majeurs (B Laporte - B Laporte) (Deloitte).

### **2.3.2 Distinction entre audit financier et audit fiscal**

La distinction entre audit financier et audit fiscal repose fondamentalement sur leurs finalités, leurs objets d'analyse et leurs approches méthodologiques, bien que ces deux disciplines exercent une influence mutuelle dans la gestion globale de la comptabilité et de la conformité d'une entreprise. Pour appréhender ces différences dans

le contexte spécifique d'une société minière comme MORILA.SA, il convient de préciser que l'audit financier se concentre principalement sur la fiabilité des informations comptables et la transparence des états financiers, tandis que l'audit fiscal met l'accent sur la vérification et l'optimisation de la situation fiscale conformément aux législations en vigueur.

L'audit financier vise à certifier que les états financiers reflètent de manière sincère et fidèle la réalité économique de l'entreprise. Il procède à un examen rigoureux des comptes, des écritures, des opérations économiques et financières et des contrôles internes qui garantissent la qualité de l'information financière présentée aux actionnaires, aux investisseurs, aux autorités réglementaires, et aux autres parties prenantes. Dans une structure telle que MORILA.SA, où les investissements, les amortissements et les provisions liées à l'exploitation minière sont complexes, l'audit financier assure que ces éléments sont comptabilisés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) ou aux référentiels locaux applicables. L'objectif premier est d'éviter les anomalies susceptibles de fausser la lecture des performances économiques ou la situation financière de la société, mais aussi de prévenir les fraudes et les erreurs comptables susceptibles d'affecter la transparence et la confiance des partenaires économiques.

À l'inverse, l'audit fiscal est orienté vers la conformité et la gestion de la charge fiscale. Il ne se limite pas simplement à vérifier la cohérence entre les déclarations fiscales et les documents comptables, mais s'étend à l'analyse approfondie des règles fiscales applicables, notamment celles spécifiques au secteur minier, où les régimes fiscaux peuvent inclure des exonérations, des taxes spécifiques, ou des mécanismes de stabilisation des règles fiscales en fonction des accords contractuels et des conventions internationales. Dans ce cadre, l'audit fiscal s'attache à vérifier que les options fiscales choisies sont optimales et conformes, que les risques de redressement sont identifiés et maîtrisés, et que les opportunités d'allègements légaux sont exploitées sans risque de contestation future par l'administration fiscale. Cela demande une connaissance pointue des législations nationales et des traités internationaux, ainsi que des pratiques administratives, ce qui n'est pas l'objet principal de l'audit financier, davantage centré sur les aspects comptables et financiers (**B Laporte - B Laporte**).

Le décalage entre ces deux audits se manifeste aussi dans leur temporalité et leur périodicité. L'audit financier suit généralement un rythme annuel, en lien avec les clôtures comptables, alors que l'audit fiscal peut intervenir de manière plus ponctuelle, au gré des contrôles fiscaux, des campagnes de vérifications, ou encore comme mesure de précaution interne dans les grandes entreprises où les enjeux financiers liés aux impôts peuvent être considérables. À MORILA.SA, compte tenu des mutations fréquentes des lois fiscales maliennes encadrant le secteur minier, un audit fiscal régulier assure une réactivité et une adaptation optimale, réduisant ainsi les risques de contentieux et de litiges onéreux.

Enfin, la nature des compétences requises distingue également nettement les deux types d'audit. L'audit financier mobilise principalement des connaissances approfondies en comptabilité, en finance d'entreprise et en normes d'audit, tandis que l'audit fiscal exige une expertise spécifique en droit fiscal, en réglementation sectorielle et en analyse des politiques fiscales. Ce point est capital dans la mesure où un audit fiscal bien conduit contribue non seulement à la conformité, mais aussi à l'optimisation stratégique, en tenant compte des spécificités contractuelles et fiscales propres aux activités extractives. Cette complémentarité est essentielle pour que l'entreprise puisse à la fois afficher une situation financière saine et maîtriser ses engagements fiscaux, contribuant ainsi à sa durabilité économique et institutionnelle.

Dans le prolongement de la conception intégrée de l'audit fiscal abordée précédemment, comprendre cette distinction permet de mieux saisir comment MORILA.SA peut articuler ses démarches de contrôle interne pour assurer la cohérence entre ses obligations comptables et fiscales. Une démarche isolée de l'audit financier ou fiscal manquerait en effet d'efficacité dans le contexte minier complexe où les implications économiques doivent être confrontées à une rigueur réglementaire tout aussi exigeante. En ce sens, la collaboration entre les auditeurs financiers et fiscaux offre une synergie précieuse pour anticiper les risques, prévenir les erreurs et renforcer la gouvernance globale de la société, notamment dans une industrie où la fiscalité représente un levier stratégique majeur tant pour l'entreprise que pour l'État malien.

Ainsi, la distinction entre audit financier et audit fiscal dépasse une simple différenciation technique. Elle illustre la nécessité d'une approche multidimensionnelle et coordonnée dans la gouvernance des sociétés minières, capable d'intégrer les contraintes fiscales spécifiques, les enjeux de transparence financière et la complexité contractuelle propre au secteur extractif malien. Cette complémentarité essentielle favorise non seulement la conformité légale,

mais aussi une gestion proactive des risques et une contribution équilibrée aux recettes publiques, tout en préservant la compétitivité et la pérennité économique des entreprises comme MORILA.SA.

### **2.3.3 Enjeux de la transparence fiscale pour les parties prenantes**

La transparence fiscale constitue un enjeu central pour l'ensemble des parties prenantes dans le contexte d'une société minière comme MORILA.SA, opérant au Mali, où le cadre réglementaire est à la fois exigeant et en constante évolution. Cette dimension de transparence dépasse le simple respect formel des obligations fiscales pour s'inscrire dans une logique de gouvernance responsable, d'acceptabilité sociale et de stabilité juridique, autant d'éléments essentiels pour un secteur à fort impact économique et sociopolitique. Dès lors, la nécessité d'une ouverture claire et vérifiable des pratiques fiscales s'adresse non seulement aux autorités fiscales nationales, mais également aux investisseurs, partenaires financiers, collectivités locales et à la société civile, chacune de ces catégories ayant des attentes spécifiques en matière d'information.

Le premier vecteur de la transparence fiscale réside dans la capacité de MORILA.SA à fournir des informations exhaustives et compréhensibles concernant sa situation fiscale, ses impositions, et ses mécanismes d'optimisation, conformément aux recommandations des normes internationales et aux exigences nationales. En effet, une transparence accrue facilite la réduction des asymétries d'information qui peuvent engendrer des conflits ou des suspicions. Elle permet ainsi d'instaurer un climat de confiance entre la société minière et ses autorités de contrôle, contribuant à limiter les risques de contentieux fiscaux et les pénalités associées, notamment dans un environnement où les contrôles fiscaux s'intensifient et où la législation peut rapidement évoluer. Par exemple, la communication claire des clauses contractuelles relatives aux stabilisations fiscales ou aux exonérations spécifiques offre une meilleure visibilité aux autorités, garantissant que les dispositions particulières sont effectivement respectées et appliquées.

Au-delà des relations avec l'administration fiscale, la transparence fiscale répond aux attentes des investisseurs et partenaires financiers, pour lesquels la qualité et la fiabilité de l'information fiscale constituent un indicateur clé de performance et de gestion du risque. Dans un secteur aussi cyclique et exposé aux aléas géopolitiques que l'exploitation aurifère, la démonstration d'une parfaite conformité fiscale et d'une stratégie claire en matière d'audit fiscal renforce la crédibilité de l'entreprise sur les marchés. Cette exigence s'impose d'autant plus quand on considère l'importance des financements étrangers dans le secteur minier malien, qui attendent une gestion rigoureuse en matière d'obligations fiscales afin d'éviter toute remise en cause postérieure aux investissements. Ainsi, l'audit fiscal réalisé selon la norme ISA 250 révisée participe indirectement à la transparence attendue par ces acteurs, en sécurisant l'information et en validant la correcte application des règles fiscales.

Les collectivités locales et la société civile représentent une autre catégorie de parties prenantes dont les revendications en matière de transparence fiscale s'inscrivent dans une logique de justice sociale et de développement durable. Les revenus générés par l'exploitation minière doivent contribuer équitablement à la croissance locale et nationale, notamment par le biais des impôts et redevances. Il s'agit ici d'éviter que la fiscalité minière ne devienne une « enclave fiscale » où les ressources échappent au contrôle public ou ne sont pas redistribuées de manière transparente. La visibilité offerte par l'audit fiscal sur les flux financiers, les bénéfices réels réalisés, ou encore les éventuelles mesures d'optimisation contestables, favorise alors une meilleure gouvernance des ressources, relance le dialogue entre société minière et communautés, et réduit le risque de conflits sociaux souvent observés dans les zones d'extraction. Cette transparence soutient par ailleurs l'intégration des objectifs de développement durable, orientant les entreprises minières vers une responsabilité sociétale accrue et une meilleure acceptation sociale de leurs activités.

Par ailleurs, la documentation rigoureuse imposée par la norme ISA 250 révisée assure que les contrôles effectués soient traçables, ce qui renforce la transparence non seulement à destination externe, mais aussi en interne, auprès des organes de gouvernance. Ce mécanisme structurel limite les risques d'opacité et d'erreurs dans la gestion fiscale, faisant de l'audit un véritable outil de contrôle et d'amélioration continue des pratiques fiscales. L'existence de rapports d'audit clairs et précis favorise ainsi une culture d'entreprise axée sur la conformité et la responsabilité, tout en tenant compte des spécificités du cadre légal malien et des clauses particulières inhérentes au secteur minier. Par conséquent, la transparence fiscale n'est pas une fin en soi, mais un processus dynamique qui contribue à la réduction des incertitudes, à la stabilisation des relations avec les autorités, et à l'amélioration de la réputation de l'entreprise sur ses marchés d'opération.

Enfin, au-delà des enjeux immédiats, la transparence fiscale répond à des impératifs stratégiques plus larges, notamment dans la perspective d'une gouvernance mondiale renforcée et d'une harmonisation progressive des

pratiques fiscales internationales. L'adoption volontaire et systématique de principes de transparence place MORILA.SA en position favorable face aux exigences croissantes de reporting régulateur et extra-financier, précurseur d'une meilleure intégration des critères ESG dans la gestion des entreprises minières. (**LE MONDE DU CHIFFRE**). Cette orientation s'impose comme un facteur clé pour consolider la pérennité de l'activité minière au Mali, en inscrivant la responsabilité fiscale non comme une contrainte, mais comme un levier d'attractivité, de confiance et de développement durable.

Ainsi, la transparence fiscale apparaît comme une articulation indispensable au cadre conceptuel de l'audit fiscal, en reliant étroitement les obligations de conformité, les exigences de qualité de l'audit et les attentes diversifiées des parties prenantes. Cette mise en perspective confirme que la norme ISA 250 révisée ne se limite pas à une exigence technique, mais qu'elle s'inscrit dans une dynamique plus globale d'intégrité et d'efficacité des processus fiscaux, avec des retombées majeures pour la gouvernance et la compétitivité des sociétés minières maliennes comme MORILA.SA.

## **2.4 Approche historique de l'audit fiscal au Mali**

### **2.4.1 Évolution des législations fiscales depuis l'indépendance**

Depuis l'indépendance du Mali en 1960, les législations fiscales ont connu une transformation notable, reflet à la fois des évolutions économiques nationales et des exigences accrues en matière de contrôle et de transparence publiques. Le système fiscal malien s'est progressivement adapté aux réalités d'un État en construction, confronté à la nécessité d'instaurer un régime fiscal efficace capable de concilier les objectifs de mobilisation des ressources publiques et d'attractivité économique, notamment dans des secteurs stratégiques comme l'exploitation minière. Cette dynamique d'évolution législative constitue un socle essentiel pour comprendre la fixation des règles encadrant l'audit fiscal, dont la rigueur et la portée ont été renforcées au fil du temps.

Les premières années suivant l'indépendance ont été marquées par un cadrage juridique encore embryonnaire destiné à organiser la fiscalité selon des principes hérités de la période coloniale, mais rapidement remis en question par les impératifs de souveraineté nationale. Le Mali s'est alors orienté vers une série de réformes visant à préciser les missions des services fiscaux, à élargir l'assiette fiscale et à instaurer des mécanismes de contrôle plus systématiques pour contenir l'évasion et améliorer la régularité des recettes (**M Guindo**). Cette phase initiale traduit une approche pragmatique de la législation, où la contrainte budgétaire était forte mais où les structures administratives restaient limitées, obligeant à privilégier des dispositifs fiscaux relativement simples et administrables.

Les années suivantes ont vu un approfondissement des réformes, largement motivé par l'intégration croissante du Mali dans l'économie mondiale et la nécessité de se conformer aux standards internationaux. À cet égard, la législation fiscale a incorporé des dispositifs novateurs afin d'harmoniser les pratiques nationales avec les recommandations de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et d'autres instances internationales. Cette convergence a notamment été marquée par l'introduction progressive de nouvelles obligations déclaratives, de procédures d'audit renforcées, ainsi que par la création d'instances spécialisées dédiées au contrôle fiscal, soulignant ainsi l'essor d'un système plus robuste et transparent (**L Godbout - M Vigneault**) (**L Godbout - J Picard**). Ces mesures témoignent d'une prise de conscience accrue du rôle de la fiscalité non seulement comme outil de collecte, mais aussi comme mécanisme de régulation économique et sociale, particulièrement dans le contexte d'un secteur minier à forte composante étrangère.

En parallèle, les réformes fiscales ont été directement influencées par les nécessités liées à l'exploitation minière, secteur vital pour l'économie malienne. La législation a cherché à encadrer spécifiquement les modalités d'imposition des entreprises minières, tout en intégrant des clauses relatives à la stabilisation fiscale, aux exonérations temporaires ou aux redevances spécifiques. Plusieurs textes législatifs et réglementaires furent adoptés pour mieux gérer les flux financiers issus de cette activité, en garantissant simultanément la sécurité juridique des investisseurs et la préservation des recettes publiques. (**L Godbout - M Vigneault**). Cette approche a donné naissance à des cadres dérogatoires dans certains cas, mais toujours dans une optique d'équilibre entre attractivité et responsabilisation fiscale, un équilibre délicat auquel s'ajoute la nécessité d'un contrôle fiscal rigoureux que vient renforcer l'audit selon les normes internationales.

L'évolution législative s'est également accompagnée d'une modernisation progressive du système de contrôle des finances publiques pour mieux répondre aux défis liés à la corruption, aux irrégularités et à la mauvaise gestion, des phénomènes fréquemment identifiés dans le secteur extractif. Des audits réguliers de performance et de conformité ont été institutionnalisés, en vue d'accroître la transparence et la reddition de comptes. Ces

développements témoignent d'une volonté politique claire de renforcer la gouvernance publique par le biais d'un cadre législatif rigoureux couplé à des mécanismes d'audit performants (M Guindo) (APA news - Agence de Presse Africaine). En ce sens, la mise en œuvre des normes ISA et la standardisation des procédures d'audit fiscal participent à cette dynamique, en fournissant une base technique commune et reconnue internationalement qui facilite la détection des anomalies et le traitement des risques fiscaux.

Par ailleurs, les ajustements législatifs successifs reflètent également les tensions et compromis inhérents à la mise en place d'un système fiscal équitable et efficace dans un contexte marqué par une forte asymétrie entre acteurs, notamment entre les grandes entreprises minières et les autorités nationales. Le cadre légal a dû évoluer pour répondre aux critiques relatives à une perception d'injustice fiscale ou à des pratiques d'optimisation agressive pouvant fragiliser la confiance entre contribuables et administration. Ces évolutions soulignent l'importance d'une législation fiscalement adaptée, mais aussi socialement acceptée, qui intègre de manière explicite des objectifs de transparence et de responsabilité, renforçant ainsi la légitimité des dispositifs d'audit fiscal mis en place (M Guindo) (L Godbout - J Picard).

Il apparaît clairement que le cadre législatif malien en matière fiscale, bien que toujours perfectible, est désormais mieux doté pour accompagner une gestion optimisée et transparente des ressources minières. Cela s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue, où la législation, la politique fiscale et les pratiques d'audit doivent coévoluer afin de répondre aux exigences croissantes des acteurs locaux et internationaux. Cette évolution législative conditionne le contexte dans lequel MORILA.SA opère, imposant des obligations claires en matière de transparence et de contrôle fiscal, nécessaires à une gouvernance saine et à une acceptabilité sociale durable, comme souligné précédemment. Pour renforcer notre argumentation, voici quelques synthèses de l'évolution fiscale malienne depuis 1991 jusqu'en 2023. Le tableau ci-dessous présente la synthèse de l'évolution fiscale malienne de 1991 jusqu'en 2023 pendant la phase de recherche.

**Tableau 2:** Synthèse de l'évolution fiscale malienne pendant la phase d'exploitation

Impôts applicables	Code minier 1991		Code minier 1999		Code minier 2012		Code minier 2019		Code minier 2023	
	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence
ITS	IGR (Impôt Général sur les Revenus)	Article 22.5 J de la Convention Type	Barème en vigueur	Art 109 Code Minier	Barème en vigueur	Art 126 Code Minier	Barème en vigueur	Art 116 Code Minier	Barème en vigueur	Art 138 E du Code Minier
La redevance sur la surproduction	NA	NA	NA	NA	La surproduction de plus de 10% est taxé conformément au droit commun.	Art 124 du Code Minier	Art 113 du Code Minier Les surproduction sont taxés comme suit : 3% entre 10 à 20 4% entre 20 à 30 5% entre 30 à 40 6% entre 40 à 50 8% supérieur à 50%.	Art 113 du Code Minier	L'assiette, les taux et les modalités de règlement de la redevance de surproduction sont fixés par le décret d'application du présent code.	Art 137 du Code Minier
ISCP	3% Cps <sup>5</sup> (Contribution pour prestations de service rendu)	Article 22.2 N de la Convention Type " La base taxable de l'ISCP sur les produits miniers est la valeur Carreau Mine"	3%	Art 105 Code Minier "La base taxable de l'ISCP sur les produits miniers est le chiffre d'affaires hors taxes"	3%	Art 122 Code Minier "La base taxable de l'ISCP est le chiffre d'affaires hors TVA"	3%	Art 110 Code Minier "La base taxable de l'ISCP est le chiffre d'affaires hors TVA"	La base taxable de l'ISCP est le chiffre d'affaires hors taxes. 3%	Art 134 du Code Minier.
La Taxe sur les contrats d'assurance, à l'exception des véhicules de chantiers et/ou autres véhicules exclusivement liés aux opérations de recherche ou de prospection ;	4% pour les contrats d'assurance couvrant les risques de toute nature de navigation maritime fluviale, aérienne ou terrestre. 20 % pour tous les autres contrats d'assurance. Payable après les 3 <sup>1</sup> ères années d'exercice"	Article 22.3 de la Convention Type	4% pour les contrats d'assurance couvrant les risques de toute nature de navigation maritime fluviale, aérienne ou terrestre. 20 % pour tous les autres contrats d'assurance.	Art 109 Code Minier	4% pour les contrats d'assurance couvrant les risques de toute nature de navigation maritime fluviale, aérienne ou terrestre. 20 % pour tous les autres contrats d'assurance.	Art 126 Code Minier	4% pour les contrats d'assurance couvrant les risques de toute nature de navigation maritime fluviale, aérienne ou terrestre. 20 % pour tous les autres contrats d'assurance.	Art 116 Code Minier	4% pour les contrats d'assurance couvrant les risques de toute nature de navigation maritime fluviale, aérienne ou terrestre. 20 % pour tous les autres	ART 138 G du Code Minier

Tableau :6 Synthèse de l'évolution fiscale malienne pendant la phase d'exploitation

Impôts applicables	Code minier 1991		Code minier 1999		Code minier 2012		Code minier 2019		Code minier 2023	
	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence
Le droit de timbre sur les intentions d'exporter	NA	NA	Droit fixe	Art 109 Code Minier	Droit fixe	Art 126 Code Minier	Tranche jusqu'à 500.000 FCFA : 600 F par 50.000 F ou fraction de 50.000 F + tranche excédant 500.000 FCFA : 3.000 F par 500.000 F ou fraction de 500.000 F	Art 116 Code Minier	Tranche jusqu'à 500.000 FCFA : 600 F par 50.000 F ou fraction de 50.000 F + tranche excédant 500.000 FCFA : 3.000 F par 500.000 F ou fraction de 500.000 F	Art 138 N du Code Minier.
Les droits d'enregistrement	Droits fixes et droits proportionnels Payable après les trois années d'exonérations à compter de la première production	Article 22.2 de la Convention	Droits fixes et droits proportionnels	Article 109 du Code Minier	Droits fixes et droits proportionnels	Art 126 Code Minier	Droits fixes et droits proportionnels	Art 116 Code Minier	Droits fixes et droits proportionnels	Art 138 I du Code Minier
Plus-value de cession ou de transmission de titre minier	NA	NA	10%	Art 18.2 du Code Minier	10% du montant hors taxe et 1% en cas de moins-value sur la valeur hors taxes du projet définie par l'étude de faisabilité	Art 123 Code Minier	Le calcul est prévu par les articles 55 et 56 du CGL.	Art 112 Code Minier	Le taux est prévu par le code général des impôts.	Art 136 du code général des impôts.
Redevance superficielle pour les permis d'exploitation	50 000 /KM2 par an	Article 22.2 G de la Convention.	100 000 /KM par an	Art 104 du code	Droit fixe	Art 108 du Décret d'application du code	Droit fixe suivant le décret d'application du présent Code	Art 109 du Code Minier	NA	NA
Redevance superficielle additionnelle pour les permis d'exploitation	À payer après les 3 premières années de la production 75 000 F/KM2	Article 22.3 A	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Tableau :7 Synthèse de l'évolution fiscale malienne pendant la phase d'exploitation

Impôts applicables	Code minier 1991		Code minier 1999		Code minier 2012		Code minier 2019		Code minier 2023	
	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence
Vignette sur les véhicules, à l'exception des engins lourds exclusivement liés à des opérations de prospection ou de recherche	Suivant Quotité	Arts 22.2 et 22.3 payable après les trois (3) premières années d'exonérations	Suivant Quotité	Arts 109 et 116 du Code Minier	Suivant Quotité	Art 126 Code Minier	Suivant Quotité	Art 116 Code Minier	Suivant Quotité	Art 138 F du Code Minier
Taxe de délivrance ou de renouvellement d'une autorisation d'exploitation	700 000	ART 22.2	2 000 000	Art 103 Code Minier	NA	Art 107 du décret d'application	Varie de 50 000 FCFA à 50 000 000 suivant le groupe de substance.	Art 208 du décret d'application	NA	NA
TVA	18%	Article 22.2 Convention type, exonéré pendant une période se terminant à la fin de la troisième année suivant la date de démarrage de la production.	18%	Article 109 et 110 Code Minier, exonéré pendant une période se terminant à la fin de la troisième année suivant la date de démarrage de la production.	18 et un taux réduit de 5%	Art 127 Code Minier, exonéré pendant une période se terminant à la fin de la troisième année suivant la date de démarrage de la production.	Art 116 du Code Minier 18 et un taux réduit de 5%	Art 116 du Code Minier " Pas d'exonération après les 3 ères années suivant la date de démarrage de la production"	TVA 18%	Art 138L du Code Minier
Charges et contributions sociales	Suivant les textes de l'INPS	Art 22.2 et 22.3 de la convention type	Suivant les textes de l'INPS	Art 109 Code Minier	Suivant les textes de l'INPS	Art 126 Code Minier	Suivant les textes de l'INPS	Art 116 Code Minier	Les charges et contributions sociales dues pour les employés, telles que prévues par la réglementation en vigueur	Art 138D du Code Minier
La Contribution au Programme de Vérification des Importations (P.V.I.)	Tarif en vigueur	NA	Tarif en vigueur	Art 109 Code Minier	Tarif en vigueur	Art 126 Code Minier	Tarif en vigueur	Art 116 Code Minier	Tarif en vigueur	Art 138 M du Code Minier

**Tableau 8 : Synthèse de l'évolution fiscale malienne pendant la phase d'exploitation**

Impôts applicables	Code minier 1991		Code minier 1999		Code minier 2012		Code minier 2019		Code minier 2023	
	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence
Taxe ad valorem	3%	ART 22.2 M et ART 22.3 C de la Convention Type "Rapatriement des devises produites par l'exportation des substances"	3%	ART 121 du Code Minier " la base est la valeur départ carreau-mine des substances extraites, exportées ou non, en déduisant les frais et charges intermédiaires"	3% pour les produits miniers des groupes 1 et 2 1% pour les produits miniers des groupes 3,4 et 5	Art 121 Code Minier " la base est la valeur départ carreau-mine des substances extraites, exportées ou non, en déduisant les frais et charges intermédiaires"	3% pour les produits miniers des groupes 1 et 2 1% pour les produits miniers des groupes 3,4 et 5	Art 110 du Code Minier " la base est la valeur départ carreau-mine des substances extraites, exportées ou non, en déduisant les frais et charges intermédiaires"	La base taxable de la TAV est la production valorisée.	Art 135 du Code Minier.
Taxe d'extraction et de ramassage des matériaux	100 FCFA/m3	Article 95 du Code Minier	Droit fixe 300 F/m3 pour les carrières industrielles, 200 F 1m3 pour les carrières artisanales.	Art 106 Code Minier	Au volume de substances de carrière extrait ou ramassé et s'élève à FCFA 500 pour l'exploitation et 200 FCFA pour la phase d'ouverture.	Art 122 Code Minier	Au volume de substances de carrière extrait ou ramassé et s'élève à FCFA 500 pour l'exploitation et 200 FCFA pour la phase d'ouverture.	Art 111 Code Minier	En attente du décret d'application	Article 135 du Code Minier
TEJ	NA	NA	NA	NA	2%	Art 126 Code Minier	2%	Art 126 Code Minier	NA	NA
TFP	NA	NA	NA	NA	2,00%	Art 126 Code Minier	2%	Art 126 Code Minier	NA	NA
TL	1%	Arts 22.2 et 22.3 payable après les trois (3) premières années d'exonérations	1%	Arts 108 et 109 Code Minier	1%	Arts 125 et 126 Code Minier	1%	Arts 109 et 116 Code Minier	1%	Art 138 C du Code Minier

**Tableau : 9 Synthèse de l'évolution fiscale malienne pendant la phase d'exploitation**

Impôts applicables	Code minier 1991		Code minier 1999		Code minier 2012		Code minier 2019		Code minier 2023	
	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence	Taux	Référence
La Redevance statistique	1%	NA	1%	Art 109 Code Minier	Le Taux de la Redevance Statistique (RS) est fixé à 1 %, applicable à tous les produits	Art 126 Code Minier	Le Taux de la Redevance Statistique (RS) est fixé à 1 %, applicable à tous les produits	Art 116 Code Minier	Le Taux de la Redevance Statistique (RS) est fixé à 1 %, applicable à tous les produits	Art 138O du Code Minier
PC	1%	NA	1%	NA	1%	Art 133 Code Minier	1%	Art 121 Code Minier	1%	Art 142 du Code Minier
PCS	1%	NA	1%	NA	1%	Art 133 Code Minier	1%	Art 121 Code Minier	0,8%	Art 142 du Code Minier

*Source : Code générale des impôts, Livre de procédures fiscales, Codes miniers (Rapport ITIE 2023 – version définitive)*

Ainsi, l'histoire singulière des législations fiscales maliennes depuis l'indépendance trace une trajectoire d'unification progressive des normes, d'institutionnalisation des contrôles et d'adaptation aux spécificités sectorielles, jetant les fondations indispensables pour un audit fiscal pertinent. L'audit ne peut être dissocié de cette évolution, car son efficacité repose avant tout sur l'existence d'un corpus légal suffisamment rigoureux et moderne pour garantir que les pratiques fiscales observées s'inscrivent dans un cadre crédible, contrôlable et conforme aux attentes des multiples parties prenantes nationales et internationales.

#### 2.4.2 Étapes clés du renforcement des contrôles fiscaux

L'essor des contrôles fiscaux au Mali s'est opéré à travers un enchaînement d'étapes fondamentales qui ont jalonné la consolidation progressive du dispositif d'audit et de contrôle. Ces étapes reflètent non seulement l'adaptation

continue des services fiscaux aux défis économiques et institutionnels, mais aussi la volonté d'inscrire la fiscalité dans un cadre de transparence et d'efficacité accrues, particulièrement dans un contexte aussi sensible que celui de l'exploitation minière. Le renforcement des contrôles fiscaux peut ainsi être analysé comme un processus évolutif, marqué par des phases de structuration, de professionnalisation et d'innovation procédurale.

Au départ, le principal enjeu a consisté à établir des bases solides pour le contrôle fiscal en définissant clairement les missions et compétences des administrations en charge, ainsi que les procédures applicables. Pendant les premières décennies post-indépendance, les contrôles étaient encore largement axés sur la vérification documentaire et la régularité administrative, avec une capacité technique limitée face à des pratiques souvent opaques. La mise en place des premiers cadres d'audit de conformité a constitué un socle essentiel permettant de fixer des normes minimales de contrôle sur les déclarations fiscales, tout en commençant à lutter contre les fraudes les plus flagrantes (**M Guindo**). Cette étape a permis de stabiliser les processus et de professionnaliser peu à peu les agents fiscaux, mais elle ne garantissait pas encore une détection fine des risques multidimensionnels propres au secteur minier.

Le développement du contrôle fiscal a connu une accélération importante avec l'introduction de l'audit financier, élargissant la portée des vérifications au-delà de la simple conformité formelle. À cette période, les services fiscaux maliens ont adopté des méthodologies plus sophistiquées, impliquant des analyses approfondies des états financiers des entreprises, la revue des flux comptables et l'examen des opérations susceptibles de dissimuler une évasion ou une optimisation abusive (**M Guindo**) (**L Godbout - M Vigneault**). Cette étape a été en partie motivée par la nécessité de répondre aux exigences des partenaires financiers internationaux et à la montée en puissance des sociétés minières qui mobilisent des capitaux étrangers importants. L'introduction de l'audit financier a ainsi contribué à réduire les marges d'opacité et à rendre les contrôles plus rigoureux et documentés.

Une avancée majeure dans le renforcement des contrôles fiscaux s'est traduite par l'intégration progressive de l'audit de performance, visant à évaluer non seulement la légalité des opérations, mais aussi l'efficacité des dispositifs fiscaux et des politiques publiques en matière de recettes. La capacité à mesurer l'impact économique réel des régimes fiscaux a permis d'adapter les mécanismes de contrôle pour mieux détecter les incohérences et dysfonctionnements systémiques, en particulier dans des secteurs stratégiques comme l'exploitation minière, où les enjeux financiers et sociaux sont cruciaux (**M Guindo**) (**APAnews - Agence de Presse Africaine**). Ce type d'audit renforce la fonction assurantielle des contrôles, en mettant en lumière des problématiques relatives à la gestion interne, aux risques inhérents aux pratiques fiscales et à la gouvernance des entreprises, y compris MORILA.SA.

La professionnalisation des auditeurs et le renforcement de leurs compétences techniques constituent une étape clé complémentaire. Le Mali a progressivement mis en place des formations spécifiques, des certifications professionnelles, et a adopté les normes internationales d'audit (ISA), permettant une harmonisation avec les standards mondiaux. L'introduction de ces cadres normatifs a non seulement amélioré la qualité et la fiabilité des audits fiscaux, mais aussi renforcé la crédibilité de ces contrôles auprès des investisseurs et des institutions. Cette montée en compétence technique s'accompagne également d'une meilleure organisation administrative, avec la création d'instances spécialisées dédiées à l'audit et au contrôle fiscal, ce qui facilite la coordination et la centralisation des investigations (**M Guindo**) (**L Godbout - M Vigneault**).

Par ailleurs, la digitalisation progressive des processus fiscaux a marqué une nouvelle phase dans le renforcement des contrôles. L'adoption d'outils informatiques avancés pour la collecte et l'analyse des données fiscales a permis une automatisation partielle du contrôle, une détection plus rapide des anomalies et une meilleure gestion des risques liés aux pratiques d'optimisation fiscale. Ce déploiement technologique a renforcé l'efficacité des services fiscaux et a contribué à une plus grande transparence, notamment dans le secteur minier où les flux financiers sont complexes et souvent multisources. La numérisation facilite aussi le suivi des obligations déclaratives et la coordination entre les différents acteurs institutionnels en charge du contrôle fiscal (**M Guindo**).

Enfin, le cadre réglementaire a évolué pour institutionnaliser la collaboration entre autorités nationales et partenaires internationaux dans le contrôle fiscal. Face à la globalisation des activités économiques, le Mali a signé des conventions d'échange d'informations fiscales, adopté des conventions anti-évitement et intensifié la coopération avec les organisations internationales. Cette dimension renforce la capacité du contrôle fiscal à irriguer de manière plus efficace la traque des flux financiers illicites, particulièrement au sein de sociétés multinationales opérant dans l'extraction minière, comme MORILA.SA. Le renforcement légal s'est accompagné d'une montée

en puissance des audits opérationnels, métiers, et sectoriels, visant à garantir un contrôle plus ciblé, stratégique et approfondi des activités fiscales (L Godbout - M Vigneault) (APA news - Agence de Presse Africaine).

Ainsi, les étapes clés du renforcement des contrôles fiscaux au Mali illustrent une dynamique complexe combinant adaptation normative, innovation méthodologique, montée en compétence et intégration technologique. Cette évolution œuvre à instaurer une fiscalité plus juste, transparente et efficiente, condition sine qua non pour assurer la pérennité des revenus publics issus des ressources minières. La compréhension de ce processus est indispensable pour appréhender l'impact de l'audit fiscal dans des entreprises emblématiques telles que MORILA.SA, où les contrôles ne se limitent plus à une simple vérification comptable, mais participent à une gouvernance globale renforcée et à la confiance des partenaires locaux et internationaux.

## 2.5 Cadre politique, legale et institutionnel

### 2.5.1 Cadre politique et stratégique du secteur minier au Mali

Le Gouvernement du Mali a toujours accordé une importance particulière au développement du secteur minier. Ainsi, il a adopté en janvier 2020 un document de politique nationale de développement du secteur minier et pétrolier.

L'objectif principal assigné au secteur minier est l'accroissement substantiel de la part des produits miniers dans le PIB en vue d'améliorer le bien-être social du peuple malien grâce à une juste distribution des revenus tirés du secteur et de promouvoir le développement durable pour les communautés vivant autour des mines.

En résumé, le secteur minier doit veiller à la promotion d'une « Exploitation équitable et optimale des ressources minières en vue d'une large croissance durable et d'un développement socio-économique soutenu ».

Cette politique nationale s'inscrit dans la Vision du régime Minier de l'Afrique (VMA) adopté en février 2009 par les gouvernements, dont l'objectif principal est de promouvoir « une exploitation équitable et optimale des ressources minières en vue d'une large croissance durable et d'un développement socio-économique soutenu ».

La politique de développement du secteur minier et pétrolier est déclinée en sept (7) axes stratégiques et assortie d'un plan d'action quinquennale 2019-2023.

La mise en oeuvre de cette politique devrait permettre une amélioration de la balance commerciale, l'accroissement des recettes fiscales, le développement des activités connexes (transports, services, fournitures...) et l'émergence d'une industrie locale de transformation.

### 2.5.2 Cadre institutionnel du secteur minier malien

Les principaux acteurs intervenant dans le secteur des mines au Mali sont fixés dans les décrets suivants :

- Décret n°2023-0392/PM-RM du 19 Juillet 2023 fixant les attributions spécifiques des membres du gouvernement ;
- Décret n°2023-0393/PM-RM du 19 Juillet 2023 portant répartition des services publics entre la Primature et les départements ministériels.

Le tableau ci-dessous présente les institutions en charges du secteur des mines et des hydrocarbures avec leurs missions et les textes de référence.

**Tableau : 10** Cadre institutionnel du secteur minier et des hydrocarbures

Structures	Missions	Refferences
Cabinet du Premier ministre	Signature des permis d'exploitation des sociétés minières - Signature des contrats, des autorisations d'exploitation des sociétés pétrolières et gazières	- Loi pétrolière 2015 - Code Minier 2019 - Code Minier 2023
Ministère des mines	Préparer et mettre en oeuvre la politique nationale en matière de	- Décret n°2023-0392/PM-RM du 19 Juillet 2023 fixant les

	recherche, d'exploitation et de valorisation des Ressources minérales	attributions spécifiques des membres du Gouvernement
Ministère de l'Economie et des Finances	- Préparer et mettre en oeuvre la politique économique, financière et monétaire de l'Etat.	- Décret n°2023-0392/PM-RM du 19 Juillet 2023 fixant les attributions spécifiques des membres du Gouvernement
Direction Nationale de la Géologie et des Mines (DNGM)	- Élaborer les éléments de la politique nationale dans le domaine de la recherche, du développement, de l'exploitation et de la transformation des ressources du sous-sol ; - Assurer la coordination des services et des organismes publics ou privés qui concourent à la mise en oeuvre de cette politique.	- Loi n°90-105/AN-RM du 11 octobre 1990 portant création de la Direction Nationale de la Géologie et des Mines - Décret 02-583/P-RM du 20 décembre 2002, fixant son organisation et ses modalités de fonctionnement de la DNGM
Office National de la Recherche Pétrolière (ONRP)	- Assurer la recherche et la promotion des ressources en hydrocarbures du sous-sol malien pour le développement de l'Amont pétrolier.	- Ordonnance n°2020-011/P-RM du 23 mars 2020 portant création de l'Office National de la Recherche Pétrolière - Décret n°2020-0271/P-RM du 11 juin 2020 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Office National de la Recherche Pétrolière
<b>Structures</b>	<b>Missions</b>	<b>Refferences</b>

Bureau d'évaluation, de certification et d'expertise des diamants (BEECDB)	- Favoriser les transactions sur les diamants bruts exploités en République du Mali ou importés dans les conditions définies par la réglementation en vigueur.	- Loi n°2011-070 du 25 novembre 2011 portant création du bureau d'expertise, dévaluation et de certification des diamants bruts
Programme sur le Développement des Ressources Minérales (PDRM)	- Assurer l'exécution des travaux de terrain pour la DNGM et pour les tiers	- Décret n°02-584 P-RM du 20 déc. 2002 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement du Programme pour le Développement des Ressources Minérales.
Chambre des Mines du Mali	- Assurer l'organisation et la représentation des personnes physiques et morales exerçant dans les différents secteurs d'activités des Mines	- Ordonnance n°2018-021/P-RM du 08 Août 2018 portant création de la Chambre des Mines du Mali - Décret n°2018-0656/P-RM du 08 Août 2018 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Chambre des Mines du Mali
Cellule de Planification et de Statistique du Secteur Mines et Énergie	- En rapport avec les services techniques concernés, assurer la mission de planification et d'information statistique dans les domaines couverts par le secteur (Mines et Énergie)	- Loi N°07-020 du 27 février 2007 portant création des Cellules de Planification et de Statistique - Décret N°07-166/P- RM du 28 mai 2007 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des Cellules de Planification et de Statistique

**Sources :** Textes portant création, organisation et modalités de fonctionnement des différentes structures

### 2.5.3 Cadre juridique du secteur minier au Mali

Le secteur minier et des hydrocarbures sont régis au Mali par les textes ci-dessous :

#### **Codes miniers et ses textes d'application:**

- Ordonnance N°91-65/P-CTSP du 19 Septembre 1991 portant Code Minier ;
- Ordonnance n° 99-032/P-RM du 19 août 1999 portant Code Minier en République du Mali ;
- Décrets N° 99-255/P-RM du 15 Septembre 1999, fixant les modalités d'application du Code Minier en République du Mali ;
- Ordonnance n° 00-013/P-RM du 10 février 2000 portant modification de l'ordonnance n° 99-032/P-RM du 19 Août 1999 portant Code Minier en République du Mali ;
- Loi N°2012-015 du 27 février 2012 portant nouveau Code Minier ;
- Décret du 21 juin 2012 fixant les conditions et les modalités d'application de la loi portant Code Minier.
- Décret N°2012-490/PM-RM du 07 septembre 2012 portant approbation de la convention d'établissement type pour la prospection, la recherche et l'exploitation des substances minérales en République du Mali ;
- Décret n°2013-690-P-RM du 28 Août 2013 portant modification du décret n° 2012-311/P-RM du 21 juin 2012 fixant les conditions et les modalités d'application de la loi portant Code Minier ;
- Décret N°2012-490/PM-RM du 07 septembre 2012 portant approbation de la convention d'établissement type pour la prospection, la recherche et l'exploitation des substances minérales en République du Mali ;
- Ordonnance N°2019-022/P-RM du 27 Septembre 2019 portant Code Minier en République du Mali ;
- Loi n°2020- 010 du 11 mai 2020 portant ratification de l'Ordonnance n°2019-022/P-RM du 27 septembre 2019 portant Code Minier en République du Mali ;
- Décret N°2020-0177/PT-RM du 12 novembre 2020 fixant les conditions et les modalités d'application du Code Minier en République du Mali ;
- Loi n° 2023-040 du 29 Août 2023 portant Code Minier en République du Mali ;
- Loi n°2023-041 du 29 août 2023 relative au contenu local dans le secteur minier.

#### **Loi pétrolière et ses textes d'application**

- Loi n°2015-035 du 16 juillet 2015 portant organisation de la recherche, de l'exploitation et du transport des hydrocarbures ;
- Décret n° 2016-0272-P-RM du 29 avril 2016 fixant les modalités d'application de la Loi n° 2015-035 du 16 juillet 2015 portant organisation de la recherche, de l'exploitation et du transport des hydrocarbures ;
- Loi du 2 Août 2004 Portant organisation de la recherche, de l'exploitation, du transport et du raffinage des hydrocarbures ;
- Décret du 08 septembre 2004 fixant les modalités d'application de la Loi N° 04-037 du 2 Août Portant organisation de la recherche, de l'exploitation, du transport et du raffinage des hydrocarbures ;
- Loi du 23 juillet 2008 Portant modification de la Loi n° 04-037 du 02 août 2004 Portant organisation de la recherche, de l'exploitation, du transport et du raffinage des hydrocarbures ;
- Décret du 7 août 2008 fixant les conditions et les modalités de prorogation de l'autorisation de recherche ;
- Convention type de partage de production.

### 2.5.4 Autres textes légaux et réglementaires contenant des dispositions relatives au secteur minier

- Loi n° 06-067 du 29 décembre 2006 portant code général des impôts et ses textes subséquents ;
- Loi n° 06-068 du 29 décembre 2006 portant livre des procédures fiscales et ses textes subséquents ;
- Loi N° 01-075 du 18 Juillet 2001 portant code des douanes et ses textes subséquents ;
- Loi 2012-016 du 27 février 2012 portant Code des investissements ;
- Ordonnance n° 00-27/P-RM du 22 mars 2000 portant code domaniale ;
- Code Minier Communautaire.

### 3 Approche méthodologique et outil de collecte

Sur le plan méthodologique, l'approche adoptée repose sur une étude de cas qualitative complétée par une analyse documentaire exhaustive, incluant les rapports d'audit, les conventions minières, ainsi que les publications officielles relatives aux régulations fiscales et aux pratiques de transparence dans les industries extractives au Mali. Cette méthode permet, d'une part, d'affiner la compréhension des mécanismes propres à MORILA.SA et, d'autre part, de croiser ces observations avec les cadres réglementaires et les politiques fiscales nationales, notamment celles discutées dans le contexte plus large du secteur minier en Afrique de l'Ouest (**B Laporte - B Laporte**) (**UPUBU Foi**). L'exploitation de données spécifiques à MORILA.SA telles que les états financiers, les déclarations fiscales et les rapports d'audit interne ou externe, offre un éclairage précis sur les pratiques réelles appliquées, les risques identifiés, mais aussi les réponses stratégiques mises en œuvre par l'entreprise face aux contrôles fiscaux.

Au cours de cette recherche, plusieurs méthodes seront utilisées, il s'agit de la recherche documentaire et le travail de terrain

#### 3.1 Méthode de recherche

Notre positionnement épistémologique est positiviste car nous cherchons à comprendre et à expliquer l'impact de l'audit fiscal sur les sociétés minières. Pour cela, nous adopterons une approche mixte (quali-quant) et la démarche sera hypothético-déductive. Notre recherche repose sur une enquête de terrain en utilisant un questionnaire (échantillonnage de la recherche) soumis aux auditeurs (interne ou externe), le personnel et des responsables de quelques entreprises publiques dans le secteur minier au Mali (Morila.SA).

##### ❖ Recherche Documentaire

A cette étape, nous avons visité les centres de documentation et les sites internet afin de consulter les travaux antérieurs dans le secteur minier pour avoir une idée claire. Ainsi, on vous présentera la synthèse de notre recherche documentaire dans ce tableau.

**Tableau 11** : Synthèse de la recherche documentaire

Centre de documentation	Type de document	Nature d'information recueillie
Centre national de la recherche scientifique et technologie	Document scientifique	Information liées à l'extraction de l'or
Bibliothèque nationale	Memoir et Thèses anterieurs	Information liées à la société Morila.SA
Centre de documentation	Livres, revus et essais	Information liées à la pratique d'audit fiscale au Mali

Source : enquête juin 2024

##### ❖ Enquête sur le terrain

L'enquête sur le terrain est un processus par lequel le chercheur doit se rendre sur le terrain pour toucher la réalité du bout des doigts. Il se réalise à travers un questionnaire ou une guide d'entretien pour recueillir les informations nécessaires auprès de la population cible.

##### ❖ Technique d'échantionnage

Notre recherche sur l'impact de l'audit fiscale sur les entreprise minière au Mali s'est basée sur la technique d'échantionnage pour collecter les données en choisissant des personnels tels que : les auditeurs (interne ou

externe), le personnel et des responsables de quelques entreprises publiques dans le secteur minier au Mali (Morila.SA).

#### ❖ Collecte des données

Nous allons employer deux types de méthodes d'échantillonnage pour collecter nos données : l'échantillonnage probabiliste, quant à ce type d'échantillonnage, on accorde une probabilité quelconque à chaque unité (Élément choisi de la population pour faire partie de l'échantillon) de faire partie de l'échantillon. Nous allons choisir au hasard un échantillon beaucoup plus vaste à interroger qui selon lequel, nous allons les soumettre à des questionnaires afin de collectées des informations chiffrées, statistiques ou représentatives aux côtés des employés de la mine d'or de MORILA-SA et des conseillers fiscaux choisi au hasard.

S'agissant du deuxième type de méthode qu'on appelle l'échantillonnage non probabiliste, (Devant l'impossibilité d'assigner à chaque individu une probabilité d'être choisi pour faire partie d'un échantillon, il arrive qu'on doive faire une sélection au mieux de notre connaissance « **PCA, DG, DGA, RH, Comptable** pour ne citer que ceci ») de la mine d'or de MORILA-SA pour leur interroger concernant l'apport de l'audit fiscal sur la maîtrise de la fiscalité minière de MORILA-SA en vue d'obtenir des informations précises de qualités interprétables.

#### 3.1.1 Analyse et Traitement de donnée

A cette étape, nous allons d'abord procéder aux traitements des résultats obtenus au cours de l'enquête. Ensuite, une analyse critique sera effectuée tout au long de l'étude. Aussi, la méthode analytique sera employée pour examiner les informations récoltées dans les ouvrages généraux et spécifiques de référence et les données des interviews et questionnaires.

##### ✓ Outil de recherche

Pour atteindre notre objectif, nous avons opté pour des outils adaptés aux méthodes de recherche préalablement choisi. A cet effet, une fiche de lecture et un questionnaire sont des outils appropriés.

##### ✓ Fiche de lecture

La fiche de lecture est un outil de collecte de données essentiel pour une recherche documentaire. Elaborée en juin 2024, elle permet de collecter les informations relatives à notre sujet de recherche, notamment, les idées des auteurs qui ont déjà abordés ce sujet. Une fiche de lecture comporte essentiellement les références complètes des ouvrages consultés, les questions abordés, les réponses obtenues ; les approches utilisées ; les aspects abordés et non abordés en lien avec le sujet étudié, et les citations.

##### ✓ Questionnaire

Généralement, un questionnaire est une série de questions méthodiquement posées afin de définir un cas ou une situation. Un questionnaire peut être l'objet d'un formulaire ou d'un jeu de menu informatique. Dans notre cas, un questionnaire peut se définir comme une technique de collecte de données quantifiable qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis. Il permet de recueillir un nombre important de témoignages ou d'avis sur un fait ou une situation de la vie courante. Les informations obtenues sont souvent analyse à travers un tableau statistique ou encore un graphique. Cet outil de recherche a pour rôle de donner à l'enquête du terrain une extension plus vaste et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables l'information et hypothèses préalablement constituées.

La démarche méthodologique adoptée pour cette recherche vise à conduire une analyse fine et multifactorielle de l'impact de l'audit fiscal sur MORILA.SA, en considérant à la fois les dimensions économiques, réglementaires, et sociales. Cette approche articulée autour d'une étude de cas unique mais exemplaire enrichit la compréhension des enjeux préalablement identifiés et ouvre la voie à une réflexion critique sur les pratiques de gouvernance fiscale dans le secteur extractif malien. En définitive, ce choix méthodologique contribue à dépasser les analyses abstraites sur la fiscalité minière pour se focaliser sur les réalités concrètes d'une entreprise pivot, tout en offrant un cadre analytique potentiellement applicable à d'autres sociétés minières du Mali et de la sous-région.

#### 3.2 Présentation et analyse des résultats de la recherche

##### 3.2.1 Présentation des résultats de la recherche

Le but de cette recherche est de faire une étude concrète plus expérimentée à la recherche de la performance de l'audit fiscal d'une société minière au Mali (Morila.SA).

Cette recherche s'effectuera dans le respect du code général des impôts, livre des procédures fiscales, les normes de la transition fiscale et référentielle comptables appliqués lors d'une mission d'audit .Nous allons parler brièvement des types d'audits appliqués dans les différentes entreprises et sociétés minières au Mali en donnant les avantages et limites de leurs utilisations.

Nous allons faire une analyse profonde sur les types d'audits appliqués au sein de nos sociétés minières et évoquer d'autres facteurs de contrôle liés essentiellement au gouvernement d'entreprises (le conseil d'administration, la structure de propriété, la direction, la vie politique et la présence des investisseurs institutionnels) et des coûts d'installations (le niveau d'endettement, la taille de la société, la gestion des ressources humaines et financières et la forme de rémunération des dirigeants) qui seront intégrés dans notre recherche.

### 3.2.2 Répartition des enquêtés par profession

Pour réussir notre recherche, nous avons repartir les enquêtés par profil. Ce qui nous permet d'orienter nos questionnaires en fonction des profils.

**Tableau 12:** Répartition des enquêtés par profession

Profil	Effectif	Fréquence
Auditeurs	8	17,02%
Le personnel	13	27,65%
Les dirigeants	7	14,89%
La population locale	19	40,42%
Total	47	100%

Source : Résultats des enquêtes juin 2024

A travers ce tableau, on constate que sur un total de 47 enquêtés, 17% sont des auditeurs, 27,65% travaillent au sein de la société même, 14,89% représente les dirigeants de la société et enfin 40,42% sont des populations locales. Avec ces différents profils, nous avons la certitude d'avoir des informations fiables. Car, ces différents profils sont susceptibles d'avoir une connaissance sur notre sujet de recherche. Ainsi, nous avons soumis le questionnaire à chacun d'entre eux, les résultats obtenus sont les suivants :

### 3.2.3 Différents types d'audit réalisés par la société Morila-SA au Mali

**Tableau 13 :** Différents types d'audit réalisés par la société Morila-SA au Mali

Types d'audit	effectif	fréquence
Audit financier	12	25,53%
Audit fiscal	15	31,91%
Audit interne et externe	8	17,02%
L'audit de conformité	6	12,76%
Audit environnemental	4	8,51%
Audit social	3	6,38%
Total	47	100%

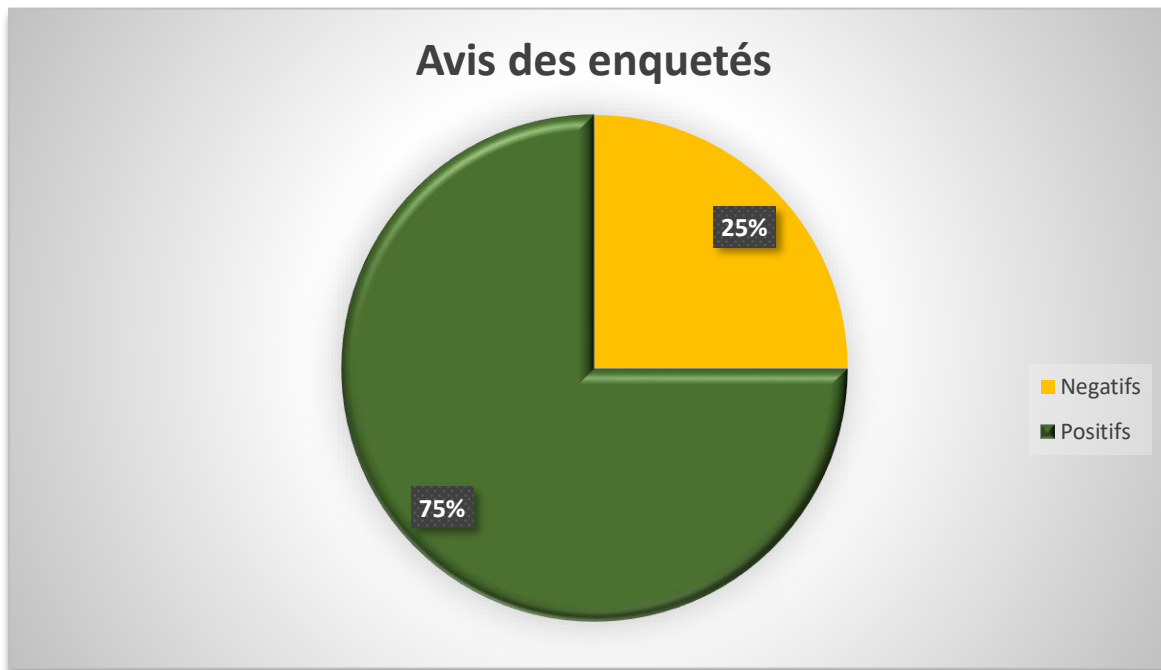
Source : Résultat des enquêtes juin 2024

Le tableau 4 nous montre les différents types d'audit qui se réalisent dans les entreprises et sociétés minières Mali. Il ressort de ce tableau que sur 47 enquêtés, 12 ont confirmé l'utilisation de l'audit financier dans les entreprises et sociétés minières soit 25,53% des enquêtés. 15 autres personnes déclarent que l'audit fiscal est réalisé dans les sociétés minières soit 31,91% des enquêtes. 8 personnes ont aussi donné leur avis favorable sur l'utilisation d'audit interne, soit 17,02% du nombre total des enquêtés. Ensuite, 6 personnes ont affirmé que l'audit de conformité est aussi utilisé dans les entreprises et sociétés minières soit 12,76%. 4 personnes donnent leur avis favorable pour l'audit environnemental soit 8,51% et enfin 3 personnes confirment l'utilisation de l'audit social dans les sociétés minières soit 6,38% des enquêtés.

Dans ce tableau, nous avons constaté que le nombre en pourcentage de l'audit financier et l'audit fiscal est plus élevé, cela implique que ces deux types d'audit sont plus sollicités dans les entreprises et sociétés minières. Ce sont des audits qui ont une influence significative sur la performance de la société minière Morila-SA.

### 3.2.4 Les avantages de l'audit fiscal pour les sociétés minières

**Diagramme 1 : Avantages de l'audit fiscal pour la société Morila-SA**



**Source :** Résultat des enquêtes juin 2024

Ce diagramme nous montre les avis des enquêtés sur les avantages d'audit fiscale. Il ressort de ce diagramme que 75% des enquêtés ont donné leurs avis positifs sur l'avantages d'audit fiscale pour la société minière Morila-SA tandis que 25% donne des avis négatifs. On conclut que l'audit fiscal est un outil important pour les sociétés minières en générales et en particulier la société Morila- SA. Selon les enquêtés, il permet à cette société :

❖ **De se conformer aux obligations fiscales**

La multiplication des textes fiscaux et leur complexité font que le risque fiscal ne cesse pas de s'agrandir. De plus, l'ignorance des avantages fiscaux prévus par la législation augmente. Pour remédier à cela, les entreprises se voient contraintes de trouver un moyen qui permette d'éviter tous ces risques d'où l'importance de l'audit fiscal. Ainsi, les entreprises minières aussi sont soumises à ce type de contrôle pour être bien gérées sur le plan fiscal. D'ailleurs, c'est la meilleure manière pour prévenir et évaluer les risques latents.

❖ **Prévenir et minimiser les risques fiscaux**

La fiscalité d'entreprise est une préoccupation majeure pour toutes entreprises à cause de l'instabilité des textes législatives qui entraîne de plus en plus des risques. Toute décision est porteuse d'incidences fiscales et a un impact sur l'évolution de l'entreprise. D'où, la nécessité de développer une nouvelle fonction permettant premièrement, d'aider l'entreprise à bien gérer le paramètre fiscal et deuxièmement, de mesurer le risque qui peut naître d'un éventuel contrôle fiscal.

**Outil efficace au service des entreprises et sociétés minière au Mali**

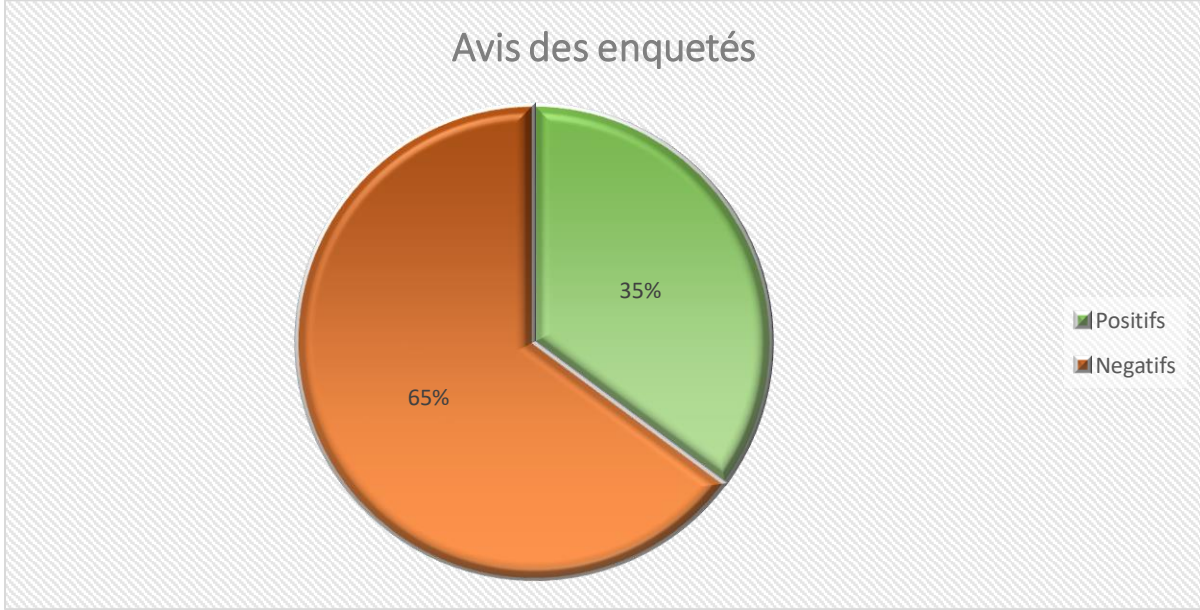
La mission d'audit fiscal est de jauge les forces et les faiblesses de l'entreprise en matière fiscale et aboutira de ce fait :

- A un examen approfondi du dossier fiscal de l'entreprise
- Déceler les risques liés aux obligations déclaratives
- Mettre en adéquation avec la législation en vigueur
- Quantifier ces risques dans le but de prévenir un éventuel contrôle fiscal.

L'audit fiscale est un outil indispensable qui aide les entreprises à gérer les paramètres fiscaux et à mesurer les risques qui peuvent naître d'un éventuel contrôle fiscal.

### 3.2.5 Les limites de l'audit fiscal pour la société minières Morila-SA

**Diagramme 2:** Montrant l’avis des enquêtés sur les limites de l’audit fiscal



**Source : Résultat des enquêtes juin 2024**

Ce diagramme nous montre l’avis en pourcentage des enquêtés. Selon ce diagramme, 65% des enquêtés ont témoigné que l’audit fiscal peut avoir des limites tandis que 35 % donne un avis négatif. Ainsi, nous allons considérer le pourcentage le plus élevé (65%) selon laquelle, l’audit fiscal aussi à ces limites. Parmi celle-ci, on peut citer :

**Impact négatif sur les recettes du gouvernement :** Lorsque les entreprises réduisent leur charge fiscale, cela diminue la recette fiscale du gouvernement, ce qui peut entraîner l’augmentation des impôts pour les particuliers ou certaines entreprises pour compenser cette perte de revenu.

**Le risque juridique :** Vous devez comprendre que l’audit fiscal peut être légal, mais elle n’est pas sans risque juridique. Supposons que les autorités fiscales considèrent que la pratique fiscale d’une entreprise est frauduleuse, alors cette entreprise risque d’être amendée.

**Impact sur la réputation :** L’audit fiscal peut également avoir un impact négatif sur la réputation d’une entreprise. Par exemple, si les partenaires, les clients et les investisseurs d’une entreprise soupçonnent une pratique fiscale douteuse, cela met en danger la crédibilité et la réputation de cette entreprise.

**3.2.6 Les organes de contrôle liés au gouvernement d’entreprises minières au Mali**

**Tableau14 :** Les organes de contrôles

Les organes de contrôles	Effectifs	Fréquences
Conseil d’administration	6	12,76%
La structure de propriété	5	10,63%
La direction	8	17,02%
Les investisseurs	15	31,91
La vie politique	13	27,65%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

**Source :** Résultat des enquêtes juin 2024

Le tableau 5 nous présente les organes de contrôle liés au gouvernement des entreprises minières au Mali. Il ressort de ce tableau qu’il existe des organes de contrôle liés au gouvernement d’entreprise minières Morila-SA au Mali. En considérant les réponses que nous avons obtenues auprès des enquêtés, six (6) personnes nous ont confirmé que le conseil d’administration fait partie des organes de contrôle liés au gouvernement d’entreprise minière Morila-SA au Mali. Cinq (5) autres enquêtés parlent de la structure de propriété qui est aussi liée au gouvernement

de la société Morila. Huit (8) enquêtés évoque aussi la direction, quinze enquêtés pointe les investisseurs et treize enquêtés mettent l'accent sur la vie politique. Quel est alors le rôle de ces organes et leur influence sur la gestion de la société Morila-SA ?

### 3.2.7 Les bénéficiaires des activités minières de la société Morila-SA au Mali

**Tableau 15** : Les bénéficiaires des activités minières du Morila-SA

Bénéficiaires	Effectifs	Fréquences
Populations	11	23,40%
Politiciens	16	34,04%
Investisseurs étrangers	20	42,55%
Total	47	100%

**Source** : Résultat des enquêtes juin 2024

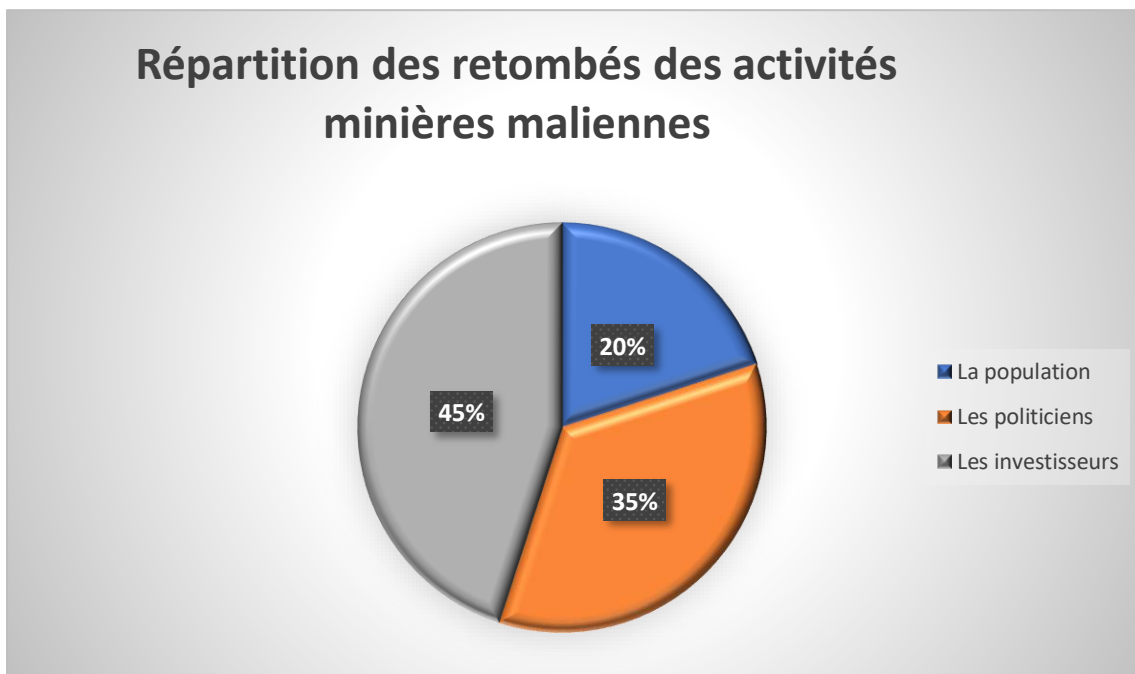
Le tableau 6 nous montre le résultat des témoignages des enquêtés sur les bénéficiaires des activités minières du Mali. Selon ce tableau, onze(11) personnes sur 47 enquêtés, soit 23,40% ont témoigné que la population malienne bénéficie des activités minières du Morila-SA. 16 personnes soit 34,04% soutiennent également que les politiciens bénéficient des activités minières et enfin 20 personne soit 42,55% ont témoigné que les investisseurs étrangers aussi en bénéficient.

On constate que le nombre des enquêtés témoignant que la population malienne bénéficie des retombés des activités minière de Morila-SA est très faible soit 23,4%. Par contre, ce nombre est de 42,55% en faveur des investisseurs étrangers. Alors, on conclut que les investisseurs étrangers bénéficient plus des activités minières de Morila-SA que la population. Ce constat a suscité notre curiosité, ainsi, nous avons décidé de vérifier la répartition des retombés des activités minières de Morila.SA.

### 3.2.8 Répartition des retombés des activités minières maliennes

**Diagramme 3** : La répartition des retombés des activités minières maliennes

**Source** : Résultats des enquêtes juin 2024



Ce diagramme nous montre la répartition des retombés des activités minières au Mali. Selon le diagramme, seulement 20% des revenus des activités minières reviennent aux populations malgré quelle en subissent les conséquences de ces activités. Ensuite, 35% des bénéfices des activités minières vont vers les politiciens et 45% pour des investisseurs étrangers. Nous constatons clairement ici que la population ne bénéficie pas vraiment des activités minières maliennes. On se pose la question de savoir pourquoi cela est ainsi. Nous avons poussé notre curiosité plus loin en cherchant les facteurs qui peuvent expliquer cette répartition.

### 3.2.9 Les différents facteurs influençant l'activité minière au Mali

**Tableau 17 : Facteurs influençant l'activité minière au Mali**

Facteurs	Effectifs	Fréquence
Cout d'installation	11	23,40
Endettement	9	19,14
Taille de la société	7	14,89
Mauvaise gestion des ressources humaines et financières	12	25,53
Forme de rémunération	8	17,02
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

**Sources : Résultat de l'enquête juin 2024**

Le tableau 8 nous montre les différents facteurs influençant l'activité minière du Morila-SA au Mali. Selon ce tableau, il existe plusieurs facteurs qui influencent l'activité minière au Mali. Il s'agit par exemple du

- ✓ **Coût d'installation et investissements initiaux**
- ✓ **L'endettement**
- ✓ **La taille de la société**
- ✓ **La mauvaise gestion des ressources humaine et financières**
- ✓ **La forme de rémunération**

Ces différents facteurs influencent de façon considérable l'activité minière au Mali.

### 3.3 Analyse des résultats de recherche

#### 3.3.1 Les différents types d'audit réalisés dans la société Morila.SA

La mine de Morila est l'une des plus grands projets d'extraction de l'or au Mali, située dans la région de Sikasso, elle produit plusieurs millions d'onces d'or. Ainsi, le pays est classé parmi les principaux producteurs du continent. Ce secteur occupe plus de 80% des exportations du Mali, c'est un pilier stratégique de l'économie nationale. Le secteur est marqué par une volonté politique de souveraineté, pour ce fait, le secteur minier malien a connu plusieurs réformes fiscale et minière dans ces dernières années entraînant des tensions entre l'Etat et les multinationales.

La société Morila.SA réalise plusieurs type d'audit parmi lesquels on peut citer :

L'audit fiscale qui représente le meilleur outil de vérification et d'optimisation de la société, il permet de contrôler les prix de transfert et des flux financiers internationaux. On l'utilise également pour analyser les exonérations fiscales notamment en phase initiale. L'audit fiscale occupe une place importante au sein des sociétés minières où les montants en jeu sont élevés et les risques d'optimisations fiscale importants.

L'audit financier est également utilisé par la société pour vérifier la transparence des revenus miniers et pour certifier des états financiers de la société. Ce type d'audit aussi occupe une place non négligeante au sein de la société Morila.SA

L'audit opérationnel qui permet d'analyser la performance de la production de l'entreprise et les coûts liés à ces performances ainsi que l'optimisation de l'exploitation des ressources de la société représente un outil indispensable au sein de la société Morila.SA. Ce type d'audit est aussi privilégié par les dirigeants de la société. L'audit environnemental et social permet aux sociétés minières de respecter les normes environnementales et la gestion des impacts sur la population locale afin d'éviter les risques de maladie liés aux activités minières dans la région. Et enfin l'audit contractuel et juridique pour vérifier le respect des conventions minières et l'analyse des clauses fiscales et douanières.

#### 3.3.2 Impact de l'audit fiscal sur la société Morila SA

L'audit fiscale impacte la société morila sur le plan financier, stratégique, organisationnel et réputationnel. Sur le plan financier, il permet d'augmenter les recettes fiscales de l'Etat tout en réduisant les différentes pertes liées à la fraude ou à l'évasion fiscale. L'audit fiscale est également un outil incontournable pour corriger les erreurs fiscales. Par exemple, les derniers audits fiscaux effectués ont permis au gouvernement malien de réclamer plus de 500 millions de dollars à certaines sociétés minières exerçant sur le territoire malien.

Sur le plan stratégique, l'audit fiscal représente le moyen le plus fiable pour le gouvernement malien pour renforcer son contrôle sur ses ressources naturelles. Il permet également de rééquilibrer le partage des revenus entre Etat et société minière.

Sur le plan organisationnel et réputationnel, la société Morila.SA peut améliorer sa gouvernance interne afin de maximiser sa recette fiscale. Par le biais de cet outil efficace, la société renforce son système comptable et fiscal pour assoir une crédibilité incontestable et améliorer sa transparence vis-à-vis de ses partenaires. Cependant, l'audit fiscal comporte des limites telles que la complexité technique des audits (prix de transfert, fiscalité internationale), l'insuffisance de moyens humains et techniques dans les administrations, le risque des conflits avec les investisseurs étrangers et la possibilité de décourager les investisseurs si la fiscalité est trop lourde.

### **3.3.3 La répartition des revenus de l'activité minière au Mali**

Les revenus des activités sont répartis principalement entre l'Etat à travers les impôts et taxes, les sociétés minières par les profits qu'elles font et la collectivité locale à travers les fonds de développement. Cependant, il existe des déséquilibres sur cette répartition des revenus. Les populations locales bénéficient peu des retombées des activités minières de Morila, ce qui entraîne parfois des soulèvements au sein de la communauté locale. Selon ces derniers, l'or ne brille pas pour les maliens, c'est-à-dire que la population bénéficie faiblement des richesses liées à l'extraction de l'or au Mali.

Pour les maliens, ce sont les entreprises étrangères qui bénéficient des revenus de l'activité minière malienne malgré que 60% de la population malienne vive sous le seuil de la pauvreté, le taux de chômage est en hausse, les centres de santé sont absents dans les villages reculés, les salles de classe sont en manque et l'eau potable reste un défi majeur pour le pays. Selon les études sur le terrain, plus de 45% des revenus de l'or profite aux investisseurs étrangers, 35% pour les politiciens et seulement 20% revient à la population qui devrait profiter de la plus grande partie de cette richesse.

Cette injustice sociale entraîne souvent des tensions sociales entre communauté locale et la société minière ou encore entre les travailleurs et les dirigeants de la société. Par exemple à Morila, plusieurs tensions liées à l'inégalité économique se sont éclatées plusieurs fois entre travailleurs et population locale. Cette situation est parfois à la base des conflits communautaires, de l'insécurité dans certaines zones minières. Pour ce fait, le gouvernement en place a procédé à une renégociation des contrats miniers.

### **3.3.4 Les facteurs influençant l'activité minière au Mali**

Il existe plusieurs facteurs qui influencent l'activité minière au Mali à savoir :

#### **❖ Coût d'installation et investissements initiaux**

L'industrie minière, notamment l'extraction de l'or, est un secteur clé de l'économie malienne, et la société Morila SA, un des principaux acteurs, est grandement influencé par divers facteurs économiques. Parmi ceux-ci, le coût d'installation joue un rôle crucial dans le développement et la durabilité des activités minières au Mali. En effet, le coût d'installation représente l'ensemble des dépenses nécessaires pour mettre en place les équipements et l'infrastructure indispensables à l'exploitation minière.

Parlant des équipements et infrastructures, on fait allusion par exemple à l'achat du terrain, la construction de l'usine de production et des routes ainsi que l'acquisition d'équipements miniers. Pour un pays comme le Mali rongé par la guerre ou l'accès aux financements n'est pas une chose facile, un tel investissement initial peut constituer un obstacle à la réalisation du projet.

#### **❖ L'endettement**

L'endettement est un facteur qui peut avoir des conséquences significatives sur les activités minières de la société Morila-SA au Mali. Étant donné que les coûts d'installation ou les investissements initiaux sont très élevés, le pays peut faire recours à l'endettement pour la réalisation de son projet. Pour un tel projet, les périodes de retour sur investissement sont souvent longues, ce qui présente à la fois une opportunité et un risque. Faire recours à l'endettement va permettre à la société Morila-SA d'améliorer sa technologie et sa capacité de production.

Mais il faut noter que l'endettement présente des coûts associés c'est à dire les intérêts à payer. Dans ce cas, la société Morila-SA va générer un flux de trésorerie suffisant pour couvrir ses obligations financières. Dans le cas où les prix des métaux seraient volatils ou en baisse, Morila-SA aura beaucoup de difficultés à rembourser sa dette, ce qui pourrait entraîner des difficultés financières et éventuellement impacter ses opérations sur le terrain.

#### **❖ La taille de la société**

La taille d'une société joue un rôle crucial dans sa façon de mener ses activités, notamment dans le domaine minier, comme c'est le cas pour la société Morila-SA au Mali. Plusieurs facteurs constituent l'interaction entre la taille

d'une société et ses activités minières. Par exemple, la capacité financière d'une société ou une entreprise dépend fortement de sa taille. Les grandes entreprises ou sociétés minières disposent généralement de plus amples réserves de capital, ce qui leur permet d'investir dans des technologies de pointe, des équipements plus sophistiqués et des infrastructures robustes.

À l'inverse, les petites ou moyennes entreprises ou sociétés minières (PME) font face à des limitations de financement. Ce qui rend difficile l'obtention de licences ou la mise en œuvre de projets ambitieux. Morila-SA, avec son envergure, pourrait tirer parti de sa taille pour négocier des prêts à des taux plus favorables et attirer des investisseurs plus facilement. De plus, la taille d'une entreprise lui facilite la diversification de ses activités, lui permettant ainsi, la stabilité de ses revenus en cas de volatilité du marché un facteur essentiel dans le secteur minier soumis à des fluctuations importantes.

#### ❖ **La mauvaise gestion des ressources humaine et financières**

La mauvaise gestion des ressources humaines et financière constitue également un facteur qui influence l'activité minière au Mali. En effet, les entreprises minières ont besoin d'une main d'œuvre qualifiée et compétente pour le bon fonctionnement de leurs activités. Bien qu'elles disposent des équipements adéquates, il faut des ouvriers et des spécialistes qui vont utiliser ces différentes machines pour parvenir à un résultat parfait. Cependant, si cette ressource humaine ne bénéficie pas d'une condition de travail favorable, cela peut entraîner des grèves et des tensions au sein de la société. Ce qui peut compromettre les relations avec la population locale et perturber les opérations minières.

La mauvaise gestion des ressources humaines impacte également la réputation des activités minières au Mali et cela entraîne sans doute l'inefficacité des sociétés minières maliennes à attirer l'attention des investisseurs et partenaires commerciaux. La mauvaise gestion des ressources humaines entraîne aussi le manque de la main-d'œuvre qualifiée dans le secteur minier. Cela engendre la baisse de la productivité de la société et affecte également la qualité du travail réalisé.

Il faut également noter que, le salaire est la source de motivation d'un employé, lorsque son salaire correspond à son travail, il est motivé au travail. Par contre, si le salaire n'équivaut pas au travail effectué et le paiement aussi accuse des retards, les employés sont souvent démotivés. Cela peut constituer un frein pour les activités minières et par conséquent pour la société Morila-SA. Ainsi, pour remédier à cette situation, l'audit fiscal est indispensable.

#### ❖ **La forme de rémunération**

La forme de rémunération est aussi un facteur qui influence les activités minières au Mali. Tout d'abord, elle peut inciter les employés à la production. Qu'elle soit un salaire variable, fixe, ou des primes, elle influence la motivation des travailleurs en les incitant à être plus productifs. La forme de rémunération est également un moyen incontournable pour attirer les talents qualifiés dans le secteur minier au Mali. Cela contribue à l'amélioration de la rentabilité et de la performance de la société.

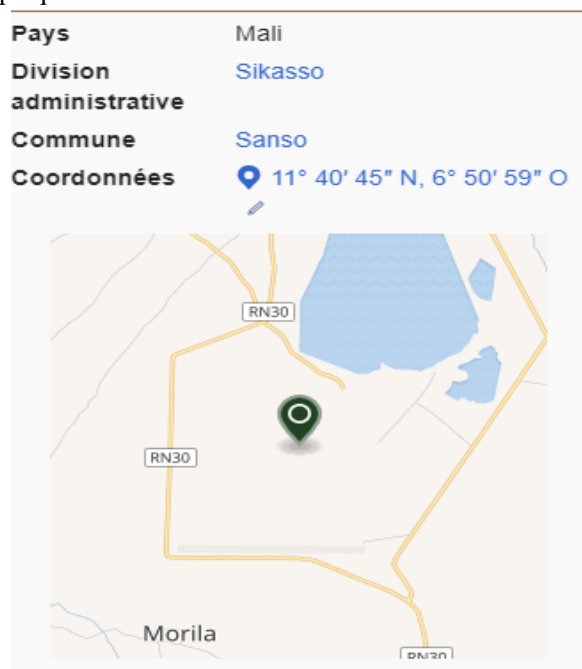
Tout employé a besoin d'une stabilité sociale, c'est d'ailleurs pour cette raison qu'il travaille. Ainsi, un salaire équitable et juste contribue à instaurer un climat de cohésion sociale au sein de la société, favorisant ainsi les relations harmonieuses entre les employés et la société minière. De plus, la forme de rémunération a un impact significatif sur l'économie locale. Par exemple, une rémunération juste, transparente et régulière contribue au développement économique des communautés locales. Cependant, il arrive parfois que la société minière ne respecte pas son engagement vis-à-vis de ses employés et cela entraîne des tensions entre la population et la société. Pour s'assurer que les sociétés minières au Mali respectent leur engagement et les différentes formes de rémunération prévues par la législation malienne, la société Morila-SA doit être soumise à un audit fiscal. Au cours de ce travail d'audit fiscal, l'auditeur vérifiera les différents contrats de travail qui lient l'entreprise et les salariés et leurs relevés de paiement afin de s'assurer que tout est en ordre et que la société respecte ses obligations. Ce travail d'audit permettrait à la société de pouvoir réduire ces charges fiscales. Du coup, une mission d'audit est bénéfique à toutes les parties prenantes.

## **4 Présentation de la société MORILA. SA**

### **4.1 Historique et évolution de la société Morila-SA**

Morila-SA est une société qui intervient dans l'exploitation minière au Mali. En effet, la **mine de Morila** est située au sud du Mali dans la division de Sikasso commune de Sanso. Elle représente l'une des plus importantes mines du pays, elle est initialement exploitée par la compagnie AngloGold Ashanti et Randgold Resources. Chacune de ces sociétés détient une part d'action de 40% et le reste pour l'Etat Mali soit (20%). Cette mine est devenue

célèbre pour sa production d'or à grande échelle et pour la qualité de l'or qu'elle produit. Voici une image montrant la situation géographique de la mine de Morila SA.



**Figure 1** : Situation géographique de la mine MORILA SA.

Les travaux d'exploitation ont commencés dans cette mine en 2000, mais elle n'a été inaugurée qu'en 2001. Plus tard, les communautés locales ont reproché à la mine de créer un clivage entre la population en séparant ceux qui étaient bien payés, des plus pauvres. Ce qui conduira à une grève en 2004, puis un accord avec les propriétaires qui ont promis d'investir dans les municipalités locales après la fermeture de la mine. En 2008, La fermeture de la mine MORILA a été programmée pour 2013 par l'État malien. Cependant, elle a été repoussée plusieurs fois, en raison de réserves d'or plus importantes que prévu. Sa fermeture devrait avoir lieu en 2020.

Mais En août de cette même année, les géants aurifères Barrick et AngloGold Ashanti ont conclu un accord pour céder la mine d'or Morila à la société Mali Lithium Ltd (MLL). Cette compagnie active dans le secteur du lithium pense pouvoir redonner un second souffle à un actif considéré par ses ex-détenteurs comme en fin de vie. En effet, pour racheter la participation totale des deux géants propriétaires de Morila (80%), Mali Lithium Ltd (MLL) (MLL) à déboursé entre 22 à 27 millions \$.

Ce montant semble bien faible, compte tenu du cours actuel du métal jaune et du coût des transactions similaires dans l'industrie. Mais la mine de Morila était censée fermer cette année, car les réserves connues sont pratiquement épuisées. En témoignent les 27 000 onces d'or livrées par la mine contre 30 000 onces il y a deux ans, bien loin des standards habituels des belles années de Morila-SA. Il faut noter qu'en 2015, lors de la Journée Mondiale de l'Environnement, l'entreprise a été certifiée ISO 1400.

De plus, le gouvernement malien évoque un manquement grave relevé dans la gestion de la mine de Morila-SA. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il est recommandé un audit fiscal pour identifier les fraudes et les erreurs fiscales. Pour sauver cette mine, il est donc nécessaire de conclure un nouvel accord avec une nouvelle société. Désormais, la participation de l'Etat et des nationaux est remontée à 35% contre 20% précédemment. Cette hausse de la participation de l'Etat et l'application d'autre disposition de nouveau code minier permettront à l'Etat malien de bénéficier d'une augmentation de l'apport du secteur minier au budget national. Cette augmentation contribuera

au financement du développement des secteurs miniers, du secteur des infrastructures, des transports et le développement de la communauté locale.



**Figure 2 :** Image montrant la mine d'or MORILA

En 2017, la mine s'est agrandie vers la commune de Domba, ce qui a conduit la compagnie à déplacer une partie des villageois. Mais la nuisance sonore et la poussière étaient telles que la commune a porté plainte à plusieurs reprises, et a demandé l'annulation des travaux. Dans le souci de respecter ces engagements envers la communauté locale, L'entreprise a conçu un projet agro-business, pour permettre aux populations locales de continuer à avoir des revenus, et pour utiliser l'espace transformé par la mine. Des projets de pisciculture, d'aviculture, d'apiculture et d'agriculture ont donc ainsi déjà commencé à se mettre en place. Elle propose aussi un centre qui emploie les locaux et leur propose des perfectionnements ainsi que des formations, aux développements durables et aux ressources humaines par exemple.

Après l'accord définitif, la compagnie **Mali Lithium Ltd devient officiellement le propriétaire de la mine malienne MORila-SA. Ainsi, lors d'une interview le directeur s'exprime en ces termes** « *Nous sommes enthousiastes à l'idée d'acquérir une mine du calibre de Morila, avec sa production passée et ses ressources minérales de 8,7 millions d'onces d'or. Il s'agit d'une acquisition véritablement transformatrice pour la société, car nous devenons un producteur d'or* », s'est réjoui Alistair Cowden, le président exécutif de Mali Lithium.

En ce qui concerne le gouvernement malien, les ressources minérales appartiennent au peuple et doivent servir au développement du pays. C'est d'ailleurs pour appliquer cette vision qu'un nouveau code minier a été voté par les députés afin d'obtenir des partenariats gagnant-gagnant.

#### **4.1.1 Organisation interne du personnel et leur rôle**

La société minière Morila-SA est dirigée par un directeur générale entouré de plusieurs collaborateurs. Parmi ceux-ci on peut trouver les membres de l'administration d'un côté et les ouvriers de l'autre côté. Les membres de l'administration sont des salariés qualifiés qui aident le directeur général dans la gestion globale de la société. Ce sont par exemple le chef département des ressources humaine qui s'occupe du recrutement du personnel, du paiement des salaires et la gestion des conflits. Le chef département de l'exploitation de la mine veille au bon fonctionnement des activités de l'exploitation de la mine.

Il existe également un chef département administration et finance qui s'occupe de la gestion financière de la société. En dehors de ceux-ci, la société a engagée des spécialistes en métallurgie et en ressource minérale pour contrôler la qualité de l'or extrait. La préservation de l'environnement et le développement communautaire sont des paramètres à prendre en compte lorsqu'il s'agit des travaux miniers. Pour cette raison, la société a recruté un

spécialiste qui s'occupe de ce domaine. Enfin, il existe un chef département de la sécurité pour protéger les biens et les personnes qui travaillent dans cette société. Voici ci-dessous l'organigramme de la société Morila-SA au Mali.

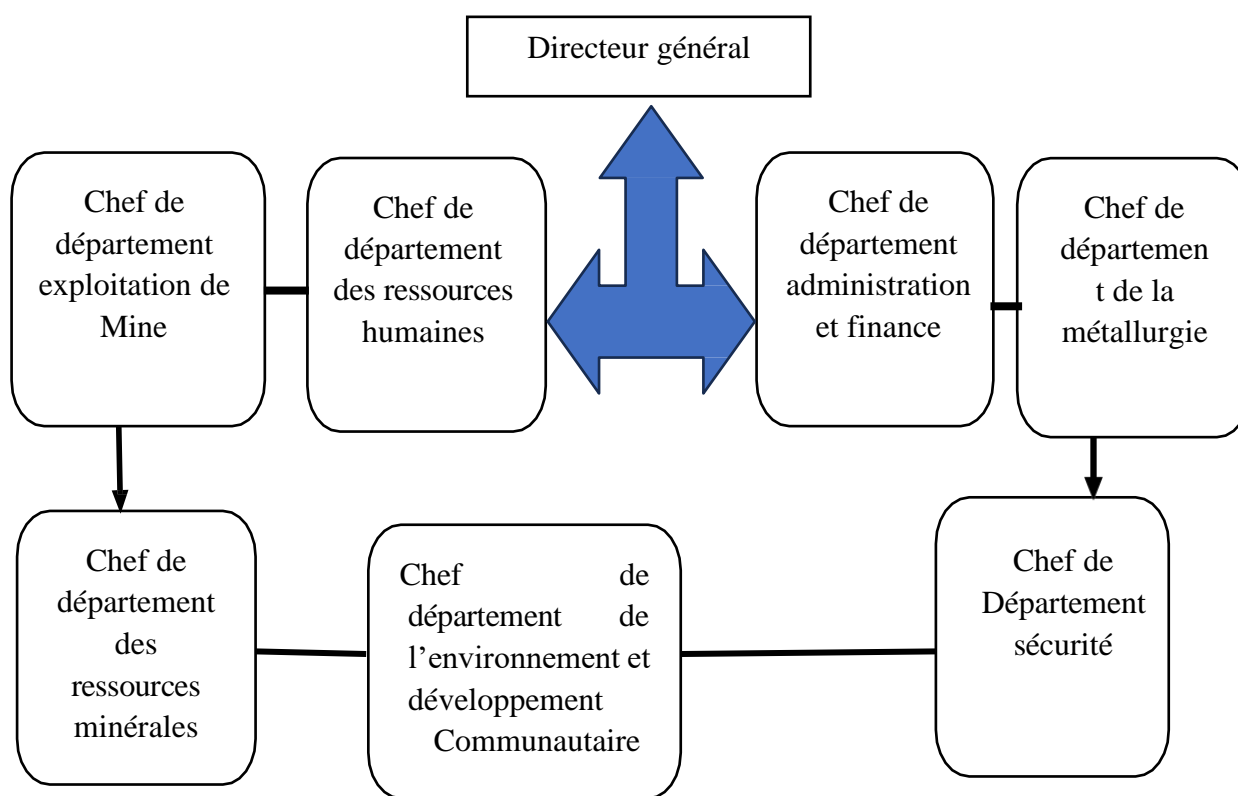


Figure 3 : Organigramme de la société minière MORILA.SA

Il faut noter que l'activité principale de la société Morila-SA est l'exploitation de l'or. Elle extrait les réserves d'or des gisements situés sur le site minier de Morila. Depuis son ouverture en 2000, la société produit près de 30.000 onces d'or par an. Certifiée ISO 1400 en 2015, la société Morila-SA contribue également au développement socio-économique du Mali. Dans le cadre du programme de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et pour tenir ses engagements vis-à-vis de la population locale, Morila-SA s'engage dans des initiatives de développement durable et de responsabilité sociale en soutenant les communautés locales et en mettant en place des programmes environnementaux.

#### 4.1.2 Organisation interne du service fiscal et comptable

L'organisation interne du service fiscal et comptable de MORILA.SA constitue un élément central pour assurer la cohérence et l'efficacité des procédures d'audit fiscal au sein de cette société minière malienne. En effet, dans un contexte marqué par la complexité des opérations minières, les enjeux liés à la transparence fiscale nécessitent une articulation rigoureuse entre les différentes fonctions internes qui gèrent le contrôle, la comptabilité et la conformité fiscale. Au cœur de cette organisation, le service fiscal se doit d'intégrer à la fois les impératifs réglementaires nationaux et internationaux, et les spécificités propres à l'exploitation des ressources naturelles, tout en garantissant une interface fluide avec les autorités fiscales et les auditeurs externes.

L'organisation interne s'articule généralement autour de plusieurs départements spécialisés, dont la mission principale est de veiller à la bonne application des règles fiscales, au suivi des obligations déclaratives, et à la production d'informations financières fiables. En ce sens, on observe chez MORILA.SA une structure hiérarchisée combinant une cellule dédiée à la gestion comptable, chargée de la tenue des livres et de la préparation des états financiers, et un service fiscal spécialisé qui se concentre sur l'analyse des dispositifs légaux, la préparation des déclarations fiscales et la gestion des contrôles externes. Cette répartition fonctionnelle permet d'éviter les conflits d'intérêts internes et de renforcer l'intégrité des données produites, ce qui est primordial pour répondre aux exigences d'audit dans un secteur aussi stratégique que celui des mines (**G Belem**).

Une particularité notable dans cette organisation réside dans les procédures internes d'auto-évaluation et de contrôle permanent mises en place. Consciente des insuffisances parfois constatées dans le secteur minier malien en matière de suivi interne, MORILA.SA a développé des mécanismes d'audit interne récurrents, qui s'appuient sur des normes professionnelles strictes. Ces mécanismes incluent des revues périodiques des opérations comptables et fiscales, ainsi que des contrôles ciblés sur les opérations à risque, comme les contrats de sous-traitance et les opérations transfrontalières. Par ailleurs, la société recourt régulièrement à des cabinets d'audit externes afin de compléter et de valider ces contrôles internes, conformément aux recommandations formulées lors des précédents audits réalisés par des organismes indépendants (**G Belem**) (**G Belem**). Ce recours à l'expertise externe participe à une vigilance accrue et contribue à la détection précoce d'éventuelles irrégularités ou optimisations fiscales abusives.

Dans cette logique, le personnel affecté au service fiscal et comptable est soumis à une formation continue, tant sur les évolutions légales et réglementaires que sur les techniques d'audit et de contrôle financier. La compétitivité du secteur minier, notamment dans un pays comme le Mali, impose une adaptation constante des compétences face aux mutations des normes fiscales nationales, des conventions internationales, et des pratiques d'optimisation. Les membres du service doivent maîtriser, en plus des aspects comptables classiques, des notions complexes telles que les prix de transfert, la gestion des royalties, ou encore les implications fiscales des opérations de redevances minières et environnementales (**SDESEF LA RESPONSABILITE**). Sans cette expertise technique renforcée, la société risque d'être vulnérable face à des contrôles fiscaux approfondis, voire à des sanctions lourdes.

Le déploiement d'outils informatiques adaptés représente également un pilier fondamental dans l'organisation interne du service fiscal et comptable de MORILA.SA. La numérisation des données fiscales et comptables facilite non seulement la production fiable de rapports périodiques, mais elle permet surtout d'intégrer des systèmes de contrôle automatisé qui identifient rapidement les incohérences ou anomalies susceptibles d'attirer l'attention des vérificateurs fiscaux. Cette automatisation influe positivement sur l'efficacité des procédures internes, réduit les marges d'erreur humaine et favorise une meilleure traçabilité des flux financiers, éléments particulièrement cruciaux dans le secteur minier où les transactions sont souvent de grande ampleur et multisources (**G Belem**) (**G Belem**). L'intégration de ces outils permet également d'améliorer la coordination entre les équipes internes et les instances d'audit externes, facilitant la transparence et la réactivité face aux demandes des autorités fiscales.

