

Analyse des forces et faiblesses des stratégies de recouvrement de cotisations des structures de sécurité sociale au Mali : Cas de l'Institut National de Prévoyance sociale (INPS).

Analysis of the strengths and weaknesses of social security contribution recovery strategies in Mali : Case of the National Social Security Institute (INPS).

Koniba COULIBALY

Enseignant- chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des Organisations (LARESMO)

Bamako, Mali.

Zein El ABIDINE

Doctorant en Sciences de Gestion

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des Organisations (LARESMO)

Bamako, Mali.

Date de soumission : 25/05/2026

Date d'acceptation : 21/07/2026

Pour citer cet article :

COULIBALY. & El ABIDINE Z. (2026) «Analyse des forces et faiblesses des stratégies de recouvrement de cotisations des structures de sécurité sociale au Mali : Cas de l'Institut National de Prévoyance sociale (INPS).», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 803 - 831

Résumé

La pérennité financière des organismes de sécurité sociale dépend largement de leur capacité à assurer un recouvrement efficace et durable des cotisations sociales. Dans les pays en développement, et particulièrement en Afrique subsaharienne, cette problématique demeure un enjeu majeur en raison de l'importance du secteur informel, de la faible culture contributive, des insuffisances institutionnelles et des contraintes organisationnelles qui limitent les performances des systèmes de protection sociale. Cette recherche vise à analyser les forces et les faiblesses de la stratégie de recouvrement des cotisations sociales mise en œuvre par l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) du Mali.

Adoptant une approche qualitative exploratoire fondée sur une étude de cas unique, la recherche s'appuie sur une analyse documentaire et sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de dix cadres et agents directement impliqués dans le processus de recouvrement. Les données collectées ont été analysées à travers une analyse thématique de contenu inspirée de la méthode de Bardin (2013), permettant d'identifier les principaux facteurs organisationnels, institutionnels, technologiques et humains influençant l'efficacité du dispositif.

Les résultats montrent que la stratégie de recouvrement de l'INPS repose sur une organisation relativement structurée caractérisée par une spécialisation des services, des procédures de contrôle établies, des mécanismes de relance administrative et une modernisation progressive des outils numériques. Ces éléments constituent les principales forces du dispositif. Toutefois, l'étude met également en évidence plusieurs faiblesses majeures, notamment la difficulté d'identification des employeurs non déclarés, la sous-déclaration des effectifs et des rémunérations, les limites du cadre juridique, les lenteurs des procédures contentieuses, l'insuffisante interconnexion des systèmes d'information et certaines contraintes liées aux compétences internes.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les travaux sur la gouvernance des organismes publics de protection sociale en montrant que la performance du recouvrement résulte de l'interaction entre les ressources organisationnelles internes et les contraintes institutionnelles de l'environnement. Sur le plan managérial, elle souligne la nécessité d'une réforme globale combinant modernisation juridique, transformation numérique, renforcement des compétences des agents, amélioration de la coordination interinstitutionnelle et développement d'une culture contributive auprès des employeurs.

Mots-clés : stratégie de recouvrement ; cotisations sociales ; sécurité sociale ; gouvernance publique ; Institut National de Prévoyance Sociale ; Mali ; performance organisationnelle ; protection sociale.

Abstract

The financial sustainability of social security institutions largely depends on their ability to ensure efficient and sustainable collection of social contributions. In developing countries, particularly in Sub-Saharan Africa, this issue remains a major challenge due to the large size of the informal sector, weak contributory culture, institutional constraints, and organizational limitations affecting social protection systems. This study aims to analyze the strengths and weaknesses of the social contribution collection strategy implemented by the National Social Security Institute (INPS) of Mali.

Using an exploratory qualitative approach based on a single case study, the research relies on documentary analysis and semi-structured interviews conducted with ten managers and employees directly involved in the contribution collection process. Data were analyzed through thematic content analysis based on Bardin's approach (2013), in order to identify organizational, institutional, technological, and human factors influencing the effectiveness of the collection system.

The findings reveal that INPS's collection strategy relies on a relatively structured organization characterized by specialized departments, established control procedures, administrative follow-up mechanisms, and gradual digital transformation. These elements represent the main strengths of the current system. However, the study also highlights several weaknesses, including difficulties in identifying undeclared employers, underreporting of employees and wages, limitations of the legal framework, delays in litigation procedures, insufficient interoperability of information systems, and some internal capacity constraints.

Theoretically, this research contributes to the literature on public social security governance by demonstrating that collection performance results from the interaction between internal organizational resources and institutional environmental constraints. From a managerial perspective, the study emphasizes the need for comprehensive reforms combining legal modernization, digital transformation, staff capacity building, inter-institutional coordination improvement, and the promotion of a stronger contributory culture among employers.

Keywords : contribution collection strategy; social security; public governance; National Social Security Institute; Mali; organizational performance; social protection; public management.

Introduction

La protection sociale constitue aujourd'hui un levier essentiel du développement économique et social, en contribuant à la réduction de la pauvreté, à la résilience des ménages face aux risques sociaux et à la promotion de la cohésion sociale. À cet égard, les institutions de sécurité sociale occupent une place stratégique dans la mise en œuvre des politiques publiques en assurant une couverture contre des risques tels que la maladie, les accidents du travail, l'invalidité, la vieillesse ou encore le décès. Toutefois, la capacité de ces institutions à remplir durablement leurs missions dépend largement de leur équilibre financier, lequel repose principalement sur l'efficacité du recouvrement des cotisations sociales.

Dans les pays en développement, et particulièrement en Afrique subsaharienne, le financement des systèmes de sécurité sociale demeure confronté à de nombreuses contraintes structurelles. L'importance du secteur informel, la faible culture contributive, les insuffisances administratives ainsi que les difficultés de contrôle limitent significativement les performances des organismes chargés du recouvrement. L'Organisation internationale du Travail (OIT, 2016) souligne d'ailleurs que la pérennité financière des régimes de sécurité sociale dépend directement de la capacité des institutions à mettre en œuvre des mécanismes de recouvrement efficaces, transparents et inclusifs. Dans ce contexte, l'amélioration des stratégies de recouvrement constitue un enjeu majeur de gouvernance publique et de soutenabilité des systèmes de protection sociale.

Au Mali, cette problématique revêt une importance particulière dans un environnement socio-économique marqué par une forte vulnérabilité des populations. Selon la Banque mondiale (2021), près de 40 % de la population vit sous le seuil de pauvreté, ce qui renforce le rôle de la sécurité sociale comme instrument de protection contre les risques économiques et sociaux. L'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS), principal organisme chargé de la gestion du régime de sécurité sociale des travailleurs du secteur formel, dépend essentiellement des cotisations sociales pour financer les prestations servies aux assurés. Dès lors, l'efficacité du recouvrement des cotisations conditionne non seulement la qualité des prestations offertes, mais également la viabilité financière de l'institution.

Malgré les efforts entrepris ces dernières années pour moderniser les procédures de recouvrement, plusieurs difficultés persistent. Les employeurs et les travailleurs présentent encore un niveau de sensibilisation insuffisant à leurs obligations contributives, tandis que certaines contraintes organisationnelles, juridiques et technologiques limitent l'efficacité des dispositifs existants. Par ailleurs, la perception des cotisations sociales comme une simple

charge financière plutôt que comme un investissement dans la protection sociale favorise les comportements d'évitement ou de non-conformité (Boubacar, 2020). À ces difficultés s'ajoutent des problèmes de coordination institutionnelle, des insuffisances dans les systèmes d'information ainsi que des textes réglementaires parfois inadaptés à l'évolution du contexte économique.

