

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française  
au service du développement africain

MA

# La digitalisation des services de la Couverture Maladie Universelle (CMU) dans les pays en développement : analyse des défis et des opportunités pour le Sénégal

Présenté par

**Dozou Grace KOYE**

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management de projets

Mercredi 04 Octobre 2023

Devant le jury composé de :

Pr Thierno DIALLO Président

Directeur du Doctorat en Management de projet  
(DMP), UQAC

Dr Alioune DRAME Examineur

Directeur du Département Management Université  
Senghor à Alexandrie

Dr Ndèye Niokhor GNING Examineur

Docteur en sociologie du travail et des organisations,  
Chercheure à Idées-Afrique, Montréal

## Remerciements

*"La gratitude est un puissant catalyseur de bonheur. C'est l'étincelle qui allume un feu de joie dans votre âme"*, Amy Collette. Je suis reconnaissante :

- au Pr. Thierry VERDEL, Recteur de l'Université Senghor à Alexandrie, pour notre admission au sein de l'université et pour l'expérience vécue durant ces deux années ;
- à mon Directeur de département Dr Alioune DRAME pour sa disponibilité, son leadership, ainsi qu'à son assistante Mme Magui HASSAN pour sa disponibilité ;
- au Dr Bocar Mamadou DAFF, Directeur Général de l'Agence de la Couverture Maladie Universelle du Sénégal, pour nous avoir permis d'effectuer notre stage de fin de formation au sein de l'Agence Nationale pour la Couverture Maladie Universelle ;
- à M. Mouhamed Mahi SY, Directeur des Systèmes d'information de l'Agence, pour son merveilleux accueil, son encadrement et ses conseils ;
- au Dr Ndèye Niokhor GNING, ma directrice de mémoire, pour avoir son excellent encadrement et ses encouragements à chaque étape ;
- à tout le personnel de l'agence spécialement à ceux de la Direction des Systèmes d'Information, mes chefs Adja Ndiémé NDAO, Issa THIAM et mon collègue Abdoulaye LAH ;
- à toutes les personnes de l'agence et des mutuelles ayant facilitées la collecte des données en répondant aux questionnaires d'enquête, ainsi que celles qui nous ont bien voulu nous accorder un entretien ;
- à toutes la formidable fraternité togolaise de la 18<sup>ème</sup> promotion ;
- aux amies devenues des sœurs que j'ai rencontrées en Falonne, Rolande, Sarah, Lalaina ;
- à nos amis, nos camarades de promotion et nos compagnons de stage pour le temps passé et l'expérience vécue ensemble ;
- à tous ceux qui m'ont soutenue de près ou de loin, et dont les noms ne figurent pas forcément, recevez ici l'expression de ma profonde gratitude et mes sincères remerciements.

## **Dédicace**

Aux femmes de ma vie, Amah, Koudjoukalou, Anan et Mamoua, mon SANG !

## **Résumé**

La digitalisation est souvent définie comme étant un processus de conversion d'informations, de données, de processus, de services ou de biens analogiques en formats numériques. Cela implique l'utilisation de technologies informatiques et numériques pour créer, stocker, traiter, transmettre et gérer ces informations de manière électronique. La digitalisation vise de ce fait à rendre les données et les activités plus accessibles, efficaces, et à faciliter leur manipulation, leur diffusion et leur stockage.

Cette transformation numérique doit tenir compte du contexte au sein duquel elle est implémentée et analyser soigneusement les capacités techniques et humaines de son environnement. Implantée au sein des entreprises sans quelques prérequis, elle a de grandes chances de finir en échec.

Cette étude aborde le processus de transformation digitale actuelle au sein de l'agence chargée de la gestion de la couverture maladie au Sénégal. Elle relate les raisons de cette transformation, ses différents enjeux et les différentes pistes de solutions pour les obstacles qu'elle rencontre.

