



---

## **Optimisation du processus de traitement des dossiers de pension des fonctionnaires au Mali: analyse descriptive du fonctionnement de la Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS)**

**Boubacar SANOGO, PhD; Mohamed TRAORE, PHD; Awa GOÏTA, Doctorante**  
Enseignant-Chercheur à l'Université de Ségou, Mali; Enseignant-Chercheur à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion; Agent à la Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS)

---

### **RESUME**

La gestion efficace des systèmes de retraite constitue un enjeu important pour les administrations publiques, particulièrement dans les pays en développement où les contraintes organisationnelles et technologiques peuvent ralentir les procédures administratives. Cet article analyse le processus de traitement des dossiers de pension des fonctionnaires au Mali à travers le cas de la Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS). L'étude vise à identifier les principaux dysfonctionnements du circuit administratif et à proposer des pistes d'amélioration organisationnelle et technologique.

La recherche adopte une approche descriptive reposant sur une méthodologie mixte. Elle combine l'analyse documentaire, l'observation des procédures administratives, des entretiens semi-directifs avec les agents de la CMSS et une enquête par questionnaire auprès des retraités bénéficiaires. L'échantillon comprend 18 agents impliqués dans le traitement des dossiers et 43 retraités ou assurés ayant engagé une procédure de pension.

Les résultats mettent en évidence plusieurs contraintes structurelles, notamment la prédominance des procédures manuelles, la circulation physique des dossiers entre services, l'absence d'un système numérique intégré et des difficultés de coordination interservices. L'étude révèle que 70 % des usagers jugent les délais de traitement excessifs et que 72 % déclarent rencontrer des difficultés pour suivre l'évolution de leur dossier. Les causes principales concernent les dossiers incomplets, les lenteurs administratives et l'insuffisance d'outils numériques de suivi.

L'étude souligne que l'amélioration du processus nécessite la mise en place d'une plateforme numérique intégrée, le renforcement de la coordination entre services et une meilleure information des usagers. Ces réformes pourraient réduire les délais de traitement, améliorer la transparence administrative et renforcer la qualité du service public offert aux pensionnés.

**Mots clés :** pension de retraite; digitalisation administrative; optimisation des processus; administration publique; CMSS; Mali.

## ABSTRACT

The efficient management of pension systems represents a significant challenge for public administrations, particularly in developing countries where organizational and technological constraints may slow down administrative procedures. This article examines the process of handling civil servants' pension files in Mali through the case study of the *Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS)*. The objective of the study is to identify the main dysfunctions within the administrative processing system and to propose organizational and technological improvement strategies.

The research adopts a descriptive approach based on a mixed-methods methodology. It combines documentary analysis, observation of administrative procedures, semi-structured interviews with CMSS staff, and a questionnaire survey conducted among retired beneficiaries. The sample consists of 18 staff members involved in the processing of pension files and 43 retirees or insured individuals who have initiated a pension claim procedure.

The findings highlight several structural constraints affecting the processing system, including the predominance of manual procedures, the physical circulation of files between departments, the absence of an integrated digital information system, and coordination challenges between administrative units. The study further reveals that 70% of users consider the processing time to be excessively long, while 72% report difficulties in monitoring the progress of their pension files. The main causes identified include incomplete documentation, administrative delays, and the lack of adequate digital monitoring tools.

The study concludes that improving the efficiency of the pension processing system requires the implementation of an integrated digital platform, strengthened coordination among administrative services, and enhanced communication with beneficiaries. Such reforms could significantly reduce processing times, improve administrative transparency, and enhance the overall quality of public service delivery to pension beneficiaries.

**Keywords:** retirement pension ; administrative digitalization ; process optimization ; public administration ; CMSS ; Mali.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.19390706>

---

## 1. INTRODUCTION

Les systèmes de retraite jouent un rôle central dans la protection sociale en garantissant un revenu de remplacement aux travailleurs ayant cessé leur activité professionnelle. Dans de nombreux pays, la gestion administrative des pensions constitue un défi majeur en raison de la complexité des procédures, de la multiplicité des acteurs institutionnels et de l'insuffisance des systèmes d'information intégrés.

Au niveau international, plusieurs institutions telles que l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) soulignent l'importance de la modernisation des systèmes de gestion des pensions afin d'améliorer leur efficacité administrative et leur accessibilité pour les bénéficiaires. La transformation numérique des administrations publiques apparaît aujourd'hui comme un levier stratégique permettant d'accélérer le traitement des dossiers, de réduire les erreurs administratives et d'améliorer la transparence des services publics.

Dans les pays africains, les institutions de sécurité sociale font souvent face à des contraintes organisationnelles importantes liées à la gestion manuelle des dossiers, à l'insuffisance d'infrastructures numériques et à la fragmentation des circuits administratifs. Ces difficultés se traduisent fréquemment par des délais prolongés dans le traitement des dossiers de pension, affectant directement les conditions de vie des retraités.

Au Mali, la Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS) constitue l'institution chargée de la gestion des pensions des fonctionnaires civils, militaires et parlementaires. Malgré les réformes engagées ces dernières années, le traitement des dossiers de pension reste marqué par plusieurs défis organisationnels et technologiques qui peuvent ralentir les procédures administratives.

Dans ce contexte, la question centrale de cette recherche est la suivante :

**Comment optimiser le processus de traitement des dossiers de pension à la CMSS afin d'améliorer l'efficacité administrative et la qualité du service rendu aux assurés ?**

### 1.1. Objectifs

Pour répondre à cette question, cette étude poursuit trois objectifs principaux :

1. analyser le fonctionnement actuel du processus de traitement des dossiers de pension ;
2. identifier les principaux facteurs de retard dans le traitement des dossiers ;
3. proposer des solutions organisationnelles et technologiques permettant d'améliorer l'efficacité du système.

## 1.2. Hypothèses

Trois hypothèses complètent cette étude.

H1 : La complexité des sous-processus administratifs influence négativement le délai de traitement des dossiers de pension.

H2 : L'utilisation d'outils numériques améliore significativement l'efficacité du traitement des dossiers.

H3 : Une meilleure coordination interservices réduit les retards dans le traitement des pensions.