Les travaux consacrés au financement des organismes de sécurité sociale en Afrique mettent principalement l'accent sur les déterminants du recouvrement ou sur les performances financières des institutions. En revanche, peu d'études proposent une analyse approfondie des stratégies organisationnelles effectivement mises en œuvre pour assurer le recouvrement des cotisations, notamment dans le contexte malien. Plus particulièrement, les recherches portant sur les forces et les limites de la stratégie adoptée par l'INPS demeurent relativement limitées, alors même que cette institution joue un rôle central dans le financement de la protection sociale nationale. Cette insuffisance de connaissances justifie la nécessité d'une analyse approfondie des mécanismes organisationnels, administratifs et institutionnels mobilisés dans le processus de recouvrement.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui vise à analyser les forces et les faiblesses des stratégies de recouvrement des cotisations sociales mises en œuvre par l'Institut National de Prévoyance Sociale du Mali. L'étude repose sur une approche qualitative fondée sur l'analyse documentaire, des entretiens auprès des principaux acteurs impliqués dans le processus de recouvrement ainsi que l'examen des pratiques organisationnelles de l'institution.

La question centrale de cette recherche est la suivante : **quelles sont les forces et les faiblesses de la stratégie de recouvrement des cotisations mise en œuvre par l'Institut National de Prévoyance Sociale du Mali ?** Cette interrogation conduit à trois questions spécifiques : (1) quelle est la stratégie de recouvrement effectivement déployée par l'INPS ? (2) quelles sont les principales forces de cette stratégie ? et (3) quelles en sont les principales faiblesses ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations, trois propositions de recherche sont formulées. Premièrement, la stratégie de recouvrement de l'INPS reposerait sur un ensemble coordonné d'actions impliquant plusieurs sous-directions et services spécialisés. Deuxièmement, ses principales forces résideraient dans la répartition fonctionnelle des responsabilités ainsi que dans l'interconnexion des services participant au processus de recouvrement. Enfin, ses principales faiblesses seraient liées à l'existence de conflits de

compétences entre certains acteurs institutionnels et à l'obsolescence du cadre juridique régissant les activités de recouvrement.

L'objectif général de cette étude est de comprendre la stratégie de recouvrement des cotisations sociales de l'INPS en identifiant ses principales forces et ses principales faiblesses. Plus spécifiquement, il s'agit d'analyser le fonctionnement du dispositif de recouvrement, d'identifier les facteurs organisationnels favorisant son efficacité et de mettre en évidence les contraintes susceptibles d'en limiter les performances.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature relative à la gouvernance financière des organismes de sécurité sociale, en proposant une analyse organisationnelle des stratégies de recouvrement dans un contexte africain encore peu documenté. Elle apporte également un éclairage empirique sur les facteurs institutionnels influençant l'efficacité des mécanismes de financement de la protection sociale. Sur le plan managérial, les résultats permettront aux responsables de l'INPS d'identifier les leviers d'amélioration de leur stratégie de recouvrement, de renforcer l'efficacité des dispositifs existants et d'orienter les futures réformes organisationnelles et réglementaires destinées à assurer la pérennité financière de l'institution.

Le reste de l'article est structuré comme suit. La première partie présente le cadre théorique et la revue de la littérature. La deuxième décrit la méthodologie de recherche retenue. La troisième expose les résultats de l'étude, qui sont ensuite discutés à la lumière des travaux antérieurs avant la conclusion, laquelle présente les principales contributions, les implications managériales, les limites de la recherche et les perspectives de travaux futurs.

1. Cadre théorique et revue de la littérature

1.1. Les fondements conceptuels

1.1.1. La sécurité sociale et son financement

La sécurité sociale est définie comme l'ensemble des mécanismes institutionnels destinés à protéger les individus contre les conséquences économiques et sociales des risques de la vie tels que la maladie, la maternité, les accidents du travail, l'invalidité, la vieillesse ou le décès (Organisation Internationale du Travail [OIT], 2021). Elle constitue l'un des principaux instruments des politiques publiques de redistribution et de réduction des inégalités sociales.

Dans les systèmes contributifs, le financement repose essentiellement sur les cotisations sociales versées par les employeurs et les travailleurs. Ces ressources assurent le paiement des prestations sociales et garantissent la pérennité financière des organismes gestionnaires. Selon

l'Association Internationale de la Sécurité Sociale (AISS, 2022), la qualité du système de recouvrement constitue l'un des déterminants majeurs de la performance financière des institutions de sécurité sociale.

Au Mali, l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) assure la gestion du régime obligatoire de sécurité sociale des travailleurs salariés. Son équilibre financier dépend largement de la capacité de l'institution à mobiliser efficacement les cotisations dues par les employeurs.

1.1.2. Le recouvrement des cotisations sociales

Le recouvrement des cotisations désigne l'ensemble des procédures administratives, juridiques, techniques et organisationnelles permettant d'assurer la déclaration, la liquidation, la perception et, le cas échéant, le recouvrement forcé des cotisations sociales.

Selon l'OIT (2016), un système performant de recouvrement poursuit plusieurs objectifs :

- garantir des ressources financières régulières ;
- réduire les impayés ;
- améliorer le taux de conformité des employeurs ;
- sécuriser les droits sociaux des assurés.

Le processus comprend généralement plusieurs étapes : l'immatriculation des employeurs, la déclaration des salariés, le calcul des cotisations, le paiement volontaire, le contrôle, les relances, les inspections, les mises en demeure et les procédures contentieuses.

1.1.3. La stratégie de recouvrement

La stratégie de recouvrement peut être définie comme l'ensemble coordonné des politiques, procédures, ressources humaines, outils technologiques et dispositifs juridiques mobilisés afin d'assurer une perception optimale des cotisations sociales.

Elle combine généralement plusieurs dimensions :

- la prévention (information et sensibilisation) ;
- l'accompagnement des cotisants ;
- le contrôle administratif ;
- le contrôle sur place ;
- les sanctions administratives et judiciaires ;
- la digitalisation des procédures ;
- la coordination entre les services concernés.

Selon l'AISS (2022), les institutions les plus performantes privilégient aujourd'hui une stratégie équilibrée combinant accompagnement des cotisants, contrôle basé sur le risque et transformation numérique.

1.2. Fondements théoriques

L'analyse des stratégies de recouvrement des cotisations sociales peut être éclairée par plusieurs approches théoriques complémentaires.

1.2.1. La théorie des ressources et des compétences (Resource-Based View)

Développée par Wernerfelt (1984) puis approfondie par Barney (1991), la théorie des ressources considère que la performance d'une organisation dépend de la qualité de ses ressources stratégiques.

Dans le contexte du recouvrement des cotisations, les ressources stratégiques comprennent notamment :

- les compétences des agents de recouvrement ;
- les systèmes d'information ;
- les bases de données des cotisants ;
- les procédures administratives ;
- les ressources juridiques ;
- les capacités de coordination entre services.