À travers des entretiens avec les utilisateurs directs du système et notre propre expérience, nous avons pu mettre le doigt sur les vrais défis du système d'information digitalisé de la couverture maladie qui sont tout aussi techniques, organisationnels qu'humains. Nous avons par ailleurs formulé plusieurs recommandations allant dans ces sens et proposé un projet de communication et de sensibilisation tenant compte des habitudes humaines de la population. Notre recherche met l'humain au cœur de cette transformation et propose un management du type leadership que chaque gestionnaire de projet, selon le contexte, pourrait adopter.

## **Mots-clefs**

Soins pour tous, transition numérique, défis technique et humain, conduite du changement, communication, leadership.

## **Abstract**

Digitalization is often defined as a process of converting analog information, data, processes, services, or goods into digital formats. This involves the use of computer and digital technologies to create, store, process, transmit, and manage this information electronically. Digitalization aims to make data and activities more accessible, efficient, and facilitate their manipulation, dissemination, and storage.

This digital transformation must take into account the context in which it is implemented and carefully analyze the technical and human capabilities of its environment. When implemented within companies without certain prerequisites, it has a high chance of ending in failure.

This study addresses the current digital transformation process within the agency responsible for managing health coverage in Senegal. It discusses the reasons for this transformation, its various challenges, and different solutions to overcome the obstacles it faces.

Through interviews with direct system users and our own experience, we were able to pinpoint the real challenges of the digitalized health coverage information system, which are both technical, organizational, and human. We have also formulated several recommendations in these areas and proposed a communication and awareness project that takes into account the population's human habits. Our research places humans at the center of this transformation and suggests a leadership-style management that each project manager, depending on the context, could adopt.

## **Key-words**

Healthcare for all, digital transformation, technical and human challenges, change management, communication, leadership.

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ACMU : Agence de Couverture Maladie Universelle
- AFD : Agence française de développement
- ANACMU : Agence nationale de la Couverture Maladie Universelle
- ANAM : Agence Nationale d'Assurance Maladie
- ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
- BCMU : Bureau de la Couverture Maladie Universelle
- BM : Banque mondiale
- BTCA : Better Than Cash Alliance
- CEC : Carte d'Égalité des Chances
- CMU : Couverture Maladie Universelle
- DGAS : Direction Générale de l'Action Sociale
- DES : Direction des Établissements de Santé
- DCM : Direction du Contrôle Médical
- DO : Direction des Opérations
- DPRESE : Direction de la Planification, de la Recherche, des Études, du Suivi et de l'Évaluation
- EDS : Enquête Démographique et de Santé
- IDH : Indice de développement humain
- IPM : Institution de Prévoyance Maladie
- IPRES : Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
- JICA : Agence Japonaise de Coopération Internationale
- MDCEST : Ministre du Développement Communautaire, de l'Équité Sociale et Territoriale
- MSAS : Ministère de la Santé et de l'Action Sociale
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
- ODD : Objectifs de développement durable
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- OSC : Organisation de la société Civile
- PME : Petites et moyennes entreprises
- PNBSF : Programme National de Bourses de Sécurité Familiale
- PSE : Plan Sénégal Émergent
- PSI : Plan de Secours Informatique
- PTA : Plan de Travail Annuel
- PTF : Partenaires Techniques et Financiers
- PVM : Plan de Vulgarisation Multicanal
- RAMED : Régime d'Assistance Médicale
- RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- SDI : Schéma Directeur Informatique

- SIGICMU : Système d'Information de Gestion Intégré de la Couverture Maladie Universelle
- TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen
- TPE : Très Petites Entreprises
- TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

## Table des matières

Remerciements .....	i
Dédicace .....	ii
Résumé .....	iii
Table des matières .....	vii
Introduction.....	1
1. La CMU au Sénégal.....	4
1.1. Concept de la CMU .....	4
1.2. L'implémentation de la CMU au Sénégal .....	4
1.2.1. Contexte de la mise en œuvre .....	4
1.2.2. Diagnostic d'implémentation de la CMU .....	6
1.2.3. Stratégie de vulgarisation de la CMU adoptée .....	11
1.3. Questions et objectifs de recherche.....	12
1.3.1. Énoncé des questions de recherche .....	13
1.3.2. Objectifs de la recherche .....	14
1.4. Intérêts de la recherche .....	14
1.5. Résultats escomptés.....	15
2. La nécessité de digitaliser la CMU au Sénégal .....	15
2.1. Littérature sur la digitalisation et les transformations numériques .....	15
2.2. Avantages et opportunités de la digitalisation.....	17
2.3. Défis infrastructurels et techniques .....	18
2.4. Défis humains .....	19
2.5. Hypothèses de recherche .....	24
3. Méthodologie de recherche.....	25
3.1. Choix des variables .....	26
3.2. La collecte de données .....	27
3.2.1. La revue documentaire .....	27
3.2.2. Les entretiens semi-directifs et enquêtes.....	27
3.3. L'échantillonnage.....	28