Cependant, malgré ces dispositifs, plusieurs rapports ont souligné des lacunes dans la gestion interne, notamment en ce qui concerne le pilotage des normes internes et la cohérence des données transmises aux vérificateurs. Par exemple, l'audit du vérificateur général a mis en évidence pour certaines périodes une insuffisance dans la réalisation des obligations environnementales liées aux reboisements, ce qui, bien qu'étant une obligation extra-fiscale, influe indirectement sur la crédibilité et la responsabilité sociale de l'entreprise, facteurs désormais intégrés dans les audits financiers et fiscaux (**SDESEF LA RESPONSABILITE**). Ces observations illustrent combien il est nécessaire pour MORILA.SA de poursuivre l'amélioration de ses procédures internes, non seulement pour se conformer aux exigences fiscales expressément formulées, mais également pour consolider une gouvernance d'entreprise responsable et durable.

En définitive, l'organisation interne du service fiscal et comptable de MORILA.SA illustre la complexité inhérente à la gestion fiscale dans une entreprise minière opérant dans un contexte national en pleine évolution institutionnelle. La robustesse et la structuration de ce service conditionnent directement la qualité des audits fiscaux, en influençant la transparence des informations fournies, la capacité de gestion des risques, et la conformité aux obligations légales et réglementaires. L'amélioration continue de cette organisation interne apparaît dès lors comme un levier indispensable pour optimiser l'impact des audits fiscaux dans la société, gage d'une meilleure gouvernance et d'une plus grande confiance des autorités maliennes et des partenaires internationaux.

#### **4.1.3 Interactions entre les départements exploitation, finance et audit**

Les interactions entre les départements exploitation, finance et audit au sein de MORILA.SA constituent un enjeu majeur pour assurer une gestion intégrée et cohérente des processus fiscaux et comptables dans le contexte complexe du secteur minier malien. Ces départements, bien que distincts dans leurs missions et leurs compétences, doivent opérer dans une synergie étroite afin de garantir la fiabilité des données financières, la conformité fiscale, ainsi que l'efficacité des contrôles internes et externes. L'analyse de cette articulation met en lumière les défis organisationnels et les mécanismes de coordination qui sous-tendent l'impact de l'audit fiscal dans cette société.

Premièrement, le département d'exploitation est responsable de la gestion opérationnelle des activités minières, incluant l'extraction, la gestion des ressources et le suivi des coûts liés à la production. Ces activités génèrent des flux financiers et opérationnels complexes qui doivent être précisément retracés pour permettre une évaluation correcte des charges et des revenus imposables. Or, leur nature souvent fluctuante et multisectorielle requiert une transmission fluide et rigoureuse des informations vers le service financier, ce qui représente un défi tant en termes de délai que de qualité des données transmises. L'absence d'une telle fluidité expose MORILA.SA à des risques de mal-évaluation fiscale ou de non-conformité aux obligations déclaratives **(G Belem) (G Belem)**.

Le département finance, de son côté, joue un rôle pivot en centralisant ces informations opérationnelles et en procédant à leur traitement comptable et fiscal. Cette fonction englobe la comptabilisation des charges, la préparation des états financiers, l'élaboration des déclarations fiscales, et la gestion des relations avec les administrations fiscales. Pour remplir efficacement ces missions, le département finance doit non seulement disposer de données fiables provenant du département d'exploitation, mais aussi maintenir une communication permanente avec le département d'audit. La collaboration avec l'audit est essentielle pour identifier les risques fiscaux liés aux opérations courantes, valider les corrections comptables proposées, et préparer les dossiers pour les contrôles externes. Ainsi, le service finance agit comme un relais stratégique entre l'exploitation et les processus de vérification fiscale, garantissant la cohérence entre la réalité opérationnelle et la représentation comptable et fiscale **(G Belem) (G Belem)**.

Le département audit intervient en contrôle indépendant et en évaluation des risques, avec pour vocation d'assurer la conformité globale du groupe aux normes fiscales, comptables et réglementaires applicables. Son rôle est d'autant plus critique que les opérations minières présentent des risques spécifiques, tels que la gestion des contrats de sous-traitance, la déclaration des royalties, ou encore le respect des obligations environnementales ayant un impact indirect sur la fiscalité. L'audit interne effectue des revues périodiques qui croisent les informations issues des départements exploitation et finance afin de détecter les anomalies, de vérifier la régularité des écritures comptables et des déclarations fiscales, et de recommander des ajustements ou des améliorations dans les procédures internes. Cette triple interaction, par nature transversale, est fondamentale pour prévenir les erreurs, réduire les risques de sanctions fiscales, et renforcer la crédibilité de MORILA.SA auprès des autorités de contrôle **(SDESEF LA RESPONSABILITE)**.

Ce système d'interaction est cependant soumis à des contraintes pratiques et organisationnelles connues. La coordination entre les départements peut être entravée par un cloisonnement fonctionnel ou une insuffisance dans les échanges d'informations et de feedback. Par exemple, l'audit du vérificateur général a mis en évidence une insuffisance de suivi dans certaines obligations extra-fiscales, comme les reboisements, qui sont pourtant intégrés dans l'évaluation globale des risques sociétaux et financiers. Cette insuffisance illustre que les interactions doivent dépasser la simple transmission de données comptables pour intégrer une démarche de contrôle global, mêlant fiscalité, conformité environnementale et responsabilité sociale **(SDESEF LA RESPONSABILITE)**. Pour pallier ces limites, MORILA.SA a mis en place des procédures formalisées de communication entre les départements, comprenant notamment des réunions régulières de coordination, des rapports partagés et une capitalisation des bonnes pratiques, ce qui favorise une meilleure intégration des exigences de l'audit fiscal dans l'ensemble des processus internes **(G Belem)**.

Par ailleurs, l'utilisation d'outils informatiques communs et partagés joue un rôle clé dans cette interaction. La digitalisation des flux d'informations permet d'automatiser le transfert des données entre l'exploitation, la finance et l'audit, ce qui améliore la rapidité, la transparence et la traçabilité des opérations. Ces systèmes centralisés contribuent à réduire les risques d'erreurs humaines et à générer une base d'informations uniforme pour les contrôles fiscaux, en garantissant que chaque département travaille avec des données à jour et harmonisées. L'intégration des technologies de l'information dans ce schéma organisationnel renforce ainsi l'efficacité globale de l'audit fiscal à MORILA.SA, tout en répondant aux exigences croissantes de transparence et de responsabilité **(G Belem) (G Belem)**.

Enfin, la qualité des interactions entre exploitation, finance et audit repose aussi sur le facteur humain : la formation continue et le développement des compétences spécifiques constituent des leviers indispensables pour assurer une compréhension partagée des enjeux fiscaux et une gestion proactive des risques. Les équipes doivent non seulement maîtriser les aspects techniques propres à leurs fonctions, mais également apprendre à dialoguer et collaborer dans un cadre normé, favorisant une culture commune de conformité fiscale et d'intégrité. Cette dynamique sociale interne est un élément crucial pour pérenniser les bonnes pratiques et atténuer les conflits

d'intérêts potentiels, contribuant ainsi à fortifier la gouvernance de MORILA.SA face aux exigences des audits fiscaux **(SDESEF LA RESPONSABILITE)**.

En somme, les interactions entre les départements exploitation, finance et audit dans la structure organisationnelle de MORILA.SA illustrent la complexité mais aussi la nécessaire complémentarité des fonctions au sein d'une entreprise minière soumise à des contraintes fiscales élevées. Cette articulation, bien que perfectible, conditionne directement la capacité de la société à produire des informations financières authentiques, à sécuriser sa conformité fiscale, et à tirer pleinement l'avantage des audits comme levier d'amélioration continue. La mise en œuvre d'une coordination renforcée, appuyée par des outils technologiques adaptés et une culture organisationnelle intégrée, apparaît comme une condition sine qua non pour optimiser l'impact de l'audit fiscal dans ce contexte spécifique **(G Belem) (SDESEF LA RESPONSABILITE) (G Belem)**.

#### **4.1.4 Organigramme et rôles clés dans le processus d'audit fiscal**

Dans le cadre de la structure organisationnelle de MORILA.SA, la mise en place d'un organigramme clair et l'identification des rôles clés dans le processus d'audit fiscal s'imposent comme des éléments fondamentaux pour garantir l'efficacité et la pertinence des contrôles fiscaux. L'organigramme, en définissant clairement les lignes hiérarchiques et les responsabilités opérationnelles, sert non seulement à organiser les flux d'informations mais aussi à attribuer des missions spécifiques à chaque acteur impliqué dans le contrôle fiscal, ce qui est particulièrement critique dans le contexte complexe d'une société minière confrontée à des exigences réglementaires multiples.

Le pilotage du processus d'audit fiscal repose essentiellement sur le département d'audit interne, qui, à travers son responsable ou chef d'audit fiscal, incarne la fonction centrale de coordination et d'exécution des missions de contrôle. Ce dernier est chargé de planifier les audits, de définir les objectifs et les périmètres d'intervention en tenant compte des risques spécifiques identifiés, notamment ceux liés aux particularités opérationnelles minières telles que le contrôle des royalties, la gestion des provisions environnementales ou la conformité aux déclarations fiscales multipartites. En ce sens, le chef d'audit doit posséder une double compétence fiscale et sectorielle afin de maîtriser les subtilités des normes applicables et d'adapter les méthodologies d'audit à la réalité économique de MORILA.SA.

Sous son autorité, l'équipe d'audit comprend généralement des auditeurs aux profils spécialisés fiscalistes, comptables, experts en droit minier qui interviennent dans la collecte et l'analyse des données financières, l'évaluation des pratiques fiscales et la rédaction des rapports d'audit. Chaque membre est assigné à des tâches bien circonscrites : certains sont dédiés à l'examen approfondi des déclarations fiscales, d'autres à la vérification de la cohérence entre les documents comptables et les écritures fiscales, tandis que certains auditeurs se concentrent sur l'évaluation des contrôles internes relatifs à la fiscalité. Cette répartition précise des rôles assure une couverture complète des risques et une spécialisation permettant d'affiner la détection d'anomalies ou d'irrégularités susceptibles d'entraîner des redressements fiscaux.

Par ailleurs, la fonction finance joue un rôle crucial dans cette organisation en sa qualité d'interface entre l'exploitation et l'audit. Le directeur financier ou le responsable fiscal structure les informations issues des opérations minières, prépare les déclarations fiscales et alimente en données fiables l'équipe d'audit interne. Ce positionnement place le département finance comme garant de la qualité et de l'exhaustivité des données transmises, situation qui implique un devoir de collaboration étroite et de transparence avec l'audit, notamment lors des phases préparatoires et de suivi des audits. Ce rôle de médiation est essentiel pour éviter les ruptures de communication et assurer une restitution correcte de la réalité fiscale de la société.

À cet organigramme s'intègre également la fonction de contrôle de gestion, dont les responsables interviennent souvent en appui à l'audit par l'analyse des indicateurs de performance et la supervision financière des projets miniers. Leur connaissance fine des coûts et des flux financiers sectoriels permet d'orienter les priorités de l'audit fiscal vers les zones de risques les plus significatives, optimisant ainsi l'allocation des ressources de contrôle. Leur participation souligne la nécessité d'une transversalité organisationnelle dans le processus d'audit, facteur-clé pour contrer les cloisonnements susceptibles d'affaiblir la qualité des contrôles.

Il convient de souligner que ce dispositif formel est appuyé par des mécanismes de suivi et de coordination opérationnelle. Des comités mixtes réunissant les représentants des départements exploitation, finance et audit constituent des espaces d'échanges réguliers pour discuter des constats d'audit, des plans d'action à mettre en œuvre, et des éventuelles évolutions réglementaires ou pratiques à intégrer. Ce cadre institutionnel, qui répond aux recommandations d'audits externes et internes **(G Belem) (G Belem)**, est indispensable pour instaurer une

dynamique d'amélioration continue dans la gestion fiscale de MORILA.SA, en dépassant les simples obligations déclaratives pour construire une véritable culture de conformité et de responsabilité partagée.

Par ailleurs, l'entreprise fait appel ponctuellement à des consultants externes spécialisés pour réaliser des audits complémentaires ou des missions d'expertise, notamment lorsque le contrôle interne présente des insuffisances relevées par le vérificateur général (**G Belem**). Cette externalisation, intégrée dans l'organigramme fonctionnel, offre une plus-value en renforçant la rigueur et l'indépendance du processus d'audit fiscal, mais elle nécessite une bonne articulation avec les équipes internes afin d'assurer un transfert efficace des compétences et la pérennité des recommandations.

Enfin, il est nécessaire d'évoquer la place que prend la digitalisation dans l'organisation et la répartition des rôles. La mise en œuvre de systèmes informatiques intégrés, qui centralisent les données issues des différents départements, permet une traçabilité accrue et un accès rapide aux informations indispensables à l'audit fiscal. Cette automatisation, en réduisant les risques d'erreurs humaines et en fluidifiant les échanges, modifie les contours du rôle des auditeurs qui se concentrent davantage sur l'analyse critique et la synthèse des informations plutôt que sur la simple collecte. De ce fait, le schéma organisationnel de MORILA.SA doit évoluer pour intégrer ces outils technologiques, révisant les responsabilités et procédures afin d'optimiser l'impact des audits fiscaux dans le contexte difficile et contraint de l'industrie minière malienne (**G Belem**) (**G Belem**).

Ainsi, la définition claire de l'organigramme et la délimitation précise des rôles dans le processus d'audit fiscal constituent un levier stratégique majeur pour MORILA.SA. Elles assurent non seulement une meilleure gestion des risques fiscaux mais aussi une amélioration globale de la gouvernance interne, condition sine qua non pour renforcer la confiance des parties prenantes et répondre aux exigences réglementaires dans un secteur d'activité où la rigueur fiscale et la transparence sont de plus en plus scrutées.

#### **4.1.5 Mécanismes de coordination avec les filiales**

La coordination entre la société-mère MORILA.SA et ses filiales s'avère un élément complexe et stratégique au cœur de la gestion fiscale, d'autant plus dans le contexte sectoriel minier où les flux financiers, réglementaires et opérationnels s'entremêlent étroitement. En effet, la nature décentralisée de certaines fonctions au sein des filiales nécessite la mise en place de mécanismes structurés pour garantir la cohérence et la complémentarité des actions relatives à l'audit fiscal. Ces dispositifs sont indispensables pour assurer un contrôle homogène des obligations fiscales, éviter les doubles impositions ou omissions, et prévenir les risques de non-conformité qui pourraient porter atteinte à la santé financière globale du groupe.

La première modalité de cette coordination réside dans l'instauration de procédures internes formalisées qui définissent non seulement les responsabilités de chaque entité, mais également les modalités d'échange d'informations et de rapports entre MORILA.SA et ses filiales. Ces procédures doivent impérativement inclure un encadrement rigoureux des remontées fiscales, des déclarations, et des documents justificatifs, assurant ainsi une vision consolidée et fiable des positions fiscales consolidées. Il s'agit par exemple d'établir des calendriers communs de remontée des données fiscales, à la fois pour faciliter la planification des audits et pour répondre aux attentes des autorités fiscales maliennes. En pratique, cette approche permet d'atténuer les risques liés à des données fragmentées ou contradictoires, un phénomène fréquemment relevé dans les systèmes où la coordination est déficiente, comme le souligne Belem en montrant comment l'absence de suivi interne fiable pousse les sociétés à recourir à des audits externes réguliers (**G Belem**).

Au-delà des procédures formelles, une gouvernance partagée est nécessaire pour effectuer un pilotage concerté des questions fiscales. Cela se traduit notamment par la mise en place de comités de coordination regroupant les responsables de la fiscalité et de la comptabilité des filiales ainsi que ceux de la maison-mère. Ces comités jouent un rôle de forum décisionnel pour harmoniser les approches, résoudre les points de blocage, et anticiper les évolutions législatives pouvant affecter la conformité fiscale de l'ensemble du groupe. Leur intervention s'étend aussi à l'évaluation régulière des pratiques internes en termes de gestion fiscale, à la lumière des objectifs d'optimisation fiscale mais surtout de respect des normes en vigueur. Ce type d'articulation contribue à instaurer une culture de responsabilité et de transparence partagée, conformément aux recommandations avancées par les experts pour pallier les insuffisances récurrentes dans les reboisements fiscaux internes observées à MORILA.SA (**SDESEF LA RESPONSABILITE**).

La dimension humaine est également au cœur des mécanismes de coordination. La formation et la sensibilisation des personnels des filiales aux exigences spécifiques des audits fiscaux doivent être pensées en symbiose avec le département d'audit interne de MORILA.SA. En intégrant les auditeurs et responsables fiscaux des filiales dans

des sessions de formation communes, on favorise non seulement une homogénéisation des pratiques mais aussi un dialogue plus fluide lors des contrôles. Cette stratégie vise à réduire les risques d'interprétations divergentes des obligations fiscales et encourage une démarche proactive dans la préparation aux audits. En cela, le rôle du chef d'audit fiscal, déjà central dans la maison-mère, s'étend naturellement comme un point d'ancrage et de coordination inter-structures, garantissant une cohérence méthodologique et opérationnelle entre les équipes dispersées.

La digitalisation des flux d'information représente un levier clé pour faciliter cette coordination transversale. La centralisation des données via des systèmes informatiques intégrés à laquelle la société minière attache une grande importance permet de superséder les faiblesses des circuits traditionnels plus sujets à des ruptures ou retards dans la transmission des données. L'utilisation d'outils numériques favorise une traçabilité en temps réel des opérations fiscales réalisées au sein des filiales et facilite la construction de tableaux de bord consolidés utiles à l'équipe d'audit central. Cependant, cette intégration technologique nécessite aussi une remise à plat des processus internes ainsi qu'un accompagnement pour que toutes les entités concernées adoptent les outils de manière harmonieuse, évitant ainsi la création de silos numériques qui affaibliraient l'efficacité de la coordination (**G Belem**) (**G Belem**). Enfin, il convient de ne pas sous-estimer la dimension contractuelle dans la relation entre MORILA.SA et ses filiales en matière fiscale. Des conventions internes définissant les règles applicables en termes de facturations, de transfert de coûts ou de prix de cession sont nécessaires pour justifier les opérations intragroupe devant l'administration fiscale. Ces conventions doivent être établies avec rigueur et régulièrement mises à jour en fonction des évolutions de la législation, afin de prévenir les redressements fiscaux souvent liés à des prix de transfert contestés. La rigueur dans la formalisation et le suivi de ces conventions accentue ainsi la crédibilité des mécanismes de coordination et participe à la sécurisation fiscale globale du groupe, répondant aux besoins identifiés dans les études sur la gouvernance fiscale des groupes miniers en contexte malien (**G Belem**) (**SDESEF LA RESPONSABILITE**).

En somme, les mécanismes de coordination entre MORILA.SA et ses filiales, intégrant procédures formalisées, gouvernance collective, formations articulées, digitalisation des échanges, et contractualisation stricte, constituent un dispositif indispensable pour la maîtrise des risques fiscaux. Cette orchestration multifactorielle permet non seulement d'améliorer la qualité et la fiabilité des audits fiscaux, mais aussi d'inscrire la gestion fiscale dans une dynamique globale de gouvernance intégrée, condition sine qua non pour évoluer durablement dans un environnement aussi contraignant et réglementé que celui de l'exploitation minière au Mali.

## **4.2 Enjeu économique du secteur minier malien**

### **4.2.1 Contribution de l'or au PIB et aux recettes fiscales**

La contribution de l'or au produit intérieur brut (PIB) malien revêt une importance capitale, tant en termes de poids économique direct que par ses effets multiplicateurs sur les recettes fiscales, moteur essentiel du financement public. Le secteur aurifère, en tant que composante majeure de l'industrie minière malienne, contribue significativement à la structure économique nationale, une dynamique qu'il importe d'appréhender précisément pour comprendre le rôle stratégique que jouent les sociétés minières telles que MORILA.SA dans la génération des ressources publiques.

L'exploitation aurifère est l'un des vecteurs principaux de la richesse économique du Mali, représentant une proportion substantielle du PIB. Selon les analyses réalisées dans différents rapports sectoriels, l'or constitue souvent entre 7% et 10% du PIB national, ce qui souligne son poids dans l'économie nationale face à d'autres secteurs plus traditionnels tels que l'agriculture ou les services **2** (**C Mainguy**) **5** (**Financial Afrik**). Cette contribution directe se matérialise par l'activité générée dans les zones d'extraction, la création d'emplois formels et informels, ainsi que par l'essor d'activités annexes et de services liés à la chaîne de production minière. Par conséquent, le secteur aurifère dynamise l'économie locale et nationale, même si cette dynamique demeure fragile et soumise aux aléas des cours mondiaux de l'or.

Toutefois, il serait simpliste de réduire la contribution de l'or uniquement à son effet sur le PIB. L'enjeu fondamental réside dans la capacité du secteur minier à générer des recettes fiscales substantielles pour l'État malien, et ce, dans un contexte où ces revenus publics sont indispensables à la réalisation des politiques publiques, notamment en matière de développement social et d'infrastructures. En effet, les revenus fiscaux issus du secteur minier incluent non seulement les impôts sur les bénéfices des sociétés minières, mais également les taxes sur le chiffre d'affaires, les royalties, les droits de douane et autres prélèvements liés à l'exploitation des ressources

naturelles. Leur nature multiforme reflète la complexité du régime fiscal minier malien, qui cherche à concilier attractivité pour les investisseurs et justice fiscale (Y KOUROUMA) (A Diawara).

Dans ce cadre, MORILA.SA, en tant qu'acteur majeur de l'extraction aurifère au Mali, joue un rôle clé dans l'édification de ces recettes fiscales. La société, par ses opérations directes et ses liens avec ses filiales, contribue à la formation d'un socle fiscal significatif. La gestion coordonnée des obligations fiscales, telle que décrite précédemment, permet d'optimiser la collecte des ressources et de prévenir les pertes liées à l'inefficacité ou aux fraudes potentielles. L'optimisation de l'audit fiscal, qui passe notamment par une meilleure coordination interne, assure que les différentes formes de prélèvements impôts directs, cotisations sociales, taxes diverses sont correctement générées et perçues (Y KOUROUMA). Cette synergie interne est un levier crucial pour maximiser la rentabilité fiscale du secteur aurifère, tout en garantissant la transparence et la régularité des flux financiers.

Par ailleurs, il importe de souligner que la contribution fiscale du secteur aurifère s'inscrit dans un contexte politique et stratégique évolutif. La nouvelle orientation prise par les autorités maliennes, notamment sous la gouvernance d'Assimi Goïta, témoigne d'une volonté affirmée de renforcer la souveraineté minière et d'améliorer la captation des recettes pour l'État. La révision récente du code minier en 2023 vise explicitement à accroître la part des bénéfices captée par l'État malien tout en favorisant une plus grande transparence dans la gestion des contrats miniers et des flux financiers (Jeune Afrique) (Linfodrome). Une telle réforme peut ainsi potentiellement transformer radicalement la relation entre exploitants et fisc, avec des retombées fiscales plus importantes au bénéfice du budget national.

Il convient également de prendre en compte l'utilisation effective de ces ressources fiscales générées par l'or. Les recettes du secteur minier ont été identifiées comme une source pivot pour financer des programmes sociaux ambitieux, comme la Couverture Sanitaire Universelle (CSU) au Mali, illustrant la corrélation directe entre rentrées fiscales minières et progrès en matière de développement humain (A Diawara). Ce lien entre fiscalité minière et politique sociale conforte l'idée que la contribution de l'or au PIB et aux recettes fiscales dépasse le cadre purement économique pour toucher les sphères sociales et politiques, renforçant ainsi la légitimité des réformes destinées à optimiser la transparence et la justesse fiscale dans ce secteur.

Néanmoins, la contribution appréciable de l'or aux recettes fiscales est souvent tempérée par des défis structurels : la volatilité des prix internationaux, la lutte contre l'évasion fiscale, la complexité des régimes fiscaux minières, ainsi que les enjeux liés aux prix de transfert entre sociétés mères et filiales. La maîtrise de ces éléments, notamment via des audits fiscaux rigoureux et une coordination renforcée comme illustré par MORILA.SA, est indispensable pour garantir que la richesse minière se traduise effectivement en ressources pour l'État. À cet égard, la gouvernance fiscale et l'audit interne constituent des instruments centraux pour sécuriser la contribution économique de l'or et assurer une redistribution équitable et transparente de ses fruits (Y KOUROUMA) (C Mainguy).

En résumé, la contribution de l'or au PIB malien est non seulement significative en termes de dynamisation économique, mais aussi essentielle pour l'alimentation des recettes fiscales publiques. Le secteur aurifère, en interaction étroite avec les politiques fiscales et les pratiques d'audit, joue un rôle doublement crucial : il génère des richesses économiques tangibles et constitue une source de financement indispensable pour les objectifs sociaux et nationaux du Mali. C'est précisément dans cette optique que l'étude de l'impact de l'audit fiscal au sein de MORILA.SA prend toute sa pertinence, en tant que facteur-clé d'une gestion optimisée et responsable des ressources issues du sous-sol malien.

#### **4.2.2 Rôle des sociétés minières dans le développement local**

Les sociétés minières, en particulier celles opérant dans le secteur aurifère malien comme MORILA.SA, occupent une position stratégique non seulement en tant que pourvoyeuses de richesses macroéconomiques, mais aussi en tant qu'actrices centrales du développement local dans les régions d'extraction. Leur rôle dépasse la simple contribution au produit intérieur brut ou aux recettes fiscales, car elles structurent souvent l'environnement socio-économique des zones minières, qui sont fréquemment caractérisées par un niveau de développement infra et supra-local contrasté. La manière dont ces entreprises interfèrent avec les communautés environnantes, qu'il s'agisse par la création d'emplois, le financement d'infrastructures, ou encore le soutien à des initiatives sociales, constitue un levier fondamental pour garantir une plus grande inclusion des populations locales dans les bénéfices tirés de l'exploitation minière.

Premièrement, la présence des sociétés minières engendre, de manière directe, des opportunités d'emploi pour la population locale. Les emplois formels, bien que souvent limités en volume face aux grandes infrastructures,

représentent néanmoins une source non négligeable de revenus stables dans des zones souvent marquées par un chômage structurel élevé. De plus, la dynamique d'emplois indirects issus des activités connexes tels que les services de maintenance, le transport, la restauration ou le commerce contribue à diversifier l'économie locale en stimulant une pluralité de micro-entreprises. Ces retombées économiques locales sont souvent valorisées comme des effets multiplicateurs, qui permettent de renforcer le tissu socio-économique tout en réduisant la pauvreté structurelle des zones minières **(C Mainguy) (Financial Afrik)**. Cet aspect est crucial dans un pays où l'écart de développement territorial demeure marqué.

Cependant, la simple création d'emplois ne suffit pas à elle seule pour assurer un développement local durable. En effet, les sociétés minières ont également une responsabilité accrue en matière d'investissements sociaux et infrastructurels. Il s'agit notamment de la construction d'écoles, de centres de santé, et de voies de communication qui profitent aux communautés riveraines. Ces investissements contribuent non seulement à améliorer la qualité de vie des populations locales, mais peuvent également jeter les bases pour une intégration socio-économique plus complète, favorisant un contexte favorable à la stabilité sociale et au développement régional. Par exemple, certains projets miniers intègrent désormais dans leur modèle d'affaires une clause d'investissement social, conditionnée par des engagements contractuels précis visant à renforcer les capacités locales. Ce cadre contractuel encadré par le nouveau code minier de 2023 renforce l'exigence de transparence et d'engagement en matière de responsabilité sociale des entreprises minières **(Jeune Afrique) (Linfodrome)**.

Par ailleurs, la contractualisation de ces engagements sociaux et environnementaux apparaît comme une modalité essentielle pour assurer que la contribution des sociétés minières à leur milieu d'implantation aille au-delà des effets purement économiques. La prise en compte des études d'impact environnemental, des audits réguliers sur la gestion des dépenses sociales, et le monitoring des relations communautaires servent d'outil de régulation entre les entreprises et les populations. Cette évolution favorise une meilleure gouvernance minière locale, laquelle s'inscrit dans un contexte de souveraineté accrue sur les ressources naturelles tel que promu récemment par les autorités maliennes **(Jeune Afrique) (Linfodrome)**. Elle répond aussi aux critiques récurrentes portant sur la mauvaise redistribution des richesses minières, souvent à l'origine des tensions sociales ou des conflits fonciers dans les zones d'exploitation **(Y KOUROUMA)**.

En ce sens, la fiscalité locale, bien que moins développée que la fiscalité nationale, pourrait constituer un mécanisme supplémentaire pour ancrer davantage l'impact positif des sociétés minières dans les communautés d'accueil. Le fait que certains régimes fiscaux minières prévoient des transferts directs vers les collectivités locales, ou exigent des partenariats avec ces dernières, ouvre la voie à un meilleur partage des revenus. Cette dimension rejoint les problématiques d'audit fiscal où la vérification des obligations des entreprises quant à leurs contributions locales devient un enjeu majeur pour garantir la bonne gouvernance des ressources perçues. La qualité des audits, leur transparence et leur indépendance jouent alors un rôle crucial dans la sécurisation du développement local à partir des richesses minières **(Y KOUROUMA) (A Diawara)**.

Enfin, il faut souligner que l'existence même de sociétés minières comme MORILA.SA dans les régions aurifères est un facteur d'attractivité économique qui peut catalyser davantage d'investissements, aussi bien publics que privés. La stabilité institutionnelle et la fiabilité des pratiques fiscales encouragent une meilleure planification des politiques publiques locales, axées sur le développement durable. Par ailleurs, les retombées fiscales et sociales générées doivent être interprétées comme un pivot autour duquel s'articule la stratégie globale d'un pays en voie de développement pour transformer ses richesses naturelles en leviers concrets d'amélioration des conditions de vie des populations **(A Diawara) (Financial Afrik)**. Or, ce processus demeure délicat, soumis à la qualité de la gouvernance minière, à la rigueur des audits fiscaux, mais aussi à la volonté politique d'intégrer le secteur minier dans une dynamique élargie de développement national.

En somme, les sociétés minières au Mali contribuent au développement local par une interaction complexe entre création d'emplois, investissements sociaux, respect des normes environnementales, et transfert de ressources fiscales vers les collectivités. Cette contribution locale ne peut être pleinement effective que dans la mesure où elle s'intègre dans un cadre institutionnel robuste, articulé avec les mécanismes d'audit fiscal et les réformes récentes qui visent à renforcer la transparence et la souveraineté économique du Mali sur ses filières minières. C'est dans cette perspective que l'analyse du rôle des audits fiscaux au sein des entreprises telles que MORILA.SA éclaire la nécessité d'un contrôle rigoureux, garantissant que les richesses générées se traduisent effectivement en bénéfices tangibles au service des populations locales et du développement durable national.

#### 4.2.3 Contraintes logistiques et infrastructurelles

La dimension logistique et infrastructurelle demeure l'un des principaux défis auxquels se heurte le secteur minier malien, conditionnant en profondeur la rentabilité économique et la qualité de l'impact fiscal et social que peuvent générer des sociétés comme MORILA.SA. Le contexte géographique du Mali, caractérisé par de vastes espaces ruraux souvent enclavés, conjugué à un réseau d'infrastructures peu développé, pèse sur la chaîne de valeur minière à multiples niveaux. Ces contraintes altèrent non seulement la fluidité des opérations d'extraction, mais se répercutent également sur les coûts d'exploitation, entraînant un effet domino sur les recettes fiscales potentielles et sur la capacité des entreprises à respecter leurs engagements sociaux et fiscaux.

Les infrastructures routières insuffisantes constituent un obstacle majeur à la fois dans l'acheminement des équipements lourds nécessaires aux travaux miniers et dans le transport des minerais vers les centres de transformation ou d'exportation. Les routes souvent non bitumées et vulnérables aux intempéries compliquent l'organisation logistique, rallongeant les délais et augmentant les coûts de maintenance des véhicules et du matériel. Cette situation impacte directement la compétitivité du secteur minier malien dans un contexte globalisé où les sociétés sont en concurrence avec d'autres pays dotés d'infrastructures plus performantes (**Y KOUROUMA**). La difficulté à respecter les délais opérationnels peut aussi susciter des pénalités contractuelles ou limiter la capacité à répondre aux normes de production escomptées, ce qui diminue les revenus fiscalisés au profit de l'État.

Par ailleurs, cette fragilité infrastructurelle ralentit le développement des activités annexes et des services locaux, lesquels pourraient pourtant jouer un rôle structurant dans la mutation socio-économique des régions minières. Lorsque le transport et la logistique sont défaillants, la mise en place d'une chaîne de fournisseurs locaux solide est compromise, ce qui limite la création d'emplois indirects et freine la diversification économique prônée comme facteur clé d'inclusion sociale. Ce phénomène se traduit souvent par un effet enclave où la mine fonctionne presque en circuit fermé, avec peu d'interactions réelles avec l'économie locale, réduisant ainsi l'effet multiplicateur des investissements miniers (**C Mainguy**).

L'accès à l'énergie constitue également une contrainte majeure, particulièrement dans les zones minières éloignées des grands centres urbains. L'exploitation minière exige une consommation énergétique significative, notamment pour les processus de traitement et d'affinage des minerais. Le déficit en infrastructures énergétiques fiables pousse les sociétés à recourir à des solutions coûteuses, telles que la production autonome via des générateurs diesel, ce qui augmente les charges opérationnelles. De cette manière, les contraintes énergétiques se traduisent par un effet inflationniste sur les coûts totaux de l'exploitation minière, réduisant d'autant la base imposable et donc le potentiel de recettes fiscales accessibles pour l'État malien (**A Diawara**).

Les infrastructures sociales, bien qu'évoquées précédemment dans le contexte des responsabilités sociales des entreprises, sont elles aussi affectées par ces insuffisances logistiques. La difficulté d'accès aux établissements scolaires et sanitaires, liée à la faiblesse des infrastructures routières ou énergétiques, limite l'efficacité des investissements sociaux des sociétés minières. En outre, cela peut engendrer une perception négative des populations sur la portée réelle des actions des compagnies minières, affectant le climat social indispensable au bon déroulement des activités. Cette complexité souligne la nécessité d'une approche intégrée qui associe développement logistique, fiscalité adaptée et gouvernance locale pour maximiser l'impact économique et social du secteur minier (**Jeune Afrique**) (**Linfordrome**).

Dans la perspective des réformes engagées récemment, notamment avec le nouveau code minier de 2023 qui renforce les exigences en matière de développement local et de souveraineté économique, il apparaît urgent d'adresser ces contraintes logistiques et infrastructurelles comme des leviers de compétitivité éthique et durable. Le renforcement des infrastructures pourrait non seulement diminuer le coût de production et augmenter les recettes fiscales, mais aussi améliorer la traçabilité des flux et la transparence exigée par les audits fiscaux. Par conséquent, une meilleure connectivité et des équipements modernes faciliteraient la surveillance des obligations fiscales et contractuelles par les autorités publiques, contribuant ainsi à une gouvernance plus rigoureuse et à une répartition équitable des richesses minières (**Jeune Afrique**) (**Linfordrome**).

En somme, les contraintes logistiques et infrastructurelles dans le secteur minier malien ne sont pas de simples obstacles techniques, mais des enjeux déterminants qui influent sur la capacité du pays à tirer un bénéfice fiscal et social optimal de ses richesses naturelles. L'efficacité des audits fiscaux, la justesse des politiques publiques et la viabilité des engagements socio-environnementaux des sociétés minières telles que MORILA.SA reposent en partie sur une amélioration substantielle de ces infrastructures. Ignorer cette dimension reviendrait à perpétuer un

modèle extractif peu intégré au développement local, alimentant des déséquilibres économiques et compromettant la souveraineté nationale sur les ressources stratégiques.

#### 4.2.4 Impact des fluctuations du cours de l'or

Les fluctuations du cours de l'or constituent un facteur exogène particulièrement déterminant pour le secteur minier malien, tant sur le plan économique que fiscal. En effet, la volatilité des prix de ce métal précieux affecte directement les revenus des entreprises minières comme MORILA.SA, influençant par ricochet les recettes fiscales perçues par l'État. Cette sensibilité aux variations du marché international révèle les vulnérabilités intrinsèques d'un secteur où la rentabilité est étroitement corrélée au prix mondial des matières premières, soumises à des dynamiques globales souvent imprévisibles.

Sur le plan économique, une hausse significative du cours de l'or tend à améliorer la marge bénéficiaire des sociétés minières, ce qui peut stimuler les investissements, l'emploi et la création de valeur ajoutée locale. Toutefois, cette amélioration peut aussi induire des tensions dès lors que les capacités infrastructurelles limitées, comme évoquées précédemment, rendent difficile l'extension rapide des opérations. Par exemple, lorsque les prix s'envolent, les entreprises sont incitées à intensifier la production sans que les moyens logistiques adaptés ne soient forcément disponibles, entraînant des surcoûts opérationnels qui amoindrissent les gains attendus. Cette double contrainte limite l'effet multiplicateur d'une conjoncture favorable sur le tissu socio-économique local et sur les recettes fiscales formelles.

Inversement, la chute des prix de l'or sur les marchés internationaux génère un effet inverse immédiat. Les entreprises réduisent leur production ou retardent les projets d'exploration et d'exploitation, affectant à la fois l'emploi et les flux fiscaux. Une telle contraction a un impact direct sur la capacité de la société minière à honorer ses obligations fiscales : les impôts sur les bénéfices, les taxes spécifiques au secteur minier et les retenues à la source diminuent proportionnellement aux revenus plus faibles. Cette variation met en lumière la dépendance fiscale du Mali à ce secteur soumis à l'instabilité externe, ce qui peut fragiliser les prévisions budgétaires de l'État et limiter les financements publics pour des initiatives prioritaires comme la Couverture Sanitaire Universelle, évoquée par Diawara (**A Diawara**).

De surcroît, la volatilité des cours affecte également la planification fiscale au sein des sociétés minières, notamment dans le cadre des audits fiscaux. Les fluctuations importantes compliquent la détermination stable d'une base imposable fiable, ce qui peut engendrer des incertitudes pour l'administration fiscale. Ces dernières sont accrues lorsque les audits doivent évaluer des périodes caractérisées par des variations rapides de la rentabilité. La complexité de ce contexte impose une adaptation des mécanismes de contrôle, afin de garantir à la fois la justice fiscale et la compétitivité des entreprises. Une analyse rigoureuse et dynamique, intégrant les spécificités du marché de l'or, est nécessaire pour éviter des redressements fiscaux contestables ou des exonérations injustifiées, qui détérioreraient la relation entre l'État et les opérateurs miniers (**Y KOUROUMA**) (**C Mainguy**).

Par ailleurs, cette instabilité influe sur les arbitrages stratégiques des compagnies minières en matière de distribution de dividendes, de réinvestissement local et de respect des engagements contractuels en matière sociale. Lors des périodes de baisse des cours, la pression sur les résultats réduit les marges de manœuvre des entreprises, pouvant freiner les dépenses en responsabilité sociale ou générer des litiges avec les parties prenantes, notamment les communautés locales ou l'administration fiscale. Cette dynamique met en exergue la fragilité des modèles économiques basés sur une ressource non renouvelable et à revenu volatile, soulignant la nécessité d'une gouvernance plus prudente et d'une diversification progressive des sources de revenus pour stabiliser les économies dépendantes de l'or (**Financial Afrik**).

Enfin, le rôle des politiques publiques est crucial pour atténuer les effets négatifs des fluctuations des cours. Le nouveau code minier adopté en 2023, dans le contexte d'une volonté affirmée de souveraineté économique, tend à renforcer le cadre réglementaire pour mieux canaliser les retombées économiques du secteur tout en assurant une plus grande transparence dans la gestion des ressources. En instaurant des mécanismes de régulation tels que des fonds stabilisateurs ou des clauses fiscales flexibles, l'État malien cherche à lisser les cycles de revenus et à garantir une assiette fiscale plus prédictible, indispensable pour la pérennité des services publics et le financement de projets structurants (**Jeune Afrique**) (**Linfodrome**). Ces mesures constituent incontestablement des leviers pour mieux aligner les intérêts des sociétés minières et ceux de la nation dans un contexte global marqué par l'instabilité des marchés.

En somme, l'impact des fluctuations du cours de l'or sur le secteur minier malien est multidimensionnel et profondément inscrit dans les défis économiques du pays. Il affecte non seulement la rentabilité opérationnelle et

la solidité fiscale des entreprises comme MORILA.SA, mais aussi la capacité de l'État à mobiliser et répartir équitablement ces ressources à travers une fiscalité adaptée et des politiques publiques robustes. Ces enjeux renforcent la nécessité d'un audit fiscal rigoureux et contextualisé, en mesure de prendre en compte la volatilité des marchés tout en garantissant une exploitation équilibrée des richesses minières au service du développement national.

### **4.3 Réglementation fiscale spécifique aux mines aurifères**

#### **4.3.1 Principaux impôts et taxes applicables au secteur minier**

L'imposition du secteur minier aurifère malien s'appuie sur un ensemble complexe et spécifique d'impôts et de taxes, conçus pour concilier la nécessité de maximiser les revenus de l'État avec la compétitivité et la viabilité économique des exploitations. Ces prélèvements fiscaux, souvent négociés au titre de conventions minières entre l'État et les sociétés, présentent des caractéristiques particulières qui témoignent des enjeux liés à la localisation, à la nature non renouvelable des ressources et à la sensibilité des activités à la conjoncture internationale du marché de l'or.

Parmi les principaux impôts applicables dans le secteur, l'impôt sur les bénéfices constitue une source essentielle de recettes pour le Trésor public. Toutefois, dans le cadre des conventions signées avec des entreprises telles que MORILA.SA ou d'autres acteurs majeurs du secteur, des exonérations temporaires ou des taux spécifiques peuvent être accordés, notamment en début d'exploitation, afin de favoriser les investissements initiaux considérables nécessaires à la mise en production. Par exemple, la convention de la société des mines de Goukoto au Mali prévoit une exonération partielle qui peut être réduite si la société s'engage formellement dans un programme de réinvestissement des bénéfices dans le pays (**B Laporte - B Laporte**). Cette mesure reflète la volonté de l'État de stimuler la croissance locale tout en régulant la charge fiscale pour ne pas compromettre la rentabilité des opérations dans un secteur particulièrement sensible aux fluctuations des cours de l'or.

Les taxes liées à la production minière comprennent également des droits spécifiques sur le tonnage extrait ou sur le chiffre d'affaires. Ces taxes sont destinées à capter une part directe de la richesse générée, indépendamment du résultat comptable de l'entreprise, ce qui permet d'assurer des recettes fiscales stables même en période de faible rentabilité. Cependant, leur application varie souvent en fonction de la législation nationale et des clauses contractuelles négociées, notamment pour protéger les exploitants contre une accumulation excessive de prélèvements lorsque les prix mondiaux sont déprimés. Cette double logique d'adaptation aux cycles des prix et de sécurisation des revenus étatiques rend la fiscalité minière malienne singulièrement adaptée aux réalités du secteur, mais aussi plus complexe à administrer.

Outre les impôts classiques, le secteur minier fait face à des taxes indirectes et des retenues à la source, telles que la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), les taxes sur les importations d'équipements ou les retenues appliquées sur les dividendes distribués aux actionnaires étrangers. Ces mécanismes participent à la structuration fiscale globale autour du secteur, mais ils introduisent également des enjeux supplémentaires de transparence et de contrôle, d'autant que les conventions minières peuvent prévoir des exonérations partielles afin d'encourager les transferts de technologies et l'importation de matériel industriel indispensable à l'exploitation (**B Laporte - B Laporte**). Cette complexité favorise un environnement où l'audit fiscal devient un outil stratégique indispensable pour vérifier la conformité des opérations, détecter d'éventuelles failles ou optimisations excessives et assurer une répartition équitable de la charge fiscale.

La fiscalité locale joue aussi un rôle non négligeable. Certaines collectivités territoriales bénéficient de recettes tirées des activités minières, notamment à travers des « accords de retombées » qui prévoient une redistribution partielle des recettes fiscales. Cela répond à une exigence sociale forte, dans un contexte où les populations locales réclament une meilleure redistribution de la richesse issue de leurs territoires, particulièrement après les contestations et débats sur la gouvernance du secteur (**N Traoré**). Cependant, les mécanismes de transfert restent parfois opaques et insuffisants, ce qui souligne l'importance d'un pilotage fiscal rigoureux, capable de garantir que les recettes générées profitent effectivement au développement local en parallèle des finances publiques nationales.

Enfin, le cadre légal malien envisage parfois des mécanismes incitatifs ou punitifs appropriés pour davantage contrôler le respect des obligations fiscales, notamment en cas de différends ou de non-paiements. Ces situations se traduisent par une intervention étatique renforcée, comme en témoigne la mise sous administration provisoire récente de la mine Barrick suite à un différend fiscal majeur (**Business and Human Rights Centre**). Ce type de mesure illustre la détermination des autorités à réaffirmer leur souveraineté fiscale, ce qui s'inscrit dans une logique

plus large de renforcement de la gouvernance sectorielle et de lutte contre l'évasion ou l'optimisation agressive des sociétés minières (CADTM). L'audit fiscal, dans ce contexte, devient un levier fondamental pour rétablir l'équilibre contractuel et protéger les intérêts économiques et sociaux du Mali.

Ainsi, la fiscalité spécifique au secteur minier au Mali se caractérise par un éventail d'impôts et de taxes calibrés pour répondre aux particularités d'une industrie à la fois stratégique et vulnérable. Cette fiscalité doit prendre en compte la volatilité des cours de l'or, évoquée précédemment, tout en assurant une mobilisation efficiente des ressources pour l'État. Elle reflète une nécessité d'adaptation permanente entre la quête de rentrées fiscales stables et l'attractivité économique pour les investisseurs, enjeu crucial pour la pérennité du modèle économique malien face aux défis du développement durable et de la justice fiscale. L'approche comptable et juridique adoptée dans le cadre des audits fiscaux doit par conséquent être à la hauteur de cette complexité, garantissant la transparence, l'équité et la responsabilisation de toutes les parties prenantes.

#### 4.3.2 Incitations fiscales prévues par le Code minier malien

Le Code minier malien incorpore un ensemble d'incitations fiscales destinées à favoriser l'investissement dans le secteur aurifère tout en permettant à l'État de tirer profit des ressources naturelles. Ces dispositions spécifiques visent à rendre les projets miniers économiquement viables, notamment face aux coûts d'exploitation élevés et à la volatilité inhérente des marchés internationaux de l'or. Le mécanisme fondamental repose sur des exonérations, des réductions d'impôts et des facilités douanières accordées à la fois pour faciliter l'amorçage des opérations et pour encourager le réinvestissement local des bénéficiaires, constituant ainsi un équilibre délicat entre attractivité et souveraineté fiscale.

Parmi les principales incitations, le Code prévoit d'abord des exonérations temporaires sur l'impôt sur les bénéfices générés par les sociétés minières, particulièrement durant la phase initiale d'exploitation. Cette mesure permet d'alléger la charge fiscale au moment où les coûts d'investissement sont les plus élevés et où la rentabilité opérationnelle n'est pas encore assurée. Dans le cas spécifique du Mali, plusieurs conventions, à l'image de celle relative à la société des mines de Goukoto, accordent des exonérations partielles qui peuvent ensuite être modulées selon l'engagement manifeste des entreprises à réinvestir leurs profits sur le territoire national (**B Laporte - B Laporte**). Ce dispositif apparaît non seulement comme un levier pour mobiliser les ressources financières nécessaires au développement local, mais également comme une incitation à la durabilité économique et sociale des projets.

Au-delà de l'impôt sur les bénéfices, le Code minier intègre également des exonérations ou des taux réduits concernant les droits de douane et la taxe sur la valeur ajoutée appliquée aux équipements, matériels et intrants indispensables à l'exploitation minière. Ces exemptions facilitent l'importation de technologies avancées et d'équipements spécialisés, qui sont souvent coûteux et sur lesquels les marges de profit peuvent être relativement faibles, surtout dans les premières années d'exploitation. La logique sous-jacente est d'éviter que la charge fiscale indirecte ne freine la modernisation des infrastructures minières, ce qui serait préjudiciable à la productivité et à la compétitivité du secteur.

Par ailleurs, une attention particulière est portée aux mécanismes incitatifs liés à la répartition des revenus miniers. Le Code malien prévoit que les entreprises contribuent à des programmes de développement local, notamment par le biais de clauses de réinvestissement ou de versements volontaires en faveur des collectivités territoriales. Ce dispositif est en phase avec les débouchés politiques et sociaux du secteur, où la demande de retombées économiques tangibles sur les zones d'exploitation est forte, en particulier dans un contexte marqué par les contestations récurrentes autour de la gouvernance minière (**N Traoré**). Cette orientation se traduit juridiquement par des obligations plus ou moins contraignantes dans les conventions signées, où le non-respect des engagements en matière de réinvestissement ou de versement de contributions peut entraîner une révision des avantages fiscaux accordés.

Le Code minier malien comprend également des incitations sous forme de stabilisation fiscale. Afin d'atténuer l'impact des variations imprévues de la réglementation fiscale ou douanière, certaines conventions garantissent aux investisseurs un cadre fiscal fixe sur une période déterminée. Cette protection vise à assurer une prévisibilité financière essentielle pour des projets dont l'horizon d'exploitation est souvent à long terme, parfois plusieurs décennies (**B Laporte - B Laporte**). Cependant, cette mesure peut aussi soulever des débats quant à la nécessaire flexibilité des États africains pour adapter leurs politiques fiscales face à l'évolution des besoins nationaux, comme en témoigne la fermeté récente des autorités maliennes dans les différends fiscaux avec des acteurs majeurs tels que Barrick (**Business and Human Rights Centre**) (CADTM).

Enfin, il convient de souligner que la mise en œuvre effective de ces incitations repose sur un cadre institutionnel et administratif robuste et transparent. L'efficacité avec laquelle les avantages fiscaux sont attribués, contrôlés et, le cas échéant, remis en cause en cas de manquements, est cruciale pour assurer que le Code minier ne serve pas uniquement à promouvoir l'investissement, mais contribue aussi à maximiser les recettes publiques dans un cadre de bonne gouvernance. L'audit fiscal joue ici un rôle central en vérifiant la conformité des entreprises aux engagements contractuels, en détectant d'éventuelles pratiques d'évasion ou d'optimisation fiscale abusive, et en proposant des ajustements équilibrés (CADTM). Le récent épisode de mise sous administration provisoire de la plus grande mine d'or malienne illustre cette dynamique de contrôle renforcé, qui vise à garantir la juste contribution des sociétés au développement national (Business and Human Rights Centre).

Ainsi, les incitations fiscales prévues par le Code minier malien témoignent d'une volonté affirmée d'attirer les investissements étrangers tout en assurant une redistribution équitable des richesses générées. Par leur souplesse et leur diversité, elles participent à un cadre réglementaire finement calibré pour répondre aux spécificités du secteur aurifère, notamment en ce qui concerne le rythme des investissements, la nature des coûts, et la nécessité de pérenniser les retombées économiques et sociales pour le Mali. Ces instruments, combinés aux pratiques d'audit rigoureuses, sont essentiels pour concilier les attentes contradictoires d'un développement durable, d'une fiscalité juste et d'un secteur minier compétitif.

#### 4.3.3 Obligations déclaratives propres aux exploitants aurifères

Les exploitants aurifères, au cœur du dispositif fiscal malien, sont soumis à un ensemble rigoureux d'obligations déclaratives qui transcendent la simple transmission des informations comptables et financières. Ces obligations participent à la mise en œuvre effective des incitations fiscales analysées précédemment et constituent un levier indispensable pour assurer la transparence, le contrôle fiscal et la bonne gouvernance dans un secteur particulièrement exposé aux enjeux de souveraineté économique. En ce sens, les obligations déclaratives propres aux sociétés minières ne se limitent pas à un cadre administratif minimaliste, mais se présentent comme un mécanisme structurant de la relation entre l'État et les exploitants, indispensable pour assurer la cohérence entre avantages fiscaux consentis et contributions effectives.

D'abord, les exploitants doivent établir et transmettre régulièrement des déclarations précises relatives à leurs résultats financiers, aux volumes extraits, à la qualité des minerais produits, ainsi qu'à leurs opérations d'exportation. Ces informations sont fondamentales, car elles constituent la base sur laquelle l'administration fiscale détermine l'assiette des impôts directs, notamment l'impôt sur les sociétés, la taxe sur le revenu minier, ainsi que les redevances liées à l'exploitation aurifère. La nécessité d'une déclaration exhaustive engage les entreprises à une tenue comptable conforme aux normes internationales mais adaptées aux spécificités minières, afin d'éviter les dissonances et d'assurer une comparabilité fiable. Par exemple, le suivi des coûts d'extraction, des amortissements des équipements et des réinvestissements locaux doit être clairement documenté, condition sine qua non pour bénéficier des exonérations prévues par la convention minière, comme observé pour la Société des Mines de Goukoto (B Laporte - B Laporte) (B Laporte - B Laporte). Cette exigence traduit la volonté étatique de conditionner les avantages fiscaux à une gestion économique transparente et vérifiable.

En complément, l'exploitation aurifère implique des obligations plus techniques liées à la production même, qui doivent être déclarées périodiquement aux autorités minières et fiscales. Les volumes extraits doivent être consignés avec rigueur pour éviter la sous-déclaration, pratique susceptible d'entraîner des pertes fiscales substantielles. Ces données, souvent validées par des inspections physiques et des contrôles indépendants, permettent également de calculer les redevances spécifiques comme la taxe sur la production d'or, qui constitue une recette non négligeable pour le budget national. Ainsi, la production signalée sert à la fois de base pour la taxation proprement dite et d'indicateur pour les audits fiscaux approfondis. L'importance accordée à cette obligation est d'autant plus cruciale que le Mali possède un nombre significatif de mines industrielles, où la volumétrie de l'or extrait se mesure en tonnes annuelles (N Traoré).

Parallèlement, les exploitants sont tenus de déclarer les flux financiers transnationaux, particulièrement les paiements de dividendes, les transferts de royalties et les prix des contrats d'achat ou de sous-traitance. Cette transparence est fondamentale dans un contexte où les sociétés minières multinationales peuvent exercer des stratégies d'optimisation fiscale agressives, telles que la manipulation des prix de transfert. L'administration fiscale malienne, appuyée par des conventions internationales et un cadre réglementaire renforcé, impose alors aux exploitants une obligation déclarative élargie à ces opérations intragroupes pour détecter les éventuelles anomalies et réduire l'érosion de la base fiscale. En ce sens, les déclarations détaillées sur ces éléments sont des outils clés

pour la réalisation d'audits fiscaux ciblés et la correction d'éventuelles pertes de recettes à travers des redressements fiscaux (CADTM).

La déclaration des engagements sociaux et environnementaux constitue une autre dimension essentielle des obligations déclaratives. Sous la pression croissante des débats publics et des mouvements de contestation, les entreprises minières doivent rendre compte des dépenses liées aux programmes de développement local, à la gestion des impacts environnementaux, ainsi qu'aux initiatives de responsabilité sociale. Ces informations, souvent détaillées dans les annexes aux rapports financiers, permettent aux autorités de vérifier la conformité aux clauses contractuelles imposant des contributions volontaires ou obligatoires. La capacité à vérifier l'effectivité de ces engagements conditionne fréquemment le maintien des régimes préférentiels et des exonérations, témoignant d'un lien direct entre obligations déclaratives et stratégie fiscale (N Traoré).

Enfin, le rôle des innovations numériques dans la déclaration fiscale des exploitants aurifères ne peut être négligé. La dématérialisation des procédures, l'utilisation de plateformes électroniques sécurisées et la mise en place de systèmes de suivi en temps réel sont devenus des composantes stratégiques pour accroître la fiabilité des déclarations, réduire les risques d'erreur volontaire ou involontaire, et faciliter les contrôles. Ces évolutions techniques favorisent une meilleure synchronisation entre les services fiscaux, douaniers, et miniers, tout en renforçant la capacité de l'État à détecter plus rapidement les incohérences ou fraudes potentielles. Par exemple, le cas récent de litiges fiscaux avec la société Barrick a illustré l'importance d'un système déclaratif solide et intégré pour appuyer les décisions d'administration provisoire ou de redressement (Business and Human Rights Centre) (TRT Afrika).

En somme, les obligations déclaratives propres aux exploitants aurifères structurent la relation fiscale entre ces derniers et l'État malien, en s'appuyant sur une logique de transparence et de contrôle rigoureux, indispensable pour une exploitation durable et équitable des ressources minérales. Ces obligations nourrissent l'ensemble des dispositifs incitatifs précédemment exposés, forment le socle sur lequel repose l'efficacité des audits fiscaux et illustrent la complexité des enjeux fiscaux liés au secteur minier au Mali. La robustesse de ce cadre déclaratif conditionne à la fois la capacité de l'État à percevoir ses recettes et la légitimité des concessions accordées, contribuant ainsi à un équilibre fragile mais nécessaire entre attractivité économique et souveraineté fiscale.

#### 4.3.4 Sanctions en cas de non-conformité fiscale

Les sanctions applicables en cas de non-conformité fiscale constituent un volet crucial pour garantir l'effectivité du cadre réglementaire malien relatif au secteur aurifère. L'importance de ces mesures punitives s'inscrit dans une logique de préservation de la souveraineté économique de l'État, en assurant que les obligations déclaratives, évoquées précédemment, sont respectées scrupuleusement et que les avantages fiscaux ne soient pas détournés par des comportements frauduleux ou élusifs. Par leur double fonction dissuasive et coercitive, les sanctions complètent ainsi le dispositif de contrôle fiscal dans un secteur où les enjeux financiers sont considérables et les tentations de non-respect des règles particulièrement fortes.

Sur le plan normatif, le Mali dispose d'un arsenal juridique qui prévoit des sanctions financières et pénales en réponse à différentes formes de manquement. Ces sanctions peuvent se traduire par des amendes proportionnelles aux montants éludés ou par des majorations fiscales, visant à compenser le préjudice subi par les finances publiques. La gravité des sanctions infligées dépend de la nature des infractions : la simple omission de déclaration peut entraîner une pénalité, tandis que la falsification des documents comptables ou la soustraction délibérée d'impôts donnent lieu à des sanctions plus lourdes, incluant des poursuites judiciaires. Ces dispositions visent à transmettre un message clair aux opérateurs : la fiscalité minière n'est pas un domaine où l'impunité peut prévaloir, notamment pour des entreprises internationales pesant lourd dans l'économie nationale. Cette réalité est d'autant plus tangible dans le contexte malien, où les autorités se sont récemment montrées plus affirmatives dans l'application de leurs prérogatives, parfois en recourant à des mesures spectaculaires pour assurer la collecte des recettes (CADTM).

Un exemple emblématique témoignant de cette fermeté réside dans le différend fiscal opposant l'État malien à la société Barrick, un acteur majeur du secteur aurifère. Suite à des contestations portant sur des montants significatifs d'impôts non versés ou sur des interprétations divergentes des conventions fiscales, les autorités ont ordonné la mise sous administration provisoire de la mine, une mesure exceptionnelle qui illustre la volonté étatique de sanctionner les pratiques jugées non conformes et de préserver l'intégrité des recettes minières nationales (Business and Human Rights Centre). En parallèle, la justice malienne a envisagé une réouverture de la mine sous nouvelle direction, ce qui traduit une approche tendant à la fois vers la sanction et la restauration des relations

contractuelles dans un cadre strictement contrôlé (**TRT Afrika**). Ce cas souligne le rôle moteur des sanctions non seulement comme outil de répression, mais aussi comme levier d'une restructuration nécessaire à une meilleure gouvernance fiscale.

La dimension pénale est également apparue dans plusieurs cas récents, avec l'arrestation de dirigeants de sociétés minières accusés de fraude ou d'évasion fiscale. Ces actions judiciaires incarnent une inflexion visible dans la politique fiscale malienne, qui ne se contente plus de mesures administratives, mais engage des poursuites afin de sécuriser la perception des impôts et d'envoyer un signal fort aux acteurs économiques. Ces arrestations ont suscité un débat public sur l'équilibre entre justice fiscale et protection des investissements, illustrant ainsi la complexité du contexte malien où la lutte contre la fraude doit également être conciliée avec la nécessité de maintenir un climat favorable aux investisseurs (**CADTM**). Elles participent cependant à instaurer une culture de conformité accrue et à réduire les pratiques abusives, indissociables d'une exploitation durable et équitable des ressources minières.

En parallèle, au-delà du simple contentieux fiscal, les sanctions incluent des mécanismes administratifs comme les suspensions temporaires de permis d'exploitation ou les restrictions à l'exportation, qui frappent directement la capacité opérationnelle des entreprises en infraction. Ces mesures « techniques » jouent un rôle dissuasif puissant, dans la mesure où elles affectent la rentabilité et la production des mines, contraignant souvent les exploitants à se conformer rapidement aux exigences réglementaires. La coordination entre les différentes autorités, notamment fiscales, minières et douanières, est ainsi essentielle pour appliquer ces sanctions de manière effective et cohérente. Cette articulation interinstitutionnelle renforce la posture de l'État face à des opérateurs pouvant, autrement, exploiter des failles administratives pour différer ou contester indéfiniment leur mise en conformité.

Par ailleurs, la dimension incitative des sanctions mérite d'être soulignée. L'existence même de pénalités financières susceptibles d'être réduites ou annulées en cas de régularisation volontaire ou de coopération avec l'administration fiscale induit une dynamique proactive d'auto-liquidation de l'impôt et de prévention des risques de contentieux. Cette approche privilégie un dialogue constructif, tout en assurant un cadre dans lequel la contrainte demeure présente pour ceux qui s'abstiennent de respecter leurs obligations. Elle est particulièrement pertinente dans un contexte minier où les aspects techniques et financiers sont complexes, et où une compréhension approfondie des règles fiscales est nécessaire pour éviter l'incertitude ou les erreurs volontaires.

Enfin, la transposition de ces sanctions s'inscrit dans une démarche plus large visant à restaurer la confiance entre l'État et les acteurs miniers. En effet, la crédibilité des dispositifs fiscaux dépend non seulement de l'exigence des déclarations mais aussi de la capacité du pouvoir public à sanctionner efficacement les infractions. Ce constat rejoint les critiques formulées par la société civile et les mouvements de contestation, qui soulignent que la bonne gouvernance du secteur aurifère passe par une justice fiscale garantie et tangible (**N Traoré**). Ainsi, les sanctions en cas de non-conformité fiscale participent à l'équilibre du dispositif fiscal en signalant que l'octroi d'avantages et d'exonérations est toujours conditionné au respect strict des obligations, constituant de ce fait un pilier indispensable pour l'audit fiscal dans une société telle que MORILA.SA.

Dans l'ensemble, le contrôle fiscal exercé par les autorités maliennes conjugue des obligations déclaratives rigoureuses à un régime de sanctions graduées, assurant, d'une part, l'exhaustivité et la fiabilité des informations transmises, et d'autre part, l'application de mesures correctrices proportionnées, voire punitives, en cas de manquement. C'est cette double exigence qui fonde la robustesse de la gouvernance fiscale dans le secteur minier, condition essentielle pour maximiser les retombées économiques nationales et sécuriser la souveraineté fiscale du Mali dans un contexte d'enjeux globaux croissants.

## **5 L'audit fiscal de la société Morila. SA**

### **5.1 Prise de connaissance générale de l'entreprise**

Pour commencer une mission d'audit fiscal, la prise de connaissance générale de l'entreprise est très importante, elle permet aux auditeurs d'avoir une première idée de l'entreprise ou de la société. Généralement, l'auditeur s'imprègne du contexte général de l'entreprise en identifiant les risques majeurs pour pouvoir orienter sa mission. Dans le cas de notre étude portant sur « L'impact de l'audit fiscal dans une société minière au Mali : Cas de MORILA.SA », la prise de connaissance générale de l'entreprise MORILA.SA permettra aux auditeurs de créer ou de faire la mise à jour du dossier permanent et de rédiger le plan de la mission en s'appuyant sur les entretiens clés et les analyses des documents financiers de l'entreprise MORILA.SA. En effet, la prise de connaissance générale se fait en quatre (4) étapes à savoir :

- Planification du contrôle ;
- Évaluation préliminaire des dossiers ;
- Contrôle des impôts, droits et taxes ;
- Conclusion de l'audit ;

Ces quatre étapes sont essentielles pour la réussite d'un audit fiscal au sein d'une entreprise ou société minière.

#### **5.1.1 La planification du contrôle**

La planification de l'audit fiscal se réalise suivant une programmation faite par le conseil fiscal. Il doit préalablement élaborer un programme d'audit de la société concerné (Morila-SA). Ce programme s'inspire généralement de la note d'orientation prévue dans la lettre de mission axée sur les priorités à mettre en œuvre au cours de l'année fiscale. La programmation, tient compte de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité et des risques fiscaux encourus. Après cette programmation, les auditeurs passent à l'étape de la sélection des dossiers. Cette étape est très importante dans la mesure où elle permet à l'auditeur de fixer ses objectifs. Elle porte sur les aspects à « risques élevés » présentant des potentiels redressements. Elle permet au conseil fiscal d'effectuer un ciblage plus précis pour être équitable dans son choix. La procédure de sélection des dossiers commence par la fixation des objectifs. Les dossiers sont susceptibles d'être classés en trois (3) catégories suivantes :

- les dossiers sans risque potentiel de redressements ;
- les dossiers susceptibles d'être soumis à un contrôle sur pièces ;
- les dossiers susceptibles d'être soumis à une vérification de comptabilité.

Ce classement par catégorie permet aux auditeurs de mener à bien leur mission et d'avoir une idée claire de la situation de l'entreprise. Ensuite, l'auditeur procède à l'évaluation préliminaire de la situation du contribuable.

#### **5.1.2 Evaluation préliminaire de la situation du contribuable**

Pour réussir la mission d'audit fiscal d'une société minière comme Morila SA, l'auditeur doit évaluer les renseignements annuels du contribuable, son dossier fiscal et élaborer son plan d'audit.

##### **❖ Evaluation des renseignements annuels**

Pour évaluer les renseignements annuels, l'auditeur se concentre beaucoup plus sur les états financiers. Il révise avec attention les états financiers et les annexes tout en prenant note des points qui peuvent faire objet d'investigation complémentaire. Au cours de cette révision, il peut utiliser deux techniques différentes à savoir :

**La technique de l'analyse comparative et la technique d'analyse des ratios.**

##### **➤ La technique de l'analyse comparative**

La technique de l'analyse comparative n'est rien d'autre que la comparaison des états financiers d'année en année pour déterminer s'il y a des variations importantes dans les revenus, les charges, les éléments d'actifs et les éléments du passif du contribuable.

Cette technique permet de s'assurer de la continuité des comptes de l'entreprise par les inventaires du début et de la fin, les comptes de capital, les surplus, les provisions, les réserves, les déficits. Grâce à cette technique, on peut aussi examiner les additions, les cessions d'actif, la déduction pour amortissement et la continuité d'utilisation de la méthode d'amortissement. Il faut noter que l'auditeur doit toujours effectuer des comparaisons entre certains montants qui apparaissent aux états financiers de l'année courante avec les montants correspondant aux années antérieures afin de noter les problématiques qui apparaissent irréguliers sur lesquels il faut se poser des questions pour déterminer si les données sont raisonnables.

Lorsque l'auditeur compare les états financiers d'une année à l'autre, il vérifie la continuité du tableau des amortissements, des créances douteuses, des chiffres de l'inventaire d'ouverture et de fermeture, des comptes de capital, afin de cerner les points qui semblent inhabituels, déraisonnable ou encore douteux.

##### **➤ La technique de l'analyse des ratios**

La technique de l'analyse des ratios consiste à utiliser des ratios pour tester l'information financière contenue dans les états financiers du contribuable. Il faut noter qu'un ratio à lui seul ne veut rien dire, il doit être comparé avec soit les ratios de l'activité de l'année en cours ou avec les ratios des activités des années antérieures pour le même contribuable. Ainsi, l'auditeur ne peut utiliser que des ratios ayant un lien avec l'industrie minière dans le cadre du contrôle fiscal d'une société minière. En tenant compte de tout cela, il apparaît pertinent que l'auditeur constitue une base des ratios de différentes activités dans le même secteur. Pour cette raison, il doit être en synergie avec le service chargé de l'économie minière, de la Direction Nationale de la Géologie et des Mines pour la production des ratios spécifiques au secteur minier malien.

#### ❖ Analyse du dossier permanent

L'analyse du dossier permanent du contribuable doit permettre à l'auditeur d'obtenir des informations susceptibles de l'aider dans sa mission de contrôle. Ce dossier contient généralement des informations telles que :

- La forme juridique de la société minière Morila SA ;
- La date de création de la société minière Morila SA ;
- La nature des impôts à payer par la société minière Morila SA ;
- Les activités de la société minière Morila SA ;
- L'emplacement de la société minière Morila SA ;
- Les actionnaires ou propriétaires de la société minière Morila SA ;
- Le statut civil et les adresses des actionnaires de la société minière Morila SA etc.

Par ailleurs, le dossier permanent contient aussi des rapports d'audit des années antérieures. Certains points de la déclaration de l'année en cours peuvent avoir fait l'objet d'une enquête auparavant et sont expliqués dans le rapport. Il est donc essentiel pour l'auditeur de lire les conclusions de ce rapport.

#### ❖ Plan d'organisation des travaux

Avant d'engager l'audit fiscal d'une société minière comme Morila SA au Mali, l'auditeur doit élaborer son plan de travail provisoire. Ce plan de travail comporte souvent des éléments comme : Le plan de vérification, La feuille de route, La feuille de note, La feuille de temps et la feuille de travail.

**Le plan de vérification :** Dès le début de la procédure, l'auditeur établit un plan d'audit pour mieux organiser son planning des travaux. La préparation de ce plan demande du temps mais constitue un atout dans la gestion des risques et la conduite de l'audit. Elle permet à l'auditeur d'éviter « d'aller à la pêche » dans un océan d'informations. Dans le cadre de l'élaboration du plan de vérification, l'auditeur doit établir :

- Une liste des problématiques pouvant contenir des potentiels redressements comme par exemple : l'immobilisation, provisions, et charges diverses,
- Attribuer une cote à chaque problématique ;
- Commenter les risques pour chaque problématique.

A la suite de l'analyse des documents et des réponses du contribuable certaines problématiques peuvent être abandonnées dans la mesure où elle ne présente plus de potentiels redressements tandis que d'autres feront leurs apparitions au regard de l'importance des montants en cause.

**La feuille de route :** C'est un document stratégique qui définit les objectifs, les étapes et les actions nécessaires pour atteindre des résultats spécifiques au sein d'une entreprise ou société minière. Ce document permet aux gestionnaires fiscaux de consigner les prises de contacts et toutes les dates importantes de l'audit fiscal notamment :

- La date de réception du dossier fiscal ;
- La date d'envoi de l'avis d'audit ainsi que les documents à consulter ;
- La date du premier contact avec le contribuable ;
- La date du début de l'audit ;

Ce type de document permet d'optimiser les processus de conformité tout en garantissant que les obligations fiscales sont respectées dans les délais impartis.

**La feuille de note :** Ce type de document permet aux auditeurs de consigner toutes les interrogations devant l'amener à une meilleure compréhension des activités de l'entreprise et de ses dirigeants. Cette feuille est opérationnelle et peut ne pas figurer dans le dossier de l'audit. Elle doit comprendre la majorité des questions que l'auditeur envisage de poser au contribuable pour satisfaire ses doutes. Tout le long de l'audit fiscal, les irrégularités ou les interrogations doivent être consignées sur cette feuille. Elle permet de planifier l'audit ; de préparer l'entrevue initiale, de visiter les lieux et de vérifier la pertinence du contrôle interne.

**Feuille de temps :** C'est un enregistrement qui consigne le temps consacré à différentes tâches ou projet. L'auditeur utilise la feuille de temps pour inscrire les heures de vérification seulement pour chaque dossier en audit, elle fait partie intégrante du dossier fiscal. L'auditeur doit donc remplir une feuille de temps par dossier vérifié. En fiscalité, la feuille de temps est un document très important pour déterminer les coûts de main-d'œuvre, ce qui est sans doute essentiel pour le calcul des impôts et la justification des dépenses lors des audits fiscaux.

**Feuille de travail :** Ce document de référence contient des informations nécessaires pour effectuer des calculs, des analyses, ou des rapports fiscaux. L'auditeur l'utilise pour inscrire des éléments comme :

- L'objectif poursuivi en vérifiant le poste en question ;
- Les techniques utilisées pour vérifier le poste ;
- Les documents ou pièces justificatives consultées pour établir la preuve ;
- Les conclusions qu'il en tire.

L'auditeur complète obligatoirement les feuilles de travail pour chaque poste indiqué sur la fiche de sélection ou indiquer la raison s'il en est autrement. Ces feuilles aussi font partie intégrante du dossier de l'audit et facilitent le traitement de l'information fiscale en assurant l'exactitude des données rapportées aux autorités fiscales. Ce qui est d'ailleurs important pour la conformité et la transparence.

## **5.2 Démarrage sur place des travaux d'audit fiscale**

Pour démarrer les travaux de l'audit d'une société minière, l'auditeur commence par une prise de contact avec le contribuable suivie de la visite des lieux. C'est lors de l'entretien initial que l'auditeur va rencontrer pour la première fois les représentants de la société minière. Au cours de cet entretien initial, l'auditeur échange avec les contribuables et les dirigeants sur le fonctionnement de la société et le déroulement de la procédure d'audit. C'est également l'occasion idéale pour expliquer au contribuable l'objectif et l'importance de l'audit au sein d'une société minière Morila-SA.

### **5.2.1 Prise de contact et communication**

Avant le démarrage proprement dit de la mission d'audit au sein de la société Morila SA, l'auditeur qualifié pour ce type de travail doit organiser une rencontre avec tous les acteurs de la société minière. Au cours de cette rencontre, il échange avec les dirigeants de la société minière sur ses objectifs et l'importance de la pratique d'audit fiscale au sein d'une société minière comme Morila SA. C'est également l'occasion pour ce dernier de discuter du calendrier et le déroulement de la procédure d'audit fiscale. L'auditeur peut profiter de cette rencontre pour demander certain document utile pour le bon démarrage de la mission d'audit. Il s'agit par exemple des états financiers, les déclarations fiscales et les contrats effectués par la société minière MorilaSA et certains tiers. A cet effet, l'auditeur doit :

- Préparer sa réunion initiale ;
- Adopter une attitude positive et impartiale ;
- Identifier les bonnes personnes avec qui elle doit travailler ;
- Informer clairement sur l'objet de la rencontre ;
- Avoir une brève discussion avec le représentant du contribuable avant de débiter l'entretien ;
- Expliquer au contribuable qu'il pourra noter certaines parties de l'entretien pour éviter de poser régulièrement les mêmes questions ;
- Utiliser le même vocabulaire que le contribuable pour le rassurer et maintenir le même niveau de compréhension des problématiques ;
- Ecouter attentivement le contribuable pour mieux comprendre ses interrogations ;
- Eviter d'être dérangé ou distrait pendant tout le long de l'entretien ;
- Eviter des confrontations et discussions inutiles ;
- Faire une synthèse des objectifs à la fin de l'entretien etc.
- L'entretien initial doit également porter sur l'historique de l'entreprise, la nature de son activité, son système comptable, son contrôle interne etc.

En ce qui concerne la description de l'historique de l'entreprise, elle doit permettre à l'auditeur de relever des informations dont il n'aurait pas eu connaissance par la lecture des documents internes de l'entreprise. A ce titre, il pourra poser des questions sur la date de création de la société, l'évolution de son activité, du capital social etc. Concernant la connaissance de la nature de l'activité, elle doit permettre à l'auditeur de mieux identifier les activités principales, accessoires, connexes et complémentaires. Cette identification permettra de faciliter par la suite, l'analyse des autres documents et informations. Elle permettra également de faciliter le choix de comparables dans le cadre du contrôle éventuel des prix de transfert.

Concernant le système comptable utilisé, l'auditeur dispose d'un large pouvoir d'investigation dans la comptabilité pour apprécier l'exactitude des résultats des opérations réalisées par le contribuable minier et la valeur des justificatifs fournies. La société minière doit présenter, à la demande de l'auditeur, tous les documents comptables que la loi fiscale lui prescrit de tenir pour justifier leurs déclarations. Si la comptabilité est tenue en langue étrangère, une traduction certifiée par un traducteur assermenté pourra être demandée par l'auditeur. Si la

comptabilité est tenue au moyen de systèmes informatisés, la société minière doit présenter ses documents comptables en remettant à l'auditeur une copie des fichiers des écritures comptables sous forme dématérialisés au début des opérations de contrôle.

Pour le contrôle interne, l'auditeur pourra poser des questions relatives à la séparation des tâches, à la tenue des livres et registres etc. Il pourra éventuellement se faire expliquer le cycle des ventes, des encaissements, des achats, des déboursés et la méthode de comptabilisation de l'inventaire.

Pour les autres informations, l'auditeur doit identifier les personnes susceptibles de l'aider dans sa mission de contrôle. Il doit également s'entendre avec le contribuable pour l'accessibilité aux livres et registres durant la procédure de contrôle. Le contribuable doit lui trouver un bureau sécurisé dans l'entreprise où il pourra exercer sa mission. Pour la bonne exécution de cette étape, une bonne culture générale du secteur minier et de l'industrie minière sera toujours un atout pour le vérificateur.

### **5.2.2 Visite de l'entreprise**

La visite du site administratif doit permettre à l'auditeur de présenter ses diligences auprès des responsables administratifs. La visite du site de production lui permettra de toucher du doigt la réalité de l'exploitation afin d'aiguiser la perception quant à l'ampleur du matériel et des opérations d'exploitation. Elle permet de préparer les diligences et des documents auprès des responsables techniques notamment les rapports de productions, les fiches d'approvisionnements, les fiches de stocks (...). Elle est nécessaire pour obtenir des renseignements sur l'étendu et la nature de l'activité minière. Elle permettra au vérificateur d'obtenir les informations sur :

- Les différentes tâches et le nombre d'employés de la société minière ;
- Le flux de production et/ou manutention des biens qui sera relié à l'amortissement et à l'inventaire physique ;
- Les produits et services disponibles pour la vente pour vérifier tous les groupes de produits inscrits dans le journal des ventes ;
- Les actifs utilisés dans l'entreprise pour l'amortissement réclamé pour les biens en immobilisation ;
- Les sous-produits destinés à être vendus pour voir s'ils ont été comptabilisés ;
- Les méthodes de réceptions et de livraisons,
- La possibilité de ventes non comptabilisées etc.

La visite du site administratif ou du site de production de la société minière doit précéder le contrôle sur place des impôts directs et indirects.

### **5.2.3 Examen des documents comptable de la société Morila-SA**

A cette étape de l'audit fiscal de la société Morila-SA, l'auditeur doit examiner plusieurs documents pour s'assurer de leur conformité et de leur exactitude avec la loi fiscale en vigueur au Mali. Cette démarche lui permettra de pouvoir collecter des preuves qui attestent de la conformité ou la non-conformité de la société Morila-SA. Par exemple, l'auditeur peut passer en revue les déclarations fiscales, registre des actifs immobilisés, les contrats et accords, les documents de couts et d'expenses et les rapports de production en utilisant l'une des méthodes suivantes :

**La méthode de vérification croisée :** Elle consiste à comparer les données externes et internes pour valider l'exactitude d'un document.

**Le test de détail :** Il consiste à sélectionner des transactions aléatoires pour un examen approfondi des pièces justificatives

**La méthode de rapprochement :** Elle permet de réaliser des rapprochements mensuels pour valider la précision des soldes de trésorerie.

**L'analyse de variance :** elle permet aussi d'étudier les écarts par rapport aux budgets et prévisions pour identifier les domaines qui nécessitent des explications.

**Interview des responsables :** il permet de discuter avec le personnel clé de la société Morila-SA pour comprendre les processus et les risques associés.

### **5.3 Contrôle interne de la société Morila-SA**

Le contrôle interne de la société Morila SA est une étape très importante dans le processus de l'audit fiscale, c'est ici que l'auditeur vérifie tous les documents comptable et les déclarations fiscale lui permettant de donner son avis final sur la conformité ou la non-conformité de la société Morila-SA.

### 5.3.1 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitations des sociétés minières résultent essentiellement des ventes des substances minières extraites des mines de Morila SA ainsi que les produits en provenance des activités connexes complémentaires et accessoires. Les produits d'exploitation doivent contenir aussi les produits de cession de certains éléments d'actifs et de tous autres revenus liés à la vente des substances connexes.

Les recettes des ventes sont constituées par le prix total perçu en contrepartie des éléments vendus, des travaux effectués ou des services fournis par la société minière. Elles doivent normalement être comptabilisées hors TVA. Pour les ventes de substances minières, l'exercice de rattachement est celui au cours duquel intervient la livraison des minerais. Pour les prestations de services, les fournitures de services ne sont génératrices d'un produit imposable qu'au titre de l'exercice au cours duquel intervient l'achèvement des prestations. Les produits des prestations continues doivent être pris en compte au fur et à mesure de l'exécution. Il en est de même pour les produits des prestations discontinues.

Dans le cadre de l'audit d'une société minière, l'auditeur doit s'assurer que tous les produits d'exploitation ont été déclarés par les contribuables. A ce titre, il doit :

- Vérifier le détail du compte 70 de la comptabilité ;
- Analyser toutes les factures pouvant expliquer la variation du chiffre d'affaires ;
- Comparer des copies de factures de vente au journal des ventes ;
- Vérifier le report du journal des ventes du grand livre ;
- Analyser tous les débits portés aux ventes ;
- Vérifier la méthode des escomptes ou des rabais ;
- Comparer le taux de marge brut aux années antérieures ;
- Comparer le total des ventes par mois et par gamme de produits ;
- Reconstituer le chiffre d'affaires ;
- Comparer si le total du chiffre d'affaires correspond aux déclarations de TVA ;
- Obtenir les justificatives d'exonération des différents impôts et taxes etc.

Lorsque le contribuable aurait omis de prendre en compte un montant constitutif du produit d'exploitation, l'auditeur doit reconstituer le chiffre d'affaires de la société de façon rigoureuse et méthodique.

### 5.3.2 Produits financiers

Les produits financiers d'une société minière peuvent résulter des revenus en provenance de dividendes, des intérêts des emprunts accordés aux tiers. Ces produits financiers perçus par la société minière doivent être compris dans son bénéfice imposable. Mais les règles applicables diffèrent selon la nature des produits. Pour les dividendes, ils sont enregistrés en produits dès la date de l'assemblée ayant pris la décision de les distribuer. Les intérêts, et autres produits des créances, dépôts, cautionnements de comptes courants perçus par une entreprise minière, sont compris dans les bénéfices sans aucune réfaction.

L'auditeur doit s'assurer que les revenus correspondants aux produits financiers ont bien été calculés et déclarés. Il doit ressortir, de l'analyse des comptes que les sommes empruntées par les dirigeants ont bien été prises en compte. Il doit vérifier, en parallèle, que les postes correspondant aux revenus financiers, les gains de change et les produits de cession des immobilisations financières ont été pris en compte dans le calcul du chiffre d'affaires. A ce titre, il doit :

- Analyser la description détaillée des éléments qui composent ce poste en partant des soldes d'ouverture ;
- Retracer les factures des achats et des ventes importantes au cours de l'exercice compte tenu des dates des transactions ;
- Analyser les recettes afférentes aux immobilisations financières en fonction des périodes de détention ;
- Vérifier si les cessions ont été faites à des personnes liées pour éviter que la valeur marchande soit différente de la valeur de transaction en tenant compte de la législation et des techniques relatives aux prix de transfert ;
- Vérifier la source de fonds pour acheter ces placements etc.

Toutes ces procédures sont importantes pour déterminer le niveau de performance fiscale de la société minière Morila- SA et d'analyser l'influence de l'audit fiscal sur la performance de la société Morila-SA.

### 5.3.3 Produits exceptionnels

Les produits exceptionnels sont constitués par l'ensemble des éléments qui sont inhabituels pour l'entreprise et ne relèvent pas d'une exploitation courante et normale. Ils peuvent provenir de subventions accordées à la société minière, des indemnités perçues par l'entreprise en réparation d'un préjudice subi. Pour ce dernier cas et selon la nature du préjudice, les indemnités sont imposées comme des produits d'exploitation ou des plus-values d'actif si elles sont perçues en contrepartie de la perte d'un élément d'actif. Les indemnités d'assurances de dommages sont imposables dans les conditions de droit commun si elles compensent la disparition de stocks. Les abandons de créances se traduisent normalement par un profit imposable. Dans le cadre de sa vérification de comptabilité, l'auditeur de la société doit :

- Analyser la méthode de comptabilisation des différentes opérations ;
- Analyser le fait générateur du versement de ces revenus (décision administrative de versement de subvention, décision d'indemnisation d'une compagnie d'assurance etc.) ;
- Vérifier le nom de la société apparaissant sur les documents ;
- Vérifier la date de réalisation des opérations etc.

La société minière obtiendra son chiffre d'affaires en faisant la somme des produits d'exploitations, produits financiers et produits exceptionnels. Toutefois, le résultat de l'exercice sera obtenu qu'après déduction des charges déductibles.

En principe, les charges de l'exercice d'une entreprise minière sont constituées par les charges d'exploitations, les charges financières et les charges exceptionnelles. Dans le domaine minier, la convention d'établissement signée par la société minière et l'État du Mali donne une liste indicative des charges à porter au débit du compte de l'entreprise. Ainsi, l'article 18.17 de la convention type 1999 précise que : « Peuvent être portés au débit du compte d'exploitation des titulaires de titre minier ». Le coût des matières, des approvisionnements et de l'énergie consommés, les salaires du personnel et les charges y afférentes, le coût des prestations de service fournies par des tiers.

Les amortissements portés en comptabilité par le titulaire du titre minier d'une année quelconque peuvent, comprendre ceux qui ont été différés au cours d'exercices antérieurs déficitaires. Les frais et charges intermédiaires afférents aux produits vendus ; les frais généraux afférents aux activités du titulaire du titre minier sont admis pour un équivalent de huit pour cent (8%) des dépenses liées aux activités minières au mali, y compris notamment les frais d'établissement, les frais de location de biens meubles, les cotisations d'assurance du titre minier qui doit, pour ces frais, fournir au gouvernement des comptes certifiés par des experts comptables désignés par le gouvernement dans le pays dont le titulaire du titre minier est originaire.

Les sociétés d'exploitations faisant tenir leur comptabilité à l'étranger, peuvent être autorisés, à inclure dans leurs frais généraux, le coût réel de cette comptabilité, pour autant que les sommes à percevoir proviennent exclusivement de devises obtenues par les ventes sur le marché des matières extraites, produites ou transformées, les intérêts et agios des dettes contractées par le titulaire du titre minier. Toutefois et à la condition que le capital social initial soit entièrement libéré, les intérêts alloués aux sommes mises à la disposition de la société par les actionnaires sont déductibles du résultat imposable. Pour le calcul de ces derniers intérêts, le taux de rémunération ne peut dépasser celui de la banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest (BECEAO) augmenté de deux (02) points. Par ailleurs, le montant total des sommes prêtées par les actionnaires ne peut excéder cent pour cent (100 %) du capital social nominal.

Les pertes de matériel ou de bien résultant de destruction ou de dommages ; les biens auxquels il est renoncé au profit d'une collectivité publique ou qui sont abandonnés en cours d'année, les créances irrécouvrables, les indemnités versées aux tiers pour dommage. Le montant total des taxes et droits divers, des redevances superficielles acquittées au cours de l'exercice, à l'exception de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux. Les provisions constituées en vue de faire face ultérieurement à des pertes ou charges nettement identifiées et que les événements en cours rendent probables.

Les provisions constituées à titre de dotation du fonds de reconstitution des gisements correspondant à une somme estimée nécessaire pour la marche des opérations mais ne pouvant pas excéder quinze pour cent (15 %) de la valeur carreau-mine des produits extraits dans l'année de référence, dans la limite de cinquante pour cent (50 %) du bénéfice net déterminé, toutefois, sans la présente dotation. Toutes autres pertes ou charges directement liées aux opérations visées dans la présente convention, pour être déductibles du résultat comptable, doivent :

- Être exposées dans l'intérêt direct de l'entreprise ou se rattacher à la gestion normale de celle-ci,
- Correspondre à une charge effective et être appuyée de justifications suffisantes ;
- Se traduire par une diminution de l'actif net de l'entreprise ;
- Être comprises dans les charges de l'exercice au cours duquel elles ont été engagées ;
- Concourir à la formation d'un produit non exonéré d'impôt sur le bénéfice.

Compte tenu du nombre de charges à prendre en compte pour la détermination du résultat fiscal, nous ne pouvons pas toutes les développer dans le présent thème. Nous allons nous contenter d'énumérer simplement ceux qui présentent des particularités. Il s'agit par exemple des charges suivantes :

- Les coûts d'achats de biens et services,
- Les frais généraux (frais d'établissement, frais de location, cotisations d'assurance,
- « Managements fees ») ;
- Les frais financiers ;
- Les impôts et taxes
- Coûts d'achats de produits et service

Voici quelques une des charges à prendre en compte pour déterminer le résultat fiscale

#### **5.3.4 Achats de bien**

Les achats à prendre en considération pour la détermination du résultat imposable sont ceux qui ont été effectués par la société minière au cours de l'exercice, même si leur prix n'était pas encore payé à la date de la clôture. Ces achats peuvent porter sur les matières premières nécessaires à la conduite normale de l'exploitation notamment les achats d'explosifs, de produits chimiques, de carburant etc. Le montant des achats doit être comptabilisé régulièrement hors TVA. Il doit être diminué des réductions obtenues (ristournes, rabais, remises). Ces achats doivent entraîner une diminution de l'actif.

Dans le cadre de sa vérification de comptabilité, l'auditeur de la société minière doit s'assurer que :

- Les achats ne sont pas surévalués ;
- L'indépendance des exercices est assurée ;
- L'évaluation des postes est raisonnable ;
- La marchandise reçue est de concert avec la mission de la société minière dans le but de trouver les sources de ces revenus ;
- Tous les entrepôts de marchandises sont bien identifiés pour découvrir des ventes non déclarées etc.

L'auditeur doit vérifier en parallèle les postes de stocks, de ventes et de fournitures. Il doit aussi :

- Analyser tous les facteurs pouvant expliquer les changements dans les activités de la société minière ;
- Obtenir le détail du compte 60 de la comptabilité ;
- Calculer les ratios appropriés pour expliquer la variation des achats :
- Ratio de rotation de stocks ;
- Ratio des achats quotidiens ;
- Établir des ratios par groupe de produits similaires etc. ;
- S'assurer que les ratios calculés expliquent la variation des achats ;
- Faire des tests pour s'assurer de l'exactitude des achats par la technique du sondage ou de démarcation ;
- Faire des tests de raisonabilité en comparant les frais de transport aux achats, variation des frais d'entreposage, les frais d'assurance s'il y a lieu ;
- Comparer les factures d'achat au journal des achats ;
- Comparer les autres documents tels les bons de commandes et de réception au journal des achats ;
- Examiner en détail le journal des achats ;
- Analyser les déclarations de TVA ;
- Obtenir tous les bulletins de recoupement, les comparer aux achats inscrits sur les déclarations de TVA et aux états financiers etc.

#### **5.3.5 Frais de personnel**

Les salaires du personnel et les charges y afférentes portant sur les rémunérations effectivement perçues par les salariés ainsi que les charges sociales. La déduction des rémunérations n'est toutefois possible que dans la mesure

où elles correspondent à un travail effectif et ne sont pas excessives eu égard à l'importance du service rendu. L'auditeur doit s'assurer que les salaires sont raisonnables. A ce titre, il doit :

- Obtenir le détail comparatif du compte 66 de la comptabilité ;
- Analyser tous les facteurs pouvant expliquer la variation de ce poste par rapport aux chiffres d'affaires et aux activités du contribuable ;
- Faire des tests en retraçant les noms de certains employés du registre de salaire jusqu'aux déboursés ;
- S'assurer que les avantages sociaux ont un lien direct avec la masse salariale ;
- S'assurer que les rémunérations indiquées sur les déclarations des impôts indirects correspondent aux charges salariales des états financiers etc.

Ces rémunérations ne sont pas déductibles à hauteur de la fraction de leur montant qui présente un caractère excessif. Le droit au contrôle de l'administration porte généralement sur la rémunération versée aux dirigeants. Les rémunérations doivent être déduites des résultats de l'exercice au cours duquel elles présentent pour la société d'exploitation, le caractère de dette certaine dans leur principe et leur montant, même si elles ne sont pas effectivement versées au cours de l'exercice concernés.

Les charges sociales liées aux rémunérations du personnel sont en principe déductibles. Tel est le cas notamment des cotisations patronales d'assurance sociale, d'accidents du travail, les dépenses de formations du personnel etc.

### **5.3.6 Prestations fournies par des tiers**

Les sociétés minières font souvent appel à la main d'œuvre étrangère pour réaliser certains travaux spécialisés ou techniques. Il s'agit par exemple des travaux de maintenances, d'entretiens ou de réparations des machines, d'études de faisabilité d'une opération, de sondage de sol etc. Les honoraires ou rémunérations versées à ces prestataires étrangers doivent être prise en compte dans la détermination du résultat fiscal de l'entreprise. Toutefois, ces honoraires ou rémunérations doivent être raisonnables et ne doivent pas être utilisés pour transférer les bénéfices à l'étranger. L'auditeur doit donc s'assurer que ces frais sont raisonnables et ne transfèrent pas de bénéfice à l'étranger. A ce titre, il doit :

- Obtenir le détail des comptes 61, 62 et 63 de la comptabilité ;
- Analyser tous les facteurs pouvant expliquer la variation de ce poste par rapport aux chiffres d'affaires et aux activités du contribuable ;
- Faire des tests en retraçant les noms de certaines factures du contrat initial jusqu'aux déboursés
- S'assurer que ces dépenses sont effectives ou réelles et ont été payées à des personnes avec lesquelles il n'y a pas de lien de dépendance avec le contribuable vérifié ;
- S'assurer que les montants versés ont fait objet d'une retenue à la source,
- Obtenir la quittance de paiement de la retenue à la source etc.

En ce qui concerne les prestations fournies par des tiers aux sociétés minières, voilà les points essentiels que l'auditeur doit vérifier.

### **5.3.7 Les frais généraux**

Les frais généraux sont constitués de dépenses engagées par la société minière pendant la phase d'exploration et d'exploitation.