## 2. PRÉSENTATION DU MILIEU D'ÉTUDE

La Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS) est un établissement public national à caractère administratif créé par la loi n°10-029/AN-RM du 12 juillet 2010, en remplacement de la Caisse des Retraites du Mali. Placée sous la tutelle du Ministère du Développement Social, elle gère les régimes de pensions civiles, militaires, parlementaires et d'autres régimes confiés par l'État.<sup>1</sup> La CMSS encaisse les cotisations, concède les droits des bénéficiaires, régularise les pensions et assure le service de l'Assurance Maladie Obligatoire. Elle est dirigée par un Conseil d'Administration, une Direction Générale et un Comité de Gestion, avec des services centraux spécialisés et 9 Directions Régionales appuyées par 44 centres de paiement.<sup>2</sup> En 2025, il y a 246 agents qui prendront leur retraite à partir du 1er janvier 2026. Une commission traitera les éventuelles réclamations sur les dates de naissance jusqu'au 1er octobre 2025. Les pensions sont calculées sur la moyenne des cinq dernières années, multipliée par le taux d'annuité et le nombre d'années de service<sup>3</sup>.

### 2.1. Les régimes gérés par la CMSS et les prestations servies :

La Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS) gère plusieurs régimes destinés à assurer la protection sociale des différentes catégories d'agents. Parmi ces régimes, on distingue les régimes de pensions, qui couvrent les fonctionnaires civils, les militaires et les parlementaires. Ces régimes permettent d'assurer aux bénéficiaires un revenu de remplacement à la retraite et le cas échéant en cas d'invalidité ou de décès. En matière de santé, la CMSS assure la gestion déléguée de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO), ce qui inclut l'immatriculation des affiliés, le recouvrement des cotisations et le remboursement des prestations aux prestataires de soins conventionnés. Cette gestion vise à garantir l'accès aux soins médicaux pour les assurés et à renforcer la protection sociale au Mali. Par ailleurs, la CMSS prend également en charge les accidents de travail et les maladies professionnelles, offrant ainsi une protection

---

<sup>1</sup> La Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS) - Conférence interafricaine de la prévoyance sociale

<sup>2</sup> Cms - Registre Social Unifié - Mali et la CIPRES

<sup>3</sup> Fonction publique de l'Etat 2025: 746 nouveaux fonctionnaires font leur entrée et 246 vont à la retraite - Mali 24

spécifique aux travailleurs exposés à des risques liés à leur activité professionnelle. Les prestations servies par la CMSS sont variées voici un tableau clair et structuré :

**Tableau 1: Les principales opérations traitées par la CMSS**

Type de pension / situation	Conditions d'ouverture de droit	Pièces à fournir	Particularités / modalités de versement
<b>3.2.1. Départ à la retraite civile</b>	Limite d'âge ou $\geq 15$ ans de service + cotisations régulières + arrêté de mise à la retraite	Arrêté de mise à la retraite, certificat de présence, bulletins de solde (12 mois), RIB, demande signée, pièce d'identité, autres pièces selon cas	Pension versée dès le mois suivant la retraite si dossier complet
<b>3.2.2. Décès à la retraite (réversion)</b>	Décès du retraité ; conjoint survivant légal + enfants à charge	Acte de décès, jugement d'hérédité, preuve de mariage ou non-remariage, pièces d'identité, autres pièces	50 % de la pension du défunt ; partage entre épouses en cas de polygamie ; prise d'effet le mois suivant si demande dans les 2 ans
<b>3.2.3. Décès en activité</b>	Agent en service affilié et à jour de cotisations	Acte de décès, jugement d'hérédité, preuve de mariage, certificat de présence, pièces d'identité, RIB	Allocation unique (capital décès) + pension de réversion (50 % de la pension théorique) ; répartition selon la loi
<b>3.2.4. Pension militaire</b>	Selon cas : ancienneté, proportionnelle, réforme, invalidité	Arrêté de radiation/réforme, état signalétique, pièces médicales, bulletins de solde, RIB, demande signée	Formule : $2\% \times \text{années de service} \times \text{moyenne des 5 dernières années}$ ; prend effet à la radiation
<b>3.2.5. Pension parlementaire</b>	$\geq 2$ mandats (complète) ou 1 mandat (proportionnelle) ; cotisations versées	Décisions parlementaires, relevés de service, RIB, pièces d'identité, demande	Pension suspendue en cas de réélection réversion prioritaire au plus jeune enfant mineur Allocation unique si droits insuffisants
<b>3.2.6. Remboursement de cotisations</b>	$< 15$ ans de service ou décès sans pension	Décision de radiation, certificat de non-jouissance, relevé de cotisations, RIB, pièce d'identité	Remboursement unique, uniquement part salariale, sans droits ultérieurs
<b>3.2.7. Transfert de cotisations</b>	Service dans un autre régime avec accord de réciprocité	Relevés de carrière, preuves de cotisations, décisions administratives, demande	Périodes validées et intégrées dans les services CMSS
<b>3.2.8. Réversion au veuf</b>	Veuf légalement marié avant	Acte de décès, certificat de mariage, attestation de	Égalité homme/femme (loi 2018) ; dépendance économique souvent

	retraite/décès, non remarié	non-remariage, pièces d'identité	demandée ; priorité aux enfants mineurs pour parlementaires
<b>3.2.9. Révision, régularisation, réclamation, suspension</b>	Erreurs, omissions, évolution administrative, contestation	Demande écrite, pièces justificatives selon cas	Réclamation sous 3 mois ; prescription après 2 ans ; suspension pour condamnation, perte de nationalité ou cumul illégal
<b>3.2.10. Changement de tutelle / décès d'un tuteur</b>	Pension orphelins mineurs versée via tuteur légal	Acte de tutelle ou décision judiciaire	Suspension du paiement en cas de vacances jusqu'à nouvelle décision
<b>3.2.11. Cas particuliers (détachement, décès avant jouissance, réforme disciplinaire)</b>	Cotisations effectives pour détachement ; décès avant jouissance ; réforme disciplinaire	Décisions administratives, preuve de cotisations, actes de décès, jugements	Détachement pris en compte si cotisations versées ; réforme disciplinaire : droits limités ; décès avant jouissance → réversion ou remboursement
<b>3.2.12. Validation services stagiaires/auxiliaires</b>	Demande formelle + cotisations réglées	Justificatifs de stage, contrats temporaires, preuves de cotisations	Permet d'atteindre le seuil de 15 ans et d'améliorer le montant de pension
<b>3.2.13. Demande d'adjonction</b>	Services oubliés ou non comptabilisés	Justificatifs administratifs	Procédure jusqu'à 2 ans après retraite ; améliore durée et montant de pension
<b>3.2.14. Décès d'un parlementaire</b>	Décès d'un député en activité ou retraité	Acte de décès, jugement d'hérédité, pièces d'identité, RIB, décision de l'Assemblée	Allocation unique si droits insuffisants ; réversion prioritaire aux enfants mineurs puis conjoint survivant
<b>3.2.15. Différentiels – écarts et rectifications</b>	Erreurs, omissions, revalorisations	Demande + justificatifs	Arriérés limités à 2 ans ; garantit conformité et sécurité financière

Source : Travaux personnels basés sur des recherches sur les lois régissant la CMSS et le site officiel de la CMSS.