Une stratégie de recouvrement performante suppose donc la mobilisation efficace de ces ressources afin d'améliorer le taux de recouvrement.

1.2.2. La théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2014) explique que les organisations évoluent sous l'influence des règles juridiques, des normes sociales et des attentes institutionnelles.

Dans les organismes de sécurité sociale, les pratiques de recouvrement sont fortement influencées par :

- le cadre législatif ;
- les politiques publiques ;
- les exigences gouvernementales ;
- les partenaires sociaux ;
- les juridictions compétentes.

Cette théorie permet d'expliquer pourquoi certaines insuffisances du cadre réglementaire ou certains conflits de compétences peuvent réduire l'efficacité du recouvrement.

1.2.3. La théorie de la gouvernance publique

Les travaux de Osborne (2010) et Pollitt et Bouckaert (2017) montrent que la performance des administrations publiques dépend largement de leur gouvernance.

Cette approche met l'accent sur :

- la coordination des services ;
- la transparence ;
- l'efficacité administrative ;
- la responsabilisation des acteurs ;
- la qualité des systèmes d'information.

Elle apparaît particulièrement pertinente pour analyser les interactions entre les différentes directions de l'INPS impliquées dans le recouvrement des cotisations.

1.2.4. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) constitue un outil stratégique largement utilisé pour diagnostiquer les organisations.

Dans cette recherche, elle permet :

- d'identifier les forces internes de la stratégie de recouvrement ;
- de mettre en évidence ses faiblesses organisationnelles ;
- de repérer les opportunités d'amélioration ;
- d'anticiper les menaces pesant sur la pérennité du système.

Cette approche est particulièrement adaptée à une étude qualitative portant sur l'amélioration des pratiques organisationnelles.

1.3. Revue de la littérature empirique

1.3.1. Les déterminants de la performance du recouvrement

Les recherches internationales montrent que la performance du recouvrement dépend de plusieurs catégories de facteurs.

Les facteurs organisationnels

Plusieurs auteurs soulignent l'importance :

- de la coordination entre services ;
- de la spécialisation des agents ;
- de la qualité du pilotage ;
- du contrôle interne.

Selon l'AISS (2022), les institutions les plus performantes disposent de procédures clairement définies et d'une forte coopération entre les différentes unités administratives.

Les facteurs technologiques

La transformation numérique constitue aujourd'hui un levier majeur d'amélioration du recouvrement.

Les études récentes montrent que la digitalisation permet :

- une réduction des délais de traitement ;
- une meilleure traçabilité ;

- une diminution des erreurs administratives ;
- une amélioration du suivi des débiteurs.

L'intelligence des données (data analytics) facilite également le ciblage des contrôles.

Les facteurs juridiques

La qualité du cadre réglementaire influence fortement le comportement des cotisants.

Un dispositif juridique clair permet :

- une meilleure sécurité juridique ;
- une réduction des contentieux ;
- une accélération des procédures de recouvrement.

À l'inverse, des textes anciens ou contradictoires limitent l'efficacité administrative.

Les facteurs comportementaux

La conformité des employeurs dépend également de facteurs psychologiques.

Plusieurs études montrent que la sensibilisation, la confiance envers les institutions publiques et la perception de l'utilité de la sécurité sociale influencent positivement le paiement volontaire des cotisations.

1.3.2. Les expériences africaines

Plusieurs organismes africains ont engagé des réformes visant à améliorer le recouvrement des cotisations.

Au Rwanda, la digitalisation des déclarations sociales a considérablement réduit les retards de paiement.

Au Maroc, la CNSS a développé des plateformes électroniques permettant le paiement en ligne des cotisations.

Au Sénégal, les réformes ont porté sur le renforcement du contrôle des employeurs et la simplification des procédures administratives.

En Côte d'Ivoire, l'amélioration des systèmes d'information et la professionnalisation des inspecteurs ont permis d'accroître les performances de recouvrement.

Ces expériences montrent que les meilleures performances résultent généralement de la combinaison de plusieurs leviers : modernisation numérique, amélioration de la gouvernance, renforcement du contrôle et accompagnement des cotisants.

1.3.3. Les travaux réalisés au Mali

Au Mali, les recherches consacrées au financement des organismes de sécurité sociale restent relativement limitées.

Les travaux disponibles mettent principalement en évidence :

- l'insuffisance des contrôles ;
- les difficultés liées au secteur informel ;
- le faible niveau de sensibilisation des employeurs ;
- les contraintes juridiques ;
- les difficultés organisationnelles.

Cependant, peu d'études analysent de manière approfondie la stratégie globale de recouvrement de l'INPS sous un angle organisationnel et managérial.

Cette insuffisance justifie pleinement la présente recherche.

1.4. Lacune de la littérature

La revue de littérature met en évidence plusieurs limites des travaux existants.

Premièrement, les recherches portent principalement sur les performances financières des organismes de sécurité sociale, sans analyser en profondeur les stratégies organisationnelles qui sous-tendent le recouvrement des cotisations.

Deuxièmement, les études consacrées aux institutions maliennes demeurent rares et s'intéressent peu aux interactions entre les différentes structures impliquées dans le processus de recouvrement.

Troisièmement, peu de travaux mobilisent une approche qualitative permettant d'explorer les perceptions des acteurs et les dysfonctionnements organisationnels.

La présente recherche contribue ainsi à combler cette lacune en proposant une analyse qualitative de la stratégie de recouvrement de l'INPS, fondée sur l'identification de ses forces, de ses faiblesses et des leviers susceptibles d'améliorer sa performance.

1.5. Modèle conceptuel de la recherche

À partir de la littérature, cette étude considère que la performance de la stratégie de recouvrement est influencée par quatre dimensions principales :

- **les facteurs organisationnels** (coordination des services, répartition des responsabilités, contrôle interne) ;
- **les facteurs juridiques** (cadre réglementaire, procédures contentieuses, sécurité juridique) ;
- **les facteurs technologiques** (systèmes d'information, digitalisation, interconnexion des bases de données) ;
- **les facteurs humains** (compétences des agents, sensibilisation des employeurs, culture contributive).

Ces dimensions déterminent les **forces** et les **faiblesses** de la stratégie de recouvrement de l'INPS et influencent, in fine, l'efficacité du recouvrement des cotisations, la mobilisation des ressources financières et la pérennité du système de sécurité sociale.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Positionnement méthodologique

Cette recherche adopte une **approche qualitative** de nature exploratoire et descriptive. Ce choix méthodologique se justifie par l'objectif principal de l'étude, qui consiste à comprendre en profondeur les stratégies de recouvrement des cotisations mises en œuvre par l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS), ainsi qu'à identifier les facteurs organisationnels, juridiques et opérationnels qui expliquent leurs forces et leurs faiblesses.

L'approche qualitative est particulièrement adaptée lorsqu'il s'agit d'étudier des phénomènes organisationnels complexes, d'analyser les pratiques des acteurs et de comprendre le sens qu'ils attribuent à leurs actions (Bryman, 2016 ; Creswell & Poth, 2018). Contrairement à une approche quantitative orientée vers la mesure statistique des relations entre variables, la recherche qualitative permet d'explorer les mécanismes internes des organisations, les interactions entre les acteurs et les réalités institutionnelles qui influencent les pratiques de gestion.