3.4.	Analyse et traitement des données .....	30
4.	Résultats.....	30
4.1.	Résultats des entretiens .....	30
4.1.1.	Importance de la digitalisation des services de la CMU .....	30
4.1.2.	Satisfaction et utilité du SIGICMU .....	31
4.1.3.	Formation et support .....	32
4.1.4.	Barrières ou défis .....	33
4.1.5.	Collaboration et communication .....	33
4.1.6.	Perception globale de l’impact du SIGICMU .....	34
4.1.7.	Résistance au changement .....	34
4.1.8.	Perception de la population sénégalaise .....	35
4.1.9.	Facteurs clés de succès .....	37
4.2.	Analyse critique des résultats et recommandations.....	38
5.	Proposition d’un projet de formation et de sensibilisation sur le SIGICMU.....	45
5.1.	Contexte et justification .....	45
5.2.	Identification du problème.....	45
5.3.	Caractéristiques du projet .....	46
5.3.1.	Objectif général du projet .....	46
5.3.2.	Objectifs spécifiques .....	47
5.3.3.	Bénéficiaires du projet .....	47
5.3.4.	Analyse des parties prenantes .....	48
5.3.5.	Cadre logique du projet.....	49
5.3.6.	Budget prévisionnel du projet.....	51
	Conclusion .....	53
6.	Références bibliographiques.....	i
7.	Liste des illustrations.....	v
8.	Listes des tableaux .....	vi
9.	Listes des Annexes.....	vii
10.	Annexes .....	viii
10.1.	Annexe 1 : Définition des piliers d’analyse (source : ACMU) .....	viii

10.2.	Annexe 2 : synthèse de la théorie du changement de la stratégie de vulgarisation multicanal.....	ix
10.3.	Annexe 3 : Liste des participants à l’entretien semi-directif .....	x
10.4.	Annexe 4 : Guide d’entretien.....	x
10.5.	Annexe 5 : Questionnaire du sondage.....	xii
10.6.	Annexe 6 : Carte de Dakar .....	xiv
10.7.	Annexe 7 : Matrice influence et intérêt des parties prenantes.....	xiv
10.8.	Annexe 7 : Résumé des réponses recueillies lors des entretiens semi-directifs ....	xv
10.9.	Annexe 9 : Structure de découpage du projet proposé. ....	xviii
10.11.	Annexe 11 : Aperçu de l’interview donnée par le DG de l’ACMU à la presse “Profil”	xxi

## Introduction

« Nous devons réformer et améliorer la gouvernance du secteur de la santé, par sa digitalisation intégrale, y compris le système de Couverture maladie universelle ». C'est ainsi que le Président actuel de la République du Sénégal, son Excellence M. Macky Sall réaffirmait sa vision et son engagement à digitaliser toutes les procédures de l'administration en particulier celles concernant la santé des populations afin d'exercer un meilleur contrôle sur l'utilisation des ressources et d'en permettre une meilleure distribution lors de la rentrée des Cours et tribunaux du 23 janvier 2023.<sup>1</sup>

L'émergence d'Internet et des nouvelles technologies numériques a profondément perturbé les habitudes et les méthodes de fonctionnement tant pour les individus que pour les organisations (Barlatier, 2016). La digitalisation, en Afrique et partout ailleurs, est en constante évolution et a le potentiel de transformer tous les secteurs économiques et sociaux. On perçoit, à raison, le digital comme le moyen de mieux gouverner et de mieux diriger dans la mesure où les nouvelles technologies de l'information, plutôt que d'introduire de l'opacité, peuvent créer de la transparence et de la transversalité. Il devient plus naturel d'envisager de réorganiser les processus des organisations et des administrations (Babinet, 2020a).