### 3. CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTÉRATURE

#### 3.1. Définition des concepts

Un concept est une représentation abstraite permettant de définir et de comprendre une réalité complexe. Dans ce chapitre, trois concepts clés sont mobilisés : la pension de retraite, la digitalisation et l'optimisation des processus.

### 3.2. Les concepts clés :

#### 3.2.1. Le concept de pension de retraite :

La pension de retraite désigne une allocation périodique versée aux individus pour compenser la perte de revenus liée à la cessation de leur activité professionnelle. Selon le Larousse, le terme « pension » (du latin *pension*, paiement) désigne une allocation versée dans le cadre de l'assurance vieillesse ou invalidité<sup>4</sup>. L'OCDE considère les régimes de retraite comme un élément fondamental de la protection sociale des personnes âgées, visant à fournir un revenu aux individus malgré les incertitudes démographiques et économiques<sup>5</sup>. Historiquement dans l'antiquité romaine, l'empereur Auguste institua un système de retraite pour les soldats financé par un fonds dédié (*aerarium militare*). La structuration moderne des retraites apparaît au XIX<sup>e</sup> siècle avec la loi allemande de 1889 portée par Otto von Bismarck, qui instaura un régime obligatoire d'assurance vieillesse-invalidité<sup>6</sup>. Deux grands types de systèmes de retraite coexistent :

- **Le système par répartition** : Cotisations des actifs financent directement les pensions. Ce système est appliqué au Mali (CMSS pour les fonctionnaires, INPS pour le secteur privé). Ce système permet une mutualisation des risques sociaux, mais reste vulnérable aux déséquilibres démographiques et à l'informalité du marché du travail<sup>7</sup>.
- **Système par capitalisation** : Chaque individu épargne et investit pendant sa vie active afin de constituer un capital ou une rente pour sa retraite<sup>8</sup>. Au Mali, ce système n'est pas en vigueur.

En somme face aux limites de chaque modèle, certains pays adoptent des systèmes mixtes pour diversifier les sources de financement et répartir les risques. Les pensions se déclinent en plusieurs catégories : retraite, invalidité, réversion et anticipée.

#### 3.2.2. Le concept de la digitalisation :

La digitalisation transforme la gestion des retraites en facilitant l'accès aux droits, en accélérant les procédures et en améliorant la planification grâce à l'intelligence artificielle et aux simulateurs. L'article en ligne de **Martin Marchand**, publié sur *Fleurdelage.com*, montre que la digitalisation offre de réelles opportunités aux seniors, entendus comme les retraités porteurs d'expérience et de disponibilité<sup>9</sup>.

À l'international, plusieurs expériences illustrent l'impact positif de la digitalisation sur les retraites. Au Rwanda, la Rwanda Social Security Board (RSSB) adopte une approche pleinement digitalisée via la plateforme gouvernementale IremboGov, proposant des services en ligne tels que simulateurs de pension et visualisation des contributions, dans le but de rendre les services administratifs plus

---

<sup>4</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pension/59274>

<sup>5</sup> OCDE (2021), Panorama des pensions 2021\_DEF-4\_compressed.pdf

<sup>6</sup> <https://www.xn--cfdt-retraits-mhb.fr/2-Histoire-origine-et-evolution-des-regimes-de-retraite>

<sup>7</sup> [https://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime\\_mali.html](https://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_mali.html)

<sup>8</sup> <https://www.capretraite.fr/blog/vos-droits/retraite-par-capitalisation-aucun-changement-pour-vous-si-vous-etes-deja-a-la-retraite/>

<sup>9</sup> <https://www.fleurdelage.com/a-ctu-4869-retraite-et-digitalisation-les-opportunités-pour-les-seniors-dans-leconomie-numerique.html>

accessibles à tous les Rwandais<sup>10</sup>. Au Mali, la CMSS reste partiellement digitalisé. Dans ce contexte, sous l'impulsion du Directeur Général *Ichaka Koné*, deux chantiers majeurs sont en cours avec le soutien de la Banque mondiale via le Projet PAFEEM : digitalisation des paiements (notamment pour les montants <50 000 FCFA) et informatisation des caisses centrales et régionales, couvrant plus de 4 milliards de F CFA annuels<sup>11</sup>. Cependant, même avec ces initiatives, le Mali accuse encore un certain retard. Comparativement, l'expérience rwandaise montrent que les technologies numériques améliorent significativement l'efficacité, la transparence et l'accessibilité des services, offrant ainsi un modèle inspirant pour accélérer la transformation de la CMSS et consolider l'optimisation des processus administratifs.

### **3.2.3. Le concept d'optimisation des processus :**

L'optimisation des processus vise à améliorer l'efficacité, la qualité et la performance des activités d'une organisation. Ses objectifs sont multiples notamment réduire les coûts, limiter les erreurs, accélérer les tâches et permettre aux équipes de se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée. L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) renforce cette dynamique. L'IA facilite également la gestion des risques, le respect des normes réglementaires et la prise de décision stratégique, tout en offrant des services personnalisés<sup>12</sup>. À l'échelle internationale, plusieurs pays ont réformé leurs systèmes pour optimiser leurs processus de retraite. Le Canada constitue un exemple avancé à travers le portail Mon dossier Service Canada offre un accès sécurisé aux services liés au Régime de pensions du Canada (RPC). Le Calculateur canadien de revenu de retraite estime les différentes sources de revenus pour une planification personnalisée.<sup>13</sup>

En comparaison, la CMSS au Mali demeure marquée par des procédures largement manuelles et une faible coordination entre services. Contrairement au Canada, où l'automatisation est complète. L'optimisation des processus apparaît donc comme une nécessité stratégique.