Dans le contexte de cette étude, l'approche qualitative apparaît pertinente dans la mesure où les stratégies de recouvrement de l'INPS relèvent de processus organisationnels faisant intervenir plusieurs directions, des procédures administratives, un cadre juridique et des pratiques professionnelles dont la compréhension nécessite une analyse approfondie.

2.2. Stratégie de recherche

La recherche repose sur une **étude de cas unique** portant sur l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) du Mali.

L'étude de cas est recommandée lorsque le chercheur souhaite analyser un phénomène contemporain dans son contexte réel (Yin, 2018). Elle permet d'appréhender la complexité des mécanismes organisationnels, de comprendre les interactions entre les différents acteurs et de produire une analyse détaillée des pratiques institutionnelles.

Le choix de l'INPS se justifie par son rôle central dans la gestion du régime de sécurité sociale des travailleurs salariés au Mali. Cette institution constitue un terrain privilégié pour analyser les stratégies de recouvrement des cotisations, dans la mesure où celles-ci représentent la principale source de financement des prestations sociales.

2.3. Population de l'étude et échantillonnage

La population cible est constituée des responsables et agents directement impliqués dans le processus de recouvrement des cotisations sociales au sein de l'INPS.

L'échantillonnage retenu est un **échantillonnage non probabiliste par choix raisonné (purposive sampling)**. Cette méthode consiste à sélectionner les participants en fonction de leur expérience, de leurs responsabilités et de leur connaissance du phénomène étudié.

Au total, **dix (10) cadres** appartenant aux différentes structures concernées par le recouvrement des cotisations ont été retenus. Leur sélection repose sur leur implication dans les activités de déclaration, de contrôle, de suivi des employeurs, de contentieux ou de gestion administrative des cotisations.

Cette taille d'échantillon est cohérente avec les recherches qualitatives exploratoires, dans lesquelles la richesse des informations recueillies prime sur la représentativité statistique.

2.4. Collecte des données

La collecte des données repose sur deux sources complémentaires.

La première est une **analyse documentaire**, portant sur les textes législatifs et réglementaires relatifs à la sécurité sociale au Mali, les rapports d'activités de l'INPS, les documents administratifs internes ainsi que la littérature scientifique nationale et internationale consacrée au financement de la protection sociale et aux stratégies de recouvrement.

La seconde source est constituée d'**entretiens individuels semi-directifs** réalisés auprès des dix participants sélectionnés.

Le recours à l'entretien semi-directif permet de recueillir des informations détaillées tout en laissant aux répondants la possibilité de développer librement leurs expériences et leurs perceptions. Un guide d'entretien structuré autour des objectifs de recherche a servi de support aux échanges.

Les principaux thèmes abordés concernent :

- l'organisation du processus de recouvrement des cotisations ;
- les rôles respectifs des différents services impliqués ;
- les forces de la stratégie actuelle ;
- les difficultés rencontrées dans le recouvrement ;
- les contraintes juridiques et organisationnelles ;
- les perspectives d'amélioration.

Avec l'accord des participants, les entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits afin de garantir la fidélité des données recueillies.

2.5. Traitement et analyse des données

Les données qualitatives ont été analysées selon la méthode de **l'analyse thématique de contenu** inspirée des travaux de Bardin (2013).

Cette méthode consiste à identifier, classer et interpréter les unités de sens présentes dans les discours des participants afin de faire émerger les principaux thèmes explicatifs.

L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes :

- transcription intégrale des entretiens ;
- lecture approfondie des verbatim ;
- codification des unités de sens ;
- regroupement des codes en catégories thématiques ;
- interprétation des résultats en lien avec les objectifs de recherche et le cadre théorique.

Les thèmes retenus correspondent aux principales dimensions de la stratégie de recouvrement : organisation interne, coordination des services, procédures administratives, cadre réglementaire, ressources humaines, systèmes d'information, difficultés opérationnelles et propositions d'amélioration.

Afin de renforcer la crédibilité des résultats, les informations issues des entretiens ont été confrontées aux données documentaires selon un principe de **triangulation des sources**.

2.6. Qualité scientifique de la recherche

Plusieurs dispositions ont été prises pour assurer la rigueur scientifique de cette étude.

La **crédibilité** des résultats repose sur la diversité des profils interrogés, la confrontation des données issues des entretiens avec les documents institutionnels et la restitution fidèle des propos des participants.

La **fiabilité** est assurée par l'utilisation d'un guide d'entretien commun à l'ensemble des répondants et par une procédure systématique de transcription et de codification des données.

La **confirmabilité** est renforcée par une démarche analytique transparente, permettant de retracer le cheminement entre les données empiriques, leur codification et les interprétations proposées.

Enfin, la **transférabilité** des résultats est favorisée par une description détaillée du contexte institutionnel de l'INPS, permettant à d'autres chercheurs d'apprécier les possibilités de généralisation analytique vers des institutions de sécurité sociale présentant des caractéristiques similaires.

2.7. Considérations éthiques

Cette recherche a été conduite dans le respect des principes éthiques applicables aux recherches en sciences de gestion.

Avant chaque entretien, les participants ont été informés des objectifs de l'étude, des modalités de collecte des données et de l'utilisation exclusivement scientifique des informations recueillies. Leur participation reposait sur un consentement libre et éclairé.

L'anonymat des répondants ainsi que la confidentialité des données ont été garantis tout au long du processus de recherche. Les verbatim présentés dans l'étude ne permettent pas d'identifier les personnes interrogées et sont utilisés uniquement à des fins d'analyse scientifique.

3. Résultats de l'étude

3.1. Présentation de l'analyse des données

Les données recueillies auprès des dix participants (trois cadres et sept agents impliqués dans le processus de recouvrement des cotisations à l'INPS) ont été soumises à une analyse thématique de contenu. Après la transcription intégrale des entretiens, un processus de codification a permis de regrouper les unités de sens en plusieurs thèmes correspondant aux objectifs de la recherche. Les répondants ont été anonymisés à l'aide des codes C1 à C10.

L'analyse fait émerger huit principaux thèmes : (1) les objectifs et l'organisation de la stratégie de recouvrement, (2) les forces de la stratégie actuelle, (3) les faiblesses du dispositif, (4) les méthodes de recouvrement utilisées, (5) le rôle de la communication, (6) l'apport des technologies numériques, (7) les contraintes juridiques et organisationnelles, et (8) les pistes d'amélioration proposées par les acteurs.

3.2. La stratégie de recouvrement des cotisations à l'INPS

Les entretiens révèlent que la stratégie de recouvrement de l'INPS repose sur une organisation coordonnée impliquant plusieurs directions et services spécialisés. Les activités s'articulent principalement autour de l'immatriculation des employeurs et des salariés, du contrôle des déclarations sociales, du suivi des cotisations, des relances administratives et des procédures contentieuses.

Les répondants soulignent que cette stratégie poursuit trois objectifs majeurs :

- assurer l'immatriculation des employeurs et des travailleurs dans les délais réglementaires ;
- garantir la couverture sociale des salariés ;
- assurer le recouvrement effectif des cotisations sociales.