L'on s'accorde à dire que les nouvelles technologies ont bouleversé d'une manière ou d'une autre les méthodes de collaboration et de communication. Nous faisons face à une demande plus exigeante et plus nombreuse et l'idéal serait d'avoir une offre avec des méthodes de travail efficaces. La question des enjeux et perspectives auxquels est confronté le top management à l'ère du digital est alors de mise (Dudézert, 2018). Il s'agit alors de voir la plus-value d'une migration vers des méthodes de gestion plus numérisées.

Beaucoup d'études ont porté sur l'innovation que représentent la gestion et la gouvernance par le digital. Et elles ont montré qu'un système d'information digitalisé a plein d'avantages tel que l'agilité, la collaboration, l'efficacité, le gain de temps dans les délais. Plusieurs projets pilotes visant à numériser les systèmes d'information et de gestion ont été menés afin de voir les avantages et les défis d'une numérisation des services publics ou de gestion de projets. L'Estonie, qui est la championne dans la mise en place réussie d'une e-administration numérique est un bel exemple d'adaptation au contexte actuel de digitalisation (Babinet, 2020b), *ibid*.

La révolution numérique a profondément impacté à tous les niveaux, toutes les organisations, qu'elles soient gouvernementales, publiques, semi-publiques ou privées. Nous avons atteint un point de non-retour, et dans les années à venir, nous assisterons à une demande

---

<sup>1</sup><https://klinfos.com/2023/01/24/macky-sall-a-la-rentree-des-cours-et-tribunaux-nous-devons-reformer-la-gouvernance-du-secteur-de-la-sante/#:~:text=Le%20Chef%20de%20l'%C3%89tat,des%20dysfonctionnements%20ne%20manquent%20pas.>

croissante, de manière exponentielle, de la part de tous les acteurs pour la mise en place de systèmes de gestion de l'information fiables, sécurisés et performants. En dépit de tous les défis, échecs, difficultés et contraintes financières qu'elle peut engendrer, la transformation numérique est inéluctable (Traore & Marcellin, s. d.).

Les organisations et les entreprises ont ainsi dû revoir leurs pratiques managériales et leurs modes de fonctionnement, mais cela s'est fait à un rythme différent pour les entreprises africaines, avec une difficulté d'adaptation palpable. Car bien que le processus de transition vers le numérique ait été lancé, il n'a pas encore été pleinement réalisé en Afrique, particulièrement en Afrique de l'ouest (Bampoky, 2017).

Il est indéniable que la transformation numérique représente une réforme de plus, tant pour le secteur public que privé, qui se heurte à des obstacles dans certains pays. Plusieurs facteurs expliquent cette difficulté de mise en œuvre, allant de lacunes technologiques à la résistance au changement au sein de la main-d'œuvre, pour diverses raisons.

Akindès et Yao (2021) affirment que la hausse de la cybercriminalité, le risque de divulgation de données (données personnelles, propriété intellectuelle ou secret professionnel), l'impact environnemental des nouvelles technologies, l'inégale répartition de l'internet, le faible pouvoir d'achat sont autant de défis que doivent relever les institutions dans leurs démarches de transitions numériques mais le vrai défi réside dans l'appropriation du nouveau système par les principales parties prenantes (Dado Worou, 2011).

Au Sénégal, l'agence de la couverture maladie universelle (ACMU) a mis en place un programme de digitalisation de son système d'information de gestion intégré de la couverture maladie (SIGICMU) afin de faciliter l'enrôlement des bénéficiaires, de tous les secteurs d'activité, dans les mutuelles de santé, d'avoir une meilleure gestion de la santé et d'avoir les bonnes informations pour le pilotage et la prise de décision.