#### **❖ Frais engagés en phase d'exploration**

La phase d'exploration minière s'étend de la période de recherche à celle de la construction de la mine. Les travaux préparatoires sont constitués de l'ensemble des activités relatives à la réalisation des infrastructures telles que les voies d'accès, la préparation du site, la construction des équipements d'extraction, de transport et de traitement nécessaires pour démarrer l'exploitation.

En principe, les frais engagés par la société minière pendant cette phase d'exploration peuvent être capitalisés. Toutefois, les frais de recherche additionnels, les frais exceptionnels et les dépenses d'investissements ne peuvent pas être capitalisés. Ils doivent être déduits du résultat comptable. Ainsi, dans le cadre de son audit l'auditeur doit :

Se procurer des rapports sommaires de frais par permis et par propriété contenant les éléments suivants :

Les coûts d'exploration en surface notamment les coûts de forage au diamètre, de coupage de lignes, de droits de licence, des études de faisabilité, des entretiens de la propriété, des sondages géophysiques et géochimiques, des creusages de puits d'essai et échantillonnage préliminaire etc.

Les coûts d'exploration souterraine notamment, les coûts de creusement des puits d'exploration, l'excavation de la rampe d'accès et des travers-bancs, le creusage des galeries d'exploration pour le forage au diamètre souterrain, Étudier les rapports trimestriels et annuels sur les programmes d'exploration et d'aménagement. Ces rapports fournissent habituellement les renseignements détaillés qui permettent à l'auditeur de tirer des conclusions préliminaires pour savoir si les frais d'exploration capitalisés (FEC) ont été payés pour l'exploration de base ou pour l'exploration non de base ;

Consulter les coupures de journaux et les communiqués de l'entreprise dans le dossier permanent pour y trouver des informations sur les programmes d'exploration exécutés,

Evoquer avec les géologues du contribuable les projets discutables ;

Demander l'assistance technique du ministère en charge des mines pour un programme d'exploration et d'aménagement, lorsque le vérificateur ignore s'il s'agit de :

- Une exploration de base ;
- Une exploration non primaire ;
- Amener une nouvelle mine au stade de la production commerciale ;
- Réhabiliter une mine abandonnée qui a perdu toutes les caractéristiques d'une mine,
- Extension réelle ou éventuelle d'une mine existante etc.

L'auditeur doit partir de ces rapports sommaires de frais pour identifier les frais qui ne correspondent pas à la définition des frais d'exploration capitalisés (FEC).

A ce titre, il doit se reporter aux dispositions du SYSCOHADA en la matière et aux dispositions du CGI éventuellement pour les retraitements. Les frais d'exploration non capitalisés doivent être déduits du résultat comptable.

#### ❖ **Frais engagés en phase d'exploitation**

Une société minière peut engager différents frais pendant la phase d'exploitation notamment les frais d'établissement, les frais de location de matériels et d'équipements, les cotisations d'assurances, les frais généraux « Management fees » etc.

#### **Frais d'établissement**

Les frais d'établissement sont des dépenses engagées par une société minière à l'occasion des opérations qui conditionnent l'existence ou le développement de l'entreprise mais dont le montant ne peut être rapporté à des opérations de productions de biens et de services déterminés. Ces dépenses comprennent généralement :

- Les frais de constitution de la société (droits d'enregistrement sur les apports, honoraires, coût des formalités légales de publication ...) ;
- Les frais de premier établissement (frais de prospection, frais de publicité . . .) ;
- Les frais d'augmentation de capital et d'opération diverses (fusions, scissions, apports, transformation...)

Les frais d'établissement peuvent être déduits du résultat comptable, aux choix de la société minière et conformément au mode de comptabilisation retenu :

Soit pour la totalité de leur montant au titre des charges de l'exercice au cours duquel ils ont été engagés ;

Soit, de manière échelonnée, sur une période de 2 à 5 ans suivant un plan d'amortissement linéaire.

Dans tous les cas, l'auditeur doit s'assurer que les montants payés représentent bien des charges immobilisées et non des charges fictives. Il doit également s'assurer que la dotation est bien calculée. A ce titre, il doit :

- Obtenir le détail du compte 20 ;
- Se référer aux factures et aux chèques, les transactions ayant eu lieu au cours du premier exercice ;
- Vérifier le calcul de l'amortissement direct pour chacun des éléments qui compose ce poste etc.

#### **Frais de location**

Les sociétés minières font souvent de la location de matériels et d'équipements pour réaliser des travaux de recherche et d'exploitation. Cette location se fait moyennant le versement d'un loyer normal. Les frais de locations sont normalement déductibles du résultat comptable dans la mesure où le montant des loyers n'excède pas la valeur locative réelle des biens loués.

Dans le cadre de son contrôle, l'auditeur doit impérativement vérifier la valeur locative des biens loués et s'assurer que cette opération n'a pas été faite pour transférer les bénéfices à l'étranger.

L'évaluation de la valeur locative se fait par comparaison avec les sociétés locales et sur les mêmes opérations. En l'absence de comparables locaux, l'auditeur peut choisir des sociétés de la sous-région ou internationale. Dans ces derniers cas, il doit faire des correctifs pour avoir des comparables les plus proches de la réalité locale.

Par ailleurs, dans le domaine de l'industrie minière, il n'est pas rare de rencontrer des contrats de locations entre la société mère et sa filiale opérationnelle. Ces contrats doivent respecter les prix de la pleine concurrence pour être déductibles.

La déduction s'opère au titre de l'exercice au cours duquel les loyers ont couru, sans considération de leur date de paiement. Toutefois, l'administration peut admettre la déduction de loyers payables d'avance à leur date d'échéance.

#### **Cotisations d'assurances**

Les cotisations d'assurances qu'une société minière verse aux tiers sont déductibles du résultat comptable dans la mesure où elles ont pour objet de garantir la société d'exploitation contre la perte des éléments d'actifs (vol, incendie, inondation etc.). Il en est de même lorsque le risque garanti porte sur la responsabilité ou la perte d'exploitation de l'entreprise contre certains événements notamment la grève, l'insolvabilité des clients etc.

Dans le cadre de sa vérification l'auditeur doit analyser le contrat d'assurance et s'assurer que les primes ne sont pas excessives. Dans le secteur minier, les contrats d'assurances peuvent être utilisés pour transférer les bénéfices à l'étranger. Ce transfert se fait généralement par le versement de primes excessives à la société mère en contrepartie d'un contrat d'assurance groupe. Pour déterminer le prix de la pleine concurrence, l'auditeur doit faire une comparaison du prix intra-groupe à celui appliqué à une société indépendante pour les mêmes risques.

#### **Management fees**

Les « *Management fees* » sont des frais d'assistance que la société mère facture aux filiales au titre des travaux qui sont engagés pour leurs comptes. A ce titre les « *Management fees* » peuvent porter sur les travaux de gestion comptable, de consolidation, des études stratégiques etc. Il n'est pas rare d'utiliser les « *Managements fees* » pour remonter les bénéfices à l'étranger. Pour éviter cela, l'auditeur peut demander :

- Le détail des prestations correspondantes aux « *Management fees* » ;
- Les contrats liant les différentes parties ;
- Les factures correspondantes aux « *Management fees* » etc.

A défaut, il pourra appliquer un montant forfaitaire conformément aux dispositions de la Convention d'Établissement. Dans la pratique, il est rare qu'une société minière puisse constituer des justificatifs pour la totalité des montants correspondants aux « *Management fees* ». Leur déduction doit être conforme aux conditions de fond et de forme du CGI applicable et/ou de la Convention d'Établissement. Cela entraîne très souvent la réintégration des montants en cause au résultat de la société minière

#### **Les frais financiers**

En principe, les intérêts et agios sont déductibles à la condition que la dette ait été contractée pour les besoins ou dans l'intérêt de la société minière et soit inscrite au bilan.

Les intérêts alloués aux sommes mises à la disposition de la société minière par les actionnaires sont déductibles du résultat imposable. Pour le calcul de ces intérêts, le taux de rémunération ne peut dépasser le taux « *Libor +2* ». Les intérêts à prendre en compte doivent être ceux qui ont été réellement payés par la société. Par ailleurs, le montant total des sommes prêtées par les actionnaires ne peut excéder cent (1000/0) pour cent du capital social nominal. Le montant des intérêts à retenir pour l'application de la limitation relative au taux d'intérêt pratiqué s'entend de la totalité des sommes dues par le débiteur en contrepartie des avances des associés. Il comprend :

- Les intérêts proprement dits ;
- Les produits des clauses d'indexation qui sont assimilés à des intérêts ;
- La fraction courue à la clôture de chaque exercice des primes de remboursement et autres rémunérations lorsque leur montant total excède 10% des sommes initialement mises à la disposition de l'emprunteur.

L'auditeur doit s'assurer que les revenus correspondants sont bien déclarés. A ce titre, il doit :

- Obtenir une description détaillée des éléments qui composent ce poste en partant des soldes d'ouverture ;
- Retracer aux factures les achats et les ventes importants au cours de l'exercice compte tenu des dates des transactions ;
- Analyser les recettes afférentes aux immobilisations financières en fonction des périodes de détention ;
- Vérifier si les cessions ont été faites à des personnes liées pour éviter que la valeur marchande soit différente de la valeur de la transaction ;

- Vérifier la source de fonds pour acheter ces placements etc.

En ce qui concerne les frais financiers, voici ci-dessus les points essentiels à évaluer.

#### **5.4 Contrôle des impôts et taxes**

La société minière peut déduire de son résultat, tous les impôts, taxes et droits divers et redevances acquittés au cours de l'exercice, à l'exception de l'impôt sur les sociétés. Les impôts non déductibles doivent être réintégrés au résultat imposable lorsque leur montant diminue le bénéfice comptable. Doivent être déduits du résultat de l'exercice, les impôts, taxes et droits suivants :

- La Contribution Forfaitaire des Employeurs (CFE) au taux en vigueur l'assiette étant égale au total du montant brut des rémunérations, traitements, salaires, primes et indemnités non exonérées par un texte légal ou réglementaire et les avantages en nature alloués aux employés ;
- La vignette sur les véhicules, à l'exception des engins lourds exclusivement liés à des opérations de prospection ou de recherche ;
- Les droits d'enregistrement ;
- La taxe de formation professionnelle
- La taxe-logement ;
- La contribution au Programme de Vérification des Importations (PVI) ;
- Les droits et taxes appliqués à l'importation des produits pétroliers, huiles et graisses ;
- La redevance statistique ;
- Le droit de timbre sur les intentions d'exporter des produits miniers ;
- L'impôt Spécial sur certains Produits (ISCP) ;
- La redevance statistique etc.

Ces impôts, taxes, droits doivent, en générale, être déduits des résultats de l'exercice au cours duquel ils ont été mis en recouvrement et sont devenus exigibles. Pour les impôts et taxes ne faisant pas l'objet d'un rôle ou d'un avis de mise en recouvrement, l'exercice d'imputation est celui au cours duquel l'impôt ou la taxe revêt un caractère d'une dette certaine dans son principe et déterminé dans son montant. L'auditeur doit constater le paiement de ces impôts par la vérification des quittances.

Les provisions sont des sommes déduites des résultats en prévision d'une perte ou d'une charge qui n'est pas encore effective à la clôture de l'exercice mais que des événements en cours rendent probables. Sur le plan fiscal, la déduction des provisions est subordonnée au respect des conditions suivantes :

- La provision doit être destinée à faire face à une perte ou à une charge déductible ;
- La perte ou charge doit être nettement précisée ;
- La perte ou charge doit être probable, ce qui exclut les provisions fondées sur des pertes simplement éventuels ;
- La probabilité de la perte ou charge doit résulter d'événements en cours.

En outre, la déductibilité des provisions pour charges constituées en fin d'exercice est subordonnée à la condition supplémentaire que se trouvent comptabilisés, au titre du même exercice, les produits afférents à ces charges.

Lorsque la perte ou charge en prévision de laquelle une provision a été constatée se réalise effectivement, la déduction de cette perte ou de cette charge est compensée à due concurrence par la reprise de la provision, c'est-à-dire sa réintégration au résultat. Il en est de même pour les provisions devenues sans objet. Une provision peut être constituée pour faire face aux événements ci-dessous :

- **Provisions pour dépréciation**

Les provisions pour dépréciation des immobilisations ont pour objet de constater un amoindrissement de la valeur des immobilisations, lorsque celui-ci n'est pas irréversible. La société minière doit apprécier à chaque clôture des comptes, s'il existe un indice interne ou externe de perte de valeur d'un actif. En présence de cet indice, elle doit effectuer un test de dépréciation consistant à comparer la valeur nette comptable de l'immobilisation concernée à sa valeur actuelle, définie comme la valeur la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage.

La valeur vénale s'entend du montant qui pourrait être obtenu à la date de clôture de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché net des coûts de sorties. La valeur d'usage est la valeur des avantages économiques futurs attendus de l'utilisation de l'actif et de sa sortie généralement déterminés en fonction des flux nets de trésorerie attendus. Lorsque la valeur actuelle est notablement inférieure à la valeur nette

comptable, la dépréciation doit être constatée dans les comptes de la société minière. Cette dépréciation ainsi comptabilisée peut ouvrir droit à une déduction fiscale.

Une dépréciation peut être admise en déduction du résultat imposable à hauteur de la différence entre la valeur nette comptable et la valeur vénale d'un élément d'actif immobilisé, à condition que son mode de calcul soit propre à exprimer avec une approximation suffisante le montant probable de cette dépréciation. La dépréciation constatée sur des immobilisations qui ne se déprécient pas de manière irréversible est admise en déduction du résultat imposable.

- **Provisions pour risques et charges**

Les provisions pour risques et charges doivent être distinguées des charges à payer. Fiscalement, constituent des frais à payer les charges qui revêtent le caractère de dettes certaines dans leur principe et déterminées quant à leur montant, même si elles ne sont pas encore susceptibles d'être réclamées par les créanciers. Les provisions se distinguent donc essentiellement des charges à payer par l'incertitude afférente à la réalisation de la charge provisionnée ou par l'imprécision qui s'attache au montant de celle-ci.

- **Provisions pour impôts**

En principe, la société d'exploitation ne doit pas inclure dans les charges de l'exercice des impôts autres que ceux mis en recouvrement ou devenus exigibles au cours de l'exercice. Cependant, rien ne s'oppose à la déduction sous forme de provision des impôts et autres charges fiscales. Ces provisions sont déductibles fiscalement.

- **Provisions pour dépenses de personnel**

Les dépenses de personnels restant à régler à la clôture de l'exercice, telles les gratifications, primes et participations contractuelles aux bénéficiaires peuvent être déduites du résultat de cet exercice à la condition que la société minière ait pris à l'égard de ses salariés, des engagements fermes quant au principe et mode de calcul des sommes dues et que l'obligation de payer ultérieurement celle-ci soit certaine. Si les montants dus sont exactement déterminés, celles-ci peuvent être déduites au titre des frais à payer.

- **Provisions pour travaux**

Les travaux de gros entretien et de grandes révisions qui n'entraînent pas un accroissement des valeurs d'actif peuvent donner lieu dans les comptes soit à une constatation d'une provision, soit à leur inscription à l'actif en tant que composant. Lorsque la société d'exploitation opte pour leur comptabilisation sous la forme d'une provision pour gros entretiens ou grandes révisions, celle-ci est déductible si les dépenses excèdent, par leur nature et leur importance, les travaux d'entretien ou de réparation courants.

- **Provisions pour restructuration de gisement**

En principe, une provision est une perte ou une charge non encore effective à la clôture d'un exercice dont l'objet est nettement précisé et que des événements en cours rendent probables. La perte ou la charge doit donc être probable à la clôture de l'exercice en raison d'événements intervenus au cours de cet exercice. La provision ainsi constituée est déductible du bénéfice imposable au cours de son exercice de constitution mais doit en principe être reprise au moment de l'engagement effectif de la dépense. Un produit est généré par la reprise et neutralisé par une charge correspondante comptabilisée au moment de l'engagement des dépenses.

Les Conventions d'Etablissement ont recours aux provisions pour reconstitution de gisement. Ces provisions permettent généralement aux entreprises en phase d'exploitation de provisionner des dépenses futures en vue de la recherche de nouveaux gisements ou de la mise en valeur de gisements existants. Il s'agit en quelque sorte d'un encouragement fiscal en vue d'accroître la durée de vie de la mine. Ces provisions semblent justifiées par le fait que l'industrie minière contrairement à d'autres industries, ne peut reconstituer sa matière première par des achats. Puisque les gisements sont détruits au fur et à mesure de leur exploitation, le seul moyen de les renouveler consiste en de nouvelles recherches ou dans un perfectionnement des moyens d'exploitation.

Ces provisions ne sont pas tout à fait orthodoxes car la déduction de la provision a lieu au cours de l'exercice de sa constitution alors que la perte ou charge correspondante ne résulte pas nécessairement d'événements ayant pris naissance au cours de l'exercice. Toutefois ces provisions constituées à titre de dotation du fonds de reconstitution des gisements correspondant à une somme estimée nécessaire pour la marche des opérations mais ne pouvant pas excéder quinze pour cent (15 %) de la valeur carreau-mine des produits extraits dans l'année de référence, dans la limite de cinquante pour cent (50 %) du bénéfice net déterminé.

Dans tous les cas, l'auditeur doit s'assurer que les conditions de déductibilités de ces provisions sont réunies. A ce titre il doit tenter de recueillir tous les faits pertinents, à savoir :

Les notes de service internes, les rapports des services techniques du ministère en charge de l'environnement, les communiqués, les procès-verbaux de réunions donnant des motifs d'abandon de la mine ;

- La situation actuelle des immobilisations en surface et souterrains (vendus, enlevés, mis au rebut. . .) ;
- La nature des travaux souterrains entrepris pour mettre l'abandon à exécution et pour se conformer aux règlements touchant l'environnement ;
- L'importance des travaux d'entretien effectués après l'abandon ;
- Le nombre d'employés restant sur place après l'abandon ;
- La nature de l'abandon (partiel ou total, volontaire ou involontaire etc.)
- Les amortissements comptabilisés par la société minière sont en principe déductibles du résultat fiscal. Ces amortissements peuvent comprendre ceux qui ont été différés au cours d'exercices antérieurs déficitaires.

En effet, l'amortissement consiste à répartir le coût d'un élément d'actif sur sa durée d'utilisation prévue par l'entreprise, lorsque celle-ci est limitée dans le temps en raison de l'usure ou l'obsolescence. L'amortissement dont la constatation est obligatoire est en générale de type linéaire » (annuité constante) ou dégressif (annuité décroissante). Mais des régimes dérogatoires s'appliquent dans certains cas (amortissements exceptionnels ou accélérés)

Les biens amortissables sont des immobilisations corporelles et incorporelles inscrites à l'actif du bilan de l'entreprise. Les montants des amortissements sont calculés sur la base du prix de revient de l'élément d'actif. La durée d'amortissement d'un actif est fixée d'après sa durée réelle d'utilisation attendue par la société d'exploitation. Elle est déterminée lors de son acquisition compte tenu des caractéristiques techniques du bien et de l'utilisation que l'entreprise entend en faire.

Sur le plan fiscal, les composants sont en principe amortis sur leur durée réelle d'utilisation. Pour les biens décomposés, la société minière peut se prévaloir de la durée d'usage. Le mode d'amortissement retenu dans les comptes doit refléter la dépréciation effective d'un actif, c'est-à-dire le rythme de consommation des avantages économiques attendus par la société d'exploitation. Le système linéaire est appliqué à défaut de mode mieux adapté. Le choix du mode d'amortissement constitue une décision de gestion de l'entreprise que l'administration doit respecter.

Quel que soit la méthode retenue, les amortissements doivent être réellement effectués dans les écritures de l'entreprise pour pouvoir être admis en déduction. La comptabilisation de l'amortissement d'un exercice peut être valablement effectuée jusqu'à l'expiration du délai de déclaration. La somme des amortissements effectivement pratiqués depuis l'acquisition ou la création d'un élément donné ne peut être inférieure, à la clôture de chaque exercice, au montant des amortissements calculés suivant le système linéaire et répartis sur la durée normale d'utilisation.

Les amortissements que l'entreprise s'abstient de comptabiliser sans enfreindre la règle de l'amortissement minimal sont regardés comme régulièrement différés. Ces amortissements différés sont déductibles du résultat de la société minière. Dans le cadre de ses travaux d'investigations, l'auditeur doit étudier le classement des immobilisations entre les catégories de biens. A ce titre, il doit examiner les rapports d'affectation du capital et les rapports de projets qui donnent généralement :

- La description détaillée de l'objet des frais d'immobilisation ;
- La répartition détaillée du total des frais du projet par catégorie de frais, notamment le coût des études de faisabilité, les frais d'ingénierie, les coûts des bâtiments et des structures, le coût d'équipement, les frais généraux, les frais de réparation et d'entretiens etc. ;

Il doit procéder à un contrôle par sondage des rapports sommaires sur les dépenses, des ordres d'exécution et des factures à l'appui des dépenses réelles. Ces documents de base sont habituellement examinés lorsque la répartition des coûts réels des éléments d'actif d'un projet important entre les catégories de biens au sein de chaque catégorie engendrerait un rejet significatif.

Dans le cadre d'une mine productive, l'auditeur doit faire la distinction entre la machinerie et l'équipement utilisés pour l'extraction et le traitement. Pour une nouvelle mine et une mine agrandie, il doit identifier les éléments d'actif exclus, soit les éléments d'actif autres que les bâtiments et les structures, la machinerie et l'équipement, l'actif social

et l'équipement électrique et générateur. Il doit également identifier les coûts d'emprunt des montants capitalisés dans le coût en capital du bien amortissable. Il doit s'assurer que les biens amortissables le sont au pourcentage stipulé selon la permanence de la méthode en effectuant un contrôle par sondage de la date d'acquisition des immobilisations.

Le bénéfice net imposable est déterminé par le passage du résultat comptable au résultat fiscal. Ce passage se traduit par la réintégration de produits et la déduction de certaines charges. Le résultat net de la société minière sera imposé au taux en vigueur au moment de la signature de la Convention d'Établissement en raison du régime de la stabilité fiscale. Toutefois, la société peut bénéficier de l'application d'un taux réduit si elle dispose d'un programme de réinvestissement des bénéfices au Mali. L'auditeur doit s'assurer que le taux appliqué est celui en vigueur au moment de la signature de la convention d'établissement et que la société minière peut prétendre au bénéfice du programme de réinvestissement au Mali.

Enfin, si elle envisage de transférer ses bénéfices à l'étranger, elle bénéficiera d'une exonération de tous droits de sortie, de toute taxe sur le chiffre d'affaires à l'exportation et de tous autres droits perçus à la sortie.

- **Contrôle de transaction intragroupe**

Les transactions intragroupes se produisent lorsqu'une société d'un groupe réalise une opération de nature commerciale et comptable avec une autre société liée. Ces transactions sont à distinguer avec des transactions interdépartementales qui se passent entre deux départements du même site ou de la même entreprise (par ex. Analyse Labo. et Camp maintenance).

L'auditeur doit analyser si ces transactions ont pour but de transférer ou non les bénéfices à l'étranger.

Les réformes des lois de finances pour 2016 et pour 2017, ont introduit dans la législation malienne plusieurs dispositifs destinés à contrôler les prix de transfert. L'article 81 du Code Général des Impôts (CGI) permet ainsi à l'administration de s'assurer du respect du principe de pleine concurrence et de rectifier les résultats déclarés lorsque des bénéfices ont été indirectement transférés à l'étranger, soit par voie de majoration ou de diminution des prix d'achat ou de vente, soit par tout autre moyen.

Une obligation documentaire en matière de prix de transfert a également été introduite afin de renforcer les capacités de contrôle de l'administration mais aussi de sensibiliser les entreprises aux problématiques de transfert de bénéfices à l'étranger. La détermination du prix de la pleine concurrence commence par l'analyse fonctionnelle avant la sélection et la justification de la méthode choisie.

#### **5.4.1 Analyse fonctionnelle**

L'analyse fonctionnelle doit permettre à l'auditeur de recenser les fonctions exercées par la société minière, les risques encourus, les actifs corporels et incorporels utilisés dans le cadre d'une opération intragroupe. La documentation de base du contribuable vérifié doit contenir les informations relatives aux fonctions qu'il exerce pour chaque opération intragroupe. Cependant, il est parfois difficile de distinguer les fonctions exercées exclusivement par le groupe et celles réalisées par l'entreprise. A titre d'exemple, les fonctions de management sont souvent exercées au niveau du groupe dans le cadre de la détermination de la stratégie générale mais aussi au niveau local dans la gestion quotidienne des opérations.

La fonction de management groupe peut être facturée à l'entreprise dès lors qu'elle est réellement exercée. La détermination du montant à facturer doit respecter les règles applicables en matière de prix de transfert. La documentation de base doit recenser les informations relatives aux risques assumés par le contribuable vérifié dans le cadre des opérations intragroupe. L'analyse de la nature et du montant des risques permettra au vérificateur d'apprécier la politique de détermination du prix. La documentation doit contenir des informations et la listes des actifs incorporels mises à la disposition de la société minière. Il s'agit notamment :

- De la liste et nature des actifs incorporels ;
- De la date de mise à disposition ;
- De la durée d'amortissement ;
- Du montant annuel des redevances versées.

Ces informations permettront à l'auditeur d'apprécier le respect du prix de la pleine concurrence par la société minière.

#### **5.4.2 Sélection et application de la méthode retenue**

La société minière doit choisir la méthode la plus adaptée pour rémunérer l'activité lorsque l'analyse fonctionnelle est réalisée. Afin d'éviter les risques fiscaux, elle doit s'assurer que le prix est conforme au prix de pleine

concurrence. Elle doit donc le comparer à celui qui serait conclu pour une transaction identique réalisée entre des entreprises indépendantes. La société minière doit être en mesure de retracer la démarche de détermination de ses prix de transfert qu'elle mettra à la disposition de l'auditeur. En principe, l'entreprise a la liberté du choix de la méthode de rémunération. Les méthodes les plus fréquemment rencontrées sont les suivantes :

- Le prix comparable sur le marché libre ;
- Le prix de revente moyen ;
- Le prix de revient majoré ;
- La méthode du partage des bénéfices ;
- La méthode transactionnelle de la marge nette.

Toutefois, toute méthode retenue par la société minière peut être considérée comme recevable à condition qu'elle soit justifiée, cohérente, et que la rémunération soit conforme au principe de pleine concurrence.

**La méthode du prix comparable sur le marché libre :** Cette méthode consiste à comparer le prix de transfert appliqué entre les entreprises liées, au prix du bien ou du service pratiqué entre un acheteur et un vendeur indépendant. Cette méthode est la plus satisfaisante car elle est directe et fiable pour déterminer le prix de pleine concurrence. Cependant, elle suppose qu'il n'existe pas de différence entre les transactions comparées ou les entreprises effectuant ces transactions, susceptibles d'avoir une incidence significative sur le prix du marché. Il s'agit par exemple des différences de localisation géographique des marchés, de volume, de conditions de transport, d'assurance, de délais de règlement, de droits de Douane etc.

S'il n'existe pas de transaction similaire, il convient d'opérer des correctifs lorsque ceux-ci peuvent être effectués avec suffisamment de fiabilité afin de tenir compte de ces différences pour approcher le juste prix de marché. Le prix de marché peut être obtenu en utilisant un comparable interne ou externe à l'entreprise.

**La méthode du prix de revente moyen :** Cette méthode a pour objectif de connaître le prix auquel un produit acheté à une entreprise liée est revendu à un client indépendant, pour ensuite y soustraire une marge brute, permettant à la société liée de couvrir ses frais de ventes et ses autres charges d'exploitation et de se voir attribuer un bénéfice tenant compte des fonctions réalisées et des risques assumés. La marge brute de pleine concurrence est obtenue en utilisant un comparable interne ou externe à l'entreprise. Le prix ainsi obtenu est considéré comme un prix de pleine concurrence. La méthode du prix de revente suppose de comparer des fonctions exercées, des risques encourus et des produits vendus identiques ou comparables. Néanmoins, si les fonctions et les risques sont comparables, des différences entre les produits vendus peuvent être acceptées.

**La méthode du prix de revient majoré :** Cette méthode consiste à déterminer le coût de revient du bien ou du service vendu à une entreprise liée. Par la suite y ajouter une marge bénéficiaire de pleine concurrence obtenue en utilisant un comparable interne ou externe à l'entreprise. Le prix obtenu est considéré comme le prix de pleine concurrence qui doit être pratiqué pour la transaction entre les deux entreprises liées. Elle nécessite donc de déterminer les coûts de production directs et indirects et les autres charges d'exploitation.

**La méthode du partage des bénéfices :** Cette méthode est particulièrement adaptée aux prestataires de services et aux sous-traitants qui ont des fonctions et des risques réduits. Elle est également recommandée lorsque des produits semi-finis sont vendus entre entreprises liées. Elle consiste à déterminer le résultat consolidé pour le groupe sur l'ensemble des opérations impliquant différentes entreprises liées pour le partager ensuite entre ces mêmes entreprises en fonction de critères pertinents afin d'obtenir une allocation des bénéfices comparable à celle qui aurait été obtenue dans une situation de pleine concurrence.

**La méthode transactionnelle de la marge nette :** Cette méthode est particulièrement adaptée lorsque les projets ou les activités au sein du groupe sont tellement communs et implique qu'il n'est pas possible de déterminer ou de justifier une valorisation pour chaque opération. Elle consiste à déterminer à partir de données appropriées la marge bénéficiaire nette que réalise une entreprise dans le cadre d'une transaction intragroupe et à la comparer à celle qu'une entreprise indépendante réaliserait pour une transaction comparable. Elle suppose de raisonner en ratio de marge nette et non pas en prix. Dans l'hypothèse où l'entreprise réalise un ratio de marge nette semblable à celui des entreprises qui réalisent une transaction comparable, ses prix de transfert sont des prix de pleine concurrence.

## 5.5 Contrôle de l'impôt sur les sociétés

L'examen sur place de la comptabilité de la société minière est la procédure habituelle de confrontation des axes de recherches et des documents et pièces justificatives.

Le contrôle de l'impôt sur les sociétés doit porter essentiellement sur l'analyse des états financiers notamment le bilan, (1), le compte de résultat et les annexes (2).

#### 5.5.1 Analyse du bilan

Dans le cadre du contrôle fiscal d'une société minière, il est important de vérifier le bilan puisque les éléments d'actif, de passif et de capital auront un impact tôt ou tard sur le compte de résultats et par conséquent le bénéfice net.

- **Eléments de l'actif immobilisé**

Les actifs immobilisés d'une société minière sont constitués d'éléments destinés à être utilisés de façon durable pour l'activité de l'entreprise. Ils comprennent :

- Les immobilisations corporelles (terrains, bâtiments, installations, agencements, matériels.. ;
- Immobilisations incorporelles (frais de recherche et développement, brevets, marques, licences, logiciels.
- Immobilisations financières (titres de participation, autres titres).

L'auditeur de la société minière doit s'assurer que les acquisitions, cessions et amortissements portant sur ces immobilisations sont bien calculés et inscrits dans les livres. Il doit impérativement s'assurer de l'existence et de la valeur de ces immobilisations. Il doit également vérifier que ces biens appartiennent réellement au contribuable vérifié. Les techniques de vérifications restent quasiment identiques quel que soit la nature des immobilisations.

#### 5.5.2 Immobilisations corporelles

Dans le cadre de ses investigations, l'auditeur d'une société minière doit comparer les informations qu'il a collectées lors de la visite des lieux aux éléments figurant dans les registres. Il doit :

- Vérifier que les biens dont il a constaté l'existence physique apparaissent dans les livres ;
- Comparer les détails des biens aux autres sources de renseignements notamment le budget d'investissements, les procès-verbaux, la police d'assurance etc. ;
- S'assurer que les titres de propriété sont au nom du contribuable vérifié et que les biens appartiennent à celui-ci. Dans l'hypothèse où un immeuble a été acheté ou construit sur un terrain, l'auditeur doit vérifier la répartition entre le terrain et la construction ;
- Tenir compte des montants engagés pour l'acquisition des biens, les frais de transports, les frais d'installations, les taxes etc. ;
- Vérifier que les montants et méthodes des amortissements sont corrects ;
- Vérifier le calcul de l'amortissement de chacun des éléments de cette immobilisation ;
- S'assurer que les immobilisations corporelles sont destinées à l'usage de l'entreprise et non à celui de dirigeants ou de sociétés liées ;
- S'assurer que ces biens rapportent des revenus et que ceux-ci sont inscrits dans les livres etc. ;
- Obtenir le détail du compte 20 de la comptabilité ou de son résumé et expliquer les variations éventuelles ;

L'auditeur doit également vérifier l'inscription des biens à l'actif du bilan et le calcul des déductions pour amortissement. Dans l'hypothèse où il y a eu des actifs amortissables et des actifs non amortissables qui ont été acquis à un seul prix (par exemple, terrain et immobilisation), il doit confirmer si le montant de l'amortissement est raisonnable en se référant aux évaluations. Enfin, l'auditeur doit rechercher des informations concernant les revenus non déclarés et non comptabilisés par la société minière. A ce titre, il doit vérifier les cessions ou les échanges d'immobilisations entre les parties.

#### 5.5.3 Immobilisations incorporelles

Les techniques de vérifications appliquées aux immobilisations corporelles d'une société minière sont applicables aux immobilisations incorporelles. La vérification doit porter sur les postes suivants :

- Dotations aux amortissements ;
- TVA sur achats et cession d'immobilisations ;
- Entretien et réparations ;
- Autres charges ;
- Les dettes financières et ressources assimilées ;
- Produits de cessions d'immobilisations ; 27

- Revenus accessoires notamment les redevances perçues etc.

L'auditeur doit :

- Obtenir le détail des comptes 22 et 25 de la comptabilité ;
- Repérer et expliquer les éventuelles fluctuations ;
- Déterminer si les méthodes d'amortissement fiscal sont appropriées ;
- Vérifier l'existence physique des propriétés incorporelles, le titre de propriété ainsi que leur état en se référant aux documents tels que les factures d'achat ;
- Examiner les ventes d'actif immobilisé pour dégager correctement le gain ou la perte afférent à la vente ;
- Examiner les frais d'entretien et de réparation pour conclure s'ils sont raisonnables et s'ils devaient tous faire partie de la dépense de l'année ;
- Examiner les factures d'achat et les modalités de paiement ;
- Analyser les biens en fonction de l'activité de la société minière afin de déceler des activités commerciales cachées ;
- Obtenir l'usage que l'on fait de ces biens afin de dégager les avantages personnels qu'un dirigeant ou un autre membre retire de ces biens ;
- S'assurer de la provenance de fonds pour acquérir ces biens ;
- Analyser les déclarations de TVA pour s'assurer que les renseignements indiqués correspondent à ceux des états financiers.

Par ailleurs, l'auditeur de la société minière doit s'efforcer de connaître la relation entre les parties au contrat et relever lorsqu'il existe des liens de droits et de faits. Il doit également vérifier les méthodes, les classements et les durées de vies des actifs pour fins d'amortissements. Enfin, il doit évaluer le montant des redevances susceptibles de provenir de ces immobilisations incorporelles.

#### **5.5.4 Immobilisations financières**

L'auditeur doit vérifier que les transactions (acquisitions, cessions etc.) portant sur les immobilisations financières ont été correctement comptabilisées. Sa vérification doit porter sur les revenus financiers, les gains de changes et les produits de cession des immobilisations.

Il doit également :

- Obtenir le détail des comptes 26 et 27 de la comptabilité ;
- Obtenir une description détaillée des éléments constituant les immobilisations financières,
- Vérifier la réalité des opérations de cessions et acquisitions au moyen des documents de preuve d'achat et de vente ;
- Déterminer si les coûts des différentes transactions ont été correctement établis ;
- Vérifier si les transactions entre les personnes ayant des liens de dépendance ont été effectuées à la juste valeur marchande, 28
- Déterminer si les plus-values sur cession ont été calculées correctement ;
- Déterminer si le contribuable détient une participation majoritaire dans d'autres entreprises et que le revenu provenant des investissements a été correctement comptabilisé etc.

Les actifs circulants d'une société minière sont constitués de stocks (a), comptes clients (b) et trésorerie (c).

#### **5.5.5 Les stocks**

##### **➤ Inventaire des stocks**

Dans l'industrie minière, les stocks font partie des comptes les plus faciles à manipuler par les contribuables. L'auditeur doit donc être attentif à l'analyse de l'inventaire des stocks. Toute variation sur les soldes d'ouverture et de fermeture a un impact direct sur les bénéfices. Le contribuable aura tendance à augmenter son solde d'ouverture ou à diminuer son solde de fermeture car ces actions réduisent la marge et les bénéfices de la société. En pratique, l'industrie minière inscrit les stocks au stade le plus précoce auquel les matériaux constituent des produits vendables ou pouvant être transformés en produits vendables. Les matériaux susceptibles de figurer dans l'inventaire des stocks comprennent les gisements de minerais, les minerais brisés, les minerais abattus, les concentrés de métaux raffinés etc.

La réglementation minière oblige les entreprises du secteur à établir une projection de la production de minerais sur une période de six (6) mois, régulièrement actualisée par rapport aux données figurant dans l'étude de

faisabilité. Ces informations sont transmises au ministère en charge des mines qui peut être une source d'information auprès duquel un droit de communication peut être exercé par le vérificateur si nécessaire.

Le système de comptabilisation des stocks d'une entreprise minière à intégration totale peut être assez complexe lorsqu'il tient compte d'autres stocks que ceux de l'entreprise elle-même. Cela est le cas lorsque l'entreprise minière travaille à façon. C'est à dire qu'elle fonde ou raffine des matériaux appartenant à une autre entreprise, moyennant des honoraires. Il existe deux (2) types de contrats à façon :

- Les contrats à restitution en vertu desquels les matériaux en question sont physiquement remis à l'expéditeur à une date précise ;
- Les contrats à façon spéciaux, en vertu desquels les matériaux en question sont vendus au nom de l'expéditeur, moyennant une commission.

Le contrat précise la date du règlement à laquelle l'entreprise minière est tenue de remettre la somme recueillie lors de la vente à l'expéditeur à un taux déterminé en vertu des modalités du contrat. Tous les stocks, y compris ceux des expéditeurs sont regroupés aux diverses installations de traitement. Les sommes dues aux expéditeurs sont inscrites dans des comptes de contreparties. Le passif relatif aux métaux empruntés en particulier l'or et l'argent est inscrit à d'autres comptes de contreparties.

Le contribuable minier peut utiliser une méthode inadéquate d'évaluation des stocks. Il peut avoir utilisé la méthode LIFO au lieu d'utiliser la FIFO ou vice versa. Il peut également supprimer des stocks de certains éléments par écritures de radiation excessives concernant les articles endommagés. Dans tous les cas, l'auditeur doit déterminer que le décompte physique a été correctement effectué et que l'inventaire a été correctement évalué et calculé. Il doit également vérifier que les revenus correspondent aux biens inscrits dans les livres.

#### ➤ **Vérification des stocks**

L'auditeur doit examiner les procédures suivies et les instructions données lors du décompte physique d'inventaire. Ainsi, il doit :

- Obtenir une analyse de l'inventaire physique de fin d'année de l'entreprise par emplacement et par stade de production. Il convient de se rappeler que pour assurer un approvisionnement permanent de l'unité industrielle, certaines entreprises minières bénéficient parfois de régimes économiques douaniers spécifiques notamment les magasins appelés couramment « magasins sous douane ». Les registres tenus par l'administration des douanes peuvent être une source d'information
- S'assurer que les stocks appartenant aux expéditeurs en vertu des contrats à restitution ou des contrats à façon spéciaux sont bien déduits de l'inventaire physique de fin d'année. Les sommes dues aux expéditeurs peuvent être vérifiées dans les grands livres des métaux à payer
- L'inventaire physique de fin d'année doit être corrigé en fonction des sommes dues pour les métaux empruntés lorsque ceux-ci ont déjà été vendus au comptant et doivent être restitués à partir de la production future.
- L'auditeur peut corréler ces données avec le rapport mensuel de production des mines. Ce rapport sert à suivre en détail la variation de la cadence d'extraction, la variation des teneurs, l'évolution des stocks de minerais, le taux d'utilisation de la capacité de l'usine, les taux de récupération, l'évolution de l'inventaire des concentrés. Ces rapports relatent tout incident qui affecte la production. Ils sont à examiner, uniquement au besoin, si une anomalie est détectée sur une base annuelle.

L'auditeur doit vérifier les postes d'achats et de ventes de marchandises et obtenir une feuille de dénombrement d'inventaire et doit faire le lien entre :

- Le décompte physique et les lieux d'entreposage des biens en inventaire.
- Le décompte et les observations faites lors de la visite des lieux ;
- Le décompte et le registre des ventes en consignation.

Si le décompte physique n'a pas eu lieu exactement en fin d'année, il doit vérifier la validité des écritures de régularisation qui ont été faites pour compenser. Il doit également vérifier l'exactitude des calculs en comparant les feuilles de dénombrement avec les feuilles sommaires. Il doit vérifier si la méthode d'évaluation des stocks est compatible et consistante avec le type d'opération de l'entreprise et admissible à des fins fiscales. Il doit vérifier les articles achetés avec la liste des prix et avec les factures d'achats.

Par ailleurs, l'auditeur de la société minière doit :

- Réviser tous les calculs relatifs à l'obsolescence, aux pertes, et aux autres déductions et obtenir toutes les informations et documents nécessaires
- Comparer le solde total de l'inventaire avec la couverture des polices d'assurance s'il y a lieu
- Obtenir l'information sur le revenu qui devrait être comptabilisé
- Visiter les installations pour se familiariser avec les stocks à évaluer
- Obtenir l'évaluation détaillée des stocks par le contribuable
- Vérifier si les ventes effectuées dans tous les entrepôts ont été comptabilisées
- S'assurer que les méthodes de valorisation des stocks permise par le SYSCOA sont utilisées. Il s'agit des méthodes PEPS (premier entré premier sorti ou FIFO et le coût moyen pondéré Vérifier si tous les types de biens vendus (incluant les sous-produits) ont été comptabilisés Vérifier le calcul de la provision pour perte ou désuétude ;
- S'il s'agit d'une cession ou d'une cessation de l'entreprise, déterminer si les stocks en inventaire ont été comptabilisés correctement
- Examiner les conditions de ventes
- Obtenir les renseignements de recoupement venant de la Douane, de la DNGM etc.

#### **5.5.6 Comptes clients**

Il s'agit de déterminer, dans cette hypothèse, si le solde inscrit au bilan est exact et si tous les montants ont été inclus et correctement comptabilisés dans le revenu.

A ce titre, l'auditeur de la société minière doit :

- Vérifier les postes vente de marchandises et autres produits
- Obtenir le détail des comptes 40 et 41 de la comptabilité
- Isoler les créances des filiales ou des autres sociétés apparentées
- Pointer la transaction en transit et s'assurer qu'elles sont bien imputées à l'année correspondante
- Vérifier le solde des comptes clients figurant au journal auxiliaire
- Comparer les copies des états de compte des clients avec les soldes figurant au journal auxiliaire
- Obtenir la politique de retour des marchandises et des notes de crédit
- Faire le lien entre les encaissements reçus après la fin de l'année et le journal auxiliaire
- Vérifier les soldes créditeurs
- Déterminer la raison pour laquelle les anciens comptes n'ont pas encore été payés
- Vérifier auprès d'une tierce partie si les montants ont été payés
- Vérifier les écritures de journal inhabituelles soit des écritures de radiation qui permettent de concilier les montants
- Vérifier si les ventes à crédit n'ont pas été comptabilisées alors que la marchandise n'est plus à l'entrepôt
- Déterminer le degré de validité que l'on peut accorder aux écritures portées au crédit du compte
- Déterminer quels sont les comptes qui ont été affectés par des transactions entre les actionnaires et les sociétés apparentées
- Déterminer si les montants ont été correctement évalués
- Obtenir la liste des comptes pour lesquels une provision pour créances douteuses a été prise Déterminer sur quelle base s'effectue le calcul de la provision pour créances douteuses
- Si les comptes clients ont été vendus, examiner de quelle façon l'acheteur a enregistré la transaction etc.

#### **5.5.7 La trésorerie**

L'auditeur de la société minière doit vérifier si le solde apparaissant au bilan est exact à la date du bilan et déterminer s'il a été exact tout au long de l'année. Ainsi, il doit

- Établir la liste des comptes bancaires, postaux et caisses d'épargnes du contribuable
- Obtenir les conciliations de banque
- Obtenir le détail des comptes 50 à 52 de la comptabilité ;
- Obtenir les documents bancaires reçus par le contribuable
- S'assurer que les comptes de banque exprimés en devises étrangères ont été convertis en F CFA
- Analyser les virements et transferts importants à d'autres comptes ou à d'autres sociétés

- Obtenir la convention d'emprunt et faire le lien avec les dettes à long terme
- Obtenir les conventions de « *cash management* »
- Analyser le rapport de l'expert-comptable concernant le système de contrôle interne
- Déterminer s'il y a un inspecteur interne
- S'assurer de l'existence et l'utilisation de manuels de procédures
- Connaître la raison de l'abondance ou du manque d'écritures de régularisations
- S'assurer du contrôle concernant l'autorisation d'enregistrer des écritures de journal
- Prendre en considération l'état général des livres et registres
- S'assurer de l'existence et l'utilisation fréquente d'états financiers intérimaires.
- Déterminer si la société appartient à un nombre restreint de personnes
- Déterminer le degré d'implication des actionnaires dans la préparation des états financiers et dans la préparation de la déclaration de revenu
- Analyser le solde du compte pour savoir si la contrepartie est bien comptabilisée
- Déterminer si les dépôts en circulation ont été subséquentement inscrits à l'état de Banque
- Déterminer s'il y a des dépôts en circulation qui ont été subséquentement annulés. Si oui, pourquoi ?
- Comparer les dépôts bancaires inscrits à l'état de Banque avec ceux inscrits dans les livres afin de vérifier les dates, les détails figurant sur le bordereau de dépôt et substitutions
- Vérifier si les intérêts des comptes d'épargne ont été comptabilisés dans les livres et registres
- Vérifier les débits bancaires, les transferts inter comptes et les notes de crédit afin de trouver des indications de transactions non comptabilisées, d'intérêts relatifs à un emprunt bancaire personnel, de comptes en banque non révélés par le contribuable etc.

Les capitaux propres d'une société minière sont les ressources qui appartiennent à ses actionnaires. Ils se composent du capital social, des réserves et du report à nouveau. Dans le cadre de l'audit fiscal de cette société, il est impératif de connaître les propriétaires de la société et l'évolution du capital social. A ce titre, l'auditeur doit procéder à des investigations suivantes : Il doit par ailleurs, analyser toutes les écritures concernant l'émission, le transfert et le rachat d'actions notamment les contreparties reçues ou versées pour les actions, la provenance des fonds ayant servi à financer les achats d'actions.

Le livre des procès-verbaux et le registre des actionnaires sont des documents essentiels à l'entreprise et qui sont obligatoires selon le droit des sociétés. L'auditeur de la société minière doit réviser ces documents au tout début de la vérification, afin de s'assurer qu'il s'adresse aux personnes autorisées à lui fournir au nom de la société, de l'information sur des éléments assujettis à l'impôt et aussi lui permettre de s'attarder sur les transactions avec des personnes apparentées. Les principaux éléments qui se retrouvent dans le livre des procès-verbaux sont les suivants :

- Le statut et les règlements de la société
- Les assemblées des actionnaires
- Les réunions des administrateurs
- Le registre des actionnaires
- Le registre des certificats d'actions
- Statut et règlement de la société

En effet, la première partie du livre des procès-verbaux d'une société minière contient les statuts constitutifs et les modifications aux statuts d'origine. L'auditeur peut y trouver des renseignements sur les actifs de la société, sur le capital émis et autorisé avec les conditions qui s'y rattachent, les résolutions bancaires incluant les restrictions et les signataires autorisés, le capital initial fourni par les actionnaires et toutes sortes d'autres informations relatives à la constitution de la société.

#### **5.5.8 Minutes des assemblées des actionnaires**

Les minutes des assemblées des actionnaires d'une société minière sont souvent tenues sous une forme standard. Une revue sommaire de ces réunions indique :

- La date et le lieu de la réunion
- La liste des actionnaires présents
- L'approbation des états financiers

- La nomination de l'expert-comptable etc.
- Procès-verbaux de réunions des administrateurs

Les réunions des administrateurs visent à assurer le fonctionnement de la société. Certaines informations peuvent être extraites des réunions des administrateurs notamment :

- Les plans stratégiques de la société
- Les dividendes, bonus et autres événements importants
- L'émission d'obligations
- Les décisions importantes en vue d'effectuer des acquisitions ou des ventes de biens
- Les fusions et les liquidations
- Les prêts aux actionnaires et la rémunération des actionnaires propriétaires
- Emission d'actions, rachat d'actions

### **5.5.9 Registre des actionnaires**

Le registre des actionnaires d'une société minière contient des informations relatives aux propriétaires et aux actionnaires. On y retrouve le nom des actionnaires avec le nombre d'actions détenues par chacun. Le nom et l'adresse des actionnaires y sont inscrits avec la description de la date, de la valeur et du nombre d'actions qui lui ont été émises. Les cessions d'actions y sont également enregistrées.

### **5.5.10 Registre des certificats d'actions**

Le registre des certificats d'actions d'une société minière contient des certificats d'actions encore vierges et qui ne sont remplis que lorsque les actions sont émises. Le droit des sociétés exige que la société par actions ait un sceau de constitution en société. Lors du contrôle d'une société minière, l'auditeur doit impérativement demander au contribuable ou à son représentant, lors de l'entretien initial, de lui fournir des informations sur le livre des procès-verbaux, afin d'en faire une révision le plus tôt possible. Le passif du bilan d'une société minière dans le système comptable Ouest Africain comprend les dettes financières, les dettes d'exploitation et autres dettes. Pour tous ces éléments du passif, l'auditeur doit vérifier que le solde figurant aux livres est exact. A ce titre, il doit :

- Procéder à l'analyse des comptes et vérifier le calcul des amortissements
- Pour les emprunts qui ne varient pas, déterminer quelles sont les raisons qui font qu'aucun mouvement n'est enregistré dans le compte de passif
- Déterminer si le passif existe encore ou s'il a été oublié
- Déterminer dans quel but ces fonds ont été empruntés et comment le contribuable les a utilisés
- Faire le lien entre les fonds empruntés et l'utilisation actuelle de ces fonds
- Réviser les conditions d'emprunts et les dossiers de correspondance
- Vérifier d'où proviennent les fonds servant au remboursement de l'emprunt
- Déterminer si les biens donnés en garantie ont été enregistrés dans les comptes
- Réviser les dossiers de correspondance
- Obtenir de l'information afin de corroborer le compte « frais financiers »
- Vérifier les dates de paiements d'intérêts et les conditions de remboursement
- Si l'emprunt ne provient pas d'une source commerciale, il faut vérifier le dossier du prêteur
- Déterminer si l'argent prêté provient de revenus déclarés
- Déterminer si l'argent prêté est pour l'usage personnel de l'actionnaire etc.

Tout comme pour les comptes à recevoir des clients, les feuilles de travail des comptables de l'entreprise incluent généralement une liste des comptes à payer. Si cette liste n'est pas disponible, l'auditeur de la société minière peut vérifier les montants qui figurent sur le bilan en faisant la révision des paiements subséquents effectués au cours des premiers deux mois qui suivent la fin de l'année. Ainsi, il doit :

- Obtenir une balance de vérification des comptes et concilier les montants avec ceux inscrits au compte contrôle
- Déterminer si les comptes à payer existent et s'ils ont été comptabilisés correctement
- Vérifier les états de compte des fournisseurs
- Vérifier les factures d'achats
- Vérifier les paiements subséquents

- Vérifier les procédures de démarcation de fin d'exercice afin de déterminer si elles ont été comptabilisées correctement.
- Vérifier les documents de réception immédiatement après la fin de l'exercice
- Vérifier le registre des stocks
- Analyser les écritures de régularisations ou les autres écritures inhabituelles inscrites après la fin de l'exercice
- Vérifier les retenues de garantie à payer, les soldes débiteurs
- Faire une vérification auprès de tiers lorsque l'information nécessaire n'est pas disponible
- Déterminer s'il y a des passifs résultants de transactions de nature non commerciale et vérifier le nom des bénéficiaires
- Examiner les dossiers de correspondance
- Déterminer quels sont les comptes fournisseurs qui offrent des escomptes de quantité.
- Vérifier si de telles provenances de fonds sont comptabilisées comme étant du revenu etc.
- L'analyse du bilan de la société minière doit être complétée par celle du compte de résultat.

## 5.6 Analyse du compte de résultat

Aux termes de l'art.45 du CGI : « Les entreprises minières et d'hydrocarbures naturels, qu'elles soient exploitées par des concessionnaires, des amodiataires, sous amodiataires ou par des titulaires de permis d'exploitation, sont imposables à l'Impôt sur les Bénéfices Industriels et Commerciaux suivant des modalités prévues dans les législations particulières les concernant »

Les modalités de détermination du résultat imposable sont définies par les Conventions d'établissement signées entre la société minière et l'État du Mali. En raison du régime de la stabilité fiscale, ces Conventions sont régies par le Code Minier sous l'empire duquel elles ont été signées. Le présent guide abordera la détermination du résultat fiscal sous l'angle du Code Minier de 1999 et de la convention type de la même année dans la mesure où la plupart des Titres Miniers en vigueur relèvent de ces dispositifs.

La détermination du résultat fiscal se fait par la différence entre les produits et les charges de l'exercice. La détermination des produits de l'exercice d'une société minière est l'un des aspects les plus difficile du contrôle fiscal dans la mesure où il revient au vérificateur d'indiquer l'existence des revenus et de les soumettre à l'impôt. Cette situation est encore plus fastidieuse dans les cas où le contribuable a égaré ou endommagé ses pièces justificatives. En effet, le principal objectif du contrôle fiscal d'une société minière est de s'assurer que le contribuable a bien calculé et déclaré ses revenus. Dans plusieurs situations, le contribuable ne remplit pas ces obligations notamment en cas de falsification, annulation ou destruction des factures. Les revenus de l'exercice sont constitués par les produits d'exploitations, des produits financiers et des produits exceptionnels.

### 5.6.1 Contrats et accords

Pour s'assurer de la conformité de la société Morila-SA aux règlements fiscaux en vigueur au Mali, l'auditeur doit également vérifier les différents accords et contrats signés par la société avec ses partenaires en particulier. Pour cela, il doit vérifier les documents suivants :

**Le contrat minier :** C'est un ensemble de document comportant la convention minière, les accords de partenariat et le permis d'exploitation. Pour s'assurer de la conformité de ce document, l'auditeur doit vérifier si chacun de ces documents est conforme aux réglementation fiscales au Mali.

**Le contrat d'exploitation :** C'est aussi un document très important à vérifier par l'auditeur pour s'assurer que la société Morila SA dispose d'un droit légal pour l'exploitation minière au Mali. L'auditeur peut également profiter pour vérifier les contrats de développement et de production associés au contrat d'exploitation.

**Les contrats de financement et d'emprunt :** Pour le bon déroulement de ses activités, la société minière peut demander des financements ou des emprunts auprès de ses partenaires. Ces contrats de financement et d'emprunts doivent respecter les normes réglementaires. Pour cela, l'auditeur doit vérifier ce type de contrat et confirmer sa conformité.

**Les contrats de vente et d'achat :** Pour ces ventes et achat de minerais, la société doit établir un contrat avec ses partenaires. Lors d'audit, ces contrat doivent être analysé et vérifié par l'auditeur.

**Les contrats de location ou de concession :** L'auditeur vérifie également les contrats de locations pour s'assurer que les prix sont correctement mentionnés dans le registre. En dehors de tout cela, l'auditeur vérifie également les

documents comptables liés aux transactions contractuelles, les correspondances formelles relatives aux contrats tels que les e-mails et les procès-verbaux.

#### **Entretien avec les acteurs clés de la société minière**

Pour confirmer l'exactitude des informations contenues dans les documents examinés précédemment, l'auditeur va programmer un entretien tête à tête avec les acteurs clés de la société minière Morila-SA.

### **6 Processus d'élaboration des déclarations fiscales chez MORILA.SA**

#### **6.1.1 Collecte et consolidation des données comptables**

L'étape de collecte et de consolidation des données comptables constitue un moment fondamental dans le processus d'élaboration des déclarations fiscales chez MORILA.SA, en tant que préalable indispensable à toute démarche fiscale rigoureuse et conforme. Cette phase vise à rassembler avec précision l'ensemble des informations financières et comptables pertinentes, en s'appuyant sur les systèmes de gestion interne, afin de produire une base fiable et cohérente pour la préparation des déclarations. La complexité de cette opération tient non seulement à la diversité des données impliquées, mais aussi à la nécessité d'assurer leur intégrité pour répondre aux exigences réglementaires maliennes et prévenir tout risque de fraude ou d'erreur susceptible d'entraîner des sanctions, comme évoqué précédemment.

Le processus débute par la collecte structurée des écritures comptables issues des différents départements de MORILA.SA : achats, ventes, immobilisations, stocks, paie et trésorerie notamment. Chacun de ces volets génère un volume important de données chiffrées et qualitatives qu'il convient d'enregistrer avec rigueur. Pour cela, l'entreprise repose sur un système d'information comptable informatisé, souvent intégré, permettant la traçabilité des écritures et l'application systématique des normes comptables en vigueur. Ce système facilite le suivi des flux financiers et garantit la tenue régulière des livres comptables, composante essentielle pour répondre aux attentes des auditeurs fiscaux, lesquels s'appuient sur cette organisation pour vérifier la fiabilité des déclarations (**NEH Lounadi**).

Outre la simple collecte, il est crucial de procéder à une phase de consolidation, qui consiste à agréger ces données dispersées en un tout cohérent. Cette consolidation vise à éliminer les doubles emplois, à corriger les anomalies, et à assurer la cohérence des informations dans le cadre des états financiers qui serviront ensuite de base aux observations fiscales. MORILA.SA doit notamment veiller à la correcte imputation des charges et produits selon les périodes fiscales, afin de respecter le principe d'indépendance des exercices comptables et ainsi éviter des distorsions susceptibles d'être interprétées comme des tentatives d'évasion ou de soustraction volontaire d'impôts. À ce titre, la maîtrise des règles de rapprochement et de réconciliation comptable est déterminante, en particulier dans une entreprise minière où les opérations sont multi-dimensionnelles et souvent complexes, associant des coûts d'exploitation, des amortissements d'actifs lourds et des provisions diverses (**T Challal**).

La fiabilité des données consolidées est également assurée par la mise en œuvre de contrôles internes rigoureux. Ces contrôles, assurés par le service financier et complétés par la fonction d'audit interne, visent à détecter tôt toute incohérence ou anomalie, qu'elle soit ponctuelle ou structurelle. La détection précoce est un facteur clé pour limiter les risques fiscaux, notamment la survenance de fausses déclarations qui demeurent au cœur des préoccupations de la fiscalité minière malienne, comme le révèle l'importance accrue accordée à l'audit fiscal dans la prévention de telles pratiques (**R BOUGUERRA**). En ce sens, la qualité du travail comptable est directement corrélée à l'efficacité des audits fiscaux, lesquels s'appuient sur cette étape initiale pour orienter leurs investigations, identifier les risques potentiels et garantir le respect des normes fiscales.

Le contexte particulier de MORILA.SA, en tant que société évoluant dans un régime du bénéfice réel, implique en outre que la collecte et la consolidation se fassent dans un cadre où chaque opération a un impact direct sur la base imposable. La gestion des coûts d'extraction, leur valorisation, ainsi que la comptabilisation des revenus doivent être traitées avec la plus grande vigilance, car une erreur ou une manipulation à ce stade peut entraîner non seulement un redressement fiscal mais aussi des sanctions accrues. Il s'agit donc d'un enjeu stratégique qui dépasse la simple conformité administrative, en engageant la responsabilité financière de l'entreprise ainsi que sa réputation vis-à-vis des autorités fiscales. La rigueur dans ce processus soutient ainsi la souveraineté fiscale de l'État malien, tout en permettant à MORILA.SA de défendre ses positions en cas de contrôle ou de litige éventuel (**T Challal**). Enfin, la consolidation des données comptables s'inscrit dans une dynamique de transparence et de coopération renforcée avec l'administration fiscale. Tout comme les sanctions précédemment évoquées conditionnent un équilibre entre fermeté et dialogue, la qualité et la clarté des informations transmises contribuent à instaurer un climat de confiance réciproque. À ce titre, la précision des données collectées et consolidées constitue un outil non

seulement de protection pour l'entreprise contre d'éventuelles accusations de fraude, mais aussi un levier pour optimiser sa gestion fiscale, notamment en permettant une planification fiscale adaptée et en facilitant le recours à des dispositifs légaux d'exonération ou de réduction. Cette capacité à mobiliser des données fiables est un élément clé dans l'architecture globale de l'audit fiscal, qui repose sur des faits chiffrés incontestables pour assurer la pertinence des contrôles et des recommandations **(R BOUGUERRA) (T Challal)**.

Ainsi, la collecte et la consolidation des données comptables chez MORILA.SA ne sauraient être dissociées des enjeux fiscaux liés à la conformité, à la prévention des risques, et à la préservation des recettes fiscales nationales. Cette étape, bien que technique, se révèle être un pilier stratégique qui conditionne toute la chaîne de déclaration et de contrôle fiscal, en assurant la fiabilité fondamentale sur laquelle repose l'ensemble du dispositif d'audit fiscal dans le secteur minier malien.

### **6.1.2 Validation des bases imposables**

La validation des bases imposables constitue une phase cruciale dans le processus d'élaboration des déclarations fiscales chez MORILA.SA, s'inscrivant directement dans la continuité logique de la collecte et de la consolidation des données comptables. Alors que cette dernière étape vise à produire un ensemble de chiffres cohérents et nettoyés, la validation des bases imposables a pour objectif d'assurer la conformité, l'exactitude et la légitimité fiscale des montants déclarés au regard des normes légales et réglementaires en vigueur au Mali. Cette validation opère ainsi comme un filtre essentiel, permettant d'écarter des erreurs, des interprétations erronées, voire des pratiques frauduleuses, qui pourraient compromettre non seulement la sincérité des déclarations, mais également la crédibilité et la pérennité de l'entreprise.

En premier lieu, la validation des bases imposables consiste à vérifier que les opérations comptabilisées correspondent bien à des événements générateurs de revenu fiscalement reconnus, conformément aux principes et règles du système fiscal malien. Cette vérification nécessite une maîtrise approfondie des textes fiscaux, notamment en matière d'imposition des bénéfices réels, régime auquel MORILA.SA est assujettie. Par exemple, les règles relatives à la déductibilité des charges liées à l'extraction minière, aux amortissements des immobilisations spécifiques, ainsi qu'aux provisions pour risques doivent faire l'objet d'un contrôle précis afin d'éviter toute surévaluation ou sous-évaluation artificielle des résultats fiscaux. L'audit fiscal, par son volet normatif, intervient ici pour valider que les calculs effectués respectent les critères de pertinence, d'exhaustivité et de bonne foi, évitant ainsi les fausses déclarations qui nuisent à l'équité fiscale.

Au-delà de cette conformité formelle, la validation des bases imposables requiert la confrontation systématique des données internes avec des référentiels externes, tels que les procédures fiscales, les jurisprudences, et les circulaires administratives, pour garantir que l'interprétation des règles fiscales est correctement appliquée. Cette démarche s'avère particulièrement délicate dans le contexte minier malien, où la nature même des opérations caractérisée par une grande technicité comptable et fiscale, associée à des échanges internationaux impose une vigilance renforcée. Par exemple, la mise en œuvre d'ajustements fiscaux relatifs aux transferts de prix, aux conventions internationales, ou encore à la maîtrise des bénéfices imposables par filiale nécessite une validation étayée par des justificatifs solides et pertinents **(T Challal) (NEH Lounadi)**. La présence d'un audit fiscal rigoureux permet ainsi d'anticiper d'éventuelles discordances ou incohérences, en orientant les contrôles vers les zones sensibles où les risques d'erreur ou de fraude sont les plus élevés.

L'aspect préventif de cette validation joue également un rôle fondamental. En effet, la détection précoce de bases imposables incorrectes ou contestables évite des redressements fiscaux onéreux et des litiges prolongés qui pourraient compromettre la trésorerie et l'image de MORILA.SA. Par ailleurs, la validation systématique des bases sert à assurer la transparence vis-à-vis de l'administration fiscale, renforçant un cadre de dialogue constructif. L'entreprise peut ainsi justifier ses choix fiscaux en s'appuyant sur des calculs vérifiés et documentés, renforçant d'autant sa position en cas de contrôle. Cette posture proactive s'inscrit dans une logique d'amélioration continue de la qualité d'audit fiscal, soulignée comme indispensable pour garantir l'exactitude des déclarations tout en prévenant les fausses déclarations ou manipulations intentionnelles **(R BOUGUERRA) (T Challal)**.

Par ailleurs, le processus de validation intègre souvent des outils et techniques d'audit spécialisés, tels que les analyses comparatives, les ratios financiers, et les tests de cohérence, qui permettent de détecter des anomalies ou des écarts. Ces outils facilitent par exemple la vérification des marges bénéficiaires, le contrôle des coûts spécifiques liés à l'extraction, ou la conformité des amortissements appliqués, en comparaison avec les standards sectoriels ou historiques de la société. Une telle approche quantitative appuyée sur des contrôles croisés renforce

la fiabilité des bases imposables, tout en permettant une élaboration plus sûre des déclarations fiscales et une meilleure anticipation des conséquences fiscales futures (NEH Lounadi) (T Challal).

Enfin, la validation des bases imposables participe à la consolidation d'une culture de conformité fiscale au sein de MORILA.SA, en impliquant des acteurs clés issus des services comptable, financier, juridique et fiscal. Cette collaboration multidisciplinaire assure une lecture plurielle des données, limitant ainsi les risques d'erreurs ou d'interprétations divergentes. Cette synergie s'inscrit pleinement dans l'esprit de l'audit fiscal, qui vise non seulement à contrôler, mais aussi à accompagner la société dans une gestion fiscale saine, optimisée et respectueuse des obligations légales. Ce faisant, MORILA.SA contribue à la bonne gouvernance fiscale et à la transparence demandée dans le secteur minier malien, lequel connaît une pression croissante des autorités pour la lutte contre les fraudes et la promotion d'une contribution fiscale juste et équitable (R BOUGUERRA) (T Challal).

Ainsi, la validation des bases imposables s'affirme comme un moment décisif entre la phase technique et quantitative de collecte/consolidation des données comptables et l'étape suivante de production des déclarations fiscales officielles. Ce processus garantit que les montants déclarés reflètent une réalité économique véritable, en conformité avec les exigences fiscales nationales, et constitue un pilier incontournable de l'efficacité de l'audit fiscal dans une entreprise minière telle que MORILA.SA. Son importance ne saurait être sous-estimée, tant pour la santé financière de l'entreprise que pour la stabilité fiscale de l'État malien.

### **6.1.3 Audit interne préalable soumis à la direction générale**

L'audit interne préalable soumis à la direction générale représente une étape clé dans le processus d'élaboration des déclarations fiscales chez MORILA.SA, assurant une dernière vérification rigoureuse avant la communication officielle des données fiscales. Cette démarche s'inscrit logiquement en continuité de la validation des bases imposables, puisqu'elle vise à offrir à la direction un panorama complet, fiable et consolidé des risques et opportunités fiscaux identifiés, ainsi qu'une garantie quant à la qualité et la conformité des informations transmises aux autorités. En ce sens, l'audit interne joue un rôle décisionnel stratégique, en apportant une expertise critique qui dépasse le simple contrôle technique pour engager la responsabilité managériale sur la matérialisation des obligations fiscales.

L'audit interne préalable se caractérise d'abord par son positionnement dans la chaîne des contrôles internes, combinant une fonction de diagnostic et d'alerte à destination des instances dirigeantes. Il s'agit de synthétiser les travaux réalisés par les équipes comptables, financières et fiscales, en les confrontant aux référentiels normatifs et aux bonnes pratiques généralement reconnues dans le secteur minier malien. Ce travail s'appuie sur une méthodologie éprouvée d'audit fiscal, intégrant les évaluations des risques de fraudes, d'erreurs ou d'interprétations erronées relevées lors des phases précédentes, notamment au cours des validations des bases imposables. Par exemple, lorsque des écarts sont détectés dans l'application des règles relatives aux amortissements spécifiques ou aux provisions pour risques, l'audit interne analyse leur origine, propose des corrections et mesure leurs impacts potentiels sur la charge fiscale globale. Cette boucle de rétroaction critique permet d'éviter que des anomalies persistent jusqu'à la déclaration formelle, protégeant ainsi la société des sanctions fiscales et des redressements éventuels.

Au-delà de l'aspect purement technique, l'audit interne préalable tend à renforcer la gouvernance fiscale au sein de MORILA.SA en plaçant la direction générale au centre du processus de contrôle. Ce dernier reçoit un rapport d'audit complet et détaillé, assorti de recommandations claires visant à éclairer sa prise de décision et à définir les mesures correctives ou préventives à adopter. Cette communication ascendante favorise une responsabilisation accrue de la direction, qui, informée des risques potentiels, peut intégrer ces éléments dans sa stratégie globale de gestion fiscale et ses choix opérationnels futurs. En ce sens, l'audit interne préalable agit comme un levier de transparence et d'anticipation, contribuant à établir un climat de confiance avec les autorités fiscales tout en assurant une meilleure maîtrise des paramètres fiscaux (T Challal).

Par ailleurs, l'audit interne facilite également la coordination entre les différents départements impliqués, en consolidant les informations issues des vérifications croisées, et en garantissant que les corrections décidées au niveau de la direction sont effectivement mises en œuvre avant le dépôt des déclarations fiscales. Cette synergie interservices permet d'éviter les redondances ou incohérences, et d'optimiser l'utilisation des ressources internes dédiées à la conformité fiscale. À titre d'exemple, la collaboration renforcée entre l'audit interne, le service comptable, et la direction juridique permet de traiter avec précision des questions complexes telles que l'application des conventions fiscales internationales ou la gestion des transferts de prix, qui sont particulièrement

sensibles dans le contexte d'une entreprise minière à forte dimension internationale comme MORILA.SA (NEH Lounadi) (T Challal).

Enfin, il convient de souligner que l'audit interne préalable constitue une véritable barrière préventive contre les risques de fausses déclarations et de fraudes, qui pourraient compromettre non seulement la situation fiscale de l'entreprise mais aussi sa réputation et sa stabilité financière à long terme. Ce rôle préventif est d'autant plus crucial dans un secteur à haute visibilité réglementaire tel que l'exploitation minière, où les enjeux de transparence et de conformité sont scrutés par les autorités étatiques, les partenaires financiers, et la société civile. En renforçant la qualité des contrôles en amont, l'audit interne permet ainsi d'aligner les pratiques de MORILA.SA avec les exigences légales maliennes et internationales, et de consolider un environnement de gestion fiscale rigoureux et responsable (R BOUGUERRA) (T Challal).

Dans cette perspective, l'audit interne préalable soumis à la direction générale ne peut être perçu comme une simple formalité, mais comme un rouage essentiel permettant de traduire les résultats techniques des validations fiscales en décisions opérationnelles éclairées. Il incarne une étape structurante pour garantir la fiabilité, la conformité et l'intégrité des déclarations fiscales qui seront transmises à l'administration. En renforçant la maîtrise des risques fiscaux et en instaurant une culture de contrôle proactif à l'échelle de la direction, cet audit contribue directement à l'efficacité et à l'impact positif de l'audit fiscal dans une société minière malienne telle que MORILA.SA.

#### **6.1.4 Préparation des liasses fiscales**

La préparation des liasses fiscales constitue un moment décisif dans le processus d'élaboration des déclarations fiscales chez MORILA.SA, matérialisant la transformation des données financières et comptables validées en un ensemble documentaire officiel destiné aux autorités fiscales. Cette phase, qui succède naturellement à l'audit interne préalable soumis à la direction générale, requiert un soin méthodique et une parfaite maîtrise des normes fiscales en vigueur, afin d'assurer la cohérence, la conformité et la complétude des informations transmises. En effet, une liasse fiscale mal préparée peut non seulement engendrer des erreurs susceptibles de déclencher des contrôles ou redressements, mais aussi porter atteinte à la crédibilité de l'entreprise auprès des administrations et partenaires institutionnels.

L'élaboration des liasses fiscales chez MORILA.SA procède d'un processus normé qui s'appuie sur un référentiel fiscal rigoureux, tenant compte des spécificités de l'entreprise minière, du régime d'imposition applicable, ainsi que des dispositions légales maliennes et internationales. Ce référentiel conditionne la structuration des documents fiscaux qui incluent notamment la déclaration du résultat fiscal, les annexes liées aux amortissements, provisions et déductions spécifiques, mais aussi les éléments relatifs aux crédits d'impôt et aux régularisations éventuelles. La préparation nécessite donc une analyse approfondie des bases imposables validées, enrichie des recommandations issues de l'audit interne, afin d'identifier les ajustements nécessaires pour refléter fidèlement la situation fiscale réelle de MORILA.SA. Cette démarche préventive est essentielle pour éviter les discordances et réduire la probabilité de contestations ultérieures par l'administration fiscale (NEH Lounadi) (T Challal).

Par ailleurs, la complexité propre au secteur de l'exploitation minière se manifeste dans la préparation des liasses fiscales par la nécessité d'intégrer des mécanismes comptables spécifiques tels que la gestion des coûts d'exploration, l'amortissement accéléré des installations ou encore le traitement fiscal des résultats provenant des coentreprises. MORILA.SA doit ainsi veiller à la correcte application des règles fiscales relatives aux régimes de bénéfices réels, ce qui implique une coordination étroite entre les départements comptable, fiscal et juridique. Cette synergie multidisciplinaire vise à consolider un ensemble de documents unifié et cohérent, qui respecte les critères de substance et forme, tout en tenant compte des indicateurs sectoriels et économiques pertinents. Cette dynamique de collaboration rejoint les principes d'excellence opérationnelle et de gouvernance qui sous-tendent la politique fiscale de MORILA.SA, en garantissant une traçabilité intégrale des opérations et une justification rigoureuse des choix comptables et fiscaux (NEH Lounadi) (T Challal).

La préparation des liasses fiscales ne se limite pas à un simple travail de compilation; elle requiert également une capacité analytique avancée afin de repérer des anomalies résiduelles ou des incohérences susceptibles d'affecter la crédibilité des déclarations. Ce contrôle de qualité repose sur des réconciliations comptables et fiscales scrupuleuses, ainsi que sur l'application des prescriptions contenues dans la doctrine administrative et les normes d'audit fiscal. En ce sens, la liasse fiscale devient un instrument de transparence financière qui reflète non seulement la performance économique de la société, mais aussi sa conformité aux exigences fiscales. En renforçant la rigueur et la fiabilité des documents fiscaux, la préparation des liasses facilite un dialogue constructif avec les

services de contrôle et contribue à limiter les risques de contentieux ou de redressements lourds (**R BOUGUERRA**) (**T Challal**).

Enfin, cet exercice exige une actualisation permanente des connaissances fiscales, en particulier dans un environnement réglementaire en constante évolution comme celui du Mali, où les réformes et les interprétations jurisprudentielles peuvent modifier les modalités de calcul des impôts ou les obligations déclaratives. La direction fiscale de MORILA.SA doit ainsi intégrer les dernières directives administratives et veiller à l'application précise des recadrages issus de l'audit interne préalable, qui a pour mission d'anticiper les risques et d'optimiser la charge fiscale dans le respect des normes. Ce processus itératif illustre la nature dynamique de la préparation des liasses fiscales, qui doit conjuguer conformité, efficacité et anticipation stratégique, consolidant ainsi le rôle clé de l'audit fiscal dans la gestion globale des obligations et des risques liés à la fiscalité d'une entreprise minière (**R BOUGUERRA**) (**NEH Lounadi**) (**T Challal**).

En somme, la préparation des liasses fiscales chez MORILA.SA s'inscrit comme une étape essentielle et structurante, où la rigueur technique se combine à une compréhension approfondie des règles fiscales et des réalités opérationnelles du secteur minier. Elle constitue le pivot qui relie l'expertise interne produite par l'audit à l'obligation de transparence envers l'administration fiscale, assurant la fiabilité, la conformité et la solvabilité fiscale de la société. Cette phase prépare ainsi le terrain à la déclaration officielle et définitive, permettant à MORILA.SA d'affirmer sa posture de responsabilité et de conformité au sein d'un environnement fiscal exigeant et à fort enjeu.

## **6.2 Techniques d'audit conventionnelles appliquées**

### **6.2.1 Vérification des écritures fiscales clés**

L'étape de vérification des écritures fiscales clés représente une phase cruciale de consolidation et de validation au sein du processus d'audit fiscal chez MORILA.SA, et s'inscrit logiquement après la préparation rigoureuse des liasses fiscales. Cette vérification vise à s'assurer que les données déclarées dans les documents officiels ont une assise comptable solide, conforme aux normes fiscales maliennes et aux pratiques internationales reconnues, tout en reflétant fidèlement la réalité économique de l'entreprise minière. Elle ne se limite pas à une simple confrontation formelle entre chiffres comptables et fiscaux ; elle implique une analyse approfondie et ciblée des opérations susceptibles d'affecter la charge fiscale de manière significative.

Concrètement, la vérification des écritures fiscales clés porte principalement sur les postes majeurs qui engendrent des flux fiscaux sensibles, tels que les amortissements spécifiques au secteur minier, les provisions pour risques et charges, les ajustements liés aux exonérations ou régimes préférentiels, ainsi que les répartitions des résultats des coentreprises. Dans le cadre de MORILA.SA, où la fiscalité minière est caractérisée par des mécanismes complexes comme les amortissements accélérés des installations d'extraction ou les crédits d'impôt liés aux explorations, cette étape requiert une maîtrise technique élevée pour détecter d'éventuelles erreurs de comptabilisation ou d'évaluation susceptibles d'en altérer la base imposable (**R du FMI No**) (**B Laporte - B Laporte**).

L'approche adoptée combine une démarche d'analyse qualitative et quantitative, où l'auditeur fiscal examine d'abord la concordance des écritures avec les justificatifs comptables sous-jacents tels que les factures, contrats, ou rapports d'expertise technique. Il procède ensuite à une évaluation de la conformité des traitements comptables aux dispositions fiscales spécifiques au Burkina Faso, au Mali, au Ghana et autres États membres concernés par le secteur aurifère, en tenant compte des éventuelles enclaves fiscales ou régimes dérogatoires applicables aux sociétés minières. Cette rigueur d'analyse est indispensable, car l'exploitation minière mobilise des dépenses souvent importantes et spécifiques, dont le traitement fiscal nécessite une interprétation nuancée des textes et une prise en compte des pratiques administratives locales.

Par ailleurs, la vérification des écritures fiscales clés contribue à identifier les éventuelles divergences entre les seuils de taxation fixés par la législation malienne et le calcul effectif inscrit en comptabilité. Les cas d'insuffisance de comptes provisionnés ou de surestimation d'amortissements offrent un terrain fertile aux redressements fiscaux, comme l'illustrent les récentes déconvenues rencontrées par certaines entreprises minières au Mali, dont des dirigeants ont fait l'objet de sanctions en raison de manquements à leurs obligations fiscales (**CADTM**). Ces contrôles rigoureux sont essentiels non seulement pour prévenir les risques de contentieux, mais également pour renforcer la crédibilité de MORILA.SA auprès des autorités fiscales et pour soutenir les efforts récents de réforme du secteur minier malien qui ont permis d'augmenter sensiblement les recettes fiscales générées par ces entreprises (**Dabafinance**) (**Jeune Afrique**).

Le processus de vérification est aussi un levier d'optimisation fiscale responsable. En détectant et explicitant les ajustements nécessaires dans les écritures clés, l'audit fiscal engage une réflexion sur la stratégie fiscale de MORILA.SA, qui doit conjuguer le respect strict des obligations légales avec des dispositifs d'allègement ou d'amélioration de la charge fiscale permises par la réglementation. Ce travail proactif, qui s'appuie sur une veille réglementaire constante et une interaction dynamique avec les experts comptables et fiscaux de la société, œuvre à réduire les marges d'erreur tout en identifiant des leviers d'économie dans l'encadrement légal **(B Laporte - B Laporte)**.

Enfin, il importe de souligner que cette phase de vérification exige une documentation méticuleuse et une traçabilité rigoureuse des constats et ajustements effectués, destinées à constituer un dossier solide en cas de contrôle fiscal ultérieur. Cette exigence documentaire s'inscrit dans une logique de gouvernance fiscale exemplaire, indispensable pour une société minière opérant dans un contexte de transparence accrue et de pression croissante des autorités maliennes en matière de recouvrement fiscal **(CADTM) (Jeune Afrique)**. En ce sens, la vérification des écritures fiscales clés assure une articulation indispensable entre la préparation documentaire initiale et la finalisation des déclarations, consolidant la posture de conformité et de responsabilité fiscale de MORILA.SA dans un secteur à forte contribution économique et stratégique pour le Mali.

### **6.2.2 Contrôle analytique des écarts de taux**

L'analyse des écarts de taux, souvent dénommée contrôle analytique des écarts, constitue une étape méthodologique essentielle dans la démarche d'audit fiscal appliquée à MORILA.SA, en continuité avec la vérification des écritures fiscales clés précédemment examinée. Cette technique vise à détecter, comprendre et justifier les écarts significatifs entre les taux effectifs observés dans la comptabilité fiscale et ceux anticipés ou standards en vigueur, qu'ils concernent les taux d'imposition, les taux de retenue à la source, ou encore les taux d'amortissement applicables dans le secteur minier. Une telle analyse permet d'identifier des anomalies potentielles, qu'elles relèvent d'une sous-déclaration de la base imposable, d'erreurs de calcul, ou de traitements fiscaux inappropriés, impactant directement la charge fiscale finale calculée par l'entreprise.

Concrètement, ce contrôle analytique se déploie à partir d'un cadre de référence précis, fondé à la fois sur les dispositions légales et réglementaires du code minier et fiscal malien, ainsi que sur les conventions internationales et accords bilatéraux relatifs à l'imposition des sociétés minières. Par exemple, il est impératif de comparer les taux d'imposition appliqués aux bénéficiaires miniers, fortement encadrés dans le contexte malien en raison des incitations et exonérations spécifiques prévues par la réglementation révisée en 2023, avec ceux effectivement appliqués dans la comptabilité de MORILA.SA. Ce rapprochement révèle si la société se conforme rigoureusement à ces règles ou si des écarts préoccupants, susceptibles de faire l'objet de redressements futurs, subsistent **(Jeune Afrique)**. Par ailleurs, les taux d'amortissement pratiqués pour les actifs d'extraction, souvent accélérés pour tenir compte de la dépréciation rapide des équipements, doivent également être recoupés et justifiés au regard des normes fiscales et des usages sectoriels en vigueur **(R du FMI No) (B Laporte - B Laporte)**.

L'intérêt du contrôle analytique des écarts de taux réside dans sa capacité à mettre au jour des variations qui ne pourraient être détectées par un simple examen des écritures comptables ou fiscales isolées. Un écart notable entre le taux théorique standard d'imposition et le taux effectif constaté peut ainsi révéler une sous-estimation des résultats imposables, une erreur dans le calcul des provisions fiscales ou, en certains cas, une exploitation abusive des dispositifs d'optimisation fiscale. Il est crucial, dans ce cadre, d'adopter une démarche critique, en analysant non seulement l'existence des écarts mais surtout leurs origines contextuelles, qui peuvent trouver leur source dans des particularités opérationnelles de MORILA.SA telles que la gestion de coentreprises, les fluctuations des prix de l'or, ou encore les ajustements liés aux périodes d'exploration non commercialement productives **(B Laporte - B Laporte) (B Laporte - B Laporte)**.

Pour illustrer, dans le cas de MORILA.SA, un écart significatif a pu être identifié entre le taux nominal d'imposition sur les bénéficiaires minières fixé à un niveau standard par la législation malienne et le taux effectif constaté dans les états fiscaux, souvent inférieur en raison de l'application de déductions supplémentaires ou de crédits d'impôt. L'analyse approfondie de ces écarts a nécessité la consultation des conventions fiscales, l'examen des décisions gouvernementales récentes et une revue minutieuse des justificatifs comptables liés aux dépenses admissibles. Cette investigation a notamment mis en lumière que certains écarts provenaient de différences d'interprétation des mesures incitatives, comme les exemptions temporaires sur les équipements d'exploitation, qui dans le cas de MORILA.SA ont parfois été comptabilisées de manière hétérogène par les équipes financières **(Dabafinance) (Jeune Afrique)**.

Le contrôle analytique des écarts de taux se prolonge par une confrontation des constatations avec les données fiscales antérieures et les prévisions budgétaires internes. Cette démarche temporelle favorise la détection de tendances anormales, telles que des baisses soudaine ou injustifiées des taux d'imposition effectifs, qui pourraient cacher des pratiques de minimisation fiscale agressive. En ce sens, l'auditeur fiscal joue un rôle de garant de la cohérence dans le temps, assurant que la fiscalité de MORILA.SA reflète fidèlement l'évolution économique de ses activités sans éluder les obligations légales (**CADTM**).

Enfin, cette technique analytique revêt une dimension stratégique dans le contexte malien actuel, marqué par un renforcement des contrôles et une volonté politique affirmée de renforcer la souveraineté fiscale des ressources minières. Le contrôle rigoureux des écarts de taux s'inscrit donc dans une logique d'exemplarité et de crédibilité, essentielle pour MORILA.SA afin de préserver sa légitimité face aux autorités fiscales, de prévenir les contentieux coûteux, et de contribuer à la mobilisation optimale des recettes fiscales nationales issues du secteur aurifère (**CADTM**) (**Dabafinance**) (**Jeune Afrique**). Cette démarche analytique rigoureuse, couplée aux autres techniques d'audit conventionnelles, constitue ainsi un pivot indispensable pour un audit fiscal performant et adapté aux spécificités d'une entreprise minière en environnement malien.

### 6.2.3 Tests de validité des documents justificatifs

Le test de validité des documents justificatifs représente une étape capitale au sein des techniques d'audit conventionnelles appliquées à MORILA.SA, en particulier dans le cadre de l'audit fiscal. Cette procédure garantit la fiabilité des pièces comptables et fiscales qui fondent les déclarations et calculs de charges fiscales. Comme le contrôle analytique des écarts de taux précédemment évoqué, la vérification des documents justificatifs se situe au cœur de la démarche visant à sécuriser la qualité de l'information fiscale et à prévenir d'éventuelles fraudes ou erreurs volontaires ou involontaires qui pourraient impacter la contribution fiscale de la société minière.

L'objectif premier de ce test consiste à s'assurer que chaque opération fiscalement déductible ou exonérée doit impérativement être appuyée par des justificatifs conformes, authentiques et en adéquation avec les normes applicables. Dans le secteur minier malien, caractérisé par des spécificités réglementaires et des dispositifs fiscaux souvent complexes, cette exigence revêt une importance renforcée. En effet, comme l'illustrent les récentes réformes fiscales et le renforcement du contrôle exercé par les autorités maliennes sur MORILA.SA (**Jeune Afrique**), la qualité des justificatifs influence non seulement le calcul des bases imposables mais également la crédibilité de la société vis-à-vis de l'administration fiscale. Un document justificatif invalide ou incomplet peut entraîner des redressements fiscaux lourds, des pénalités financières, et dans certains cas extrêmes, des poursuites à l'encontre des dirigeants, comme l'a montré l'arrestation récente de plusieurs responsables de sociétés minières au Mali pour non-paiement d'impôts (**CADTM**).

Il est crucial de souligner que la validité des documents justificatifs ne se limite pas à leur simple existence, mais également à leur conformité formelle, leur cohérence avec les écritures comptables, et leur pertinence au regard de la nature des dépenses ou des recettes enregistrées. Par exemple, dans le contexte de MORILA.SA, la justification des coûts liés à l'acquisition d'équipements d'exploitation, soumis à des régimes dérogatoires ou des exonérations temporaires, nécessite une rigueur particulière dans le maniement des factures, contrats et certificats d'amortissement. Une facture émise par un fournisseur doit non seulement comporter les mentions obligatoires selon la réglementation fiscale mais aussi correspondre à une transaction réelle. Ce contrôle empêchera toute tentative d'inscription de charges fictives ou surévaluées, qui fausseraient le calcul du résultat imposable.

De plus, l'analyse des documents justificatifs doit inclure un examen approfondi des pièces relatives aux provisions pour risques fiscaux ou sociaux, notamment en ce qui concerne la stabilité des méthodes d'estimation adoptées par MORILA.SA. La cohérence entre les provisions comptabilisées et les justificatifs associés, tels que les rapports d'experts, les correspondances avec l'administration fiscale ou les litiges en cours, est un marqueur essentiel de la qualité de la gouvernance fiscale de l'entreprise. Cela rejoint également la nécessité d'aligner ces éléments avec le contrôle analytique des écarts précédemment décrit, afin d'orienter les investigations vers les zones de risques les plus saillantes.

L'auditeur fiscal doit aussi intégrer dans ses vérifications la dimension temporelle, en confrontant les justificatifs aux périodes fiscales concernées, afin d'éviter des décalages ou des éléments hors de l'exercice comptable, pouvant résulter en double déductions ou en agissements frauduleux. Cette transversalité temporelle est d'autant plus pertinente pour MORILA.SA, opérant dans un secteur où les flux financiers peuvent être saisonniers, notamment en fonction des cycles d'exploitation et des fluctuations des prix des matières premières.

Enfin, dans le contexte du Mali marqué par une affirmation croissante du souverainisme fiscal, symbolisée notamment par l'adoption récente d'un code minier remanié et l'intensification du contrôle des entreprises minières (**Jeune Afrique**), les tests de validité des documents justificatifs prennent une dimension stratégique. Ils participent directement à la transparence fiscale, contribuent à restaurer la confiance entre l'État et les investisseurs, et favorisent une mobilisation plus efficace des recettes contribuables au développement national. Le renforcement de cette pratique s'inscrit donc dans une logique de responsabilisation accrue des entreprises minières telles que MORILA.SA, tout en préservant l'intégrité du système fiscal malien, confronté aux risques de dissipation des richesses minières au bénéfice d'intérêts privés ou étrangers (**Dabafinance**).

Ainsi, le test de validité des documents justificatifs ne se réduit pas à une simple formalité administrative, mais constitue une étape méthodique et rigoureuse, indispensable à la fiabilité globale de l'audit fiscal. Il assure la cohérence entre les choix comptables, les calculs fiscaux, et la réalité économique de l'entreprise, tout en garantissant la conformité aux prescriptions légales renforcées. Par cette démarche, l'audit fiscal appliqué à MORILA.SA contribue à instaurer un équilibre nécessaire entre la compétitivité économique du secteur minier et la justice fiscale au service du développement national.

#### **6.2.4 Revue critique des opérations inter-sociétés**

L'analyse des opérations inter-sociétés constitue une étape fondamentale et délicate dans le cadre de l'audit fiscal traditionnel appliqué à une société minière telle que MORILA.SA. Ces opérations, souvent multifformes et complexes, englobent les transactions financières, commerciales et comptables entre la société mère et ses filiales ou associés dans le périmètre du groupe, et revêtent une importance particulière en raison de leur impact direct sur le calcul des bases imposables et la répartition des bénéfices au sein du groupe. La revue critique de ces opérations vise prioritairement à détecter les pratiques pouvant conduire à des transferts de bénéfices artificiels, des évaluations biaisées, voire des manipulations comptables, susceptibles d'affecter la juste contribution fiscale de MORILA.SA au trésor public malien.

Dans le contexte minier malien, ces opérations inter-sociétés prennent une dimension d'autant plus critique que les sociétés minières s'inscrivent souvent dans des structures multinationales où les échanges intra-groupes, notamment pour les prestations de services, les ventes d'équipements, les redevances, ou encore les transferts de droits technologiques, sont monnaie courante. Ces transactions peuvent être utilisées pour déplacer les profits vers des entités installées dans des juridictions à fiscalité plus clémente, contribuant ainsi à ce que certains auteurs qualifient de « enclaves fiscales » au sein même des zones d'exploitation <sup>1</sup> (**B Laporte - B Laporte**). La problématique d'analyse fiscale devient alors celle de la détection d'éventuelles pratiques d'érosion de la base imposable et de transfert illicite de bénéfices, qui sapent les efforts nationaux visant à renforcer les ressources fiscales issues du secteur minier, comme l'attestent les récentes mesures procédurales adoptées par l'État malien pour lutter contre l'évasion fiscale et améliorer la collecte effective des revenus miniers <sup>4</sup> (**CADTM**)<sup>6</sup> (**Jeune Afrique**).

La démarche d'audit s'appuie pour cela sur une double exigence : d'une part, le respect scrupuleux des règles de pleine concurrence, notamment celles définies par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en matière de prix de transfert ; d'autre part, la vérification systématique de la cohérence économique et comptable des opérations documentées. Cette dernière problématique rappelle la nécessité impérative, mise en lumière dans le contrôle des documents justificatifs vu précédemment, d'appuyer tout transfert intragroupe sur des pièces justificatives rigoureuses, complètes et représentatives d'une réalité économique à valeur probante <sup>1</sup> (**B Laporte - B Laporte**)<sup>2</sup> (**R du FMI No**). En effet, la simple existence d'un contrat ou d'une facture inter-sociétés ne suffit pas à garantir la sincérité fiscale de l'opération : l'auditeur doit aller plus loin en interrogeant la nature exacte de la prestation, sa valeur ajoutée réelle, et son alignement avec les conditions du marché, afin d'écarter le risque de surfacturation ou de sous-facturation.

MORILA.SA, évoluant dans un environnement où les montants en jeu sont colossaux et les marges fiscales parfois fragiles, expose ses opérations inter-sociétés à un examen minutieux. En particulier, l'analyse doit porter sur les mécanismes de fixation des prix appliqués au sein du groupe, en confrontant les bases de calcul aux pratiques sectorielles reconnues et aux standards internationaux. On observe que, dans certains cas rapportés au Mali, les accords conclus entre filiales ne traduisent pas toujours un partage équitable des risques et bénéfices, ce qui entraîne un transfert abusif de profits vers les entités non soumises à l'imposition locale ou bénéficiant de régimes préférentiels <sup>3</sup> (**B Laporte - B Laporte**)<sup>5</sup> (**Dabafinance**). L'auditeur se trouve dès lors en situation de devoir recomposer la valeur fiscale des opérations, en appliquant des méthodes alternatives d'évaluation telles que la

méthode du prix comparable libre, la méthode du coût majoré, ou encore l'approche basée sur la répartition des bénéficiaires, aux fins de reconstituer la base d'imposition réelle.