Comme l'indique le répondant C1 :

« L'objectif général est d'immatriculer l'ensemble des employeurs et des salariés dans un délai de huit jours suivant le début de l'activité. »

De son côté, C2 précise :

« Les objectifs principaux sont de faire une couverture des employés, de sensibiliser les employeurs sur les avantages de la protection sociale et de les obliger à déclarer leurs employés. »

Ces résultats montrent que la stratégie de recouvrement ne se limite pas au simple encaissement des cotisations mais intègre également une dimension préventive fondée sur l'information et la sensibilisation des employeurs.

3.3. Les forces de la stratégie de recouvrement

Les entretiens mettent en évidence plusieurs forces du dispositif actuel.

Une organisation fonctionnelle des services

La première force réside dans la répartition des responsabilités entre plusieurs directions spécialisées. Les participants soulignent l'existence d'une coordination entre les services chargés de l'immatriculation, du contrôle, du recouvrement et du contentieux.

Cette organisation facilite le traitement progressif des dossiers et améliore la spécialisation des agents.

Des procédures de contrôle structurées

Les répondants indiquent que l'INPS dispose d'un dispositif de contrôle relativement structuré comprenant :

- des contrôles périodiques dans les entreprises ;
- des relances téléphoniques ;
- des avis de débit ;
- des mises en demeure ;
- des procédures judiciaires en cas de non-paiement.

Selon C4 :

« La relance et la mise en demeure sont suivies d'une procédure de recouvrement forcé si l'employeur ne paie pas. »

Une diversification des moyens de communication

L'étude révèle également que l'INPS utilise aujourd'hui plusieurs canaux de communication.

Outre les moyens traditionnels (courriers, appels téléphoniques), l'institution recourt désormais aux réseaux sociaux, aux courriers électroniques, aux SMS et aux campagnes de sensibilisation.

Cette diversification vise à améliorer l'information des employeurs et des assurés.

Une modernisation progressive des outils numériques

Les participants observent une évolution positive vers la digitalisation.

Plusieurs innovations sont mentionnées :

- consultation en ligne des comptes cotisants ;
- paiement électronique des cotisations ;
- utilisation d'Orange Money et de Moov Money ;
- amélioration du suivi des employeurs.

Ces outils permettent de réduire les délais de traitement et d'améliorer la traçabilité des opérations.

3.4. Les faiblesses de la stratégie de recouvrement

Malgré ces acquis, les entretiens font apparaître plusieurs insuffisances importantes.

Une faible maîtrise des employeurs non déclarés

L'ensemble des participants considère que le principal obstacle demeure l'existence d'un nombre élevé d'employeurs exerçant leurs activités sans déclaration auprès de l'INPS.

Comme l'affirme C2 :

« Il y a des employeurs clandestins qui ne sont pas déclarés, et l'INPS doit vraiment aller sur le terrain pour les détecter. »

Cette situation limite fortement l'assiette des cotisations sociales.

Une stratégie jugée insuffisamment proactive

Plusieurs répondants estiment que les actions de contrôle restent principalement centrées sur les employeurs déjà connus de l'INPS.

Les investigations de terrain demeurent insuffisantes pour identifier les entreprises nouvellement créées ou exerçant dans l'informel.

Des insuffisances juridiques

Les acteurs interrogés soulignent les limites du cadre réglementaire actuel.

Les textes applicables sont jugés anciens et peu adaptés aux nouvelles réalités économiques.

Les procédures judiciaires sont également perçues comme longues et peu efficaces.

Selon C3 :

« Les textes actuels ont montré leurs limites et leurs insuffisances. »

Des insuffisances organisationnelles

L'analyse met également en évidence plusieurs contraintes internes :

- faible intégration des systèmes d'information ;

- absence d'informatisation complète des procédures contentieuses ;
- manque de coordination dans certains dossiers ;
- insuffisance de formation de certains agents.

Plusieurs répondants estiment que ces difficultés ralentissent considérablement le traitement des dossiers.

3.5. Les difficultés rencontrées dans le recouvrement

Les entretiens révèlent plusieurs catégories de difficultés.

Difficultés liées aux employeurs

Les répondants mentionnent principalement :

- le refus de reconnaître les montants dus ;
- la sous-déclaration des effectifs ;
- la sous-déclaration des salaires ;
- les changements fréquents d'adresse des entreprises ;
- les fermetures d'entreprises liées à la crise économique.

Ces comportements compliquent les opérations de contrôle et réduisent les recettes de l'INPS.

Difficultés institutionnelles

Les participants évoquent également :

- les lenteurs judiciaires ;
- les difficultés de recouvrement auprès de certaines entreprises publiques ;
- les conflits de compétence entre certaines administrations ;
- les délais administratifs.

Ces contraintes diminuent l'efficacité des procédures de recouvrement.

3.6. Les technologies au service du recouvrement

Les résultats montrent que les technologies numériques occupent une place de plus en plus importante dans la stratégie de recouvrement.

Les principaux avantages identifiés sont :

- l'amélioration de la transparence ;
- la réduction des déplacements des employeurs ;
- le suivi électronique des cotisations ;
- la limitation des risques de fraude ;
- la rapidité des paiements.

Toutefois, plusieurs répondants soulignent que les différents systèmes informatiques demeurent insuffisamment interconnectés.

Cette absence d'interopérabilité limite encore les gains attendus de la digitalisation.

3.7. La relation entre l'INPS et les cotisants

Dans l'ensemble, les participants estiment que les relations entre l'INPS et les cotisants se sont améliorées.

Les efforts de sensibilisation, la qualité de l'accueil et la diversification des moyens de communication ont contribué à instaurer un climat de confiance.

Néanmoins, plusieurs répondants considèrent que les campagnes d'information devraient être davantage intensifiées afin de développer une véritable culture contributive chez les employeurs.

3.8. Les principales propositions d'amélioration formulées par les acteurs

Les entretiens font émerger plusieurs recommandations récurrentes.

Les participants préconisent notamment :

- une digitalisation complète du processus de recouvrement ;
- un renforcement des contrôles inopinés sur le terrain ;
- une actualisation du Code de prévoyance sociale ;
- une modernisation des procédures contentieuses ;
- une meilleure interconnexion des systèmes d'information ;
- le renforcement des effectifs et des compétences des agents ;
- une intensification des campagnes de sensibilisation auprès des employeurs ;
- le développement de partenariats avec l'administration fiscale, les chambres de commerce et les autres administrations publiques.

3.9. Synthèse des résultats

Les résultats de l'étude montrent que la stratégie de recouvrement de l'INPS repose sur une organisation relativement structurée, fondée sur la spécialisation des services, les contrôles administratifs, les procédures contentieuses et une modernisation progressive des outils numériques.

Toutefois, cette stratégie demeure confrontée à plusieurs limites majeures : l'importance du secteur informel, la sous-déclaration des employeurs et des salaires, les insuffisances du cadre juridique, les difficultés organisationnelles internes, les lenteurs judiciaires ainsi que les limites de la digitalisation actuelle.

Les données recueillies confirment ainsi les trois propositions de recherche formulées en début d'étude. Premièrement, la stratégie de recouvrement repose effectivement sur une coordination entre plusieurs structures internes de l'INPS. Deuxièmement, ses principales forces résident dans l'organisation des services, les mécanismes de contrôle et les efforts de modernisation engagés. Enfin, ses principales faiblesses concernent les contraintes juridiques, les insuffisances

organisationnelles, la fraude contributive et les difficultés de maîtrise des employeurs non déclarés.