### **3.2.4. Liens entre les concepts :**

La digitalisation et l'optimisation des processus sont deux dynamiques étroitement liées. La première fournit les outils technologiques pour automatiser, sécuriser et simplifier les opérations, tandis que la seconde vise à accroître l'efficacité, la rapidité et la cohérence des activités internes. Dans le cas de la CMSS, où le traitement des dossiers reste encore largement manuel, cette complémentarité entre digitalisation et optimisation est particulièrement pertinente. L'usage d'outils numériques (dossiers scannés, indexation, contrôles automatiques) favoriserait la traçabilité, limiterait les erreurs et accélérerait le traitement. L'expérience internationale confirme cette synergie. En Tunisie, par exemple, la CNRPS a simplifié les démarches administratives en supprimant certains documents papier

---

<sup>10</sup> <https://www.rssb.rw/> et <https://irembo.gov.rw/>

<sup>11</sup> <https://leconomistedumali.com/mali-a-la-cmss-le-dg-ichaka-kone-veut-accelerer-la-digitalisation-des-paiements-et-automatiser-les-caisses/>

<sup>12</sup> <https://www.demarretonaventure.com/automatisation-ia/automatisation-ia-assurance-retraite/?pdf=29062>

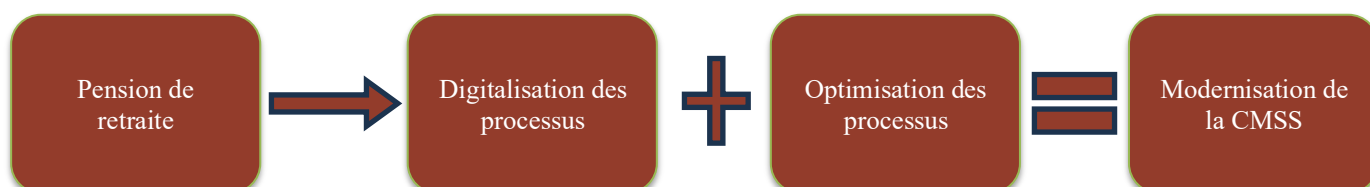
<sup>13</sup> <https://www.canada.ca/en/services/benefits/publicpensions/cpp/html>

(attestation de non-affiliation, extrait de naissance). Grâce au système électronique Al Madanya, les données des affiliés sont mises à jour en continu, ce qui réduit à la fois les délais de traitement et les déplacements des usagers<sup>14</sup>.

### 3.3. Cadre théorique de référence :

Dans le cadre de l'optimisation des processus administratifs et de la modernisation des services publics, les travaux de Davenport (1993) et Hood (1991) offrent des références théoriques complémentaires. Davenport souligne que les organisations peuvent améliorer significativement leurs performances en repensant leurs processus de travail et en utilisant les technologies de l'information comme levier de transformation. Il distingue l'amélioration continue, basée sur de petits ajustements, de la réingénierie, qui implique des changements radicaux de bout en bout, et propose une méthodologie structurée : identifier les processus critiques, analyser l'existant, concevoir un processus futur, le mettre en œuvre avec l'appui des technologies, puis mesurer les résultats<sup>15</sup>. Cette approche est particulièrement pertinente pour la CMSS, où le traitement manuel des dossiers de pension engendre des retards et des inefficacités. Parallèlement, Hood (1991) introduit le concept de New Public Management (NPM), qui met l'accent sur la performance, l'efficacité, la responsabilisation, la décentralisation et l'orientation client dans le secteur public<sup>16</sup>. Les doctrines du NPM fournissent un cadre pour comprendre pourquoi des réformes telles que la digitalisation du traitement des pensions à la CMSS sont nécessaires afin d'améliorer la qualité du service, de réduire les délais et de renforcer la transparence et la fiabilité des opérations.

**Schéma 1 : Synthèse conceptuelle**



**Source :** Travaux personnels à travers des recherches personnelles

## 4. METHODOLOGIE

Cette recherche s'inscrit dans une **démarche descriptive appliquée**, visant à analyser le fonctionnement réel du processus de traitement des dossiers de pension au sein de la CMSS.

### 4.1. Approche méthodologique

<sup>14</sup> <https://www.leconomistemaghreb.com/2020/09/03/cnrps-reduit-nombre-documents-papiers-exige-affilies/>

<sup>15</sup> Davenport, T. H. (1993). *Innovation de processus : réingénierie du travail grâce aux technologies de l'information*. Presse économique de Harvard.

<sup>16</sup> Hood, C. (1991). A public management for all Seasons ? *Public administration*, 69(1), 3-19.

L'étude repose sur une **méthodologie mixte**, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives afin de mieux comprendre les dysfonctionnements du système administratif.

Quatre techniques de collecte de données ont été mobilisées :

1. **Entretiens semi-directifs** avec les agents de la CMSS impliqués dans le traitement des pensions.
2. **Observation directe** des procédures administratives dans les services concernés.
3. **Analyse documentaire** des textes réglementaires, rapports institutionnels et procédures internes.
4. **Enquête par questionnaire** auprès des retraités bénéficiaires.

#### 4.2. Population et échantillon

La population d'étude comprend :

- les agents de la CMSS impliqués dans le traitement des dossiers de pension ;
- les retraités ayant récemment engagé une procédure de liquidation de pension.

L'échantillon est constitué de :

- **18 agents de la CMSS**, répartis dans les services suivants :
  - Direction régionale
  - Service courrier
  - Direction de la gestion des assurés
  - Direction de liquidation des pensions
  - Service informatique
- **43 retraités ou assurés** ayant déposé un dossier de pension.

#### 4.3. Méthode d'analyse des données

Les données qualitatives issues des entretiens et des observations ont été analysées à l'aide d'une **analyse thématique** avec le logiciel NVivo.

Les données quantitatives issues du questionnaire ont été traitées par **statistiques descriptives**, notamment :

- fréquences
- pourcentages

- analyse comparative des réponses.