Cette intervention est aussi un moyen de détecter les pratiques de comptabilisation des opérations inter-sociétés hors bilan, qui peuvent masquer des obligations fiscales importantes voire des transferts de richesse non déclarés. Sous réserve d'un accès complet aux registres comptables des sociétés liées, l'auditeur peut mener des tests de rapprochement et des analyses de flux intragroupes afin d'identifier d'éventuels écarts ou anomalies <sup>2</sup> (R du FMI No). La régularité des mouvements financiers, la récurrence des transactions similaires, ainsi que le respect des délais de paiement sont autant d'éléments qui, examinés dans leur globalité, rendent possible la détection de montages fiscaux contestables.

De plus, le contrôle des opérations inter-sociétés se doit de prendre en compte le contexte réglementaire particulier au Mali, lequel encourage aujourd'hui un régime de souverainisme fiscal caractérisé par une recentralisation des recettes minières et une augmentation des obligations déclaratives et contributives des entreprises minières <sup>6</sup> (Jeune Afrique). Les réformes engagées ces dernières années ont renforcé la transparence financière et fiscale exigée, imposant notamment une traçabilité rigoureuse des transferts intragroupe. Il s'ensuit que la revue des opérations inter-sociétés ne se restreint plus à un simple travail comptable ou juridique, mais intègre une dimension stratégique de défense de l'intérêt public et de soutien à la politique de mobilisation des ressources nationales <sup>4</sup> (CADTM) <sup>5</sup> (Dabafinance).

Par ailleurs, cette revue critique présente également une dimension préventive, car en alertant sur les zones à risque au sein des flux inter-sociétés, elle oriente l'entreprise vers une meilleure conformité fiscale et une meilleure gouvernance interne. Cette approche trouve un écho favorable dans la lutte contre l'évasion fiscale internationale et la promotion d'un développement économique responsable dans le secteur extractif, largement tributaire de la capacité des États comme le Mali à maîtriser les revenus issus de leurs richesses minérales.

Ainsi, l'examen approfondi des opérations inter-sociétés, en dialogue constant avec la vérification des documents justificatifs évoquée précédemment, apparaît comme un levier incontournable de l'audit fiscal appliqué à MORILA.SA. Il permet non seulement de sécuriser les bases d'imposition, d'assurer la sincérité des déclarations fiscales, mais aussi de renforcer la légitimité de l'entreprise face aux exigences de l'administration fiscale et aux attentes sociétales croissantes concernant la justice fiscale dans le secteur minier malien.

### 6.3 Normes IFRS et audit fiscal dans le secteur minier

#### 6.3.1 Convergence entre normes IFRS et normes d'audit fiscal

L'analyse de la convergence entre les normes IFRS et les normes d'audit fiscal est essentielle pour appréhender la rigueur et la cohérence des contrôles exercés sur les sociétés minières telles que MORILA.SA au Mali. Alors que la précédente section mettait en lumière la complexité des opérations inter-sociétés et les risques fiscaux liés à leur traitement, il convient maintenant d'examiner comment l'application conjointe des normes comptables internationales et des obligations fiscales nationales peut renforcer la transparence et la garantie d'une assiette fiscale juste et vérifiable.

Les normes IFRS, en tant que référentiel comptable adopté internationalement par nombre de sociétés minières multinationales, dont probablement MORILA.SA, présentent un cadre homogène destiné à assurer la comparabilité, la fiabilité et la transparence des informations financières. Elles régissent tant la reconnaissance et l'évaluation des actifs miniers que la présentation des résultats, en intégrant des exigences strictes pour la valorisation des stocks, la comptabilisation des coûts d'exploration et de développement, ou encore la prise en compte des provisions pour risques liés à l'exploitation minière <sup>3</sup> (B Laporte - B Laporte). Or, ces normes sont historiquement orientées vers une restitution fidèle de la performance économique, davantage qu'une exigence fiscale directe. De ce fait, un écart peut parfois apparaître entre la valeur comptabilisée selon les IFRS et la base imposable définie par le droit fiscal malien, qui demeure souverain en matière d'assiette et de taux d'imposition.

Cet écart justifie la nécessité de repenser la relation entre la comptabilité financière régie par les IFRS et la fiscalité minière encadrée par des règles nationales spécifiques. L'audit fiscal doit donc se situer à l'intersection de ces deux normes, en veillant à comprendre et, le cas échéant, à réconcilier les divergences de traitement. Par exemple, une dépréciation d'actif minier constatée dans les états financiers IFRS peut ne pas être retenue fiscalement, ou inversement, des dépenses capitalisées selon les normes comptables pourraient être immédiatement déductibles fiscalement. Cette dichotomie, si elle n'est pas explicitement maîtrisée lors de l'audit, risque d'entraîner des déclarations fiscales imprécises, et par conséquent, un manque à gagner pour le fisc malien <sup>1</sup> (Y KOUROUMA) <sup>3</sup> (B Laporte - B Laporte).

En ce sens, la convergence entre normes IFRS et normes d'audit fiscal ne signifie pas une uniformisation stricte, mais plutôt une complémentarité méthodologique. L'auditeur fiscal est à la croisée des chemins : il doit analyser les rapports financiers produits selon les IFRS, identifier les écarts pertinents liés aux mécanismes fiscaux maliens, et réajuster la base imposable en fonction des règles spécifiques, telles que celles relatives aux régimes des amortissements, aux provisions réglementées, ou aux crédits d'impôt miniers. Ce travail de croisement ne peut être mené sans une parfaite maîtrise des deux univers normatifs, ce qui requiert des compétences techniques croisées, ainsi qu'une connaissance fine du contexte sectoriel et juridique local <sup>2</sup> (UPUBU Foi).

Une bonne illustration de cette convergence se trouve dans les opérations inter-sociétés évoquées précédemment. Les normes IFRS exigent une consolidation rigoureuse des transactions intragroupe, avec élimination des profits latents sur les ventes internes, afin de refléter une situation financière fidèle du groupe. Pourtant, sur le plan fiscal, la détection des transferts de bénéfices induits par des prix de transfert inappropriés requiert une approche qui dépasse la seule lecture des états consolidés. L'auditeur fiscal doit également procéder à un contrôle au niveau individuel des filiales, étudier les prix pratiqués selon les méthodes de pleine concurrence, et vérifier que les ajustements comptables correspondent bien à des réalités économiques non biaisées <sup>1</sup> (Y KOUROUMA)<sup>2</sup> (UPUBU Foi). Cette articulation entre exigences comptables internationales et contrôle fiscal national témoigne du caractère complémentaire des normes IFRS et de l'audit fiscal pour garantir la sincérité des résultats déclarés. Par ailleurs, la convergence normative s'inscrit aussi dans une dynamique d'évolution réglementaire et de professionnalisation accrue de l'audit fiscal. La récente montée en puissance des normes internationales de durabilité et de transparence, telles que celles promues par l'International Sustainability Standards Board (ISSB), vient intégrer une nouvelle dimension à la responsabilité des entreprises minières. Cette évolution, qui dépasse le cadre purement financier pour inclure des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), appelle à un alignement progressif des pratiques comptables et fiscales avec ces standards. En ce sens, la cohérence entre IFRS, audit fiscal, et exigences de durabilité représente un enjeu stratégique déterminant pour le secteur minier au Mali, afin de concilier attractivité économique, respect des obligations fiscales, et impératifs de développement responsable <sup>5</sup> (EY)<sup>6</sup> (Deloitte).

Enfin, la maîtrise de cette convergence s'avère cruciale pour MORILA.SA, tant pour minimiser les risques de redressement fiscal que pour optimiser sa gouvernance interne. L'articulation harmonieuse entre états financiers IFRS et déclarations fiscales augmente la fiabilité des informations communiquées à l'administration, crée un climat de confiance propice au dialogue, et limite les contentieux. En outre, elle facilite la mise en œuvre des réformes fiscales impulsées par l'État malien, qui cherche à moderniser son cadre de contrôle des revenus miniers tout en intégrant les standards internationaux de transparence <sup>4</sup> (VOL.ID). Dès lors, l'audit fiscal, fondé sur une convergence intelligente des normes IFRS et fiscales, s'affirme comme un levier clé pour renforcer la mobilisation des ressources publiques issues du secteur minier, tout en assurant une meilleure intégration des exigences comptables, réglementaires, et fiscales dans les pratiques opérationnelles des sociétés comme MORILA.SA.

### 6.3.2 Traitement des provisions pour remise en état des sites

Le traitement des provisions pour remise en état des sites constitue un enjeu fondamental tant du point de vue comptable que fiscal dans le secteur minier, particulièrement pour une société comme MORILA.SA au Mali. Ces provisions, qui correspondent aux obligations futures de réhabilitation environnementale à la clôture ou au cours de l'exploitation, soulèvent des questions complexes d'évaluation, de reconnaissance et d'audit, nécessitant une compréhension fine des normes IFRS en synergie avec les prescriptions fiscales nationales.

Au sens des normes IFRS, notamment la norme IAS 37 relative aux provisions, passifs éventuels et actifs éventuels, la provision pour remise en état doit être comptabilisée lorsque l'entreprise a une obligation actuelle, légale ou implicite, résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation, et que ce montant peut être estimé de manière fiable. Dans le secteur minier, cette obligation correspond aux coûts de dépollution, de remise en état des terrains et de restauration de l'environnement perturbé par les activités d'exploitation. La provision est donc mesurée à sa juste valeur, généralement actualisée, ce qui reflète l'ampleur de l'engagement financier futur dans les états financiers <sup>8</sup> (B Laporte - B Laporte). Cette approche vise à assurer une information fidèle sur les passifs environnementaux, en intégrant la dimension temporelle et les incertitudes inhérentes à ces dépenses à long terme. Toutefois, cette reconnaissance comptable de la provision pour remise en état ne se traduit pas automatiquement dans la sphère fiscale. Au Mali, la fiscalité appliquée aux provisions minières reste encadrée par les spécificités des lois nationales et des régimes fiscaux sectoriels, qui peuvent restreindre la déductibilité immédiate ou totale

de ces engagements. Par exemple, certaines dépenses susceptibles d'être activées ou provisionnées dans les comptes IFRS peuvent ne pas être admises en déduction fiscale tant qu'elles ne sont pas effectivement réalisées, ce qui crée un décalage temporel significatif entre comptabilité et fiscalité <sup>1</sup> (Y KOUROUMA) <sup>5</sup> (B Laporte - B Laporte). Cette dissociation nécessite un travail rigoureux d'ajustement lors de l'audit fiscal afin de neutraliser les provisions non déductibles et de garantir que la charge fiscale reflète uniquement les coûts effectivement engagés selon la réglementation malienne.

L'audit fiscal doit ainsi contrôler la méthodologie d'évaluation retenue par MORILA.SA pour ces provisions, en vérifiant notamment la base légale des obligations de remise en état, la pertinence des hypothèses retenues (prix des travaux, dates estimées de réalisation, taux d'actualisation), ainsi que la cohérence interne des calculs. Il convient également d'examiner si ces provisions respectent les normes de reconnaissance et d'évaluation applicables au Mali, tout en s'assurant que leur enregistrement comptable ne constitue pas une source de manipulation des résultats imposables, par exemple par une surévaluation permettant d'induire des charges excessives à court terme <sup>2</sup> (UPUBU Foi). L'intégrité des informations sur ces provisions est cruciale, car elles impactent directement la base imposable et la crédibilité des déclarations fiscales.

Cette problématique s'inscrit dans un contexte plus large où l'environnement réglementaire refuse toute négligence quant à la gestion durable et responsable des sites miniers. En effet, les entreprises de ce secteur, dont MORILA.SA, sont aujourd'hui soumises à une pression croissante en matière sociale et environnementale, amplifiée par l'émergence des normes internationales de durabilité intégrées aux référentiels comptables, à l'instar des cadres promus par l'ISSB <sup>5</sup> (EY) <sup>6</sup> (Deloitte). La correcte matérialisation des provisions pour remise en état prend ainsi une dimension stratégique, puisqu'elle participe non seulement à la fiabilité des états financiers, mais aussi à la conformité aux exigences environnementales et à la transparence des impacts écologiques et sociaux de l'exploitation minière.

Par ailleurs, l'importance de ces provisions dépasse la seule dimension comptable et fiscale. Dans un pays comme le Mali, caractérisé par une richesse minière significative et des enjeux environnementaux majeurs, la sécurisation des ressources liées à la remise en état des sites joue un rôle essentiel dans la responsabilité sociale des entreprises. L'audit fiscal, en s'assurant que ces charges sont correctement prises en compte et ne donnent lieu ni à sous-évaluation fiscale ni à dilapidation des ressources, contribue à ce que les entreprises minières intègrent pleinement leur rôle dans la préservation du capital naturel et dans la pérennité des activités <sup>1</sup> (Y KOUROUMA) <sup>4</sup> (VALID). Il s'agit ainsi d'une façon indirecte pour l'administration fiscale de veiller à ce que la richesse nationale ne soit pas extraite au détriment irréversible de l'environnement, un aspect souvent au cœur des débats liés à la gouvernance des ressources naturelles.

En résumé, le traitement des provisions pour remise en état des sites dans le cadre des normes IFRS et son articulation avec la fiscalité malienne exigent une approche auditée rigoureuse et multidimensionnelle. L'auditeur fiscal doit faire le pont entre la reconnaissance comptable détaillée des engagements futurs et les règles fiscales nationales qui gouvernent la déductibilité de ces charges, en évitant les risques de distorsion des bases imposables. Ce levier est d'autant plus décisif dans le cadre de MORILA.SA que la maîtrise de ces provisions influence directement la sincérité des résultats, la transparence vis-à-vis de l'administration, et la capacité de l'entreprise à satisfaire ses obligations environnementales sur le long terme, garantissant ainsi une gestion responsable tant du point de vue économique que socio-environnemental.

### 6.3.3 Évaluation des actifs miniers et incidence fiscale

L'évaluation des actifs miniers constitue une étape cruciale dans la gestion comptable et fiscale du secteur extractif, en particulier pour une société comme MORILA.SA opérant au Mali. Cette évaluation ne se limite pas à la simple estimation de la valeur des réserves géologiques exploitables. Elle intègre également une analyse approfondie des coûts associés à l'extraction, à la mise en service des installations, à l'approvisionnement, ainsi qu'aux obligations environnementales et sociales connexes, conformément aux principes des normes IFRS devant garantir la représentativité fidèle du patrimoine minier dans les états financiers.

Sous l'angle des normes comptables internationales, particulièrement la norme IFRS 6 qui traite des actifs miniers, les coûts engagés en exploration et évaluation doivent être capitalisés dans la mesure où ils répondent à des critères stricts de reconnaissance d'actif identifiable. L'évaluation initiale des actifs miniers reflète donc une approche prudente mais prospective, intégrant les ressources naturelles réservées, les contraintes géotechniques, les conditions d'exploitation, ainsi que les risques associés à la continuité des opérations. Cette valorisation influence

de manière déterminante la base amortissable, les provisions futures et, par conséquent, la capacité contributive de la société vis-à-vis de l'administration fiscale.

Il importe de souligner que la complexité de cette évaluation crée un point de convergence avec les enjeux décrits précédemment liés aux provisions pour remise en état. En effet, la valeur des actifs miniers doit non seulement prendre en considération les coûts d'acquisition et de développement, mais également intégrer les obligations futures de réhabilitation environnementale, qui constituent autant de charges différées impactant la rentabilité économique et fiscale du projet. Cette articulation est fondamentale car l'appréciation de la valeur comptable des actifs publie une image fiable de la santé financière de l'entreprise, ce qui conditionne la détermination de la base imposable et la capacité d'investissement futur.

Au Mali, le cadre fiscal sectoriel expose une particularité notable : la base d'imposition des sociétés minières est souvent influencée par les modalités d'évaluation retenues pour les actifs, notamment à travers les modalités d'amortissement et la prise en compte des coûts de développement. Ceci est renforcé par la nécessité pour les administrations fiscales de bien comprendre et contrôler ces méthodes d'évaluation afin d'éviter les pratiques pouvant mener à une sous-estimation artificielle des bases imposables. Le rapport ITIE du Mali de 2018 met en lumière l'importance de la transparence et de la rigueur dans l'évaluation des flux financiers liés aux opérations minières, suggérant que des lacunes dans cette évaluation compromettent la capacité de mobilisation des recettes fiscales issues du secteur <sup>2</sup> (UPUBU Foi). Par exemple, une surévaluation non justifiée des actifs peut entraîner une diminution excessive des charges fiscales à travers des amortissements accélérés ou non représentatifs.

Dans un contexte d'audit fiscal, il revient à l'auditeur de s'assurer de la conformité des méthodes d'évaluation des actifs miniers employées par MORILA.SA avec les prescriptions normatives et fiscales applicables, en particulier en ce qui concerne la pertinence des hypothèses utilisées pour estimations réservoirs exploitables, coûts unitaires, durées d'exploitation, taux d'actualisation, et provisions éventuelles. Par ailleurs, l'audit doit détecter toute tentative de manipulation, qu'elle soit motivée par un avantage fiscal ou par une volonté de présentation financière embellie, notamment à travers des ajustements postérieurs à la capitalisation initiale. Cette vigilance s'appuie sur les exigences accrues des normes IFRS en matière de divulgation, renforcées récemment par l'intégration progressive des normes de durabilité promues par l'ISSB, qui intègrent les impacts environnementaux et sociaux dans l'évaluation des actifs <sup>5</sup> (EY) <sup>6</sup> (Deloitte).

Plus largement, la dimension fiscale de l'évaluation des actifs miniers ne se réduit pas à la simple déclaration de valeurs. Elle sert aussi à orienter les politiques publiques de taxation au Mali, qui tentent d'équilibrer la nécessité d'attirer les investissements miniers avec la juste compensation des richesses extraites. L'étude comparative des régimes fiscaux miniers en Afrique montre que le Mali, en dépit de ses règles relativement favorables, doit sans cesse améliorer la clarté normative pour éviter les ambiguïtés qui favorisent les optimisations fiscales excessives ou les contentieux coûteux pour l'administration <sup>8</sup> (B Laporte - B Laporte). L'évaluation fiable des actifs devient alors un pivot autour duquel s'articule la transparence fiscale, gage de bonne gouvernance et de redistribution équitable des ressources issues du secteur.

Enfin, la pertinence de l'évaluation des actifs miniers s'inscrit également dans une logique de durabilité à moyen et long terme. La prise en compte des coûts futurs liés à la remise en état, aux mesures de responsabilité sociale et aux conformités environnementales vient nécessairement modifier la rentabilité attendue et donc la valorisation comptable initiale. Par conséquent, la bonne appréciation de cette évaluation conditionne non seulement le respect des obligations fiscales, mais aussi la confiance des parties prenantes, incluant les collectivités locales, les États et les investisseurs. Cette exigence appelle à une étroite collaboration entre experts comptables, auditeurs fiscaux, ingénieurs miniers et juristes fiscaux afin de garantir que la valorisation des actifs reflète la réalité économique sous-jacente et les obligations sociales et environnementales inhérentes à l'exploitation minière au Mali <sup>1</sup> (Y KOUROUMA) <sup>4</sup> (VOLID).

Ainsi, l'évaluation des actifs miniers constitue un vecteur essentiel de l'audit fiscal au sein de MORILA.SA, en ce qu'elle garantit que les bases d'imposition soient établies sur des fondements solides, transparents et conformes aux normes IFRS et à la législation fiscale malienne. Ce contrôle rigoureux favorise une meilleure maîtrise des risques fiscaux tout en contribuant à une exploitation plus responsable et durable des ressources naturelles, cohérente avec les attentes contemporaines en matière de gestion environnementale et de gouvernance fiscale.

#### 6.3.4 Impact des changements de normes IFRS sur la fiscalité

Les récentes évolutions des normes IFRS, en particulier sous l'impulsion de l'International Financial Reporting Standards Foundation via l'International Sustainability Standards Board (ISSB), se traduisent par une

transformation substantielle des exigences comptables à l'égard du reporting, incluant des impacts directs et indirects sur la fiscalité des sociétés minières telles que MORILA.SA au Mali. En effet, l'intégration progressive des normes IFRS liées à la durabilité ne modifie pas uniquement la présentation financière ; elle influence également la base imposable et les modalités d'audit fiscal propres à ce secteur, à travers une redéfinition des informations à prendre en compte dans la détermination du résultat fiscal.

À la base, les normes IFRS ont toujours cherché à garantir une représentation fidèle et transparente des actifs et passifs, ce qui, dans le contexte minier, se traduit par une rigueur accrue dans l'évaluation des actifs miniers et des provisions associées aux obligations environnementales et sociales. Toutefois, la montée en puissance des normes de durabilité, telles que celles élaborées par l'ISSB, conduit désormais à une prise en compte systématique des impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la valorisation et la présentation des états financiers. Cette évolution renforce ainsi les critères d'évaluation déjà complexes et invite à une meilleure identification des passifs éventuels, notamment ceux liés aux coûts futurs de remise en état des sites miniers, susceptibles d'alourdir la charge fiscale future via la reconnaissance de provisions plus substantielles <sup>5</sup> (EY) <sup>6</sup> (Deloitte).

Par ailleurs, cette incorporation des normes IFRS durables a pour effet de transformer la nature même des dossiers d'audit fiscal. L'auditeur se voit désormais confier la mission de vérifier non seulement la conformité des méthodes d'évaluation classiques des actifs (comme celles conformes à la norme IFRS 6), mais aussi la pertinence, la cohérence et la transparence des informations relatives aux risques ESG et à leur traitement comptable. Il s'agit notamment d'assurer que les provisions pour risques environnementaux soient correctement quantifiées et que leur impact sur la base imposable soit clair, évitant ainsi tout litige ou contestation avec l'administration fiscale <sup>1</sup> (Y KOUROUMA) <sup>5</sup> (EY). Cette complexité additionnelle accentue les exigences en matière d'expertise multidisciplinaire, combinant fiscalité, comptabilité internationale et pratiques de développement durable.

L'incidence fiscale de ces changements normatifs se manifeste aussi concrètement par la modification des assiettes d'imposition et des règles de déductibilité. Le cadre fiscal malien, pour rester efficace et attractif, doit s'adapter à la réalité induite par ces exigences internationales. Par exemple, les provisions créées pour des obligations environnementales plus exactes peuvent conduire à une diminution temporaire de la base imposable, tandis qu'une meilleure valorisation des actifs peut influencer sur les amortissements déductibles. La subtilité repose sur le fait que ces mesures, bien que justifiées comptablement par les normes IFRS, peuvent être perçues par les autorités fiscales comme un champ propice aux optimisations agressives, nécessitant donc un contrôle renforcé <sup>2</sup> (UPUBU Foi) <sup>3</sup> (B Laporte - B Laporte).

Le rapport ITIE du Mali souligne l'importance de cette adéquation entre cadre normatif international et réglementation fiscale locale, insistant sur la nécessité d'une mise à jour régulière des textes à l'effet de clarifier les modalités de prise en compte de ces éléments nouveaux issus des normes IFRS <sup>2</sup> (UPUBU Foi). En parallèle, la montée en puissance des audits fiscaux portant sur la conformité technique et la sincérité des états financiers intègre désormais, à travers la révolution des normes durables, un regard élargi sur les questions de gouvernance et de responsabilité sociale, qui jouent un rôle non négligeable dans la définition de l'image financière globale de l'entreprise.

De manière plus stratégique, ces transformations des normes IFRS ouvrent des opportunités pour les sociétés minières comme MORILA.SA. La conformité aux normes durables peut renforcer la crédibilité auprès des investisseurs internationaux, accroître la transparence fiscale et environnementale, et ainsi faciliter l'accès à des financements responsables. Toutefois, l'adaptation aux nouvelles exigences implique des investissements en systèmes d'information, en formation professionnelle et en collaboration renforcée entre auditeurs fiscaux, experts comptables et spécialistes ESG, aspects souvent sous-estimés mais cruciaux pour éviter des risques fiscaux imprévus et garantir une gestion optimale du patrimoine minier <sup>5</sup> (EY) <sup>6</sup> (Deloitte).

Ainsi, l'impact des changements de normes IFRS dépasse la simple conformité comptable et s'inscrit dans une dynamique plus globale d'évolution du contrôle fiscal et de gouvernance des entreprises minières. Il invite à une lecture renouvelée des états financiers, où fiscalité, durabilité et transparence forment un triptyque indissociable, essentiel pour garantir la pérennité économique et sociale des projets miniers au Mali. Pour MORILA.SA, cela se traduit par une exigence renforcée de rigueur, d'anticipation et d'adaptation face à un environnement normatif en pleine mutation, tout en conservant l'objectif fondamental de maximisation des recettes fiscales pour l'État malien, dans un contexte où la justice fiscale et la soutenabilité environnementale deviennent des composantes clés de la politique minière nationale <sup>1</sup> (Y KOUROUMA) <sup>3</sup> (B Laporte - B Laporte) <sup>5</sup> (EY).

## 6.4 Identification des postes fiscaux à risque chez MORILA

### 6.4.1 Analyse des contrats de vente et de marge

L'analyse des contrats de vente et de marge au sein de MORILA.SA s'inscrit comme un exercice central dans l'identification des postes fiscaux à risque, particulièrement dans un contexte où les évolutions normatives internationales, telles que les IFRS et leurs exigences accrues en matière de transparence et de durabilité, modifient substantiellement la lecture des opérations financières de la société. Contrairement à une simple revue contractuelle classique, cet examen doit prendre en compte la complexité intrinsèque des modalités de commercialisation de l'or, un produit soumis à des fluctuations importantes du marché international et qui constitue la principale source de revenus pour MORILA.

La structure des contrats de vente dans le secteur minier, et plus spécifiquement pour MORILA.SA, comporte des éléments susceptibles d'engendrer des risques fiscaux, notamment au niveau de la reconnaissance des revenus et de la déclaration des marges. Les contrats présentent souvent des clauses spécifiques liées aux mécanismes de fixation des prix, aux ajustements post-livraison, aux pénalités éventuelles ou encore aux commissions de commercialisation. Ces dispositions, lorsqu'elles ne sont pas parfaitement transparentes ou documentées, peuvent engendrer des écarts entre la valeur historique communiquée dans les états financiers et la base imposable réellement constituée, source d'incertitudes fiscales. En effet, la volatilité des cours de l'or et la présence d'intermédiaires dans la chaîne de commercialisation accroissent l'opacité possible autour de l'évaluation des revenus, exposant ainsi l'entreprise à des redressements lors des audits fiscaux <sup>1</sup> (N Traoré).

Par ailleurs, la marge dégagée sur la vente de l'or, qui représente la différence entre le prix de vente et le coût de production, est un indicateur clé de la rentabilité taxable pour MORILA. L'analyse attentive des modalités de calcul des coûts intégrés dans la détermination de cette marge s'avère indispensable. Il est fréquent que certains coûts, notamment ceux relatifs aux provisions pour risques environnementaux ou sociaux, soient sujets à interprétation quant à leur imputabilité en charges déductibles au niveau fiscal. La prise en compte erronée ou biaisée de ces coûts peut entraîner une sous-estimation du résultat fiscal ou au contraire la réintégration par l'administration fiscale, provoquant ainsi un risque de redressement substantiel. Cette dimension illustre la convergence des normes IFRS et la fiscalité, car les provisions pour obligations futures intégrées dans les coûts sont désormais encadrées de manière plus stricte par les normes comptables internationales, ce qui complique la gestion fiscale de ces postes <sup>2</sup> (G Belem) <sup>3</sup> (Burkina24.com).

L'un des enjeux majeurs réside également dans la conformité des transactions aux principes de pleine concurrence, concept fondamental en matière de fiscalité internationale et locale. Les contrats de vente doivent démontrer que les prix pratiqués correspondent à ceux auxquels auraient transigé des entités indépendantes dans des conditions comparables. Une défaillance sur ce point peut conduire à des ajustements fiscaux, en particulier dans un secteur comme celui des mines où la maîtrise des prix a un impact direct sur la base imposable et les revenus déclarés. En ce sens, la comparaison des contrats de MORILA avec les pratiques sectorielles au Mali et dans les pays limitrophes devient un paramètre d'évaluation essentiel pour les auditeurs fiscaux <sup>3</sup> (UPUBU Foi).

D'un point de vue procédural, l'examen des documents contractuels doit être accompagné d'une analyse détaillée des flux financiers afférents, incluant les modalités de paiement, la répartition des frais de transport ou d'assurance, ainsi que la gestion des éventuelles remises ou rétrocommissions. Ces éléments, souvent disséminés dans des annexes ou des accords auxiliaires, peuvent masquer des risques potentiels si leur fiscalisation n'est pas clarifiée. À titre illustratif, les audits réalisés dans la région ont révélé que la dissociation entre les contrats principaux de vente et les accords annexes traitant des services connexes peut aboutir à une double imputation ou à l'exclusion non justifiée de certains montants de la base imposable, affectant ainsi la sincérité fiscale <sup>2</sup> (G Belem) <sup>4</sup> (EY).

Enfin, au-delà de la sphère interne à MORILA, la coopération avec l'administration fiscale malienne et les audits externes joue un rôle déterminant pour sécuriser la qualification et la valorisation des revenus tirés des contrats de vente. Le rapport de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) souligne que les audits indépendants, souvent réalisés à l'initiative des États ou des bailleurs de fonds, tant au Mali qu'ailleurs en Afrique, permettent d'identifier des discordances et des insuffisances dans le traitement fiscal des ventes d'or <sup>3</sup> (UPUBU Foi). Toutefois, la faiblesse des capacités locales de contrôle, couplée à la complexité contractuelle, limite parfois la portée de ces audits, ce qui accentue l'importance d'une rigueur accrue dans la négociation et la formalisation des contrats par MORILA.

En synthèse, l'analyse des contrats de vente et de marge pour MORILA.SA révèle une pluralité de risques fiscaux associés à la volatilité des prix internationaux, à la complexité des coûts intégrés et aux exigences de conformité

internationale en matière de prix de transfert et de transparence. Dans un contexte marqué par l'évolution des normes comptables et fiscales, cette analyse doit se faire dans une approche multidimensionnelle, combinant la compréhension juridique des clauses contractuelles, la maîtrise comptable des impacts sur le résultat fiscal, et une expertise fiscale pointue afin de prévenir les risques de contentieux tout en optimisant la gestion fiscale de la société. Cette démarche s'inscrit ainsi dans la continuité des transformations normatives évoquées précédemment, soulignant la nécessité pour MORILA de consolider ses pratiques pour aligner pleinement ses opérations commerciales et fiscales avec les meilleures standards internationaux <sup>1</sup> (N Traoré)<sup>2</sup> (G Belem)<sup>3</sup> (UPUBU Foi)<sup>5</sup> (Burkina24.com).

#### 6.4.2 Risques liés aux taux de transfert intra-groupe

Les risques liés aux taux de transfert intra-groupe constituent un défi majeur dans l'analyse des postes fiscaux à risque chez MORILA.SA, en raison de la nature spécifique des relations économiques entretenues avec les entités affiliées dans le cadre de ses activités minières. Au-delà des problématiques identifiées dans les contrats de vente et les marges, les opérations intra-groupe introduisent une complexité supplémentaire qui exacerbe l'exposition aux risques fiscaux, particulièrement dans un contexte où la réglementation malienne s'inscrit progressivement dans le sillage des normes internationales en matière de prix de transfert.

La fixation des taux de transfert interne, c'est-à-dire les prix appliqués aux échanges de biens, services ou actifs immatériels entre filiales ou entités d'un même groupe, est intrinsèquement sujette à un risque élevé de manipulation. Ce risque découle du fait que ces transactions ne sont pas conclues dans le cadre d'un marché concurrentiel traditionnel, mais sont souvent déterminées unilatéralement par la maison mère ou une autre entité dominante, ce qui peut avoir pour effet de transférer de manière artificielle la base imposable d'un pays à un autre. Pour MORILA, société engagée dans une filière aussi stratégique que l'exploitation aurifère, ce mécanisme recèle plusieurs implications cruciales. En premier lieu, les facturations intra-groupe, qu'il s'agisse de prestations de gestion, de royalties, ou de ventes de matières premières intermédiaires, doivent respecter le principe de pleine concurrence (« arm's length principle »). Or, il arrive fréquemment que les prix internalisés dans ces opérations ne correspondent pas à ceux qu'appliqueraient des parties indépendantes opérant dans des conditions comparables, entraînant ainsi une sous-évaluation ou une surévaluation des revenus fiscaux dans la juridiction malienne <sup>3</sup> (UPUBU Foi).

L'application inadéquate des taux de transfert peut engendrer des distorsions importantes dans la déclaration des résultats fiscaux de MORILA. Par exemple, une majoration excessive des coûts imputés par une entité malienne au titre de services ou de fournitures provenant d'une filiale étrangère peut conduire à une minoration artificielle du résultat imposable au Mali, réduisant ainsi le montant de l'impôt dû dans un pays qui compte sur les recettes minières pour financer son développement socio-économique. Cette problématique est accentuée dans le secteur minier en raison des marges parfois étroites liées à la variation des prix de l'or et des investissements lourds engagés dans les phases d'exploration, de développement et de production. Par conséquent, le moindre désajustement dans la valorisation des transactions intra-groupe peut déstabiliser l'équilibre fiscal entre les entités du groupe et susciter des contentieux avec l'administration fiscale nationale, qui reste attentive à la protection de la ressource fiscale issue de cette industrie stratégique <sup>1</sup> (N Traoré)<sup>2</sup> (G Belem).

Dans un cadre réglementaire encore renouvelé au Mali, les contrôles des taux de transfert sont souvent limités par des capacités techniques relativement faibles des administrations fiscales, ce qui constitue une vulnérabilité exploitable par les groupes internationaux. Cette réalité est toutefois atténuée grâce à des initiatives régionales et internationales visant à renforcer les compétences des agents en charge de la fiscalité des industries extractives. Ainsi, les formations et échanges entre cadres fiscaux au sein de la CEDEAO contribuent à une meilleure appréhension des risques liés aux prix de transfert, en promouvant une application rigoureuse des principes de transparence et de documentation des transactions intra-groupes <sup>6</sup> (Togo First). Néanmoins, dans le cas précis de MORILA, l'absence fréquente d'une documentation complète et actualisée des taux appliqués au sein du groupe peut limiter l'efficacité des audits fiscaux et compromettre la robustesse des arguments en défense lors d'éventuels redressements.

Pour répondre à ces enjeux, une analyse rigoureuse des contrats et accords intra-groupe s'avère indispensable, notamment en ce qui concerne la méthodologie utilisée pour la fixation des prix de transfert. Cette analyse doit examiner la justification économique des prix retenus, en s'appuyant sur des comparables de marché ou des études sectorielles pertinentes qui permettent d'assurer la cohérence avec les pratiques internationales. De plus, la transparence dans la répartition des coûts partagés, des frais de management ou des charges de financement entre

les entités est une condition sine qua non pour prévenir les ajustements fiscaux adverses. La mise en œuvre de politiques internes claires et appuyées par des audits externes indépendants, conformément aux exigences de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives, constitue un levier fondamental pour réduire la vulnérabilité aux risques liés aux prix de transfert chez MORILA **3 (UPUBU Foi)**.

Au final, l'encadrement des taux de transfert intra-groupe chez MORILA ne peut être dissocié de la problématique plus large de la gouvernance fiscale et de la responsabilité sociale de l'entreprise dans un secteur à forte sensibilité économique et sociale au Mali. Une gestion adéquate de ce volet assure non seulement la conformité réglementaire et la meilleure allocation des ressources fiscales, mais renforce également la confiance des parties prenantes, notamment les autorités publiques et les collectivités locales affectées par l'exploitation minière **1 (N Traoré)**. Dans ce contexte, l'intégration d'une politique de prix de transfert alignée sur les standards internationaux, accompagnée d'une documentation rigoureuse et transparente, devient un impératif non seulement pour limiter les risques fiscaux mais aussi pour optimiser la contribution de MORILA au développement durable du Mali.

#### **6.4.3 Opérations de prospection et traitement fiscal**

Les opérations de prospection, en tant que première étape cruciale dans le cycle d'exploitation minière, engendrent des implications fiscales complexes pour une société comme MORILA.SA. Ce stade, qui précède l'exploitation commerciale, requiert d'importants investissements souvent caractérisés par une incertitude élevée quant à la rentabilité future, ce qui influence directement le traitement fiscal applicable. En effet, la prospection minière mobilise des ressources financières considérables, notamment en études géologiques, en travaux de terrain, et en analyses techniques, sans qu'aucun revenu tangible ne soit généré dans l'immédiat. Cette situation crée une tension fiscale spécifique sur la reconnaissance, la déductibilité et la capitalisation des dépenses engagées, éléments délicats à analyser lors d'un audit fiscal approfondi.

Le cadre fiscal malien prévoit généralement la possibilité d'imputer les charges liées aux opérations de prospection sur les résultats imposables, mais la qualité et la qualification de ces dépenses suscitent souvent des controverses. D'un côté, il est nécessaire d'inciter les entreprises à investir dans la recherche minière, ce qui justifie l'octroi d'avantages fiscaux, notamment la déduction accélérée des coûts de prospection ou l'exonération temporaire d'impôts sur certaines périodes. D'un autre côté, l'administration fiscale se doit d'éviter que ces mécanismes ne soient utilisés pour gonfler artificiellement les charges et ainsi réduire indûment la base imposable. Dans le cas de MORILA, où les filiales détiennent souvent des contrats complexes impliquant des partenaires locaux et étrangers, la définition claire et précise des dépenses effectivement liées à la prospection est essentielle pour circonscrire les risques fiscaux associés à cette étape **1 (N Traoré)**.

La nature internationale et multi-acteurs des opérations de prospection complique également le traitement fiscal. En effet, MORILA est souvent amenée à contractualiser avec des sociétés prestataires externes ou des filiales étrangères qui fournissent des services spécialisés. Ces relations font apparaître des flux financiers transfrontaliers qu'il faut examiner attentivement au regard des conventions fiscales bilatérales et des règles de prix de transfert déjà évoquées précédemment. La rigueur dans la démonstration des coûts réellement engagés est d'autant plus importante pour justifier la déduction de ces charges, en évitant que l'entreprise ne soit tentée de surévaluer la valeur des services intra-groupe liés à la prospection. Par ailleurs, l'absence fréquente au Mali de contrôles exhaustifs sur l'intégrité des données relatives aux coûts de prospection conduit à une marge de manœuvre pour toute forme de manipulation discrétionnaire, qui expose MORILA à des redressements fiscaux **3 (UPUBU Foi)**.

Au-delà de l'imputation des dépenses, l'administration fiscale s'intéresse aussi à la qualification même des opérations. La frontière entre prospection, exploration et développement est souvent floue, et cette distinction a une incidence directe sur les avantages fiscaux applicables et sur la nature des charges à comptabiliser. Par exemple, des dépenses classées indûment en phase de prospection peuvent être remises en cause si elles relèvent plutôt de travaux préparatoires liés à l'exploitation commerciale ou à la mise en valeur. Une telle reclassification entraînerait une modification du traitement fiscal, ce qui augmenterait la charge fiscale nette supportée par MORILA. Cette problématique souligne l'importance d'une documentation rigoureuse et d'une traçabilité claire des activités de prospection, pour sécuriser le traitement fiscal et éviter les litiges ultérieurs avec l'administration malienne **2 (G Belem)**.

Enfin, les enjeux environnementaux intrinsèquement liés aux opérations de prospection introduisent une dimension additionnelle dans les audits fiscaux. En effet, compte tenu de la sensibilité écologique des sites miniers au Mali, notamment dans des zones comme celles concernées par MORILA, la réglementation impose de plus en plus des normes environnementales strictes, assorties de sanctions pécuniaires ou de coûts additionnels. Ces

charges spécifiques doivent être prises en compte dans l'évaluation fiscale globale. S'assurer que ces coûts environnementaux soient effectivement reportés et traités correctement dans la comptabilité fiscale de MORILA est un volet essentiel de la diligence fiscale, car il participe à la conformité légale tout en renforçant la légitimité sociale de la société dans ses relations avec les communautés locales <sup>2</sup> (G Belem).

Dans la continuité des risques identifiés liés aux prix de transfert intra-groupe, le traitement fiscal des opérations de prospection représente une autre source de vulnérabilité au sein de MORILA. La nature incertaine des coûts, la pluralité des parties prenantes, les limites organisationnelles locales en matière de contrôle fiscal et les exigences environnementales forment un ensemble complexe qui nécessite une analyse exhaustive et spécialisée lors des audits fiscaux. La mise en place d'une gouvernance fiscale robuste, incluant des contrôles internes précis sur la répartition des coûts de prospection et une documentation complète, apparaît ainsi comme un levier indispensable pour limiter les risques d'ajustement fiscal portant atteinte à la viabilité économique de MORILA et à la souveraineté fiscale du Mali <sup>3</sup> (UPUBU Foi) <sup>4</sup> (Togo First).

#### 6.4.4 Amortissements et valorisation des immobilisations

L'analyse des amortissements et de la valorisation des immobilisations revêt une importance primordiale dans la détection des postes fiscaux à risque chez MORILA.SA. En effet, l'exploitation minière implique, par nature, des investissements immenses dans des actifs corporels et incorporels dont la gestion comptable et fiscale conditionne non seulement le niveau d'imposition, mais aussi la capacité effective de l'entreprise à optimiser sa trésorerie et ses résultats fiscaux. Cette double dimension économique et fiscale rend indispensable une étude rigoureuse lors de l'audit, afin de cerner les pratiques susceptibles de générer des écarts, voire des fraudes.

Dans un premier temps, il convient de souligner que les immobilisations dans le secteur minier ne se limitent pas aux seuls équipements matériels (installations, machines, véhicules), mais englobent également les coûts capitalisés liés aux phases préalables, notamment la prospection et le développement, qui doivent être activés sur le bilan conformément aux normes comptables locales et internationales. La valorisation de ces actifs est souvent complexe, notamment en raison de la durée d'utilisation longue et incertaine des installations minières, ainsi que des possibles changements réglementaires ou environnementaux pouvant affecter la valeur d'usage. Dès lors, la question de l'amortissement apparaît centrale.

L'amortissement fiscal des immobilisations consiste à étaler le coût d'acquisition ou de production de ces biens sur une durée déterminée, en fonction de leur durée d'utilisation estimée. Cependant, la définition de cette durée amortissable soulève régulièrement des tensions, notamment dans un contexte minier où les gisements ont une vie productive limitée mais souvent difficile à évaluer précisément dès la mise en service. MORILA peut, par exemple, être tentée d'allonger de manière excessive la durée d'amortissement pour réduire les charges comptables et augmenter artificiellement le résultat imposable, ou au contraire d'adopter des durées trop courtes pour accélérer la déduction fiscale et alléger l'imposition à court terme. Chacune de ces pratiques comporte des risques. Une durée non conforme aux prescriptions fiscales ou aux bonnes pratiques comptables peut faire l'objet d'un redressement, comme cela a pu être observé dans d'autres pays africains où les autorités fiscales, à l'instar du Burkina Faso, ont révélé des failles similaires dans la gestion des amortissements des revenus miniers <sup>5</sup> (Burkina24.com).

Outre la durée, le mode d'amortissement retenu (linéaire, dégressif, variable) peut également impacter substantiellement le calcul des charges déductibles. Par exemple, l'usage d'un amortissement accéléré ou exceptionnel, prévu par certains régimes fiscaux pour favoriser les investissements dans le secteur minier, nécessite une justification solide étayée par des documents techniques et économiques. À défaut, cette pratique peut être remise en cause au cours de l'audit et déboucher sur un redressement fiscal. Par ailleurs, l'absence de synthèse claire et transparente dans la comptabilisation des amortissements complique le travail de vérification et d'évaluation des risques pour l'administration fiscale, d'autant plus dans un contexte où la traçabilité des flux financiers est déjà fragile, comme souligné lors de l'analyse des opérations de prospection <sup>1</sup> (N Traoré) <sup>6</sup> (UPUBU Foi).

La valorisation des immobilisations, notamment incorporelles telles que les droits d'exploitation ou les licences minières, mérite une attention particulière. La valorisation excessive ou artificiellement minimisée de ces éléments peut avoir pour but soit de gonfler les amortissements et diminuer la base imposable, soit à l'opposé de majorer les actifs pour renforcer le bilan et influencer les conditions d'emprunt ou d'investissement. Une telle manipulation impacte directement la transparence fiscale et la sincérité des états financiers, ce qui est particulièrement surveillé dans les audits fiscaux, notamment grâce aux standards internationaux appliqués dans le secteur extractif. Le rôle

des normes comptables internationales et des recommandations telles que celles émises par l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) vise précisément à réduire ces risques par une meilleure harmonisation et transparence des données financières <sup>5</sup> (UPUBU Foi).

Par ailleurs, la question des réévaluations possibles des immobilisations intervient également dans cette problématique. En contexte minier, les revalorisations des équipements ou terrains peuvent survenir suite à des expertises ou modifications dans les techniques d'extraction ou à l'apparition de nouvelles ressources exploitables. Ces mouvements doivent pouvoir être justifiés rigoureusement, car ils modifient la base amortissable et, donc, la charge fiscale ultérieure. Une évaluation erronée ou non homologuée peut alors conduire à une remise en cause lors de l'audit, ceci constituant un risque fiscal majeur pour MORILA.

Enfin, l'environnement fiscal malien, bien qu'encourageant l'investissement dans le secteur minier via des régimes spécifiques, demeure rigoureux sur le contrôle des immobilisations. L'existence d'un écart entre les règles fiscales formelles et la pratique comptable réelle expose MORILA à des ajustements significatifs. Ce constat rejoint les constats effectués dans d'autres pays de la sous-région, où la faiblesse des contrôles internes conjuguée à un manque d'expertise technique sur les évaluations des actifs miniers engendre des risques d'érosion des recettes fiscales nationales <sup>5</sup> (Burkina24.com) <sup>6</sup> (Togo First). En ce sens, la collaboration étroite entre l'administration fiscale, les auditeurs externes et l'entreprise, à travers notamment des audits fiscaux spécialisés, apparaît comme la clé pour circonscrire ces risques liés aux amortissements et à la valorisation des immobilisations.

En somme, la qualité de la gestion comptable et fiscale des immobilisations, ainsi que la rigueur dans l'application des règles d'amortissement, sont au cœur du contrôle fiscal chez MORILA. La complexité inhérente à la nature des actifs miniers, la difficulté d'évaluation et les stratégies possibles de manipulation des valeurs justifient pleinement l'attention soutenue portée lors des audits fiscaux. L'enjeu est d'autant plus crucial que ces postes influent non seulement sur la charge fiscale immédiate, mais conditionnent aussi la pérennité des investissements et la crédibilité financière de l'entreprise au Mali, dans un contexte où la transparence financière est indispensable pour préserver l'équilibre entre attractivité économique et souveraineté fiscale nationale <sup>1</sup> (N Traoré) <sup>2</sup> (G Belem) <sup>3</sup> (UPUBU Foi).

## **6.5 Méthodes d'évaluation des passifs fiscaux latents**

### **6.5.1 Modélisation des obligations fiscales futures**

La modélisation des obligations fiscales futures s'impose comme une étape cruciale dans l'évaluation rigoureuse des passifs fiscaux latents chez MORILA.SA, particulièrement à la lumière des enjeux soulevés précédemment par la gestion complexe des amortissements et de la valorisation des immobilisations. Cette phase implique de traduire, par des méthodes quantitatives et prospectives, les hypothèses économiques, comptables et fiscales en prévisions fiables des charges fiscales à venir. Ainsi, elle ne se limite pas à une simple extension du calcul des impôts courants, mais constitue un véritable exercice d'anticipation des flux fiscaux, indispensable à la prise de décisions stratégiques conformes au cadre réglementaire malien et aux bonnes pratiques internationales.

La première exigence de cette modélisation réside dans la compréhension dynamique des facteurs influençant les obligations fiscales futures. Le secteur minier, soumis à une forte variabilité des rendements, des prix des matières premières, ainsi que des normes fiscales et environnementales, nécessite une prise en compte intégrée de ces paramètres. Par exemple, les éventuelles réformes réglementaires destinées à renforcer la souveraineté fiscale, comme celles récemment adoptées au Mali en 2023, peuvent modifier substantiellement le profil des obligations fiscales en introduisant des nouveaux mécanismes de taxation ou des ajustements des bases imposables <sup>6</sup> (Jeune Afrique). À ce titre, la modélisation doit intégrer des scénarios alternatifs permettant d'évaluer les impacts de telles évolutions législatives, conformément aux principes de prudence et de prospective adoptés dans les audits fiscaux.

Une méthode couramment mobilisée dans ce contexte repose sur la projection des résultats fiscaux en s'appuyant sur la relation entre le résultat comptable et le résultat fiscal, ce dernier étant souvent affecté par des ajustements spécifiques liés aux amortissements, provisions, et autres réintégrations ou déductions fiscales. L'audit fiscal joue ici un rôle central pour valider ces ajustements, garantissant ainsi que la modélisation ne repose pas sur des bases erronées ou biaisées pouvant masquer des risques latents <sup>2</sup> (C GHELLAL) <sup>3</sup> (T Challal). Par conséquent, la compréhension du mécanisme du passage du résultat comptable au résultat fiscal est une étape préalable indispensable, conditionnant la construction même du modèle d'obligations fiscales futur.

Par ailleurs, la nature des immobilisations dans le secteur minier, avec leurs durées d'usage incertaines et les possibles réévaluations des actifs, influence directement la temporalité des charges fiscales projetées. Une

amortissement excessivement long ou une réévaluation non conforme peuvent différer ou gonfler artificiellement ces obligations, modifiant la charge fiscale future potentielle. La modélisation doit donc incorporer ces éléments avec précision, en intégrant des paramètres flexibles qui reflètent les différents scénarios d'amortissement et d'évaluation, selon les normes en vigueur et les observations issues des audits internes ou externes <sup>1</sup> (A Readhead)<sup>3</sup> (T Challal).

Par ailleurs, la complexité des impôts spécifiques au secteur minier, comme la taxe sur le chiffre d'affaires dédiée au développement des infrastructures publiques, ajoute une couche supplémentaire à la modélisation. En effet, ces taxes indirectes, bien que moins visibles que l'impôt sur les bénéfices, représentent un coût fiscal significatif que MORILA.SA doit anticiper dans le calcul des passifs futurs <sup>1</sup> (A Readhead). Ce type de fiscalité partagée requiert une projection fine des niveaux d'activité, qui conditionnent l'assiette taxable, mais également une compréhension approfondie des obligations contractuelles et réglementaires imposées par l'État malien, liées à la contribution des sociétés minières au développement local.

L'intégration d'une dimension qualitative, liée aux risques fiscaux inhérents à certaines pratiques ou potentielles discordances dans la comptabilisation, vient affiner cette modélisation. Par exemple, la persistance de litiges fiscaux ou de contrôles pouvant aboutir à des redressements importants, comme illustré par la récente arrestation de dirigeants d'entreprises minières au Mali pour non-paiement d'impôts, souligne l'importance de prévoir une provision pour risques fiscaux dans la modélisation des passifs futurs <sup>4</sup> (CADTM). Ces éléments doivent être systématiquement pris en compte par les auditeurs fiscaux afin d'assurer que la modélisation reflète la réalité juridique et financière complète.

Enfin, la modélisation doit s'appuyer sur des outils analytiques adaptés, combinant des approches quantitatives traditionnelles telles que les flux de trésorerie actualisés avec des méthodes probabilistes ou à base de scénarios. Cela permet de mesurer l'incertitude liée aux variables clés (prix de l'or, taux de change, évolution législative) et d'estimer une fourchette réaliste des obligations fiscales futures. Les audits fiscaux spécialisés apportent ici une plus-value technique majeure en validant la robustesse des hypothèses retenues et en vérifiant la cohérence des données historiques utilisées pour calibrer ces modèles <sup>2</sup> (C GHELLAL)<sup>5</sup> (T Challal).

À travers cette modélisation, l'audit fiscal dépasse son rôle traditionnel de contrôle ex-post pour devenir un outil de gestion proactive des risques fiscaux, essentiel pour une entreprise minière telle que MORILA.SA. Cette capacité à anticiper, ajuster et optimiser ses obligations fiscales futures dans un environnement fiscal complexe et en évolution rapide constitue un levier stratégique non seulement pour la conformité, mais aussi pour la pérennité financière et l'optimisation de la trésorerie de l'entreprise. À ce titre, la modélisation des passifs fiscaux futurs s'inscrit pleinement dans la démarche globale d'amélioration de la gestion fiscale, déjà engagée à travers l'analyse de la valorisation des immobilisations et des pratiques d'amortissement. Elle confirme également l'importance d'une collaboration étroite entre les experts-comptables, auditeurs fiscaux et autorités compétentes dans la construction d'une transparence fiscale susceptible de renforcer le développement durable du secteur minier au Mali <sup>5</sup> (Dabafinance)<sup>6</sup> (Jeune Afrique).

### 6.5.2 Prises en compte des redressements anticipés

La prise en compte des redressements anticipés constitue une dimension essentielle dans l'évaluation des passifs fiscaux latents au sein de MORILA.SA, surtout dans un contexte minier éprouvé par des contrôles fiscaux fréquents et une vigilance accrue des autorités maliennes. Ces redressements fiscaux ne se limitent pas à une simple hypothèse comptable mais traduisent une éventualité juridique fondée sur des constats probables ou des contentieux en cours, dont la matérialisation future impactera directement la charge fiscale de l'entreprise.

Il convient d'abord de souligner que les redressements anticipés représentent une provision prudente pour des obligations fiscales non encore cristallisées mais dont la probabilité de survenance est suffisamment élevée pour justifier leur intégration dans la modélisation des passifs. Cette exigence de reconnaissance anticipée s'appuie sur le principe comptable de prudence, mais également sur une lecture rigoureuse des résultats des audits fiscaux qui permettent de détecter des anomalies dans les déclarations, les provisions insuffisantes, ou des interprétations fiscales douteuses susceptibles de donner lieu à une rectification par l'administration <sup>2</sup> (C GHELLAL)<sup>3</sup> (T Challal). Ainsi, la capacité à identifier ces potentielles corrections avant que le redressement ne soit officiellement prononcé procure à la direction financière une meilleure visibilité sur la gestion des risques fiscaux et évite l'effet de surprise qui pourrait déstabiliser la trésorerie ou la rentabilité de MORILA.SA.

Dès lors, une méthodologie fiable pour intégrer ces redressements anticipés passe par une analyse minutieuse des rapports d'audit fiscal, qui documentent non seulement les incohérences passées, mais évaluent également la

robustesse des positions fiscales de l'entreprise face aux évolutions réglementaires, notamment les récentes réformes en matière de souveraineté fiscale malienne **6 (Jeune Afrique)**. En tenant compte des enjeux de souveraineté, il s'avère particulièrement pertinent d'établir une cartographie détaillée des risques, en distinguant les redressements potentiels liés aux bases d'imposition, aux taux appliqués, ou aux modalités spécifiques comme la taxe sur le chiffre d'affaires consacrée aux infrastructures publiques **1 (A Readhead)**. Cette identification préalable améliore la précision des modèles prospectifs en incorporant un risque fiscal quantifié qui sera traduit en provisions adéquates.

Par ailleurs, l'impact des redressements anticipés s'exprime à travers leur influence structurante sur le passage du résultat comptable au résultat fiscal, processus clé pour l'élaboration des projections fiscales. Comme l'indiquent les travaux sur le rôle de l'audit fiscal dans la clarification des ajustements entre ces deux résultats, les redressements envisagés provoquent souvent des corrections portant sur des réintégrations majeures ou la neutralisation de charges injustifiées aux yeux de l'administration fiscale **2 (C GHELLAL)**. Cette dynamique nécessite que les modèles d'évaluation des passifs latents n'omettent pas d'intégrer les risques spécifiques aux ajustements contestables, renforçant ainsi la pertinence de la provision pour redressement dans le bilan fiscal.

L'expérience malienne récente illustre l'importance stratégique de cette prise en compte : les arrestations de dirigeants d'entreprises minières pour non-paiement d'impôts soulignent une politique plus ferme orientée vers la récupération des sommes dues, où l'administration fiscale ne se contente plus d'attendre la déclaration spontanée mais anticipe les redressements au moyen d'audits approfondis et de contrôles ciblés **4 (CADTM)**. Ce contexte incite MORILA.SA à adopter une posture proactive en consolidant ses modèles fiscaux avec des scénarios de redressements plausibles, en quantifiant leurs impacts et en les inscrivant explicitement dans la comptabilité. Cela contribue aussi à préserver la crédibilité de l'entreprise auprès des partenaires financiers et des autorités, en démontrant une gestion transparente et responsable des risques fiscaux.

À l'échelle opérationnelle, la provision pour redressements anticipés doit être révisée périodiquement, à la lumière des nouveaux éléments d'audit, des décisions jurisprudentielles et des évolutions du cadre réglementaire. Cette vigilance permanente est indispensable pour refléter au plus près la réalité juridique et limiter la sous-estimation des obligations fiscales latentes. L'intégration dans les systèmes d'information fiscale d'indicateurs précurseurs issus de l'audit tels que les écarts entre déclarations et données comptables, ou les analyses sectorielles propres au secteur minier facilite ce suivi rigoureux. Par ailleurs, elle optimise la communication interne entre les services comptables, juridiques et d'audit, garantissant une anticipation collective et coordonnée face aux risques identifiés **3 (T Challal)**.

Enfin, la bonne gestion des redressements anticipés s'inscrit dans une logique plus large d'amélioration continue de la gouvernance fiscale au sein de MORILA.SA. En considérant ces redressements non comme de simples charges potentielles mais comme des leviers d'amélioration des processus comptables et fiscaux, l'entreprise peut ajuster ses pratiques pour réduire la probabilité même de redressements futurs, répondant ainsi aux ambitions nationales de souveraineté fiscale et de développement durable. Ce renforcement est d'autant plus crucial qu'il est fondé sur une modélisation prospective qui combine expertise fiscale et audit indépendant, offrant une base solide pour la prise de décisions stratégiques éclairées, compatibles avec les exigences du code minier révisé et les attentes des autorités maliennes **5 (Dabafinance) 6 (Jeune Afrique)**.

En intégrant pleinement les redressements anticipés dans ses méthodes d'évaluation des passifs fiscaux latents, MORILA.SA démontre une maîtrise avancée de ses risques fiscaux, essentielle à sa résilience financière dans un environnement marqué par une régulation accrue et une pression fiscale renforcée. Cette approche proactive renforce la crédibilité de l'audit fiscal comme outil de pilotage stratégique au-delà de sa fonction traditionnelle de conformité, transformant les incertitudes fiscales en éléments maîtrisés dans la gestion globale de l'entreprise minière.

### 6.5.3 Calcul des provisions pour litiges fiscaux

Le calcul des provisions pour litiges fiscaux constitue une étape cruciale dans l'évaluation rigoureuse des passifs fiscaux latents chez MORILA.SA, particulièrement dans le contexte d'une industrie minière assortie de risques accrus liés aux contrôles fiscaux et aux redressements anticipés. Ces provisions ne peuvent être conçues comme de simples écritures comptables passives ; elles doivent être le reflet d'une analyse approfondie et nuancée des controverses fiscales potentielles ou avérées, dont la résolution future engendrera des sorties de fonds effectives. La première règle d'or dans ce calcul repose sur une appréciation objective de la probabilité de survenance des litiges. Il s'agit, en pratique, de distinguer entre les risques potentiels, qui restent hypothétiques, et ceux où la

matérialisation d'une obligation est jugée probable ou certain, conformément aux normes comptables et fiscales internationales. Cette évaluation doit s'appuyer sur les données issues des audits fiscaux, des jurisprudences en vigueur, ainsi que sur la nature et l'intensité des relations entre MORILA.SA et les instances fiscales maliennes, lesquelles ont récemment montré une fermeté inédite dans la gestion des impayés et des redressements <sup>4</sup> (CADTM). La prise en compte de ces facteurs garantit une estimation prudente mais réaliste, évitant tant la sous-provision, source de risques financiers occultés, que la surprovision, qui pénaliserait la rentabilité et fausserait la perception des investisseurs.

Par ailleurs, la détermination de l'assiette de la provision pour litiges fiscaux est intimement liée à la nature des contentieux et à leur stade d'avancement. Par exemple, les litiges liés à l'interprétation des bases imposables, aux taux d'imposition appliqués, ou encore à des taxes spécifiques instaurées dans le sillage des politiques minières souveraines comme la taxe sur le chiffre d'affaires dédiée au développement des infrastructures publiques nécessitent une quantification distincte et segmentée, selon le degré de contestation et d'exposition financière <sup>1</sup> (A Readhead)<sup>6</sup> (Jeune Afrique). Cette granularité est essentielle pour fine-tuner l'évaluation des passifs latents, en intégrant à la fois les montants contestés, les intérêts et pénalités éventuelles, ainsi que la probabilité de succès ou d'échec dans les recours engagés.

La méthodologie adoptée par l'audit fiscal offre un cadre structurant pour ce calcul. L'analyse des rapports d'audit permet non seulement d'identifier les anomalies susceptibles d'entraîner des redressements mais aussi d'évaluer la qualité des arguments juridiques opposables par MORILA.SA, et donc la force relative de ses positions fiscales <sup>2</sup> (C GHELLAL)<sup>3</sup> (T Challal). L'objectif est double : d'une part, fournir une base documentaire factuelle justifiant le montant de la provision inscrite en comptabilité, et d'autre part, orienter la stratégie fiscale et contentieuse de l'entreprise. Dans cet esprit, la provision doit être revue en continu à l'aune des nouvelles données produites par les contrôles, les décisions judiciaires, ou encore les changements réglementaires qui peuvent modifier substantiellement les perspectives de règlement des litiges.

Dans le cas particulier de MORILA.SA, la volatilité du contexte minier malien accentue la complexité du processus. La récente arrestation de dirigeants pour défaut de paiement fiscal témoigne de l'accroissement de la pression des autorités maliennes sur les entreprises du secteur, une tendance à prendre en compte dans la révision des provisions pour litiges qui doivent refléter un risque désormais plus élevé et des sanctions plus sévères <sup>4</sup> (CADTM). En conséquence, les provisions doivent intégrer non seulement les ajustements financiers directs, mais également des éléments qualitatifs tels que la probabilité d'action judiciaire ou administrative et les conséquences indirectes sur la réputation et la gouvernance de l'entreprise.

Enfin, sur un plan plus stratégique, le calcul des provisions pour litiges fiscaux participe à la robustesse globale de la gouvernance fiscale de MORILA.SA. En travaillant de concert avec les mécanismes d'audit, ces provisions deviennent un outil de pilotage de la gestion des risques fiscaux, permettant d'anticiper financièrement les conséquences des contentieux, d'améliorer la transparence envers les parties prenantes, et de renforcer la capacité de négociation avec les autorités fiscales <sup>3</sup> (T Challal). Ce processus, loin d'être un simple exercice comptable, s'inscrit dans une dynamique globale de conformité proactive et d'adaptation continue aux réformes fiscales en cours, assurant ainsi une meilleure stabilité financière et une plus grande confiance dans la pérennité des opérations minières au Mali.

Ainsi, l'élaboration des provisions pour litiges fiscaux chez MORILA.SA résulte d'une démarche rigoureuse et multidimensionnelle, conjuguant expertise fiscale, audit approfondi et prise en compte des spécificités du cadre législatif malien. Cette approche garantit une réponse appropriée aux incertitudes fiscales latentes, tout en contribuant à une gestion proactive et responsable des risques inhérents à l'activité minière dans un environnement à forte sensibilité fiscale.

#### 6.5.4 Critères de matérialisation du passif latent

L'identification précise des critères de matérialisation du passif latent constitue une étape essentielle pour distinguer les obligations fiscales potentielles qui doivent être reconnues dans les états financiers de celles qui demeurent purement hypothétiques. Cette différenciation revêt une importance majeure dans le contexte minier malien, caractérisé par une combinaison de facteurs juridiques, fiscaux et économiques à la fois dynamiques et complexes. En effet, la matérialisation du passif latent ne s'appuie pas seulement sur l'existence d'une obligation probable, mais requiert également que cette obligation puisse être évaluée de manière fiable, conformément aux principes des normes comptables internationales telles que les IFRS, ou encore aux prescriptions fiscales locales intégrées à la gestion comptable.

Un des premiers critères repose sur la qualification juridique de l'obligation. Cette dernière doit être fondée sur une cause réelle et identifiable, souvent liée à un événement passé, donnant naissance à un engagement ferme de l'entreprise. Dans le cas de MORILA.SA, par exemple, la survenue d'un redressement fiscal officiel, suite à un contrôle profond mené par l'administration fiscale, engage de façon tangible la société à honorer une dette envers l'État. Cette matérialisation juridique est renforcée par les constatations d'audit qui documentent les insuffisances comptables ou déclaratives objectivement établies <sup>2</sup> (C GHELLAL) <sup>3</sup> (T Challal). Il s'agit alors de recenser les faits générateurs tels que des erreurs dans la déclaration de la matière imposable, le non-respect des taux légaux, ou encore les omissions relatives aux contributions spécifiques au secteur minier, comme la taxe sur le chiffre d'affaires à visée infrastructurelle, récemment mise en exergue dans les interventions législatives maliennes <sup>1</sup> (A Readhead) <sup>6</sup> (Jeune Afrique).

Un deuxième critère déterminant est la probabilité de sortie de ressources représentative d'un déficit économique futur certain ou hautement probable. Cette exigence traduit l'impératif d'une évaluation financière fiable et mesurable du passif latent. L'audit fiscal joue ici un rôle clé en fournissant des analyses précises quant à l'ampleur des sommes susceptibles d'être exigées. Les provisions identifiées reflètent dès lors non seulement le montant des redressements envisagés, mais aussi les conséquences fiscales annexes, telles que les pénalités et intérêts de retard, qui peuvent considérablement accroître la charge financière effective <sup>2</sup> (C GHELLAL) <sup>3</sup> (T Challal). Cette approche est d'autant plus prégnante dans le contexte malien où la fermeté accrue des autorités, manifeste dans la volonté affichée de récupérer les impayés et de sanctionner les dirigeants comme l'illustrent des cas récents d'arrestations, intensifie l'incertitude et la gravité des obligations fiscales <sup>4</sup> (CADTM).

Par ailleurs, le degré de certitude relatif aux recours juridiques disponibles influe également sur la reconnaissance d'un passif latent. En effet, la possibilité d'engager des procédures contentieuses pour contester un redressement fiscal contamine le caractère certain ou probable d'une obligation. Il convient d'intégrer dans l'évaluation les probabilités pondérées de succès ou d'échec des recours, fondées sur des analyses jurisprudentielles actualisées, la solidité des arguments fiscaux de MORILA.SA et la vigueur des positions défensives identifiées lors des audits. Ainsi, la matérialisation du passif latent implique une prise en compte dynamique des contextes judiciaire et administratif, tenant compte du poids relatif des dispositions légales locales ainsi que des évolutions récentes dans la gouvernance minière dont l'État malien a fait un levier stratégique, à travers un nouveau code minier plus contraignant <sup>6</sup> (Jeune Afrique).

Enfin, la matérialisation d'une obligation fiscale latente ne saurait être dissociée de la transparence comptable et de la communication financière. La reconnaissance en bilan de ces passifs latents repose sur un double impératif : assurer aux parties prenantes une information fidèle et complète sur la situation fiscale de l'entreprise, et permettre à la direction de piloter de manière proactive le risque fiscal. Cette exigence de transparence oblige à documenter rigoureusement le passif, à le vérifier périodiquement et à réévaluer les provisions selon l'évolution des facteurs juridiques et économiques. Elle est d'autant plus critique dans un secteur sous pression accrue, où la perception des investisseurs et des autorités peut être affectée par la qualité de la gestion fiscale de MORILA.SA, notamment dans un climat marqué par la recherche d'un équilibre entre souveraineté fiscale et attractivité économique <sup>5</sup> (Dabafinance) <sup>6</sup> (Jeune Afrique).

En somme, la matérialisation du passif latent fiscal s'adosse à un ensemble cohérent et circonstancié de critères juridiques, financiers, et stratégiques, qui permettent de discerner avec précision les obligations devant être comptabilisées. Cette démarche s'inscrit en continuité avec l'estimation des provisions pour litiges fiscaux, en offrant un fondement robuste et opérationnel à leur reconnaissance. En considérant la spécificité du secteur minier malien et l'environnement réglementaire mouvant dans lequel évolue MORILA.SA, la rigueur dans l'application de ces critères est non seulement une exigence technique, mais aussi un levier essentiel pour renforcer la gouvernance et assurer la pérennité de l'entreprise face aux risques fiscaux latents.

## 7 Discussion des résultats de recherche

### 7.1 Analyse critique des résultats

Au cours de notre étude portant sur « L'impact de l'audit fiscal dans une société minière au Mali : Cas de MORILA.SA », nous avons d'abord effectué des enquêtes sur le terrain afin de pouvoir prendre en compte l'avis des différentes parties prenantes comme la population, les employés et les dirigeants sur la gestion et la redistribution des recettes provenant de l'exploitation des ressources minières maliennes. En effet, notre enquête a porté sur différents profils (les auditeurs, le personnel, les dirigeants, et la population) susceptibles de nous fournir des informations fiables.

Ainsi, la société Morila-SA à réaliser plusieurs types d'audits parmi lesquels on peut citer : Audit fiscal, audit financier, audit de conformité, audit environnemental et audit social. Parmi ces différents types d'audit, seul l'audit fiscal est appliqué régulièrement au sein de la société minière Morila-SA dans ces dernières années. On conclut que ce type d'audit est un outil indispensable pour le bon fonctionnement des sociétés minières en générales et en particulier pour la société Morila-SA. Dans un contexte où la multiplication des textes fiscaux et leur complexité font que le risque fiscal ne cesse pas de s'agrandir. De plus, certains dirigeants ignorent les avantages fiscaux prévus par la législation d'où la nécessité aux sociétés minières de se soumettre à ce type de contrôle pour être bien gérée sur le plan fiscal.

Il faut également noter que l'audit fiscal présente plusieurs avantages, c'est un outil efficace au service des entreprises et sociétés minières maliennes. Il permet de jauger les forces et les faiblesses de la société en termes de la fiscalité en procédant à un examen approfondi du dossier fiscal dans le but de déceler les risques liés aux obligations déclaratives. Ainsi, les sociétés minières se mettent en adéquation avec la législation en vigueur au Mali.

Cependant, l'audit fiscal n'est pas aussi parfait, il présente des limites comme tout outil de contrôle. Il peut donc avoir des impacts négatifs sur la recette du gouvernement lorsque les sociétés minières réduisent leurs charges fiscales. Ce qui entraînerait l'augmentation des impôts pour les particuliers et certaines entreprises afin de compenser cette perte de revenu. Il faut également comprendre que l'audit fiscal peut être légal, mais elle n'est pas sans risque juridique pour les sociétés minières.

#### **7.1.1 Les organes de contrôle liés au gouvernement d'entreprises minières au Mali**

Il existe plusieurs organes de contrôle liés au gouvernement d'entreprises minières au Mali et ces différents organes ont une influence considérable sur la performance et la gestion des sociétés minières en particulier Morila-SA.

##### **❖ Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration de la société minière Morila-SA est un organe essentiel qui supervise et dirige les activités de la société. Composant des membres indépendants et qualifiés, cet organe apporte une expertise de haut niveau dans divers domaines comme la finance, la stratégie, l'environnement, la sécurité des ressources humaines et l'exploitation minière.

En collaboration avec la direction générale de la société Morila-SA, les membres du conseil d'administration définissent la stratégie globale, la prise des décisions importantes, assurance de la viabilité à long terme de la société et protègent les intérêts des actionnaires. Elle est également chargée de superviser la gestion des risques, d'évaluer les performances de la société, de nommer et de superviser les dirigeants de la société Morila-SA, et de veiller à ce que les politiques et pratiques de la société soient conformes aux normes éthiques et légales.

Le conseil d'administration se doit de respecter des principes de transparence, de responsabilité, d'équité et d'intégrité puisqu'il représente l'organe de gouvernance de cette société minière. Il est tenu d'agir dans l'intérêt supérieur de la société et de ses parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et l'environnement dans lequel se trouve cette mine.

Le conseil d'administration d'une société minière a un rôle particulier en raison des défis spécifiques auxquels sont confrontées les sociétés minières. Nous pouvons citer entre autres la volatilité des prix des métaux, les fluctuations des taux de change, la concurrence mondiale, les risques géopolitiques, les défis environnementaux et sociaux, les contraintes réglementaires et les pressions croissantes de la société civile pour une exploitation minière responsable et durable.

Pour relever ce défi, le conseil d'administration de la société minière doit adopter une approche holistique et proactive en matière de gouvernance. Cela implique d'intégrer les considérations environnementales, sociales et de gouvernance dans la stratégie globale de la société. Elle doit également mettre en place des politiques et des pratiques de gestion des risques efficaces pour renforcer les relations avec les parties prenantes. Enfin, le conseil d'administration doit favoriser l'innovation et l'excellence opérationnelle et veiller à la conformité réglementaire et normative.

Le conseil d'administration de la mine de Morila-SA doit aussi être attentif aux tendances et aux évolutions du secteur minier, telles que l'importance croissante de la responsabilité sociale des entreprises, de la transparence des chaînes d'approvisionnement, de la réduction des émissions de gaz à effet de serre, de la valorisation des déchets miniers, de l'optimisation des ressources en eau et de la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein de l'entreprise.

Enfin le conseil d'administration d'une société minière comme Morila-SA cultive une culture d'intégrité, ethnique et de responsabilités au sein de la société. Cela passe par l'adoption de politique et de pratiques de conformité rigoureuses, la promotion d'une culture de sécurité et de bien-être au travail, la valorisation de la diversité et de l'inclusion et l'engagement envers les principes du développement durable.

Le conseil d'administration d'une société minière joue un rôle crucial dans la gouvernance et la gestion de la société en veillant à ce qu'elle fonctionne de manière responsable durable et profitable. En adoptant une approche proactive et holistique en matière de gouvernance le conseil d'administration contribue au renforcement de la compétitivité, de la pérennité et à la légitimité de la société dans le secteur minier.

#### ❖ **La structure de propriété**

La structure de propriété est un organe essentiel au sein d'une société qui évolue dans le secteur minier. Elle se réfère à la répartition de la propriété et du contrôle au sein d'une organisation. Il s'agit donc de déterminer qui détient des parts de la société, quelles sont les responsabilités et les droits attachés à ces parts, et comment ces décisions sont prises. La structure de propriété peut avoir un impact significatif sur la gouvernance de la société minière Morila-SA, sur sa performance financière, sur sa capacité à lever des fonds, et sur sa stratégie à long terme. En effet, Il faut reconnaître que la structure de propriété a une influence considérable sur la gouvernance de la société Morila-SA. Les actionnaires détiennent des parts de la société, ainsi, ils ont le droit de vote lors des assemblées générales. C'est d'ailleurs ce que nous avons constaté au cours de notre enquête sur le terrain. Plus les actionnaires détiennent une part importante de la société Morila-SA, plus ils ont de pouvoir pour influencer les décisions prises par la direction. Par exemple, Si la direction de la société Morila-SA prend une décision qui ne tient pas compte des intérêts des actionnaires, ceux-ci peuvent la contester.

Ensuite, la structure de propriété peut également avoir un impact sur la performance financière de la société Morila-Sa. Des études ont montré qu'une concentration excessive du capital peut mener à des conflits d'intérêts entre les actionnaires majoritaires et les actionnaires minoritaires, et donc impacter négativement la performance de la société. Par exemple, une entreprise où un actionnaire qui détient la totalité des parts pourra prendre des décisions unilatérales sans consulter les autres actionnaires, ce qui peut mener à des prises de risques excessives ou à des conflits d'intérêts.

Par ailleurs, la structure de propriété peut aussi influencer la capacité de la société Morila SA à lever des fonds. Car, les investisseurs sont attentifs à la structure de propriété avant d'investir dans une société. Par exemple, si une société est contrôlée par un petit groupe d'actionnaires, les investisseurs craignent souvent le manque de transparence ou une prise de décision non alignée avec les intérêts des actionnaires minoritaires. À l'inverse, une société de grande taille comme Morila-SA peut rassurer les investisseurs sur sa stabilité et sur sa capacité à générer des profits à long terme.

Enfin, la structure de propriété influence la stratégie à long terme de la société. Par exemple, une entreprise ou une société minière où les actionnaires familiaux détiennent la majorité des parts peut avoir une stratégie axée sur la croissance organique et sur la pérennisation de l'entreprise sur plusieurs générations. Par contre, une société où les actionnaires institutionnels détiennent une grande part de société a souvent une stratégie axée sur la croissance rapide et sur la maximisation des profits à court terme.

Ainsi, la structure de propriété d'une société minière est un élément capital de sa gouvernance, de sa performance financière, de sa capacité à lever des fonds, et de sa stratégie à long terme. Il est essentiel pour une société minière comme Morila-SA de penser attentivement sa structure de propriété et d'adapter celle-ci en fonction de ses objectifs et de son environnement économique. Il est sans doute qu'une structure de propriété transparente, équilibrée et alignée avec les intérêts de tous les actionnaires contribuent à la réussite et à la pérennité de la société.

#### ❖ **La direction générale**

En dehors du conseil d'administration et de la structure de propriété, la direction d'une entreprise ou société minière joue un rôle important dans sa gestion et dans son fonctionnement. Elle est chargée de définir les objectifs stratégiques, de mettre en place les politiques et les procédures, de superviser les opérations quotidiennes, d'assurer la croissance et la rentabilité de l'entreprise. Elle est également chargée de prendre des décisions clés pour s'adapter aux changements et aux défis du marché.

Tout d'abord, le rôle principal de la direction d'une organisation est de définir clairement la vision de cette dernière, sa mission et ses valeurs. En établissant une direction claire et des objectifs précis, la direction guide l'ensemble de l'organisation vers un but commun, permettant ainsi de mobiliser et de motiver les salariés. Dans le contexte d'une société minière comme Morila-SA, cela inclure la planification des projets d'exploration et d'exploitation

des gisements miniers. Elle assure également la gestion des ressources humaines et financières, la mise en place de mesures de santé et de sécurité au travail, ainsi que la gestion des relations avec les parties prenantes, y compris les communautés locales et les autorités gouvernementales.

Un autre rôle clé de la direction d'une société est d'assurer son bon fonctionnement, c'est d'ailleurs le point essentiel. Une société dont la supervision des opérations n'est pas régulière risque de s'effondrer à long terme. La direction d'une société minière doit également être capable de prendre des décisions stratégiques importantes pour assurer la croissance et la rentabilité de l'entreprise. Cela peut inclure des décisions concernant l'investissement dans de nouveaux projets miniers, l'acquisition ou la fusion avec d'autres entreprises du secteur, la diversification des activités ou encore l'optimisation des processus de production pour réduire les coûts et améliorer la productivité.

Un aspect essentiel du rôle de la direction dans une société minière est la gestion des risques liés à l'activité minière. Les opérations minières sont souvent confrontées à des risques environnementaux, sociaux, politiques et économiques, et il revient à la direction de mettre en place des politiques et des pratiques pour minimiser ces risques pour l'évolution des activités à long terme.

Enfin, la direction de la société minière Morila-SA gère les relations avec les parties prenantes, notamment les communautés locales, les autorités gouvernementales, les investisseurs et les actionnaires. Elle se force de maintenir une communication transparente avec chacune de ses parties prenantes afin de garantir la légitimité sociale et une bonne réputation de la société sur le marché. Pour illustrer nos arguments en ce qui concerne l'importance de la direction dans une société minière, nous prenons pour exemple, la société minière Rio Tinto. La direction de cette entreprise a toujours veillée sur la bonne gestion des opérations minières, la prise de décisions stratégiques, la gestion des risques et des relations avec les parties prenantes.

Il faut retenir que la direction d'une entreprise ou société minière est chargée de définir les objectifs stratégiques de la société, la mise en place des politiques et des procédures nécessaires pour le bon fonctionnement de la société. Elle supervise également les opérations de la société, la gestion des risques et la prise des décisions stratégiques.

#### ❖ **La vie politique**

La société Morila-SA fait partie des plus grandes sociétés d'exploitation de l'or en Afrique de l'ouest. Ainsi, elle peut être influencée par plusieurs facteurs dont la vie politique qui joue un rôle déterminant dans sa gestion. En effet, le lien qui existe entre politique et économie minière peut être analysé sous plusieurs angles à savoir : la régulation, les partenariats public-privé, la gestion des ressources naturelles, la sécurité, et les enjeux socio-économiques.

##### ▪ **Régulation et environnement institutionnel**

L'environnement réglementaire est la première dimension à prendre en compte. Dans ces dernières années, la législation malienne sur les activités minières a subi des modifications qui ont influencées par le contexte politique. En effet, les différentes lois adoptées dans ce contexte peuvent faciliter ou restreindre l'activité minière de la société Morila S.A. Par exemple, des décisions politiques concernant les droits miniers, les redevances, et les taxes impactent directement la rentabilité des opérations.

Alors, du fait que la société Morila S.A. intervienne dans le domaine de l'extraction de l'or, toute réforme fiscale ou législative peut avoir des effets sur ses coûts d'exploitation et ses bénéfices. Il faut aussi noter que la stabilité politique est un facteur crucial, il inspire confiance aux investisseurs. Depuis quelques années, le Mali traverse une instabilité politique, les entreprises évoluent dans un climat d'incertitude, ce qui peut détourner d'autres investisseurs potentiels.

##### ▪ **Partenariats Public-Privé**

La gestion de Morila S.A., en tant qu'opérateur minier, repose sur des partenariats avec l'État malien. Le gouvernement, en tant que propriétaire des ressources naturelles, a un rôle à jouer dans les négociations contractuelles. Ainsi les choix politiques influencent les modalités de partage des bénéfices issus de l'exploitation minière, notamment à travers des contrats de partenariat. Ces différents partenariats établis représentent le résultat de considérations politiques, car les gouvernements cherchent à maximiser les retombées fiscales et les investissements locaux. Toutefois, le non-respect des accords négociés ou un changement dans l'orientation politique du gouvernement peuvent entraîner des renégociations du contrat à tout moment, impactant ainsi la viabilité de projets à long terme pour Morila S.A.

- **Gestion des ressources naturelles**

En ce qui concerne la gestion des ressources naturelles, notamment de l'or, il est intrinsèquement liée à des enjeux politiques. A cet effet, le Mali étant l'un des plus grands producteurs d'or en Afrique, **la question de qui bénéficie des ressources et comment elles sont gérées est d'une importance capitale**. Pour ce fait, il est important de pratiquer l'audit fiscal au sein de la société Morila-SA afin de s'assurer de la conformité de cette société aux obligations fiscales et de la bonne gestion des bénéfices de l'exploitation minière dans l'intérêt de tous. Une société multinationale comme Morila-SA doit opter pour des programmes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) afin de répondre aux attentes des autorités locales et les ONG qui plaident pour des pratiques plus équitables et durables.

- **Sécurité et conflits sociaux**

Un autre facteur concerné par la vie politique est la sécurité. Depuis quelques années, le Mali est confronté dans sa région du Sahel, à un problème d'insécurité et de conflits armés. En effet, la sécurité des activités d'exploitation minières est devenue une préoccupation majeure. Les conflits entre groupes armés et l'État malien impactent directement les opérations minières, ce qui peut conduire à des interruptions des activités ou à des coûts additionnels liés à la sécurité privée. De plus, lorsque les politiciens ne tiennent pas compte des attentes de la population locale, cela peut créer des tensions. Elles peuvent s'opposer aux opérations minières, au cas où elles estiment qu'elles ne bénéficient pas d'une juste part.

De plus, lorsque des politiques ne tiennent pas compte des attentes des populations locales, cela peut générer des tensions. Dans certains cas, les communautés peuvent s'opposer à l'exploitation minière si elles estiment qu'elles ne reçoivent pas une juste part des bénéfices. Ainsi, les décisions politiques qui ne parviennent pas à répondre à ces préoccupations peuvent conduire à des manifestations, à des grèves ou à d'autres formes de résistance qui perturberont les opérations de Morila S.A.

- **Les enjeux socio-économiques**

La gestion rigoureuse et efficace de la mine de Morila-SA est une préoccupation majeure pour l'État malien. Les retombées socio-économiques de l'activité de cette mine influencent la politique locale et nationale. La création d'emplois et les investissements dans les infrastructures, tels que les routes et les écoles, ont un impact direct sur le bien-être des populations locales. Les autorités maliennes doivent donc équilibrer les intérêts d'un développement économique rapide et les préoccupations environnementales et sociales. La vie politique au Mali influence énormément la gestion de la société Morila-SA à travers les partenariats public-privé, la gestion des ressources, la sécurité et les enjeux socio-économiques.

- **Les investisseurs institutionnels**

L'interaction entre les investisseurs étrangers et l'État malien en ce qui concerne la gouvernance de la société Morila-SA au Mali peut être envisagée sous plusieurs angles, en tenant compte des dimensions économiques, politiques, sociales et environnementales.

### **Contexte de Morila-SA**

Morila-SA est une société minière qui exploite l'une des plus grandes mines d'or au Mali. C'est un projet d'investissement stratégique de grande envergure pour le pays. Cette société génère des revenus importants à travers les impôts, les redevances et la création d'emplois. Cette mine de Morila-SA a historiquement attiré des investissements étrangers, notamment de grandes entreprises multinationales, ce qui a des implications sur la relation entre ces investisseurs et le gouvernement.

### **Lien avec le gouvernement**

En ce qui concerne le lien entre l'État malien et la mine de Morila-SA, on peut en citer plusieurs à savoir : La régulation et cadre législatif, les partenariats public-privés, l'influence des investisseurs, l'économie, politique et social et enfin l'environnement. Tout d'abord, l'exploitation de la mine de Morila-SA est réglementée par des lois établies par le gouvernement malien. Ces différentes lois sur l'exploitation minière, les droits de propriété, et la fiscalité sont des enjeux cruciaux, car, l'État malien doit assurer un environnement stable et prévisible pour les investisseurs tout en protégeant les intérêts nationaux.

Par ailleurs, il existe entre le gouvernement malien et la société Morila-SA les partenaires étrangers qui jouent aussi un rôle clé dans les projets d'infrastructure et du développement communautaire. Cette collaboration inclut des initiatives pour améliorer les conditions de vie de la population locale, souvent jugées nécessaires pour obtenir le soutien local.

### **Influence des investisseurs**

L'Afrique étant un continent encore en arrière par rapport aux autres, la plupart de ces pays ne disposent pas encore des moyens et des technologies nécessaires pour exploiter leur ressource naturelle. C'est le cas par exemple du Mali qui dispose d'importante ressource minier dans son sous-sol mais sans les moyens matériels et financiers. Pour ce fait, ils sont obligés de solliciter les investisseurs étrangers qui apportent capitaux, des technologies et des compétences. Leur présence est sensée renforcée le développement économique local, stimuler la création d'emplois et favoriser le transfert de technologies.

Sur le plan politique et social, les investisseurs étrangers influencent la politique gouvernementale à travers le lobbying pour des réglementations favorables. Pour attirer ces investisseurs étrangers, les régimes de fiscalités peuvent être négociés. Cette pratique soulève aujourd'hui des préoccupations concernant la souveraineté nationale et la gestion des ressources minières. De plus, la présence des investisseur étranger créé parfois des tensions lorsque l'exploitation minière entraine des impacts négatifs sur l'environnement et le déplacement de la population locales. Pour maintenir les et les cohésions sociales, l'Etat malien doit équilibrer les besoins de développement économique et les préoccupations sociales

Enfin, la gestion des ressources naturelles, notamment l'or, est souvent critiqué pour ses impacts environnementaux. Les investisseurs étrangers sont souvent sous pression pour adopter des pratiques durables. Ainsi, le gouvernement malien, tout en cherchant à maximiser les revenus miniers, doit aussi imposer des normes environnementales strictes même si cela est souvent influencées par des accords internationaux ou les exigences des investisseurs.

Bref, les investisseurs étrangers liés à la société Morila-SA au Mali exercent une influence significative sur le gouvernement à travers les dimensions économiques, politiques, sociales et environnementales. Ce qui est vraiment critiqué par les communautés locale et cela peut porter atteinte à la souveraineté du Mali. Il est donc essentiel pour le gouvernement de trouver un équilibre entre attirer les investisseurs, protéger les intérêts nationaux, et promouvoir un développement durable qui inclut la voix et les besoins des communautés locales.

## **7.2 Analyse des écarts fiscaux et des redressements antérieurs**

### **7.2.1 Historique des conclusions des missions fiscales**

L'analyse historique des conclusions issues des missions fiscales portant sur MORILA.SA révèle des dynamiques complexes entre les obligations fiscales identifiées et les réponses administratives, s'inscrivant dans un contexte réglementaire évolutif et parfois conflictuel. Ces missions, souvent initiées à la suite de contrôles approfondis, ont permis de dégager une série de constats récurrents qui alimentent la problématique des écarts fiscaux, tout en cadrant l'exercice de l'audit fiscal comme instrument essentiel de normalisation des relations entre l'entreprise minière et l'État malien.

Dès les premiers audits menés dans la décennie précédente, plusieurs irrégularités ont été répertoriées, notamment en lien avec la sous-déclaration des matières imposables et le non-respect des modalités spécifiques à la fiscalité minière, telles que la taxe sur la valeur ajoutée dédiée aux infrastructures ou les redevances sur les extractions. Ces déficits déclaratifs, documentés grâce à des procédures d'audits externes souvent supervisées par des entités indépendantes étrangères, ont constitué des bases factuelles solides pour engager des redressements **1** (G Belem). La nature et l'ampleur de ces redressements ont, à plusieurs reprises, fait l'objet de débats intenses entre MORILA.SA et l'administration fiscale, mettant au jour une certaine complexité dans l'interprétation du cadre réglementaire, ainsi qu'une difficulté récurrente à concilier les pratiques comptables internes avec les exigences locales et internationales.

L'existence d'un passif latent fiscal a également été confirmée par des inspections plus récentes, intégrant des audits techniques et juridiques approfondis qui ont mis en lumière des lacunes dans le respect des taux et barèmes légaux, en plus d'omissions quant à d'autres contributions spécifiques au secteur extractif. L'évolution de ces missions fiscales a montré une tendance à une intensification des mesures correctives, traduisant une volonté plus ferme des autorités maliennes de recouvrer les recettes dues, notamment dans un contexte où les ressources minières constituent une source cruciale de financement public **2** (Dabafinance) **3** (LSi Africa). Les récentes exigences pèsent aussi sur la documentation comptable, en encourageant une approche plus rigoureuse de la déclaration fiscale et un contrôle accru des bases imposables, afin d'éviter les litiges coûteux et préjudiciables à la réputation de la société.

Par ailleurs, les missions fiscales ont souvent mis en exergue des tensions liées à la transparence et à la coopération entre MORILA.SA et les autorités locales, notamment les communes situées à proximité des sites d'extraction.

Ces interactions ont souligné l'importance d'instaurer des processus collaboratifs et concertés pour prévenir et résoudre les contentieux, mais aussi pour intégrer les enjeux de développement local dans les relations fiscales. Ce point reflète une dimension plus large du contrôle fiscal, qui ne se limite pas à la vérification strictement comptable mais s'inscrit dans une logique d'équilibre social et environnemental, cohérente avec les recommandations émanant des évaluations sociétales des sociétés minières opérant au Mali <sup>2</sup> (S Ménard)<sup>3</sup> (UPUBU Foi).

Dans un contexte marqué par des réformes sectorielles profondes, les conclusions des missions fiscales deviennent également un reflet des ajustements réglementaires et stratégiques mis en œuvre par le gouvernement malien pour améliorer la gouvernance du secteur extractif. Ces adaptations ont eu pour effet direct l'augmentation des revenus fiscaux perçus et revendiqués, appuyés par des audits plus systématiques et des contrôles renforcés en matière de conformité fiscale. Le débat sur le montant des impôts et amendes exigés, comme illustré récemment avec l'affaire Barrick Gold, témoigne d'une volonté politique accrue à faire respecter les obligations fiscales des multinationales, souvent perçues comme détentrices d'une puissance économique disproportionnée <sup>4</sup> (Dabafinance)<sup>5</sup> (LSi Africa). Ces épisodes ont cristallisé la notion de passif désormais matérialisé, dont la gestion rigoureuse est essentielle pour limiter les risques de contentieux et aligner les pratiques fiscales avec les objectifs de développement national.

En outre, les missions fiscales ont progressivement mis en lumière la nécessité d'une meilleure standardisation des audits, tant dans leurs méthodologies que dans leurs conclusions, afin d'assurer la cohérence, la comparabilité et la fiabilité des résultats. Le recours à des experts indépendants dotés d'une compétence reconnue dans le domaine minier a permis d'améliorer la crédibilité des audits, mais il souligne aussi la distance qui peut exister entre les parties prenantes dans la matérialisation des passifs fiscaux, notamment au regard de l'interprétation des normes internationales versus la législation fiscale locale <sup>1</sup> (G Belem)<sup>3</sup> (UPUBU Foi). Ainsi, l'historique des conclusions des missions fiscales se présente comme un processus en constante maturation, reflétant à la fois la montée en technicité des contrôles et les tensions inhérentes à la gouvernance fiscale dans un secteur stratégique.

Finalement, cette rétrospective sur les résultats des missions fiscales menées à MORILA.SA illustre clairement que la matérialisation du passif latent ne peut être appréhendée indépendamment du contexte réglementaire, politique et économique dans lequel s'inscrit l'entreprise. Elle complète et justifie l'importance des critères de qualification juridique, de probabilité et d'évaluation financière exposés précédemment. La connaissance fine des décisions passées, des redressements prononcés et des litiges associés permet ainsi d'enrichir l'analyse des écarts fiscaux actuels, en intégrant une dimension historique essentielle pour anticiper la gestion et la prévention des risques fiscaux futurs. Par conséquent, l'étude minutieuse de ces conclusions fait partie intégrante d'une démarche globale d'amélioration de la gouvernance fiscale au sein de MORILA.SA, dans un contexte malien où enjeux économiques et exigences fiscales convergent de manière indissociable.