4. Discussion des résultats

L'objectif de cette recherche était d'analyser les forces et les faiblesses de la stratégie de recouvrement des cotisations sociales de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) du Mali. Les résultats obtenus permettent de répondre aux questions de recherche et confirment globalement les propositions formulées au début de l'étude. Ils mettent en évidence une stratégie de recouvrement relativement structurée, mais encore confrontée à d'importantes contraintes organisationnelles, juridiques, technologiques et comportementales. Cette section discute ces résultats à la lumière du cadre théorique et des travaux empiriques antérieurs.

4.1. Une stratégie de recouvrement fondée sur une organisation fonctionnelle

Les résultats montrent que la stratégie de recouvrement de l'INPS repose sur une répartition claire des responsabilités entre plusieurs services spécialisés, notamment les unités chargées de l'immatriculation, du contrôle, du recouvrement et du contentieux. Cette organisation confirme la première proposition de recherche selon laquelle le recouvrement est assuré par un ensemble coordonné d'actions impliquant différentes structures administratives.

Ce résultat est cohérent avec la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991), selon laquelle la performance organisationnelle dépend de la capacité à mobiliser efficacement les ressources humaines, organisationnelles et informationnelles. La spécialisation des services permet une meilleure répartition des tâches, favorise le développement d'expertises spécifiques et améliore le traitement des dossiers de recouvrement.

Ces observations rejoignent également les recommandations de l'Association Internationale de la Sécurité Sociale (AISS, 2022), qui souligne que les organismes les plus performants s'appuient sur une organisation clairement structurée, des responsabilités bien définies et une forte coordination entre les unités administratives.

Cependant, les entretiens révèlent que cette coordination demeure parfois limitée par des insuffisances dans la circulation de l'information et par des difficultés d'interconnexion entre certains services. Ainsi, la spécialisation organisationnelle constitue un atout important, mais elle ne garantit pas à elle seule une performance optimale lorsque les mécanismes de coordination restent insuffisamment développés.

4.2. Les forces de la stratégie reposent principalement sur la coordination des services et la modernisation progressive des procédures

Les résultats montrent que les principales forces du dispositif résident dans l'existence de procédures relativement bien établies de contrôle, de relance et de contentieux, ainsi que dans les efforts entrepris pour moderniser les outils de gestion.

La diversification des moyens de communication (courriers, appels téléphoniques, SMS, réseaux sociaux) et l'introduction progressive de solutions numériques témoignent d'une volonté institutionnelle d'améliorer les relations avec les cotisants.

Ces résultats corroborent les travaux de Pollitt et Bouckaert (2017), qui considèrent que la modernisation de la gestion publique repose notamment sur la simplification des procédures administratives, le développement de services numériques et le renforcement de la qualité des relations avec les usagers.

Ils rejoignent également les observations de l'OIT (2016), selon lesquelles les administrations de sécurité sociale les plus performantes combinent les contrôles administratifs avec des actions de sensibilisation destinées à favoriser la conformité volontaire des employeurs.

Par ailleurs, l'amélioration progressive des quotas de recouvrement observée par plusieurs répondants semble confirmer que les investissements réalisés dans la modernisation produisent déjà certains effets positifs.

4.3. Les principales faiblesses relèvent davantage de contraintes institutionnelles que de difficultés organisationnelles internes

L'un des principaux apports de cette recherche réside dans l'identification des facteurs limitant l'efficacité de la stratégie actuelle.

Contrairement à certaines études qui attribuent principalement les faibles performances des organismes publics à des insuffisances de gestion, les résultats montrent que les difficultés rencontrées par l'INPS trouvent largement leur origine dans des facteurs externes.

Les employeurs non déclarés, la sous-déclaration des salaires, l'importance du secteur informel, les lenteurs judiciaires et l'obsolescence du cadre réglementaire apparaissent comme les principaux obstacles au recouvrement.

Ces observations confirment la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2014), selon laquelle les organisations publiques sont fortement influencées par leur environnement juridique, réglementaire et politique.

En effet, même lorsque les procédures internes sont relativement bien organisées, leur efficacité reste conditionnée par la qualité du cadre institutionnel dans lequel elles s'inscrivent.

Les résultats rejoignent ainsi les analyses de Boubacar (2020), qui souligne que les comportements d'évitement des employeurs et la faible culture contributive constituent des facteurs majeurs de fragilisation du financement de la sécurité sociale dans plusieurs pays africains.

4.4. Les limites du cadre juridique réduisent l'efficacité des mécanismes de recouvrement

Les répondants insistent particulièrement sur les insuffisances des textes réglementaires encadrant le recouvrement des cotisations.

Les procédures contentieuses sont jugées longues, complexes et parfois inadaptées aux nouvelles formes d'organisation des entreprises.

Cette situation confirme les observations formulées par Diallo (2018), selon lesquelles l'efficacité des stratégies de recouvrement dépend non seulement des capacités administratives des institutions, mais également de la qualité des instruments juridiques dont elles disposent.

Nos résultats montrent que les textes actuels ne permettent pas toujours une récupération rapide des créances, notamment lorsque les débiteurs appartiennent au secteur public ou lorsqu'ils organisent leur insolvabilité.

Cette faiblesse institutionnelle explique en partie le recours fréquent à des procédures longues dont l'efficacité demeure limitée.

4.5. La transformation numérique constitue un levier stratégique encore insuffisamment exploité

L'un des résultats les plus marquants concerne le rôle attribué aux technologies numériques.

Les participants reconnaissent que les plateformes électroniques, les paiements mobiles et la consultation en ligne des comptes cotisants améliorent la transparence, réduisent les délais de traitement et facilitent les démarches des employeurs.

Ces résultats sont conformes aux travaux récents de l'AISS (2022), qui identifie la digitalisation comme l'un des principaux facteurs d'amélioration des performances des organismes de sécurité sociale.

Toutefois, notre étude montre que cette transformation reste inachevée.

Les difficultés d'interopérabilité entre les systèmes d'information, l'absence d'informatisation complète des procédures contentieuses et certaines limites techniques réduisent encore les bénéfices attendus de cette modernisation.

Cette observation suggère que la digitalisation ne doit pas être envisagée comme une simple innovation technologique mais comme une véritable transformation organisationnelle impliquant l'ensemble des processus de recouvrement.

4.6. Une évolution vers une approche davantage préventive du recouvrement

Les résultats montrent également une évolution progressive des pratiques de l'INPS.

Historiquement centrée sur le contrôle et les sanctions, la stratégie de recouvrement intègre désormais des actions de sensibilisation, d'accompagnement des employeurs et de communication auprès des assurés.

Cette évolution rejoint les recommandations de l'OIT (2016), qui encourage les institutions de sécurité sociale à développer des mécanismes favorisant la conformité volontaire plutôt qu'une approche exclusivement coercitive.

Toutefois, les répondants estiment que ces actions restent encore insuffisantes face à l'ampleur du secteur informel et au faible niveau de connaissance des obligations sociales par certains employeurs.

Les campagnes de sensibilisation gagneraient donc à être davantage ciblées, régulières et adaptées aux différents profils de cotisants.

4.7. Contributions théoriques de l'étude

Cette recherche apporte plusieurs contributions à la littérature sur la gouvernance des organismes de sécurité sociale.