## **5. PRESENTATION DES RESULTATS**

L'analyse qualitative de cette étude repose principalement sur deux outils méthodologiques notamment l'entretien semi-directif et l'observation. Les entretiens semi-directifs ont permis de recueillir les perceptions, expériences et pratiques des agents directement impliqués dans le traitement des dossiers de pension à la CMSS. Quant à l'observation, elle a offert une vision concrète des réalités de terrain, en complément des discours recueillis.

L'étude du fonctionnement de la direction régionale s'est appuyée sur plusieurs axes permettant d'observer les procédures. L'analyse a porté sur le circuit des dossiers, les délais, les outils utilisés, les dysfonctionnements et les attentes de modernisation, notamment la digitalisation des processus.

### **5.1. Le circuit de traitement des dossiers de pension au niveau régional :**

À la Direction Régionale de Bamako, le traitement des dossiers de pension suit un chemin relativement uniforme notamment réception au courrier, vérification sommaire par la division pension, enregistrement dans l'application « Pension » et Excel, puis transmission au Directeur régional pour envoi à la Direction Générale. Ce circuit varie légèrement selon la nature du dossier (départ à la retraite, réversion, décès, changement de banque, remboursement). En cas de pièces manquantes, les dossiers repartent chez l'utilisateur, ce qui allonge le processus. Enfin, une fois la liquidation effectuée au niveau central, la DR assure un contrôle physique du pensionné et la remise de la notification.

### **5.2. Délais et lenteurs de traitement :**

Officiellement, un dossier complet devrait être traité en 45 jours maximum.

À la Direction Régionale de Bamako, le traitement des dossiers de pension repose sur des pratiques empiriques plutôt que sur des normes strictes. Les délais varient selon le type de dossier et la charge de travail notamment un départ à la retraite peut être traité en un mois, tandis qu'une réversion liée à un décès peut durer de 3 à 6 mois, voire plus pour les cas complexes. Le suivi reste largement manuel (registres papier, fiches de suivi), sans outil numérique intégré pour automatiser les retours d'information.

### **5.3. Les outils utilisés :**

Le traitement des dossiers repose sur un système hybride combinant l'application « Pension », Excel, Word et des registres papier. Cette cohabitation permet une certaine souplesse mais crée des doublons, lenteurs et risques d'erreurs. L'application « Pension » est partiellement utilisée et son efficacité limitée par les coupures d'électricité et d'internet.

### **5.4. Dysfonctionnements et limites perçues :**

Les principaux problèmes identifiés sont notamment dossiers incomplets, lenteurs liées aux multiples vérifications, communication insuffisante entre services, surcharge de travail et retards liés aux ayants droit ou aux remboursements. Les coupures techniques et le manque de retour d'information aggravent ces difficultés.

#### 5.5. Les attentes en matière de digitalisation :

Les agents, même s'ils ne l'expriment pas directement, souhaitent une digitalisation complète en particulier l'interconnexion entre directions régionales et siège, notifications automatisées, suivi en ligne et prise de rendez-vous numérique.

#### 5.6. Synthèse générale de la direction régionale de Bamako :

La Direction Régionale de Bamako joue un rôle central comme premier point de contact pour les assurés. Le processus reste majoritairement manuel, sans interconnexion avec les autres directions, et dépend fortement des individus, ce qui entraîne des retards et des risques d'erreurs. Les agents font face à des contraintes matérielles (coupures d'électricité et d'internet, surcharge) et utilisent des outils rudimentaires (Excel, Word, registres papier). L'absence de feedback structuré limite le contrôle et l'analyse des performances. Malgré ces difficultés, les agents expriment un réel besoin de modernisation et le contrôle physique des pensionnés reste important.

Afin d'évaluer la perception et les difficultés rencontrées par les usagers dans le traitement des dossiers de pension, un questionnaire a été administré à 43 assurés de la CMSS. Les questions portaient sur le dépôt des dossiers, le suivi, les délais, la communication et la satisfaction globale.

**Tableau 2:** Dépôts des dossiers de départ à la retraite

Réponse / Type de dossier	Effectif	Pourcentage
Oui (dossier classique de départ à la retraite)	23	53 %
Pension de réversion (activité / retraite / décès)	5	12 %
Validation de services auxiliaires	3	7 %
Autres (ex. : reçu)	1	2 %
Non	6	14 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : Travaux personnels à travers les questionnaires

Les résultats montrent que 53 % des répondants ont déposé un dossier classique de départ à la retraite. Les pensions de réversion représentent 12 %, tandis que 7 % concernent la validation des services auxiliaires. Une faible proportion correspond à d'autres cas particuliers (2 %), alors que 14 % des répondants n'ont pas encore déposé leur dossier. Ces résultats indiquent que la majorité des assurés suivent la procédure standard, bien que certains dossiers spécifiques ou retards existent.

**Tableau 3 : L'expérience lors du dépôt.**

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Accueil et orientation	14	33 %
Complétude du dossier / documents manquants	11	26 %
Délais / temps d'attente	6	14 %
Problèmes spécifiques / cas particuliers	8	19 %
Satisfaction générale / absence de problème	4	9 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : Travaux personnels à travers les questionnaires

Les résultats indiquent que 33 % des répondants évoquent l'accueil et l'orientation lors du dépôt du dossier, souvent jugés corrects mais parfois peu explicatifs. Par ailleurs, 26 % signalent des dossiers incomplets ou des documents manquants, ce qui entraîne des retards. Les délais d'attente concernent 14 % des répondants, tandis que 19 % mentionnent des situations particulières liées à certains types de dossiers. Enfin, 9 % déclarent une expérience satisfaisante sans difficulté.

**Tableau 4 : Difficulté liée à l'avancement de votre dossier à la CMSS**

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	31	72 %
Non	12	28 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : Travaux personnels à travers les questionnaires

Les résultats montrent que 72 % des répondants ont rencontré des difficultés pour suivre l'évolution de leur dossier, contre 28 % qui n'ont signalé aucun problème. Cette situation suggère un manque de transparence et d'outils efficaces pour le suivi des dossiers au sein de la CMSS.