### 7.2.2 Montant et nature des ajustements appliqués

L'examen détaillé des montants et de la nature des ajustements appliqués à MORILA.SA permet de mieux comprendre la complexité et la diversité des redressements fiscaux qui découlent des audits entrepris. Ces ajustements ne se limitent pas à des corrections de simples erreurs quantitatives, mais traduisent souvent une remise en cause profonde des pratiques comptables et déclaratives, révélant à la fois des écarts substantiels dans l'assiette imposable et une interprétation divergente des dispositifs fiscaux spécifiques au secteur minier. Ainsi, les montants ajustés reflètent l'ampleur des insuffisances identifiées, tandis que leur nature illustre la multiplicité des volets fiscaux concernés, qu'il s'agisse des impôts directs, des taxes sectorielles ou des redevances particulières.

Sur le plan quantitatif, les ajustements appliqués à MORILA.SA se situent fréquemment dans des ordres de grandeur significatifs, tels que les dizaines voire centaines de milliards de francs CFA, ce qui témoigne de la rigidité accrue des autorités fiscales à recouvrer le passif latent constaté au fil des années. Par exemple, comme l'illustrent les récentes revendications financières à l'encontre de Barrick Gold, un concurrent direct opérant dans des conditions similaires, les redressements peuvent dépasser plusieurs centaines de millions de dollars, renforçant le message d'une tolérance nulle face aux manquements déclaratifs <sup>5</sup> (LSi Africa). Ces montants n'émanent pas d'une simple application mécanique des taux d'imposition, mais résultent d'une réévaluation rigoureuse et souvent contestée des bases fiscales, comprenant des ajustements de prix de transfert, des réintégrations de charges non justifiées et des corrections sur la valorisation des matières premières extraites.

L'aspect qualitatif des ajustements est tout aussi révélateur. En effet, la nature de ces ajustements s'étend à une large palette d'éléments fiscaux, combinant des redressements sur l'impôt sur les sociétés, les droits d'enregistrement, les redevances minières spécifiques, ainsi que sur la TVA segmentée appliquée sur des

opérations dédiées au développement des infrastructures locales <sup>1</sup> (G Belem)<sup>2</sup> (S Ménard). Cette diversité s'explique par la spécificité du régime fiscal malien des industries extractives, où chaque catégorie de prélèvements est soumise à des règles et barèmes particuliers, parfois difficiles à appliquer en raison d'une réglementation mouvante ou d'interprétations divergentes. Par exemple, les audits ont fréquemment porté sur la correcte imputation des charges de maintenance et d'amortissement, des coûts auxquels les administrations attribuent parfois un caractère abusif pour minorer la base imposable, justifiant ainsi des réintégrations significatives <sup>3</sup> (UPUBU Foi).

En outre, les ajustements tiennent souvent compte des analyses du prix de transfert. Dans un contexte où MORILA.SA entretient des relations commerciales avec des entités liées, la valorisation des échanges internes fait l'objet d'un contrôle strict afin d'éviter les transferts de bénéfices injustifiés vers des juridictions à faible fiscalité. Cette dimension, particulièrement sensible dans le secteur minier, expose l'entreprise à des ajustements fiscaux ciblés, portant sur la sous-évaluation des ventes ou la surévaluation des charges, ce qui affecte directement le résultat imposable <sup>5</sup> (UPUBU Foi). Les montants concernés par ces ajustements attestent de la vigilance des autorités dans la lutte contre l'érosion de la base fiscale, souvent renforcée par la diffusion progressive des standards internationaux de transparence et d'échange d'informations.

La complexité de certains ajustements réside également dans leur articulation avec des aspects non uniquement financiers mais aussi réglementaires. Certains redressements se fondent sur la non-conformité aux obligations déclaratives en matière d'environnement ou de contributions sociales locales, qui, bien que n'étant pas des impôts au sens strict, intègrent la sphère fiscale dans sa dimension globale et multisectorielle <sup>1</sup> (G Belem). Ce lien étroit avec les enjeux environnementaux et sociaux reflète la montée en puissance d'une fiscalité à vocation redistributive et durable, particulièrement importante dans le secteur minier dont l'impact dépasse le simple cadre économique pour toucher les populations et ressources naturelles locales.

Par ailleurs, l'application systématique d'amendes et pénalités en cas de manquements vient renforcer l'importance des ajustements appliqués, contribuant à alourdir le poids financier du passif fiscal. Ces sanctions, justifiées par le non-respect des délais de déclaration, par des omissions ou par des déclarations inexactes, montrent que l'administration malienne tend à amalgamer rigueur fiscale et incitations à la conformité, dans un souci de sécurisation des recettes étatiques et de rééquilibrage des rapports de force avec les grandes sociétés minières <sup>4</sup> (Dabafinance)<sup>5</sup> (LSi Africa). Dans certains cas, la contestation de ces ajustements a engendré des procédures contentieuses, révélant les zones d'ombre persistantes dans le contrôle fiscal et la nécessité d'établir des critères clairs et consensuels pour valoriser et justifier ces corrections.

Enfin, ces ajustements ne peuvent être dissociés du contexte global des réformes sectorielles et de la volonté politique affirmée d'améliorer la gouvernance fiscale des industries extractives. La montée en technicité des audits, la standardisation des procédures et l'intégration de normes internationales ont contribué à renforcer la méthodologie d'identification et de quantification des écarts fiscaux une évolution mise en lumière dans l'historique des missions fiscales précédentes <sup>1</sup> (G Belem)<sup>3</sup> (UPUBU Foi). Ainsi, la nature et le montant des ajustements appliqués s'inscrivent dans une dynamique d'amélioration continue des pratiques fiscales, visant à garantir une assiette plus juste et complète, mieux à même de répondre aux besoins de financement public du Mali, tout en prenant en considération les particularités du secteur et sa contribution aux enjeux de développement durable.

En synthèse, l'analyse fine des montants et de la nature des ajustements appliqués dans le cas de MORILA.SA révèle la complexité structurelle de la fiscalité minière malienne, la rigueur croissante des autorités fiscales dans l'appréciation des passifs, ainsi que les multiples dimensions juridiques, économiques et sociales que recouvre l'exercice de l'audit fiscal. Cette compréhension approfondie permet non seulement de cerner les sources principales des écarts mais aussi d'anticiper les modalités les plus appropriées de gestion des risques fiscaux à l'avenir, dans une logique de pragmatisme et d'efficacité partagée entre opérateur économique et administration.

### 7.2.3 Causes racines des écarts identifiés

L'identification des causes racines des écarts fiscaux constatés chez MORILA.SA nécessite d'adopter une approche multidimensionnelle, prenant en compte non seulement des facteurs internes propres à l'entreprise, mais également des éléments externes liés au cadre réglementaire, institutionnel et économique dans lequel elle évolue. Ces causes profondes s'inscrivent souvent dans un contexte de complexité réglementaire, d'opacité des pratiques déclaratives, ainsi que dans les tensions inhérentes à la relation entre les grandes sociétés minières et l'État malien.

Tout d'abord, les écarts importants dans l'assiette fiscale s'expliquent en partie par l'insuffisance des dispositifs de contrôle interne au sein de MORILA.SA, qui se traduisent par des failles dans la bonne application des règles comptables et fiscales. L'absence de procédures robustes de validation et de vérification des imputations comptables remet en cause la fiabilité des informations transmises à l'administration fiscale. Par exemple, la mauvaise imputation des charges d'exploitation, notamment les coûts de maintenance ou d'amortissement, constitue une source récurrente d'écarts, reflétant soit une interprétation biaisée des règles fiscales, soit une tentative délibérée de limitation de la base imposable **3 (UPUBU Foi)**. Cette situation est aggravée par la complexité technique des règles minières, qui exigent une expertise spécialisée souvent difficile à maîtriser en interne, tant au niveau de la société que de l'administration.

A cette défaillance interne s'ajoute un cadre normatif marqué par une certaine instabilité et par des imprécisions juridiques contribuant à des divergences d'interprétation entre MORILA.SA et les autorités fiscales. Le régime fiscal malien des industries extractives, soumis à des régulations spécifiques et parfois évolutives, donne lieu à des ambiguïtés dans l'application des taux de redevances ou dans la reconnaissance des charges déductibles **1 (G Belem) 2 (S Ménard)**. Ces ambiguïtés favorisent des positions divergentes au moment des audits, visant à maximiser l'assiette imposable de la part des autorités, tandis que la société tend à défendre ses intérêts financiers. Cela entraîne une cristallisation des conflits sur les montants ajustés, souvent accentués par l'interprétation extensive des règles de la part des services fiscaux, notamment en ce qui concerne les prix de transfert et la valorisation des opérations intragroupe **3 (UPUBU Foi)**.

Par ailleurs, les pratiques informelles et le manque de transparence dans la gestion de certains échanges financiers internes alimentent également les écarts. Le contrôle des prix de transfert, bien qu'encadré par des normes internationales, reste un champ d'opération particulièrement vulnérable aux manipulations, notamment dans un secteur où les transactions entre entités liées sont fréquentes et complexes. L'absence d'une documentation exhaustive et rigoureuse sur ces échanges favorise des sous-évaluations de ventes ou des surévaluations de charges, qui compromettent l'exactitude de la base imposable **3 (UPUBU Foi)**. Ces manquements ne sont pas propres à MORILA.SA, mais reflètent une tendance récurrente dans les industries extractives où les stratégies d'optimisation fiscale sont systématiquement utilisées, ce qui complique considérablement le travail de l'administration fiscale et accroît le risque d'écart.

Un autre facteur structural réside dans la mise en œuvre insuffisante des mécanismes institutionnels de transparence et de gouvernance du secteur extractif. Malgré l'adhésion du Mali à des initiatives internationales telles que l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), la concrétisation de ces engagements demeure partielle, notamment en ce qui concerne les audits indépendants et le contrôle public des flux financiers générés par les sociétés minières **3 (UPUBU Foi)**. Cette faiblesse institutionnelle concourt à une certaine opacité, renforçant l'asymétrie d'information entre les opérateurs miniers et l'État, et par conséquent la possibilité d'écarts substantiels dans le calcul des impôts. Les audits fiscaux deviennent alors le principal levier de correction, mais ils sont limités par cette opacité persistante, qui résulte aussi d'un déficit de moyens matériels et humains au sein de l'administration fiscale.

Enfin, le climat politique et économique alimente également ces écarts par le biais d'une tension croissante entre les autorités maliennes et les entreprises minières, lesquelles opèrent souvent dans un environnement de négociations conflictuelles sur les contributions fiscales. Les récentes revendications de redressements massifs, comme celles qui visent Barrick Gold pour plusieurs centaines de milliards de francs CFA, témoignent d'une volonté politique affirmée de renforcer le contrôle fiscal et de recouvrer une part plus équitable des revenus issus de l'exploitation minière **4 (Dabafinance) 5 (LSi Africa)**. Cette posture s'accompagne parfois d'une rigidité administrative qui peut générer des divergences supplémentaires dans l'évaluation des bases imposables, notamment quand les sociétés contestent le bien-fondé ou le calcul des ajustements, ouvrant la voie à des contentieux longs et complexes. Ce contexte de confrontation encourage la focalisation sur des écarts à la fois techniques et politiques.

En somme, les causes racines des écarts fiscaux observés chez MORILA.SA proviennent d'un faisceau de facteurs imbriqués : des insuffisances internes dans la maîtrise des règles comptables et fiscales, une réglementation sectorielle complexe et parfois ambiguë, des pratiques internes opaques en matière de prix de transfert, des limites institutionnelles en matière de transparence et de contrôle, ainsi qu'un contexte politique tendu accentuant les confrontations entre administrations fiscales et sociétés minières. Comprendre cette pluralité de causes est essentiel pour envisager non seulement des mesures correctives adaptées, mais aussi des réformes structurelles visant à

équiper mieux les deux parties, assurer une meilleure conformité et instaurer un environnement fiscal plus stable et transparent, dans lequel les audits fiscaux, comme celui mené chez MORILA.SA, ne soient plus synonymes de crises mais d'amélioration continue des relations entre acteurs publics et privés.

#### 7.2.4 Effet des redressements sur les états financiers

Les redressements fiscaux opérés à l'issue des audits chez MORILA.SA exercent un impact significatif et multidimensionnel sur les états financiers de la société minière. Cette influence ne se limite pas à une simple correction chiffrée des résultats comptables, mais affecte la présentation de la performance financière, la valorisation des actifs, ainsi que la crédibilité des informations financières communiquées aux différents partenaires, notamment les investisseurs et les institutions de régulation. Dès lors, l'effet des redressements sur les états financiers doit être appréhendé à la lumière des enjeux spécifiques du secteur extractif malien, ainsi qu'en tenant compte des complexités propres à la fiscalité minière, telles que soulignées dans l'analyse des causes racines des écarts.

D'un point de vue comptable, les redressements impliquent souvent des ajustements rétroactifs, qui viennent modifier les écritures initiales relatives tant aux charges qu'aux provisions ou résultats imposables. Par exemple, la réévaluation des charges admissibles, comme les coûts d'exploitation ou d'amortissement, reconfigure la base fiscale initialement déterminée, ce qui se traduit par une pression supplémentaire sur le résultat net. Ce dernier, souvent contracté par les redressements, reflète ainsi une image moins favorable de la rentabilité et peut perturber la perception externe de la solidité financière de MORILA.SA. Par ailleurs, ces ajustements peuvent entraîner l'inscription de provisions pour redressement sur le passif du bilan, traduisant une obligation juridique probable et pesant sur la situation patrimoniale de la société. Cette reconnaissance comptable conditionne la présentation du risque fiscal dans les annexes des états financiers, un élément crucial pour les parties prenantes qui exigent transparence et cohérence dans l'évaluation de l'exposition fiscale.

L'impact des redressements se manifeste également dans la gestion de la trésorerie et la planification financière. La nécessité d'acquitter des montants supplémentaires d'impôts et d'amendes engendrés par les redressements, tels que ceux réclamés à MORILA.SA dans un contexte similaire à celui de Barrick Gold, représente une charge immédiate pour l'entreprise. Ce paiement peut affecter la capacité d'investissement, notamment dans la modernisation des infrastructures ou la poursuite des activités d'exploration, deux leviers essentiels à la pérennité minière dans un environnement concurrentiel et techniquement exigeant. En ce sens, les redressements fiscaux, en alourdissant la contrainte financière, peuvent retarder ou radicalement modifier les plans stratégiques de développement, ce qui a des répercussions directes sur la création de valeur à long terme.

Par ailleurs, au-delà des effets internes, l'incidence des redressements sur les états financiers influe sur la relation de confiance entre MORILA.SA et les autorités publiques ainsi que sur son image auprès des investisseurs internationaux. Une image financière affectée par des redressements fréquents ou substantiels peut engendrer une perception de risque accrue, ce qui se traduit par une possible augmentation du coût du capital ou une méfiance des marchés financiers. Cette dimension est particulièrement sensible dans le domaine minier où les investissements sont lourds et les cycles longs. De plus, la transparence dans le traitement des redressements et la communication claire de leur impact sur les résultats renforcent la conformité de MORILA.SA avec les standards internationaux, notamment ceux prônés par des initiatives telles que l'ITIE, qui militent pour une meilleure traçabilité et responsabilisation des revenus extractifs **3 (UPUBU Foi)**. Le non-respect ou une gestion opaque des redressements compromettrait la crédibilité de la société, accentuant ainsi les risques réputationnels et opérationnels.

Il convient également de souligner que les redressements révèlent un certain décalage entre la comptabilité sociale et la comptabilité fiscale, socles respectifs de la communication financière et de l'assiette d'imposition. Chez MORILA.SA, cet écart est en partie lié aux modalités d'application des règles fiscales spécifiques au secteur minier, où la reconnaissance des charges, la valorisation des actifs et la détermination des revenus extractifs suivent des principes parfois divergents. Cette dualité se traduit par une nécessité de retraitements dans les états financiers, destinés à aligner les informations comptables sur les prescriptions fiscales, ce qui accroît la complexité et la charge de travail de la direction financière et du commissaire aux comptes. Une telle situation peut générer des tensions ou des délais dans la clôture et la certification des comptes, affectant ainsi la qualité de l'information financière délivrée aux parties concernées.

Enfin, l'effet des redressements sur les états financiers de MORILA.SA doit être envisagé dans une perspective d'amélioration des pratiques de gouvernance et de conformité fiscale au sein de la société. Ces ajustements

comptables et fiscaux engendrent des retours d'expérience essentiels qui, s'ils sont intégrés efficacement, permettent de renforcer les dispositifs internes de contrôle, d'affiner la documentation fiscale et d'adopter une posture plus proactive face à l'administration fiscale. Une meilleure maîtrise de ces enjeux contribue in fine à réduire les occurrences et le montant des redressements futurs, ce qui favorise une gestion financière plus stable et prévisible. Ce processus d'apprentissage continu correspond à un enjeu majeur pour MORILA.SA, dans un contexte malien marqué par des réformes sectorielles susceptibles d'augmenter les recettes fiscales issues des industries extractives, comme l'illustre la récente tendance à la revalorisation des contributions minières **4 (Dabafinance)**.

En résumé, les redressements fiscaux ne se limitent pas à une simple opération corrective mais exercent une influence globale et profonde sur la qualité, la fiabilité, et la transparence des états financiers de MORILA.SA. Leur compréhension détaillée est indispensable non seulement pour appréhender leurs conséquences économiques immédiates mais aussi pour anticiper et améliorer la gouvernance fiscale dans un secteur minier malien en pleine mutation.

### **7.3 Rôle des experts-comptables et fiscalistes externes**

#### **7.3.1 Critères de sélection des cabinets externes**

Le choix des cabinets externes chargés de l'audit fiscal s'inscrit au cœur des enjeux de fiabilité, de rigueur et d'indépendance dans la gestion fiscale des sociétés minières telles que MORILA.SA. Face à la complexité des règles fiscales propres à l'industrie extractive malienne, caractérisée par des régimes spécifiques, des implications contractuelles particulières et des redressements fiscaux fréquents, la sélection rigoureuse des experts-comptables et fiscalistes externes constitue un levier déterminant pour assurer la qualité des audits et la conformité aux exigences réglementaires **3 (UPUBU Foi)**. Cette problématique rejoint la constatation précédente relative à l'impact des redressements, qui met en exergue la nécessité d'appuis professionnels compétents, capables de maîtriser la dualité entre la comptabilité sociale et fiscale, ainsi que les subtilités du droit minier malien.

Le premier critère, souvent primordial, réside dans la maîtrise technique et sectorielle des cabinets auditionnés. Les spécificités du secteur minier, notamment en matière d'évaluation des coûts d'exploitation et d'amortissement des actifs, voire dans l'interprétation des clauses fiscales des conventions minières, requièrent une expertise approfondie. Les cabinets doivent démontrer une expérience avérée dans les audits fiscaux liés aux mines d'or au Mali ainsi qu'une connaissance affinée des mécanismes propres à la fiscalité minière, tels que la participation publique plafonnée à 20% au Mali, qui influence directement la structure financière et les obligations fiscales des sociétés **2 (B Laporte - B Laporte)**. Ce savoir-faire technique garantit que les modalités d'audit s'appuient sur des référentiels adaptés et actualisés, ce qui limite les risques d'erreurs ou d'omissions ayant des incidences significatives sur les résultats comptables et fiscaux.

Par ailleurs, la réputation et l'indépendance du cabinet externe constituent des critères essentiels. Dans un contexte où les redressements ont une portée multidimensionnelle sur la crédibilité financière de MORILA.SA, il est impératif que les auditeurs externes soient perçus comme impartiaux et exempts de conflits d'intérêts. Cette exigence est renforcée par les attentes de transparence institutionnelle élevées, notamment sous l'impulsion de dispositifs comme l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) au Mali, qui nécessite des audits fiables, susceptibles de renforcer la confiance des investisseurs et des autorités publiques **3 (UPUBU Foi)**. L'indépendance garantit non seulement l'objectivité des conclusions, mais elle protège aussi la société des risques réputationnels associés à des éventuelles contestations ou litiges fiscaux.

Le caractère rigoureux des processus de contrôle et de certification des données fiscales constitue un autre facteur déterminant dans la sélection. Les cabinets doivent démontrer une méthodologie audit reconnue, incluant une traçabilité complète des informations allant des déclarations fiscales aux rapports d'expertise comptable de manière à offrir une attestation solide des pratiques de MORILA.SA. Cette exigence s'explique par la complexité des redressements, qui modifient souvent a posteriori les écritures comptables initiales, imposant des retraitements précis pour consolider la base imposable **1 (A Keita)**. Un cabinet ne disposant pas de processus exhaustifs risquerait de rendre des comptes partiels ou biaisés, ce qui ralentirait la résolution des contentieux fiscaux et affecterait la relation avec l'administration.

La capacité à intégrer des dimensions sociales et environnementales, dans le cadre plus large de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), devient également un critère différenciant important. MORILA.SA, évoluant dans des zones minières sensibles du Mali, doit plus que jamais articuler fiscalité et développement communautaire, comme souligné dans les recherches relatives à la responsabilité sociale des entreprises minières **1 (A Keita)**. Les

cabinets externes sélectionnés doivent ainsi non seulement être compétents sur les aspects purement financiers, mais aussi sensibles aux enjeux institutionnels et sociaux qui encadrent les activités minières. Cette transversalité enrichit la qualité de l'audit fiscal en intégrant l'évaluation des retombées fiscales dans un contexte socio-économique local, favorisant une gouvernance plus responsable et conforme aux attentes publiques.

Enfin, la dimension contractuelle et la flexibilité dans la conduite des missions demeurent des critères pragmatiques à prendre en compte. Le cadre réglementaire malien, régulièrement actualisé comme en témoigne la signature d'accords minières sous d'anciens codes et la nécessité d'adaptation permanente **3 (UPUBU Foi)** exige des partenaires externes capables de s'ajuster rapidement aux nouvelles directives ou aux modifications légales. La réactivité du cabinet lors d'interrogations officielles, de demandes de justification ou de litiges est cruciale pour limiter les délais de traitement et les risques financiers afférents. Par conséquent, la sélection ne repose pas uniquement sur la compétence technique, mais aussi sur la capacité à collaborer efficacement avec les équipes internes de MORILA.SA et les autorités fiscales, dans un climat de confiance mutuelle.

À travers ces critères, la sélection des cabinets externes devient ainsi une étape stratégique pour MORILA.SA dans la gestion de son audit fiscal. Cette démarche vise non seulement à minimiser les risques financiers liés à des redressements potentiels mais aussi à renforcer l'image d'une entreprise responsable, transparente et en conformité avec les exigences propres au secteur extractif malien. En cela, elle prolonge et concrétise les enjeux soulevés précédemment concernant l'incidence des audits fiscaux sur la présentation des états financiers, la gouvernance interne et la relation avec les intervenants institutionnels **4 (CADTM)**. L'expertise externe, bien choisie, constitue dès lors une composante essentielle dans la pérennisation d'une gestion fiscale saine et adaptée au contexte malien.

### 7.3.2 Zone d'intervention et délégation de responsabilités

La détermination précise des zones d'intervention des experts-comptables et fiscalistes externes, ainsi que la délégation claire des responsabilités entre ces acteurs et les services internes de MORILA.SA, représentent un volet incontournable pour assurer l'efficacité et la pertinence de l'audit fiscal dans un contexte aussi complexe que celui de l'industrie minière malienne. En effet, la multiplicité des enjeux financiers, juridiques et sociaux impose une répartition rigoureuse des tâches qui favorise la complémentarité des compétences tout en évitant les chevauchements susceptibles de nuire à la qualité des contrôles.

Le périmètre d'intervention des cabinets externes concerne essentiellement la vérification et l'analyse approfondie des déclarations fiscales, y compris les déclarations spécifiques liées aux conventions minières, ainsi que l'évaluation de la conformité aux dispositions réglementaires en vigueur. Ces missions s'inscrivent dans des zones où les implications fiscales sont les plus sensibles, notamment celles touchant à la participation étatique, plafonnée à 20% au Mali, et aux redevances liées à l'exploitation aurifère **2 (B Laporte - B Laporte)**. Il convient que les experts-comptables interviennent également dans l'examen des écritures comptables amendées à la suite des opérations de redressement, qui ont souvent un impact significatif sur les résultats déclarés. Cette intervention ciblée doit être coordonnée avec les équipes internes, lesquelles possèdent une connaissance fine du terrain ainsi que des flux financiers et opérationnels quotidiens. Ainsi, la division des responsabilités repose sur un socle de collaboration fondé sur la complémentarité des savoirs : les experts traditionnels apportent une expertise technique externe et impartiale, alors que les collaborateurs internes garantissent la continuité et l'intégration contextuelle des données **1 (A Keita)**.

La délégation se formalise par des conventions précises qui définissent non seulement les obligations de chaque partie mais aussi les modalités pratiques de communication et de validation des travaux réalisés. Dans ce cadre, il est essentiel que les experts-comptables jouissent d'un accès suffisant aux documents comptables, aux contrats miniers et aux rapports d'activité, afin de conduire des audits rigoureux permettant de détecter d'éventuelles anomalies fiscales. De leur côté, les responsables fiscaux internes doivent assurer la mise à disposition rapide des informations et veiller à la mise en œuvre effective des recommandations du cabinet externe. Cette articulation contractualisée matérialise une forme de gouvernance partagée, vital dans un secteur où les enjeux financiers sont d'une ampleur considérable et où les litiges avec l'administration fiscale, y compris les contrôles et redressements parfois musclés, sont fréquents **4 (CADTM)**.

La zone d'intervention des experts externes ne se limite pas aux seuls aspects comptables et fiscaux stricto sensu. Elle s'étend aussi à l'évaluation des impacts socio-économiques de la fiscalité minière, notamment dans le cadre des politiques locales de développement communautaire, que MORILA.SA est tenue de soutenir en relation avec les collectivités environnantes **1 (A Keita)**. En intégrant cet aspect, la délégation des responsabilités tend à dépasser la simple conformité légale pour embrasser une dimension stratégique et sociétale. Les experts sont ainsi

impliqués dans la vérification du respect des engagements en matière de responsabilité sociale, ce qui accroît la portée et la pertinence de l'audit fiscal dans un environnement où les attentes des populations locales et des autorités institutionnelles convergent vers une exploitation minière socialement responsable.

En conséquence, la mise en place d'une répartition claire des zones d'intervention et des responsabilités s'inscrit pleinement dans la logique d'optimisation des ressources humaines et techniques. Elle garantit non seulement une meilleure qualité des audits fiscaux, mais elle instaure aussi un climat de confiance nécessaire entre MORILA.SA, ses partenaires externes et les administrations concernées. Cette clarification est d'autant plus cruciale dans un contexte malien où les codes miniers ont évolué récemment, rendant nécessaire une adaptation constante des pratiques et une vigilance accrue dans le suivi des orientations réglementaires **3 (UPUBU Foi)**. De fait, la qualité de cette coordination devient un levier fondamental pour prévenir les contentieux, assurer la transparence des opérations et renforcer la crédibilité fiscale de la société auprès des différentes parties prenantes.

L'établissement d'un cadre normatif précis encadrant ces zones d'intervention et délégations s'inscrit également dans une perspective de durabilité. En officialisant les responsabilités, MORILA.SA contribue à pérenniser un mode de gouvernance fondé sur la responsabilité partagée, la loyauté et la transparence. Cela répond aux exigences accrues d'un contrôle fiscal à la fois strict et juste, tel que le réclament les institutions internationales et nationales impliquées dans le secteur extractif au Mali, notamment à travers les initiatives de transparence et de lutte contre la fraude fiscale **3 (UPUBU Foi)**. La formalisation des rôles permet ainsi de mieux articuler les audits externes avec les actions internes, réduisant les risques de doublons et de zones d'ombre qui pourraient être exploités par les administrations ou les acteurs locaux à des fins conflictuelles.

Enfin, la complexité du découpage des tâches impose un suivi dynamique et une révision périodique des responsabilités assignées, en fonction des évolutions du cadre juridique, des restructurations internes de MORILA.SA ou des nouveautés dans les pratiques de contrôle fiscal et comptable. Concrètement, la délégation n'est jamais figée ; elle s'adapte au gré des audits, des recommandations émises et des conclusions tirées, elles-mêmes nourries de retours d'expérience concrets. Cette souplesse garantit que ni les experts externes, ni les services internes ne fonctionnent en silo, mais que leur intervention conjointe reflète une approche intégrée et actualisée aux réalités du secteur et aux défis nouveaux qui émergent. En ce sens, la zone d'intervention et la délégation des responsabilités constituent plus qu'un simple cadre de travail : elles incarnent une démarche évolutive, indispensable à la maîtrise de l'impact de l'audit fiscal sur la performance et la conformité de MORILA.SA dans le secteur minier malien.

### **7.3.3 Assurance-qualité des travaux d'audit externes**

Au-delà de la délimitation précise des champs d'action des experts-comptables et fiscalistes externes, la question essentielle qui se pose concerne la garantie de la qualité et de la fiabilité des travaux d'audit réalisés. L'assurance-qualité des missions d'audit externes ne saurait se réduire à une simple formalité administrative ; elle constitue au contraire un fondement crucial pour légitimer l'apport de ces experts dans la sécurisation fiscale de MORILA.SA et dans le renforcement de la confiance des autorités et des parties prenantes. Dans un environnement aussi sensible que celui des industries extractives au Mali, où la pression fiscale, les risques de redressement et les enjeux de transparence sont élevés, les dispositifs d'assurance-qualité apparaissent comme un gage de rigueur et d'intégrité professionnelle qui dépasse le cadre technique pour rejoindre une dimension éthique et stratégique.

La première composante de cette assurance-qualité repose sur la mise en œuvre de normes professionnelles strictes, en conformité avec les standards internationaux de l'audit comptable et fiscal, tels que définis par les organisations reconnues, notamment l'IFAC (International Federation of Accountants). Ces normes exigent que les cabinets externes adoptent des méthodologies claires, reproductibles et documentées, qui garantissent la fiabilité des travaux et minimisent les risques d'erreur ou d'omission. L'application rigoureuse de ces référentiels impose par ailleurs une revue systématique des procédures employées à chaque étape de l'audit, des contrôles internes de MORILA.SA jusqu'aux analyses des déclarations fiscales, en passant par la vérification des calculs des redevances minières et des participations étatiques. Cette traçabilité, indispensable, permet non seulement d'objectiver les conclusions mais favorise aussi la transparence vis-à-vis des autorités de contrôle et des organes de gouvernance **3 (UPUBU Foi)**.

Par ailleurs, l'assurance-qualité ne peut se concevoir sans une indépendance affirmée des experts-comptables externes. Cette indépendance garantit la neutralité du jugement porté sur les documents examinés et sur les pratiques fiscales de la société minière, évitant ainsi toute forme de conflit d'intérêts susceptible de compromettre la sincérité des résultats. L'environnement minier malien, marqué par une forte asymétrie d'information entre les

sociétés minières et les administrations fiscales, souligne d'autant plus la nécessité que les audits externes soient conduits dans un cadre institutionnel rigoureux, où l'accès à l'information est total et où le professionnel demeure libre de toute contrainte induite par des liens commerciaux ou personnels <sup>4</sup> (CADTM). La contractualisation claire des responsabilités, évoquée précédemment, joue ici un rôle clé en définissant précisément la portée des interventions et les mécanismes de contrôle réciproques, ce qui renforce la position d'autonomie des auditeurs.

L'évaluation par des tiers constitue un levier complémentaire essentiel dans ce dispositif d'assurance. Les cabinets d'audit doivent régulièrement participer à des contrôles qualité externes, notamment sous forme de revues par leurs pairs ou d'inspections menées par les ordres professionnels. Ces processus permettent d'assurer une remise en question continue des pratiques et d'intégrer les bonnes pratiques émergentes. Dans le contexte minier malien, où les cadres fiscaux évoluent fréquemment sous l'effet des modifications réglementaires ou des politiques publiques en faveur d'une plus grande transparence, cette actualisation permanente des compétences et méthodes d'audit est primordiale <sup>5</sup> (UPUBU Foi). Ainsi, l'audit fiscal de MORILA.SA bénéficie d'un double contrôle, interne et externe, garantissant la robustesse des conclusions et leur adéquation avec les exigences institutionnelles et sociales.

Une autre dimension souvent sous-estimée de l'assurance-qualité réside dans la formation continue des experts impliqués. La complexité des opérations minières, la spécificité des régimes fiscaux sur les ressources naturelles ainsi que les enjeux liés à la responsabilité sociale exigent des compétences pointues et actualisées. Les cabinets externes doivent investir dans le développement des savoirs relatifs aux mécanismes fiscaux propres au secteur extractif en Afrique de l'Ouest, en mettant en place des formations spécifiques sur les codes miniers, les modalités de participation de l'État (plafonnée à 20% au Mali) ou encore sur la gestion des risques liés aux prix et à la fiscalité des métaux précieux <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Cette montée en compétence technique contribue à renforcer la crédibilité des audits auprès de MORILA.SA, des autorités fiscales et des communautés locales, assurant ainsi une meilleure prise en compte des attentes multiples dans les rapports d'audit.

En outre, l'assurance-qualité intègre une dimension managériale, reposant sur un encadrement adéquat des équipes d'audit sur le terrain et une organisation claire des responsabilités au sein des cabinets. Le pilotage du travail d'audit doit inclure des revues régulières, des feedbacks structurés entre seniors et juniors, mais aussi des mécanismes formalisés pour traiter de manière proactive les situations à risque ou les divergences d'appréciation rencontrées au cours des contrôles. Cette approche favorise la cohérence des diagnostics fiscaux tout en assurant une capacité d'adaptation rapide face à la complexité des dossiers de MORILA.SA <sup>1</sup> (A Keita). Elle évite également une vision fragmentée des différentes interventions, facteur potentiel d'erreurs ou d'inefficacité.

Enfin, l'efficacité de l'assurance-qualité dans l'audit fiscal ne saurait être évaluée en dehors de la relation entre les auditeurs et leurs commanditaires internes. La concertation continue et la transmission claire des observations issues des audits externes sont indispensables pour que les recommandations soient non seulement comprises, mais également mises en œuvre efficacement par les équipes internes de MORILA.SA. Ce processus de rétroaction favorise l'amélioration continue des pratiques comptables et fiscales, gage d'une meilleure conformité et d'une optimisation des ressources. Il améliore également la transparence envers les parties prenantes externes, notamment les administrations fiscales maliennes et les collectivités, conférant ainsi à l'audit fiscal une double fonction de contrôle et de contribution au développement local <sup>1</sup> (A Keita).

En définitive, l'assurance-qualité des travaux d'audit externes apparaît comme une condition sine qua non pour que l'intervention des experts-comptables et fiscalistes au sein de MORILA.SA dépasse la simple conformité formelle pour s'inscrire dans une dynamique de gouvernance intégrée, responsable et transparente. Ce cadre rigoureux renforce la capacité du groupe minier à répondre aux exigences réglementaires spécifiques au Mali, tout en contribuant à une meilleure redistribution des richesses issues de l'exploitation aurifère au bénéfice de la société civile et des institutions nationales, conformément aux engagements pris dans les conventions minières <sup>1</sup> (A Keita) <sup>3</sup> (UPUBU Foi) <sup>4</sup> (CADTM). La qualité des audits sert donc de pilier à la légitimité fiscale et sociale de MORILA.SA, condition indispensable à la durabilité de ses opérations dans un contexte minier complexe et parfois conflictuel.

### 7.3.4 Synergies entre audit interne et audit externe

La complémentarité entre l'audit interne et l'audit externe constitue un levier stratégique majeur pour assurer la robustesse et la crédibilité de l'audit fiscal au sein d'une entreprise minière comme MORILA.SA. Ces deux formes d'audit ne doivent pas être considérées comme des activités isolées, mais comme deux composantes interdépendantes d'un système intégré de contrôle et d'évaluation. L'audit interne offre une connaissance

approfondie, souvent continue, des processus et des risques internes propres à l'entreprise, tandis que l'audit externe apporte un point de vue indépendant et un regard critique sur la conformité, la régularité et la sincérité des états financiers et déclarations fiscales, dans un cadre établi par des référentiels normatifs rigoureux.

L'audit interne est généralement incarné au sein même de MORILA.SA par des équipes spécialisées qui disposent d'une expertise fine des opérations minières, des mécanismes de production aux particularités fiscales encadrées par le code minier malien, comme la fiscalité spécifique sur les redevances et la participation directe de l'État plafonnée à 20% <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Cette proximité permet à l'audit interne d'agir en temps réel sur la détection des anomalies, la gestion des risques fiscaux, et la mise en œuvre des recommandations adaptées au contexte opérationnel. Il constitue également un vecteur essentiel pour structurer les contrôles réguliers portant sur les flux financiers, les déclarations de TVA, l'imposition sur les bénéficiaires ou encore la gestion des dispositifs d'optimisation fiscale.

Cependant, cette connaissance interne ne suffit pas à garantir une transparence totale vis-à-vis des tiers. C'est ici que l'audit externe intervient, en apportant une validation indépendante des conclusions de l'audit interne. En s'appuyant sur des normes internationales et un encadrement institutionnel clairement défini, les experts-comptables et fiscalistes externes peuvent réaliser des contrôles croisés portant sur la conformité des pratiques, la sincérité des comptes et le respect des obligations fiscales <sup>3</sup> (UPUBU Foi). Cette interaction est d'autant plus cruciale que le secteur extractif malien est caractérisé par une pression accrue des autorités en matière de transparence et de lutte contre l'évasion fiscale, illustrée récemment par la mobilisation des pouvoirs publics pour recouvrer les impôts impayés, parfois par des mesures coercitives à l'encontre des dirigeants d'entreprises minières <sup>4</sup> (CADTM).

L'échange entre audit interne et audit externe ne se limite donc pas à une simple transmission d'informations, mais englobe une véritable synergie méthodologique. L'audit externe bénéficie en effet des travaux préparatoires de l'audit interne qui facilite l'identification des zones à risque et l'accès aux documents pertinents, tout en pouvant orienter les priorités en fonction des faiblesses déjà détectées. Réciproquement, l'audit externe, par ses observations critiques et recommandations externes, fournit à l'audit interne des éléments nouveaux, parfois tirés de benchmarks sectoriels ou de référentiels internationaux, qui alimentent la mise à jour des procédures internes et l'adaptation aux évolutions réglementaires. Cette boucle de rétroaction favorise un renforcement permanent du dispositif de contrôle interne chez MORILA.SA, garantissant ainsi une meilleure maîtrise des risques fiscaux tout au long du cycle d'exploitation.

En outre, la convergence entre audit interne et audit externe crée un cadre propice à l'amélioration continue et à la diffusion d'une culture fiscale transparente et éthique. Dans un contexte où les attentes des communautés locales et des autorités gouvernementales sont non seulement fiscales mais aussi sociétales, notamment au regard des engagements pris dans les conventions minières visant à assurer un développement communautaire durable <sup>1</sup> (A Keita), la cohérence des audits permet d'assurer une gestion fiscale conforme, mais aussi socialement responsable. Cette démarche contribue à renforcer la légitimité de MORILA.SA auprès des parties prenantes multiples, en consolidant la confiance grâce à une information fiable, partagée et contrôlée sous différentes perspectives.

La complémentarité entre audit interne et audit externe trouve aussi un intérêt dans la gestion des défis spécifiques liés à l'environnement minier malien, marqué par des risques d'évolution réglementaire fréquente, des complexités fiscales liées à la valorisation des métaux précieux et des enjeux élevés de responsabilité sociale. La capacité à articuler ces deux audits dans un cadre harmonisé devient alors un facteur clé pour anticiper les risques, réduire les coûts liés aux redressements fiscaux, et contribuer à la stabilité des opérations. Cette approche intégrée favorise également une meilleure coopération avec les autorités fiscales, facilitant la négociation de conformités et la résolution amiable des litiges liés à la fiscalité minière <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte) <sup>3</sup> (UPUBU Foi).

En définitive, la synergie entre audit interne et audit externe ne se limite pas à un simple jeu complémentaire, mais consiste en une dynamique interactive qui renforce la qualité, la fiabilité et l'utilité de l'audit fiscal. Dans un secteur aussi sensible que celui des mines au Mali, et en particulier pour un acteur aussi central que MORILA.SA, cette articulation devient un levier pour une gouvernance fiscale responsable, conforme aux exigences légales et éthiques, tout en soutenant un développement économique et social harmonieux. Cette collaboration interinstitutionnelle incarne ainsi un élément fondamental dans la mise en œuvre d'une stratégie fiscale durable et crédible, indispensable à la pérennité des activités minières et à leur acceptation par les communautés et les institutions concernées <sup>1</sup> (A Keita) <sup>2</sup> (CADTM).

## 7.4 Utilisation des outils numériques dans l'audit fiscal

### 7.4.1 Systèmes d'analyse de données massives (data analytics)

L'intégration des systèmes d'analyse de données massives, ou data analytics, représente une évolution stratégique majeure dans le domaine de l'audit fiscal, notamment au sein d'une entreprise minière comme MORILA.SA où la complexité des opérations et la volumétrie des données financières exigent une approche innovante et technologique. Ces systèmes permettent de traiter, en temps réel ou quasi-temps réel, des volumes considérables de données issues des différents flux économiques, comptables et fiscaux, facilitant ainsi la détection précoce d'irrégularités, d'anomalies ou de comportements à risque. La puissance analytique de ces outils réside dans leur capacité à exploiter des techniques avancées telles que le data mining, le machine learning et l'intelligence artificielle, qui surpassent largement les méthodes traditionnelles d'audit fondées principalement sur des échantillonnages ou des contrôles ponctuels.

Le recours à la data analytics dans l'audit fiscal de MORILA.SA vient ainsi renforcer la complémentarité déjà établie entre audit interne et audit externe. En effet, alors que les auditeurs internes disposent d'une connaissance approfondie des processus et risques spécifiques à l'entreprise, comme indiqué précédemment, ils peuvent désormais s'appuyer sur ces systèmes pour analyser de manière exhaustive l'ensemble des transactions et données fiscales, au-delà des limites imposées par la seule capacité humaine. Ce traitement massif de données favorise une couverture plus large, une identification plus fine des zones à risque, ainsi qu'une meilleure quantification des impacts potentiels sur la situation fiscale de l'entreprise. Par ailleurs, l'audit externe bénéficie également de ces analyses, lui permettant de croiser ses observations indépendantes avec des résultats issus d'algorithmes et de modèles prédictifs, augmentant le degré de confiance dans la sincérité des déclarations et le respect des obligations fiscales <sup>1</sup> (Revue Fiduciaire).

L'un des points essentiels à souligner est que l'implémentation de ces systèmes dans le secteur minier malien, et notamment chez MORILA.SA, répond à des enjeux spécifiques liés à la nature même des activités extractives. La fiscalité minière est souvent complexe, impliquant des redevances calculées à partir de variables fluctuantes telles que le prix des métaux, les volumes extraits ou encore les coûts opérationnels. La data analytics permet ainsi d'automatiser le contrôle de ces paramètres et de vérifier leur cohérence en temps réel, évitant des erreurs fréquentes qui pourraient entraîner des redressements fiscaux coûteux. En outre, ces systèmes rendent possible la modélisation scénaristique et la simulation de l'impact de diverses hypothèses fiscales, offrant aux équipes d'audit un outil décisionnel puissant pour anticiper les conséquences des changements réglementaires ou des ajustements comptables <sup>1</sup> (AS MOULAYE) <sup>3</sup> (M Guindo).

La digitalisation de l'audit fiscal, via l'analyse de données massives, s'inscrit également dans une dynamique globale d'amélioration de la gouvernance d'entreprise et de transparence financière. En contextualisant les données fiscales dans leur environnement opérationnel et économique, les auditeurs peuvent mieux apprécier la conformité des pratiques de MORILA.SA avec les exigences légales et éthiques. Par exemple, en croisant les registres comptables aux données des systèmes de production ou aux déclarations aux autorités fiscales, il devient possible de détecter des anomalies telles que des sous-déclarations ou des incohérences dans les reports fiscaux. Cette vigilance accrue contribue à renforcer la confiance des autorités maliennes, des partenaires institutionnels et des communautés locales dans la gestion fiscale de la société minière, un enjeu crucial dans un contexte où la responsabilité sociale des entreprises est étroitement liée à leur respect des règles fiscales et à leur contribution au développement <sup>1</sup> (AS MOULAYE) <sup>4</sup> (Revue Fiduciaire).

L'efficacité de ces systèmes est cependant conditionnée par plusieurs facteurs, notamment la qualité et la structuration des données initiales, les compétences techniques des auditeurs, ainsi que l'intégration harmonieuse des outils numériques dans les processus d'audit existants. Par ailleurs, la sécurisation des données, la confidentialité fiscale et la conformité aux réglementations relatives à la protection des informations sensibles constituent des défis majeurs. Il convient donc de former et d'équiper les équipes d'audit interne et externe afin qu'elles maîtrisent ces technologies et exploitent pleinement leur potentiel. L'expérience malienne illustre cette nécessité, où la digitalisation progressive des pratiques comptables et fiscales se conjugue avec un besoin accru de professionnalisation dans le secteur de l'audit <sup>2</sup> (K KEITA) <sup>4</sup> (Revue Fiduciaire).

Enfin, l'analyse des données massives permet de procéder à une automatisation partielle des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée, telles que la collecte, la consolidation ou le contrôle de cohérence basique. Ce gain d'efficacité libère du temps pour les auditeurs, qui peuvent ainsi se concentrer sur des analyses qualitatives approfondies, la prise de décision stratégique et la communication avec les parties prenantes. Ce rapport entre

automatisation et valorisation des compétences humaines est fondamental pour un audit fiscal moderne, performant et crédible. La digitalisation, en s'intégrant dans la chaîne de contrôle interne et externe, devient un levier d'innovation et d'optimisation qui, s'il est maîtrisé, promet d'accroître significativement la transparence fiscale et la performance globale de MORILA.SA <sup>5</sup> (Deloitte).

Ainsi, la mise en œuvre des systèmes d'analyse de données massives dans l'audit fiscal ne doit pas être perçue comme une simple évolution technologique, mais comme une transformation organisationnelle et méthodologique profonde. Ce mode d'audit innovant contribue à instaurer une gouvernance fiscale plus rigoureuse, adaptée aux exigences spécifiques du secteur minier malien et aux enjeux de responsabilité sociale, tout en soutenant l'intégration harmonieuse entre audit interne et audit externe. La capacité à exploiter ces données à haute valeur ajoutée conditionne dès lors la qualité, la fiabilité et la pertinence même de l'audit fiscal dans un environnement à haute intensité informationnelle comme celui qu'illustre MORILA.SA <sup>1</sup> (AS MOULAYE)<sup>3</sup> (M Guindo)<sup>4</sup> (Revue Fiduciaire).

#### 7.4.2 Automatisation des contrôles fiscaux par scripts

L'automatisation des contrôles fiscaux par scripts constitue une avancée technique majeure dans l'évolution des pratiques d'audit fiscal, particulièrement dans un contexte aussi complexe que celui de MORILA.SA, société minière implantée au Mali. Cette démarche s'intègre de manière cohérente et complémentaire à l'utilisation des systèmes d'analyse de données massives précédemment évoquée, en permettant non seulement de traiter de vastes volumes d'information, mais également d'institutionnaliser un contrôle systématique, rigoureux et reproductible au sein des processus fiscaux.

Concrètement, l'automatisation repose sur le développement de scripts informatiques des programmes codés spécifiquement pour exécuter, sans intervention humaine, des opérations de vérification, de rapprochement ou d'alerte sur des données fiscales collectées. Ces scripts peuvent être conçus pour scruter automatiquement les déclarations fiscales, les journaux comptables, les pièces justificatives électroniques, et même les flux ERP (Enterprise Resource Planning), afin d'en extraire les éléments nécessitant une attention particulière. La capacité à formaliser ces contrôles sous forme de règles strictes permet de limiter les erreurs induites par les manipulations manuelles, de réduire les délais d'audit et d'assurer une constance dans l'application des normes fiscales un enjeu fondamental dans un environnement soumis à une réglementation évolutive et complexe comme celui de la fiscalité minière malienne <sup>1</sup> (AS MOULAYE)<sup>4</sup> (Revue Fiduciaire).

L'importance de cette automatisation se révèle notamment dans la gestion des multiples paramètres variables caractéristiques du secteur minier, tels que le calcul des redevances sur la base des volumes extraits, les fluctuations des prix des métaux sur les marchés internationaux ou encore la prise en compte des coûts opératoires. En automatisant, par exemple, la comparaison des taux déclarés avec les barèmes officiels ou le contrôle des seuils de déductibilité des charges, les scripts offrent une vigilance accrue et continue qui serait inenvisageable à l'échelle humaine. Cette précision dans le contrôle, couplée à la vitesse d'exécution, favorise la détection rapide des anomalies qu'il s'agisse de omissions, d'incohérences, ou de fraudes potentielles renforçant ainsi la fiabilité de l'audit fiscal et la conformité aux dispositions légales maliennes <sup>3</sup> (M Guindo)<sup>4</sup> (Revue Fiduciaire).

Par ailleurs, ces scripts automatisés peuvent être conçus pour générer des rapports détaillés, facilitant la traçabilité des contrôles effectués et la communication entre les intervenants, notamment entre les auditeurs internes et externes. Cela participe à une meilleure coordination des processus d'audit et à une capitalisation des connaissances d'une mission à une autre. L'automatisation permet également d'instaurer des cycles de contrôle périodiques programmés et adaptatifs, adaptés aux différentes phases d'exploitation de MORILA.SA, où les paramètres fiscaux évoluent en fonction du calendrier d'extraction, du volume assuré ou des modifications réglementaires. Cette souplesse contribue à une actualisation constante des pratiques de contrôle et à une réduction significative des risques d'erreur ou de non-conformité <sup>2</sup> (K KEITA)<sup>5</sup> (Deloitte).

L'introduction des scripts dans l'automatisation des contrôles fiscaux s'appuie également sur une infrastructure numérique robuste, assurant la sécurité, la confidentialité et l'intégrité des données traitées, tout en respectant la réglementation sur la protection des données sensibles. En effet, la digitalisation des processus fiscaux impose un cadre organisationnel strict, appelant à des mesures de gouvernance informatique rigoureuses, à l'image de celles recommandées dans les réformes actuelles du contrôle des finances publiques au Mali. Ces dispositifs garantissent que l'automatisation, si bénéfique soit-elle, demeure sous contrôle humain éclairé, évitant les erreurs systémiques d'algorithmes mal calibrés ou les risques d'atteinte à la confidentialité fiscale <sup>3</sup> (M Guindo)<sup>4</sup> (Revue Fiduciaire).

Il convient d'insister sur le fait que l'implémentation effective de ces scripts d'automatisation ne peut être dissociée d'une montée en compétences des équipes d'audit. Les auditeurs doivent être formés à la maîtrise des langages informatiques pertinents, à la compréhension des paramétrages des règles fiscales encapsulées dans les scripts, ainsi qu'à l'interprétation critique des résultats générés. Cette interdisciplinarité entre expertise fiscale et savoir-faire numérique illustre l'évolution profonde du métier d'auditeur, qui ne se limite plus au contrôle manuel mais requiert une capacité d'analyse algorithmique et une vigilance méthodologique accrue. Comme dans le cas de MORILA.SA, la digitalisation ne devrait jamais être une fin en soi mais un levier de valorisation de l'intelligence humaine dans l'audit fiscal.

Enfin, au-delà de l'aspect technique, l'automatisation des contrôles par scripts participe à une transformation organisationnelle profonde, favorisant une culture de conformité continue et proactive. Comme le montrent les exemples d'expérience dans d'autres secteurs ou dans des entreprises à maturité digitale avancée, telle que l'illustre la littérature internationale, l'intégration des scripts pour automatiser les contrôles permet de libérer du temps pour des analyses à plus forte valeur ajoutée, comme l'évaluation des risques fiscaux émergents ou la formulation de recommandations stratégiques pour la direction. Ce glissement, au cœur même des processus d'audit chez MORILA.SA, contribue à renforcer la confiance des autorités fiscales, des investisseurs et des parties prenantes locales, valorisant ainsi le rôle central de l'audit fiscal dans la gouvernance et la responsabilité sociale des entreprises <sup>5</sup> (Deloitte) <sup>6</sup> (Compta Online).

Ainsi, l'automatisation des contrôles fiscaux par scripts s'inscrit comme un outil incontournable dans le renforcement de la rigueur, de l'efficacité et de la modernité de l'audit fiscal chez MORILA.SA, tout en conjuguant innovation technologique et expertise humaine pour relever les défis spécifiques liés à la fiscalité minière malienne.

#### 7.4.3 Plateformes de partage et de traçabilité documentaire

Les plateformes de partage et de traçabilité documentaire constituent une composante essentielle dans la modernisation des pratiques d'audit fiscal, notamment dans un environnement complexe comme celui de MORILA.SA. Elles complètent et renforcent l'automatisation des contrôles par scripts en structurant la gestion, la circulation et la conservation des documents fiscaux tout au long du processus d'audit. En effet, l'intégration de ces plateformes permet d'assurer une meilleure transparence, une accessibilité optimale aux données pertinentes et une traçabilité rigoureuse des échanges et des actions réalisées sur les documents, éléments indispensables à la fiabilité et à la pertinence des conclusions d'audit.

Ces plateformes digitales offrent un espace sécurisé et collaboratif où les données issues des contrôles automatisés peuvent être centralisées, classifiées et mises à disposition des différents acteurs impliqués dans l'audit : auditeurs internes, experts fiscaux, commissaires aux comptes, voire les autorités fiscales elles-mêmes dans certains cas. En rendant possible un accès simultané et contrôlé aux documents, elles évitent la dispersion des informations et réduisent sensiblement les risques de perte ou d'altération, problèmes récurrents lorsque les échanges demeurent largement dépendants de supports physiques ou de correspondances électroniques non structurées. La dématérialisation documentaire, intégrée dans ces plateformes, s'inscrit donc dans un effort global de sécurisation et d'optimisation des flux documentaires permettant de répondre aux exigences croissantes de conformité et de transparence dans la fiscalité minière malienne <sup>1</sup> (AS MOULAYE) <sup>2</sup> (Revue Fiduciaire).

Au-delà de la simple centralisation, ces plateformes intègrent souvent des fonctionnalités avancées de traçabilité documentaires, telles que des journaux d'accès, des versions horodatées et des historiques de modifications. Ces dispositifs numériques assurent une piste d'audit immuable permettant de reconstituer avec précision le cheminement des documents qui a consulté quoi, à quel moment, avec quelles annotations ou modifications. Cette traçabilité est un enjeu clé en audit fiscal, car elle confère un caractère probant aux travaux effectués, facilite la gestion des litiges et permet d'étayer les recommandations formulées. Pour MORILA.SA, dont les opérations sont soumises à une réglementation fiscale changeante et une surveillance accrue, la possibilité de justifier chaque étape du traitement fiscal par des preuves électroniques sécurisées est un gage incontestable de crédibilité auprès des autorités de contrôle et des parties prenantes externes <sup>3</sup> (M Guindo).

Par ailleurs, l'usage de ces plateformes facilite la coordination des équipes pluridisciplinaires engagées dans le processus d'audit. La fiscalité minière implique une connaissance fine des opérations d'extraction, de la comptabilité analytique, des modalités de déclaration et des spécificités réglementaires. Les plateformes collaboratives permettent de documenter en temps réel les commentaires, les résultats des contrôles, les demandes de compléments ou les plans d'action, ce qui limite les incompréhensions et accélère les cycles d'échanges. En ce

sens, elles contribuent à la capitalisation des savoirs et à la montée en compétence des équipes, qui peuvent accéder à des référentiels documentaires organisés et actualisés, alliant à la fois la documentation fiscale et les outils numériques d'analyse <sup>2</sup> (K KEITA) <sup>3</sup> (Compta Online).

Cette structuration documentaire numérique ouvre aussi la voie à l'interopérabilité avec d'autres systèmes d'information essentiels dans la gestion fiscale de MORILA.SA, tels que les ERP ou les outils de reporting financier. Par exemple, l'intégration fluide des documents extraits ou produits lors des contrôles automatisés avec la plateforme de gestion permet une synchronisation en temps réel des données, une mise à jour automatique des dossiers fiscaux et une réduction des risques de réconciliation manuelle erronée. Cette cohérence numérique optimise non seulement la qualité des audits mais améliore également la réactivité aux exigences réglementaires, en facilitant la production de rapports conformes et argumentés dans les délais impartis <sup>1</sup> (AS MOULAYE) <sup>4</sup> (Revue Fiduciaire).

L'amélioration de la traçabilité documentaire via ces plateformes répond enfin à des considérations réglementaires et déontologiques, particulièrement pointues dans le secteur minier malien où la transparence fiscale est scrutée à l'échelle internationale. En renforçant la preuve documentaire, les plateformes participent à l'alignement avec les standards internationaux d'audit et les réformes engagées dans le contrôle des finances publiques au Mali. Elles traduisent une modernisation qui dépasse le simple usage d'outils informatiques pour s'inscrire dans une démarche institutionnelle de renforcement de la gouvernance fiscale, garantissant que les informations fournies aux autorités fiscales soient à la fois complètes, vérifiables et accessibles en tout temps <sup>3</sup> (M Guindo) <sup>5</sup> (Deloitte).

En somme, l'adoption des plateformes de partage et de traçabilité documentaire représente une avancée stratégique dans la digitalisation de l'audit fiscal chez MORILA.SA. Elle prolonge utilement les bénéfices des contrôles automatisés en offrant un cadre sécurisé et structurant pour la gestion des preuves et des communications, condition sine qua non pour pérenniser la qualité, la rigueur et la transparence des missions d'audit. En combinant ces plateformes avec les scripts d'automatisation et les outils analytiques performants, l'audit fiscal s'inscrit ainsi dans une logique intégrée d'efficacité et d'innovation, indispensable pour relever les défis complexes posés par la fiscalité minière malienne <sup>1</sup> (AS MOULAYE) <sup>2</sup> (K KEITA) <sup>3</sup> (M Guindo) <sup>4</sup> (Revue Fiduciaire).

#### 7.4.4 Limites et risques liés à la digitalisation

La digitalisation des procédures d'audit fiscal, tout en offrant des avantages incontestables en termes d'efficacité et de transparence, n'est pas dénuée de limites et de risques qu'il convient d'analyser avec rigueur, notamment dans un contexte spécialisé comme celui de MORILA.SA. Ces contraintes, qu'elles soient technologiques, humaines ou institutionnelles, peuvent affecter la fiabilité, la pertinence et la sécurité des travaux d'audit, remettant en question la pleine exploitation du potentiel numérique.

Un des premiers défis réside dans la vulnérabilité aux cybermenaces, inhérente à toute dématérialisation. L'emploi de plateformes digitales de partage et de traçabilité documentaire, bien qu'elles centralisent les données et assurent une traçabilité poussée, expose inévitablement les informations sensibles à des risques de piratage, d'intrusion ou de pertes accidentelles. La nature stratégique des données fiscales de MORILA.SA, combinée à la valeur économique et réglementaire des documents échangés, en fait une cible potentielle pour des cyberattaques sophistiquées. Malgré les dispositifs de sécurité tels que le chiffrement, les accès restreints, et les journaux d'audit, aucune solution numérique ne peut garantir une protection absolue, surtout dans un environnement où les ressources techniques et les compétences en cybersécurité peuvent être limitées <sup>1</sup> (AS MOULAYE) <sup>4</sup> (Revue Fiduciaire). Cette fragilité suppose que l'entreprise mette en place des stratégies robustes de gouvernance des risques numériques et des plans de continuité en cas de compromission des systèmes.

Sur le plan technique, l'interopérabilité entre les différents outils numériques utilisés dans l'audit et la gestion fiscale peut révéler un frein majeur. Comme évoqué précédemment, la synchronisation entre les plateformes de partage documentaire, les logiciels ERP, et les outils de reporting financier constitue un levier d'efficacité. Toutefois, l'absence de standards uniformes ou la coexistence de systèmes hétérogènes peuvent induire des incompatibilités, des doublons de données ou des erreurs de transfert. Ces dysfonctionnements ont pour effet d'augmenter les délais et la charge de travail, contraignant les auditeurs à des vérifications manuelles fastidieuses qui réduisent les gains d'automatisation escomptés <sup>1</sup> (AS MOULAYE) <sup>4</sup> (Revue Fiduciaire). Dans un secteur aussi réglementé que la fiscalité minière, où chaque information doit être rigoureusement validée, cette fragilité technique peut engendrer des biais dans les conclusions d'audit et éroder la confiance des autorités de contrôle.

Les risques liés à l'usage et à la maîtrise des outils numériques par les ressources humaines de MORILA.SA ne doivent pas être sous-estimés. La digitalisation exige non seulement des compétences techniques spécifiques, mais

aussi une évolution culturelle vers une acceptation et un usage rigoureux des dispositifs numériques. En pratique, les résistances au changement, la sous-formation ou l'inadéquation entre les logiciels déployés et le niveau des utilisateurs peuvent provoquer des erreurs dans la saisie, la manipulation ou l'interprétation des données fiscales. Le recours aux outils numériques peut parfois être perçu comme déshumanisant ou trop rigide, générant des frustrations qui nuisent à la collaboration et à la transparence recherchées. Cette difficulté souligne l'importance d'un accompagnement permanent et adapté, combinant formation, assistance technique et valorisation des aptitudes numériques au sein des équipes <sup>2</sup> (K KEITA) <sup>3</sup> (Compta Online).

Par ailleurs, la dépendance accrue aux technologies expose l'audit fiscal à un risque d'automatisation excessive, où la confiance systématique dans les outils peut conduire à une forme de déresponsabilisation ou d'aveuglement critique. Si les logiciels automatisent efficacement certains contrôles, ils ne se substituent pas à l'analyse experte et au jugement professionnel indispensables à l'interprétation des résultats et à la détection des anomalies complexes. Le danger réside dans une validation mécanique des informations, sans suffisamment questionner les hypothèses ni contextualiser les données. Cette limitation souligne la nécessité d'équilibrer l'usage des outils numériques avec la vigilance humaine, notamment dans la manipulation de normes fiscales changeantes et dans la gestion des situations exceptionnelles propres au secteur minier <sup>1</sup> (AS MOULAYE) <sup>3</sup> (M Guindo).

Enfin, la question de la confidentialité et de la conformité réglementaire à l'égard des données fiscales se pose avec acuité, dans un contexte malien soumis à des exigences locales et internationales strictes. La digitalisation doit impérativement respecter les normes relatives à la protection des données personnelles et professionnelles, ainsi qu'aux procédures d'archivage légal. Toute faille dans la gestion documentaire numérique, qu'il s'agisse d'accès non autorisés ou de conservation inadéquate, expose MORILA.SA à des sanctions, à des contentieux, voire à une perte d'image auprès des partenaires institutionnels et financiers. Cette contrainte normative complexe nécessite un pilotage rigoureux des outils numériques, associé à une veille juridique constante sur les évolutions des cadres réglementaires et fiscaux <sup>3</sup> (M Guindo) <sup>3</sup> (Deloitte).

Au total, malgré les progrès substantiels que les plateformes digitales et les outils d'automatisation apportent dans l'audit fiscal, leur déploiement comporte des limites intrinsèques et des risques non négligeables. Une approche pragmatique, intégrant une gestion maîtrisée des risques technologiques, une formation approfondie des collaborateurs et un encadrement réglementaire rigoureux, apparaît indispensable pour que la digitalisation contribue réellement à la qualité, à la fiabilité et à la sécurité des audits fiscaux chez MORILA.SA. Ce regard critique complète ainsi l'analyse des bénéfices soulignés dans la précédente section, invitant à une digitalisation réfléchie, évolutive et respectueuse des contraintes spécifiques du secteur minier malien.

## **7.5 Systèmes d'information et traçabilité fiscale**

### **7.5.1 Architecture du système comptable intégré**

Le système comptable intégré constitue le socle fondamental sur lequel s'appuie la digitalisation des procédures d'audit fiscal chez MORILA.SA, garantissant la fiabilité, la cohérence et l'exhaustivité des informations financières nécessaires à une traçabilité fiscale efficace. L'architecture de ce système doit être conçue selon une approche modulaire et interconnectée, capable d'intégrer en temps réel les multiples opérations liées à l'activité minière, tout en assurant une conformité permanente avec les normes comptables nationales et internationales applicables au secteur extractif malien.

En premier lieu, le système comptable intégré à MORILA.SA combine plusieurs sous-systèmes fonctionnels, dont la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion des immobilisations, ainsi que le module fiscal proprement dit. Chacun de ces éléments joue un rôle complémentaire dans le processus de collecte, de traitement et de restitution des données. Par exemple, la comptabilité analytique permet de ventiler les coûts par projet minier, ce qui est essentiel pour identifier précisément les bases imposables et calculer les impôts spécifiques au secteur, notamment les redevances et taxes environnementales. Cette granularité des données constitue un support indispensable pour l'audit fiscal, qui doit vérifier non seulement l'exactitude des chiffres, mais également leur adéquation avec les réalités opérationnelles et contractuelles des gisements exploités <sup>1</sup> (N Traoré) <sup>2</sup> (G Belem).

Le cœur de l'architecture repose sur un progiciel de gestion intégrée (ERP), configuré pour répondre aux exigences spécifiques de la fiscalité minière malienne. Cette plateforme centralise les flux financiers, les déclarations fiscales, les rapports réglementaires, ainsi que la documentation relative aux contrôles internes et externes. L'ERP sert de point d'ancrage pour la traçabilité des opérations, facilitant l'accès aux données par les auditeurs internes comme externes, tout en limitant les risques d'erreur ou de manipulation frauduleuse. Son interconnexion avec les autres systèmes de gestion, notamment ceux dédiés à la production, à la logistique, et à la gestion des ressources

humaines, permet une synchronisation automatique des informations clés, réduisant drastiquement les interventions manuelles à l'origine de décalages ou d'incohérences <sup>4</sup> (Jeune Afrique).

Toutefois, cette architecture intégrée ne saurait être efficace sans un pilotage systématique de la qualité des données. La mise en œuvre de contrôles automatisés et manuels dans le système assure la pertinence et l'intégrité des informations saisies. Par exemple, des règles de validation sont paramétrées pour détecter les anomalies telles que des écritures comptables inhabituelles ou des écarts significatifs dans les déclarations fiscales. Ces mécanismes facilitent la préparation de l'audit fiscal en réduisant les zones d'incertitude et en orientant l'attention des auditeurs vers les points à risque. Ce contrôle qualité permanent s'inscrit par ailleurs dans une logique d'amélioration continue, tenant compte notamment des observations réglementaires et des résultats des audits précédents, ce qui renforce la gouvernance fiscale au sein de MORILA.SA <sup>3</sup> (UPUBU Foi) <sup>6</sup> (Senenews).

Les enjeux sécuritaires, abordés dans la section précédente, trouvent eux aussi une réponse technique dans la conception du système comptable intégré. Les droits d'accès sont strictement segmentés selon les rôles et les responsabilités, avec des fonctions d'authentification multi-facteurs et des pistes d'audit régissant toute modification des données. Cette architecture sécuritaire est conçue pour limiter les vulnérabilités aux cybermenaces, en assurant une traçabilité inviolable des actions réalisées par chaque utilisateur. En complément, des sauvegardes régulières et des plans de reprise d'activité garantissent la résilience du système face aux incidents, minimisant ainsi l'impact potentiel sur la continuité des audits fiscaux <sup>4</sup> (Jeune Afrique) <sup>5</sup> (CADTM).

La complexité particulière de l'environnement minier malien, où les exigences fiscales sont étroitement encadrées par un nouveau code minier promu en 2023, impose également que le système comptable intégré soit flexible et évolutif. Il doit pouvoir s'adapter aux changements législatifs, intégrer rapidement de nouveaux indicateurs de performance ou exigences déclaratives, et refléter fidèlement les conventions fiscales négociées avec l'État. Cette capacité d'adaptation constitue un facteur clé de succès pour l'optimisation de la traçabilité fiscale et la conduite d'audits rigoureux, permettant ainsi à MORILA.SA d'anticiper les contrôles et de réduire les risques de redressements fiscaux majeurs <sup>4</sup> (Jeune Afrique) <sup>6</sup> (Senenews).

En résumé, l'architecture du système comptable intégré chez MORILA.SA est une pièce maîtresse de la digitalisation des processus d'audit fiscal, associant modularité fonctionnelle, centralisation des données et rigueur sécuritaire. Sa mise en œuvre est indissociable d'une gouvernance active, d'une surveillance continue de la qualité des informations et d'une capacité d'adaptation aux évolutions réglementaires. Dans un contexte marqué par la complexité des flux financiers liés à l'extraction aurifère et la nécessité d'assurer une transparence accrue, cette architecture permet d'optimiser la fiabilité des audits fiscaux, contribuant ainsi à renforcer la souveraineté fiscale malienne et la justice redistributive vantée par les réformes récentes <sup>1</sup> (N Traoré) <sup>3</sup> (UPUBU Foi) <sup>4</sup> (Jeune Afrique).

### 7.5.2 Flux d'information entre modules finance et audit

L'analyse des flux d'information entre les modules finance et audit dans le système intégré de MORILA.SA permet de mettre en lumière la dynamique complexe de collecte, de transmission et de contrôle des données fiscales indispensables à une traçabilité efficace. Ces flux constituent en réalité la colonne vertébrale du dispositif d'audit fiscal, dans la mesure où ils garantissent non seulement la continuité et la cohérence des informations comptables, mais également la possibilité d'exercer un contrôle systématique et documenté sur les opérations économiques liées à l'extraction minière.

L'interconnexion entre le module finance, chargé du traitement des opérations monétaires, et le module audit, chargé de la vérification et de la validation de ces opérations, repose sur un socle technologique sophistiqué, généralement matérialisé par l'ERP évoqué précédemment. Les données financières mouvements de trésorerie, écritures comptables, provisions, déclarations de taxes et impôts sont automatiquement transférées et mises à jour en temps réel dans les espaces dédiés à l'audit, où elles font l'objet de traitements spécifiques. Ce contrôle ne se limite pas à une simple consultation : le module audit dispose d'outils analytiques intégrés permettant de confronter les données financières aux règles fiscales applicables, détecter des anomalies, retracer l'origine des opérations et évaluer les risques de non-conformité <sup>5</sup> (UPUBU Foi).

Le flux est bidirectionnel, ce qui signifie que les observations et anomalies mises en évidence par les auditeurs alimentent à leur tour le module finance. Cette boucle de rétroaction permet non seulement de corriger rapidement les erreurs comptables ou fiscales, mais aussi d'ajuster les paramètres du système (règles de validation, seuils d'alerte, méthodes de calcul) pour prévenir la récurrence de certaines non-conformités. Par exemple, les audits externes ayant révélé des manquements dans la déclaration des redevances minières au Mali ont conduit à renforcer

la granularité des données financières exigées et à automatiser davantage certains contrôles, réduisant ainsi les risques d'évasion ou d'optimisation fiscale abusive <sup>2</sup> (G Belem) <sup>3</sup> (UPUBU Foi).

L'architecture du système intègre également des mécanismes de synchronisation garantissant l'intégrité et la ponctualité des flux. Dans un contexte où les opérations minières génèrent de vastes quantités de données, provenant de sources diverses (ventilation analytique des coûts, suivi des immobilisations, déclarations fiscales spécifiques, paiement des taxes environnementales), cette synchronisation empêche les décalages ou doublons susceptibles de compromettre la fiabilité des audits. Ainsi, les modules finance et audit sont liés par des protocoles d'échange stricts encadrant la fréquence des mises à jour, les formats des données, et la traçabilité des modifications apportées <sup>4</sup> (Jeune Afrique).

La qualité des flux d'information repose en outre sur une architecture sécuritaire robuste. Les droits d'accès segmentés et l'enregistrement intégral des actions effectuées sur les données renforcent la confiance dans la traçabilité, condition sine qua non pour la validité juridique des rapports d'audit. Par ailleurs, la sécurisation des flux contre les manipulations externes ou internes garantit une indépendance relative des processus d'audit vis-à-vis des pressions potentielles exercées au sein d'une société minière sensible comme MORILA.SA, particulièrement dans un contexte où les enjeux financiers sont considérables et où les tensions sociopolitiques autour de la gouvernance minière restent vives <sup>1</sup> (N Traoré) <sup>5</sup> (CADTM).

L'importance de ces flux d'information est d'autant plus cruciale que la fiscalité minière malienne est caractérisée par une complexité normative croissante, notamment depuis l'adoption récente du nouveau code minier en 2023. Ce cadre impose une articulation rigoureuse entre les données financières et les obligations fiscales, impliquant par exemple le calcul précis des indemnités compensatoires, des contributions spéciales ou des taxes environnementales. Par conséquent, la fluidité des échanges entre finance et audit permet à MORILA.SA de maintenir une conformité adaptative, d'ajuster rapidement ses déclarations en fonction des mises à jour réglementaires, et in fine d'optimiser la transparence de ses rapports fiscaux vis-à-vis de l'administration et des parties prenantes externes <sup>4</sup> (Jeune Afrique) <sup>6</sup> (Senenews).

Enfin, ces flux ne sauraient être pleinement opérationnels sans une gouvernance organisationnelle claire. Chez MORILA.SA, un pilotage collaboratif entre les équipes financières et d'audit est mis en place, favorisant la communication proactive et la résolution rapide des écarts détectés. Cette transversalité institutionnelle, soutenue par un suivi informatique des workflows et des validations, constitue un levier essentiel pour déployer une stratégie d'audit fiscal robuste. Elle répond ainsi aux exigences croissantes de reddition de comptes dans le secteur extractif malien, conformément aux recommandations de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), qui appelle à une supervision rigoureuse des flux financiers et à une traçabilité renforcée des revenus miniers <sup>3</sup> (UPUBU Foi).

En résumé, le maintien et l'optimisation des flux d'information entre modules finance et audit chez MORILA.SA relèvent d'une stratégie intégrée mêlant technologies avancées, procédures normées et gouvernance participative. Cette interaction constante entre collecte et contrôle des données garantit une traçabilité fiscale non seulement fiable mais aussi dynamique, capable de s'adapter aux défis réglementaires et opérationnels spécifiques au secteur minier malien. Ce dispositif constitue ainsi un facteur déterminant pour renforcer la souveraineté fiscale nationale et consolider la justice fiscale dans un contexte marqué par l'importance croissante des ressources aurifères pour l'économie malienne <sup>1</sup> (N Traoré) <sup>3</sup> (UPUBU Foi) <sup>4</sup> (Jeune Afrique) <sup>6</sup> (Senenews).

### 7.5.3 Sécurité des données et conformité RGPD

La question de la sécurité des données et de la conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) constitue un enjeu fondamental dans la gestion des systèmes d'information fiscaux au sein d'une société minière telle que MORILA.SA, où la sensibilité des données manipulées d'ordre financier, opérationnel et personnel est particulièrement élevée. Le recours à des modules intégrés pour la collecte, l'analyse et le contrôle des flux d'information, comme indiqué précédemment, nécessite un cadre strict garantissant la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données, tout en répondant aux exigences légales tant nationales qu'internationales. Cette dimension ne peut être dissociée de la traçabilité fiscale, car la qualité des audits dépend directement de la fiabilité et de la sécurisation des informations transmises.

Sur le plan technologique, la sécurisation des données implique une architecture informatique robuste combinant plusieurs couches de protection, à commencer par la segmentation fine des droits d'accès. Ce contrôle d'accès doit reposer sur des politiques d'authentification forte et des mécanismes de rôles clairement définis, limitant les possibilités de consultation ou de modification aux seuls personnels habilités par exemple entre les services finance

et audit afin d'éviter tout risque de fraude, de manipulation ou de fuite d'informations sensibles. Cette approche sécuritaire doit également intégrer des systèmes de journalisation exhaustive des actions (logs) permettant de reconstruire l'historique des opérations sur chaque donnée, condition indispensable pour assurer une traçabilité complète et une responsabilité juridiquement recevable en cas de contrôle ou de litige <sup>3</sup> (UPUBU Foi).

Par ailleurs, MORILA.SA doit composer avec les obligations de conformité au RGPD, bien que ce règlement européen ne soit pas directement applicable au Mali, son adoption comme standard international influence fortement les pratiques en matière de protection des données. En effet, les principes du RGPD minimisation des données, limitation de la finalité, transparence envers les personnes concernées, sécurité renforcée et droit à l'effacement s'imposent de fait dans un secteur soumis à de multiples impératifs de transparence fiscale et environnementale, tout en traitant des données personnelles relatives au personnel et, potentiellement, à des tiers locaux <sup>3</sup> (UPUBU Foi). La société minière doit ainsi mettre en œuvre des procédures internes d'évaluation des risques liés aux traitements de données personnelles, documenter les flux de données et prévoir des mesures techniques et organisationnelles appropriées pour garantir leur protection, notamment via des dispositifs de chiffrement et de sauvegarde régulière.

L'importance de la conformité au RGPD se trouve accentuée par le contexte malien où la gouvernance et la fiscalité minière sont marquées par des tensions sociopolitiques et des mouvements de contestation autour de la gestion des richesses aurifères, comme le soulignent plusieurs études sur la gouvernance minière dans la zone de Kéniéba et les audits critiques de sociétés telles que MORILA.SA <sup>1</sup> (N Traoré)<sup>2</sup> (G Belem). Toute faille dans la sécurisation des données fiscales peut ainsi alimenter les soupçons de mauvaise gestion, voire de corruption, et accroître la défiance à l'égard des institutions étatiques et des opérateurs miniers. C'est pourquoi la fiabilité des systèmes d'information, sous le double prisme de la sécurité technique et de la conformité réglementaire, constitue un levier stratégique pour renforcer non seulement la transparence des audits fiscaux mais aussi la légitimité des déclarations faites par MORILA.SA auprès des autorités de contrôle.

L'intégration harmonieuse des dispositifs de sécurité numérique dans les flux d'information finance-audit s'inscrit dans une démarche globale d'amélioration continue de la gouvernance d'entreprise. Les mécanismes de contrôle automatisé des accès et de surveillance active des réseaux informatiques permettent de détecter rapidement toute tentative d'intrusion ou anomalie susceptible de compromettre la qualité des audits. Par exemple, depuis la récente adoption du nouveau code minier en 2023, renforçant la souveraineté fiscale malienne, il devient d'autant plus impératif d'assurer une gestion rigoureuse des informations relatives aux paiements des taxes environnementales, royalties et contributions diverses, dont la moindre altération pourrait entraîner des pertes significatives pour l'État <sup>4</sup> (Jeune Afrique)<sup>5</sup> (Senenews). En cela, la sécurisation des données ne relève pas seulement d'une exigence réglementaire, mais aussi d'un impératif économique et politique, directement lié à la lutte contre l'évasion fiscale et à la bonne gouvernance des ressources extractives.

Enfin, la conformité au RGPD impose une responsabilité accrue en matière de traitement des données, notamment en ce qui concerne la transparence vis-à-vis des parties prenantes internes et externes. Il s'agit d'instaurer des procédures claires pour l'information des employés et des partenaires sur l'utilisation de leurs données personnelles, ainsi que les modalités de recours en cas de violation des droits. Cette dimension éthique, qui rejoint les principes de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), contribue à renforcer la confiance des populations locales et des acteurs institutionnels, en apportant des garanties sur la protection des informations recueillies dans le cadre des audits fiscaux <sup>3</sup> (UPUBU Foi). Elle participe également à l'élaboration d'un environnement institutionnel propice à la reddition de comptes, conditionnée par une gestion transparente et sécurisée des informations sensibles.

En résumé, la sécurité des données et la conformité au RGPD figurent au cœur des dispositifs mis en place par MORILA.SA pour assurer une traçabilité fiscale fiable et adaptée aux exigences réglementaires du contexte malien. Le succès de l'audit fiscal repose en grande partie sur cette double exigence, permettant d'établir des rapports exacts et juridiquement valides tout en préservant la confidentialité des informations stratégiques. Cette démarche s'impose dans un environnement minier caractérisé par des enjeux financiers majeurs, un cadre réglementaire évolutif et une pression sociopolitique importante, soulignant l'absolue nécessité d'un système d'information à la fois performant, sécurisé et conforme.

#### 7.5.4 Audit des logs et piste d'audit fiable

La journalisation des activités du système, communément appelée audit des logs, constitue l'un des piliers indispensables pour assurer une piste d'audit fiable dans le cadre de la traçabilité fiscale au sein d'une société

minière telle que MORILA.SA. En effet, la tenue rigoureuse et exhaustive des logs permet non seulement de reconstituer l'historique des opérations réalisées sur les données sensibles notamment fiscales et financières mais sert également de fondement à la transparence et à la détection d'éventuelles irrégularités ou fraudes. Cette fonction s'inscrit naturellement dans la continuité des dispositifs de sécurité et de conformité ressentis dans l'architecture informatique détaillée précédemment, car la qualité des audits fiscaux est indissociable de la capacité à démontrer la traçabilité des traitements de données.

La fiabilité de la piste d'audit repose avant tout sur la granularité des logs. Il s'agit d'enregistrer non seulement les accès utilisateurs (qui, quand, avec quels droits), mais aussi l'ensemble des modifications effectuées sur les données, les tentatives d'accès non autorisées, ainsi que les opérations de paramétrage du système d'information. Un tel niveau de détail garantit que toute anomalie, qu'elle soit due à une erreur humaine, un dysfonctionnement technique ou une action malveillante, puisse être identifiée, remontée et analysée dans un cadre formel. De surcroît, les logs doivent être horodatés avec précision et conservés dans des environnements sécurisés, idéalement hors ligne ou sur des systèmes séparés, afin d'éviter toute altération ou suppression frauduleuse. Cette pratique répond aux exigences juridiques et réglementaires, notamment dans le contexte spécifique du Mali où la lutte contre l'évasion fiscale des sociétés minières est devenue un enjeu national majeur <sup>5</sup> (CADTM) <sup>6</sup> (Senenews).

Au-delà de la simple collecte des logs, l'exploitation efficace de cette piste d'audit nécessite la mise en place d'outils d'analyse et de corrélation automatisée. Ces dispositifs facilitent la détection précoce d'incidents, par exemple en identifiant des patterns inhabituels (accès hors des heures ouvrables, activités répétées sur des données sensibles, tentatives d'intrusion répétées), qui peuvent signaler une fraude fiscale ou une faille de sécurité. La digitalisation croissante des processus fiscaux chez MORILA.SA implique donc que les systèmes d'information intègrent des modules de supervision en temps réel, capables d'alerter les responsables internes d'audit ou de conformité. Ce type de veille active est également un levier essentiel pour renforcer la confiance des autorités fiscales face aux rapports produits par la société, en démontrant que les flux de données sont suivis et contrôlés en permanence <sup>3</sup> (UPUBU Foi).

Le cadre normatif international, notamment sous l'égide de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), met l'accent sur la nécessité d'une piste d'audit non seulement exhaustive mais aussi vérifiable par des tiers indépendants. Dans le contexte malien, où la surveillance extérieure des activités minières est rendue délicate par la complexité des relations publiques et politiques, une piste d'audit fiable devient une garantie cruciale contre la suspicion de manipulation des données fiscales ou d'évasion. Les rapports ITIE insistent notamment sur l'importance de fournir des documents numériques horodatés et protégés de façon à permettre le travail des auditeurs, qui doivent pouvoir retracer sans ambiguïté l'origine d'un chiffre ou d'une transaction <sup>3</sup> (UPUBU Foi). La capacité de MORILA.SA à produire des pistes d'audit fiables participe ainsi directement à la crédibilité des audits fiscaux, dont les conclusions peuvent avoir un impact concret sur la fiscalité payée au trésor public malien. Toutefois, plusieurs difficultés techniques et organisationnelles subsistent dans la mise en œuvre des systèmes de logs et pistes d'audit efficaces dans le secteur minier malien. Le recours systématique à des audits externes étrangers, souvent engendré par le manque de ressources internes spécialisées, introduit des défis en matière de transfert, de compréhension et de validation des données informatiques <sup>2</sup> (G Belem). Par ailleurs, la complexité des architectures informatiques et la multiplicité des acteurs (sociétés minières, sous-traitants, administrations publiques) exigent une coordination pointue pour garantir l'intégrité des logs à chaque étape du traitement. Dans ce contexte, la gouvernance globale des systèmes d'information doit prévoir des procédures claires pour la gestion, l'archivage et la restitution des logs à des fins d'audit. À défaut, la piste d'audit perdrait en crédibilité, et les conclusions des audits fiscaux risqueraient d'être contestées, renforçant ainsi la défiance sociale déjà présente dans les zones minières maliennes <sup>1</sup> (N Traoré).

Dans un contexte où la pression politique et économique autour de la fiscalité minière s'intensifie, comme en témoigne la récente arrestation des dirigeants d'entreprises minières pour non-paiement d'impôts, la rigueur dans la gestion des logs devient une arme stratégique. Elle permet de justifier la légitimité des montants déclarés et démontre la conformité de MORILA.SA aux exigences nationales renforcées par la nouvelle législation minière de 2023 <sup>4</sup> (Jeune Afrique) <sup>5</sup> (CADTM). En ce sens, la piste d'audit ne se limite pas à un simple élément technique mais s'inscrit pleinement dans une démarche d'un souverainisme fiscal malien soutenu et d'une meilleure redistribution des ressources tirées de l'or, contribuant ainsi à atténuer les tensions sociales autour des richesses extractives.

L'exigence d'une piste d'audit fiable invite enfin à une réflexion sur la formation des personnels chargés de la gestion des systèmes d'information et des audits. L'efficacité des logs dépend largement de la compétence des agents dans la maîtrise des outils technologiques, la connaissance du cadre réglementaire local et international, ainsi que la compréhension des enjeux fiscaux spécifiques au secteur minier. Il convient donc de développer des programmes de formation continue et d'instaurer une culture d'intégrité et de responsabilité à tous les niveaux de l'entreprise. Par ailleurs, la digitalisation croissante appelle à des investissements technologiques constants, afin d'adapter la piste d'audit aux évolutions des cybermenaces, à l'instar des initiatives gouvernementales visant à renforcer la surveillance numérique et à lutter contre les fraudes fiscales par des moyens dématérialisés <sup>6</sup> (Senenews).

Ainsi, l'audit des logs et l'établissement d'une piste d'audit fiable apparaissent comme une composante incontournable du système d'information fiscal chez MORILA.SA. Ils assurent une traçabilité complète des opérations, garantissent la sécurité et la conformité des données, et permettent une réaction rapide et documentée face aux anomalies. En conjuguant rigueur technique et gouvernance adaptée, cette démarche contribue in fine à restaurer la confiance entre les acteurs miniers, l'État malien et les populations locales, dans un secteur où la transparence fiscale demeure un enjeu central pour le développement durable du pays.

## **7.6 Contrôles internes et procédures de validation fiscale**

### **7.6.1 Matrice des responsabilités et ségrégation des tâches**

La matrice des responsabilités et la ségrégation des tâches constituent des mécanismes fondamentaux du contrôle interne, particulièrement cruciaux dans un contexte de rigueur fiscale telle que celui de MORILA.SA. L'établissement clair et précis d'une répartition des rôles permet non seulement de prévenir les conflits d'intérêts et les fraudes internes, mais aussi d'assurer une validation fiable et indépendante des opérations fiscales. Cette organisation formelle des responsabilités s'inscrit en continuité avec l'importance accordée à la journalisation des activités du système exposée précédemment, dans la mesure où la traçabilité seule ne suffit pas si elle n'est pas accompagnée d'un contrôle strict des accès et des interventions humaines. La ségrégation des tâches se révèle être un rempart contre la concentration abusive de pouvoirs, susceptible d'engendrer des altérations délibérées ou involontaires des données fiscales.

La conception d'une matrice des responsabilités chez MORILA.SA s'appuie sur un principe de séparation claire entre les fonctions qui autorisent, enregistrent, vérifient et valident les opérations comptables et fiscales. Par exemple, une même personne ne devrait pas cumuler la capacité d'établir les déclarations fiscales, de réaliser les paiements et simultanément d'en contrôler la conformité vis-à-vis des normes légales. Cette pratique, conforme aux exigences des standards internationaux de gouvernance d'entreprise, réduit les risques de collusion et d'erreurs non détectées. Elle facilite également le travail des auditeurs internes et externes, en leur offrant une cartographie transparente des responsabilités, indispensable notamment en milieu minier où les flux financiers sont complexes et les enjeux fiscaux majeurs <sup>3</sup> (UPUBU Foi). De plus, une telle matrice constitue un outil didactique pour clarifier les attentes et les obligations de chacun des collaborateurs, renforçant ainsi la culture d'intégrité fiscale au sein de la société.

La robustesse de ce dispositif dépend toutefois d'une formalisation rigoureuse et d'une mise à jour régulière en fonction des évolutions organisationnelles, réglementaires et technologiques. Dans le contexte malien, marqué par des réformes récentes du secteur minier et une volonté affirmée de souverainisme fiscal, la matrice doit intégrer les nouvelles exigences posées par le code minier de 2023 ainsi que les orientations stratégiques du gouvernement visant un meilleur contrôle des ressources extraites <sup>6</sup> (Jeune Afrique). Par ailleurs, la multiplicité des intervenants externes, notamment les consultants et auditeurs étrangers souvent sollicités pour leur expertise là où les compétences locales sont insuffisantes, complique la définition des responsabilités. Il devient alors impératif de bien définir les rôles de ces acteurs externes dans la validation fiscale, tout en préservant une chaîne de responsabilité claire et ininterrompue au sein même de MORILA.SA <sup>1</sup> (G Belem).

L'expérience malienne illustre bien que l'absence ou la faiblesse de la ségrégation des tâches peuvent contribuer à des situations où des dirigeants d'entreprises minières sont mis en cause pour non-paiement ou sous-déclaration d'impôts, introduisant une instabilité juridique et financière pouvant affecter le climat des affaires <sup>4</sup> (CADTM). En ce sens, la matrice des responsabilités n'est pas seulement un outil interne de prévention, mais un levier stratégique pour garantir la conformité fiscale et ainsi préserver la réputation de MORILA.SA auprès des autorités nationales comme des partenaires internationaux. Cette démarche participe également à assurer une meilleure

redistribution des ressources générées, enjeu clé pour l'acceptabilité sociale des activités minières dans un pays où les tensions liées à l'exploitation des richesses naturelles demeurent vives **5 (Dabafinance)**.

Sur le plan pratique, la mise en place d'une matrice efficace exige un appui organisationnel affirmé, avec des procédures claires sur les contrôles à exercer à chaque étape de la gestion fiscale, ainsi qu'une documentation systématique attestant de l'exercice effectif de ces contrôles. La mise en œuvre de technologies adaptées, permettant un contrôle d'accès différencié aux systèmes d'information, complète ce dispositif et facilite la détection automatique des écarts ou anomalies. En outre, la formation des agents à la compréhension des enjeux liés à leur rôle spécifique, et à la manipulation sécurisée des données, est indispensable pour éviter que des failles humaines ne viennent compromettre le dispositif global. L'instauration d'un suivi périodique et d'audits réguliers, appuyés sur la piste d'audit évoquée précédemment, garantit enfin que la matrice reste vivante et adaptée, et que tout manquement puisse être rapidement identifié et corrigé.

Ainsi, à travers la matrice des responsabilités et la ségrégation des tâches, MORILA.SA se dote d'un cadre formel structurant la gestion fiscale, garantissant la crédibilité des rapports transmis aux autorités maliennes. Ce cadre constitue un pilier du contrôle interne, en cohérence avec les démarches technologiques et organisationnelles déjà instaurées, et répond aux enjeux nationaux de souveraineté fiscale, d'efficacité administrative et de justice sociale. En intégrant ces principes dans ses processus, MORILA.SA contribue à rehausser le niveau de conformité et de transparence dans un secteur minier où la confiance entre acteurs demeure un facteur déterminant pour le développement durable du Mali.

### 7.6.2 Procédures d'approbation des écritures sensibles

Dans la continuité de la mise en place d'une matrice rigoureuse des responsabilités et de la ségrégation des tâches au sein de MORILA.SA, l'instauration de procédures d'approbation spécifiques pour les écritures sensibles se révèle un complément incontournable pour assurer l'intégrité du contrôle interne fiscal. En effet, la nature même des écritures dites « sensibles » regroupant notamment les ajustements fiscaux, les provisions pourlitiges, ou les opérations exceptionnelles susceptibles d'avoir un impact significatif sur la base imposable exige une attention et une validation renforcées, afin d'éviter toute manipulation, erreur ou omission pouvant nuire à la conformité de la société vis-à-vis des obligations fiscales maliennes.

Un système efficace d'approbation des écritures sensibles s'appuie ainsi sur plusieurs niveaux d'intervention et de vérification, intégrés dans la chaîne de responsabilités conformément à la matrice organisationnelle déjà établie. Chaque écriture doit faire l'objet d'une initiation par un opérateur compétent, suivie d'un examen critique par un responsable ayant une autonomie distincte, qui dispose de la légitimité technique et hiérarchique pour valider l'opération. Ce processus peut inclure, le cas échéant, la consultation d'un expert fiscal ou d'un auditeur interne, spécialement lorsque la complexité technique ou les montants en jeu le justifient. Ce type de procédure répond au principe de double contrôle préconisé par les bonnes pratiques comptables et fiscales internationales, lesquelles favorisent la détection précoce des anomalies et la prévention des risques de fraude **3 (UPUBU Foi)**.