Cependant, depuis son déploiement en 2019, les chiffres et les indicateurs d'utilisation efficiente ne sont pas bons. L'on constate que le rendement du travail n'est pas ce qu'il aurait dû et que même que par rapport aux années précédentes, il y'a une certaine régression des résultats en termes d'enrôlement.<sup>2</sup>

C'est ce constat qui a motivé notre travail de recherche, nous poussant à examiner la manière les opportunités qu'offrent la digitalisation d'un système d'information, les principaux défis et la façon de les surmonter. Cela nous a conduit à formuler notre question de recherche principale de la manière suivante : Comment, en montrant les multiples opportunités qu'offre la digitalisation des services de la CMU, surmonter le défi de l'appropriation du SIGICMU par la population, le personnel des mutuelles et les prestataires des soins de santé ?

---

<sup>2</sup> Rapport de performance 2022 ACMU

Notre présente recherche vise d’abord à montrer que la stratégie de modernisation dans laquelle s’est lancée l’agence de couverture maladie est inévitable. Les changements organisationnels orientés numériques doivent s’opérer pour toute entreprise se voulant performante et cette transformation digitale est désormais une exigence pour toute organisation voulant maximiser sa valeur globale. Elle vise, ensuite, à repérer suivant le contexte sénégalais, les principales sources d’obstacles à cette transition et enfin à proposer des solutions adaptées.

Notre document sera organisé en 5 chapitres : Nous avons fait un état des lieux du fonctionnement et des stratégies adoptées par l’ACMU dans le premier chapitre. Ensuite, au deuxième chapitre nous avons fait l’état de l’art sur la digitalisation, ses enjeux et principaux obstacles. Le troisième décrit la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de ce mémoire. Dans le quatrième chapitre, nous présentons et analysons les résultats. Pour finir, au cinquième et dernier chapitre, nous formulons des recommandations et développons un projet en vue d’opérationnaliser nos recommandations.

## 1. La CMU au Sénégal

Ce chapitre traite de la problématique de l'implémentation de la Couverture Maladie Universelle (CMU) au Sénégal. Il présente l'état des lieux de la couverture maladie universelle, la stratégie de vulgarisation prévue afin de susciter l'intérêt et l'enrôlement de la population. Il s'agira ici d'analyser le système CMU adopté et le contexte du Sénégal. Nous présenterons dans un premier temps le concept de la Couverture Maladie Universelle. Ensuite nous parlerons de la nouvelle stratégie adoptée par l'agence en charge au Sénégal. Enfin, nous poserons les questions de recherches que nous avons jugées pertinentes ainsi que les objectifs que vise cette étude.

### 1.1. Concept de la CMU

La Couverture Maladie Universelle désigne un système de protection sociale dans lequel l'État assure l'accès aux soins de santé essentiels et de qualité à l'ensemble de la population, sans discrimination et sans que les contraintes financières ne soient un obstacle à l'accès aux services de santé (OMS, 2010). La CMU vise à améliorer l'équité en santé en garantissant que chacun pourrait bénéficier de services médicaux appropriés, de prévention et de traitement, quel que soit son statut socio-économique. La théorie sous-jacente est que l'accès universel aux soins de santé permettrait de réduire les inégalités en santé et d'améliorer les résultats sanitaires de la population dans son ensemble (taux de mortalité, de morbidité etc.).

Bien que les concepts CMU et CSU (Couverture Sanitaire Universelle) utilisés soient généralement utilisés de manière conjointe, la CMU permet de progresser et d'atteindre les objectifs de la CSU et les deux servent à atténuer, réduire les dépenses sanitaires et les souffrances des populations. La CSU comprend l'offre des services (la qualité, la fourniture des services, les infrastructures de santé) et se concentre également sur la demande. La CMU, quant à elle, s'assure de protéger les personnes contre le risque maladie. Elle se limite à étendre la proportion des personnes couvertes et assurées, c'est-à-dire la demande.

Il est essentiel de noter que la CMU peut varier d'un pays à l'autre en termes de théories sous-jacentes, de pratiques et de mise en œuvre. Chaque pays adopte une approche adaptée à ses réalités économiques, politiques et sociales.