**Tableau 5 : Difficulté rencontré à la CMSS**

Catégorie principale	Effectif	Pourcentage
Pièces manquantes / dossier incomplet	12	27 %
Manque d'information / communication	8	18 %
Blocages administratifs / validations	7	16 %
Problèmes bancaires	3	7 %
Autres difficultés spécifiques	5	11 %
RAS (aucune difficulté)	9	21 %
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100 %</b>

Source : Travaux personnels à travers les questionnaires

Les principales difficultés signalées concernent les pièces manquantes ou les dossiers incomplets (27 %). Viennent ensuite le manque d'information ou de communication (18 %) et les blocages liés aux validations administratives (16 %). Les problèmes bancaires représentent 7 %, tandis que 11 % évoquent d'autres difficultés spécifiques. En revanche, 21 % des répondants déclarent n'avoir rencontré aucune difficulté.

**Tableau 6 :** *Accueil du personnel de la CMSS*

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	31	72 %
Non	12	28 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : *Travaux personnels à travers les questionnaires*

Les résultats indiquent que 72 % des répondants estiment que le personnel de la CMSS est accueillant et disponible, tandis que 28 % expriment une opinion contraire. Cela montre que l'accueil est globalement satisfaisant, même si des améliorations restent nécessaires pour certains usagers.

**Tableau 7 :** *Manque selon les usagés*

Réponse / Observation	Effectif	Pourcentage
Rien / RAS / Bien accueilli	26	60 %
Manque d'informations / explications / coordination	12	28 %
Retard ou problème lié aux documents / validation	5	12 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : *Travaux personnels à travers les questionnaires*

La majorité des répondants (60 %) déclarent n'avoir observé aucun problème particulier ou se disent satisfaits de l'accueil. Toutefois, 28 % signalent un manque d'informations ou d'explications sur les procédures, tandis que 12 % évoquent des retards liés à des documents ou à des validations administratives. Ces résultats mettent en évidence l'importance d'améliorer la communication avec les usagers.

**Tableau 8:** *Le délai de traitement des dossiers par CMSS*

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui, délai raisonnable	13	30 %
Non, délai trop long	30	70 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : *Travaux personnels à travers les questionnaires*

Les résultats montrent que 70 % des répondants jugent les délais de traitement trop longs, alors que 30 % estiment que le délai est raisonnable. Cette perception traduit des retards importants dans le traitement des dossiers et souligne la nécessité d'améliorer la rapidité et la transparence du processus.

**Tableau 9 :** Cause des délais de traitement à la CMSS

Type de raison pour le retard	Effectif	Pourcentage
Pièces manquantes ou documents incorrects	20	47 %
Retard lié à l'attente d'informations ou relances	10	23 %
Retard dû à des erreurs administratives ou bancaires	6	14 %
Retard pour raisons personnelles	3	7 %
RAS / non précisé / pension reçue rapidement	4	9 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : Travaux personnels à travers les questionnaires

La principale cause de retard évoquée par les répondants concerne les pièces manquantes ou les documents incorrects (47 %). Les retards liés à l'attente d'informations ou aux relances représentent 23 %, tandis que 14 % sont attribués à des erreurs administratives ou bancaires. Les raisons personnelles concernent 7 % des cas, et 9 % des répondants n'ont signalé aucun retard particulier.

**Tableau 10:** Les informations nécessaires sur les pièces à fournir

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	30	70 %
Non	13	30 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : Travaux personnels à travers les questionnaires

Les résultats indiquent que 70 % des répondants déclarent avoir reçu les informations nécessaires concernant les pièces à fournir, tandis que 30 % estiment ne pas avoir obtenu ces informations. Cela montre que, malgré un niveau globalement satisfaisant d'information, des insuffisances persistent pour une partie des usagers.

**Tableau 11 :** Catégorie d'information manquante

Réponse	Effectif	Pourcentage
Informations manquantes	16	37 %
RAS / Rien / Complète	27	63 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : Travaux personnels à travers les questionnaires

Les résultats montrent que 37 % des répondants indiquent un manque d'informations sur les pièces à fournir, ce qui peut entraîner des retards dans le traitement des dossiers. En revanche, 63 % estiment avoir reçu des informations complètes, traduisant un niveau globalement satisfaisant de communication.

**Tableau 12 :** *satisfaction du service global à la CMSS*

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	27	63 %
Non	16	37 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : *Travaux personnels à travers les questionnaires*

Les résultats révèlent que 63 % des répondants se déclarent satisfaits du service global de la CMSS, contre 37 % qui expriment une insatisfaction. Ces résultats montrent que, bien que la satisfaction soit majoritaire, des améliorations restent nécessaires dans certains aspects du service.

**Tableau 13:** *Domaine d'amélioration*

Amélioration proposée	Nombre de répondants	Pourcentage
Information et communication	16	37 %
Suivi des dossiers	9	21 %
Coordination avec autres services	7	16 %
Vérification des documents avant dépôt	6	14 %
Autres / RAS / satisfaction	5	12 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : *Travaux personnels à travers les questionnaires*

Les résultats indiquent que l'amélioration de l'information et de la communication constitue la principale attente des usagers (37 %). Le suivi des dossiers arrive en deuxième position (21 %), suivi de la coordination avec d'autres services (16 %) et de la vérification des documents avant le dépôt (14 %). Une minorité de 12 % se déclare satisfaite ou ne propose aucune amélioration.

**Tableau 14:** *Suggestions pour améliorer le traitement des dossiers*

Suggestion	Nombre de répondants	Pourcentage
Digitalisation / suivi en ligne / SMS	17	40 %
Meilleure information / orientation	11	26 %
Coordination avec ministères / structures	7	16 %
Accompagnement / médiation / service d'aide	5	12 %
Autres / RAS / satisfaction	3	7 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : *Travaux personnels à travers les questionnaires*

Les suggestions des usagers mettent en avant la digitalisation et le suivi en ligne des dossiers (40 %) comme principale solution pour améliorer le traitement. Une meilleure information et orientation des usagers représente 26 % des propositions, suivie de la coordination avec les ministères et structures concernées (16 %). Par ailleurs, 12 % suggèrent la mise en place d'un service d'accompagnement, tandis que 7 % n'ont formulé aucune suggestion particulière.