L'articulation de ces procédures à MORILA.SA doit impérativement prendre en compte le contexte réglementaire malien, marqué par un renforcement des exigences en matière de transparence et de reddition des comptes dans le secteur extractif, notamment suite à la refonte du code minier en 2023 et aux appels récurrents à plus de souveraineté fiscale **6 (Jeune Afrique)**. La complexité des normes fiscales maliennes, combinée à la nécessité de respecter les engagements internationaux de transparence comme ceux initiés par l'ITIE (Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives), impose que chaque écriture sensible soit solidement documentée et justifiée, avec un double niveau de preuve attestant de sa légitimité et de son adéquation aux normes en vigueur **3 (UPUBU Foi)**. Ce formalisme se traduit par un contrôle rigoureux des documents supports tels que contrats, factures, calculs de provisions, ainsi que par la traçabilité intégrale des approbations électroniques ou manuscrites. La mise en œuvre de ces procédures suppose naturellement une formalisation détaillée, traduite par des protocoles écrits et des guides opérationnels clairement diffusés auprès des acteurs concernés. Par exemple, dans le cas des ajustements fiscaux, une validation tripartite pourrait être recommandée : l'agent comptable initiateur, le chef du service fiscal et un auditeur interne ou un conseiller externe, chacun intervenant à une étape clairement définie avec des responsabilités non chevauchantes. Cette structuration limite les risques de collusion observés dans certains groupes miniers en Afrique, souvent imputables à des failles dans les circuits d'approbation et à un contrôle hiérarchique insuffisant **4 (CADTM)**.

En outre, la digitalisation des processus de validation constitue un levier majeur pour garantir l'exhaustivité et la fiabilité des écritures sensibles. Les systèmes d'information intégrés, dotés de modules d'approbation électronique

et de pistes d'audit automatisées, permettent de verrouiller les écritures à risque et d'assurer un suivi en temps réel des validations. Une telle automatisation limite également les interventions humaines multiples susceptibles d'introduire des erreurs ou des modifications non autorisées. Dans le cas particulier de MORILA.SA, où la volumétrie et la complexité des flux financiers sont importantes, l'usage combiné des technologies de contrôle d'accès et des outils d'analyse de données s'avère incontournable pour respecter à la fois les exigences internes et celles des autorités fiscales nationales **1** (G Belem).

Cette rigueur dans la gestion des écritures sensibles prend tout son sens lorsqu'on considère les effets directs sur la qualité de l'audit fiscal. Une validation solide dès la saisie réduit considérablement le temps et les efforts nécessaires aux auditeurs externes pour vérifier la conformité des déclarations et le respect des normes fiscales, améliorant ainsi la fiabilité globale des rapports transmis aux institutions étatiques maliennes. Par ailleurs, la transparence accrue engendrée par ces procédures contribue à restaurer la confiance entre MORILA.SA et les autorités fiscales, en particulier dans un contexte marqué par des tensions récentes dues à des contentieux fiscaux et à des accusations de fraudes ou de non-paiement d'impôts **4** (CADTM). Cette dynamique est également cohérente avec la volonté gouvernementale d'augmenter sensiblement les recettes minières, illustrée par les projections de 1,2 milliard de dollars attendus suite aux réformes fiscales sectorielles **5** (Dabafinance).

Finalement, la formalisation des procédures d'approbation des écritures sensibles doit être perçue non seulement comme une mesure de contrôle interne, mais aussi comme un outil stratégique inscrit dans la démarche globale de gouvernance responsable et de conformité fiscale. En assurant que chaque ajustement critique soit soumis à une validation rigoureuse et documentée, MORILA.SA renforce sa résilience face aux risques financiers et juridiques, met en avant son engagement envers la transparence et la bonne gouvernance, et participe ainsi à la construction d'une industrie minière malienne plus juste et durable. Cette approche illustre également comment les dispositifs internes, quand ils sont bien conçus et appliqués, peuvent jouer un rôle clé dans la réalisation des objectifs de souveraineté fiscale et de développement socio-économique du Mali **6** (Jeune Afrique), **1** (G Belem).

### 7.6.3 Points de contrôle automatisés et manuels

L'articulation entre les procédures d'approbation spécifiques et les mécanismes de contrôle débouche naturellement sur la mise en place de points de contrôle, à la fois automatisés et manuels, qui constituent le cœur du dispositif de validation fiscale au sein de MORILA.SA. Ces points de contrôle, envisagés comme des jalons obligatoires dans le processus comptable et fiscal, sont essentiels pour détecter précocement les anomalies, garantir la conformité des opérations et limiter les risques d'erreurs ou de fraudes, particulièrement dans un secteur aussi sensible que celui de l'exploitation minière au Mali.

D'un côté, les points de contrôle automatisés s'appuient principalement sur les systèmes d'information intégrés et les modules de validation électronique déjà évoqués. Leur rôle est de filtrer et de réconcilier les données issues des différentes sources comptables et fiscales, en appliquant des règles préprogrammées conformes au cadre légal malien et aux normes internationales. Ces contrôles automatiques peuvent comprendre la vérification des montants limites (seuils d'approbation), la cohérence des taux d'imposition appliqués, la conformité des bases de calcul avec les contrats miniers, ou encore la traçabilité des modifications apportées aux écritures sensibles. Le recours à ces contrôles techniques permet non seulement d'uniformiser les pratiques, mais aussi d'offrir une réactivité et une précision difficilement atteignables par des interventions humaines seules, d'autant plus dans un environnement à forte volumétrie de flux financiers comme MORILA.SA **1** (G Belem), **3** (UPUBU Foi).

Cependant, la seule automatisation ne saurait suffire dans un contexte où les enjeux sont pluriels et où la complexité des opérations exige un jugement expert. Les points de contrôle manuels interviennent alors pour apporter un complément indispensable, notamment dans l'analyse qualitative des données. Ils sont généralement assurés par des cellules spécialisées en contrôle interne ou par les auditeurs internes, qui effectuent des revues ciblées sur des aspects sensibles tels que la justification des provisions fiscales, la conformité des écritures avec les dispositions du nouveau code minier de 2023, ou encore la vérification des liens contractuels sous-jacents aux flux financiers **6** (Jeune Afrique). Cette phase manuelle favorise une approche critique qui peut détecter des incohérences non immédiatement visibles par un système automatisé, telles que des clauses contractuelles inédites, des interprétations fiscales contestables, voire des actes de fraude sophistiqués.

La complémentarité de ces deux types de points de contrôle se révèle donc stratégique pour MORILA.SA. L'automatisation garantit l'exhaustivité et la rigueur technique, tandis que l'intervention manuelle apporte l'intelligence et la contextualisation indispensables à la prise de décision éclairée et à la sécurisation juridique des opérations. Par exemple, un contrôle automatique peut déclencher une alerte dès qu'une écriture dépasse un seuil

critique, ce qui conduit à une analyse manuelle approfondie impliquant le service fiscal interne et parfois un expert externe. Ce dispositif hybride limite significativement le risque de collusion et de manipulation au sein des circuits de validation, tout en assurant une meilleure traçabilité des décisions et un archivage rigoureux des preuves justifiant chaque ajustement fiscal **4 (CADTM)**.

Par ailleurs, l'intégration des contrôles dans les processus opérationnels doit être conçue pour ne pas entraver la fluidité des activités de MORILA.SA, afin de préserver son efficacité économique tout en garantissant la conformité réglementaire. La digitalisation des points de contrôle, avec des interfaces utilisateurs adaptées, des workflows clairement définis et des notifications automatisées, facilite la collaboration entre les différents acteurs et permet de respecter les délais imposés par les obligations fiscales locales. Ce n'est pas un hasard si les récentes réformes encadrant la fiscalité minière malienne insistent sur la mise en place de mécanismes de contrôle robustes, articulés autour de données auditées et vérifiables, conformément aux recommandations de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) **3 (UPUBU Foi)**, **5 (Dabafinance)**.

Enfin, l'efficacité des points de contrôle ne peut être garantie que par une actualisation permanente des procédures et par une formation continue des personnels impliqués. Les évolutions réglementaires fréquentes, conjuguées aux particularités du secteur minier, nécessitent une vigilance accrue et une adaptation constante des règles de contrôle. En ce sens, MORILA.SA doit non seulement s'appuyer sur des systèmes flexibles, mais aussi encourager une culture d'audit et de conformité au sein de ses équipes, ce qui constitue un levier fondamental pour renforcer la gouvernance d'entreprise et la souveraineté fiscale du Mali, dans un contexte où la transparence et la lutte contre la fraude sont des enjeux majeurs pour le développement durable du pays **6 (Jeune Afrique)**, **4 (CADTM)**.

Ainsi, la mise en place intégrée de points de contrôle automatisés et manuels représente un pilier incontournable du dispositif global de contrôle interne et de validation fiscale chez MORILA.SA, assurant un équilibre entre rigueur technique, expertise humaine et adaptabilité organisationnelle, en parfaite cohérence avec les exigences fiscales maliennes et les objectifs stratégiques de souveraineté et de transparence du secteur minier.

#### **7.6.4 Rapport d'évaluation des contrôles internes**

L'évaluation des contrôles internes chez MORILA.SA constitue un volet essentiel pour apprécier l'efficacité réelle du dispositif de validation fiscale présenté précédemment. Cette étape vise à vérifier non seulement l'existence formelle des procédures, mais surtout leur mise en œuvre concrète, la pertinence de leur calibrage et leur capacité à détecter et prévenir les risques fiscaux spécifiques à une société minière opérant dans le contexte complexe du Mali. L'audit des contrôles internes repose ainsi sur une analyse approfondie tant des points de contrôle automatisés que manuels, cherchant à identifier les éventuels dysfonctionnements, lacunes ou marges d'amélioration.

Dans une première perspective, l'évaluation porte sur la documentation et la conformité des procédures internes avec les exigences légales maliennes, particulièrement en lien avec le nouveau code minier adopté en 2023. Cette étape implique la revue systématique des manuels de contrôle, des workflows validés et des règles informatiques intégrées dans les systèmes d'information. Un constat récurrent dans ce secteur est la disparité entre les procédures théoriques énoncées et leur application pratique, notamment en raison des mutations réglementaires rapides et de la complexité des contrats miniers, parfois obscurs ou sujets à interprétation. L'audit cherche à garantir que les contrôles automatisés reflètent fidèlement les dispositions contractuelles et fiscales, notamment sur des aspects sensibles comme la base imposable, les exonérations éventuelles ou les taux appliqués, conformément aux recommandations exprimées dans les rapports d'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) **3 (UPUBU Foi)**.

Outre la conformité normative, l'évaluation examine la robustesse du dispositif face aux fraudes et erreurs. Chez MORILA.SA, les contrôles manuels, tels que réalisés par des équipes spécialisées, jouent un rôle crucial dans l'identification d'anomalies complexes, par exemple la ventilation incorrecte des provisions ou la manipulation détournée d'écritures comptables. Toutefois, ces revues restent tributaires des compétences et de l'intégrité des agents de contrôle. L'audit interne s'assure ainsi que les processus d'autorisation et de supervision sont suffisamment rigoureux pour minimiser les risques de collusion ou de pressions externes, un point particulièrement évoqué dans les contextes miniers maliens, où les enjeux financiers élevés peuvent générer des conflits d'intérêts **4 (CADTM)**. En ce sens, les rapports d'évaluation insistent souvent sur la nécessité d'une séparation claire des fonctions et d'une organisation matricielle favorisant la rotation et la formation continue des auditeurs internes, afin d'assurer un renouvellement des regards et éviter l'engourdissement des pratiques **1 (G Belem)**, **3 (Jeune Afrique)**.

La dimension technologique renseigne également sur l'efficacité des contrôles internes. Les systèmes d'information intégrés jouent un rôle central dans la capture, l'analyse et la remontée des anomalies. L'évaluation vérifie la qualité des paramétrages, la fréquence des mises à jour, ainsi que les mécanismes de traçabilité et d'alerte. Chez MORILA.SA, les audits externes mettent en lumière une amélioration notable de ces aspects, qui correspondent non seulement à une exigence réglementaire mais aussi à un levier opérationnel pour accélérer les cycles de validation fiscale. Néanmoins, ils relèvent parfois des défaillances dans la réconciliation des données provenant de sources multiples, ce qui peut compromettre la fiabilité des rapports fiscaux et, par conséquent, la crédibilité vis-à-vis de l'administration malienne <sup>1</sup> (G Belem), <sup>3</sup> (UPUBU Foi). L'intégration d'outils analytiques avancés et l'amélioration des interfaces utilisateurs apparaissent alors comme des pistes recommandées pour renforcer la précision et la rapidité des contrôles, sans alourdir les processus.

L'évaluation globale des contrôles internes examine également la pertinence et la réactivité des stratégies de correction mises en œuvre lorsqu'une non-conformité ou une anomalie est détectée. Cela concerne notamment les mécanismes de suivi, les plans d'action correctifs, et la communication transparente avec les autorités fiscales nationales. Dans le cas de MORILA.SA, les rapports font état d'une volonté affirmée de répondre aux recommandations des audits, notamment dans le cadre des réformes fiscales maliennes récentes qui visent à maximiser les recettes de l'État tout en encourageant une meilleure gouvernance des ressources minières <sup>5</sup> (Dabafinance), <sup>6</sup> (Jeune Afrique). Cette dynamique s'illustre par des exemples concrets tels que la récupération des impôts impayés grâce à des actions judiciaires exemplaires à l'encontre de dirigeants miniers, qui ont marqué une prise de position forte de l'État malien en faveur d'une souveraineté fiscale renforcée <sup>4</sup> (CADTM).

Enfin, l'audit des contrôles internes chez MORILA.SA s'accompagne d'une dimension formative, puisque l'identification des faiblesses nourrit un processus d'amélioration continue. Les recommandations portent sur l'actualisation périodique des procédures, la consolidation des capacités des équipes de contrôle, et l'adoption d'une culture organisationnelle orientée vers la transparence et la conformité fiscale. L'objectif recherché va au-delà du simple respect légal : il s'agit d'intégrer la fiscalité comme un levier stratégique pour la durabilité sociale et économique, dans un secteur minier qui, historiquement, a souvent cristallisé des tensions entre exploitants, pouvoir étatique et populations locales <sup>2</sup> (S Ménard), <sup>6</sup> (Jeune Afrique). Ce lien entre rigueur des contrôles internes et impact socio-économique souligne l'importance cruciale d'un rapport d'évaluation exhaustif, capable de mesurer non seulement l'efficacité des mécanismes techniques, mais aussi leur contribution effective à la réalisation des objectifs fiscaux nationaux et au développement durable du Mali.

Par conséquent, le rapport d'évaluation des contrôles internes chez MORILA.SA doit être perçu comme un instrument dynamique et multidimensionnel, intégrant analyse réglementaire, révision procédurale, examen technologique et réflexion stratégique. Cette démarche s'inscrit pleinement dans la logique de pilotage fiscal renforcé, recommandée par les autorités nationales et les organismes de transparence, visant à consolider une gouvernance minière responsable et à assurer un impact fiscal positif pérenne dans un contexte caractérisé par des enjeux élevés et une vigilance accrue.

## 7.7 Gestion du risque fiscal stratégique

### 7.7.1 Identification et cartographie des risques majeurs

L'identification et la cartographie des risques majeurs constituent une étape incontournable dans la gestion du risque fiscal stratégique, particulièrement au sein d'une société minière comme MORILA.SA opérant dans un environnement réglementaire complexe et mouvant tel que le Mali. À la suite de l'évaluation approfondie des contrôles internes, il s'agit désormais de reconnaître précisément les points de vulnérabilité qui, en dépit des dispositifs de contrôle, peuvent compromettre la conformité fiscale et par conséquent influencer négativement la capacité contributive de la société à l'État malien. Cette identification se fonde sur une approche multidimensionnelle, alliant à la fois une analyse des risques inhérents au cadre législatif et contractuel, une considération des processus opérationnels et une évaluation des risques externes liés au contexte économique, politique et social.

Premièrement, dans le secteur minier malien, la complexité contractuelle et les spécificités du nouveau code minier de 2023 exposent MORILA.SA à des risques réglementaires stratégiques. Ces risques incluent notamment les erreurs d'interprétation des clauses fiscales, les omissions dans la déclaration des bases imposables, ou encore les ambiguïtés liées aux exonérations et aux régimes dérogatoires accordés dans les conventions minières, comme cela a été souligné dans les travaux comparatifs sur les enclaves fiscales en Afrique de l'Ouest <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte). D'un point de vue pratique, la cartographie doit ainsi hiérarchiser ces risques selon leur probabilité

d'occurrence et leur impact potentiel, en intégrant les conséquences juridiques et financières découlant d'une non-conformité par exemple, les redressements fiscaux lourds ou les pénalités entraînant des conséquences économiques majeures pour l'entreprise.

La cartographie ne saurait se limiter à la seule dimension réglementaire. Les risques opérationnels, notamment liés aux contrôles internes, doivent aussi être minutieusement pris en compte. L'analyse des processus précédemment réalisée révèle l'existence de faiblesses potentielles dans la traçabilité des données multifournisseurs et dans la synchronisation des systèmes d'information <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte),<sup>3</sup> (UPUBU Foi). Ces défaillances favorisent la survenue d'erreurs dans les écritures comptables ou dans la ventilation des provisions, susceptibles d'entraîner des incohérences dans les déclarations fiscales. Par ailleurs, la dépendance excessive aux compétences individuelles et aux pratiques manuelles crée un facteur de risque important, d'autant plus que l'environnement minier malien est sujet à des pressions externes et risques de collusion <sup>2</sup> (CADTM). La cartographie doit dès lors intégrer ces facteurs humains et technologiques, définissant des scénarios de risques classiques tels que les fraudes internes ou les erreurs volontaires ou non-intentionnelles.

Troisièmement, la cartographie des risques majeurs doit considérer les éléments contextuels externes, qui ne sont pas sous le contrôle direct de MORILA.SA mais influent lourdement sur le risque fiscal global. L'instabilité politique, les transformations législatives fréquentes, ainsi que la montée en puissance des exigences liées à la transparence dans les industries extractives, illustrées par les recommandations de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) <sup>3</sup> (UPUBU Foi), modifient le paysage du contrôle fiscal. Ces facteurs accentuent les risques de litiges fiscaux, d'ajustements post-contrôle, voire d'interventions judiciaires dont les conséquences ont été mises en lumière récemment avec l'arrestation de dirigeants pour non-paiement d'impôts <sup>4</sup> (CADTM). La cartographie nécessite donc un volet d'analyse prospective susceptible d'anticiper les évolutions réglementaires et sociopolitiques, afin de prévenir les chocs fiscaux extrêmes.

Le processus de cartographie des risques repose sur plusieurs outils méthodologiques, tels que les matrices de risques, l'analyse d'impact et la modélisation de scénarios. Ces outils doivent être adaptés au contexte spécifique d'une entreprise minière au Mali, intégrant notamment les particularités liées à l'exploitation aurifère et le cycle d'extraction, tout en assurant une interaction continue avec les équipes opérationnelles et les experts fiscaux. Cette démarche permet d'élaborer un référentiel dynamique des risques, mise à jour en fonction des évolutions réglementaires et opérationnelles, et qui sert de fondation à une gestion proactive et priorisée des enjeux fiscaux. En synthèse, l'identification et la cartographie des risques majeurs ne sont pas de simples exercices formels, mais un levier essentiel pour optimiser la performance fiscale de MORILA.SA. Ils permettent d'orienter efficacement les actions d'audit, les ajustements des dispositifs de contrôle interne, et les stratégies de réponse face aux imprévus. Cette étape stratégique vise également à renforcer la résilience fiscale de la société, en lui offrant la capacité non seulement de détecter les vulnérabilités mais aussi d'anticiper et d'adapter ses pratiques à un environnement en mutation rapide. Par conséquent, le succès de cette cartographie s'inscrit directement dans la volonté exprimée par les autorités maliennes de maximiser les recettes minières et d'améliorer la gouvernance par une taxation plus juste et transparente <sup>5</sup> (Dabafinance),<sup>6</sup> (Jeune Afrique). Cette contribution s'inscrit au cœur de la problématique générale de l'impact de l'audit fiscal dans le secteur minier, en consolidant les bases d'une gestion du risque fiscal véritablement stratégique et durable.

### 7.7.2 Stratégies de mitigation et plans d'action

Après avoir établi une cartographie rigoureuse des risques fiscaux auxquels MORILA.SA est exposée, il devient impératif de traduire cette analyse en stratégies de mitigation concrètes et en plans d'action opérationnels. Cette étape est essentielle pour transformer la compréhension des vulnérabilités en mécanismes effectifs de prévention, réduction, voire d'élimination des risques identifiés. Elle s'inscrit dans une logique de gestion proactive, visant à maîtriser les incertitudes fiscales tout en assurant la conformité et la pérennité financière de la société dans un contexte malien en forte évolution.

Les stratégies de mitigation doivent d'abord s'appuyer sur une révision approfondie et un renforcement des dispositifs internes de contrôle fiscal et comptable. L'expérience de MORILA.SA met en lumière l'importance d'optimiser les processus de collecte, de traitement et de consolidation des données financières et fiscales, notamment en intégrant une automatisation accrue et une digitalisation des systèmes d'information. Cette modernisation vise à réduire la dépendance aux procédures manuelles, source importante d'erreurs humaines et de fraudes potentielles, comme l'attestent les observations sur les faiblesses dans la traçabilité et la synchronisation des données multifournisseurs <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte),<sup>3</sup> (UPUBU Foi). Par ailleurs, la mise en place de

contrôles croisés permanents et la formalisation rigoureuse des procédures de vérification interne permettent de limiter les risques d'omissions ou d'interprétations inadéquates des normes fiscales, facteurs majeurs de redressements ultérieurs.

Dans le même temps, il convient d'intégrer une dimension formation et sensibilisation continue des équipes concernées, qui doit dépasser le simple transfert de connaissances pour instaurer une culture fiscale partagée et responsabilisante. En milieu minier au Mali, où les cadres réglementaires, notamment le code minier récemment réformé, évoluent rapidement et contiennent des clauses complexes sur les exonérations et obligations fiscales <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte),<sup>6</sup> (Jeune Afrique), la capacité des agents à interpréter correctement ces règles est cruciale. Des programmes spécifiques de mise à jour régulière garantissent non seulement une meilleure conformité mais aussi une anticipation des modifications législatives, ce qui permet d'adapter en temps réel les pratiques fiscales de MORILA.SA.

Au-delà de l'entreprise proprement dite, la stratégie de mitigation doit s'étendre à une meilleure gestion des relations avec les autorités fiscales et les parties prenantes. La transparence, la communication proactive, et la négociation constructive deviennent des leviers essentiels pour limiter les conflits et les litiges fiscaux, en s'inscrivant dans les recommandations de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) <sup>3</sup> (UPUBU Foi). Par exemple, le recours à des mécanismes de règlement amiable des différends ou à des consultations anticipées sur l'interprétation des dispositions fiscales peut réduire les risques d'arrestations ou de poursuites judiciaires, telles que celles récemment observées à l'encontre de dirigeants miniers impliqués dans des controverses sur le paiement des impôts <sup>4</sup> (CADTM). Cette dimension relationnelle consolide la réputation de l'entreprise tout en assurant une meilleure visibilité fiscale sur le moyen terme.

Par ailleurs, les stratégies doivent impérativement inclure des scénarios de gestion des risques externes, en tenant compte des fluctuations politiques, économiques et sociales qui caractérisent le contexte malien. La démarche prospective est particulièrement pertinente : elle invite à anticiper les changements réglementaires et les pressions sociales susceptibles d'entraîner de nouvelles contraintes fiscales ou des réformes à la fois opportunes et contraignantes <sup>5</sup> (Dabafinance),<sup>6</sup> (Jeune Afrique). Dans ce cadre, des plans d'action flexibles et modulables offrent à MORILA.SA une capacité d'adaptation rapide, et permettent d'intégrer des mesures correctives sans rupture majeure des opérations. Cette résilience est un facteur clé pour stabiliser les recettes attendues et maintenir l'équilibre financier à long terme.

Enfin, la mise en œuvre des plans d'action ne peut se faire sans un pilotage rigoureux. L'instauration d'indicateurs de suivi précis et pertinents sur le respect des obligations fiscales, l'efficacité des contrôles et la réduction des anomalies constitue la condition sine qua non pour évaluer la performance des stratégies adoptées. Ces tableaux de bord doivent être régulièrement actualisés et discutés lors de comités dédiés réunissant fiscalistes, auditeurs internes et responsables opérationnels. Cette gouvernance renforcée garantit une boucle d'apprentissage continu, où chaque retour d'expérience alimente soit un ajustement des stratégies, soit un renforcement des dispositifs. Cette dynamique proactive illustre la maturité d'une gestion du risque fiscal stratégique réellement alignée avec les objectifs de contribution équitable au financement de l'État malien tout en préservant la compétitivité de MORILA.SA dans le secteur minier <sup>2</sup> (R du FMI No),<sup>5</sup> (Dabafinance).

En somme, les stratégies de mitigation et les plans d'action élaborés à partir de la cartographie des risques ne se limitent pas à des mesures correctives ponctuelles, mais s'inscrivent dans une démarche intégrée, durable et participative. Ce cadre méthodologique place l'audit fiscal non seulement comme un outil de contrôle, mais comme un levier d'amélioration continue, essentiel pour la transformation de MORILA.SA en acteur fiscalement responsable et aligné avec les ambitions nationales de souveraineté et de justice fiscale dans le secteur extractif malien.

### 7.7.3 Suivi et indicateurs de performance fiscale

Le suivi rigoureux des actions mises en œuvre dans la gestion des risques fiscaux chez MORILA.SA repose fondamentalement sur la construction d'un système d'indicateurs de performance fiscale à la fois exhaustif et adapté au contexte particulier de l'entreprise minière malienne. Ces indicateurs jouent un rôle central dans la mesure précise de l'efficacité des mesures correctives, de la conformité aux obligations fiscales, ainsi que de la qualité des interactions avec les administrations fiscales nationales, qui elles-mêmes évoluent dans un environnement marqué par des réformes et des pressions politiques significatives <sup>6</sup> (Jeune Afrique).

Il est crucial de souligner que l'établissement de ces indicateurs ne peut être dissocié de la cartographie des risques et des plans d'action décrits précédemment. Le lien entre ces étapes traduit une logique de gestion intégrée où le

diagnostic est suivi d'une phase opérationnelle, dont le succès est conditionné par une évaluation continue. Parmi les principaux indicateurs, on peut distinguer ceux relatifs au respect des échéances fiscales (déclarations et paiements), au taux de recouvrement effectif des impositions, à la fréquence et la nature des anomalies relevées lors des contrôles internes, ainsi qu'à la réduction progressive des ajustements fiscaux recensés au cours des audits externes. Ces critères doivent être complétés par des mesures qualitatives, telles que la satisfaction des relations institutionnelles, la qualité des échanges avec l'administration, et le degré d'anticipation des évolutions réglementaires <sup>2</sup> (R du FMI No), <sup>3</sup> (UPUBU Foi).

La performance fiscale doit également être appréhendée via des indicateurs spécifiques propres au secteur extractif, notamment en ce qui concerne la gestion des exonérations fiscales, des stabilités conventionnelles et des obligations liées aux redevances minières. Dans ce cadre, la maîtrise des aspects réglementaires détaillés dans les conventions minières, souvent signées dans un objectif d'attractivité mais pouvant générer des enclaves fiscales, fait l'objet d'un suivi attentif. L'approche adoptée par MORILA.SA nécessite ainsi de quantifier l'effet réel de ces mesures sur la charge fiscale globale et sur la capacité contributive à l'économie malienne, en lien avec les recommandations visant à éviter les déperditions fiscales constatées dans la région <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte).

L'efficacité du suivi repose également sur l'intégration d'outils numériques dédiés au pilotage fiscal. La digitalisation des flux d'information permet une collecte automatique et sécurisée des données financières, facilitant la production en temps réel de tableaux de bord dynamiques. Cette automatisation limite le risque d'erreurs humaines et améliore la traçabilité des décisions fiscales, en adéquation avec les besoins de transparence promus par l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) dont le Mali est membre actif <sup>3</sup> (UPUBU Foi). Ces outils contribuent non seulement à une meilleure gestion interne mais rehaussent aussi la crédibilité des déclarations déposées auprès de l'administration fiscale, freinant ainsi les contentieux <sup>4</sup> (CADTM). Dans un environnement fiscal en pleine mutation, marqué par la mise en œuvre récente du nouveau code minier et la volonté politique affichée d'accentuer la souveraineté fiscale, la mise à jour permanente des indicateurs et des méthodologies de suivi apparaît comme une nécessité. Il s'agit de capter les évolutions liées, par exemple, à l'ajustement des taux d'imposition, aux nouvelles obligations en matière de reporting ou aux procédures de recouvrement. Cette posture permet à MORILA.SA d'adopter une posture pro-active, anticipant non seulement les risques fiscaux mais aussi les opportunités d'optimisation et de conformité renforcée. La surveillance incluant des indicateurs de risques émergents, tels que les impacts des instabilités politiques ou des pressions sociales sur les politiques fiscales, est ainsi devenue indispensable <sup>5</sup> (Dabafinance), <sup>6</sup> (Jeune Afrique).

Par ailleurs, le suivi doit nécessairement s'inscrire dans une gouvernance participative où les résultats des indicateurs sont partagés régulièrement avec les différentes parties prenantes internes, mais aussi externes lorsque cela est pertinent. L'organisation de comités de pilotage périodiques rassemblant fiscalistes, auditeurs, responsables opérationnels et représentants des autorités fiscales permet de discuter et d'ajuster les stratégies. Cette démarche collaborative contribue à instaurer une culture de responsabilité et à renforcer la confiance mutuelle, favorisant la résolution anticipée des différends fiscaux et la diminution des risques judiciaires, enjeux particulièrement sensibles dans le contexte malien actuel marqué par plusieurs cas célèbres de poursuites contre des dirigeants miniers <sup>4</sup> (CADTM).

Enfin, les indicateurs établis doivent refléter non seulement la conformité mais aussi la performance économique globale en matière fiscale, notamment en termes de contribution à la pérennité financière de MORILA.SA et à la mobilisation des ressources publiques. Le suivi rigoureux des recettes fiscales perçues, qui a récemment permis d'envisager une augmentation substantielle des fonds reversés à l'État grâce aux réformes appliquées dans le secteur minier, témoigne d'un modèle proactif de gestion fiscale qui dépasse le simple cadre du contrôle pour s'inscrire dans une logique de développement durable et d'intégration aux objectifs nationaux de souveraineté économique <sup>5</sup> (Dabafinance). Cette orientation illustre ainsi la double finalité des indicateurs : sécuriser les recettes de l'entreprise tout en participant efficacement à l'effort fiscal national, dans un cadre de justice sociale et d'équité, si cher aux réformes engagées au Mali.

En conclusion, le suivi et les indicateurs de performance fiscale constituent le pivot autour duquel s'articule la gestion du risque fiscal stratégique chez MORILA.SA. Ils permettent non seulement d'évaluer la pertinence des stratégies de mitigation mises en place mais aussi d'adapter ces dernières aux mutations réglementaires et aux réalités économiques du secteur extractif malien. Le déploiement d'un dispositif de monitoring dynamique, ancré dans une gouvernance transparente et partenariale, apparaît ainsi comme une condition sine qua non pour

transformer l'audit fiscal en un levier d'innovation et d'efficacité, gage d'une stabilité fiscale profitable tant à l'entreprise qu'à la nation.

#### 7.7.4 Rôle du comité d'audit

Le comité d'audit joue un rôle fondamental dans la consolidation et l'efficacité de la gestion du risque fiscal stratégique au sein de MORILA.SA, en assurant un contrôle rigoureux, indépendant et continu des processus liés à la fiscalité. Cette instance se positionne comme un organe de surveillance essentiel, chargé d'examiner et d'évaluer la qualité des dispositifs de suivi fiscal, tels que les indicateurs de performance présentés précédemment, ainsi que la conformité avec la législation fiscale en constante évolution, y compris les exigences introduites par le nouveau code minier malien de 2023 <sup>6</sup> (**Jeune Afrique**). Par sa fonction, le comité d'audit dépasse le simple rôle de vérification comptable pour embrasser une dimension stratégique visant à prévenir, détecter et atténuer les risques fiscaux susceptibles de fragiliser la stabilité économique de l'entreprise et, par ricochet, sa contribution socio-économique au Mali.

La vocation première du comité d'audit consiste à renforcer la transparence et la fiabilité des informations fiscales communiquées à la direction générale, au conseil d'administration, mais également aux autorités de régulation. En ce sens, il agit comme un filtre garantissant l'intégrité des données financières à partir desquelles les décisions fiscales sont prises, s'appuyant sur des outils numériques avancés qui permettent une collecte et une analyse automatisées des données, réduisant ainsi les marges d'erreur et les risques de fraude interne ou externe <sup>5</sup> (**UPUBU Foi**). Cette fiabilité est d'autant plus cruciale dans le contexte malien où l'administration fiscale exerce une pression accrue pour récupérer une part plus conséquente des revenus générés par les activités extractives, notamment face aux cas de non-paiement ou d'optimisation fiscale agressive avérés dans certaines entreprises minières <sup>4</sup> (**CADTM**).

En outre, le comité d'audit intervient activement dans l'évaluation des contrôles internes portant sur la gestion des exonérations fiscales, des stabilités conventionnelles, et des redevances minières, qui représentent des domaines complexes et techniquement spécifiques du secteur extractif. À ce titre, il s'assure que ces dispositifs respectent les cadres réglementaires tout en vérifiant que leur application ne génère pas d'enclaves fiscales injustifiées susceptibles de fragiliser la mobilisation des recettes publiques <sup>1</sup> (**B Laporte - B Laporte**). Cette mission inclut également un travail d'anticipation, à travers l'analyse des impacts potentiels des réformes fiscales en cours, et l'adaptation des mécanismes de contrôle pour intégrer des exigences accrues de reporting et de transparence, conformément aux standards internationaux promus par l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) <sup>3</sup> (**UPUBU Foi**).

Le comité d'audit joue aussi un rôle central dans la gestion des relations entre MORILA.SA et les administrations fiscales nationales, en facilitant un dialogue constructif et institutionnalisé. Cette démarche vise à prévenir les contentieux coûteux et à favoriser une résolution proactive des différends fiscaux, limitant ainsi les risques de sanctions, d'amendes, voire d'incarcérations de dirigeants, comme cela a été dramatiquement illustré dans plusieurs affaires récentes au Mali <sup>4</sup> (**CADTM**). Grâce à son pouvoir d'examen critique et de recommandation, le comité contribue à aligner les pratiques internes avec les attentes étatiques, renforçant ainsi la souveraineté fiscale revendiquée par les autorités maliennes et soutenue par le président de la transition <sup>6</sup> (**Jeune Afrique**).

Enfin, il convient de souligner que ce comité n'agit pas en vase clos. La communication régulière et la collaboration avec les équipes fiscales, les auditeurs internes et externes, ainsi que les responsables opérationnels, facilitent une gouvernance intégrée où la remontée d'information est fluide et la prise de décision éclairée. Ce mode de gouvernance s'inscrit dans une logique d'adaptation continue et de responsabilisation collective, essentielle pour anticiper les risques émergents liés aux fluctuations géopolitiques, aux évolutions législatives et aux pressions sociales, toutes susceptibles d'impacter le profil fiscal et la pérennité de MORILA.SA <sup>5</sup> (**Dabafinance**), <sup>6</sup> (**Jeune Afrique**). Par ce biais, le comité d'audit agit comme un levier structurant qui lie de manière opératoire les phases de diagnostic, de mise en œuvre et de contrôle du risque fiscal, assurant ainsi une cohérence globale dans la stratégie de l'entreprise et sa capacité à contribuer durablement au développement économique national.

## 8 Impact de l'audit fiscal sur la trésorerie opérationnelle

### 8.1.1 Effets des ajustements fiscaux sur le cash-flow

L'analyse des effets des ajustements fiscaux sur le cash-flow opératoire de MORILA.SA révèle une dimension cruciale, non seulement dans la gestion comptable, mais également dans la stratégie financière globale de l'entreprise minière. Ces ajustements, résultant des audits fiscaux menés sous l'égide du comité d'audit, modifient directement les flux de trésorerie disponibles pour l'exploitation courante et affectent ainsi la capacité de

l'entreprise à financer ses opérations, rembourser ses engagements et investir dans de nouveaux projets. En effet, lorsqu'un audit fiscal met en lumière des divergences ou des anomalies qu'il s'agisse de redressements liés à des sous-déclarations, de non-respect des exonérations ou d'erreurs dans le calcul des redevances les ajustements exigés par l'administration fiscale engendrent souvent un décalage défavorable dans la trésorerie.

Sur un plan théorique, le cash-flow opérationnel correspond aux liquidités générées par l'activité économique principale, ce qui inclut les recettes des ventes et les dépenses directement liées à la production. Les ajustements fiscaux, en introduisant des paiements rétroactifs ou des provisions supplémentaires, viennent réduire cette liquidité, parfois de manière significative. La gestion de ces impacts est d'autant plus délicate dans le secteur minier malien où les marges peuvent être soumises à de fortes pressions, notamment en raison de la volatilité des prix des matières premières et des exigences fiscales élevées caractérisées par des taux pouvant atteindre 20% à 35% selon les pays de la région <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte). Dans le cas de MORILA.SA, où la fiscalité minière s'inscrit dans le cadre d'un régime complexe intégrant stabilités conventionnelles et exonérations spécifiques, le rôle du comité d'audit est primordial pour anticiper et modérer les conséquences des ajustements sur la trésorerie opérationnelle.

L'impact immédiat de ces ajustements se manifeste dans la réduction des liquidités disponibles pour couvrir les besoins courants comme le paiement des salariés, l'approvisionnement en matières premières ou la maintenance des équipements. Ces contraintes peuvent entraîner un effet domino néfaste, notamment un ralentissement des cycles de production et une pression accrue sur la gestion des délais fournisseurs, aggravant ainsi le risque financier. Par ailleurs, la nécessité de provisionner des montants pour faire face à d'éventuelles obligations fiscales supplémentaires affecte la présentation des états financiers, modifiant les ratios de liquidité et de solvabilité perçus par les investisseurs et partenaires financiers, ce qui peut nuire à la capacité d'emprunt ou à l'attractivité de l'entreprise sur les marchés financiers.

Par ailleurs, la nature même des ajustements fiscaux induit une incertitude qui complexifie la planification financière à moyen terme. Cette incertitude provient souvent des délais de traitement des dossiers fiscaux, des négociations en cours avec les autorités, et des interprétations divergentes de la réglementation, particulièrement dans un contexte où le cadre fiscal évolue rapidement, comme le démontre l'entrée en vigueur récente du nouveau code minier malien en 2023 <sup>6</sup> (The Accountant Online). Un exemple frappant en est la mise en conformité avec les exigences de transparence accrues prévues par l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), qui impose une communication détaillée des flux financiers, dont les ajustements fiscaux découlant des audits <sup>2</sup> (UPUBU Foi), <sup>3</sup> (Y KOUROUMA). Le travail du comité d'audit dans ce contexte vise précisément à réduire cette incertitude par une meilleure anticipation des risques et une amélioration des dispositifs de contrôle interne, limitant ainsi l'impact négatif des ajustements sur la gestion opérationnelle.

En outre, il apparaît que ces ajustements fiscaux ont des effets différenciés selon leur nature. Par exemple, les redressements portant sur les droits et taxes à l'exportation ou sur les redevances minières affectent directement la trésorerie en devises, ce qui peut créer des tensions supplémentaires dans la gestion des liquidités surtout en présence de fluctuations monétaires. Au contraire, des ajustements liés à la récupération d'exonérations ou à des pénalités pour non-respect des délais déclaratifs ont un effet plus pénalisant sur la trésorerie locale, pouvant ralentir les cycles de réinvestissement. Cette diversité des impacts souligne la nécessité d'une analyse fine et sectorielle, que le comité d'audit s'ingénie à formaliser, afin d'élaborer des stratégies d'optimisation fiscale conformes tout en préservant la santé financière de l'entreprise <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte), <sup>3</sup> (Y KOUROUMA).

Enfin, la relation entre les ajustements fiscaux et le cash-flow opérationnel ne se limite pas à une lecture financière à court terme. Ces ajustements influencent également la répartition des ressources internes entre les différentes branches opérationnelles, affectant la capacité d'innovation, la performance environnementale et la responsabilité sociale de MORILA.SA. Une réduction brutale de la trésorerie due à des ajustements non anticipés pourrait contraindre l'entreprise à réduire ses engagements en matière de développement durable ou de projets communautaires, domaines pourtant essentiels dans le contexte socio-économique malien et pour la légitimité à long terme de l'exploitation minière <sup>4</sup> (APAnews - Agence de Presse Africaine), <sup>5</sup> (The Accountant Online). Par conséquent, la fonction d'audit fiscal, soutenue par une stratégie du comité d'audit, se conçoit aussi comme un mécanisme d'équilibre entre exigences fiscales et viabilité opérationnelle, où la gestion des ajustements fiscaux doit impérativement être intégrée aux processus décisionnels pour maîtriser les effets sur le cash-flow.

En résumé, l'impact des ajustements fiscaux sur la trésorerie opérationnelle de MORILA.SA est multiple et complexe, exigeant une approche multidimensionnelle combinant rigueur comptable, anticipation stratégique et

dialogue institutionnel. Cette dynamique illustre parfaitement l'importance du rôle du comité d'audit tel que souligné précédemment, qui, par son action proactive, garantit une gestion éclairée des risques fiscaux, limitant ainsi les perturbations financières et contribuant à la pérennité économique et sociale de l'entreprise dans un environnement fiscal en profonde mutation.

### 8.1.2 Temporalité des régularisations et optimisation du BFR

L'appréhension rigoureuse des délais liés aux régularisations fiscales constitue un levier déterminant dans la gestion du besoin en fonds de roulement (BFR) au sein de MORILA.SA. En effet, la temporalité des ajustements fiscaux engendre des contraintes spécifiques qui influent directement sur la trésorerie opérationnelle et sur la capacité de l'entreprise à équilibrer ses flux circulants. Contrairement à une vision purement statique où les ajustements se résumeraient à des montants à régler, l'analyse des échéances révèle une extraordinaire complexité. Celle-ci résulte notamment des procédures administratives inhérentes aux audits fiscaux, des contestations possibles, et des délais légaux imposés pour la régularisation des sommes dues, qui peuvent s'étaler sur plusieurs exercices comptables.

Dans cette perspective, le décalage entre la constatation des ajustements et leur effet réel sur la liquidité efficace exige une gestion fine des échéances. Lorsqu'un redressement fiscal est notifié à MORILA.SA, il s'accompagne souvent d'obligations de paiement sous des délais qui varient en fonction de la nature de l'impôt, de la complexité du dossier et de l'évolution des relations avec l'administration fiscale. Cette temporalité influe directement sur la planification des sorties de trésorerie et nécessite la mise en place de provisions en trésorerie, susceptibles de grever le BFR, en particulier lorsque les montants représentent une part significative des charges à court terme.

Par ailleurs, la régularisation différée, bien qu'elle puisse atténuer la pression immédiate sur la trésorerie, peut paradoxalement alourdir le BFR via l'accumulation de créances fournisseurs ou la nécessité de recourir à des financements à court terme onéreux. Il ressort ainsi une double contrainte : il faut à la fois anticiper ces sorties avant qu'elles ne se matérialisent tout en cherchant à optimiser le cycle d'exploitation pour préserver la liquidité. Ce point est crucial dans le contexte malien, où les retards de remboursement de TVA ou des crédits d'impôt, récurrents dans le secteur minier, accroissent l'incertitude et fragilisent l'équilibre financier des entreprises <sup>2</sup> (UPUBU Foi).

Une optimisation judicieuse du BFR s'appuie ainsi sur une synchronisation étroite entre la gestion des échéances fiscales et la maîtrise des flux opérationnels. La stratégie adoptée par MORILA.SA s'inscrit dans cette logique, notamment à travers la coordination des services comptables, financiers et juridiques afin de suivre en temps réel l'évolution des procédures fiscales et anticiper les régularisations. Cela passe par un suivi rigoureux des notifications fiscales, la priorisation des paiements selon leur impact critique sur la trésorerie, et l'utilisation d'outils d'analyse prospective permettant d'évaluer les scénarios de décaissement sur plusieurs mois. Cette approche dynamique s'appuie également sur des négociations ciblées avec l'administration fiscale, parfois facilitées par le comité d'audit, pour obtenir des modalités de règlement étalées, réduisant ainsi la tension sur les liquidités à court terme.

En complément, la diversification des leviers d'optimisation du BFR s'appuie sur une amélioration de la gestion des stocks et des créances clients, ainsi que sur le pilotage strict des délais fournisseurs. Une maîtrise accrue permet d'éviter des situations où la mise en paiement des régularisations fiscales contraint à mobiliser des ressources dédiées, déstabilisant les autres composantes du BFR. Cette démarche est d'autant plus pertinente dans le cadre d'une industrie minière caractérisée par des cycles d'exploitation longs et des flux financiers soumis à de fortes fluctuations, liées notamment à la volatilité des cours de l'or et aux variations saisonnières des activités <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte),<sup>3</sup> (Y KOUROUMA).

La temporalité des régularisations fiscales s'envisage également sous l'angle du risque réputationnel et de la conformité réglementaire. Un retard dans les paiements ou une mauvaise gestion des échéances peut déclencher des pénalités, mais aussi des audits supplémentaires, lesquels prolongent les incertitudes et aggravent ad vitam les tensions sur la trésorerie. De plus, dans un contexte où la transparence financière devient une exigence croissante, comme le rappelle l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), une gestion maîtrisée des délais des régularisations permet de renforcer la confiance des parties prenantes et d'améliorer la crédibilité de MORILA.SA auprès des investisseurs et des bailleurs de fonds <sup>2</sup> (UPUBU Foi),<sup>4</sup> (APAnews - Agence de Presse Africaine).

Ainsi, le lien intrinsèque entre la temporalité des régularisations fiscales et l'optimisation du BFR met en exergue la nécessité d'une gouvernance fiscale proactive et d'une organisation interne collaborative. Cette symbiose

s'inscrit dans la continuité des observations précédentes relatives à l'impact des ajustements sur le cash-flow opérationnel, en soulignant que la gestion des échéances ne peut être un simple volet administratif mais doit faire partie intégrante de la stratégie financière globale. Par conséquent, la réussite dans l'atténuation des impacts négatifs sur la trésorerie dépend largement de la capacité de MORILA.SA à anticiper les flux sortants liés aux régularisations fiscales tout en optimisant la rotation des actifs circulants, garantissant ainsi la soutenabilité de ses opérations courantes au Mali.

### 8.1.3 Techniques de préfinancement des charges fiscales

L'intégration de techniques de préfinancement des charges fiscales constitue une réponse stratégique essentielle pour atténuer les tensions de trésorerie générées par les régularisations fiscales dans une société minière telle que MORILA.SA. En effet, face à la complexité et l'étalement dans le temps des obligations fiscales identifiées dans l'analyse des délais précédents, le recours à des mécanismes spécifiques de préfinancement offre une opportunité de lisser les flux financiers et d'alléger le besoin en fonds de roulement. Cette démarche trouve toute sa pertinence dans un contexte minier où les charges fiscales, souvent importantes et fluctuantes, peuvent engendrer des sorties de trésorerie massives et soudaines, déstabilisant la gestion courante de la trésorerie opérationnelle.

Parmi les moyens disponibles, le recours à l'affacturage inversé ou à la mobilisation de créances fiscales peut servir à dégager des liquidités immédiatement mobilisables pour honorer les engagements fiscaux à venir sans puiser directement dans les réserves de trésorerie propres à l'exploitation. Par exemple, MORILA.SA peut négocier des avances auprès d'institutions financières sur la base de ses créances fiscales, notamment des crédits de TVA ou des reports de charges, réduisant ainsi l'écart temporel entre la constatation de la charge fiscale et son paiement effectif. Cette technique, tout en améliorant la visibilité sur les flux futurs, permet également de sécuriser la continuité des opérations dans un environnement où l'accès au financement bancaire demeure souvent contraint et onéreux, à cause du contexte économique et des risques perçus dans le secteur extractif au Mali <sup>2</sup> (UPUBU Foi).

D'autres mécanismes plus sophistiqués, tels que les emprunts à court terme spécifiquement affectés au paiement des impôts ou la mise en place de lignes de crédit dédiées, sont utilisées pour anticiper les sorties de trésorerie issues des audits fiscaux. L'idée structurante repose sur la transformation d'une charge potentielle, incertaine et parfois différée, en une dette planifiable avec des échéanciers connus, maîtrisables et budgétisés. Cette conversion a l'avantage d'optimiser le BFR en évitant les décaissements imprévus qui obligerait à mobiliser des ressources en urgence à un coût élevé, ce qui correspond à une problématique récurrente dans le secteur minier africain où les fiscalités sont généralement fluctuantes et les dispositifs de planification limités <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte),<sup>3</sup> (Y KOUROUMA).

En parallèle, la gestion interne des provisions pour charges fiscales doit être pensée comme un levier dynamique, non seulement pour anticiper le paiement fiscal, mais aussi pour négocier activement avec les autorités. Le préfinancement ne se limite pas à un simple recours à des ressources externes ; il englobe également une politique rigoureuse de mise en réserve des fonds au fil de l'exercice financier, en relation avec les scénarios de régularisation et les probabilités de redressement évaluées par MORILA.SA. Cette approche prudente permet de limiter le recours forcé aux financements externes et de préserver la trésorerie opérationnelle pour les besoins courants d'investissement et de fonctionnement. Ce comportement est d'autant plus justifié qu'un audit fiscal peut révéler des montants à régler parfois supérieurs aux attentes initiales, ce qui impose de disposer d'une marge de manœuvre financière suffisante dans un contexte où les flux d'exploitation restent soumis à la volatilité des prix des matières premières <sup>3</sup> (Y KOUROUMA),<sup>4</sup> (APAnews - Agence de Presse Africaine).

La prégnance des risques liés à l'opacité et à la complexité des régimes fiscaux en Afrique de l'Ouest ajoute une dimension stratégique à la mise en place de techniques de préfinancement. En effet, les retards ou irrégularités constatés dans la gestion fiscale, souvent relevés par les audits comme celui de MORILA.SA <sup>4</sup> (APAnews - Agence de Presse Africaine), soulignent la nécessité d'instaurer des systèmes d'alerte et de prévision des besoins en liquidités liés aux charges fiscales. La coordination étroite entre les départements comptables, financiers et juridiques reste donc primordiale pour sécuriser ces mécanismes, notamment à travers la formalisation d'indicateurs de suivi de la trésorerie dédiée aux régularisations fiscales et la construction de modèles prospectifs intégrant les scénarios d'audit <sup>2</sup> (UPUBU Foi). Cette gouvernance permet d'anticiper avec pragmatisme non seulement le montant des flux sortants, mais aussi d'adapter les stratégies de financement en fonction des évolutions réglementaires et des performances financières de MORILA.SA.

De surcroît, dans un cadre plus large, la préfinancement des charges fiscales participe à l'amélioration de la crédibilité financière de MORILA.SA auprès des partenaires financiers et des investisseurs. Dans un secteur minier marqué par des fluctuations fortes des recettes fiscales et des risques élevés de fraudes ou de non-conformité, la maîtrise de la trésorerie à travers des techniques robustes de préfinancement est un indicateur clé de bonne gouvernance et de gestion rigoureuse. Cette dimension rejoint les préconisations de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) qui valorise la transparence fiscale comme un facteur de confiance à long terme et un levier essentiel pour le développement durable dans les pays miniers <sup>2</sup> (UPUBU Foi). Enfin, la mise en œuvre des techniques de préfinancement doit être pensée dans une logique de coût-bénéfice. Si le recours à des crédits ou à des avances augmente proportionnellement les charges financières, le gain en termes d'optimisation du BFR et de stabilité de la trésorerie opérationnelle peut surpasser cet inconvénient, en réduisant les risques d'interruption d'activité ou de sanctions fiscales additionnelles. L'enjeu est donc d'élaborer un équilibre entre la flexibilité financière offerte par la préfinancement et son coût effectif dans le contexte malien marqué par des taux d'intérêts souvent élevés <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte). Cette réflexion stratégique est d'autant plus cruciale pour MORILA.SA que son modèle économique dépend étroitement de la capacité à gérer les aléas fiscaux couplés à la variabilité du marché aurifère.

En somme, les techniques de préfinancement des charges fiscales constituent un levier financier incontournable pour la gestion efficace de la trésorerie opérationnelle chez MORILA.SA. En anticipant les sorties liées aux régularisations fiscales et en sécurisant les ressources nécessaires, ces techniques permettent de conjuguer conformité fiscale, optimisation du BFR et maintien de la santé financière au sein d'un environnement caractérisé par une forte instabilité fiscale et économique. Ainsi, elles représentent un élément central dans la stratégie globale d'audit fiscal intégré et de gestion proactive des risques financiers au sein de cette société minière emblématique du Mali.

#### **8.1.4 Échéancier de paiement et négociation des délais**

La gestion rigoureuse de l'échéancier de paiement des obligations fiscales s'impose comme un outil fondamental pour atténuer les tensions sur la trésorerie opérationnelle générées par les audits fiscaux dans une société minière telle que MORILA.SA. La négociation proactive des délais de paiement avec les autorités fiscales, dans la mesure du possible, permet d'étaler les flux sortants et d'éviter des sorties massives susceptibles de déséquilibrer la gestion courante des liquidités. Cette dimension s'inscrit en continuité logique avec les stratégies de préfinancement précédemment évoquées, lesquelles visent à lisser les besoins immédiats en trésorerie au travers d'instruments financiers adaptés. Le calendrier des paiements, lorsqu'il est négocié et planifié avec précision, devient ainsi un levier de pilotage essentiel pour concilier impératifs réglementaires et exigences de gestion durable des ressources financières.

L'environnement malien, marqué par des régimes fiscaux parfois complexes et une administration souvent perçue comme rigide, invite les sociétés minières à engager un dialogue formel avec les services fiscaux afin d'obtenir des délais adaptés à la réalité économique du secteur extractif. Cette négociation ne se réduit pas à une question de simple report, elle implique une analyse fine des échéances, des montants à régler et du calendrier d'exploitation minière, pour définir des modalités de paiement compatibles avec les flux opérationnels. L'expérience accumulée dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest démontre que l'octroi de plans de paiement échelonnés, souvent associés à des pénalités modérées ou à des réductions conditionnelles, peut protéger l'entreprise contre les risques de défaut tout en garantissant un retour progressif des recettes fiscales pour l'État <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte).

L'importance de cette négociation réside aussi dans sa contribution au renforcement de la transparence et de la confiance mutuelle entre MORILA.SA et l'administration fiscale. L'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives souligne que l'absence d'échéanciers adaptés ou la rigidité des autorités peut accroître les conflits et générer des redressements imprévus, aux effets dévastateurs sur la trésorerie <sup>2</sup> (UPUBU Foi). Une gouvernance ouverte et concertée est donc un axe stratégique dans l'amélioration de la conformité fiscale et la réduction des risques d'ajustements brutaux. Une planification consensuelle favorise également la mise en place d'indicateurs de suivi performants, indispensables pour anticiper les chronologies de paiement et ajuster les prévisions financières internes.

Sur un plan plus technique, la négociation des échéances implique souvent la mise en place de dispositifs contractuels clairs stipulant les montants, dates et modalités de règlement, parfois appuyés par des plateformes numériques ou des portails de suivi fiscal. Ces outils améliorent la traçabilité des paiements et permettent une meilleure coordination entre les différents départements internes comptabilité, trésorerie, juridique optimisant ainsi

la planification budgétaire. Par ailleurs, l'instauration d'échéanciers adaptatifs, tenant compte des oscillations des revenus liées à la volatilité des prix de l'or, reflète une approche flexible qui préserve les équilibres financiers tout en assurant la diligence fiscale <sup>3</sup> (Y KOUROUMA).

Il apparaît également crucial d'intégrer la dimension juridique dans ces négociations d'échéances, notamment en vérifiant les clauses des conventions fiscales ou des accords miniers encadrant les rapports entre MORILA.SA et l'État malien. Les audits fiscaux récents ont révélé certaines irrégularités dans la gestion des paiements, soulignant la nécessité d'une conformité stricte aux prescriptions réglementaires et une vigilance accrue quant aux délais légaux <sup>4</sup> (APAnews - Agence de Presse Africaine). Un encadrement juridique robuste permet d'éviter les surcoûts liés à des pénalités de retard, voire à des mesures coercitives, qui pourraient aggraver la pression sur la trésorerie. Cette dimension impose la collaboration étroite avec le service juridique de la société, qui doit appuyer la négociation par une expertise ciblée sur les enjeux contractuels et réglementaires.

En outre, la planification minutieuse des échéanciers peut s'accompagner d'une stratégie d'arbitrage financier, où la société cherche à équilibrer entre respect des délais négociés et optimisation de ses ressources internes. Dans certains cas, la gestion active des flux de trésorerie permet de profiter d'escomptes ou de facilités accordées par les administrations fiscales en cas de paiement anticipé, contribuant ainsi à la réduction des charges fiscales nettes. Cette stratégie s'inscrit dans une logique globale d'optimisation fiscale et financière, renforçant la résilience de MORILA.SA face aux contraintes dynamiques du secteur minier malien.

En synthèse, la maîtrise de l'échéancier de paiement et la négociation des délais avec les autorités fiscales constituent des leviers incontournables pour gérer l'impact des audits fiscaux sur la trésorerie opérationnelle de MORILA.SA. Associées aux mécanismes de préfinancement, ces mesures assurent une meilleure coordination des flux financiers, limitent les perturbations liées aux régularisations, et offrent à l'entreprise une certaine marge de manœuvre indispensable dans un contexte fiscal instable et complexe. La capacité à internaliser ces démarches au sein d'une gouvernance intégrée, mettant en relation les fonctions comptables, juridiques et financières, s'affirme donc comme un facteur clé de succès pour optimiser la gestion des risques fiscaux et préserver la santé financière à long terme de la société minière.

## **8.2 Effets sur la rentabilité et la compétitivité de MORILA**

### **8.2.1 Analyse coûts-bénéfices de l'audit fiscal**

L'analyse coûts-bénéfices de l'audit fiscal constitue une étape clé pour évaluer la pertinence et l'efficacité de cet outil dans la gestion fiscale des sociétés minières telles que MORILA.SA. Cette approche implique de dépasser la simple considération des dépenses directes liées à la mise en œuvre de l'audit, pour englober l'ensemble des retombées financières, opérationnelles et stratégiques que l'audit génère, tant sur la rentabilité que sur la compétitivité de l'entreprise. Dans le contexte malien, où les entreprises extractives sont souvent confrontées à des environnements fiscaux complexes et variables, l'audit fiscal ne peut être réduit à un coût strictement comptable ; il s'inscrit au contraire dans une dynamique de création de valeur comparative.

Le premier poste de coût à considérer est celui des ressources mobilisées pour conduire l'audit fiscal. Il inclut les honoraires de consultants externes ou les charges salariales des équipes internes dédiées, ainsi que les coûts indirects liés à la mobilisation d'informations, à la gestion documentaire et à la coordination interne entre les services comptables, juridiques et financiers. Pour MORILA.SA, cette phase opérationnelle peut s'avérer exigeante compte tenu de la rigueur requise pour la collecte et la vérification des données dans un secteur aux cycles d'exploitation longs et aux revenus saisonniers. De plus, les audits fiscaux peuvent entraîner des interruptions temporaires ou des ralentissements dans l'activité courante, notamment lorsque les autorités fiscales sollicitent des informations complémentaires ou demandent des contrôles sur place, ce qui représente un coût d'opportunité non négligeable.

Cependant, il est indispensable d'explorer les bénéfices générés par l'audit fiscal au regard des coûts évoqués. D'une part, l'audit permet d'identifier les erreurs et anomalies dans la déclaration des bases imposables, réduisant ainsi le risque de redressements fiscaux imprévus qui peuvent se traduire par des sanctions financières lourdes, voire des pénalités majorées. En ce sens, l'audit constitue un levier de sécurisation juridique et fiscale, qui protège MORILA.SA contre des charges additionnelles aux effets immédiats délétères sur la trésorerie. Cette prévention favorise une meilleure lisibilité des charges fiscales futures, amenant l'entreprise à intégrer avec plus de précision ses obligations dans ses prévisions budgétaires. Par ailleurs, l'audit favorise l'optimisation fiscale par la détection des opportunités légales d'allègements, crédits d'impôt ou amortissements spécifiques au secteur minier, permettant ainsi de diminuer le poids effectif des impôts sur les résultats nets <sup>5</sup> (MELA BERREBIH).

En outre, l'audit fiscal renforce la relation de confiance entre MORILA.SA et l'administration fiscale, un aspect qui prend toute son importance dans un contexte malien souvent marqué par une certaine rigidité réglementaire. En adoptant une posture volontaire pour la transparence et la conformité, l'entreprise peut bénéficier de délais de paiement négociés plus favorables, comme envisagé précédemment, ainsi que de modalités contractuelles plus souples, limitant les risques de contentieux et l'émergence de frais imprévus <sup>1</sup> (T Challal). Cette dimension qualitative de l'audit, qui ne se mesure pas uniquement en flux monétaires mais aussi en capital réputationnel, contribue à améliorer la compétitivité de MORILA.SA face à ses concurrents, en sécurisant ses opérations et en assurant une stabilité réglementaire propice aux investissements.

Il serait réducteur de ne considérer l'audit fiscal qu'en termes strictement financiers. Les retombées indirectes, telles que l'amélioration des processus internes, constituent un apport significatif. En effet, l'audit engage souvent une revue approfondie des pratiques comptables et des systèmes d'information, entraînant un renforcement des contrôles internes et une meilleure coordination des services. Cette amélioration de la gouvernance fiscale a une incidence directe sur la qualité des données financières et sur la capacité de l'entreprise à anticiper et à gérer ses obligations fiscales dans un environnement volatil, où les prix de l'or fluctuent régulièrement. Dès lors, l'audit contribue à instaurer un cercle vertueux d'amélioration continue, qui conditionne à terme une meilleure maîtrise des coûts et une rentabilité accrue <sup>2</sup> (S Kedir).

En synthèse, si les coûts liés à l'audit fiscal comprennent des dépenses matérielles et immatérielles significatives, ceux-ci doivent être mis en regard des bénéfices tangibles et intangibles qu'il procure. Ces bénéfices incluent la protection contre les risques fiscaux majeurs, l'optimisation des charges fiscales conformément à la réglementation, le renforcement des relations avec l'administration, ainsi que l'amélioration des processus internes. Pour MORILA.SA, l'audit fiscal est donc un investissement stratégique qui favorise un équilibre durable entre respect des normes, gestion proactive des risques et optimisation financière. Cette analyse coûts-bénéfices souligne l'importance de considérer l'audit non comme une contrainte mais comme un levier essentiel d'efficacité et de compétitivité dans un secteur minier malien caractérisé par une complexité fiscale élevée <sup>1</sup> (T Challal)<sup>3</sup> (MELA BERREBIH).

### 8.2.2 Influence sur la pression fiscale effective

L'influence de l'audit fiscal sur la pression fiscale effective de MORILA.SA s'inscrit dans la continuité de l'analyse coûts-bénéfices, en ce qu'elle traduit concrètement les répercussions mesurables de cet outil sur le poids des obligations fiscales pesant sur l'entreprise. En effet, la pression fiscale effective correspond à la charge fiscale réelle supportée par l'entreprise à travers l'ensemble de ses impositions directes et indirectes après prise en compte des mécanismes d'optimisation et des ajustements issus de la conformité fiscale. L'audit fiscal joue un rôle déterminant dans la modulation de cette pression, notamment dans un environnement juridique en constante évolution, tel que celui du secteur minier malien.

Premièrement, l'audit fiscal permet d'assurer une meilleure adéquation entre la base imposable déclarée et la réalité économique de MORILA.SA, limitant ainsi le risque de double imposition ou de calcul erroné des assiettes fiscales. Grâce à une inspection rigoureuse des déclarations et des documents comptables, l'audit identifie les sources potentielles de redressement fiscal avant qu'elles ne se matérialisent en pénalités ou majorations. Ce gain en précision influence directement la charge fiscale effective, en évitant que des montants non justifiés viennent gonfler indûment les impositions. Cette fonction d'anticipation et de correction proactive sert à réduire le montant global des contributions versées, optimisant ainsi la trésorerie de l'entreprise <sup>1</sup> (T Challal)<sup>3</sup> (MELA BERREBIH).

Par ailleurs, la démarche d'audit permet d'exploiter pleinement les dispositifs fiscaux et les incitations spécifiques applicables au secteur minier, tels que les amortissements accélérés, les exonérations temporaires ou les crédits d'impôt liés aux investissements dans la recherche et développement ou les infrastructures. L'identification et la prise en compte adéquates de ces leviers fiscaux, souvent méconnus ou sous-exploités, contribuent à diminuer la pression fiscale effective sans compromettre la conformité réglementaire. Dans ce sens, l'audit favorise une gestion fiscale plus stratégique, orientée vers l'optimisation légale, et transforme la contrainte fiscale en un levier d'amélioration de la rentabilité globale <sup>2</sup> (S Kedir)<sup>3</sup> (MELA BERREBIH).

Il convient également de souligner l'effet indirect de l'audit fiscal sur la pression fiscale par l'instauration d'une relation de confiance accrue avec l'administration fiscale malienne. À travers cette démarche d'ouverture et de transparence, MORILA.SA bénéficie souvent d'un traitement plus favorable, incluant des possibilités de négociation sur les échéanciers de paiement ou sur les modalités d'autoliquidation. Cette flexibilisation

contractuelle peut réduire les coûts liés aux intérêts de retard ou aux sanctions, ce qui se traduit par une baisse effective de la charge fiscale à court comme à moyen terme. En outre, une relation apaisée réduit la probabilité de contentieux et d'inspections récurrentes, évitant ainsi des perturbations opérationnelles coûteuses et préservant les ressources de l'entreprise pour son cœur de métier **1 (T Challal)**.

À un autre niveau, la pression fiscale effective subie par MORILA.SA est modulée par l'amélioration des processus internes, induite par l'audit fiscal. La mise en place de contrôles renforcés, la coordination optimisée entre les services financiers, comptables et juridiques, ainsi que l'utilisation accrue des outils informatiques dédiés à la gestion fiscale, permettent une meilleure anticipation des échéances et un pilotage plus fin des obligations fiscales. Ces améliorations contribuent à limiter les erreurs, à éviter les retards dans les déclarations, et donc à réduire les risques de majorations automatiques ou de pénalités résultant de négligences administratives. Par conséquent, la pression fiscale réelle s'en trouve atténuée non seulement sur le plan financier mais aussi en termes de coûts administratifs indirects, améliorant ainsi la compétitivité de l'entreprise **3 (MELA BERREBIH)**.

Enfin, la nature même du secteur minier, caractérisé par des cycles économiques longs et une forte volatilité des prix des matières premières, amplifie l'importance d'une gestion proactive et transparente de la fiscalité. L'audit fiscal offre un cadre méthodologique pertinent pour ajuster les pratiques fiscales de MORILA.SA en fonction des fluctuations des revenus et des coûts, contribuant à stabiliser la pression fiscale effective malgré une conjoncture incertaine. Cela permet à l'entreprise d'intégrer à ses projections financières des prévisions fiscales réalistes, évitant ainsi les chocs brutaux qui pourraient affecter sa rentabilité et sa capacité à investir. L'audit fiscal, dans ce contexte, se révèle donc être un instrument majeur de résilience pour MORILA.SA **1 (T Challal) 2 (S Kedir)**.

Ainsi, l'influence de l'audit fiscal sur la pression fiscale effective dépasse la simple notion d'économie directe sur l'impôt. Elle engage une révision profonde des pratiques fiscales, une sécurisation juridique et une optimisation stratégique qui convergent vers la réduction tangible et durable du poids fiscal. Par ces mécanismes conjoints, l'audit fiscal se présente comme un levier indispensable pour assurer la compétitivité et la pérennité de MORILA.SA dans un environnement fiscal malien complexe et exigeant.

### **8.2.3 Répercussions sur les marges d'exploitation**

L'analyse des répercussions de l'audit fiscal sur les marges d'exploitation de MORILA.SA invite à considérer de manière directe les effets concrets de la maîtrise de la pression fiscale sur la rentabilité opérationnelle. En effet, la marge d'exploitation, indicateur clé de la performance financière, traduit la capacité de l'entreprise à générer un excédent à partir de son activité courante avant la prise en compte des éléments financiers et exceptionnels. Dès lors, toute diminution effective de la charge fiscale, fruit des corrections et optimisations issues de l'audit, impacte favorablement cette marge, renforçant ainsi la robustesse du modèle économique de MORILA.SA.

Cette relation se manifeste par la réduction des dépenses fiscales qui, sans une gestion rigoureuse via l'audit, viendraient alourdir le coût complet de production et d'exploitation. L'identification préalable par l'audit fiscal des décalages entre la réalité économique et la déclaration fiscale permet de rectifier des impositions excessives ou abusives, réduisant ainsi des sorties de fonds non justifiées. Ceci se traduit par une réduction structurelle des charges, améliorant la marge opérationnelle sur les états financiers. Autrement dit, la démarche d'audit ne se limite pas à un exercice de conformité, mais contribue pleinement à un pilotage plus fin et plus efficient des coûts engagés, détenteur de leviers stratégiques pour la performance **1 (T Challal) 3 (MELA BERREBIH)**.

Par ailleurs, au-delà de la simple économie fiscale, l'audit fiscal stimule une meilleure allocation des ressources en favorisant l'exploitation optimale des dispositifs fiscaux incitatifs propres au secteur minier malien. Ces mécanismes, tels que les amortissements accélérés sur les équipements extractifs ou les exonérations temporaires liées aux zones d'exploitation, lorsqu'ils sont correctement valorisés, réduisent le coût fiscal apparent des investissements et des charges opératoires. Cela se traduit par une baisse du coût unitaire de production et une amélioration des marges relatives, permettant ainsi à MORILA.SA de dégager une rentabilité plus soutenable même en période de repli des prix des matières premières. L'intégration de ces leviers dans la gestion financière via l'audit met en lumière un effet multiplicateur de la performance, qui dépasse la simple réduction du passif fiscal **2 (S Kedir)**.

L'impact est également sensible à travers la stabilisation dans la gestion des flux de trésorerie liés aux obligations fiscales. Comme souligné précédemment, l'audit instaure une relation plus sereine avec l'administration fiscale et permet d'obtenir des conditions de paiement plus favorables. Cette flexibilisation, en réduisant les risques de pénalités et d'intérêts moratoires, évite de peser inutilement sur les marges opérationnelles via des charges financières indues. Le renforcement des processus internes, résultant de recommandations auditives, contribue

également à mieux aligner les échéances fiscales sur les cycles d'exploitation de l'entreprise, limitant ainsi les tensions de trésorerie susceptibles d'impacter la continuité des opérations. Cette fluidité dans la gestion des obligations maintient un niveau de marge d'exploitation plus stable et mieux prévisible **1 (T Challal)3 (MELA BERREBIH)**.

Il convient en outre d'évaluer l'effet de l'audit fiscal sur la capacité de MORILA.SA à absorber les chocs exogènes inhérents au secteur minier, notamment la volatilité des prix des métaux précieux. Une marge d'exploitation consolidée grâce à l'optimisation fiscale confère à l'entreprise une marge de manœuvre plus large pour ajuster ses coûts fixes et variables, et ainsi préserver sa compétitivité dans un contexte cyclique et incertain. La sécurisation juridique induite par l'audit limite par ailleurs les risques de contentieux coûteux, susceptibles d'affecter l'image et la crédibilité financière de MORILA.SA, ce qui, s'il était avéré, pourrait fragiliser durablement sa capacité à dégager des marges satisfaisantes **2 (S Kadir)3 (MELA BERREBIH)**.

Enfin, l'apprentissage et la montée en compétence des équipes fiscales et comptables favorisés par l'intégration des recommandations issues de l'audit contribuent à pérenniser l'amélioration des marges d'exploitation. Cette dynamique interne d'optimisation perpétuelle participe à la consolidation d'une gestion financière rigoureuse et proactive, condition sine qua non dans un secteur aussi sensible que celui de l'extraction minière. L'audit ne se limite donc pas à un moment ponctuel, mais s'inscrit dans une logique continue d'amélioration, avec des répercussions tangibles et durables sur la rentabilité opérationnelle de MORILA.SA **1 (T Challal)3 (MELA BERREBIH)**.

En définitive, les effets de l'audit fiscal sur les marges d'exploitation constituent un levier fondamental de valorisation de la rentabilité et de la compétitivité de MORILA.SA. Par la maîtrise accrue de la charge fiscale, l'exploitation optimale des avantages fiscaux, la sécurisation juridique et la rationalisation des processus, l'audit participe activement à renforcer les fondements financiers de l'entreprise, assurant ainsi sa résilience et sa capacité à investir dans un environnement économique souvent incertain. Ces répercussions démontrent que l'audit fiscal dépasse son rôle traditionnel de contrôle pour devenir un moteur stratégique au cœur de la gestion opérationnelle.

#### **8.2.4 Effet sur la valorisation de l'entreprise**

L'effet de l'audit fiscal sur la valorisation de MORILA.SA se révèle être une conséquence directe et stratégique de l'amélioration des marges d'exploitation ainsi que de la maîtrise globale de la gestion fiscale, tel que précédemment démontré. En effet, la valorisation d'une entreprise minière comme MORILA, qui opère dans un secteur capitalistique fortement sensible aux fluctuations externes et aux contraintes réglementaires, s'appuie non seulement sur ses résultats financiers immédiats, mais également sur la qualité et la pérennité de sa structure fiscale et de son environnement de gestion.

La valorisation de MORILA.SA, au sens financier, intègre une appréciation détaillée des flux futurs actualisés, de la stabilité des bénéfices et des risques associés, dont la pression fiscale constitue une part majeure. L'audit fiscal, en corrigeant les écarts entre la fiscalité théorique et la fiscalité effective, permet une meilleure anticipation de la charge fiscale, souvent perçue comme un facteur d'incertitude par les investisseurs et partenaires financiers. Par ce biais, une politique d'audit rigoureuse renforce la transparence comptable et fiscale, gage de confiance pour les acteurs du marché et des capitaux. Cette transparence se traduit par une moindre prime de risque appliquée dans les modèles d'évaluation, ce qui peut entraîner une augmentation significative de la valeur d'entreprise. Autrement dit, la réduction des aléas fiscaux et la sécurisation juridique induites par l'audit améliorent la perception du risque global, condition sine qua non pour valoriser favorablement MORILA.SA dans les bilans et auprès des marchés financiers **1 (T Challal)3 (MELA BERREBIH)**.

Par ailleurs, la capacité de MORILA.SA à optimiser l'usage des dispositifs fiscaux spécifiques au secteur minier, grâce aux recommandations issues de l'audit, joue un rôle déterminant dans la constitution d'un profil de rentabilité durable. L'incorporation d'avantages fiscaux, tels que les amortissements accélérés ou les exonérations temporaires, non seulement améliore la marge opérationnelle à court terme mais influe également sur les projections financières et la capacité de l'entreprise à financer ses projets d'investissement. Ces éléments contribuent à l'accroissement de la valeur actualisée nette des programmes d'exploitation minière, rendant l'entreprise plus attrayante pour les investisseurs institutionnels et facilitant l'accès au crédit à des conditions avantageuses **2 (S Kadir)**.

Au-delà des seuls indicateurs financiers, l'audit fiscal influence aussi la valorisation intangible de MORILA.SA. La mise en place d'un contrôle fiscal systématique favorise une meilleure gouvernance d'entreprise, consolidant la réputation de MORILA en tant qu'acteur responsable et professionnel face à son environnement réglementaire.

Cette image positive est déterminante dans un secteur où la confiance des autorités et des investisseurs doit être constante, notamment en raison de la sensibilité géopolitique et environnementale des activités. En ce sens, l'audit fiscal agit comme un levier d'acceptabilité sociale et institutionnelle, éléments qui, bien que difficilement quantifiables, jouent un rôle croissant dans l'évaluation globale de la société minière <sup>3</sup> (MELA BERREBIH).

Il faut également noter que l'audit fiscal contribue à réduire les risques de contentieux et de redressements fiscaux coûteux, lesquels, en plus de fragiliser la trésorerie, peuvent laisser des séquelles durables tant sur le plan financier que sur celui de la réputation. La sécurisation par l'audit permet ainsi d'éviter des provisions exceptionnelles, de fluidifier la gestion des ressources et d'améliorer la prévisibilité des engagements fiscaux. Ces impacts renforcent la stabilité financière de MORILA.SA, un critère majeur pris en compte dans les méthodes d'évaluation basées sur les multiples ou les cash flows actualisés <sup>1</sup> (T Challal) <sup>3</sup> (MELA BERREBIH).

Enfin, la valorisation de MORILA.SA bénéficie indirectement de l'effet formateur de l'audit sur les compétences internes. L'amélioration continue des processus et la montée en expertise des équipes fiscales et comptables garantissent une meilleure réactivité face aux changements réglementaires et une maîtrise accrue des risques fiscaux futurs. Cette capacité d'adaptation constitue un actif immatériel fondamental qui renforce la résilience financière de l'entreprise et sa compétitivité, au-delà des seuls chiffres comptables. Cet aspect est d'autant plus important pour arborer une valorisation durable dans un secteur où les incertitudes fiscales et économiques sont permanentes <sup>1</sup> (T Challal) <sup>3</sup> (MELA BERREBIH).

En somme, l'audit fiscal ne se limite pas à un rôle de correction et de conformité, mais agit comme un levier multidimensionnel d'amélioration de la valeur économique de MORILA.SA. Par la réduction des risques, la pérennisation de la rentabilité et la consolidation de la gouvernance, il participe à la construction d'une valorisation solide, transparente et attractive. Dans un contexte où les acteurs miniers doivent conjuguer exigence économique et complexité réglementaire, l'intégration de l'audit fiscal dans la stratégie globale de valorisation s'impose comme un facteur clé de succès et de compétitivité durable.

### **8.3 Audit fiscal et responsabilité sociale de l'entreprise**

#### **8.3.1 Lien entre transparence fiscale et acceptabilité sociale**

L'analyse du lien entre transparence fiscale et acceptabilité sociale s'inscrit comme une continuité logique des mécanismes par lesquels l'audit fiscal influe sur la valorisation et la gouvernance de MORILA.SA. En effet, au-delà de l'impact purement financier, la transparence fiscale joue un rôle fondamental pour asseoir la légitimité sociale de l'entreprise minière, particulièrement dans un contexte comme celui du Mali où les enjeux liés à la gestion des ressources naturelles et à la perception locale revêtent une importance stratégique.

La transparence fiscale consiste non seulement à présenter de manière exhaustive et honnête les montants d'impôt dus et versés, mais aussi à démontrer une attitude responsable vis-à-vis des obligations fiscales. Cette dernière dimension dépasse la simple conformité formelle et rejoint une éthique d'entreprise où la reddition de comptes s'inscrit dans une posture d'ouverture envers les parties prenantes, notamment les communautés locales, les autorités publiques et la société civile. Dans ce cadre, la transparence se traduit par une communication claire sur les pratiques fiscales, les bases d'imposition retenues, ainsi que sur les éventuelles négociations ou arrangements fiscaux consentis. Cette posture permet de réduire les zones d'ombre souvent perçues comme des suspicions d'évasion ou d'optimisation agressive, facteurs majeurs d'érosion de la confiance publique <sup>1</sup> (Q Arnaud).

Le recours à l'audit fiscal comme instrument privilégié de contrôle et d'évaluation des pratiques fiscales constitue ainsi un gage de crédibilité. En assurant une vérification indépendante et rigoureuse des déclarations fiscales, l'audit conforte les parties prenantes dans l'idée que MORILA.SA respecte ses engagements fiscaux, contribuant par là même à instaurer un climat de confiance et de transparence. Cette transparence agit directement sur l'acceptabilité sociale, en ce qu'elle correspond à une exigence croissante des populations et des autorités, particulièrement dans le domaine minier où les retombées fiscales représentent une composante clé du développement local et national <sup>2</sup> (T Challal) <sup>3</sup> (JL LUNGELA).

Par ailleurs, l'acceptabilité sociale ne se limite pas à une simple adhésion passive à la présence de l'entreprise. Elle se construit sur une perception positive des engagements pris par MORILA.SA en matière de responsabilité fiscale et sociétale. L'entreprise, en affichant une gestion fiscale rigoureusement transparente, répond ainsi à une demande sociale d'équité et de justice économique, qui s'exprime souvent dans des contextes où les ressources minières sont vues comme des biens publics à partager. La transparence fiscale contribue donc à atténuer les tensions sociales et à prévenir les conflits liés à une méfiance envers les contributions réelles de l'entreprise à l'effort public. L'audit fiscal devient alors un outil essentiel pour démontrer de façon tangible que les obligations fiscales ne sont

pas seulement formelles, mais qu'elles participent pleinement au financement des services publics et à l'amélioration des conditions de vie des communautés environnantes **1 (Q Arnaud) 2 (T Challal)**.

Au Mali, compte tenu des antécédents de scandales liés à des irrégularités fiscales dans le secteur minier, la transparence acquiert une valeur symbolique forte. La diffusion proactive des résultats d'audit, par exemple à travers des rapports accessibles et compréhensibles, peut avoir un impact majeur en matière de perception publique. Un tel engagement démontre que MORILA.SA inscrit son action dans une dynamique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), répondant ainsi aussi bien aux attentes des autorités de régulation qu'à celles des groupes communautaires et ONG qui surveillent l'utilisation des recettes fiscales **1 (Q Arnaud)**.

Enfin, il convient d'insister sur le caractère interactif et évolutif de ce lien entre transparence fiscale et acceptabilité sociale. La transparence favorisée par l'audit fiscal encourage en retour une gouvernance d'entreprise plus participative et éthique, ouvrant la voie à des dialogues constructifs entre MORILA.SA et ses parties prenantes. Cette dynamique produit un cercle vertueux où la confiance accrue facilite la coopération, réduit le risque de contrôle ou de sanctions fiscales litigieuses, et consolide l'image de MORILA.SA comme un acteur engagé dans un développement durable et inclusif. En somme, la transparence fiscale n'est pas qu'une exigence réglementaire ; elle se révèle être un levier stratégique pour renforcer la légitimité sociale et institutionnelle, facteurs essentiels à la pérennité des activités d'une entreprise minière dans un environnement complexe et sensible **1 (Q Arnaud) 3 (JL LUNGELA)**.

### **8.3.2 Communication des résultats d'audit aux communautés locales**

La communication des résultats d'audit aux communautés locales représente un enjeu crucial dans la dynamique de responsabilisation fiscale et sociale d'une entreprise minière telle que MORILA.SA au Mali. Cette étape dépasse la simple restitution technique de données financières : elle s'inscrit dans une réelle démarche de dialogue et de transparence, qui vise à renforcer la confiance des populations directement impactées par les activités extractives. Par rapport à la précédente analyse portant sur le lien entre transparence fiscale et acceptabilité sociale, il apparaît que la communication constitue un vecteur fondamental pour traduire les engagements formels en perceptions tangibles et concrètes, susceptibles de légitimer durablement la présence de l'entreprise dans les territoires concernés.

L'audit fiscal, en tant qu'outil de contrôle indépendant, produit des informations capitales sur la conformité et la qualité des pratiques fiscales de MORILA.SA. Toutefois, la portée de ces résultats ne peut se déployer pleinement que si une communication adaptée, claire et accessible est mise en place à destination des communautés locales. Cette exigence découle d'une double réalité : d'une part, le fossé souvent constaté entre les langages techniques et comptables et la compréhension des populations ; d'autre part, la nécessité d'éviter que les résultats demeurent circonscrits dans un cercle restreint d'experts et d'autorités, ce qui risquerait d'alimenter les doutes et suspicions quant à la sincérité des engagements fiscaux de l'entreprise. Ainsi, communiquer ne doit pas seulement signifier divulguer un rapport d'audit, mais instaurer un effort pédagogique et dialogique, impliquant une simplification des données, leur contextualisation et une mise en lumière des implications concrètes pour le développement local **1 (Q Arnaud) 2 (T Challal)**.

Par ailleurs, la nature même des enjeux miniers au Mali, marqués par une histoire sensible de méfiance sociale et de conflits liés à la gestion des ressources naturelles, impose que cette communication soit envisagée sous l'angle d'un engagement éthique et social. Il s'agit pour MORILA.SA de démontrer que les résultats de l'audit ne sont pas des simples formalités administratives, mais bien des preuves tangibles de sa contribution à la responsabilité fiscale partagée. La diffusion proactive des résultats, accompagnée d'explications sur l'utilisation des recettes fiscales générées, peut ainsi valoriser l'impact positif des versements fiscaux sur les infrastructures locales, les services publics, et par extension sur l'amélioration des conditions de vie des populations. Cet acte d'ouverture participe à déconstruire les représentations négatives souvent attachées aux entreprises extractives et à favoriser une perception d'équité et de justice sociale **1 (Q Arnaud) 2 (APAnews - Agence de Presse Africaine)**.

De plus, la communication des résultats d'audit doit s'inscrire dans une temporalité régulière et interactive afin de nourrir un dialogue continu entre MORILA.SA et les communautés. Ce processus est essentiel pour instaurer un cadre d'échange où les attentes, les critiques et les interrogations des populations peuvent être prises en compte, favorisant ainsi une co-construction de la responsabilité sociale de l'entreprise. Loin d'être une démarche unidirectionnelle, cette interaction permet d'ajuster les pratiques, de renforcer les mécanismes de suivi, et de créer un sentiment d'appropriation collective des enjeux fiscaux. Cette gouvernance participative se révèle particulièrement pertinente dans le contexte malien où la coexistence de différentes parties prenantes autorités,

ONG, leaders communautaires demande une implication concertée pour garantir la durabilité des opérations minières 2 (T Challal)3 (JL LUNGELA).

Enfin, il convient d'aborder la dimension institutionnelle et réglementaire qui encadre la communication des résultats d'audit fiscal. Même si la législation malienne impose certaines obligations en matière de reporting, la réussite d'une telle stratégie de communication dépend largement de la volonté des dirigeants de MORILA.SA à aller au-delà des simples prescriptions formelles. Cette posture volontariste contribue à la construction d'une image d'entreprise socialement responsable et intégrée au développement local, tout en anticipant les risques réputationnels liés à des scandales ou irrégularités fiscales constatées dans d'autres contextes similaires 1 (Q Arnaud)4 (APAnews - Agence de Presse Africaine). En somme, la communication des résultats d'audit aux communautés locales constitue une étape clé pour transformer l'audit fiscal en un levier effectif de responsabilité sociale, ancrant ainsi MORILA.SA dans une logique de gouvernance transparente et inclusive indispensable à sa pérennité dans un environnement aussi sensible que le secteur minier malien.

### 8.3.3 Initiatives de mécénat et de développement durable

Les initiatives de mécénat et de développement durable constituent une dimension complémentaire et essentielle de la responsabilité sociale de MORILA.SA, dépassant l'obligation fiscale pour s'inscrire dans une logique proactive de contribution durable au bien-être des communautés locales. Là où la communication des résultats d'audit fiscal établit un cadre de transparence et de dialogue, les actions de mécénat et de développement durable traduisent concrètement cet engagement en des projets tangibles, capables d'impacter positivement les conditions de vie et d'alimenter la confiance à long terme entre la société minière et ses parties prenantes.

Le mécénat d'entreprise, dans le contexte minier malien, ne peut être réduit à une simple opération philanthropique. Il s'agit au contraire d'une stratégie intégrée qui prend en compte les besoins spécifiques des territoires affectés par l'exploitation minière. En ce sens, MORILA.SA, par ses initiatives de mécénat, participe à compenser les externalités négatives liées à son activité, telles que la dégradation environnementale ou la perturbation sociale. Ces actions peuvent revêtir diverses formes : soutien à l'éducation et à la formation professionnelle, appui aux structures sanitaires, financement d'infrastructures communautaires, ou encore promotion des activités culturelles locales. En intervenant dans ces domaines, l'entreprise favorise non seulement l'amélioration directe des conditions de vie, mais aussi le développement d'un capital humain et social indispensable à la résilience des communautés 1 (Q Arnaud). Cette orientation s'inscrit dans un modèle de responsabilité sociale où l'entreprise dépasse son rôle purement économique pour devenir un partenaire de développement local.

Par ailleurs, le développement durable, en tant que concept transversal, vient structurer cet ensemble d'initiatives en leur assurant une cohérence sur le plan environnemental, social et économique. MORILA.SA, en intégrant les principes du développement durable dans ses pratiques, vise à réduire l'empreinte écologique de ses opérations tout en favorisant une exploitation plus responsable des ressources naturelles. Cela implique une démarche rigoureuse d'évaluation des impacts environnementaux, la mise en œuvre de mesures de mitigation, ainsi que la promotion de projets favorisant la préservation de la biodiversité et la gestion rationnelle de l'eau et des sols. Ces efforts sont d'autant plus nécessaires dans un contexte où la pression sur les écosystèmes locaux est importante et où la communauté internationale, les autorités nationales et les ONG exercent une veille croissante sur les performances environnementales des entreprises extractives 1 (Q Arnaud).

Dans le cadre de l'audit fiscal, ces initiatives de mécénat et de développement durable constituent également un excellent levier pour démontrer la cohérence et la sincérité de la responsabilité sociale affichée par MORILA.SA. Un audit bien conduit ne se cantonne pas à vérifier la conformité fiscale, mais peut aussi évaluer la transparence des engagements sociaux et environnementaux, ainsi que l'efficacité des mécanismes de suivi et de contrôle mis en place. Cette approche multidimensionnelle fait apparaître le lien intrinsèque entre transparence fiscale et soutien durable aux communautés, montrant que les ressources mobilisées par la contribution fiscale sont effectivement réinvesties dans des actions d'intérêt collectif 2 (T Challal)3 (JL LUNGELA). Par conséquent, les initiatives de mécénat, en s'inscrivant dans une stratégie globale approuvée et validée dans les procédures d'audit, renforcent la crédibilité de MORILA.SA face aux populations et aux institutions.

Il convient aussi de souligner que la pérennité des résultats obtenus par ces initiatives dépend fortement de la gouvernance adoptée. En effet, pour qu'un projet de développement durable apporte une véritable valeur ajoutée, il doit être co-construit avec les bénéficiaires, impliquant ainsi les communautés dans la définition des priorités, la mise en œuvre et le suivi des actions entreprises. Cette implication favorise un sentiment d'appropriation et limite le risque d'échec ou de rejet. Elle nécessite également une coordination efficace avec les autorités locales et les

ONG, tant pour optimiser les ressources que pour garantir la conformité aux normes sociales et environnementales. La responsabilité sociale ne saurait en effet être un acte isolé mais un processus participatif, fondé sur un dialogue permanent et un partenariat équilibré <sup>2</sup> (T Challal) <sup>2</sup> (APAnews - Agence de Presse Africaine).

Dans le contexte spécifique de MORILA.SA, les enjeux liés au mécénat et au développement durable prennent une dimension politique et sociale accentuée par la fragilité économique et institutionnelle du Mali. Les scandales et irrégularités révélés par certains audits institutionnels dans la région ont renforcé la défiance des populations envers les acteurs économiques, rendant impératif un engagement exemplaire pour restaurer la confiance. À cet égard, les initiatives de mécénat, lorsqu'elles sont assorties d'une communication transparente et d'une évaluation rigoureuse, participent à atténuer ces tensions et à construire un modèle de développement plus inclusif et équitable <sup>1</sup> (Q Arnaud) <sup>2</sup> (APAnews - Agence de Presse Africaine). La pérennité de MORILA.SA dans ce secteur dépend donc en grande partie de sa capacité à associer ses obligations fiscales à des actions concrètes en faveur du développement local durable.

Enfin, il est pertinent de souligner que ces pratiques ne sont pas isolées dans un contexte malien, mais s'inscrivent dans une dynamique internationale où la pression pour des comportements socialement responsables s'intensifie. Les entreprises minières, notamment dans les pays en développement, sont de plus en plus évaluées à l'aune de leurs engagements en matière de durabilité et d'éthique, ce qui fait de l'audit fiscal un outil incitatif pour formaliser ces engagements et les rendre vérifiables. En ce sens, les initiatives de mécénat et de développement durable, capables de démontrer un impact positif réel et visible, peuvent être valorisées dans les rapports d'audit comme exemples de bonnes pratiques, renforçant ainsi la réputation et la légitimité des entreprises qui les adoptent <sup>1</sup> (Q Arnaud) <sup>3</sup> (JL LUNGELA).

En résumé, les initiatives de mécénat et de développement durable occupent une place stratégique dans la manière dont MORILA.SA exerce sa responsabilité sociale. Elles traduisent un engagement opérationnel et structurel qui dépasse la simple conformité fiscale, tout en étant étroitement liées à la communication des résultats d'audit et à la transparence fiscale. Cette approche holistique contribue à instituer un modèle d'entreprise ouverte et responsable, capable de répondre aux attentes complexes et multiples des communautés locales, tout en consolidant sa légitimité soutenable dans un secteur aussi sensible que l'exploitation minière au Mali.

#### **8.3.4 Évaluation de l'impact social vs impact fiscal**

L'évaluation de l'impact social en regard de l'impact fiscal soulève une problématique fondamentale quant à la mesure de la contribution effective d'une entreprise telle que MORILA.SA à son environnement socio-économique. Si l'audit fiscal demeure un outil centré sur la conformité aux obligations légales et la transparence des flux financiers liés à l'imposition, il ne doit pas faire abstraction des conséquences sociales induites par les pratiques fiscales et, plus largement, par la stratégie globale d'entreprise. Cette articulation exige donc un regard critique porté non seulement sur le montant des recettes fiscales générées, mais aussi sur la manière dont celles-ci se traduisent en effets tangibles au niveau des communautés affectées par l'exploitation minière.

Dans un contexte malien marqué par des vulnérabilités institutionnelles et économiques, la fiscalité représente un levier majeur pour le développement local. En effet, les recettes perçues par l'État à travers les impôts assis sur les activités de sociétés minières telles que MORILA.SA sont supposées financer les services publics essentiels, les infrastructures, ainsi que les politiques sociales. Toutefois, cette perspective traditionnelle ne suffit pas à garantir que l'impact fiscal se traduise réellement en amélioration des conditions de vie des populations. C'est là qu'intervient l'importance d'une démarche intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise, laquelle dépasse la seule obligation de paiement pour embrasser un rôle actif dans la transformation sociale. L'audit fiscal, lorsqu'il intègre une évaluation de la gestion et de l'affectation des ressources ainsi mobilisées, apporte ainsi une dimension qualitative à la simple quantification financière <sup>2</sup> (T Challal) <sup>3</sup> (JL LUNGELA).