Premièrement, elle montre que la performance du recouvrement résulte de l'interaction de plusieurs dimensions : organisationnelle, juridique, technologique et comportementale. Une analyse exclusivement financière ou administrative apparaît insuffisante pour comprendre les difficultés rencontrées par les institutions de sécurité sociale.

Deuxièmement, l'étude confirme la complémentarité entre la théorie des ressources et des compétences et la théorie institutionnelle. Les ressources internes de l'INPS constituent certes un facteur de performance, mais leur efficacité demeure conditionnée par la qualité du cadre réglementaire et par le comportement des acteurs économiques.

Troisièmement, les résultats enrichissent encore peu de travaux consacrés au fonctionnement des organismes de sécurité sociale en Afrique subsaharienne, en proposant une analyse approfondie du processus de recouvrement dans le contexte malien.

4.8. Implications managériales

Les résultats de cette recherche mettent en évidence plusieurs leviers d'amélioration susceptibles de renforcer durablement les performances de l'INPS.

La première priorité concerne la révision du cadre juridique afin d'adapter les procédures de recouvrement aux évolutions du tissu économique national et de réduire les délais contentieux. La deuxième priorité porte sur l'accélération de la transformation numérique à travers l'intégration complète des systèmes d'information, la digitalisation des procédures contentieuses et le développement de plateformes électroniques interconnectées avec les administrations partenaires.

La troisième concerne le renforcement des capacités des agents de recouvrement grâce à des programmes réguliers de formation portant sur les aspects juridiques, numériques et relationnels du recouvrement.

Enfin, une meilleure coordination entre l'INPS, l'administration fiscale, les chambres consulaires, les collectivités territoriales et les juridictions compétentes permettrait d'améliorer l'identification des employeurs non déclarés et de lutter plus efficacement contre la fraude contributive.

Dans cette perspective, le recouvrement des cotisations sociales ne peut plus être considéré comme une simple fonction administrative. Il constitue désormais un véritable processus stratégique mobilisant simultanément des ressources organisationnelles, technologiques, juridiques et humaines, dont l'efficacité conditionne la soutenabilité financière du système de sécurité sociale malien.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les forces et les faiblesses de la stratégie de recouvrement des cotisations sociales de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) du Mali afin d'apprécier son efficacité et d'identifier les leviers susceptibles d'améliorer durablement le financement du système de sécurité sociale. Face aux défis croissants auxquels sont confrontés les organismes de protection sociale dans les pays en développement, cette problématique revêt une importance particulière dans un contexte marqué par l'extension du secteur informel, la faible culture contributive et les contraintes institutionnelles.

L'approche qualitative retenue, fondée sur une étude de cas et des entretiens semi-directifs auprès des acteurs impliqués dans le processus de recouvrement, a permis d'appréhender les mécanismes organisationnels, juridiques et opérationnels qui structurent la stratégie de l'INPS. Les résultats montrent que le dispositif de recouvrement repose sur une organisation relativement structurée, caractérisée par une répartition fonctionnelle des responsabilités entre les différents services, des procédures de contrôle clairement établies, des mécanismes de relance administrative et un recours progressif aux outils numériques. Ces éléments constituent les principales forces de la stratégie actuelle et confirment que l'INPS dispose d'une base organisationnelle capable de soutenir l'amélioration de ses performances.

Toutefois, l'étude met également en évidence plusieurs faiblesses majeures qui limitent l'efficacité du système de recouvrement. Parmi celles-ci figurent l'importance des employeurs non déclarés, la sous-déclaration des effectifs et des rémunérations, l'obsolescence de certaines dispositions réglementaires, les lenteurs des procédures contentieuses, les difficultés d'interopérabilité des systèmes d'information ainsi que l'insuffisance de certaines compétences techniques. Ces contraintes montrent que les difficultés du recouvrement dépassent largement le cadre administratif et traduisent des enjeux institutionnels, juridiques, technologiques et comportementaux.

Les résultats obtenus permettent ainsi de confirmer les propositions de recherche formulées au début de l'étude. D'une part, la stratégie de recouvrement de l'INPS repose effectivement sur une coordination entre plusieurs structures administratives. D'autre part, ses principales forces résident dans la spécialisation des services, la coordination des activités de contrôle et les efforts de modernisation engagés. Enfin, ses principales faiblesses sont liées aux insuffisances du cadre réglementaire, aux contraintes organisationnelles, aux comportements opportunistes de certains employeurs et aux limites des dispositifs technologiques actuels.

Sur le plan théorique, cette recherche enrichit les travaux consacrés à la gouvernance des organismes de sécurité sociale en proposant une lecture intégrée de la performance du recouvrement fondée sur la complémentarité entre la théorie des ressources et des compétences, la théorie institutionnelle et la théorie de la gouvernance publique. Elle montre que l'efficacité du recouvrement résulte d'une interaction permanente entre les ressources internes de l'organisation et les contraintes imposées par son environnement institutionnel.

Sur le plan managérial, cette étude met en évidence plusieurs axes prioritaires d'amélioration. La modernisation du cadre juridique apparaît indispensable afin d'accélérer les procédures de recouvrement et d'adapter les textes aux évolutions du tissu économique national. De même, la

transformation numérique doit être poursuivie à travers l'intégration des systèmes d'information, la digitalisation complète des procédures de recouvrement et le développement de plateformes électroniques facilitant les déclarations et les paiements. Le renforcement des capacités des agents, l'intensification des contrôles ciblés, l'amélioration de la coopération entre l'INPS et les autres administrations publiques, ainsi que le développement de campagnes permanentes de sensibilisation auprès des employeurs constituent également des leviers essentiels pour accroître le taux de conformité et réduire les impayés.

Comme toute recherche, cette étude présente certaines limites. La première tient au choix d'une étude de cas unique centrée sur l'INPS, ce qui limite la généralisation statistique des résultats. La seconde est liée à l'utilisation d'une approche exclusivement qualitative reposant sur un nombre limité d'entretiens. Enfin, l'étude s'est principalement intéressée au point de vue des acteurs internes de l'institution, sans intégrer de manière approfondie les perceptions des employeurs cotisants, des partenaires sociaux ou des assurés.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études comparatives entre les différentes institutions de sécurité sociale du Mali ou avec d'autres organismes africains permettraient d'identifier les facteurs de performance communs et les spécificités nationales. De futures recherches pourraient également mobiliser une approche mixte combinant analyses qualitatives et quantitatives afin de mesurer l'effet de certaines variables organisationnelles sur les performances de recouvrement. Enfin, l'étude de l'impact de la digitalisation, de l'intelligence artificielle, de l'interopérabilité des systèmes d'information et de la coopération interinstitutionnelle sur l'efficacité du recouvrement constitue un champ de recherche prometteur pour accompagner les transformations actuelles des administrations de sécurité sociale.