**Tableau 15 : Hiérarchisation des problèmes**

<b>Problème identifié</b>	<b>Fréquence observée</b>	<b>Impact sur les usagers</b>
<b>Manque de suivi des dossiers</b>	Très élevé	Fort (incertitude, pertes de temps)
<b>Délais longs et irréguliers</b>	Élevé	Fort (stress, retard dans le paiement)
<b>Pièces manquantes/incomplètes</b>	Moyen	Moyen à fort (retour au guichet, reconstitution du dossier)
<b>Information et orientation limitées</b>	Moyen	Moyen (mauvaise compréhension des démarches)

Source : *Travaux personnels à travers les questionnaires*

L'analyse met en évidence que le manque de suivi des dossiers constitue le problème le plus fréquent et le plus impactant pour les usagers, générant incertitude et perte de temps. Les délais longs et irréguliers représentent également une difficulté importante, retardant le paiement des pensions. Les pièces manquantes ou incomplètes et le manque d'information ou d'orientation apparaissent comme des problèmes de fréquence moyenne, mais pouvant entraîner des retards et une mauvaise compréhension des procédures.

### **5.7. Analyse documentaire - Interprétation des résultats :**

L'examen des textes légaux, réglementaires et institutionnels permet de mieux comprendre les fondements du régime de pension au Mali, ses forces et ses limites.

### **5.8. Cadre légal, institutionnel et régional du système de pensions :**

La Loi n°2018-053 constitue le pivot du système de pension au Mali en définissant les régimes applicables aux fonctionnaires, militaires et parlementaires, ainsi que les modalités de calcul et de réversion des pensions (Loi n°2018-053), tandis que les décrets d'application et circulaires (Décret n°2018-707/P-RM ; Circulaire CMSS) précisent les paramètres techniques et que le Décret n°2021-0768 introduit des dispositions nouvelles telles que la retraite complémentaire. Le cadre institutionnel confirme le rôle central de la CMSS, chargée de la liquidation et du paiement des pensions en liaison avec le Trésor, les ministères employeurs et l'Assemblée nationale. Au niveau régional, la CIPRES

(Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale), créée à Yaoundé en 1993 et dont le siège se trouve actuellement en Côte d'Ivoire, regroupe plusieurs pays d'Afrique francophone et coordonne l'harmonisation des régimes de sécurité sociale entre États membres, établissant des normes communes et des directives visant à uniformiser la gestion des régimes de retraite et de prévoyance sociale. Dans ce cadre, la CIPRES impose que toutes les caisses de sécurité sociale utilisent le même système pour l'enregistrement des cotisations et des pensions, assurant ainsi transparence, suivi uniforme et contrôle efficace des opérations financières, ce qui oblige la CMSS à adapter sa législation et ses pratiques internes aux standards régionaux pour garantir conformité, fiabilité des données et harmonisation avec les autres pays membres (Traité CIPRES). Les procédures internes de liquidation détaillent un circuit séquentiel en plusieurs étapes (agence → direction régionale → siège), avec enregistrement, contrôle et validation successifs (Procédure CMSS), garantissant la régularité des dossiers mais restant dépendantes de multiples validations, ce qui peut entraîner retards et blocages en cas de pièces manquantes ou d'erreurs administratives.

### **5.9. Analyse des dysfonctionnements et perspectives de modernisation :**

L'analyse met en évidence plusieurs dysfonctionnements structurels du régime de pension au Mali notamment la complexité des règles, avec des différences entre régimes civils, militaires et parlementaires, la multiplicité des acteurs impliqués, la faible coordination interinstitutionnelle et l'absence d'une base de données partagée, ce qui explique les écarts entre délais théoriques et délais réels de traitement des dossiers. La digitalisation apparaît alors comme un levier central. Une interconnexion entre la CMSS, le Trésor et les ministères employeurs permettrait de sécuriser les données, d'accélérer les traitements et de réduire les risques de fraude. Toutefois, la réussite de cette réforme suppose une gouvernance claire des données, des formations adaptées et des investissements techniques durables. Enfin, les réformes doivent concilier la soutenabilité financière et l'équité sociale, en élargissant l'assiette des cotisants, en ajustant les cotisations et en prévoyant des mécanismes complémentaires sans pénaliser les catégories les plus vulnérables. En résumé, l'interprétation de ces documents montre que, malgré un cadre juridique solide et une organisation institutionnelle claire, la pratique révèle des retards et des blocages liés à la complexité des procédures et à l'absence d'outils numériques intégrés, plaçant la digitalisation et la transparence au cœur des futures réformes.

## **6. DISCUSSION**

Les résultats de cette étude mettent en évidence plusieurs dysfonctionnements organisationnels dans le traitement des dossiers de pension à la CMSS. Les données recueillies montrent que les retards observés dans le traitement des dossiers sont principalement liés à la prédominance des procédures manuelles, à la circulation physique des dossiers entre services et à l'absence d'un système numérique intégré permettant de suivre l'évolution des dossiers en temps réel.

Ces résultats rejoignent les travaux de Davenport (1993) sur la réingénierie des processus organisationnels, qui soulignent l'importance de repenser les processus administratifs en intégrant les technologies de l'information afin d'améliorer la performance organisationnelle. De même, les principes du New Public Management (Hood, 1991) mettent l'accent sur l'amélioration de l'efficacité administrative, la responsabilisation des services publics et l'orientation vers la satisfaction des usagers.

Dans le cas de la CMSS, l'absence d'une plateforme numérique intégrée limite la fluidité de la circulation de l'information entre les différents services. Cette situation engendre des doublons administratifs, des retards dans la transmission des dossiers et une faible traçabilité des procédures.

L'étude révèle également que les usagers rencontrent des difficultés importantes dans le suivi de leurs dossiers, ce qui souligne la nécessité d'améliorer la communication institutionnelle et la transparence du processus administratif.

## 7. Discussion scientifique comparative internationale

Les résultats de cette étude mettent en évidence plusieurs dysfonctionnements dans le processus de traitement des dossiers de pension au sein de la Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS), notamment la prédominance des procédures administratives manuelles, l'absence d'un système d'information intégré et la faible coordination entre les services administratifs. Ces résultats rejoignent plusieurs travaux internationaux portant sur la modernisation des systèmes de protection sociale et la transformation numérique des administrations publiques.