Le contraste entre impact fiscal et impact social se manifeste également dans la nature même des effets attendus. L'impact fiscal est souvent réduit à une logique comptable, focalisée sur le respect des normes et la traçabilité des transactions. À l'inverse, l'impact social relève d'une évaluation plus subjective et multidimensionnelle, incluant la création de valeur sociale, le renforcement du tissu communautaire, ainsi que le développement des capacités locales. Cette ambivalence souligne la nécessaire articulation entre conformité fiscale et mécénat social, comme évoqué précédemment, pour construire une légitimité socio-économique robuste. MORILA.SA illustre ce modèle en mobilisant des ressources non seulement fiscales mais aussi volontaires pour générer des bénéfices directs en faveur des communautés, transformant ainsi un simple paiement d'impôt en un vecteur de progrès social durable <sup>1</sup> (Q Arnaud) <sup>2</sup> (T Challal).

Par ailleurs, l'audit fiscal peut servir de catalyseur pour clarifier et renforcer ce lien entre ces deux dimensions. Un audit approfondi au-delà du contrôle strict des déclarations fiscales peut mettre en lumière les modalités de réinvestissement des contributions fiscales dans des programmes sociaux spécifiques, identifiant les forces et les faiblesses des synergies entre gestion fiscale, gouvernance des projets sociaux, et résultats sur le terrain. Lorsqu'il est bien conduit, ce processus offre une visibilité accrue sur la transparence et la responsabilité de l'entreprise, contribuant ainsi à restaurer la confiance des parties prenantes, particulièrement dans un environnement où les suspicions d'irrégularités, comme celles récemment dénoncées au Mali, fragilisent la relation entre société civile, autorités et opérateurs économiques <sup>1</sup> (Q Arnaud)<sup>4</sup> (APAnews - Agence de Presse Africaine). Cette double lecture de l'impact à la fois économique et social devient dès lors essentielle pour une approche responsable de l'audit fiscal.

En outre, l'enjeu de l'évaluation se complexifie avec la nécessité d'intégrer des indicateurs pertinents d'évaluation sociale dans les procédures d'audit fiscal. La mesure d'impact social requiert des outils méthodologiques adaptés, capables de saisir les effets à moyen et long terme des actions mises en œuvre, en particulier celles associées aux initiatives de mécénat et aux projets de développement durable. Dès lors, l'audit ne peut se limiter à une approche normative mais doit nécessairement mobiliser des critères qualitatifs, tels que la participation communautaire, la durabilité des infrastructures, ou l'influence sur la cohésion sociale locale. Cette dimension représente une évolution majeure dans la pratique de l'audit, invitant à une interdisciplinarité renforcée entre experts fiscaux, spécialistes du développement et acteurs sociaux <sup>2</sup> (T Challal)<sup>3</sup> (JL LUNGELA).

Enfin, le cas de MORILA.SA permet d'illustrer concrètement cette tension et complémentarité entre impact social et impact fiscal. La société donne à voir comment, à travers une politique intégrée, la performance fiscale peut être couplée à une stratégie active de responsabilité sociale. En mettant en place des mécanismes rigoureux d'audit fiscal, l'entreprise s'assure d'une conformité irréprochable tout en rendant compte de ses engagements sociaux, notamment via le mécénat et les projets environnementaux. Cette démarche favorise une meilleure allocation des ressources fiscales et un renforcement des retombées sociales, faisant de l'audit un outil d'évaluation globale et non exclusive <sup>1</sup> (Q Arnaud)<sup>2</sup> (T Challal)<sup>3</sup> (JL LUNGELA). Cette approche est particulièrement pertinente dans un secteur minier à fort impact environnemental et social, où la légitimité sociale conditionne le maintien des activités et la stabilité des relations avec les communautés et les autorités publiques.

Au total, l'évaluation de l'impact social en regard de l'impact fiscal invite à dépasser la stricte lecture comptable pour envisager un système intégré de gouvernance fiscale et sociale, dans lequel l'audit joue un rôle central. En rendant visibles les liens entre la conformité fiscale et la responsabilité sociale, il ouvre la voie à une exploitation minière plus transparente, plus éthique, et surtout plus respectueuse des populations locales et des équilibres territoriaux. Le cas de MORILA.SA illustre bien cette dynamique, dans un contexte malien où l'audit fiscal ne se limite pas à un simple contrôle, mais devient un levier de développement et de confiance durable <sup>1</sup> (Q Arnaud)<sup>2</sup> (T Challal)<sup>3</sup> (JL LUNGELA).

## **8.4 Communication des résultats d'audit aux parties prenantes**

### **8.4.1 Rapport d'audit structuré et diffusion interne**

La structuration rigoureuse du rapport d'audit constitue une étape cruciale dans la communication des résultats d'un audit fiscal, notamment dans un contexte aussi sensible et stratégique que celui d'une société minière malienne telle que MORILA.SA. Ce rapport doit transcender la simple formalité administrative pour devenir un outil de gouvernance interne efficace, permettant aux différentes directions de l'entreprise de comprendre, d'analyser et d'intégrer les constats recensés afin d'ajuster leurs pratiques. Par sa conception, le rapport d'audit structuré organise de manière claire et méthodique les informations essentielles : les observations relatives à la conformité fiscale, les recommandations visant à corriger les éventuelles insuffisances, ainsi que les implications potentielles en termes de gestion interne. Ce niveau de formalisation facilite non seulement la traçabilité des travaux de l'auditeur mais aussi la réactivité des équipes internes, renforçant ainsi la valeur opérationnelle de l'audit.

La diffusion interne de ce rapport s'inscrit dans un processus de communication ascendante et transversale qui doit être calibré pour garantir que les acteurs concernés que ce soit la direction financière, le service juridique, ou même les responsables de la responsabilité sociale de l'entreprise disposent d'une compréhension commune et approfondie des enjeux dévoilés. En effet, dans le cas de MORILA.SA, où les interactions entre fiscalité, gouvernance et impact social sont particulièrement imbriquées, une diffusion bien ciblée favorise la synergie entre ces fonctions et contribue à éviter les cloisonnements. L'audit fiscal, loin de se limiter à un examen des chiffres,

devenant ainsi un levier d'échanges stratégiques et un vecteur d'amélioration continue, incitant par exemple le service de communication financière à renforcer la clarté des informations transmises aux partenaires externes ou encore le département RSE à mieux intégrer les leviers fiscaux dans ses projets.

Le contenu même du rapport d'audit structuré reflète cet impératif de contextualisation. Les observations sur la conformité fiscale doivent être accompagnées d'analyses prospectives qui explicitent les risques encourus non seulement du point de vue légal, mais aussi en termes d'image et de relations institutionnelles. Dans un environnement comme celui du Mali, où la pression sociale sur les entreprises minières est forte et où les autorités réaffirment leur souverainisme minier <sup>6</sup> (**Jeune Afrique**) multiplient les contrôles et mesures coercitives <sup>4</sup> (**CADTM**), la communication interne doit sensibiliser les différents niveaux hiérarchiques à l'importance d'un pilotage intégré et proactif des risques fiscaux. Certains constats d'audit pourraient par exemple révéler des pratiques comptables susceptibles d'engendrer des ajustements fiscaux significatifs, voire de remettre en question la stratégie d'optimisation fiscale adoptée. Une telle portée informationnelle, une fois internalisée, peut déclencher une révision des politiques internes afin de mieux aligner conformité fiscale et responsabilité sociale, réduisant ainsi les vulnérabilités évoquées dans la sous-partie précédente.

Par ailleurs, la structuration et la diffusion interne du rapport d'audit nécessitent l'adoption de langages et de supports adaptés à la diversité des acteurs concernés. Alors que les experts fiscaux et juridiques de l'entreprise attendent précision et détail technique, il convient que les responsables opérationnels reçoivent une synthèse mettant en lumière les incidences pratiques de ces résultats sur leurs activités quotidiennes. Cette déclinaison du rapport en formats adaptés tableaux de bord, résumés exécutifs, notes explicatives permet d'augmenter considérablement l'impact de l'audit en facilitant la prise de décision. Elle s'inscrit également dans une démarche de responsabilité organisationnelle accrue, où l'audit fiscal cesse d'être perçu comme un contrôle externe uniquement sanctionnant les irrégularités, pour devenir un partenariat constructif au service de la performance globale et de la durabilité.

Enfin, la structuration du rapport et sa diffusion à l'interne doivent envisager l'intégration progressive de dimensions extra-financières, notamment les évaluations d'impact social abordées précédemment. L'apport consistant d'un audit fiscal enrichi ouvre ainsi la voie à une communication interne plus complète, conjuguant rigueur financière et responsabilité sociétale. Emballé dans un format cohérent, ce rapport multifacette permet à MORILA.SA non seulement de s'assurer de sa conformité, mais aussi de renforcer son dialogue interne sur ses engagements vis-à-vis des populations locales. Cela participe à la consolidation d'une culture d'entreprise transparente et éthique, indispensable dans un secteur minier confronté à des enjeux complexes de légitimité socio-économique et environnementale. De cette manière, la dimension communicationnelle interne du rapport d'audit contribue à l'essor d'une gouvernance intégrée, capable de répondre aux exigences tant réglementaires que sociales qui pèsent sur une entité comme MORILA.SA <sup>1</sup> (**M AOUIA**)<sup>2</sup> (**C GHELLAL**)<sup>3</sup> (**NM Jean**).

#### 8.4.2 Présentation aux autorités fiscales et audit externes

La présentation des résultats d'audit aux autorités fiscales et aux auditeurs externes constitue une étape fondamentale qui se situe à la confluence de la rigueur technique et de la nécessité d'une communication transparente. Dans un contexte comme celui de MORILA.SA, société minière évoluant dans un environnement marqué par un fort encadrement réglementaire et une pression accrue de la part des autorités maliennes <sup>6</sup> (**Jeune Afrique**), cette phase dépasse la simple remise formelle de documents pour s'inscrire dans une dynamique de confiance mutuelle et d'anticipation des risques.

D'une part, la communication aux autorités fiscales répond à une exigence légale incontournable, mais elle revêt également une dimension stratégique majeure. La présentation claire, précise et circonstanciée des résultats d'audit, notamment des écarts identifiés entre le résultat comptable et le résultat fiscal, permet d'éviter les interprétations erronées susceptibles d'entraîner des redressements fiscaux conflictuels. Selon l'analyse de C Ghellal, l'audit fiscal lors de ce passage crucial est un outil de dialogue qui peut concilier les intérêts de l'entreprise et ceux de l'administration en clarifiant les bases d'imposition et en réduisant les risques de sanctions <sup>2</sup> (**C GHELLAL**). Ainsi, dans le cas de MORILA.SA, la formalisation rigoureuse des observations et recommandations, telle que détaillée précédemment, devient un support essentiel pour étayer les échanges avec l'administration fiscale malienne, laquelle se montre particulièrement vigilante aux pratiques de fixation des résultats et à la gestion fiscale du résultat, compte tenu des enjeux économiques et sociaux liés à l'exploitation minière <sup>1</sup> (**M AOUIA**)<sup>2</sup> (**CADTM**).

D'autre part, l'audit externe occupe un rôle complémentaire, contribuant à la crédibilité et à la légitimité des informations fiscales communiquées à l'administration mais aussi aux autres parties prenantes. La revue de littérature proposée par Aouina souligne que l'audit externe, en intervenant sur la vérification et la validation des chiffres, favorise des synergies entre les audits comptable, fiscal et social, limitant les risques de manipulations ou d'ajustements abusifs des résultats **1 (M AOUINA)**. Cette collaboration intrinsèque entre audit fiscal et audit externe consolide la transparence des pratiques et sert à renforcer la confiance des autorités, des investisseurs, et des partenaires institutionnels dans les états financiers que MORILA.SA produit. L'engagement des auditeurs externes dans ce processus, notamment par la formalisation d'une opinion indépendante, s'avère indispensable pour crédibiliser les déclarations fiscales dans un pays où le souverainisme minier est fortement réaffirmé et où les contrôles se renforcent **6 (Jeune Afrique)**.

Par ailleurs, la présentation aux autorités fiscales s'inscrit souvent dans un cadre protocolaire structuré, incluant la transmission des rapports d'audit, des annexes techniques, ainsi que des échanges oraux qui permettent d'explicitier les méthodologies employées, les choix fiscaux opérés, et les éventuels points de divergence. Ce dialogue, opportunément nourri par une communication posée et argumentée, est déterminant pour prévenir les conflits et éviter les pénalités lourdes dont la jurisprudence malienne fait état, notamment dans le secteur extractif **4 (CADTM)**. Il s'agit aussi d'un moment clé pour MORILA.SA afin d'affirmer son engagement en faveur d'une gestion fiscale responsable, compatible avec ses obligations sociales et ses ambitions d'amélioration des conditions de vie locales, conformément aux pressions et attentes de la société civile ainsi qu'aux réformes initiées dans le secteur **5 (Dabafinance)**.

Enfin, la transmission des résultats d'audit aux auditeurs externes est également un levier pour perfectionner la gouvernance interne. Le recours des auditeurs externes à l'ensemble des rapports et justificatifs fiscaux leur permet d'exercer un contrôle approfondi qui complète celui des services internes et de l'administration fiscale. Cet échange favorise une meilleure maîtrise des risques fiscaux par MORILA.SA et participe à la consolidation d'une communication financière plus limpide et cohérente à destination des partenaires externes, comme le soulignent les travaux de NM Jean sur l'importance d'une information financière claire pour la prise de décision **3 (NM Jean)**. En ce sens, l'audit fiscal et l'audit externe sont mutuellement enrichissants et participent à la construction d'une image financière fiable, essentielle dans un secteur aussi scruté que celui de l'exploitation minière au Mali. La présentation aux autorités fiscales et aux auditeurs externes impose donc une articulation délicate entre respect des normes, clarté de la communication et anticipation des enjeux stratégiques. Elle prolonge naturellement la structuration rigoureuse du rapport d'audit interne, en permettant à MORILA.SA d'assumer pleinement ses responsabilités fiscales tout en s'inscrivant dans une démarche intégrée et proactive de gouvernance responsable **1 (M AOUINA) 2 (C GHELLAL) 3 (NM Jean) 4 (CADTM) 5 (Jeune Afrique)**. Par la qualité de cette interaction, la société peut davantage sécuriser son environnement légal et social, contribuant ainsi à une meilleure acceptabilité de ses activités dans un contexte national où la souveraineté économique s'affirme avec vigueur.

#### **8.4.3 Tableaux de bord et supports visuels**

L'exploitation des tableaux de bord et autres supports visuels constitue une dimension cruciale dans la communication des résultats d'audit aux parties prenantes, en particulier dans le cadre complexe et sensible de l'audit fiscal d'une société minière telle que MORILA.SA. Ces outils ne se limitent pas à la simple agrégation de données chiffrées ; ils incarnent un vecteur de simplification, de clarification et d'optimisation de la transmission d'informations techniques et souvent volumineuses. En articulant la communication autour d'éléments visuels structurés, la société améliore substantiellement la compréhension des enjeux fiscaux, favorisant ainsi un dialogue plus constructif avec les autorités fiscales, les auditeurs externes, et les autres acteurs concernés.

Dans un contexte où la précision et la transparence de la présentation des résultats d'audit sont impératives en raison d'une forte vigilance des autorités nationales (notamment maliennes) sur les résultats fiscaux déclarés, les tableaux de bord jouent un rôle fondamental pour synthétiser les écarts entre le résultat comptable et le résultat fiscal. Ces outils permettent d'illustrer de manière dynamique et interactive les ajustements effectués, les provisions fiscales retenues, ou encore les risques identifiés lors de l'audit, donnant ainsi une vision globale et opérationnelle à des interlocuteurs parfois non spécialistes des subtilités comptables et fiscales. C'est précisément cette capacité à traduire les complexités techniques en représentations visuelles claires qui confère aux tableaux de bord et supports graphiques leur valeur stratégique dans la préparation des échanges **2 (C GHELLAL)**.

La nature visuelle de ces supports facilite également l'anticipation des questions ou objections éventuelles des autorités fiscales, en mettant en lumière les arguments justifiant chaque retraitement fiscal ou décision prise. Cette

dimension proactive s'inscrit dans la stratégie de transparence et de rigueur déjà évoquée, qui vise à limiter les litiges et négociations conflictueuses. Par exemple, la juxtaposition graphique des tendances des résultats fiscaux sur plusieurs exercices, intégrant les effets des réformes réglementaires nationales, participe à convaincre les autorités de la cohérence et de la bonne foi des déclarations transmises, ce qui est indispensable dans un secteur où la confiance demeure fragile et les contrôles fréquents sévères <sup>1</sup>(M AOUINA)<sup>2</sup>(CADTM)<sup>3</sup>(Jeune Afrique). D'un point de vue interne, les tableaux de bord constituent également un levier précieux pour le pilotage fiscal et la gestion proactive des risques au sein de MORILA.SA. En regroupant les indicateurs clés d'audit sous une forme synthétique, ils facilitent la prise de décisions éclairées tant pour les équipes financières que pour la direction générale. Ces supports visuels autorisent une lecture transversale entre les dimensions comptables, fiscales et stratégiques, renforçant ainsi les mécanismes de contrôle interne et d'auto-évaluation mentionnés dans les analyses théoriques sur la gouvernance des entreprises minières. Par là même, ils renforcent l'intégration des missions d'audit fiscal et externe, participant à la continuité du processus d'amélioration permanente de la communication financière, à laquelle NM Jean attribue une importance déterminante dans la performance organisationnelle <sup>4</sup>(NM Jean).

Il convient de rappeler que l'efficacité des tableaux de bord repose également sur leur adéquation aux attentes spécifiques des différentes parties prenantes. Si les autorités fiscales privilégient souvent des données quantitatives vérifiables et des analyses d'écart visées aux normes locales, les auditeurs externes recherchent des indicateurs permettant une validation rapide des assertions comptables et fiscales, tandis que les partenaires institutionnels et financiers souhaitent une vision consolidée qui éclaire la situation économique globale de MORILA.SA. Cette pluralité d'usages impose une adaptation rigoureuse des contenus et des niveaux de détail présentés, condition sine qua non pour éviter un « excès d'information » qui pourrait nuire à la lisibilité et à l'impact des communications <sup>1</sup>(M AOUINA)<sup>3</sup>(NM Jean).

Enfin, dans la mise en place de ces outils, l'intégration des technologies numériques modernes à travers des plateformes interactives ou des tableaux de bord pilotés en temps réel représente un progrès notable pour MORILA.SA. Ces innovations facilitent la traçabilité des données, la mise à jour continue des indicateurs, ainsi que la possibilité d'approfondir les analyses lors des échanges avec les autorités fiscales ou les auditeurs. Elles participent aussi à une dynamique plus transparente et ouverte de communication financière, dans un contexte malien de renforcement du souverainisme fiscal et minier où les attentes en matière de responsabilité sociale et économique des entreprises sont croissantes <sup>5</sup>(Dabafinance)<sup>6</sup>(Jeune Afrique).

Ainsi, les tableaux de bord et supports visuels s'inscrivent pleinement dans la dynamique de communication des résultats d'audit exposée précédemment, en apportant une dimension pragmatique et facilitatrice indispensable à la compréhension et à la gestion des enjeux fiscaux. Ils représentent une interface critique par laquelle se consolident la confiance, la crédibilité et la responsabilité de MORILA.SA vis-à-vis de ses multiples interlocuteurs, tout en participant à la stabilité juridique et sociale dont dépend la pérennité de ses activités minières au Mali.

#### 8.4.4 Plan de communication post-audit

La communication des résultats d'audit ne s'achève pas avec la simple présentation des conclusions, elle requiert un plan de communication post-audit rigoureux, conçu pour assurer la compréhension, la transparence et l'appropriation des informations par l'ensemble des parties prenantes. Ce plan constitue un maillon essentiel dans la chaîne de valorisation de l'audit fiscal, en particulier dans un secteur aussi stratégique et socio-économiquement sensible que celui de l'exploitation minière au Mali. À MORILA.SA, l'instauration d'un cadre structuré de communication post-audit s'impose non seulement comme un outil de dialogue, mais aussi comme un levier de gouvernance capable de prévenir les conflits, d'optimiser les pratiques fiscales et de renforcer la légitimité de l'entreprise auprès des autorités et des acteurs concernés.

En prolongement de l'efficacité développée par les tableaux de bord et supports visuels dans la transmission initiale des résultats, le plan de communication post-audit vise à orchestrer des échanges ciblés, périodiques et adaptés aux besoins spécifiques de chaque partie prenante. Il est crucial que ce dispositif intègre des modalités formelles et informelles pour garantir que les messages clés sur les ajustements fiscaux, les risques identifiés, ainsi que les recommandations issues de l'audit, soient bien intégrés et donnent lieu à des actions correctrices ou préventives. Cette phase de communication entretient un dialogue continu avec les autorités fiscales, caractérisé par une claire traçabilité des échanges et par une volonté affichée de transparence deux conditions indispensables dans le contexte malien marqué par une vigilance accrue des régulateurs souhaitant recouvrer des recettes minières substantielles,

comme en témoignent les récentes réformes et arrestations de dirigeants relevant d'enjeux fiscaux non résolus <sup>4</sup> (CADTM) <sup>5</sup> (Dabafinance) <sup>6</sup> (Jeune Afrique).

Le plan doit prévoir la mise en place de réunions de restitution, où les auditeurs internes ou externes exposent de manière interactive les résultats, recueillant les questions et clarifications des représentants des autorités fiscales, des partenaires financiers, ainsi que des membres de la direction opérationnelle de MORILA.SA. Ces rencontres favorisent la co-construction d'un calendrier de mise en œuvre des recommandations, et permettent à l'entreprise de démontrer sa bonne foi et son engagement dans le respect des normes fiscales. Dans ce cadre, la communication orale se trouve renforcée par la diffusion ciblée de rapports synthétiques adaptés aux attentes des différents interlocuteurs, respectant ainsi le principe d'« information suffisante et accessible » nécessaire pour réduire les malentendus et éviter les conflits ultérieurs <sup>1</sup> (M AOUINA) <sup>3</sup> (NM Jean).

Par ailleurs, la conjugaison des supports visuels avec le plan de communication post-audit garantit une continuité pédagogique. Là où les tableaux de bord ont décomposé les écarts entre résultats comptables et fiscaux en éléments tangibles, la communication post-audit met en œuvre des dispositifs de suivi, souvent à l'aide de tableaux de bord évolutifs et de rapports de contrôle périodiques. Ce suivi permet d'évaluer les progrès dans la mise en conformité fiscale, ainsi que l'impact des ajustements décidés sur la situation financière et sur la stratégie globale de l'entreprise. La formalisation de ces processus assure la pérennité des bonnes pratiques et limite ainsi le retour à des comportements potentiellement frauduleux ou d'optimisation agressive, fréquemment observés dans le secteur minier où la tentation de manipuler les résultats pour minorer l'impôt reste élevée <sup>2</sup> (C GHELLAL).

Il est également stratégique d'inscrire cette communication dans une logique d'amélioration continue et de responsabilisation, en intégrant des formations et ateliers destinés aux équipes internes, tant sur les aspects techniques que sur les enjeux de compliance fiscale. Cette approche favorise une culture de transparence fiscale au sein de MORILA.SA, encourageant les collaborateurs à anticiper les risques et à adopter une posture proactive face aux contrôles. En établissant un protocole clair et formalisé de retour d'information, le plan de communication post-audit contribue à renforcer la crédibilité de la société dans un environnement où la méfiance de la population et des institutions nationales envers le secteur extractif est persistante, notamment face aux questions de justice fiscale et d'équité dans la redistribution des ressources minières <sup>4</sup> (CADTM) <sup>6</sup> (Jeune Afrique).

Enfin, la digitalisation de ce plan via des plateformes sécurisées de partage de documents, des outils collaboratifs intégrés et des tableaux de bord en temps réel représente un progrès de taille dans la gestion post-audit. Ces technologies facilitent un accès transparent et rapide à l'information, réduisent les risques d'erreurs et permettent un reporting plus efficace vis-à-vis des autorités fiscales comme des partenaires financiers. Cette modernisation répond également aux exigences accrues en matière de gouvernance responsable et d'« audit smart » dans un contexte de souverainisme minier malien, où l'imposition d'une rigueur accrue et d'une transparence exigeante s'impose à toutes les entreprises du secteur <sup>5</sup> (Dabafinance) <sup>6</sup> (Jeune Afrique).

Ainsi, le plan de communication post-audit ne se limite pas à une simple formalité administrative, il incarne une composante stratégique du dispositif global d'audit fiscal chez MORILA.SA. Il assure la continuité du dialogue entre toutes les parties prenantes, valorise les enseignements de l'audit, favorise une meilleure conformité fiscale et contribue, in fine, à consolider l'image d'un acteur minier responsable, fiable et intégré aux dynamiques socio-économiques du Mali. Ce faisant, il participe pleinement à atténuer les risques fiscaux et sociaux qui pourraient compromettre la stabilité et la performance durable de la société.

## 8.5 Négociation et résolution de litiges fiscaux

### 8.5.1 Stratégies de négociation avec l'administration fiscale

L'élaboration des stratégies de négociation avec l'administration fiscale s'inscrit dans une dynamique étroitement liée à la communication post-audit, telle que développée précédemment. En effet, une communication transparente et structurée offre une base solide pour engager des négociations efficaces, articulées autour d'une compréhension partagée des enjeux et des périmètres fiscaux concernés. Dans le contexte spécifique de MORILA.SA, société minière opérant au Mali, ces stratégies doivent s'adapter aux particularités locales du cadre juridique et économique, tout en tenant compte des rapports de force qui caractérisent souvent les relations entre administrations fiscales et grandes entreprises extractives.

Au cœur de ces stratégies, la préparation rigoureuse constitue une étape préalable incontournable. Il s'agit, en amont, de rassembler et d'analyser de manière exhaustive l'ensemble des éléments issus de l'audit fiscal, ainsi que les données réglementaires pertinentes, afin de cerner précisément les points de contestation éventuels, les marges de manœuvre offertes par la législation malienne et les précédents judiciaires ou administratifs. Cette phase repose

essentiellement sur une expertise technique pointue, mobilisant les compétences internes et, fréquemment, l'appui d'experts fiscaux externes. La maîtrise approfondie des textes, notamment des accords et des clauses de stabilité comprise dans les contrats miniers comme souligné par Laporte <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte) <sup>3</sup> (B Laporte - B Laporte), est capitale pour orienter la négociation vers des positions équilibrées, conciliant respect des obligations et optimisation fiscale légitime.

Par ailleurs, l'importance d'une posture constructive et équilibrée lors des échanges avec l'administration fiscale ne saurait être sous-estimée. La négociation ne consiste pas simplement en une contestation frontale des redressements fiscaux, mais implique un dialogue pragmatique où la société minière doit démontrer sa bonne foi et sa volonté de conformité, tout en défendant ses intérêts économiques et financiers. Traoré met en lumière les tensions propres au secteur aurifère malien, où les litiges fiscaux peuvent rapidement cristalliser un climat de défiance entre l'État et les opérateurs miniers <sup>2</sup> (N Traoré). C'est dans ce contexte qu'une stratégie négociationnel se doit d'intégrer une dimension de diplomatie fiscale, favorisant un climat d'échange respectueux et la recherche de compromis durables, plutôt que la confrontation frontale. Cela passe par la capacité de MORILA.SA à exposer clairement ses difficultés ou incertitudes d'interprétation, tout en acceptant d'envisager des solutions transactionnelles qui concilient équité fiscale et viabilité économique.

Un autre élément clé tient à l'utilisation judicieuse des dispositifs de règlement amiable des litiges fiscaux. Dans de nombreux systèmes fiscaux, dont celui du Mali, les mécanismes d'accord à l'amiable connaissent un développement croissant, permettant d'éviter les procédures longues et potentiellement destructrices en termes d'image et de coûts financiers. Ces accords favorisent la négociation directe entre le contribuable et l'administration, avec parfois l'intervention d'un médiateur ou d'un organisme tiers, visant à trouver un compromis acceptable en termes d'ajustement fiscal. L'expérience marocaine, évoquée par une source récente, illustre l'efficacité de telles pratiques qui accélèrent le recouvrement tout en limitant les contentieux <sup>5</sup> (MSN). Chez MORILA.SA, intégrer ces mécanismes dans la stratégie de négociation s'avère particulièrement pertinent pour atténuer les risques de sanctions pénales ou d'exclusion de projets miniers, compte tenu du poids économique du secteur et de son impact social.

En complément, la stratégie de négociation doit s'appuyer sur une documentation rigoureuse et une traçabilité parfaite des échanges. Les négociations fiscales sont souvent des processus complexes, étalés dans le temps, où la transparence et la clarté des informations échangées constituent des garanties essentielles en cas de litige ultérieur. La tenue de procès-verbaux, le recours à des supports visuels dynamiques et la mise à disposition de rapports intermédiaires permettent de formaliser les discussions en cours et de limiter les malentendus. Cette pratique rejoint la logique d'« audit smart » et de digitalisation évoquée précédemment, qui confère au négociateur fiscal une maîtrise accrue des éléments à disposition, tout en rassurant l'administration sur la rigueur de la démarche <sup>6</sup> (L'Humanité).

Enfin, il est crucial d'inscrire la stratégie de négociation dans une démarche proactive et collaborative à plus long terme. Au-delà de la résolution d'un litige ponctuel, MORILA.SA gagnera à développer des relations institutionnelles suivies avec l'administration fiscale, fondées sur la confiance et la transparence. Cela implique d'anticiper les risques, de s'assurer que les équipes internes soient formées aux évolutions réglementaires et aux bonnes pratiques en matière de compliance, et de maintenir un dialogue régulier qui dépasse le simple cadre conflictuel. Une telle approche, soutenue par des outils de communication et de reporting adaptés, peut contribuer à réduire la fréquence et la gravité des contrôles fiscaux, tout en facilitant la prise de décision stratégique dans un environnement fiscal évolutif et souvent incertain <sup>2</sup> (N Traoré) <sup>4</sup> (Foley & Lardner LLP).

En somme, les stratégies de négociation avec l'administration fiscale n'apparaissent pas comme un simple outil de gestion de crise, mais comme un levier essentiel de gouvernance fiscale intégrée chez MORILA.SA. Elles conjuguent préparation méthodique, posture constructive, recours aux mécanismes amiables, documentation scrupuleuse et engagement institutionnel continu. Dans un contexte malien marqué par une vigilance accrue des autorités fiscales sur le secteur minier, la maîtrise de ces stratégies est déterminante pour assurer à la fois la conformité de la société, la préservation de ses ressources financières et la pérennité de son activité.

### 8.5.2 Mécanismes de médiation et d'arbitrage

Les mécanismes de médiation et d'arbitrage constituent des outils incontournables dans la résolution des litiges fiscaux, particulièrement dans des secteurs sensibles et stratégiques tels que celui de l'or au Mali, où MORILA.SA opère. Leur mise en œuvre représente une alternative précieuse aux procédures contentieuses traditionnelles, souvent longues, coûteuses et susceptibles de détériorer les relations entre l'administration fiscale et la société

minière. Dans ce cadre, ces mécanismes favorisent un règlement plus souple, pragmatique et efficace, permettant de préserver les intérêts économiques tout en sécurisant les obligations fiscales.

La médiation fiscale s'appuie sur une démarche volontaire, bilatérale, et souple, visant à faciliter la communication entre les parties dans un contexte où le conflit demeure latente ou émergent. Elle repose sur l'intervention d'un tiers impartial qui facilite le dialogue et favorise la recherche d'un compromis équilibré. Cette posture privilégie une compréhension mutuelle des enjeux et des contraintes spécifiques à chaque acteur, en particulier dans un secteur à forte technicité et caractérisé par des enjeux sociaux et politiques importants, comme le souligne Traoré concernant les réalités maliennes <sup>2</sup> (N Traoré). Pour MORILA.SA, la médiation peut s'inscrire en amont d'un contentieux formel, en proposant un cadre où l'entreprise expose ses interprétations juridiques et techniques des résultats d'audit, tandis que l'administration fiscale explicite ses attentes et motivations dans le cadre du redressement fiscal. Ce processus est ainsi complémentaire aux négociations stratégiques mentionnées précédemment, prolongeant la phase de dialogue « post-audit » dans un cadre plus structuré et encadré.

L'arbitrage fiscal, quant à lui, intervient souvent lorsque la médiation n'aboutit pas ou que les parties souhaitent une solution juridiquement contraignante, mais évitant l'interminable voie contentieuse devant les tribunaux. Ce mécanisme, fréquemment prévu dans les conventions minières et les accords de stabilité, permet à un arbitre ou à un panel d'arbitres spécialisés de trancher le différend selon des règles fixées d'un commun accord, souvent en référence au droit malien et aux clauses spécifiques des contrats miniers <sup>1</sup> (B Laporte - B Laporte) <sup>3</sup> (B Laporte - B Laporte). La clause d'arbitrage, bien présente dans les contrats d'investissement minier, protège ainsi la société et l'État contre l'incertitude juridique et garantit la confidentialité des débats, ce qui est un avantage non négligeable dans un secteur aussi sensible aux enjeux d'image et de réputation.

Cependant, ces mécanismes, tout en apparaissant prometteurs, doivent être maniés avec prudence. La spécificité du droit fiscal, souvent considéré comme intransigeant selon les principes de souveraineté fiscale étatique, limite certaines concessions qu'un arbitre pourrait accorder, et implique un cadre légal clair encadrant l'usage de la médiation ou de l'arbitrage. Au Mali, le développement de ces pratiques demeure encore embryonnaire comparé à d'autres juridictions, mais la dynamique est en progression sous l'instigation des autorités fiscales, conscientes de la nécessité de fluidifier la résolution des différends sans sacrifier les recettes publiques <sup>5</sup> (MSN). Par ailleurs, l'intégration harmonieuse de ces mécanismes dans la stratégie de négociation de MORILA.SA suppose une complète maîtrise technique et juridique, ainsi qu'une anticipation minutieuse des enjeux liés à la preuve, à la confidentialité et aux délais procéduraux.

Une attention particulière doit également être portée à la dimension institutionnelle et politique, compte tenu des débats publics et des mouvements contestataires déjà observés dans le contexte malien de la gouvernance minière <sup>2</sup> (N Traoré). En effet, les mécanismes de médiation et d'arbitrage se doivent de renforcer la confiance réciproque en instituant des règles claires de transparence et d'équité, évitant ainsi que ces dispositifs ne soient perçus comme des outils d'opacité ou de favoritisme. Leur succès dépend largement de la qualité des relations institutionnelles et de l'engagement des parties à privilégier la recherche d'un intérêt commun sur des modes de confrontation conflictuels.

Enfin, la littérature souligne que l'adoption croissante de ces mécanismes dans les secteurs extractifs s'inscrit dans une évolution internationale des modes de gestion des litiges fiscaux, mettant en lumière une forme de « diplomatie fiscale » fondée sur la négociation assistée par des tiers, afin d'optimiser le recouvrement tout en consolidant un climat propice aux investissements à long terme <sup>6</sup> (L'Humanité). Pour MORILA.SA, un recours avisé à la médiation et à l'arbitrage représente donc non seulement un moyen de résoudre avec efficacité les contentieux issus des audits fiscaux, mais aussi un levier stratégique pour stabiliser ses relations avec l'administration fiscale malienne, dans un contexte marqué par la complexité et la volatilité réglementaire.

En somme, les mécanismes de médiation et d'arbitrage, complémentaires des stratégies de négociation et de recueillement d'accords amiables, enrichissent le panel des outils juridiques et institutionnels disponibles pour gérer les litiges fiscaux liés à l'activité minière de MORILA.SA. Leur mise en œuvre suppose une expertise approfondie, une bonne gouvernance de la relation fiscale, et une volonté politique affichée d'instaurer un cadre fiscalement stable et équitable. Ces mécanismes participent ainsi à l'équilibre délicat entre nécessité fiscale de l'État malien et pérennité économique du secteur minier, enjeu central pour le développement national.

### 8.5.3 Résolution amiable vs contentieux judiciaire

La résolution amiable et le contentieux judiciaire incarnent deux paradigmes distincts, mais complémentaires, dans la gestion des différends fiscaux, notamment dans le cas sensible d'une société minière telle que MORILA.SA

opérant au Mali. La préférence croissante pour les solutions à l'amiable s'explique non seulement par leur capacité à désengorger les tribunaux, mais aussi par la nature même des enjeux fiscaux liés à l'exploitation aurifère, qui conjuguent des impératifs économiques, sociaux et politiques complexes.

Dans le prolongement des mécanismes de médiation et d'arbitrage précédemment évoqués, la résolution amiable s'inscrit dans une démarche préventive et collaborative, souvent engagée avant toute procédure contentieuse formelle. Cette approche vise à instaurer un climat de confiance propice à la négociation directe ou assistée entre l'administration fiscale et l'entreprise, réduisant ainsi les tensions qui pourraient affecter durablement la relation. Une telle méthode permet d'endiguer l'escalade des conflits où, sans intervention adéquate, le différend pourrait avoir des répercussions dommageables sur l'attractivité de la société vis-à-vis des investisseurs, mais aussi sur la perception publique de la transparence et de l'équité fiscale, particulièrement sensible dans le secteur minier malien **2** (N Traoré). En effet, les défis liés à la fiscalité minière engagent des montants significatifs pour l'État et requièrent une gestion prudente pour éviter une crise sociale ou politique liée à une contestation des modalités de prélèvements ou à un sentiment d'injustice entre acteurs.

La dimension procédurale distingue nettement résolution amiable et contentieux judiciaire. L'amiable se caractérise par une souplesse procédurale et un pragmatisme qui facilitent l'adaptation des solutions fiscales aux réalités économiques et opérationnelles de MORILA.SA. Cette flexibilité est un atout considérable dans un secteur soumis à des aléas géopolitiques et techniques, où le respect strict des règles formelles peut parfois contrarier la dynamique de production ou la pérennité financière. En revanche, le recours au contentieux judiciaire engage une procédure rigoureuse, encadrée par un formalisme souvent perçu comme lourd et chronophage. Les litiges portés devant les juridictions nationales ou administratives exposent les parties à des délais longs, à des coûts élevés, et à une incertitude quant à l'issue du procès, freinant les efforts de régularisation post-audit et fragilisant potentiellement le climat d'affaires **5** (MSN).

Cette opposition n'est cependant pas antagoniste mais plutôt complémentaire : la phase amiable joue un rôle primordial dans la prévention et la désescalade des différends, tandis que le contentieux judiciaire agit comme un ultime recours pour trancher les cas où le consensus est impossible à trouver. L'expérience malienne met en lumière que, malgré les initiatives visant à privilégier les arrangements à l'amiable, plusieurs contentieux fiscaux dans le secteur minier ne peuvent être évités, notamment lorsque des enjeux de souveraineté fiscale et des intérêts publics essentiels sont en jeu. Par ailleurs, la nature même des audits fiscaux, qui soulèvent souvent des questions d'interprétation technique ou juridique complexes sur le régime fiscal appliqué à la production aurifère, peut conduire à des désaccords fermes entre MORILA.SA et l'administration fiscale, requérant alors l'intervention du juge fiscal pour trancher en dernier ressort **1** (B Laporte - B Laporte) **3** (B Laporte - B Laporte).

Les accords amiables, dans ce contexte, s'inscrivent dans une dynamique de négociation stratégique où les parties acceptent mutuellement de concilier leurs positions par des concessions, souvent facilitée par la volonté politique et institutionnelle de préserver la rentabilité du secteur tout en assurant la protection des recettes publiques. Ces accords sont cependant souvent encadrés par des délais et des conditions strictes pour éviter leur usage abusif, qui pourrait nuire à l'équité fiscale ou favoriser des arrangements opaques, comme l'ont alerté certains rapports dénonçant des pertes substantielles pour les trésoreries nationales au travers d'arrangements excessifs **6** (L'Humanité). Ainsi, la recherche d'un équilibre entre efficacité économique et rigueur fiscale demeure un défi permanent.

En revanche, lorsque la procédure contentieuse s'engage, elle offre l'avantage d'une décision finale et contraignante, susceptible de renforcer la sécurité juridique et d'établir un précédent utile pour d'autres cas similaires. La transparence et la publicité des débats juridictionnels participent également à la légitimation du système fiscal, en particulier dans un contexte où la population malienne est attentive à la justice dans la redistribution des richesses tirées de l'exploitation minière **2** (N Traoré). Toutefois, le recours au contentieux peut engendrer des frictions préjudiciables, voire des effets pervers tels que des blocages dans les opérations minières ou des dommages réputationnels.

Enfin, il convient de souligner que la coexistence harmonieuse entre résolution amiable et contentieux judiciaire nécessite une coordination institutionnelle forte, ainsi qu'une expertise professionnelle pointue, tant du côté des agents fiscaux que des conseillers de MORILA.SA. L'intégration de solutions amiables dans le processus global de gestion des litiges fiscaux ne doit pas se faire au détriment des mécanismes judiciaires, mais au contraire en complément, afin d'offrir une palette d'options flexibles et adaptées à la spécificité du contexte malien. Cette

articulation est essentielle pour assurer l'efficacité du cadre fiscal minier et favoriser une confiance durable entre l'État, les investisseurs et les communautés locales.

En conséquence, le choix entre résolution amiable et recours contentieux dans le cadre d'un audit fiscal chez MORILA.SA découle d'une analyse pragmatique des enjeux financiers, juridiques et politiques, ainsi que d'une évaluation rigoureuse des relations entre les parties. Le recours prioritaire à l'amiable, favorisé par la médiation ou l'arbitrage, représente une modalité adaptée aux réalités maliennes, tout en préservant l'intégrité des recettes publiques. Néanmoins, la menace d'un contentieux judiciaire crédible reste un élément de pression déterminant incitant les deux parties à privilégier le dialogue et la négociation. Ce double levier dynamise ainsi la gouvernance fiscale dans le secteur minier, garantissant à la fois la stabilité économique et la justice fiscale au Mali.

#### **8.5.4 Documentation à fournir pour sécuriser les accords**

La sécurisation des accords fiscaux lors des négociations entre l'administration fiscale et une société minière telle que MORILA.SA requiert une documentation rigoureuse et complète. Cette exigence s'inscrit dans une volonté d'éviter toute contestation ultérieure, en garantissant la pérennité juridique et la transparence des engagements pris. En effet, la matérialisation écrite des termes convenus constitue un socle fondamental, non seulement pour assurer la clarté des obligations respectives, mais aussi pour renforcer la confiance mutuelle nécessaire à une relation apaisée.

La documentation à fournir dans ce cadre comprend plusieurs éléments essentiels, d'ordre juridique, technique et financier. Sur le plan juridique, il est impératif que l'accord s'appuie sur une base contractuelle claire et conforme aux dispositions du Code des impôts et des législations sectorielles en vigueur au Mali. Cette exigence est d'autant plus cruciale dans le secteur minier, où des clauses spécifiques, telles que la clause de stabilité fiscale, conditionnent souvent la nature des engagements pris et leur durée. Ces clauses, fréquemment négociées en amont, doivent être explicitement détaillées dans les documents contractuels afin d'éviter toute ambiguïté quant à la portée des éventuelles exonérations, dégrèvements ou autres avantages fiscaux négociés **1 (B Laporte - B Laporte) 3 (B Laporte - B Laporte)**. La présence d'une telle clause, bien encadrée, est notamment déterminante pour sécuriser les investissements et prévenir les litiges liés aux modifications ultérieures de la législation fiscale.

Au-delà de l'aspect juridique, la documentation doit intégrer des éléments techniques précis relatifs aux activités de la société minière. Cela inclut les rapports d'audit fiscal détaillés qui justifient les montants contestés ou les bases d'imposition discutées, ainsi que des comptes financiers certifiés qui permettent de vérifier la cohérence des chiffres communiqués. Ces documents techniques sont indispensables pour étayer les positions des deux parties et favoriser un débat argumenté et transparent. Par ailleurs, la documentation doit attester du respect des obligations déclaratives antérieures, des paiements effectués, ainsi que des éventuelles déductions ou crédits d'impôt appliqués. La rigueur dans la production de ces pièces contribue à éviter les suspicions de manœuvres dilatoires ou de dissimulation, qui pourraient compromettre la négociation **2 (N Traoré)**.

Un élément souvent mitigé mais crucial pour sécuriser les accords réside dans l'intégration d'une clause de confidentialité. Celle-ci permet de garantir que les informations échangées ne seront pas utilisées à d'autres fins que la résolution du litige, évitant ainsi des tensions médiatiques ou sociales pouvant influencer négativement la perception publique du secteur minier. Cette mesure est particulièrement pertinente dans un contexte malien où la question de la redistribution équitable des ressources issues de l'exploitation aurifère suscite une attention citoyenne aiguë et des mouvements de contestation **2 (N Traoré)**. En ce sens, limiter la diffusion des informations sensibles contribue à créer un climat propice à la confiance et à la recherche pragmatique de solutions durables.

Par ailleurs, la documentation doit prévoir explicitement les modalités de mise en œuvre et de suivi de l'accord. Cela suppose d'inclure un calendrier précis des engagements financiers, des échéances de paiements, ainsi que des procédures de contrôle conjoint pour vérifier la bonne application des dispositions. La définition de mécanismes de révision ou de réexamen périodique de l'accord peut également s'avérer utile pour anticiper d'éventuelles évolutions conjoncturelles, notamment en ce qui concerne la volatilité des cours de l'or, qui impacte directement la capacité contributive de MORILA.SA. Un suivi rigoureux, documenté et partagé entre les parties limite les risques de récurrence des différends et instaure une continuité dans la relation fiscale **1 (B Laporte - B Laporte)**.

Enfin, la validation et l'homologation de l'accord par les instances compétentes de l'administration fiscale renforcent sa sécurisation. Dans certains cas, cela implique l'intervention de conseils juridiques spécialisés ou de médiateurs fiscaux reconnus, qui apportent une expertise précieuse pour garantir la conformité de l'accord au cadre légal, tout en assurant la protection des intérêts publics et privés. Cette formalité, souvent sous-estimée, participe

à la légitimation des arrangements amiables et à leur opposabilité tant devant les autorités fiscales que judiciaires, empêchant ainsi la remise en cause intempestive du compromis conclu **5** (MSN).

En résumé, la documentation nécessaire à la sécurisation des accords dans le cadre des litiges fiscaux de MORILA.SA au Mali est multidimensionnelle, mêlant rigueur juridique, justification technique, confidentialité et précision opérationnelle. Ce corpus documentaire ne doit pas être perçu comme une simple contrainte administrative, mais comme un garant essentiel de la stabilité fiscale et financière dans un secteur marqué par des enjeux forts et complexes. La qualité et la complétude de cette documentation conditionnent largement la réussite des négociations amiables, dont l'efficacité dépend, en dernière analyse, de la capacité des parties à s'armer d'une transparence et d'une clarté maximales, évitant ainsi le recours systématique aux procédures contentieuses **1** (B Laporte - B Laporte)**2** (N Traoré)**3** (B Laporte - B Laporte)**5** (MSN).

## **8.6 Formation et montée en compétence des équipes fiscales**

### **8.6.1 Cartographie des compétences actuelles**

L'identification et la cartographie des compétences actuelles au sein des équipes fiscales de MORILA.SA s'imposent comme une étape préalable incontournable avant toute démarche de formation ou de montée en compétence. Cette nécessaire évaluation vise à dresser un état précis et exhaustif des savoir-faire, savoir-être et expertises spécifiques déjà présents, afin d'orienter avec pertinence les actions de développement professionnel en fonction des besoins réels et des lacunes détectées. En effet, sans une connaissance approfondie des capacités existantes, les programmes de formation risquent d'être inefficaces, voire contre-productifs, car déconnectés des spécificités du personnel et des exigences particulières du secteur minier malien.

La cartographie des compétences ne se limite pas à un simple recensement des qualifications formelles ou diplômes détenus par les collaborateurs. Elle englobe également l'analyse des expériences pratiques, des connaissances techniques liées au droit fiscal malien, à la réglementation propre au secteur minier, ainsi que des capacités à appliquer ces règles dans le contexte complexe de MORILA.SA, où l'audit fiscal joue un rôle central pour sécuriser les relations avec l'administration. Cette approche globale considère également les qualités transversales, telles que la rigueur méthodologique indispensable dans la conduite d'audits ou la capacité à interpréter et adapter les clauses contractuelles aux évolutions réglementaires, aspect déjà souligné dans la dimension juridique des accords fiscaux **1** (K TARIKET)**3** (R BOUGUERRA).

Par ailleurs, l'intégration des retours d'expérience issus des précédentes phases d'audit fiscal est essentielle pour identifier des zones potentielles d'amélioration. Par exemple, en évaluant la compréhension des mécanismes de transition du résultat comptable au résultat fiscal, on peut détecter des insuffisances dans la maîtrise des ajustements fiscaux ou des éléments spécifiques à la fiscalité minière, tels que le traitement des provisions ou la gestion des amortissements différenciés. Ces aspects techniques, souvent pointés lors des audits, doivent orienter directement la cartographie vers une évaluation fine des compétences techniques des équipes concernées **2** (C GHELLAL).

La dimension humaine ne saurait être négligée : la cartographie inclut aussi l'appréciation de la capacité d'adaptation au changement et l'ouverture à la formation continue, facteurs cruciaux dans un environnement juridique et fiscal en constante évolution. En la matière, une mise à jour régulière des savoirs est impérative, conformément aux recommandations visant à renforcer la compétence des fiscalistes d'entreprise, en particulier à travers des actions structurées de formation continue adaptées aux spécificités sectorielles et aux mutations législatives croissantes **1** (K TARIKET). Cette dynamique de formation continue contribue notamment à prévenir les erreurs ou fraudes déclaratives, qui, si elles sont détectées trop tard, peuvent entraîner des conséquences lourdes pour MORILA.SA tant sur le plan financier que réputationnel **3** (R BOUGUERRA).

Un autre point important réside dans la nécessité de différencier les profils opérationnels des profils plus stratégiques et décisionnels. Tandis que les premiers doivent maîtriser les aspects concrets de la collecte, du contrôle et de la consolidation des données fiscales, les seconds se doivent d'avoir une vision globale de l'environnement fiscal malien et de ses interactions avec la gouvernance de l'entreprise, afin d'initier des stratégies d'optimisation en parfaite conformité avec les normes. Cette hiérarchisation fonctionnelle des compétences doit apparaître clairement dans la cartographie afin de proposer des parcours de formation personnalisés, évitant la standardisation et assurant une montée en compétence progressive et adaptée aux responsabilités de chacun.

Enfin, la cartographie des compétences joue un rôle fondamental dans la structuration même de la fonction fiscale au sein de MORILA.SA. Elle permet de détecter les redondances, les manques ou les surcharges au sein des équipes, favorisant ainsi une meilleure organisation interne et une répartition optimale des tâches. Cette démarche

contribue également à renforcer la cohérence des processus d'audit fiscal, lesquels, en s'appuyant sur des ressources humaines compétentes et bien formées, peuvent plus aisément assurer la conformité fiscale et limiter les risques de contentieux mentionnés précédemment <sup>1</sup> (K TARIKET)<sup>2</sup> (C GHELLAL).

Ainsi, cet inventaire méthodique des compétences actuelles s'inscrit comme le socle sur lequel s'appuiera toute politique efficace de formation et de montée en compétence au sein des équipes fiscales. Il s'agit d'une condition sine qua non pour garantir que les efforts investis dans le développement des compétences soient pertinents, ciblés et capables d'accroître durablement la performance fiscale de MORILA.SA, dans un cadre réglementaire exigeant et en constante mutation. Cette analyse fine permet également d'alimenter la réflexion stratégique sur l'intégration de nouvelles expertises, notamment celles liées à la digitalisation des processus fiscaux ou à la gestion des données via des outils d'audit modernes, perspectives essentielles pour une société minière à la fois compétitive et conforme.

### 8.6.2 Programmes de formation continue spécialisés

Au regard de la cartographie détaillée des compétences fiscales déjà établie chez MORILA.SA, l'organisation de programmes de formation continue spécialisés se présente comme la prochaine étape logique et stratégique pour renforcer l'expertise des équipes fiscales. Ces programmes ne sauraient être conçus de manière générique ou uniforme ; ils doivent impérativement répondre aux besoins spécifiques identifiés lors de la phase préalable d'évaluation, en tenant compte des particularités du contexte minier au Mali et des exigences complexes inhérentes à l'audit fiscal. Il s'agit ici d'une démarche ciblée, visant à actualiser, approfondir et adapter les savoir-faire techniques, méthodologiques et réglementaires indispensables à la maîtrise efficace des enjeux fiscaux.

La formation continue spécialisée revêt un rôle majeur dans la lutte contre l'obsolescence rapide des connaissances fiscales, phénomène aggravé par la nature évolutive des législations nationales et internationales et par la complexité croissante des normes relatives au secteur minier. Dans cette optique, la mise en place d'actions formatives spécifiques permet non seulement d'intégrer les dernières modifications législatives mais aussi de perfectionner les méthodes d'audit fiscal, notamment en matière de traitement des résultats fiscaux, des provisions, ou encore des amortissements spécifiques à l'exploitation minière points cruciaux relevés dans le diagnostic de la cartographie des compétences <sup>2</sup> (C GHELLAL). Ces cycles de formation renforcent également la capacité des collaborateurs à interpréter et appliquer les clauses réglementaires complexes des contrats miniers, ce qui contribue à réduire les risques d'erreurs ou de fausses déclarations, enjeux majeurs pour éviter des redressements fiscaux coûteux pour MORILA.SA <sup>3</sup> (R BOUGUERRA).

Il convient également d'insister sur la valeur ajoutée que confère une formation continue sous forme de modules très spécialisés, dispensés par des experts reconnus et adaptés au profil des bénéficiaires. Par exemple, des sessions avancées peuvent cibler les fiscalistes chargés de la consolidation des résultats ou du reporting, leur apportant les outils méthodologiques pour une synthèse claire et conforme aux régulations fiscales maliennes. D'autres modules orientés vers la stratégie fiscale permettront aux cadres dirigeants d'acquérir une vision plus globale, en intégrant la dimension politique, économique et sociale qui influence les dispositifs fiscaux dans le secteur extractif. Cette différenciation des formations, évitant l'homogénéisation des contenus, maximise l'efficacité des apprentissages et répond parfaitement aux recommandations concernant la montée en compétence progressive et fonctionnelle <sup>1</sup> (K TARIKET).

En parallèle, ces programmes de formation spécialisée nécessitent une organisation rigoureuse et une actualisation permanente pour rester en phase avec l'environnement fiscal dynamique de MORILA.SA. L'introduction de dispositifs tels que des ateliers pratiques, des études de cas réels issus d'audits passés voire de simulations d'audits contractuels, participe à ancrer les savoirs dans la réalité professionnelle. Par ailleurs, l'intégration d'outils numériques de formation à distance ou hybride offre une flexibilité indispensable pour permettre aux collaborateurs, souvent sollicités en continu, de concilier activité opérationnelle et perfectionnement. Ce type de dispositif favorise également une culture d'excellence et de responsabilisation individuelle dans la gestion des risques fiscaux, en accord avec les bonnes pratiques recommandées dans la gestion des compétences fiscales <sup>1</sup> (K TARIKET).

Enfin, l'importance de la formation continue spécialisée s'inscrit dans un cadre plus large de gestion des talents et de sécurisation fiscale de MORILA.SA. La montée en compétences répétée et ciblée permet de consolider la confiance dans les processus d'audit interne, d'améliorer la qualité des déclarations fiscales, et surtout, de réduire la vulnérabilité de l'entreprise face aux contrôles administratifs ou contentieux fiscaux. Cette perspective s'avère particulièrement cruciale au regard du secteur minier, où les enjeux financiers et réglementaires sont considérables

et où la rigueur fiscale est un levier stratégique pour garantir la pérennité de l'activité. Ainsi, les programmes de formation continue spécialisés ne doivent pas être perçus simplement comme une obligation administrative, mais bien comme un investissement stratégique au service de la performance globale et de la conformité fiscale, contribuant directement à la valorisation du capital humain fiscal de MORILA.SA **1** (K TARIKET)**3** (R BOUGUERRA).

Dans ce contexte, il apparaît clairement que le développement de telles formations requiert un engagement institutionnel fort et un pilotage structuré, intégrant un système d'évaluation continue des compétences acquises et des impacts sur les pratiques professionnelles. La création d'un plan de formation adapté, incluant un suivi rigoureux des progrès de chacun, assure non seulement une montée en compétence durable mais aussi la pérennisation d'une culture fiscale réactive et proactive au sein de l'entreprise. Ces démarches convergent vers une meilleure anticipation des risques fiscaux et une optimisation conforme des stratégies financières, condition indispensable à la stabilité économique et au développement responsable de MORILA.SA dans le secteur minier malien.

### 8.6.3 Partenariats avec universités et cabinets experts

Les partenariats stratégiques avec des universités et des cabinets experts constituent un levier fondamental pour renforcer la formation et la montée en compétence des équipes fiscales chez MORILA.SA. Cette dimension collaborative permet de dépasser les limites des seules formations internes ou des sessions standardisées, en s'appuyant sur des ressources externes spécialisées et des expertises pointues, adaptées au contexte juridique, économique et technique spécifique du secteur minier au Mali. L'engagement de ces partenaires dans la dynamique de perfectionnement continu apporte une réponse concrète à la complexité croissante des enjeux fiscaux, notamment en matière d'audit fiscal, en instaurant un cadre d'apprentissage innovant, rigoureux et en résonance avec les évolutions réglementaires nationales et internationales.

D'abord, la collaboration avec les universités locales et régionales offre une double opportunité. Elle permet d'intégrer à la fois des savoirs académiques de haut niveau et des recherches récentes en fiscalité, tout en favorisant le développement de modules pédagogiques spécifiquement calibrés aux besoins internes de MORILA.SA. Dans ce cadre, des universités peuvent intervenir pour concevoir et dispenser des formations ciblées, s'appuyant sur un corps professoral compétent et des ressources documentaires pointues. L'accès à des thèses, mémoires ou études de cas sur la fiscalité minière malienne constitue une base précieuse pour contextualiser les enseignements et stimuler une réflexion critique parmi les équipes fiscales. Par ailleurs, ces partenariats peuvent ouvrir la voie à des programmes de formation en alternance ou à des stages encadrés, favorisant une interaction concrète entre théorie et pratique, tout en facilitant la détection et le développement des talents au sein de l'entreprise **1** (K TARIKET). Parallèlement, la collaboration avec des cabinets d'expertise comptable et d'audit spécialisés se révèle cruciale pour garantir une veille constante sur les évolutions normatives et méthodologiques de l'audit fiscal. Ces cabinets apportent à MORILA.SA des compétences opérationnelles de pointe, souvent acquises dans des contextes variés et complexes, ce qui enrichit substantiellement le socle de connaissances des équipes internes. Leur intervention peut prendre différentes formes : sessions de formation sur mesure, accompagnement dans la mise en place des outils d'audit, réalisation d'audits contractuels accompagnés d'ateliers pratiques, ou encore conseils stratégiques en fiscalité minière. Ce rôle de conseil et d'expertise objective est déterminant pour identifier et corriger les failles potentielles dans le traitement fiscal, en particulier lors du passage délicat du résultat comptable au résultat fiscal, étape capitale dans le contrôle de conformité et de sincérité **2** (C GHELLAL).

Le dialogue régulier entre MORILA.SA, les universités et les cabinets experts favorise aussi l'échange de retours d'expérience et la co-construction de solutions adaptées aux défis spécifiques du secteur minier malien. Cette approche collaborative alimente une culture d'amélioration continue et d'innovation pédagogique, qui s'inscrit dans la logique même de la formation continue spécialisée présentée précédemment. Elle présuppose une articulation dynamique entre diagnostics internes des compétences, conception modulaire des formations, et évaluations régulières de leur impact pratique. Par exemple, la création de groupes de travail mixtes, associant fiscales de MORILA.SA, enseignants chercheurs et consultants, peut conduire à développer des outils de formation digitaux innovants, intégrant des cas d'audit réels et des simulations, afin d'optimiser la transmission des savoir-faire en conditions proches du terrain **1** (K TARIKET)**3** (R BOUGUERRA).

Enfin, ces partenariats contribuent directement à la sécurisation fiscale de MORILA.SA en réduisant le risque d'erreurs déclaratives et en améliorant la réactivité face aux contrôles fiscaux. En effet, la mise à disposition d'expertises externes reconnues renforce la crédibilité des processus d'audit interne et facilite l'anticipation des

évolutions législatives ou jurisprudentielles. De surcroît, l'intégration de ces expertises dans le dispositif de formation participe au développement d'une posture proactive, critique et analytique au sein de l'équipe fiscale, évitant ainsi des redressements fiscaux coûteux et préservant l'image et la stabilité financière de l'entreprise. Cette démarche incarne une véritable stratégie d'entreprise fondée sur la valorisation du capital humain et l'optimisation des mécanismes de contrôle interne en contexte minier, là où la rigueur fiscale se révèle être un facteur déterminant de pérennité et de compétitivité <sup>3</sup> (R BOUGUERRA).

En somme, les partenariats avec universités et cabinets spécialisés transcendent la dimension purement pédagogique pour devenir un véritable moteur de capitalisation et de renouvellement des compétences fiscales chez MORILA.SA. Ils articulent connaissances académiques, expériences sectorielles et innovations méthodologiques, assurant ainsi à l'entreprise une adaptabilité constante à l'environnement fiscal mouvant. Cette synergie, en replaçant la formation au cœur d'un écosystème collaboratif, conditionne la réussite d'une politique d'audit fiscal efficiente, capable de répondre aux exigences spécifiques de la fiscalité minière malienne et d'accompagner durablement le développement responsable de MORILA.SA <sup>1</sup> (K TARIKET) <sup>2</sup> (C GHELLAL) <sup>3</sup> (R BOUGUERRA).

#### 8.6.4 Évaluation de l'impact de la formation sur la qualité d'audit

L'impact de la formation sur la qualité de l'audit fiscal se révèle essentiel dans la consolidation des compétences des équipes dédiées chez MORILA.SA, notamment au regard des exigences complexes et évolutives propres à la fiscalité minière malienne. La formation ne doit pas être perçue uniquement comme une simple transmission de connaissances théoriques, mais comme un véritable levier de transformation des pratiques professionnelles et de renforcement de la rigueur méthodologique indispensable à la conduite d'audits fiables et pertinents. Cette dynamique s'inscrit en continuité avec les partenariats stratégiques évoqués précédemment, où la synergie entre ressources académiques et expertises professionnelles favorise une montée en compétence progressive et contextualisée, directement répercutée sur l'efficacité opérationnelle de l'audit fiscal.

La formation, lorsqu'elle est bien ciblée et actualisée, agit en effet sur trois niveaux complémentaires qui influent directement sur la qualité des audits fiscaux réalisés. Premièrement, elle enrichit le savoir technique des auditeurs en consolidant leur maîtrise des normes fiscales applicables, des mécanismes de calcul des bases imposables, et des particularités inhérentes à la législation minière. Cette dimension, souvent sous-estimée, est déterminante pour prévenir les erreurs d'interprétation et les incohérences dans le passage du résultat comptable au résultat fiscal, étape où les risques d'écarts et de non-conformités sont les plus élevés <sup>2</sup> (C GHELLAL). Deuxièmement, la formation développe les capacités analytiques et critiques des équipes, en les sensibilisant aux risques fiscaux spécifiques au secteur minier, comme les problématiques liées à la répartition des coûts, aux amortissements accélérés ou aux exonérations fiscales temporaires, fréquentes dans ce type d'activité. Ces acquis permettent une meilleure détection des anomalies ou des opportunités d'optimisation fiscale, dans un cadre strictement conforme à la réglementation <sup>1</sup> (K TARIKET). Enfin, et de manière stratégique, la formation forge une posture proactive et réflexive, incitant les auditeurs à adopter une démarche d'amélioration continue et à anticiper les évolutions réglementaires, ce qui constitue un socle essentiel pour renforcer la fiabilité globale des audits et leur valeur ajoutée dans la prise de décision au sein de MORILA.SA.

L'influence positive de la formation sur la qualité des audits se manifeste également dans la méthodologie adoptée. En s'appuyant sur des cas pratiques issus de l'expérience réelle de l'entreprise, des mises en situation simulées, ou encore des retours d'expérience collectifs avec des experts externes, les sessions de formation permettent de transposer les connaissances abstraites dans un contexte opérationnel concret. Cette approche pragmatique accroît non seulement l'ancrage des savoirs, mais elle stimule aussi l'aptitude des auditeurs à inventer des solutions adaptées aux spécificités du terrain, à gérer des situations complexes et à dialoguer efficacement avec les autres départements concernés (comptabilité, juridique, direction financière) <sup>1</sup> (K TARIKET). Dans ce sens, la qualité de l'audit fiscal dépend largement de la capacité de l'équipe à intégrer des compétences techniques avec une compréhension fine des processus internes et des interactions institutionnelles relevant de l'administration fiscale malienne.

Par ailleurs, la formation contribue à atténuer significativement les risques de fausses déclarations et d'erreurs susceptibles d'entraîner des redressements fiscaux lourds de conséquences financières et réputationnelles pour MORILA.SA. L'investissement dans la formation continue des auditeurs constitue une garantie supplémentaire de conformité et de transparence, comme le souligne la littérature spécialisée qui associe directement cet effort à la prévention des irrégularités et à l'amélioration du contrôle interne <sup>3</sup> (R BOUGUERRA). En renforçant la

vigilance des équipes et en installant des réflexes de vérification et de documentation rigoureuse des contrôles réalisés, la formation devient un outil de maîtrise des risques fiscaux et un pilier du dispositif de gouvernance de l'entreprise.

Enfin, la mesure de l'impact de la formation sur la qualité d'audit ne peut être dissociée d'une évaluation régulière et structurée. Il convient d'instaurer des indicateurs spécifiques, tels que le taux d'erreurs détectées, la réduction des délais de traitement des dossiers fiscaux ou encore le niveau de conformité des déclarations fiscales. Ces métriques, associées à des audits internes périodiques, permettent de calibrer les programmes de formation en fonction des besoins réels, d'identifier les lacunes persistantes et d'ajuster les contenus pour répondre aux défis fiscaux émergents. Ce retour d'expérience boucle ainsi la dynamique de formation, assurant une amélioration continue et une adéquation parfaite avec les exigences stratégiques et opérationnelles de MORILA.SA <sup>1</sup> (K TARIKET)<sup>2</sup> (C GHELLAL).

Dans le cadre particulier de la fiscalité minière au Mali, où le contexte réglementaire est souvent soumis à des adaptations rapides et à des contrôles de plus en plus rigoureux, la formation structurée et approfondie des équipes fiscales est donc une condition sine qua non pour assurer la qualité des audits fiscaux. En créant un environnement favorable à l'apprentissage permanent et en associant expertise interne et externalisée, MORILA.SA se dote d'une capacité renforcée à maîtriser ses obligations fiscales, à optimiser sa gestion des risques et à contribuer de façon responsable et compétitive au développement national. Cette perspective confirme que la formation, loin d'être une contrainte, doit être envisagée comme un investissement stratégique durable, au cœur d'une politique d'audit fiscal pleinement efficiente <sup>1</sup> (K TARIKET)<sup>2</sup> (C GHELLAL)<sup>3</sup> (R BOUGUERRA).

## **8.7 Comparaison des pratiques d'audit chez des concurrents régionaux**

### **8.7.1 Étude de cas d'une compagnie aurifère voisine**

L'étude comparative d'une compagnie aurifère voisine à MORILA.SA offre un éclairage complémentaire et nécessaire afin de contextualiser et nuancer l'analyse des pratiques d'audit fiscal dans le secteur minier malien. En effet, examiner les modes opératoires d'un concurrent régional permet d'identifier non seulement les convergences méthodologiques mais aussi les écarts, sources potentielles d'améliorations ou de risques pour MORILA.SA. Par exemple, la société Sadiola Gold Mine, bien que comparable par sa taille et son statut d'opérateur majeur dans la filière aurifère malienne, présente un cadre d'audit et de gestion fiscale sensiblement différent, ce qui reflète les spécificités institutionnelles et managériales propres à chaque entité <sup>1</sup> (G Belem).

L'une des particularités observées chez Sadiola réside dans son recours systématique à des audits externes réalisés par des cabinets étrangers, un choix qui semble visant à garantir un degré élevé d'indépendance et de crédibilité des contrôles fiscaux. Toutefois, ce recours entraîne une autonomie réduite de l'État malien quant à l'inspection directe ou au suivi détaillé des données fiscales et financières communiquées par la société. Cette absence de contrôle étatique renforcé est parfois dénoncée comme une faille majeure, susceptible d'affaiblir l'efficacité du dispositif de lutte contre l'évasion et la fraude fiscale, dans un contexte où la souveraineté fiscale demeure un enjeu stratégique fort <sup>1</sup> (G Belem). Cette réalité contraste avec la politique entreprise récemment chez MORILA.SA, qui privilégie l'intégration progressive des compétences internes via la formation continue, associée à un dialogue plus étroit avec les autorités fiscales nationales, dans l'objectif de réduire la dépendance aux experts externes et d'optimiser la maîtrise interne des audits <sup>2</sup> (S Ménard).

En analysant le fonctionnement fiscal de cette compagnie voisine, il apparaît également que les mécanismes de collaboration avec les collectivités locales diffèrent notablement. Sadiola semble afficher une relation plus formelle avec les communes environnantes, en dépit des critiques liées à la fuite relative des revenus tirés de la sous-traitance locale vers des opérateurs étrangers ou délocalisés. Ce phénomène génère des tensions sociales et fiscales, soulignant la nécessité de dispositifs renforcés pour garantir que les retombées économiques minières bénéficient pleinement aux acteurs locaux, notamment par une meilleure transparence dans le calcul et le versement des taxes et impôts locaux <sup>2</sup> (S Ménard). Ce constat invite MORILA.SA à poursuivre ses efforts d'audit avec une vigilance accrue sur la traçabilité des flux financiers, en particulier ceux liés aux achats et contrats locaux, afin d'éviter des pertes fiscales évitables et de renforcer sa légitimité sociale.

La transparence représente un autre axe différenciant évident. Si Sadiola s'inscrit dans le cadre général des initiatives internationales, comme celles préconisées par l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), la réalisation pratique des audits et la diffusion des rapports s'avèrent parfois incomplètes ou peu détaillées, notamment en raison d'une réglementation minière parfois obsolète et d'un cadre contractuel hérité d'anciens codes miniers <sup>3</sup> (UPUBU Foi). Cette situation engendre une opacité qui nuit à la confiance des parties

prenantes, et peut indirectement affecter la qualité et l'impact des audits fiscaux. À l'inverse, MORILA.SA, en améliorant son dispositif d'audit interne et en investissant dans la formation ciblée de ses équipes, vise à renforcer la consistance et la fiabilité des données fiscales déclarées, dans un effort manifeste de conformité et de responsabilité sociale.

Le parallèle entre ces deux compagnies met également en lumière les effets de comportements fiscaux parfois qualifiés d'incivisme. La société Randgold (désormais intégrée dans Barrick Gold, opérant chez Morila) a notamment été sanctionnée pour des impayés massifs, estimés à plusieurs dizaines de milliards de francs CFA, ce qui a contraint l'État malien à intervenir par le biais de mesures coercitives telles que la saisie de comptes et la fermeture temporaire des bureaux <sup>6</sup> (Maliweb). Cette intervention judiciaire contraste avec la gestion supposément plus préventive adoptée dans certains cas proches, où la collaboration proactive entre l'entreprise et l'administration fiscale permet d'optimiser les recouvrements sans recours systématique aux sanctions pénales. Il est donc crucial de considérer ces différences dans l'évaluation globale de la qualité des pratiques d'audit, en tenant compte des effets du contexte institutionnel et des stratégies d'entreprise en matière de conformité.

Enfin, la comparaison révèle que la capacité d'adaptation rapide aux évolutions réglementaires constitue un facteur de résilience majeur. Les compagnies qui investissent dans une formation ciblée et continue de leurs équipes, en lien avec les réalités locales et les changements législatifs, sont mieux positionnées pour anticiper les risques fiscaux et limiter les contentieux. C'est précisément cette dynamique que MORILA.SA a impulsée, s'appuyant sur une politique de renforcement progressif de ses compétences internes, tandis que d'autres acteurs régionaux restent encore dépendants d'expertises externes, avec les limites que cela comporte <sup>1</sup> (G Belem) <sup>2</sup> (S Ménard).

Ainsi, l'étude de cas de cette compagnie aurifère voisine permet de mieux cerner les enjeux multiples qui conditionnent la qualité des audits fiscaux miniers au Mali. Elle met en relief l'importance d'une stratégie intégrée combinant formation, développement des compétences, dialogue institutionnel renforcé et transparence accrue, afin de garantir un contrôle fiscal efficace et conforme aux attentes nationales. Cette analyse comparative constitue donc un référentiel utile pour MORILA.SA dans sa quête d'excellence fiscale et d'amélioration continue de ses pratiques d'audit.

#### 8.7.2 Différences de procédures et résultats observés

Les différences de procédures d'audit fiscal mises en œuvre au sein des sociétés minières régionales, comme MORILA.SA et ses concurrents tels que la Sadiola Gold Mine, se manifestent tant sur les plans méthodologiques que dans les résultats obtenus, révélant ainsi des approches diverses face aux mêmes enjeux de contrôle et de conformité. Ces disparités proviennent avant tout d'un choix stratégique quant aux modalités de réalisation des audits et de la gouvernance associée, ce qui affecte la qualité et l'impact final des contrôles fiscaux dans le contexte malien.

L'un des écarts majeurs réside dans la nature et l'origine des missions d'audit. Tandis que Sadiola recourt de manière quasi exclusive à des cabinets étrangers, ce qui garantit formellement une objectivité apparemment renforcée, cette démarche présente une ambivalence importante. En effet, si elle peut accroître la crédibilité à court terme des résultats, elle engendre une distance entre l'entreprise et l'administration fiscale nationale, laquelle devient moins apte à contrôler directement les données transmises et à se familiariser avec les spécificités locales des opérations minières <sup>1</sup> (G Belem) <sup>3</sup> (UPUBU Foi). La conséquence tangible est une baisse concomitante du contrôle étatique sur la vérification fiscale, vecteur potentiel d'un affaiblissement des recettes publiques et d'une moindre appropriation souveraine. À l'opposé, MORILA.SA a choisi d'investir prioritairement dans le renforcement des capacités internes, en formant ses équipes d'audit financier et fiscal à maîtriser les normes en vigueur et à dialoguer étroitement avec les autorités maliennes. Cette orientation se traduit par une meilleure maîtrise des processus d'audit en interne et par une coopération accrue qui favorise, au-delà du simple contrôle, une co-construction des procédures adaptées au contexte national <sup>2</sup> (S Ménard). Le résultat observable montre une plus grande précision et transparence dans les déclarations fiscales et une meilleure capacité à détecter et corriger les anomalies avant leur cristallisation.

Au-delà des modalités d'exécution, les résultats des audits eux-mêmes révèlent aussi des écarts significatifs, notamment en matière de recouvrement des impôts

### 9 Conclusion générale

L'analyse des pratiques d'audit fiscal chez MORILA.SA, à la lumière des expériences souvent contrastées de ses concurrents régionaux comme Sadiola, offre plusieurs enseignements substantiels qui permettent de dégager des pistes d'amélioration et des leviers stratégiques pour renforcer tant la conformité fiscale que la gouvernance

interne. Le premier constat porte sur l'importance cruciale d'une démarche intégrée et adaptée aux spécificités locales, dans laquelle MORILA.SA a manifestement accumulé des acquis précieux.

Contrairement à certaines sociétés qui externalisent majoritairement leur audit fiscal auprès de cabinets étrangers, MORILA.SA a investi dans le développement de compétences internes, ce qui s'avère doublement avantageux dans le contexte malien. Cette démarche favorise non seulement une meilleure appropriation des enjeux fiscaux liés aux particularités minières nationales, mais elle facilite également un dialogue constructif avec l'administration fiscale, réduisant la méfiance institutionnelle et les risques de redressements futurs <sup>2</sup> (S Ménard) <sup>3</sup> (UPUBU Foi). La qualité et la pertinence des contrôles fiscaux dépendent intrinsèquement de cette interaction collaborative et d'une compréhension approfondie des cadres réglementaires locaux, encore évolutifs.

Par ailleurs, l'expérience de MORILA.SA souligne la nécessité d'un système d'audit transparent et rigoureux, capable de combiner exigence méthodologique et adaptabilité institutionnelle. L'adoption d'un audit interne renforcé a permis à MORILA.SA de détecter précocement des écarts et de corriger les erreurs dans les déclarations de revenus miniers, évitant ainsi des sanctions lourdes ou des pertes fiscales substantiellement plus importantes. Cette capacité proactive illustre l'impact positif d'un contrôle fiscal intégré et ancré dans le territoire, contraire à une dépendance excessive aux audits externes étrangers, parfois perçus comme déconnectés des réalités du terrain <sup>1</sup> (G Belem) <sup>3</sup> (UPUBU Foi). En ce sens, la pratique de MORILA.SA conforte l'idée selon laquelle une autonomie accrue dans la gestion de l'audit peut consolider la fiabilité des données fiscales tout en renforçant la confiance mutuelle entre secteurs privé et public.

Cependant, les leçons tirées ne sont pas exemptes de critiques ni d'axes de progression. Les difficultés rencontrées par MORILA.SA en termes de recouvrement effectif des impôts, ainsi que les tensions persistantes avec des entités administratives ou des acteurs concurrents, révèlent encore des faiblesses dans la gouvernance fiscale et les stratégies d'optimisation légale des résultats. L'affaire, largement médiatisée, des dirigeants d'entreprises minières arrêtés pour non-paiement d'impôts a mis en lumière les enjeux éthiques et politiques sous-jacents au système fiscal malien, insistant sur la nécessité impérieuse d'améliorer la transparence et la rigueur des audits légaux <sup>4</sup> (CADTM). Ce contexte impose à MORILA.SA de renforcer ses mécanismes d'auto-surveillance et de conformité, notamment via la digitalisation des processus et la consolidation des partenariats avec des structures de contrôle indépendantes et reconnues internationalement. Cette voie pourrait permettre d'anticiper les risques d'incivisme fiscal et d'instaurer un climat de confiance propice à un développement durable.

L'expérience de sociétés concurrentes montre également que la coordination avec les autorités locales et les collectivités territoriales demeure un enjeu stratégique. Là où certaines entreprises minières comme Morila SA ont pu progresser, d'autres peinent à établir un dialogue formel et constructif avec les collectivités, générant des conflits et une perception sociale négative des activités minières <sup>2</sup> (S Ménard). La prise en compte de ces dimensions sociales, environnantes et participatives dans les audits fiscaux émerge ainsi comme un levier essentiel pour réduire les tensions et favoriser un partage plus équitable des ressources issues de l'exploitation minière <sup>1</sup> (G Belem). Pour MORILA.SA, cela implique de systématiser l'intégration de rapports multidimensionnels alliant audit fiscal, environnemental et social afin de refléter au mieux la réalité du terrain. Une telle approche holistique pourrait améliorer non seulement la crédibilité fiscale mais également la responsabilité sociale de l'entreprise, condition sine qua non d'un développement pérenne.

Enfin, l'étude comparative invite à reconsidérer les outils normatifs déployés dans le secteur minier malien. Le passage progressif à des codes miniers plus transparents et adaptés aux enjeux actuels, comme recommandé par plusieurs rapports institutionnels, propose un cadre plus protecteur des intérêts nationaux et plus exigeant pour les entreprises en matière fiscale <sup>3</sup> (UPUBU Foi). Pour MORILA.SA, ces évolutions réglementaires représentent une opportunité historique pour consolider ses bonnes pratiques d'audit, accroître la fiabilité de ses déclarations et assumer pleinement sa part dans la construction économique nationale. À cet égard, un renforcement continu des capacités internes couplé à une participation active aux réformes permettra à MORILA.SA de s'ériger en modèle régional en matière d'audit fiscal transparent et efficace, contribuant ainsi durablement à l'amélioration des recettes publiques et au développement socio-économique du Mali.

En synthèse, les leçons tirées pour MORILA.SA convergent vers l'importance d'une stratégie combinant expertise interne renforcée, coopération institutionnelle accrue, innovation dans les systèmes de contrôle et engagement social responsable. Cette démarche équilibre pragmatisme opérationnel et exigences éthiques, essentielle pour relever les défis complexes de l'audit fiscal minier dans un contexte africain marqué par des fragilités structurelles et des attentes fortes de justice fiscale.

L'adaptabilité des meilleures pratiques d'audit fiscal dans le contexte spécifique des sociétés minières au Mali, et plus particulièrement pour MORILA.SA, constitue un facteur déterminant dans l'amélioration continue des processus de contrôle et de conformité. Cette adaptabilité ne se limite pas à une simple transposition de standards internationaux ou régionaux ; elle nécessite une relecture critique et une contextualisation fine des méthodes employées, afin qu'elles s'ajustent aux réalités institutionnelles, économiques et sociales propres au Mali. Il s'agit donc d'un exercice complexe où les enseignements tirés des concurrents régionaux permettent, in fine, de nourrir une démarche réflexive et pragmatique, intégrant à la fois les avancées normatives et les contraintes tangibles du terrain.

Dans ce cadre, la comparaison avec d'autres sociétés concurrentes comme Sadiola ou Morila SA elle-même révèle que les pratiques d'audit les plus efficaces reposent sur une capacité à conjuguer rigueur méthodologique et flexibilité organisationnelle. Par exemple, alors que l'audit reposant uniquement sur des cabinets étrangers, parfois déconnectés du contexte local, peut engendrer des difficultés d'interprétation ou de mise en œuvre des recommandations, l'investissement dans des compétences internes, comme c'est le cas pour MORILA.SA, facilite l'intégration dynamique des bonnes pratiques tout en tenant compte des spécificités législatives et bureaucratiques nationales <sup>2</sup> (S Ménard) <sup>3</sup> (UPUBU Foi). Cette internalisation des savoir-faire fiscaux s'avère ainsi un levier stratégique pour aligner plus finement les instruments d'audit aux enjeux locaux, tout en favorisant un dialogue plus direct et moins conflictuel avec l'administration fiscale.

L'expérience malienne met également en lumière la nécessité d'une adaptabilité non seulement technique mais aussi institutionnelle. Les cadres juridiques et réglementaires, historiquement marqués par des codes miniers obsolètes ou inadaptés aux réalités actuelles, évoluent progressivement sous la pression des exigences nationales et internationales en matière de transparence et de bonne gouvernance. À ce titre, comme le souligne le rapport de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives, la mise à jour des codes miniers permet de normaliser et d'harmoniser les procédures d'audit, tout en introduisant des obligations plus strictes relatives à la divulgation des informations financières et fiscales <sup>3</sup> (UPUBU Foi). L'adaptabilité consiste ici à anticiper ces changements réglementaires, en préparant l'entreprise à intégrer rapidement les nouveaux standards, ce qui permet d'éviter les contentieux et renforce la légitimité de la société auprès des autorités et des communautés locales.

Par ailleurs, au-delà de la dimension réglementaire, les meilleures pratiques doivent s'inscrire dans une approche holistique, qui articule audit fiscal, évaluation environnementale et responsabilité sociale. Cette nécessité d'adapter les processus pour englober des dimensions multiples renforce la crédibilité globale des mécanismes de contrôle et redéfinit la fonction même de l'audit fiscal, non plus comme une contrainte exogène, mais comme un outil de pilotage intégré et multidisciplinaire. MORILA.SA illustre ce paradigme en cherchant à systématiser la production de rapports conjoints, reflétant la complexité des impacts de ses activités minières et valorisant la transparence face aux parties prenantes locales <sup>1</sup> (G Belem) <sup>2</sup> (S Ménard). Cette démarche favorise une meilleure acceptation sociale et contribue à stabiliser les conditions d'exploitation, en limitant les conflits autour des questions fiscales et environnementales.

Le contexte malien particulièrement marqué par des épisodes d'incivisme fiscal et de conflits institutionnels, tels que ceux relevés dans l'affaire publique d'arrestation de dirigeants pour non-paiement des impôts, impose enfin de relativiser toute implémentation mécanique des meilleures pratiques. Une adaptabilité justifiée s'appuie sur une vigilance accrue quant aux dimensions éthiques et politiques, ainsi que sur l'instauration de mécanismes robustes de contrôle interne et externe. Ainsi, l'utilisation d'outils de digitalisation, de vérifications croisées et de contrôles indépendants constitue une évolution nécessaire pour éviter que les audits ne restent autocentrés ou insuffisamment contraignants <sup>4</sup> (CADTM) <sup>5</sup> (Maliweb). Dans cette optique, l'adaptation des pratiques d'audit inclut la mise en place de procédures transparentes et harmonisées avec les attentes des institutions publiques, permettant d'accroître le recouvrement effectif des impôts sans générer de tensions inutiles.

Enfin, l'adaptabilité des meilleures pratiques s'évalue aussi selon la capacité à engager des partenariats et à intégrer des savoirs externes, notamment régionaux, afin de bénéficier des expériences industrielles circulant dans l'espace ouest-africain. La collaboration avec des acteurs miniers voisins contribuant à la formalisation de standards communs, dans un esprit de concurrence saine, favorise une montée en compétences partagée et un renforcement des contrôles fiscaux adaptés aux réalités des exploitations aurifères <sup>2</sup> (S Ménard) <sup>5</sup> (Financial Afrik). À travers une telle dynamique, MORILA.SA peut non seulement stabiliser sa position de leader régional mais aussi promouvoir un modèle d'audit fiscal qui conjugue efficacité économique, responsabilité sociale et exigence éthique.

En résumé, l'adaptabilité des meilleures pratiques représente un enjeu crucial pour assurer la pertinence et l'efficacité des audits fiscaux dans le secteur minier malien. Elle repose sur une conjugaison d'innovations méthodologiques, d'anticipation réglementaire, d'intégration multidimensionnelle des impacts et de renforcement des dispositifs institutionnels. Ce faisant, MORILA.SA est appelé à poursuivre une démarche évolutive qui capitalise sur ses acquis internes tout en tirant profit des retours d'expérience régionaux, en vue d'optimiser durablement son impact fiscal et social dans un environnement complexe et en perpétuel mouvement.

## **9.1 Influence de la fiscalité sur les décisions d'investissement minier**

### **9.1.1 Critères fiscaux dans l'évaluation de nouveaux gisements**

L'évaluation des nouveaux gisements miniers au Mali ne peut plus être dissociée d'une analyse rigoureuse des critères fiscaux, lesquels influencent fortement les décisions d'investissement des acteurs du secteur. Plus qu'un simple calcul financier, ces critères représentent un cadre structurant qui conditionne la viabilité économique des projets, tout en reflétant les priorités stratégiques des autorités nationales en matière de développement et de redistribution des ressources. Cette focalisation sur la fiscalité intervient en continuité avec les réflexions sur l'adaptabilité des pratiques d'audit déjà évoquées, car une évaluation appropriée des gisements implique nécessairement la prise en compte précoce des enjeux fiscaux susceptibles de modifier, en profondeur, la rentabilité projetée.

D'une part, la fiscalité minière instaure un ensemble de paramètres qui viennent directement impacter le flux de trésorerie anticipé d'un projet, en incluant les impôts sur les bénéfices, les redevances, les taxes spécifiques aux activités d'extraction, ainsi que les éventuelles clauses de stabilisation fiscale. L'intégration de ces éléments dans l'examen des nouveaux gisements permet d'évaluer le risque fiscal, tant au niveau quantitatif via l'estimation des coûts fiscaux futurs qu'au niveau qualitatif, en considérant la prévisibilité et la stabilité des régimes en vigueur. Ainsi, les investisseurs et auditeurs sont amenés à quantifier non seulement le montant des prélèvements, mais également la probabilité d'ajustements réglementaires qui pourraient intervenir en cours d'exploitation, comme cela a été observé dans plusieurs pays de la sous-région, notamment le Ghana avec la hausse des taxes minières en 2011 recommandée par le FMI <sup>1</sup> (C Mainguy) <sup>4</sup> (La Tribune). Dans ce cadre, une fiscalité réputée instable ou sujette à des différends fréquents, comme ceux rencontrés par MORILA.SA avec les autorités fiscales maliennes <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre) <sup>6</sup> (Dabafinance), pèse sur la décision d'engagement en augmentant l'incertitude et la perception du risque, ce qui peut aboutir à un refus ou à une renégociation des termes d'investissement.

D'autre part, les critères fiscaux dans l'évaluation ne se limitent pas à une analyse statique mais requièrent une approche prospective tenant compte de la progressivité des prélèvements en fonction du niveau de production et des cours des métaux précieux. Par exemple, la mise en place d'une fiscalité minière progressive, telle que recommandée dans le cadre du développement du secteur aurifère malien, cherche à équilibrer les intérêts entre l'État et les opérateurs privés, en ajustant les contributions fiscales en fonction des performances économiques réelles du gisement <sup>1</sup> (C Mainguy). Cette dynamique nécessite de modéliser des scénarios fiscaux variables permettant d'appréhender l'impact des fluctuations du prix de l'or sur la charge fiscale effective. Ce type d'analyse contribue à renforcer la robustesse des décisions d'investissement, en évitant les surprises liées à des prélèvements linéaires inadaptés aux cycles du marché.

Par ailleurs, les critères fiscaux impliquent également une évaluation des mécanismes d'incitation mis en place pour attirer les investissements étrangers tout en sauvegardant les intérêts nationaux. L'existence d'exonérations temporaires, d'enclaves fiscales ou douanières, souvent évoquées dans le secteur minier ouest-africain, pose la question délicate de l'équilibre entre compétitivité et justice fiscale <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Une appréciation fine de ces dispositifs est essentielle car elle influence les montants nets disponibles pour le financement des opérations ainsi que la capacité de l'État à mobiliser des ressources pour le développement local. En ce sens, les audits fiscaux préalables à l'exploitation permettent non seulement de confirmer la conformité des incitations appliquées, mais aussi d'identifier les risques d'abus ou d'érosion fiscale qui pourraient compromettre la pérennité du partenariat avec l'entreprise minière.

Enfin, la dimension institutionnelle propre au contexte malien oriente fortement la prise en compte de ces critères. Les différends récurrents avec des acteurs majeurs tels que Barrick Gold, qui ont conduit à des décisions de mise sous administration provisoire et à des fermetures de bureaux, illustrent la complexité des interactions entre entreprises minières et administration fiscale <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre) <sup>6</sup> (Dabafinance). Ces épisodes révèlent que l'évaluation fiscale d'un nouveau gisement ne peut faire abstraction des tensions potentielles

liées aux interprétations du droit, au contrôle des prix de transfert, ou encore à la transparence dans la déclaration des revenus. Par conséquent, un audit fiscal stratégique en amont, intégrant une analyse des risques juridiques et institutionnels, apparaît comme un facteur décisif pour sécuriser l'investissement sur le long terme ainsi que pour favoriser un climat de confiance avec les autorités nationales.

En somme, les critères fiscaux dans l'évaluation de nouveaux gisements concourent à une appréhension holistique qui conjugue aspects économiques, réglementaires et institutionnels. Ce prisme fiscal induit une réflexion approfondie sur la rentabilité réelle des projets miniers, en prenant en compte l'ensemble des charges et risques susceptibles de modifier la valeur attendue. Pour MORILA.SA, cette intégration précoce des enjeux fiscaux dans l'évaluation représente un moyen d'anticiper les défis identifiés lors des audits, de renforcer la négociation avec les pouvoirs publics et d'assurer une exploitation qui respecte à la fois les intérêts de la société et ceux de l'État malien. Par conséquent, la prise en compte rigoureuse des critères fiscaux dès la phase d'évaluation des gisements constitue un levier incontournable pour la pérennité des investissements miniers dans un environnement marqué par la volatilité des marchés et la complexité des rapports institutionnels.

### 9.1.2 Modélisation financière intégrant la fiscalité



L'intégration de la fiscalité dans la modélisation financière des projets miniers constitue une étape incontournable pour saisir pleinement l'impact des contraintes fiscales sur la rentabilité et la décision d'investissement. Cette démarche dépasse largement la simple incorporation a posteriori des charges fiscales dans les comptes prévisionnels : elle requiert une modélisation fine et dynamique qui reflète la complexité des régimes fiscaux, leur évolution potentielle, ainsi que les interactions entre les divers prélèvements qui composent la charge fiscale globale. En ce sens, la fiscalité intervient comme une variable structurante dans les modèles financiers, influençant directement la trésorerie disponible, le rendement attendu et le coût du capital.

La modélisation financière intégrant la fiscalité commence par une identification exhaustive des éléments fiscaux applicables au projet. Ceux-ci comprennent tant les impôts classiques sur les bénéfices que les redevances minérales, la taxe sur la valeur ajoutée, les impôts spécifiques adoptés dans le cadre des conventions minières, et les possibles prélèvements liés aux mécanismes de stabilisation ou d'ajustement. Chaque catégorie de prélèvement présente des modalités d'assiette, de taux et de périodicité propres qui doivent être traduits en flux financiers cohérents avec le calendrier d'exploitation du gisement. En particulier, l'inclusion des redevances, qui sont souvent calculées sur la production ou la valeur du métal extrait, implique de coupler la modélisation fiscale à des projections précises de la production et des prix de l'or, ce qui fait ressortir la dimension intrinsèquement stochastique de cette analyse.

Par ailleurs, le modèle financier doit intégrer la progressivité des impacts fiscaux, en lien avec les phases du projet et les variations du marché. Par exemple, une hausse des prix de l'or, telle qu'observée récemment dans la région ouest-africaine, conduit à une augmentation proportionnelle des prélèvements fiscaux, comme l'a démontré la décision récente du Ghana de relever ses taxes minières afin de capter une part accrue des revenus exceptionnels <sup>1</sup> (C Mainguy) <sup>4</sup> (La Tribune). Cette dynamique impose de concevoir des scénarios alternatifs prenant en compte différents niveaux de prix, afin d'évaluer la sensibilité du projet à la charge fiscale. En ce sens, la fiscalité n'est pas un facteur figé mais un paramètre qui fluctue en fonction des conditions économiques et réglementaires, rendant la modélisation financière un outil d'anticipation indispensable. Cela est d'autant plus pertinent dans le contexte malien où les litiges fiscaux, incarnés notamment par le différend entre MORILA.SA et les autorités fiscales, ajoutent un niveau d'incertitude supplémentaire qui doit être modélisé par des provisions ou ajustements dans les projections <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre) <sup>6</sup> (Dabafinance).