En définitive, cette recherche montre que l'amélioration durable du recouvrement des cotisations sociales au Mali ne dépend pas uniquement du renforcement des mécanismes de contrôle ou de sanction. Elle suppose une réforme globale intégrant la modernisation du cadre juridique, la transformation numérique, le développement des compétences des ressources humaines, le renforcement de la gouvernance institutionnelle et la promotion d'une véritable culture contributive. Ces évolutions apparaissent aujourd'hui indispensables pour garantir la soutenabilité financière de l'INPS et contribuer au renforcement du système national de protection sociale au bénéfice des travailleurs et de l'ensemble de la société malienne.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages et articles théoriques fondamentaux

Barney, J. (1991). Les ressources de l'entreprise et l'avantage concurrentiel durable. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

Bryman, A. (2016). *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Oxford : Oxford University Press.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *La recherche qualitative : choisir parmi cinq approches*. Thousand Oaks : Sage Publications.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). Le nouvel institutionnalisme dans l'analyse organisationnelle : l'isomorphisme institutionnel et la rationalité collective. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Analyse des données qualitatives : une méthode de recherche*. Paris : De Boeck Supérieur.

Osborne, S. P. (2010). *La nouvelle gouvernance publique ? Perspectives émergentes sur la théorie et la pratique de la gouvernance publique*. Londres : Routledge.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Paris : Armand Colin.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *La réforme de la gestion publique : analyse comparative*. Oxford : Oxford University Press.

Scott, W. R. (2014). *Les institutions et les organisations : idées, intérêts et identités*. Thousand Oaks : Sage Publications.

Wernerfelt, B. (1984). Une approche fondée sur les ressources de l'entreprise. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Yin, R. K. (2018). *Étude de cas : méthodes et applications* (6e éd.). Thousand Oaks : Sage Publications.

2. Protection sociale et financement des systèmes de sécurité sociale

Association Internationale de la Sécurité Sociale (AISS). (2022). *Lignes directrices de l'AISS : recouvrement des cotisations et conformité des employeurs*. Genève : AISS.

Béland, D., & Schlager, E. (2019). Les politiques sociales contemporaines : institutions, acteurs et transformations. *Revue française des affaires sociales*, (2), 45-67.

Béland, D., & Rocco, P. (2021). *La gouvernance des systèmes de protection sociale*. Paris : Presses de Sciences Po.

Commission européenne. (2021). *La protection sociale et l'inclusion sociale dans les pays en développement*. Bruxelles : Commission européenne.

Organisation Internationale du Travail (OIT). (2016). *Rapport mondial sur la protection sociale 2017-2019 : protection sociale universelle pour atteindre les objectifs de développement durable*. Genève : Bureau international du Travail.

Organisation Internationale du Travail (OIT). (2021). *Rapport mondial sur la protection sociale 2020-2022 : la protection sociale à la croisée des chemins*. Genève : Bureau international du Travail.

Organisation Internationale du Travail (OIT). (2023). *Rapport mondial sur la protection sociale 2022-2024 : la protection sociale pour une action climatique et un avenir durable*. Genève : Bureau international du Travail.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2019). *Perspectives du développement mondial : repenser les politiques sociales*. Paris : Éditions OCDE.

3. Sécurité sociale et recouvrement des cotisations en Afrique

Beegle, K., Coudouel, A., & Monsalve, E. (2018). *Les filets sociaux en Afrique : réaliser leur plein potentiel*. Washington : Banque mondiale.

Devereux, S., & Getu, M. (2013). *Les systèmes de protection sociale formels et informels en Afrique subsaharienne*. Addis-Abeba : Organisation pour les sciences sociales en Afrique orientale et australe.

Holzmann, R., Robalino, D., & Takayama, N. (2009). *Combler le déficit de couverture sociale : rôle des pensions sociales et des transferts de revenus*. Washington : Banque mondiale.

Lund, F. (2012). *Travail, emploi et protection sociale en Afrique subsaharienne*. Genève : Organisation Internationale du Travail.

Mkandawire, T. (2005). *Ciblage et universalisation dans les politiques de réduction de la pauvreté*. Genève : Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social.

Olivier, M., & Kalula, E. (2018). Les défis de l'extension de la sécurité sociale en Afrique. *Revue internationale de sécurité sociale*, 71(1), 7-30.

4. Gouvernance publique, performance organisationnelle et administration publique

Bovaird, T., & Löffler, E. (2016). *Management public et gouvernance*. Londres : Routledge.

Chevallier, J. (2017). *L'État post-moderne* (4e éd.). Paris : LGDJ.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.

Hood, C. (1991). Une gestion publique pour toutes les saisons ? *Administration publique*, 69(1), 3-19.

Lynn, L. E. (2006). *La gestion publique : ancienne et nouvelle*. New York : Routledge.

Mazouz, B. (2012). *La performance publique : état des lieux et perspectives*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Musselin, C. (2017). *La grande course des universités*. Paris : Presses de Sciences Po.

5. Transformation numérique et modernisation administrative

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). La nouvelle gouvernance numérique : dépasser le nouveau management public. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.

Janowski, T. (2015). L'évolution du gouvernement numérique : de la transformation à la contextualisation. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221-236.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Définir la transformation numérique : résultats d'entretiens auprès d'experts. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2020). *Indice de gouvernement numérique : résultats 2019*. Paris : Éditions OCDE.

Union Internationale des Télécommunications (UIT). (2021). *Mesurer le développement numérique : faits et chiffres*. Genève : UIT.

6. Conformité contributive, comportement des employeurs et financement social

Andreoni, J., Erard, B., & Feinstein, J. (1998). La conformité fiscale : une analyse théorique et empirique. *Journal of Economic Literature*, 36(2), 818-860.

Braithwaite, V. (2003). *Fiscalité et démocratie : comprendre l'évitement fiscal*. Londres : Ashgate.

Kirchler, E. (2007). *La psychologie économique du comportement fiscal*. Cambridge : Cambridge University Press.

Torgler, B. (2007). *Conformité fiscale et morale fiscale : analyse théorique et empirique*. Cheltenham : Edward Elgar.

7. Méthodologie qualitative et étude de cas

Alami, S., Desjeux, D., & Garabua-Moussaoui, I. (2019). *Les méthodes qualitatives* (4e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L'entretien*. Paris : Armand Colin.

Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative*. Paris : Armand Colin.

Guba, E., & Lincoln, Y. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills : Sage Publications.

8. Références spécifiques au Mali et aux institutions nationales

Banque mondiale. (2021). *Mali : situation économique et sociale*. Washington : Groupe de la Banque mondiale.

Institut National de Prévoyance Sociale (INPS). (2022). *Rapport annuel d'activités*. Bamako : INPS.

Institut National de Prévoyance Sociale (INPS). (2023). *Rapport statistique et financier sur les cotisations sociales*. Bamako : INPS.

Ministère du Développement Social, de la Solidarité et des Personnes âgées. (2019). *Politique nationale de protection sociale du Mali*. Bamako : Gouvernement du Mali.

République du Mali. (1999). *Loi n°99-041 portant Code de prévoyance sociale du Mali*. Bamako : Journal officiel de la République du Mali.

République du Mali. (2020). *Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté et de développement durable*. Bamako : Gouvernement du Mali.

9. Travaux africains et maliens complémentaires

Boubacar, M. (2020). *Les défis du financement de la protection sociale en Afrique subsaharienne : contraintes institutionnelles et perspectives de réforme*. Bamako : Presses universitaires africaines.

Diallo, A. (2018). *Gouvernance et performance des organismes de sécurité sociale en Afrique : enjeux et perspectives*. Dakar : Éditions universitaires africaines.