Dans de nombreux pays développés, les réformes administratives inspirées du **New Public Management (NPM)** ont contribué à améliorer l'efficacité des services publics en introduisant des principes de performance, de responsabilisation et d'orientation vers les usagers. Hood (1991) souligne que ces réformes visent à améliorer l'efficacité du secteur public en adoptant des pratiques managériales inspirées du secteur privé, telles que la mesure de performance, la décentralisation et l'amélioration de la qualité du service public.

Dans le domaine de la gestion des pensions, plusieurs pays ont engagé des réformes visant à digitaliser les systèmes administratifs afin de réduire les délais de traitement et d'améliorer la transparence des procédures. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), les technologies numériques permettent d'améliorer l'accessibilité des services de sécurité sociale et de renforcer l'efficacité administrative grâce à l'automatisation des processus et à l'intégration des bases de données institutionnelles.

Par exemple, les pays européens comme l'Estonie, le Danemark ou la Finlande ont développé des systèmes de **gouvernement numérique** qui permettent aux citoyens d'accéder à leurs services sociaux en ligne, de suivre leurs droits et d'effectuer des démarches administratives sans se déplacer. Ces expériences montrent que la digitalisation des administrations publiques contribue significativement à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et à la réduction des coûts administratifs.

Dans le domaine spécifique des pensions, certaines études comparatives réalisées dans plusieurs pays européens montrent que l'intégration des systèmes d'information permet d'améliorer la gestion des dossiers et d'accélérer les procédures administratives. Par exemple, une étude sur la transformation numérique des systèmes de pension en Europe souligne que l'automatisation des processus et la centralisation des données contribuent à réduire les erreurs administratives et à améliorer la qualité du service rendu aux bénéficiaires.

De même, les travaux récents sur la digitalisation des administrations de sécurité sociale montrent que la transformation numérique permet de mieux suivre les contributions, de détecter les erreurs de paiement et de renforcer la transparence dans la gestion des prestations sociales.

Dans plusieurs pays africains, les réformes des systèmes de sécurité sociale s'inscrivent également dans cette dynamique de modernisation administrative. Cependant, la mise en œuvre de ces réformes se heurte souvent à des contraintes institutionnelles, financières et technologiques. Les études sur la réforme des administrations publiques en Afrique montrent que la modernisation des services publics nécessite non seulement l'introduction de technologies numériques, mais aussi une transformation organisationnelle et institutionnelle des administrations.

Ainsi, les résultats de cette recherche confirment les conclusions de la littérature internationale selon lesquelles l'amélioration de l'efficacité des systèmes de pension repose sur trois facteurs essentiels : la digitalisation des procédures administratives, la coordination interinstitutionnelle et la modernisation des processus organisationnels. Dans le cas de la CMSS, la mise en place d'un système numérique intégré permettant le suivi des dossiers en temps réel pourrait constituer un levier stratégique pour améliorer l'efficacité administrative et renforcer la transparence dans la gestion des pensions.

## CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'analyser le processus de traitement des dossiers de pension à la Caisse Malienne de Sécurité Sociale afin d'identifier les principaux dysfonctionnements administratifs et de proposer des solutions d'optimisation.

Les résultats montrent que le système actuel reste fortement marqué par des procédures manuelles, une coordination limitée entre les services et une digitalisation partielle des processus administratifs. Ces contraintes organisationnelles contribuent à l'allongement des délais de traitement des dossiers et à des difficultés de suivi pour les usagers.

L'étude met en évidence l'importance de la transformation numérique des processus administratifs pour améliorer l'efficacité du système. La mise en place d'une plateforme numérique intégrée, permettant l'interconnexion des différents services de la CMSS, pourrait contribuer à réduire les délais de traitement, améliorer la traçabilité des dossiers et renforcer la qualité du service public.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites, notamment la taille relativement restreinte de l'échantillon et la focalisation sur la région de Bamako. Des recherches futures pourraient élargir l'analyse à l'ensemble des directions régionales de la CMSS et mobiliser des méthodes statistiques plus avancées afin d'approfondir l'analyse des facteurs influençant l'efficacité administrative.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Davenport, T. H. (1993). *Process innovation : Reengineering work through information technology*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- [2] Frătică-Dragomir, A. M. (2023). Digital transformation of public pensions : A case study of four European countries. *International Management Conference Proceedings*, 338-345.
- [3] Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- [4] Islam, F. (2015). New public management : A dominating paradigm in public sector management. *International Journal of Research in Management*, 2(1), 25-42.
- [5] International Labour Organization. (2021). *Digital transformation of social security administration*. Geneva : ILO.
- [6] International Social Security Association. (2019). *Social security for the digital age*. Geneva : ISSA.
- [7] Kiani, A., Sabahi Garaghani, M., & Balvardi, T. (2024). Analysis of the nature of social security organization payments with a focus on preventive strategies and the experience of Germany and France. *Legal Studies in Digital Age*, 3(2), 104-116.

- [8] Larbi, G. A. (1999). The new public management approach and crisis states. *United Nations Research Institute for Social Development*.
- [9] Lee-Archer, B. (2023). Effects of digitalization on the human centricity of social security administration and services. *International Social Security Review*.
- [10] Lowe, C., Rigolini, J., Solbes Castro, L., & Bastagli, F. (2023). *Pathways toward digitalization in social protection and labor service delivery*. Washington, DC : World Bank.
- [11] Nosratabadi, S., Atobishi, T., & Hegedüs, S. (2023). Social sustainability of digital transformation : Empirical evidence from EU-27 countries. *Sustainability Research*.
- [12] OECD. (2021). *Pensions at a glance 2021*. Paris : OECD Publishing.
- [13] OECD. (2016). *Digital government strategies for transforming public services*. Paris : OECD Publishing.
- [14] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- [15] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford : Oxford University Press.
- [16] Rothstein, B. (2011). *The quality of government: Corruption, social trust and inequality in international perspective*. Chicago : University of Chicago Press.
- [17] Vyas-Doorgapersad, S. (2011). From public administration to new public management : Implications for public sector reforms. *TD Journal of Transdisciplinary Research*.
- [18] World Bank. (2020). *Digital government in Africa: Technologies for public sector transformation*. Washington, DC : World Bank.
- [19] World Bank. (2023). *Social protection and jobs discussion paper*. Washington, DC : World Bank.
- [20] International Social Security Association. (2024). *International Social Security Review*. Wiley-Blackwell.