L'intégration des mécanismes d'incitation fiscale et des clauses contractuelles spécifiques constitue également un élément fondamental. Par exemple, les exonérations temporaires sur certains impôts ou droits dus à l'État peuvent modifier substantiellement le profil des flux de trésorerie et doivent être simulées avec précision en fonction des durées d'application et des conditions attachées. Une modélisation financière nuancée se doit donc d'inclure ces dispositions tout en évaluant les risques associés à leur éventuelle révision ou suppression, compte tenu de la propension des autorités à réévaluer les régimes fiscaux après le démarrage des opérations, comme cela a été souligné dans plusieurs analyses de la fiscalité minière malienne <sup>3</sup> (R du FMI No). Une telle approche garantit une meilleure gestion du risque fiscal, essentielle pour ajuster les taux d'actualisation retenus et pour informer les décisions stratégiques relatives à l'allocation des ressources et au montage des financements.

La complexité de la modélisation réside aussi dans la prise en compte des aspects institutionnels et de gouvernance fiscale. La coexistence de différends fiscaux importants et de contrôles stricts, comme ceux imposés à Barrick

Gold par les représentations maliennes, illustre la nécessité d'intégrer dans le modèle des hypothèses relatives à la probabilité et à l'ampleur de redressements fiscaux, à la fermeture ou à la restriction d'activités, et à l'éventuel passage sous administration provisoire  (Business and Human Rights Centre)  (Dabafinance). Ces éléments imprévus, parfois qualifiés de risques politiques ou réglementaires, doivent faire l'objet d'une appréciation rigoureuse dans le cadre d'une modélisation probabiliste ou scénariale, afin de mesurer leur impact potentiel sur la valeur actualisée nette du projet et sur sa viabilité économique.



Enfin, le lien entre audit fiscal et modélisation financière s'avère particulièrement étroit. Les audits approfondis, réalisés par des spécialistes, fournissent les données précises et les diagnostics qui alimentent la modélisation, notamment en identifiant les zones de vulnérabilité fiscale, les éléments contestés, et les opportunités d'optimisation ou de renégociation des termes fiscaux. Ce feedback constant entre audit et modélisation renforce la capacité des investisseurs et des gestionnaires à élaborer des stratégies fiscales proactives et adaptées, permettant ainsi de limiter les impacts négatifs sur la rentabilité et de sécuriser les flux de trésorerie. Cette approche intégrée s'inscrit pleinement dans la perspective d'une gestion optimale des investissements miniers dans un environnement aussi complexe et évolutif que celui des gisements maliens.



En somme, la modélisation financière qui intègre rigoureusement la fiscalité ne peut être conçue comme une simple mécanique comptable, mais requiert une approche multidimensionnelle et prospective. Celle-ci doit conjuguer aspects techniques, économiques et institutionnels pour traduire fidèlement la réalité des contraintes et opportunités fiscales. Dans le cas spécifique de MORILA.SA, cette démarche s'impose afin de renforcer la maîtrise des risques, d'optimiser la prise de décision et d'assurer une meilleure harmonisation entre les attentes de l'entreprise et les exigences des autorités maliennes, assurant ainsi la pérennité durable des investissements dans un secteur à forte valeur stratégique.

### 9.1.3 Impact des incitations fiscales sur la rentabilité

L'impact des incitations fiscales sur la rentabilité constitue un levier essentiel d'analyse dans la compréhension profonde des choix d'investissement minier, notamment dans le contexte malien où la dynamique fiscale est à la fois complexe et en constante évolution. Ces incitations, par leur nature variée allant des exonérations temporaires aux crédits d'impôt, en passant par les taux préférentiels ou les mécanismes de stabilisation modifient directement le profil financier des projets miniers. Il convient d'examiner en quoi ces mesures influencent non seulement les flux de trésorerie mais aussi la viabilité économique et l'attractivité du secteur pour les investisseurs.

D'une part, les incitations fiscales agissent comme des amortisseurs des coûts initiaux et des charges périodiques. Dans les premiers stades du projet, souvent caractérisés par des investissements en capital élevés et des délais avant génération de revenus, des dispositifs tels que les exonérations d'impôt sur les sociétés ou la suspension temporaire des redevances peuvent significativement améliorer la liquidité de l'entreprise et réduire la pression financière. Cette amélioration de la trésorerie permet une meilleure affectation des ressources vers l'expansion ou la diversification des opérations, renforçant ainsi la capacité à surmonter les phases critiques d'exploitation. En ce sens, les incitations fiscales modifient la répartition temporelle des charges, décalant ou atténuant leur impact sur la rentabilité immédiate, ce qui influe positivement sur les indicateurs financiers classiques comme le taux interne de rendement (TIR) ou la valeur actuelle nette (VAN).

Néanmoins, ces mesures ne sont pas neutres et doivent être appréhendées dans une perspective dynamique. Les régimes d'incitation sont souvent encadrés par des conditions strictes et limités dans le temps, exposant ainsi les entreprises à des risques d'arbitrage réglementaire et de modification normatives. Au Mali, cette incertitude est exacerbée par l'instabilité institutionnelle et les fréquents différends fiscaux illustrés dans le cas de MORILA.SA, où les autorités ont pu réviser unilatéralement certains avantages fiscaux ou engager des redressements, impactant durablement la rentabilité anticipée  (Business and Human Rights Centre)  (Dabafinance). Par conséquent, la modélisation financière doit intégrer des hypothèses prudentes quant à la pérennité des incitations, en adoptant une approche scénariale qui évalue les effets potentiels d'une suppression ou d'une diminution des avantages fiscaux. Cela souligne que la rentabilité dépend autant de la structure initiale de l'incitation que de la stabilité et de la crédibilité des dispositifs mis en place.

D'autre part, la nature progressive et multifacette de la fiscalité minière malienne nécessite une analyse fine des incitations en lien avec les niveaux de production et les fluctuations du prix de l'or. Lorsque le cours de l'or augmente, comme observé récemment dans la région, la hausse concomitante des redevances et des taxes peut partiellement neutraliser les bénéfices anticipés des incitations initiales, ce qui affecte la rentabilité marginale de l'exploitation  (C Mainguy)  (La Tribune). En effet, certaines incitations sont calculées sur des bases dont les

seuils variant en fonction des volumes extraits ou des revenus générés, intégrant ainsi une dimension de progressivité qui modifie le rendement effectif des mesures adoptées. De ce fait, les incitations fiscales ne peuvent être perçues de manière isolée ; elles interagissent avec les profils de production, les prix du marché et les régimes de taxation adjacents, ce qui complexifie leur impact sur la rentabilité et impose un suivi rigoureux et continu. Enfin, les incitations fiscales jouent également un rôle stratégique dans la gestion des relations entre l'État et les opérateurs miniers. Elles constituent des instruments de négociation, permettant d'attirer des investissements étrangers tout en préservant les intérêts financiers nationaux. Cependant, comme le montrent les cas malien et ceux des pays voisins d'Afrique de l'Ouest, un équilibre délicat doit être trouvé pour éviter que les incitations ne créent des enclaves fiscales, à l'origine de tensions et de conflits institutionnels <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Le différend fiscal avec Barrick Gold à MORILA.SA illustre cette tension entre attentes d'investissement et exigences de rentabilité pour l'entreprise d'une part, et volonté de souveraineté fiscale et de maximisation des recettes par l'État d'autre part <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre) <sup>6</sup> (Dabafinance). Ainsi, la rentabilité induite par les incitations fiscales doit être envisagée non seulement sous l'angle strictement financier, mais aussi en tenant compte du cadre politique et institutionnel dans lequel elle s'inscrit.

En somme, l'impact des incitations fiscales sur la rentabilité des projets miniers au Mali revêt une complexité multidimensionnelle. Ces dispositifs, s'ils constituent des leviers importants pour améliorer la valeur économique des projets, comportent aussi des risques inhérents liés à leur stabilité, à leur interaction avec la fiscalité progressive et aux enjeux institutionnels locaux. Pour MORILA.SA, analyser précisément ces incitations dans le cadre d'une modélisation financière intégrée et actualisée demeure indispensable afin de naviguer dans un environnement où la fiscalité ne se limite pas à un calcul statique de coûts, mais devient un véritable facteur stratégique dans la décision d'investissement.

#### 9.1.4 Analyse multicritère décisionnelle

L'analyse multicritère décisionnelle apparaît comme un outil indispensable pour appréhender la complexité des décisions d'investissement dans le secteur minier malien, notamment à travers le prisme de la fiscalité. En effet, au-delà de la simple évaluation financière axée sur la rentabilité immédiate, les investisseurs doivent considérer simultanément une pluralité de facteurs qui interagissent de façon dynamique, souvent antagoniste, entre eux. Ces facteurs englobent non seulement les aspects économiques mais également les dimensions institutionnelles, réglementaires, sociales et environnementales, qui conditionnent l'attractivité et la viabilité à long terme d'un projet minier comme celui de MORILA.SA.

Dans ce contexte, la méthode multicritère offre une approche systémique capable de synthétiser des critères hétérogènes tels que les taux d'imposition effectifs, les incitations fiscales ponctuelles, la stabilité des règles fiscales, mais aussi les risques de différends fiscaux pour guider la prise de décision. L'expérience malienne, marquée par des épisodes conflictuels récurrents avec des opérateurs majeurs comme Barrick Gold <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre) <sup>6</sup> (Dabafinance), illustre l'importance de ne pas réduire l'analyse à une simple évaluation chiffrée des flux de trésorerie. En effet, l'examen exclusif des impacts financiers des incitations ou des redevances ne capte pas totalement les aléas réglementaires liés notamment à la révision unilatérale des avantages fiscaux, à la montée des redevances progressives ou aux litiges susceptibles de conduire à des sanctions lourdes, comme la mise sous administration provisoire observée chez MORILA.SA <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre).

Les modèles multicritères permettent ainsi d'intégrer formellement ces aléas en leur attribuant des poids relatifs au sein d'une matrice d'évaluation, où coexistent critères quantitatifs (par exemple, la VAN corrigée du risque fiscal) et critères qualitatifs (tels que les relations avec l'administration fiscale ou le niveau perçu de transparence dans l'application des règles). Cette démarche rend possible une hiérarchisation des options d'investissement ou d'ajustement stratégique par rapport aux scénarios fiscaux envisagés, et notamment en fonction de la probabilité d'évolution des politiques fiscales une variable tout sauf négligeable dans le contexte malien. Par exemple, si les incitations fiscales initiales favorisent la rentabilité dans une phase de démarrage, une modulation via une augmentation des redevances ou un renforcement des contrôles fiscaux peut inverser la tendance, incitant à reconsidérer la poursuite ou la modification du projet <sup>1</sup> (C Mainguy) <sup>4</sup> (La Tribune).

Outre l'aspect financier, l'analyse multicritère intègre aussi la dimension institutionnelle, un facteur incontournable dans la prise de décision minière au Mali. L'instabilité réglementaire et les différends fiscaux, que l'on a pu observer avec les entreprises étrangères implantées dans le pays, confèrent un niveau de risque supplémentaire. Une approche multicritère permet de formaliser ce risque par des critères tels que la qualité du

cadre juridique, la fréquence des conflits fiscaux ou encore la capacité des acteurs à négocier des compromis viables. Ces critères renforcent ainsi la robustesse des décisions en tenant compte de la dimension politique et sociale, souvent laissée dans l'ombre des analyses purement financières mais essentielle dans un secteur aussi sensible que celui des ressources naturelles <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte) <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre). Par ailleurs, la prise en compte des fluctuations des prix de l'or et leur interaction avec la fiscalité progressive où la hausse des cours entraîne une augmentation non linéaire des prélèvements obligatoires peut être aussi formalisée au sein d'un modèle multicritère. En intégrant différents scénarios de prix et la réaction correspondante du système fiscal, les décideurs peuvent anticiper et modéliser l'impact à moyen et long terme sur la rentabilité et sur la capacité à maintenir l'investissement. Cette anticipation est cruciale pour minimiser les risques de désengagement ou de restructuration intempestive du projet, à fortiori dans un environnement réglementaire volatile <sup>1</sup> (C Mainguy) <sup>4</sup> (La Tribune).

Enfin, l'analyse multicritère offre un cadre précieux pour évaluer la cohérence entre les objectifs des différents acteurs impliqués l'État, l'entreprise minière, les communautés locales et les investisseurs étrangers. En combinant les intérêts financiers avec les attentes sociales et environnementales, il est possible de dépasser une logique strictement rentabiliste pour envisager une gestion plus intégrée et durable des projets miniers. Cette approche est d'autant plus pertinente au Mali, où le secteur minier est en tension constante entre impératifs de maximisation des recettes fiscales et exigences de stabilité et d'équité, élément central dans la restauration du dialogue entre parties prenantes comme le signale le cas récent de MORILA.SA et le contrôle accru de l'État <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre) <sup>6</sup> (Dabafinance).

Il apparaît donc que l'intégration de l'analyse multicritère dans l'évaluation des décisions d'investissement minier, en particulier dans le cadre d'un audit fiscal approfondi, constitue un levier méthodologique puissant. Cette approche transcende la simple vision comptable et autorise une compréhension globale des enjeux, conjuguant rationalité économique, gestion du risque et prise en compte du contexte institutionnel. Pour MORILA.SA, où la fiscalité conditionne fortement non seulement la rentabilité mais aussi la pérennité de l'exploitation, la mise en œuvre d'une telle démarche décisionnelle est une nécessité pour optimiser la gouvernance du projet dans un environnement complexe et instable.

## **9.2 Perspectives de réformes fiscales pour le secteur minier malien**

### **9.2.1 Propositions de simplification des procédures déclaratives**

La simplification des procédures déclaratives dans le secteur minier malien constitue une dimension cruciale pour renforcer l'efficacité administrative et fiscale, particulièrement à la lumière des défis complexes mis en exergue par l'analyse multicritère décisionnelle. La multiplicité des critères impactant l'investissement minier au Mali, combinée à une instabilité réglementaire marquée, rend indispensable une rationalisation des formalités déclaratives, afin de réduire les coûts administratifs et les risques de contentieux. La complexité actuelle des démarches déclaratives, souvent perçue comme un frein non seulement pour les entreprises opérantes comme MORILA.SA mais également pour l'administration fiscale, reflète un système en quête d'équilibre entre rigueur fiscale et attractivité économique.

Premièrement, l'allègement et l'harmonisation des obligations déclaratives pourraient accroître la transparence et la prévisibilité des relations entre l'entreprise minière et l'administration. En effet, la multiplicité des types d'impositions incluant les taxes sur la production, les redevances à taux variables et les contributions diverses engendre une surcharge déclarative dont les modes de calcul sont parfois discutés ou interprétés de manière divergente par les parties. Une procédure simplifiée et standardisée, intégrant des formulaires unifiés et des délais clairs, limiterait les marges d'erreur et de différends, tout en facilitant le travail des services fiscaux. Ce dernier point est particulièrement pertinent au Mali où, comme souligné dans les réformes récentes, les conflits fiscaux fréquents exacerbent les tensions <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet) <sup>3</sup> (L Godbout - J Picard). Une telle réforme pourrait s'inscrire dans la continuité des ajustements fiscaux intervenus, notamment le renforcement des taxes sur la production qui vise à sécuriser les recettes mais nécessite une meilleure clarté dans l'exécution <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet) <sup>5</sup> (VivAfrik).

Deuxièmement, la dématérialisation complète des procédures déclaratives représente un levier incontournable de modernisation. Le recours à des plateformes numériques dédiées offrirait une double garantie : d'une part, une réduction significative des délais et des erreurs de saisie ; d'autre part, une traçabilité accrue des informations fiscales, favorisant un contrôle plus efficace et ciblé. Cette numérisation réduirait également les interactions directes qui peuvent engendrer des pratiques opaques et augmenter les risques de corruption ou d'arbitraire,

problématiques bien documentées dans le contexte malien <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte)<sup>5</sup> (VivAfrik). Une plateforme numérique adaptée devrait intégrer des modules d'assistance automatique pour l'établissement des déclarations, renforçant ainsi la conformité des entreprises sans multiplier les contraintes.

En outre, une simplification des procédures déclaratives ne doit pas se limiter à une réduction formelle des documents à fournir mais inclure une refonte des modalités de calcul des bases imposables. La revue des grilles tarifaires et des taux, souvent progressifs et liés à l'évolution des cours des minerais, implique un système déclaratif dynamique. Par exemple, la fiscalité minière adaptée à la progression des prix de l'or doit être appuyée par une procédure qui permette une déclaration réactive, sans complexité administrative excessive, facilitant ainsi l'ajustement des redevances tout en garantissant la maîtrise de leur recouvrement <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet)<sup>4</sup> (Journal du Mali). La stabilité du cadre légal, d'ailleurs souvent remise en cause, gagnerait à être accompagnée par une réglementation précise encadrant les modalités déclaratives, afin de créer un climat propice à la confiance réciproque entre l'administration et les opérateurs miniers.

Un autre axe essentiel concerne la formation et la montée en compétence des acteurs fiscaux et des entreprises minières sur les procédures déclaratives. En effet, la complexité technique et juridique du régime fiscal minier nécessite une parfaite maîtrise des règles, évitant ainsi les déclarations erronées susceptibles de provoquer des redressements lourds ou des litiges longs. Différentes expériences internationales démontrent que la simplification accompagnée de programmes de formation ciblée améliore substantiellement les taux de conformité et diminue les conflits <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Au Mali, où les réformes récentes doivent encore s'ancrer dans la pratique quotidienne des administrations et des entreprises, renforcer ces capacités serait un complément indispensable pour que la simplification ait un impact réel.

Par ailleurs, la mise en place d'un interlocuteur fiscal unique ou d'un guichet unique dédié au secteur minier pourrait concentrer et faciliter la gestion des obligations déclaratives. Cette mesure favoriserait une coordination optimale entre les différents services concernés (fiscalité, douanes, mines), réduisant ainsi la dispersion des informations et les redondances déclaratives. La création de ce guichet unique viendrait répondre à une demande fréquente des acteurs miniers confrontés à la lourdeur bureaucratique et permettrait d'améliorer la fluidité des échanges, tout en renforçant le pilotage de la politique fiscale minière par l'État <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte)<sup>5</sup> (VivAfrik).

Enfin, l'impact positif attendu de cette simplification s'inscrit dans une perspective plus large d'amélioration des relations entre l'administration fiscale et les entreprises minières, notamment dans le cadre d'audits fiscaux. En rendant les procédures déclaratives plus claires, mieux encadrées et accessibles, on limite la zone d'incertitude qui nourrit les contentieux. Ainsi, pour une société comme MORILA.SA, célèbre pour ses tensions passées avec l'administration, une simplification effective des déclarations pourrait contribuer à instaurer un climat de confiance propice à un dialogue constructif, réduisant le recours à des mesures coercitives parfois extrêmes comme la mise sous administration provisoire <sup>5</sup> (VivAfrik)<sup>6</sup> (Le360 Afrique). Cette évolution serait également cohérente avec l'objectif d'une croissance économique durable que le FMI souligne pour le Mali, assorti de recommandations sur la consolidation des recettes non seulement par des réformes fiscales quantitatives mais aussi par la qualité des procédures <sup>6</sup> (Le360 Afrique).

En somme, les propositions de simplification des procédures déclaratives dans le secteur minier malien ne sauraient être envisagées comme de simples ajustements techniques. Elles constituent un levier stratégique essentiel, susceptible d'impulser un cercle vertueux entre efficacité fiscale, transparence réglementaire et attractivité économique. Ce chantier, au cœur des réformes envisagées, doit s'appuyer sur une vision holistique qui intègre l'ensemble des dimensions financières, institutionnelles et technologiques du système fiscal minier. Une telle approche permettra non seulement d'améliorer la collecte des recettes, mais aussi de renforcer la stabilité et la pérennité des projets miniers majeurs, à l'image de MORILA.SA, tout en soutenant le développement socio-économique du pays.

### 9.2.2 Renforcement des incitations à la transparence fiscale

L'instauration d'incitations renforcées à la transparence fiscale dans le secteur minier malien constitue un levier fondamental pour consolider non seulement la qualité des recettes, mais également la légitimité et l'efficacité du système fiscal dans son ensemble. Cette dimension apparaît comme une suite logique des efforts entamés en matière de simplification des procédures déclaratives, car elle vise à dépasser la seule optimisation administrative pour s'attaquer aux racines des dysfonctionnements récurrents, tels que la non-conformité, l'évasion fiscale ou encore les conflits chroniques entre opérateurs et administration. La transparence fiscale, au-delà de la diffusion

d'informations, engage un profond changement institutionnel et comportemental, reposant sur des règles plus strictes, des contrôles accrus et une collaboration renforcée.

L'expérience concrète du Mali, avec notamment des sociétés emblématiques comme MORILA.SA, illustre parfaitement le défi que représente la construction d'un environnement fiscal transparent et résilient. En effet, les tensions fiscales qui ont marqué certains audits révèlent des lacunes tant du côté des administrations que des entreprises, en termes d'accès à une information précise, complète et fiable. Le renforcement des incitations à la transparence passe d'abord par une obligation accrue de publication des données fiscales et des redevances versées, rendant ainsi les pratiques fiscales plus visibles aux acteurs institutionnels, aux partenaires internationaux, mais aussi aux citoyens. De telles mesures s'inscrivent dans les recommandations internationales relatives à la gouvernance minière et fiscale, qui s'appuient sur la transparence comme antidote aux risques de corruption, de fraude et de mauvaise allocation des ressources <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet) <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte).

Par ailleurs, la mise en œuvre de mécanismes incitatifs et contraignants à la déclaration sincère doit être accompagnée par une politique de sanctions rigoureuses et proportionnées, mais aussi d'avantages pour les entreprises coopératives. Par exemple, des facilités administratives, des délais supplémentaires ou encore des plafonds d'intérêts sur les redressements pourraient récompenser la bonne foi et la collaboration, favorisant ainsi un climat de confiance propice au dialogue fiscal. Ce dispositif dual incitation-pénalité est crucial dans un contexte où la concurrence entre états membres de l'UEMOA et d'autres juridictions africaines conduit parfois à des stratégies d'optimisation agressive, notamment par le biais de déclarations incomplètes ou biaisées <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet) <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Le Mali, s'il souhaite maximiser l'efficacité de ses recettes minières tout en préservant son attractivité, doit donc instituer un cadre équilibré qui valorise la transparence sans nuire à la compétitivité du secteur.

Le progrès technologique, amorcé dans la simplification déclarative, offre également une plateforme idoine pour renforcer la transparence. Des outils numériques sécurisés, combinant intelligence artificielle et blockchain, pourraient garantir non seulement la traçabilité mais aussi l'immutabilité des données transmises par les sociétés minières. Une telle innovation faciliterait l'identification rapide des anomalies, la prévention des fraudes et assurerait la diffusion systématique des informations pertinentes entre les administrations concernées. Ce degré d'interopérabilité et de communication digitale constitue un véritable changement de paradigme dans la gestion fiscale du secteur minier, permettant d'atteindre des standards internationaux de transparence et d'efficacité, et réduisant les occasions de litiges qui entachent la réputation des entreprises comme MORILA.SA <sup>5</sup> (VivAfrik).

Par ailleurs, la sensibilisation et la formation des acteurs intervenant au sein de l'administration malienne que chez les opérateurs miniers sont indispensables à la pérennisation des incitations à la transparence. Une culture fiscale fondée sur la responsabilité, la rigueur et l'éthique ne peut se développer sans un renforcement des compétences et une meilleure compréhension des enjeux. Ceci implique l'intégration de modules spécialisés sur la transparence, la lutte contre la corruption et la conformité dans les cursus de formation professionnelle mais aussi des campagnes d'information régulières à destination des entreprises. Enfin, la participation active de la société civile et des communautés locales dans le suivi de l'application des règles fiscales pourrait constituer un contrôleur externe, apportant une couche supplémentaire de vigilance et rappelant à toutes les parties l'importance de la fiscalité comme instrument de développement national <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte) <sup>6</sup> (Le360 Afrique).

En complément, les instruments juridiques et réglementaires nécessitent une mise à jour méthodique pour intégrer les exigences de transparence dans le cadre légal minier malien. Les dernières réformes fiscales et le nouveau code minier tendent à renforcer ce cadre, notamment en imposant davantage de déclarations détaillées sur les flux financiers liés aux opérations d'extraction, en élargissant les obligations de reporting et en systématisant l'audit externe indépendant <sup>4</sup> (Journal du Mali) <sup>5</sup> (VivAfrik). Toutefois, il demeure essentiel que ces règles soient non seulement bien conçues, mais également appliquées de manière cohérente et transparente, afin d'éviter les incohérences et les libres interprétations susceptibles d'alimenter les différends fiscaux. La convergence régionale en matière de normes fiscales au sein de l'UEMOA, bien que partielle, offre un horizon favorable à la standardisation des bonnes pratiques contribuant au renforcement global de la transparence <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet).

Enfin, le renforcement des incitations à la transparence financière s'intègre pleinement dans la stratégie globale de modernisation du secteur minier malien, visant à concilier performance économique, responsabilité sociale et bonne gouvernance. Pour une société minière telle que MORILA.SA, souvent au cœur des audits fiscaux complexes, la transparence accrue pourrait constituer un facteur de légitimation auprès des autorités et des

citoyens, tout en limitant les risques d'instabilité juridique et fiscale. C'est également un impératif dans un contexte où le FMI souligne l'importance des réformes pour garantir la résilience économique du Mali et une croissance durable <sup>6</sup> (Le360 Afrique). Au cœur du secteur extractif, la transparence fiscale devient un instrument stratégique capable d'optimiser les recettes, d'améliorer la confiance mutuelle et de favoriser une gestion durable des richesses minières.

### 9.2.3 Harmonisation régionale des régimes fiscaux

L'harmonisation régionale des régimes fiscaux dans le secteur minier constitue une étape incontournable pour renforcer la cohérence et l'efficacité des politiques fiscales au Mali, tout en inscrivant ces réformes dans un cadre plus large au sein de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Cette nécessité découle autant des dynamiques économiques transfrontalières que des enjeux liés à la compétitivité et à la prévention des pratiques d'évitement fiscal souvent exacerbées dans un contexte par nature international. En effet, les sociétés minières comme MORILA.SA évoluent dans un environnement marqué par des flux de capitaux, de biens et de services qui transcendent les frontières nationales, rendant la coordination des régimes fiscaux impérative pour limiter les distorsions et améliorer la collecte des recettes.

L'expérience des pays de l'UEMOA révèle cependant une hétérogénéité persistante dans les dispositifs fiscaux appliqués au secteur extractif, malgré une volonté affichée de convergence. Ainsi, chaque État membre dispose d'un régime fiscal spécifique influencé par ses priorités nationales, ses capacités administratives et son degré d'ouverture économique, ce qui fait obstacle à une véritable uniformisation <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet). Par exemple, la réforme de 2012 au Mali, qui a renforcé le poids des taxes sur la production, illustre une trajectoire fiscale autonome qui, si elle répond aux impératifs économiques locaux, peut engendrer des divergences avec les régimes voisins et ouvrir la voie à des stratégies d'arbitrage entre juridictions. Cette fragmentation accentue la complexité pour les entreprises minières soumises à diverses obligations, parfois contradictoires, et fragilise la capacité des administrations à exercer un contrôle fiscal intégré à l'échelle régionale.

La mise en place d'un régime fiscal minier commun au sein de l'UEMOA, ou au moins harmonisé, soulèverait plusieurs bénéfices majeurs. Premièrement, elle réduirait les risques d'érosion de la base fiscale à travers les déplacements artificiels des bénéfices ou des activités (profit shifting) entre États membres, en uniformisant les assiettes et les taux d'imposition. Deuxièmement, elle favoriserait un environnement plus prévisible pour les investisseurs, ce qui est déterminant pour la stabilité juridique et la compétitivité du secteur. Troisièmement, elle permettrait une meilleure coordination de la gestion des redevances, des taxes et des avantages fiscaux, assurant ainsi une répartition plus juste des revenus miniers pour les populations locales et les États concernés <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet) <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Ces effets seraient d'autant plus pertinents dans un contexte où les ressources minières peuvent devenir une source de rivalités économiques, voire politiques, entre pays voisins, comme on le constate parfois en Afrique de l'Ouest.

Pour autant, l'harmonisation ne saurait se limiter à une simple reproduction mécanique des dispositifs nationaux dans un format régional. Elle doit intégrer une réflexion approfondie sur les mécanismes de redistribution, la prise en compte des réalités économiques spécifiques des pays membres, ainsi que sur la flexibilité indispensable pour permettre aux États d'adapter leurs politiques fiscales face à l'évolution des marchés mondiaux des minerais <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet). Une telle démarche nécessite par conséquent la construction d'une architecture institutionnelle forte au sein de l'UEMOA, accompagnée d'outils communs de suivi, de contrôle et d'échange d'informations fiscales, à l'image des standards internationaux imposés par les initiatives telles que l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE).

L'expérience malienne démontre d'ailleurs que la simple adoption de réformes fiscales ambitieuses, comme celle de son nouveau code minier, ne garantit pas à elle seule une efficacité optimale des recouvrements. La convergence régionale, en rapprochant les standards et procédés, renforcerait la crédibilité des audits fiscaux, en limitant les distorsions et en facilitant le travail des administrations sur les questions transnationales. Pour une société minière emblématique telle que MORILA.SA, cela représenterait un cadre fiscal plus stable et équitable, réduisant les litiges liés aux différences d'interprétation ou à la double imposition, et contribuant à une meilleure gouvernance du secteur extractif <sup>4</sup> (Journal du Mali) <sup>5</sup> (VivAfrik). Par ailleurs, l'harmonisation fiscale régionale pourrait conforter la capacité des États à négocier collectivement avec les grandes entreprises multinationales, en disposant d'une position unifiée face aux enjeux fiscaux et contractuels.

Il reste néanmoins à souligner que le processus d'harmonisation régionale est jalonné de défis non négligeables. La souveraineté fiscale demeure un enjeu politique majeur pour chacun des États membres, qui craignent de perdre

une marge de manœuvre considérable dans la gestion de leurs ressources naturelles <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet). Par ailleurs, les disparités en matière d'infrastructures, de capacités administratives et de formation des agents fiscaux compliquent la mise en œuvre harmonisée des règles, risquant d'accentuer les inégalités plutôt que de les réduire. Enfin, la concurrence fiscale « déloyale », avec des États offrant des régimes plus favorables pour attirer des investissements, pourrait perdurer si les mécanismes communs ne sont pas strictement respectés et contrôlés <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte).

La réussite de l'harmonisation régionale des régimes fiscaux miniers passe donc par un dialogue politique approfondi, une appropriation progressive des standards par les administrations nationales, mais aussi par un soutien technique et financier adéquat, notamment via les institutions internationales et les partenaires au développement. En ce sens, la convergence des remboursements, des obligations déclaratives et des audits fiscaux pourrait s'appuyer sur l'expérience du Mali, qui a amorcé un mouvement de réforme structurelle favorable à la transparence et à la rigueur fiscale, tout en intégrant des innovations technologiques facilitant la coordination régionale <sup>3</sup> (L Godbout - J Picard) <sup>4</sup> (VivAfrik) <sup>5</sup> (Le360 Afrique).

Au-delà de l'aspect technique, ce processus d'harmonisation constituerait un levier stratégique dans la consolidation de la gouvernance économique et fiscale en Afrique de l'Ouest, au bénéfice non seulement des États membres, mais aussi des populations locales impactées par les activités minières. Dans un cadre fiscal régional mieux coordonné, la croissance économique prévisible envisagée par le FMI pour le Mali et ses voisins pourrait s'accompagner d'une gestion plus équitable et durable des ressources, renforçant ainsi la contribution du secteur minier aux politiques sociales et au développement inclusif <sup>6</sup> (Le360 Afrique). Ainsi, le renforcement des incitations à la transparence met en lumière la complémentarité nécessaire entre réformes nationales ambitieuses et harmonisation régionale pour relever les défis fiscaux complexes d'une exploitation minière moderne et responsable.

## 10 Conclusion

L'analyse des pratiques d'audit fiscal chez MORILA.SA, à la lumière des expériences souvent contrastées de ses concurrents régionaux comme Sadiola, offre plusieurs enseignements substantiels qui permettent de dégager des pistes d'amélioration et des leviers stratégiques pour renforcer tant la conformité fiscale que la gouvernance interne. Le premier constat porte sur l'importance cruciale d'une démarche intégrée et adaptée aux spécificités locales, dans laquelle MORILA.SA a manifestement accumulé des acquis précieux.

Contrairement à certaines sociétés qui externalisent majoritairement leur audit fiscal auprès de cabinets étrangers, MORILA.SA a investi dans le développement de compétences internes, ce qui s'avère doublement avantageux dans le contexte malien. Cette démarche favorise non seulement une meilleure appropriation des enjeux fiscaux liés aux particularités minières nationales, mais elle facilite également un dialogue constructif avec l'administration fiscale, réduisant la méfiance institutionnelle et les risques de redressements futurs <sup>2</sup> (S Ménard) <sup>3</sup> (UPUBU Foi). La qualité et la pertinence des contrôles fiscaux dépendent intrinsèquement de cette interaction collaborative et d'une compréhension approfondie des cadres réglementaires locaux, encore évolutifs.

Par ailleurs, l'expérience de MORILA.SA souligne la nécessité d'un système d'audit transparent et rigoureux, capable de combiner exigence méthodologique et adaptabilité institutionnelle. L'adoption d'un audit interne renforcé a permis à MORILA.SA de détecter précocement des écarts et de corriger les erreurs dans les déclarations de revenus miniers, évitant ainsi des sanctions lourdes ou des pertes fiscales substantiellement plus importantes. Cette capacité proactive illustre l'impact positif d'un contrôle fiscal intégré et ancré dans le territoire, contraire à une dépendance excessive aux audits externes étrangers, parfois perçus comme déconnectés des réalités du terrain <sup>1</sup> (G Belem) <sup>3</sup> (UPUBU Foi). En ce sens, la pratique de MORILA.SA conforte l'idée selon laquelle une autonomie accrue dans la gestion de l'audit peut consolider la fiabilité des données fiscales tout en renforçant la confiance mutuelle entre secteurs privé et public.

Cependant, les leçons tirées ne sont pas exemptes de critiques ni d'axes de progression. Les difficultés rencontrées par MORILA.SA en termes de recouvrement effectif des impôts, ainsi que les tensions persistantes avec des entités administratives ou des acteurs concurrents, révèlent encore des faiblesses dans la gouvernance fiscale et les stratégies d'optimisation légale des résultats. L'affaire, largement médiatisée, des dirigeants d'entreprises minières arrêtés pour non-paiement d'impôts a mis en lumière les enjeux éthiques et politiques sous-jacents au système fiscal malien, insistant sur la nécessité impérieuse d'améliorer la transparence et la rigueur des audits légaux <sup>4</sup> (CADTM). Ce contexte impose à MORILA.SA de renforcer ses mécanismes d'auto-surveillance et de conformité,

notamment via la digitalisation des processus et la consolidation des partenariats avec des structures de contrôle indépendantes et reconnues internationalement. Cette voie pourrait permettre d'anticiper les risques d'incivisme fiscal et d'instaurer un climat de confiance propice à un développement durable.

L'expérience de sociétés concurrentes montre également que la coordination avec les autorités locales et les collectivités territoriales demeure un enjeu stratégique. Là où certaines entreprises minières comme Morila SA ont pu progresser, d'autres peinent à établir un dialogue formel et constructif avec les collectivités, générant des conflits et une perception sociale négative des activités minières <sup>2</sup> (S Ménard). La prise en compte de ces dimensions sociales, environnantes et participatives dans les audits fiscaux émerge ainsi comme un levier essentiel pour réduire les tensions et favoriser un partage plus équitable des ressources issues de l'exploitation minière <sup>1</sup> (G Belem). Pour MORILA.SA, cela implique de systématiser l'intégration de rapports multidimensionnels alliant audit fiscal, environnemental et social afin de refléter au mieux la réalité du terrain. Une telle approche holistique pourrait améliorer non seulement la crédibilité fiscale mais également la responsabilité sociale de l'entreprise, condition sine qua non d'un développement pérenne.

Enfin, l'étude comparative invite à reconsidérer les outils normatifs déployés dans le secteur minier malien. Le passage progressif à des codes miniers plus transparents et adaptés aux enjeux actuels, comme recommandé par plusieurs rapports institutionnels, propose un cadre plus protecteur des intérêts nationaux et plus exigeant pour les entreprises en matière fiscale <sup>3</sup> (UPUBU Foi). Pour MORILA.SA, ces évolutions réglementaires représentent une opportunité historique pour consolider ses bonnes pratiques d'audit, accroître la fiabilité de ses déclarations et assumer pleinement sa part dans la construction économique nationale. À cet égard, un renforcement continu des capacités internes couplé à une participation active aux réformes permettra à MORILA.SA de s'ériger en modèle régional en matière d'audit fiscal transparent et efficace, contribuant ainsi durablement à l'amélioration des recettes publiques et au développement socio-économique du Mali.

En synthèse, les leçons tirées pour MORILA.SA convergent vers l'importance d'une stratégie combinant expertise interne renforcée, coopération institutionnelle accrue, innovation dans les systèmes de contrôle et engagement social responsable. Cette démarche équilibre pragmatisme opérationnel et exigences éthiques, essentielle pour relever les défis complexes de l'audit fiscal minier dans un contexte africain marqué par des fragilités structurelles et des attentes fortes de justice fiscale.

L'adaptabilité des meilleures pratiques d'audit fiscal dans le contexte spécifique des sociétés minières au Mali, et plus particulièrement pour MORILA.SA, constitue un facteur déterminant dans l'amélioration continue des processus de contrôle et de conformité. Cette adaptabilité ne se limite pas à une simple transposition de standards internationaux ou régionaux ; elle nécessite une relecture critique et une contextualisation fine des méthodes employées, afin qu'elles s'ajustent aux réalités institutionnelles, économiques et sociales propres au Mali. Il s'agit donc d'un exercice complexe où les enseignements tirés des concurrents régionaux permettent, in fine, de nourrir une démarche réflexive et pragmatique, intégrant à la fois les avancées normatives et les contraintes tangibles du terrain.

Dans ce cadre, la comparaison avec d'autres sociétés concurrentes comme Sadiola ou Morila SA elle-même révèle que les pratiques d'audit les plus efficaces reposent sur une capacité à conjuguer rigueur méthodologique et flexibilité organisationnelle. Par exemple, alors que l'audit reposant uniquement sur des cabinets étrangers, parfois déconnectés du contexte local, peut engendrer des difficultés d'interprétation ou de mise en œuvre des recommandations, l'investissement dans des compétences internes, comme c'est le cas pour MORILA.SA, facilite l'intégration dynamique des bonnes pratiques tout en tenant compte des spécificités législatives et bureaucratiques nationales <sup>2</sup> (S Ménard) <sup>3</sup> (UPUBU Foi). Cette internalisation des savoir-faire fiscaux s'avère ainsi un levier stratégique pour aligner plus finement les instruments d'audit aux enjeux locaux, tout en favorisant un dialogue plus direct et moins conflictuel avec l'administration fiscale.

L'expérience malienne met également en lumière la nécessité d'une adaptabilité non seulement technique mais aussi institutionnelle. Les cadres juridiques et réglementaires, historiquement marqués par des codes miniers obsolètes ou inadaptés aux réalités actuelles, évoluent progressivement sous la pression des exigences nationales et internationales en matière de transparence et de bonne gouvernance. À ce titre, comme le souligne le rapport de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives, la mise à jour des codes miniers permet de normaliser et d'harmoniser les procédures d'audit, tout en introduisant des obligations plus strictes relatives à la divulgation des informations financières et fiscales <sup>3</sup> (UPUBU Foi). L'adaptabilité consiste ici à anticiper ces

changements réglementaires, en préparant l'entreprise à intégrer rapidement les nouveaux standards, ce qui permet d'éviter les contentieux et renforce la légitimité de la société auprès des autorités et des communautés locales.

Par ailleurs, au-delà de la dimension réglementaire, les meilleures pratiques doivent s'inscrire dans une approche holistique, qui articule audit fiscal, évaluation environnementale et responsabilité sociale. Cette nécessité d'adapter les processus pour englober des dimensions multiples renforce la crédibilité globale des mécanismes de contrôle et redéfinit la fonction même de l'audit fiscal, non plus comme une contrainte exogène, mais comme un outil de pilotage intégré et multidisciplinaire. MORILA.SA illustre ce paradigme en cherchant à systématiser la production de rapports conjoints, reflétant la complexité des impacts de ses activités minières et valorisant la transparence face aux parties prenantes locales <sup>1</sup> (G Belem)<sup>2</sup> (S Ménard). Cette démarche favorise une meilleure acceptation sociale et contribue à stabiliser les conditions d'exploitation, en limitant les conflits autour des questions fiscales et environnementales.

Le contexte malien particulièrement marqué par des épisodes d'incivisme fiscal et de conflits institutionnels, tels que ceux relevés dans l'affaire publique d'arrestation de dirigeants pour non-paiement des impôts, impose enfin de relativiser toute implémentation mécanique des meilleures pratiques. Une adaptabilité justifiée s'appuie sur une vigilance accrue quant aux dimensions éthiques et politiques, ainsi que sur l'instauration de mécanismes robustes de contrôle interne et externe. Ainsi, l'utilisation d'outils de digitalisation, de vérifications croisées et de contrôles indépendants constitue une évolution nécessaire pour éviter que les audits ne restent autocentrés ou insuffisamment contraignants <sup>4</sup> (CADTM)<sup>5</sup> (Maliweb). Dans cette optique, l'adaptation des pratiques d'audit inclut la mise en place de procédures transparentes et harmonisées avec les attentes des institutions publiques, permettant d'accroître le recouvrement effectif des impôts sans générer de tensions inutiles.

Enfin, l'adaptabilité des meilleures pratiques s'évalue aussi selon la capacité à engager des partenariats et à intégrer des savoirs externes, notamment régionaux, afin de bénéficier des expériences industrielles circulant dans l'espace ouest-africain. La collaboration avec des acteurs miniers voisins contribuant à la formalisation de standards communs, dans un esprit de concurrence saine, favorise une montée en compétences partagée et un renforcement des contrôles fiscaux adaptés aux réalités des exploitations aurifères <sup>2</sup> (S Ménard)<sup>5</sup> (Financial Afrik). À travers une telle dynamique, MORILA.SA peut non seulement stabiliser sa position de leader régional mais aussi promouvoir un modèle d'audit fiscal qui conjugue efficacité économique, responsabilité sociale et exigence éthique.

En résumé, l'adaptabilité des meilleures pratiques représente un enjeu crucial pour assurer la pertinence et l'efficacité des audits fiscaux dans le secteur minier malien. Elle repose sur une conjugaison d'innovations méthodologiques, d'anticipation réglementaire, d'intégration multidimensionnelle des impacts et de renforcement des dispositifs institutionnels. Ce faisant, MORILA.SA est appelé à poursuivre une démarche évolutive qui capitalise sur ses acquis internes tout en tirant profit des retours d'expérience régionaux, en vue d'optimiser durablement son impact fiscal et social dans un environnement complexe et en perpétuel mouvement.

## **10.1 Influence de la fiscalité sur les décisions d'investissement minier**

### **10.1.1 Critères fiscaux dans l'évaluation de nouveaux gisements**

L'évaluation des nouveaux gisements miniers au Mali ne peut plus être dissociée d'une analyse rigoureuse des critères fiscaux, lesquels influencent fortement les décisions d'investissement des acteurs du secteur. Plus qu'un simple calcul financier, ces critères représentent un cadre structurant qui conditionne la viabilité économique des projets, tout en reflétant les priorités stratégiques des autorités nationales en matière de développement et de redistribution des ressources. Cette focalisation sur la fiscalité intervient en continuité avec les réflexions sur l'adaptabilité des pratiques d'audit déjà évoquées, car une évaluation appropriée des gisements implique nécessairement la prise en compte précoce des enjeux fiscaux susceptibles de modifier, en profondeur, la rentabilité projetée.

D'une part, la fiscalité minière instaure un ensemble de paramètres qui viennent directement impacter le flux de trésorerie anticipé d'un projet, en incluant les impôts sur les bénéfices, les redevances, les taxes spécifiques aux activités d'extraction, ainsi que les éventuelles clauses de stabilisation fiscale. L'intégration de ces éléments dans l'examen des nouveaux gisements permet d'évaluer le risque fiscal, tant au niveau quantitatif via l'estimation des coûts fiscaux futurs qu'au niveau qualitatif, en considérant la prévisibilité et la stabilité des régimes en vigueur. Ainsi, les investisseurs et auditeurs sont amenés à quantifier non seulement le montant des prélèvements, mais également la probabilité d'ajustements réglementaires qui pourraient intervenir en cours d'exploitation, comme cela a été observé dans plusieurs pays de la sous-région, notamment le Ghana avec la hausse des taxes minières en

2011 recommandée par le FMI <sup>1</sup> (C Mainguy)<sup>4</sup> (La Tribune). Dans ce cadre, une fiscalité réputée instable ou sujette à des différends fréquents, comme ceux rencontrés par MORILA.SA avec les autorités fiscales maliennes <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre)<sup>6</sup> (Dabafinance), pèse sur la décision d'engagement en augmentant l'incertitude et la perception du risque, ce qui peut aboutir à un refus ou à une renégociation des termes d'investissement.

D'autre part, les critères fiscaux dans l'évaluation ne se limitent pas à une analyse statique mais requièrent une approche prospective tenant compte de la progressivité des prélèvements en fonction du niveau de production et des cours des métaux précieux. Par exemple, la mise en place d'une fiscalité minière progressive, telle que recommandée dans le cadre du développement du secteur aurifère malien, cherche à équilibrer les intérêts entre l'État et les opérateurs privés, en ajustant les contributions fiscales en fonction des performances économiques réelles du gisement <sup>1</sup> (C Mainguy). Cette dynamique nécessite de modéliser des scénarios fiscaux variables permettant d'appréhender l'impact des fluctuations du prix de l'or sur la charge fiscale effective. Ce type d'analyse contribue à renforcer la robustesse des décisions d'investissement, en évitant les surprises liées à des prélèvements linéaires inadaptés aux cycles du marché.

Par ailleurs, les critères fiscaux impliquent également une évaluation des mécanismes d'incitation mis en place pour attirer les investissements étrangers tout en sauvegardant les intérêts nationaux. L'existence d'exonérations temporaires, d'enclaves fiscales ou douanières, souvent évoquées dans le secteur minier ouest-africain, pose la question délicate de l'équilibre entre compétitivité et justice fiscale <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Une appréciation fine de ces dispositifs est essentielle car elle influence les montants nets disponibles pour le financement des opérations ainsi que la capacité de l'État à mobiliser des ressources pour le développement local. En ce sens, les audits fiscaux préalables à l'exploitation permettent non seulement de confirmer la conformité des incitations appliquées, mais aussi d'identifier les risques d'abus ou d'érosion fiscale qui pourraient compromettre la pérennité du partenariat avec l'entreprise minière.

Enfin, la dimension institutionnelle propre au contexte malien oriente fortement la prise en compte de ces critères. Les différends récurrents avec des acteurs majeurs tels que Barrick Gold, qui ont conduit à des décisions de mise sous administration provisoire et à des fermetures de bureaux, illustrent la complexité des interactions entre entreprises minières et administration fiscale <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre)<sup>6</sup> (Dabafinance). Ces épisodes révèlent que l'évaluation fiscale d'un nouveau gisement ne peut faire abstraction des tensions potentielles liées aux interprétations du droit, au contrôle des prix de transfert, ou encore à la transparence dans la déclaration des revenus. Par conséquent, un audit fiscal stratégique en amont, intégrant une analyse des risques juridiques et institutionnels, apparaît comme un facteur décisif pour sécuriser l'investissement sur le long terme ainsi que pour favoriser un climat de confiance avec les autorités nationales.

En somme, les critères fiscaux dans l'évaluation de nouveaux gisements concourent à une appréhension holistique qui conjugue aspects économiques, réglementaires et institutionnels. Ce prisme fiscal induit une réflexion approfondie sur la rentabilité réelle des projets miniers, en prenant en compte l'ensemble des charges et risques susceptibles de modifier la valeur attendue. Pour MORILA.SA, cette intégration précoce des enjeux fiscaux dans l'évaluation représente un moyen d'anticiper les défis identifiés lors des audits, de renforcer la négociation avec les pouvoirs publics et d'assurer une exploitation qui respecte à la fois les intérêts de la société et ceux de l'État malien. Par conséquent, la prise en compte rigoureuse des critères fiscaux dès la phase d'évaluation des gisements constitue un levier incontournable pour la pérennité des investissements miniers dans un environnement marqué par la volatilité des marchés et la complexité des rapports institutionnels.

#### **10.1.2 Modélisation financière intégrant la fiscalité**

L'intégration de la fiscalité dans la modélisation financière des projets miniers constitue une étape incontournable pour saisir pleinement l'impact des contraintes fiscales sur la rentabilité et la décision d'investissement. Cette démarche dépasse largement la simple incorporation a posteriori des charges fiscales dans les comptes prévisionnels : elle requiert une modélisation fine et dynamique qui reflète la complexité des régimes fiscaux, leur évolution potentielle, ainsi que les interactions entre les divers prélèvements qui composent la charge fiscale globale. En ce sens, la fiscalité intervient comme une variable structurante dans les modèles financiers, influençant directement la trésorerie disponible, le rendement attendu et le coût du capital.

La modélisation financière intégrant la fiscalité commence par une identification exhaustive des éléments fiscaux applicables au projet. Ceux-ci comprennent tant les impôts classiques sur les bénéfices que les redevances minérales, la taxe sur la valeur ajoutée, les impôts spécifiques adoptés dans le cadre des conventions minières, et

les possibles prélèvements liés aux mécanismes de stabilisation ou d'ajustement. Chaque catégorie de prélèvement présente des modalités d'assiette, de taux et de périodicité propres qui doivent être traduits en flux financiers cohérents avec le calendrier d'exploitation du gisement. En particulier, l'inclusion des redevances, qui sont souvent calculées sur la production ou la valeur du métal extrait, implique de coupler la modélisation fiscale à des projections précises de la production et des prix de l'or, ce qui fait ressortir la dimension intrinsèquement stochastique de cette analyse.

Par ailleurs, le modèle financier doit intégrer la progressivité des impacts fiscaux, en lien avec les phases du projet et les variations du marché. Par exemple, une hausse des prix de l'or, telle qu'observée récemment dans la région ouest-africaine, conduit à une augmentation proportionnelle des prélèvements fiscaux, comme l'a démontré la décision récente du Ghana de relever ses taxes minières afin de capter une part accrue des revenus exceptionnels **1** (C Mainguy) **2** (La Tribune). Cette dynamique impose de concevoir des scénarios alternatifs prenant en compte différents niveaux de prix, afin d'évaluer la sensibilité du projet à la charge fiscale. En ce sens, la fiscalité n'est pas un facteur figé mais un paramètre qui fluctue en fonction des conditions économiques et réglementaires, rendant la modélisation financière un outil d'anticipation indispensable. Cela est d'autant plus pertinent dans le contexte malien où les litiges fiscaux, incarnés notamment par le différend entre MORILA.SA et les autorités fiscales, ajoutent un niveau d'incertitude supplémentaire qui doit être modélisé par des provisions ou ajustements dans les projections **5** (Business and Human Rights Centre) **6** (Dabafinance).

L'intégration des mécanismes d'incitation fiscale et des clauses contractuelles spécifiques constitue également un élément fondamental. Par exemple, les exonérations temporaires sur certains impôts ou droits dus à l'État peuvent modifier substantiellement le profil des flux de trésorerie et doivent être simulées avec précision en fonction des durées d'application et des conditions attachées. Une modélisation financière nuancée se doit donc d'inclure ces dispositions tout en évaluant les risques associés à leur éventuelle révision ou suppression, compte tenu de la propension des autorités à réévaluer les régimes fiscaux après le démarrage des opérations, comme cela a été souligné dans plusieurs analyses de la fiscalité minière malienne **3** (R du FMI No). Une telle approche garantit une meilleure gestion du risque fiscal, essentielle pour ajuster les taux d'actualisation retenus et pour informer les décisions stratégiques relatives à l'allocation des ressources et au montage des financements.

La complexité de la modélisation réside aussi dans la prise en compte des aspects institutionnels et de gouvernance fiscale. La coexistence de différends fiscaux importants et de contrôles stricts, comme ceux imposés à Barrick Gold par les représentations maliennes, illustre la nécessité d'intégrer dans le modèle des hypothèses relatives à la probabilité et à l'ampleur de redressements fiscaux, à la fermeture ou à la restriction d'activités, et à l'éventuel passage sous administration provisoire **5** (Business and Human Rights Centre) **6** (Dabafinance). Ces éléments imprévus, parfois qualifiés de risques politiques ou réglementaires, doivent faire l'objet d'une appréciation rigoureuse dans le cadre d'une modélisation probabiliste ou scénariale, afin de mesurer leur impact potentiel sur la valeur actualisée nette du projet et sur sa viabilité économique.

Enfin, le lien entre audit fiscal et modélisation financière s'avère particulièrement étroit. Les audits approfondis, réalisés par des spécialistes, fournissent les données précises et les diagnostics qui alimentent la modélisation, notamment en identifiant les zones de vulnérabilité fiscale, les éléments contestés, et les opportunités d'optimisation ou de renégociation des termes fiscaux. Ce feedback constant entre audit et modélisation renforce la capacité des investisseurs et des gestionnaires à élaborer des stratégies fiscales proactives et adaptées, permettant ainsi de limiter les impacts négatifs sur la rentabilité et de sécuriser les flux de trésorerie. Cette approche intégrée s'inscrit pleinement dans la perspective d'une gestion optimale des investissements miniers dans un environnement aussi complexe et évolutif que celui des gisements maliens.

En somme, la modélisation financière qui intègre rigoureusement la fiscalité ne peut être conçue comme une simple mécanique comptable, mais requiert une approche multidimensionnelle et prospective. Celle-ci doit conjuguer aspects techniques, économiques et institutionnels pour traduire fidèlement la réalité des contraintes et opportunités fiscales. Dans le cas spécifique de MORILA.SA, cette démarche s'impose afin de renforcer la maîtrise des risques, d'optimiser la prise de décision et d'assurer une meilleure harmonisation entre les attentes de l'entreprise et les exigences des autorités maliennes, assurant ainsi la pérennité durable des investissements dans un secteur à forte valeur stratégique.

### 10.1.3 Impact des incitations fiscales sur la rentabilité

L'impact des incitations fiscales sur la rentabilité constitue un levier essentiel d'analyse dans la compréhension profonde des choix d'investissement minier, notamment dans le contexte malien où la dynamique fiscale est à la

fois complexe et en constante évolution. Ces incitations, par leur nature variée allant des exonérations temporaires aux crédits d'impôt, en passant par les taux préférentiels ou les mécanismes de stabilisation modifient directement le profil financier des projets miniers. Il convient d'examiner en quoi ces mesures influencent non seulement les flux de trésorerie mais aussi la viabilité économique et l'attractivité du secteur pour les investisseurs.

D'une part, les incitations fiscales agissent comme des amortisseurs des coûts initiaux et des charges périodiques. Dans les premiers stades du projet, souvent caractérisés par des investissements en capital élevés et des délais avant génération de revenus, des dispositifs tels que les exonérations d'impôt sur les sociétés ou la suspension temporaire des redevances peuvent significativement améliorer la liquidité de l'entreprise et réduire la pression financière. Cette amélioration de la trésorerie permet une meilleure affectation des ressources vers l'expansion ou la diversification des opérations, renforçant ainsi la capacité à surmonter les phases critiques d'exploitation. En ce sens, les incitations fiscales modifient la répartition temporelle des charges, décalant ou atténuant leur impact sur la rentabilité immédiate, ce qui influe positivement sur les indicateurs financiers classiques comme le taux interne de rendement (TIR) ou la valeur actuelle nette (VAN).

Néanmoins, ces mesures ne sont pas neutres et doivent être appréhendées dans une perspective dynamique. Les régimes d'incitation sont souvent encadrés par des conditions strictes et limités dans le temps, exposant ainsi les entreprises à des risques d'arbitrage réglementaire et de modification normatives. Au Mali, cette incertitude est exacerbée par l'instabilité institutionnelle et les fréquents différends fiscaux illustrés dans le cas de MORILA.SA, où les autorités ont pu réviser unilatéralement certains avantages fiscaux ou engager des redressements, impactant durablement la rentabilité anticipée <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre) <sup>6</sup> (Dabafinance). Par conséquent, la modélisation financière doit intégrer des hypothèses prudentes quant à la pérennité des incitations, en adoptant une approche scénariale qui évalue les effets potentiels d'une suppression ou d'une diminution des avantages fiscaux. Cela souligne que la rentabilité dépend autant de la structure initiale de l'incitation que de la stabilité et de la crédibilité des dispositifs mis en place.

D'autre part, la nature progressive et multifacette de la fiscalité minière malienne nécessite une analyse fine des incitations en lien avec les niveaux de production et les fluctuations du prix de l'or. Lorsque le cours de l'or augmente, comme observé récemment dans la région, la hausse concomitante des redevances et des taxes peut partiellement neutraliser les bénéfices anticipés des incitations initiales, ce qui affecte la rentabilité marginale de l'exploitation <sup>1</sup> (C Mainguy) <sup>4</sup> (La Tribune). En effet, certaines incitations sont calculées sur des bases dont les seuils varient en fonction des volumes extraits ou des revenus générés, intégrant ainsi une dimension de progressivité qui modifie le rendement effectif des mesures adoptées. De ce fait, les incitations fiscales ne peuvent être perçues de manière isolée ; elles interagissent avec les profils de production, les prix du marché et les régimes de taxation adjacents, ce qui complexifie leur impact sur la rentabilité et impose un suivi rigoureux et continu.

Enfin, les incitations fiscales jouent également un rôle stratégique dans la gestion des relations entre l'État et les opérateurs miniers. Elles constituent des instruments de négociation, permettant d'attirer des investissements étrangers tout en préservant les intérêts financiers nationaux. Cependant, comme le montrent les cas malien et ceux des pays voisins d'Afrique de l'Ouest, un équilibre délicat doit être trouvé pour éviter que les incitations ne créent des enclaves fiscales, à l'origine de tensions et de conflits institutionnels <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Le différend fiscal avec Barrick Gold à MORILA.SA illustre cette tension entre attentes d'investissement et exigences de rentabilité pour l'entreprise d'une part, et volonté de souveraineté fiscale et de maximisation des recettes par l'État d'autre part <sup>5</sup> (Business and Human Rights Centre) <sup>6</sup> (Dabafinance). Ainsi, la rentabilité induite par les incitations fiscales doit être envisagée non seulement sous l'angle strictement financier, mais aussi en tenant compte du cadre politique et institutionnel dans lequel elle s'inscrit.

En somme, l'impact des incitations fiscales sur la rentabilité des projets miniers au Mali revêt une complexité multidimensionnelle. Ces dispositifs, s'ils constituent des leviers importants pour améliorer la valeur économique des projets, comportent aussi des risques inhérents liés à leur stabilité, à leur interaction avec la fiscalité progressive et aux enjeux institutionnels locaux. Pour MORILA.SA, analyser précisément ces incitations dans le cadre d'une modélisation financière intégrée et actualisée demeure indispensable afin de naviguer dans un environnement où la fiscalité ne se limite pas à un calcul statique de coûts, mais devient un véritable facteur stratégique dans la décision d'investissement.

#### 10.1.4 Analyse multicritère décisionnelle

L'analyse multicritère décisionnelle apparaît comme un outil indispensable pour appréhender la complexité des décisions d'investissement dans le secteur minier malien, notamment à travers le prisme de la fiscalité. En effet,

au-delà de la simple évaluation financière axée sur la rentabilité immédiate, les investisseurs doivent considérer simultanément une pluralité de facteurs qui interagissent de façon dynamique, souvent antagoniste, entre eux. Ces facteurs englobent non seulement les aspects économiques mais également les dimensions institutionnelles, réglementaires, sociales et environnementales, qui conditionnent l'attractivité et la viabilité à long terme d'un projet minier comme celui de MORILA.SA.

Dans ce contexte, la méthode multicritère offre une approche systémique capable de synthétiser des critères hétérogènes tels que les taux d'imposition effectifs, les incitations fiscales ponctuelles, la stabilité des règles fiscales, mais aussi les risques de différends fiscaux pour guider la prise de décision. L'expérience malienne, marquée par des épisodes conflictuels récurrents avec des opérateurs majeurs comme Barrick Gold <sup>5</sup> (**Business and Human Rights Centre**) <sup>6</sup> (**Dabafinance**), illustre l'importance de ne pas réduire l'analyse à une simple évaluation chiffrée des flux de trésorerie. En effet, l'examen exclusif des impacts financiers des incitations ou des redevances ne capte pas totalement les aléas réglementaires liés notamment à la révision unilatérale des avantages fiscaux, à la montée des redevances progressives ou aux litiges susceptibles de conduire à des sanctions lourdes, comme la mise sous administration provisoire observée chez MORILA.SA <sup>5</sup> (**Business and Human Rights Centre**).

Les modèles multicritères permettent ainsi d'intégrer formellement ces aléas en leur attribuant des poids relatifs au sein d'une matrice d'évaluation, où coexistent critères quantitatifs (par exemple, la VAN corrigée du risque fiscal) et critères qualitatifs (tels que les relations avec l'administration fiscale ou le niveau perçu de transparence dans l'application des règles). Cette démarche rend possible une hiérarchisation des options d'investissement ou d'ajustement stratégique par rapport aux scénarios fiscaux envisagés, et notamment en fonction de la probabilité d'évolution des politiques fiscales une variable tout sauf négligeable dans le contexte malien. Par exemple, si les incitations fiscales initiales favorisent la rentabilité dans une phase de démarrage, une modulation via une augmentation des redevances ou un renforcement des contrôles fiscaux peut inverser la tendance, incitant à reconsidérer la poursuite ou la modification du projet <sup>1</sup> (**C Mainguy**) <sup>4</sup> (**La Tribune**).

Outre l'aspect financier, l'analyse multicritère intègre aussi la dimension institutionnelle, un facteur incontournable dans la prise de décision minière au Mali. L'instabilité réglementaire et les différends fiscaux, que l'on a pu observer avec les entreprises étrangères implantées dans le pays, confèrent un niveau de risque supplémentaire. Une approche multicritère permet de formaliser ce risque par des critères tels que la qualité du cadre juridique, la fréquence des conflits fiscaux ou encore la capacité des acteurs à négocier des compromis viables. Ces critères renforcent ainsi la robustesse des décisions en tenant compte de la dimension politique et sociale, souvent laissée dans l'ombre des analyses purement financières mais essentielle dans un secteur aussi sensible que celui des ressources naturelles <sup>2</sup> (**B Laporte - B Laporte**) <sup>5</sup> (**Business and Human Rights Centre**). Par ailleurs, la prise en compte des fluctuations des prix de l'or et leur interaction avec la fiscalité progressive où la hausse des cours entraîne une augmentation non linéaire des prélèvements obligatoires peut être aussi formalisée au sein d'un modèle multicritère. En intégrant différents scénarios de prix et la réaction correspondante du système fiscal, les décideurs peuvent anticiper et modéliser l'impact à moyen et long terme sur la rentabilité et sur la capacité à maintenir l'investissement. Cette anticipation est cruciale pour minimiser les risques de désengagement ou de restructuration intempestive du projet, à fortiori dans un environnement réglementaire volatile <sup>1</sup> (**C Mainguy**) <sup>4</sup> (**La Tribune**).

Enfin, l'analyse multicritère offre un cadre précieux pour évaluer la cohérence entre les objectifs des différents acteurs impliqués l'État, l'entreprise minière, les communautés locales et les investisseurs étrangers. En combinant les intérêts financiers avec les attentes sociales et environnementales, il est possible de dépasser une logique strictement rentabiliste pour envisager une gestion plus intégrée et durable des projets miniers. Cette approche est d'autant plus pertinente au Mali, où le secteur minier est en tension constante entre impératifs de maximisation des recettes fiscales et exigences de stabilité et d'équité, élément central dans la restauration du dialogue entre parties prenantes comme le signale le cas récent de MORILA.SA et le contrôle accru de l'État <sup>5</sup> (**Business and Human Rights Centre**) <sup>6</sup> (**Dabafinance**).

Il apparaît donc que l'intégration de l'analyse multicritère dans l'évaluation des décisions d'investissement minier, en particulier dans le cadre d'un audit fiscal approfondi, constitue un levier méthodologique puissant. Cette approche transcende la simple vision comptable et autorise une compréhension globale des enjeux, conjuguant rationalité économique, gestion du risque et prise en compte du contexte institutionnel. Pour MORILA.SA, où la fiscalité conditionne fortement non seulement la rentabilité mais aussi la pérennité de l'exploitation, la mise en

œuvre d'une telle démarche décisionnelle est une nécessité pour optimiser la gouvernance du projet dans un environnement complexe et instable.

## 10.2 Perspectives de réformes fiscales pour le secteur minier malien

### 10.2.1 Propositions de simplification des procédures déclaratives

La simplification des procédures déclaratives dans le secteur minier malien constitue une dimension cruciale pour renforcer l'efficacité administrative et fiscale, particulièrement à la lumière des défis complexes mis en exergue par l'analyse multicritère décisionnelle. La multiplicité des critères impactant l'investissement minier au Mali, combinée à une instabilité réglementaire marquée, rend indispensable une rationalisation des formalités déclaratives, afin de réduire les coûts administratifs et les risques de contentieux. La complexité actuelle des démarches déclaratives, souvent perçue comme un frein non seulement pour les entreprises opérantes comme MORILA.SA mais également pour l'administration fiscale, reflète un système en quête d'équilibre entre rigueur fiscale et attractivité économique.

Premièrement, l'allègement et l'harmonisation des obligations déclaratives pourraient accroître la transparence et la prévisibilité des relations entre l'entreprise minière et l'administration. En effet, la multiplicité des types d'impositions incluant les taxes sur la production, les redevances à taux variables et les contributions diverses engendre une surcharge déclarative dont les modes de calcul sont parfois discutés ou interprétés de manière divergente par les parties. Une procédure simplifiée et standardisée, intégrant des formulaires unifiés et des délais clairs, limiterait les marges d'erreur et de différends, tout en facilitant le travail des services fiscaux. Ce dernier point est particulièrement pertinent au Mali où, comme souligné dans les réformes récentes, les conflits fiscaux fréquents exacerbent les tensions <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet) <sup>2</sup> (L Godbout - J Picard). Une telle réforme pourrait s'inscrire dans la continuité des ajustements fiscaux intervenus, notamment le renforcement des taxes sur la production qui vise à sécuriser les recettes mais nécessite une meilleure clarté dans l'exécution <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet) <sup>2</sup> (VivAfrik).

Deuxièmement, la dématérialisation complète des procédures déclaratives représente un levier incontournable de modernisation. Le recours à des plateformes numériques dédiées offrirait une double garantie : d'une part, une réduction significative des délais et des erreurs de saisie ; d'autre part, une traçabilité accrue des informations fiscales, favorisant un contrôle plus efficace et ciblé. Cette numérisation réduirait également les interactions directes qui peuvent engendrer des pratiques opaques et augmenter les risques de corruption ou d'arbitraire, problématiques bien documentées dans le contexte malien <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte) <sup>3</sup> (VivAfrik). Une plateforme numérique adaptée devrait intégrer des modules d'assistance automatique pour l'établissement des déclarations, renforçant ainsi la conformité des entreprises sans multiplier les contraintes.

En outre, une simplification des procédures déclaratives ne doit pas se limiter à une réduction formelle des documents à fournir mais inclure une refonte des modalités de calcul des bases imposables. La revue des grilles tarifaires et des taux, souvent progressifs et liés à l'évolution des cours des minerais, implique un système déclaratif dynamique. Par exemple, la fiscalité minière adaptée à la progression des prix de l'or doit être appuyée par une procédure qui permette une déclaration réactive, sans complexité administrative excessive, facilitant ainsi l'ajustement des redevances tout en garantissant la maîtrise de leur recouvrement <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet) <sup>2</sup> (Journal du Mali). La stabilité du cadre légal, d'ailleurs souvent remise en cause, gagnerait à être accompagnée par une réglementation précise encadrant les modalités déclaratives, afin de créer un climat propice à la confiance réciproque entre l'administration et les opérateurs miniers.

Un autre axe essentiel concerne la formation et la montée en compétence des acteurs fiscaux et des entreprises minières sur les procédures déclaratives. En effet, la complexité technique et juridique du régime fiscal minier nécessite une parfaite maîtrise des règles, évitant ainsi les déclarations erronées susceptibles de provoquer des redressements lourds ou des litiges longs. Différentes expériences internationales démontrent que la simplification accompagnée de programmes de formation ciblée améliore substantiellement les taux de conformité et diminue les conflits <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Au Mali, où les réformes récentes doivent encore s'ancrer dans la pratique quotidienne des administrations et des entreprises, renforcer ces capacités serait un complément indispensable pour que la simplification ait un impact réel.

Par ailleurs, la mise en place d'un interlocuteur fiscal unique ou d'un guichet unique dédié au secteur minier pourrait concentrer et faciliter la gestion des obligations déclaratives. Cette mesure favoriserait une coordination optimale entre les différents services concernés (fiscalité, douanes, mines), réduisant ainsi la dispersion des informations et les redondances déclaratives. La création de ce guichet unique viendrait répondre à une demande

fréquente des acteurs miniers confrontés à la lourdeur bureaucratique et permettrait d'améliorer la fluidité des échanges, tout en renforçant le pilotage de la politique fiscale minière par l'État <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte) <sup>5</sup> (VivAfrik).

Enfin, l'impact positif attendu de cette simplification s'inscrit dans une perspective plus large d'amélioration des relations entre l'administration fiscale et les entreprises minières, notamment dans le cadre d'audits fiscaux. En rendant les procédures déclaratives plus claires, mieux encadrées et accessibles, on limite la zone d'incertitude qui nourrit les contentieux. Ainsi, pour une société comme MORILA.SA, célèbre pour ses tensions passées avec l'administration, une simplification effective des déclarations pourrait contribuer à instaurer un climat de confiance propice à un dialogue constructif, réduisant le recours à des mesures coercitives parfois extrêmes comme la mise sous administration provisoire <sup>5</sup> (VivAfrik) <sup>6</sup> (Le360 Afrique). Cette évolution serait également cohérente avec l'objectif d'une croissance économique durable que le FMI souligne pour le Mali, assorti de recommandations sur la consolidation des recettes non seulement par des réformes fiscales quantitatives mais aussi par la qualité des procédures <sup>6</sup> (Le360 Afrique).

En somme, les propositions de simplification des procédures déclaratives dans le secteur minier malien ne sauraient être envisagées comme de simples ajustements techniques. Elles constituent un levier stratégique essentiel, susceptible d'impulser un cercle vertueux entre efficacité fiscale, transparence réglementaire et attractivité économique. Ce chantier, au cœur des réformes envisagées, doit s'appuyer sur une vision holistique qui intègre l'ensemble des dimensions financières, institutionnelles et technologiques du système fiscal minier. Une telle approche permettra non seulement d'améliorer la collecte des recettes, mais aussi de renforcer la stabilité et la pérennité des projets miniers majeurs, à l'image de MORILA.SA, tout en soutenant le développement socio-économique du pays.

### 10.2.2 Renforcement des incitations à la transparence fiscale

L'instauration d'incitations renforcées à la transparence fiscale dans le secteur minier malien constitue un levier fondamental pour consolider non seulement la qualité des recettes, mais également la légitimité et l'efficacité du système fiscal dans son ensemble. Cette dimension apparaît comme une suite logique des efforts entamés en matière de simplification des procédures déclaratives, car elle vise à dépasser la seule optimisation administrative pour s'attaquer aux racines des dysfonctionnements récurrents, tels que la non-conformité, l'évasion fiscale ou encore les conflits chroniques entre opérateurs et administration. La transparence fiscale, au-delà de la diffusion d'informations, engage un profond changement institutionnel et comportemental, reposant sur des règles plus strictes, des contrôles accrus et une collaboration renforcée.

L'expérience concrète du Mali, avec notamment des sociétés emblématiques comme MORILA.SA, illustre parfaitement le défi que représente la construction d'un environnement fiscal transparent et résilient. En effet, les tensions fiscales qui ont marqué certains audits révèlent des lacunes tant du côté des administrations que des entreprises, en termes d'accès à une information précise, complète et fiable. Le renforcement des incitations à la transparence passe d'abord par une obligation accrue de publication des données fiscales et des redevances versées, rendant ainsi les pratiques fiscales plus visibles aux acteurs institutionnels, aux partenaires internationaux, mais aussi aux citoyens. De telles mesures s'inscrivent dans les recommandations internationales relatives à la gouvernance minière et fiscale, qui s'appuient sur la transparence comme antidote aux risques de corruption, de fraude et de mauvaise allocation des ressources <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet) <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte).

Par ailleurs, la mise en œuvre de mécanismes incitatifs et contraignants à la déclaration sincère doit être accompagnée par une politique de sanctions rigoureuses et proportionnées, mais aussi d'avantages pour les entreprises coopératives. Par exemple, des facilités administratives, des délais supplémentaires ou encore des plafonds d'intérêts sur les redressements pourraient récompenser la bonne foi et la collaboration, favorisant ainsi un climat de confiance propice au dialogue fiscal. Ce dispositif dual incitation-pénalité est crucial dans un contexte où la concurrence entre états membres de l'UEMOA et d'autres juridictions africaines conduit parfois à des stratégies d'optimisation agressive, notamment par le biais de déclarations incomplètes ou biaisées <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet) <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Le Mali, s'il souhaite maximiser l'efficacité de ses recettes minières tout en préservant son attractivité, doit donc instituer un cadre équilibré qui valorise la transparence sans nuire à la compétitivité du secteur.

Le progrès technologique, amorcé dans la simplification déclarative, offre également une plateforme idoine pour renforcer la transparence. Des outils numériques sécurisés, combinant intelligence artificielle et blockchain, pourraient garantir non seulement la traçabilité mais aussi l'immutabilité des données transmises par les sociétés

minières. Une telle innovation faciliterait l'identification rapide des anomalies, la prévention des fraudes et assurerait la diffusion systématique des informations pertinentes entre les administrations concernées. Ce degré d'interopérabilité et de communication digitale constitue un véritable changement de paradigme dans la gestion fiscale du secteur minier, permettant d'atteindre des standards internationaux de transparence et d'efficacité, et réduisant les occasions de litiges qui entachent la réputation des entreprises comme MORILA.SA <sup>5</sup> (VivAfrik). Par ailleurs, la sensibilisation et la formation des acteurs intervenant au sein de l'administration malienne que chez les opérateurs miniers sont indispensables à la pérennisation des incitations à la transparence. Une culture fiscale fondée sur la responsabilité, la rigueur et l'éthique ne peut se développer sans un renforcement des compétences et une meilleure compréhension des enjeux. Ceci implique l'intégration de modules spécialisés sur la transparence, la lutte contre la corruption et la conformité dans les cursus de formation professionnelle mais aussi des campagnes d'information régulières à destination des entreprises. Enfin, la participation active de la société civile et des communautés locales dans le suivi de l'application des règles fiscales pourrait constituer un contrôleur externe, apportant une couche supplémentaire de vigilance et rappelant à toutes les parties l'importance de la fiscalité comme instrument de développement national <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte) <sup>6</sup> (Le360 Afrique).

En complément, les instruments juridiques et réglementaires nécessitent une mise à jour méthodique pour intégrer les exigences de transparence dans le cadre légal minier malien. Les dernières réformes fiscales et le nouveau code minier tendent à renforcer ce cadre, notamment en imposant davantage de déclarations détaillées sur les flux financiers liés aux opérations d'extraction, en élargissant les obligations de reporting et en systématisant l'audit externe indépendant <sup>4</sup> (Journal du Mali) <sup>5</sup> (VivAfrik). Toutefois, il demeure essentiel que ces règles soient non seulement bien conçues, mais également appliquées de manière cohérente et transparente, afin d'éviter les incohérences et les libres interprétations susceptibles d'alimenter les différends fiscaux. La convergence régionale en matière de normes fiscales au sein de l'UEMOA, bien que partielle, offre un horizon favorable à la standardisation des bonnes pratiques contribuant au renforcement global de la transparence <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet).

Enfin, le renforcement des incitations à la transparence financière s'intègre pleinement dans la stratégie globale de modernisation du secteur minier malien, visant à concilier performance économique, responsabilité sociale et bonne gouvernance. Pour une société minière telle que MORILA.SA, souvent au cœur des audits fiscaux complexes, la transparence accrue pourrait constituer un facteur de légitimation auprès des autorités et des citoyens, tout en limitant les risques d'instabilité juridique et fiscale. C'est également un impératif dans un contexte où le FMI souligne l'importance des réformes pour garantir la résilience économique du Mali et une croissance durable <sup>6</sup> (Le360 Afrique). Au cœur du secteur extractif, la transparence fiscale devient un instrument stratégique capable d'optimiser les recettes, d'améliorer la confiance mutuelle et de favoriser une gestion durable des richesses minières.

### 10.2.3 Harmonisation régionale des régimes fiscaux

L'harmonisation régionale des régimes fiscaux dans le secteur minier constitue une étape incontournable pour renforcer la cohérence et l'efficacité des politiques fiscales au Mali, tout en inscrivant ces réformes dans un cadre plus large au sein de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Cette nécessité découle autant des dynamiques économiques transfrontalières que des enjeux liés à la compétitivité et à la prévention des pratiques d'évitement fiscal souvent exacerbées dans un contexte par nature international. En effet, les sociétés minières comme MORILA.SA évoluent dans un environnement marqué par des flux de capitaux, de biens et de services qui transcendent les frontières nationales, rendant la coordination des régimes fiscaux impérative pour limiter les distorsions et améliorer la collecte des recettes.

L'expérience des pays de l'UEMOA révèle cependant une hétérogénéité persistante dans les dispositifs fiscaux appliqués au secteur extractif, malgré une volonté affichée de convergence. Ainsi, chaque État membre dispose d'un régime fiscal spécifique influencé par ses priorités nationales, ses capacités administratives et son degré d'ouverture économique, ce qui fait obstacle à une véritable uniformisation <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet). Par exemple, la réforme de 2012 au Mali, qui a renforcé le poids des taxes sur la production, illustre une trajectoire fiscale autonome qui, si elle répond aux impératifs économiques locaux, peut engendrer des divergences avec les régimes voisins et ouvrir la voie à des stratégies d'arbitrage entre juridictions. Cette fragmentation accentue la complexité pour les entreprises minières soumises à diverses obligations, parfois contradictoires, et fragilise la capacité des administrations à exercer un contrôle fiscal intégré à l'échelle régionale.

La mise en place d'un régime fiscal minier commun au sein de l'UEMOA, ou au moins harmonisé, soulèverait plusieurs bénéfices majeurs. Premièrement, elle réduirait les risques d'érosion de la base fiscale à travers les déplacements artificiels des bénéfices ou des activités (profit shifting) entre États membres, en uniformisant les assiettes et les taux d'imposition. Deuxièmement, elle favoriserait un environnement plus prévisible pour les investisseurs, ce qui est déterminant pour la stabilité juridique et la compétitivité du secteur. Troisièmement, elle permettrait une meilleure coordination de la gestion des redevances, des taxes et des avantages fiscaux, assurant ainsi une répartition plus juste des revenus miniers pour les populations locales et les États concernés <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet)<sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte). Ces effets seraient d'autant plus pertinents dans un contexte où les ressources minières peuvent devenir une source de rivalités économiques, voire politiques, entre pays voisins, comme on le constate parfois en Afrique de l'Ouest.

Pour autant, l'harmonisation ne saurait se limiter à une simple reproduction mécanique des dispositifs nationaux dans un format régional. Elle doit intégrer une réflexion approfondie sur les mécanismes de redistribution, la prise en compte des réalités économiques spécifiques des pays membres, ainsi que sur la flexibilité indispensable pour permettre aux États d'adapter leurs politiques fiscales face à l'évolution des marchés mondiaux des minerais <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet). Une telle démarche nécessite par conséquent la construction d'une architecture institutionnelle forte au sein de l'UEMOA, accompagnée d'outils communs de suivi, de contrôle et d'échange d'informations fiscales, à l'image des standards internationaux imposés par les initiatives telles que l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE).

L'expérience malienne démontre d'ailleurs que la simple adoption de réformes fiscales ambitieuses, comme celle de son nouveau code minier, ne garantit pas à elle seule une efficacité optimale des recouvrements. La convergence régionale, en rapprochant les standards et procédés, renforcerait la crédibilité des audits fiscaux, en limitant les distorsions et en facilitant le travail des administrations sur les questions transnationales. Pour une société minière emblématique telle que MORILA.SA, cela représenterait un cadre fiscal plus stable et équitable, réduisant les litiges liés aux différences d'interprétation ou à la double imposition, et contribuant à une meilleure gouvernance du secteur extractif <sup>4</sup> (Journal du Mali)<sup>5</sup> (VivAfrik). Par ailleurs, l'harmonisation fiscale régionale pourrait conforter la capacité des États à négocier collectivement avec les grandes entreprises multinationales, en disposant d'une position unifiée face aux enjeux fiscaux et contractuels.

Il reste néanmoins à souligner que le processus d'harmonisation régionale est jalonné de défis non négligeables. La souveraineté fiscale demeure un enjeu politique majeur pour chacun des États membres, qui craignent de perdre une marge de manœuvre considérable dans la gestion de leurs ressources naturelles <sup>1</sup> (B Laporte - A Charlet). Par ailleurs, les disparités en matière d'infrastructures, de capacités administratives et de formation des agents fiscaux compliquent la mise en œuvre harmonisée des règles, risquant d'accentuer les inégalités plutôt que de les réduire. Enfin, la concurrence fiscale « déloyale », avec des États offrant des régimes plus favorables pour attirer des investissements, pourrait perdurer si les mécanismes communs ne sont pas strictement respectés et contrôlés <sup>2</sup> (B Laporte - B Laporte).

La réussite de l'harmonisation régionale des régimes fiscaux miniers passe donc par un dialogue politique approfondi, une appropriation progressive des standards par les administrations nationales, mais aussi par un soutien technique et financier adéquat, notamment via les institutions internationales et les partenaires au développement. En ce sens, la convergence des remboursements, des obligations déclaratives et des audits fiscaux pourrait s'appuyer sur l'expérience du Mali, qui a amorcé un mouvement de réforme structurelle favorable à la transparence et à la rigueur fiscale, tout en intégrant des innovations technologiques facilitant la coordination régionale <sup>3</sup> (L Godbout - J Picard)<sup>5</sup> (VivAfrik)<sup>6</sup> (Le360 Afrique).

Au-delà de l'aspect technique, ce processus d'harmonisation constituerait un levier stratégique dans la consolidation de la gouvernance économique et fiscale en Afrique de l'Ouest, au bénéfice non seulement des États membres, mais aussi des populations locales impactées par les activités minières. Dans un cadre fiscal régional mieux coordonné, la croissance économique prévisible envisagée par le FMI pour le Mali et ses voisins pourrait s'accompagner d'une gestion plus équitable et durable des ressources, renforçant ainsi la contribution du secteur minier aux politiques sociales et au développement inclusif <sup>6</sup> (Le360 Afrique). Ainsi, le renforcement des incitations à la transparence met en lumière la complémentarité nécessaire entre réformes nationales ambitieuses et harmonisation régionale pour relever les défis fiscaux complexes d'une exploitation minière moderne et responsable.

## REFERENCES

- [1] 5P.Bongon gestion fiscale édition clef P53
- [2] ATH, Audit Financier, Edition Dunod Paris, 1983
- [3] BENOT pigé, audit et contrôle interne, Edition mémento, 2003.
- [4] Bernard GRAND, Bernard VARDALLE, « audit comptable et financier », Edition Economica, Paris 2006.
- [5] GAS ABDELHAMID, cours d'audit, présenté à l'IDEF, 2005.
- [6] J.F COSTA et A.MIKOL, vingt ans d'audit, de la récusions des comptes aux activités, 1999.
- [7] J.P.RAVALLEC, Audit social et juridique, Edition les guides Montchrestien 1986
- [8] J.RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation 7 Edition, paris 2010.
- [9] Jacques DUHEN, Michel JEMMES, Audit et Gestion fiscale de l'entreprise, ED.EFE, 1996.
- [10] M.A Coudert, Gilberte Kormrobt, Fiscalité d'entreprise, éd. DALLOZ, 1987.
- [11] M.BELAIBOUD, « pratique de l'audit », édition Berti, Alger 2005
- [12] M.SCHOLES et M WOLFSON, fiscalité et stratégie d'entreprise, Edition PUE, 1996
- [13] P.BOUGON et J.M.VALLEE, audit et gestion fiscal, édition clef Atd.
- [14] P.M.COLIN, la vérification fiscale, édition : Economica paris, 1985.
- [15] S.THIERY-DUBUISSON, L'Audit, édition la Découverte.
- [16] SARDI ANTOINE, audit et inspection bancaire, tome01 :l'audit interne, édition Afges, 1993.
- [17] Vlaminick, Histoires de la comptabilité, Edition Pragmos 1979.
- [18] Olivier HERRBACH, « le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : Approche par le central psychologique », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales-TOULOUS 1.
- [19] R.Seddik seghir « l'audit fiscal des sociétés dans le contexte marocain : Aspect méthodologique et pratique », mémoire pour l'obtention du diplôme d'expert-comptable, ASCAEM.
- [20] R.ZEROUAL, S.ENNAFAA. Mémoire de fin d'étude, « Audit fiscal, cas d'une société de distribution », ISCAE, 2010.
- [21] Y.AYACHE et R.BOURTOUCHE, « l'exercice de la mission d'audit fiscal au sein d'une entreprise : cas de la société les Grands Moulins de Sahel », mémoire de fin de cycle pour l'obtention du Master en sciences de gestion, Université de Bejaia.2016.
- [22] **Y KOUROUMA** (2019). *IMPACT DES RÉGIMES MINIERES SUR LES REVENUS FISCAUX DANS LE SECTEUR MINIER EN GUINÉE. L'APPROCHE DU MODÈLE FARI.* <https://archipel.uqam.ca/13429/1/M16230.pdf>
- [23] **B Laporte** (2022). *... d'établissement dans le secteur aurifère africain: des enclaves fiscales et douanières? Cas du Burkina Faso, du Ghana, de la Guinée, du Mali et de la Sierra ....* B Laporte. <https://uca.hal.science/hal-03794119/document>
- [24] **UPUBU Foi** (2020). *Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives.* <https://citi.org/sites/default/files/attachments/rapport-itie-mali-2018-final-signe.pdf>
- [25] **CADTM** (2025). *Mali | L'arrestation de dirigeants d'entreprises minières : récupérer les impôts impayés pour améliorer les conditions de vie de la population et non pour rembourser les dettes illégitimes.* <https://www.cadtm.org/Mali-L-arrestation-de-dirigeants-d-entreprises-minieres-recuperer-les-impots>
- [26] **B Laporte** (2022). *... d'établissement dans le secteur aurifère africain: des enclaves fiscales et douanières? Cas du Burkina Faso, du Ghana, de la Guinée, du Mali et de la Sierra ....* B Laporte. <https://uca.hal.science/hal-03794119/document>
- [27] **R du FMI No** (2015). *Fiscalité minière et pétrolière (diagnostic).* <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/view/journals/002/2015/348/002.2015.issue-348-fr.pdf>
- [28] **B Laporte** (2016). *La fiscalité minière en Afrique: un état des lieux sur le secteur de l'or dans 14 pays de 1980 à 2015.* B Laporte. <https://www.econstor.eu/handle/10419/269445>

- [29] **Deloitte** (2025). *Les 5 façons pour les responsables fiscaux de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable*. <https://www.deloitte.com/afrique/fr/services/tax/research/tax-leaders-esg-goals.html>
- [30] **La Presse** (NaN). *Dossier | Combien ça coûte vraiment, un conseiller financier ? (3 articles)*. <https://www.lapresse.ca/affaires/finances-personnelles/combien-ca-coute-vraiment-un-conseiller-financier/2026-01-04/objectif-transparence.php>
- [31] **LE MONDE DU CHIFFRE** (2025). *Palmarès de la durabilité 2025 : Les professionnels du chiffre et de l'audit défendent l'engagement RSE, malgré les vents contraires*. <https://www.lemondeduchiffre.fr/a-la-une/78979-palmares-de-la-durabilite-2025-les-professionnels-du-chiffre-et-de-l-audit-defendent-l-engagement-rse-malgre-les-vents-contraires.html>
- [32] **M Guindo** (2020). *L'évolution du système de contrôle des finances publiques au Mali*. <https://theses.hal.science/tel-03337269/>
- [33] **L Godbout** (2007). *Analyse législative et administrative des réformes fiscales au Mali*. M Vigneault. [https://depot.erudit.org/bitstream/002142dd/1/analyse\\_legislative\\_et\\_administrative\\_01.pdf](https://depot.erudit.org/bitstream/002142dd/1/analyse_legislative_et_administrative_01.pdf)
- [34] **L Godbout** (2007). *Analyse législative et administrative des réformes fiscales au Mali*. J Picard. <https://usherbrooke.scholaris.ca/items/af7e65d7-0cb3-4654-a00e-2f6f70e31ee1>
- [35] **APAnews - Agence de Presse Africaine** (2025). *Mali audit uncovers major financial irregularities*. <https://apanews.net/mali-audit-uncovers-major-financial-irregularities/>
- [36] **International Accounting Bulletin** (2025). *Dains Group acquires audit and tax firm Curo*. <https://www.internationalaccountingbulletin.com/news/dains-group-acquires-curo/>
- [37] **The Accountant Online** (2025). *India's ICAI plans to cap annual tax audits per partner*. <https://www.theaccountant-online.com/news/indias-icai-plans-to-cap/>
- [38] **G Belem** (s.d.). *Lutte contre la pauvreté et protection de l'environnement au Mali*. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstreams/ebaa61e8-b165-4cbe-a664-11cad3174f06/download#page=136>
- [39] **SDESEF LA RESPONSABILITE** (s.d.). *Maître-assistant CAMES en droit des affaires, enseignant-chercheur à la Faculté de droit privé de l'Université des sciences juridiques et politiques de Bamako*. <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5509840&publisher=FZ2990#page=367>
- [40] **G Belem** (2011). *Lutte contre la pauvreté et protection*. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=VHBV1kBh2JQC&oi=fnd&pg=PA115&dq=Audit+fiscal+MORILA.SA+organisation+interne&ots=RGyiXuo3IQ&sig=hqT-mEBgufYdBWi5zWfV5IFuU4>
- [41] **Y KOUROUMA** (2019). *IMPACT DES RÉGIMES MINIERES SUR LES REVENUS FISCAUX DANS LE SECTEUR MINIER EN GUINÉE. L'APPROCHE DU MODÈLE FARI*. <https://archipel.uqam.ca/13429/1/M16230.pdf>
- [42] **C Mainguy** (2013). *Investissements étrangers et développement: le cas du secteur de l'or au Mali*. [https://shs.cairn.info/article/MED\\_162\\_0087](https://shs.cairn.info/article/MED_162_0087)
- [43] **A Diawara** (2022). *Les recettes du secteur minier comme source de financement de la Couverture Sanitaire Universelle au Mali*. [https://www.miselimali.org/images/LES\\_RECETTES\\_DU\\_SECTEUR\\_MINIER\\_COMME\\_SOURCE\\_DE\\_FINANCEMENT\\_DE\\_LA\\_CSU\\_AU\\_MALI.pdf](https://www.miselimali.org/images/LES_RECETTES_DU_SECTEUR_MINIER_COMME_SOURCE_DE_FINANCEMENT_DE_LA_CSU_AU_MALI.pdf)
- [44] **Jeune Afrique** (2025). *L'état-major d'Assimi Goïta pour imposer son souverainisme minier au Mali*. <https://www.jeuneafrique.com/1697078/economie-entreprises/letat-major-dassimi-goita-pour-imposer-son-souverainisme-minier-au-mali/>
- [45] **Financial Afrik** (2013). *Spécial présidentielle Mali: O comme Or*. <https://www.financialafrik.com/2013/07/16/special-presidentielle-mali-o-comme-or/>
- [46] **Linfodrome** (2025). *Souveraineté dans le secteur minier : Comment Assimi Goïta mène-t-il sa galerie ?*. <https://www.linfodrome.com/economie/110893-souverainete-dans-le-secteur-minier-comment-assimi-goita-mene-t-il-sa-galerie>

- [47] **B Laporte** (2022). ... *d'établissement dans le secteur aurifère africain: des enclaves fiscales et douanières? Cas du Burkina Faso, du Ghana, de la Guinée, du Mali et de la Sierra ...*. B Laporte. <https://uca.hal.science/hal-03794119/document>
- [48] **N Traoré** (2022). «*L'or ne brille pas pour tous les Maliens*»: gouvernance et politique minières au prisme du débat public et des mouvements de contestation. <https://muse.jhu.edu/pub/3/article/908469/summary>
- [49] **B Laporte** (2022). ... *de la fiscalité aurifère en Afrique de l'Ouest. Cas du Burkina Faso, Mali, Guinée, Ghana, Sierra Leone-Cas du Burkina Faso, Mali, Guinée, Ghana, Sierra Leone*. B Laporte. <https://uca.hal.science/hal-03794228/>
- [50] **Business and Human Rights Centre** (2025). *Mali : Suite à un différend fiscal, les autorités mettent sous administration provisoire la mine d'or de Barrick*. <https://www.business-humanrights.org/fr/derni%C3%A8res-actualit%C3%A9s/mali-suite-%C3%A0-un-diff%C3%A9rend-fiscal-les-autorit%C3%A9s-mettent-sous-administration-provisoire-la-mine-dor-de-barrick-gold/>
- [51] **TRT Afrika** (2025). *Un juge malien devrait ordonner la réouverture de la mine de Barrick, sous nouvelle direction*. <https://www.trtafrika.com/francais/article/d7bf6022a227>
- [52] **CADTM** (2025). *Mali | L'arrestation de dirigeants d'entreprises minières : récupérer les impôts impayés pour améliorer les conditions de vie de la population et non pour rembourser les dettes illégitimes*. <https://www.cadtm.org/Mali-L-arrestation-de-dirigeants-d-entreprises-minieres-recuperer-les-impots>.