### 1.2. L'implémentation de la CMU au Sénégal

#### 1.2.1. *Politiques publiques de mise en œuvre de la CMU*

La CMU, acheteur de soins de santé et responsable de l'exécution du programme de Couverture Maladie Universelle, constitue un puissant outil institutionnel permettant aux pouvoirs publics, de mettre en place un système efficace de financement de la santé.

En 2005, la 58<sup>ième</sup> l'Assemblée Mondiale de la Santé a adopté à l'unanimité une résolution demandant aux pays membres de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) de développer des systèmes de financement de la santé pour garantir à leur population un accès équitable à des services de santé de qualité. Dans cette perspective, le 06 décembre 2012, la 67<sup>ème</sup> session de l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté une résolution sur la Couverture Sanitaire Universelle. Cette résolution appelle chaque Etat membre de l'ONU à éviter de recourir au paiement direct des soins par les usagers et à financer son système de santé par le biais de mécanismes plus équitables et solidaires.

Au niveau régional, avec la volonté de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) de promouvoir la règlementation de la mutualité sociale dans les pays membres, le Conseil des ministres de l'UEMOA a adopté le 26 juin 2009 le Règlement n°07/2009/CM/UEMOA. Ce texte a pour but de mettre en place une règlementation uniforme, transparente et efficace permettant d'assurer une saine promotion des mutuelles sociales, fondée essentiellement sur les cotisations des membres dans le but d'une action de prévoyance, d'entraide et de solidarité au profit des membres et de leurs ayants droit.

Le Gouvernement du Sénégal s'est inscrit dans cette dynamique internationale en cours. C'est ainsi que le Président de la République a lancé en septembre 2013, le programme national de Couverture Maladie Universelle, une des priorités de son agenda politique et a assigné au Ministère de la Santé et de l'Action sociale chargé de sa mise en œuvre, un objectif intermédiaire de couverture de 75%, à l'horizon 2017.

Pour l'atteinte de cet objectif avec à terme, la couverture universelle de la population, le Ministère chargé de la santé a adopté une stratégie, centrée essentiellement, d'une part, sur le développement d'initiatives de gratuité des soins de santé en faveur des groupes vulnérables (enfants, personnes âgées, handicapés ...) et, d'autre part, sur la promotion des mutuelles de santé communautaires, meilleur levier d'extension de la couverture du risque maladie aux secteur rural et informel.

### *1.2.2. Contexte de la mise en œuvre<sup>3</sup>*

Le Sénégal a lancé en 2013 un programme de Couverture Maladie Universelle (CMU) afin de permettre aux personnes les plus démunies de bénéficier d'une couverture du risque maladie et d'améliorer leur accès aux soins et services de santé. Jusqu'en 2013, le pays enregistrait un déficit de couverture de plus de 80%<sup>4</sup> en termes d'assurance maladie. D'une part les

---

<sup>3</sup> Ces informations relatives au cadre institutionnel proviennent des documents de références et du décret n°2015- 21 du 7 janvier 2015 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'Agence

<sup>4</sup> ACMU, Plan stratégique de développement de l'ACMU 2017/2021, 2016

travailleurs du secteur privé et du secteur public couverts (représentant ainsi moins de 20% de la population<sup>5</sup>) et d'autre part le reste de la population, du secteur informel et du monde rural sans mécanisme de couverture.

Le dispositif de la CMU est essentiellement basé sur deux leviers : le développement d'initiatives de gratuité des soins de santé en faveur des groupes vulnérables (enfants, personnes âgées, personnes en situation de handicap) et le développement des mutuelles de santé à base communautaire pour la prise en charge des acteurs des secteurs informel et rural. À la faveur de ce dispositif le Sénégal est passé de 2012 à 2019 d'une couverture de 20% à 49% de la population<sup>6</sup> (tous mécanismes confondus). Malgré ce progrès notable des efforts importants reste encore à accomplir pour atteindre l'objectif du gouvernement sénégalais de porter la couverture maladie à 75% de la population en 2021.

Pour Maille & Toullier (2009), bien qu'elle soit une étape fondamentale dans l'amélioration de l'accès pour tous aux droits et aux soins, la CMU est beaucoup plus une réforme organisationnelle. L'Agence pour la CMU (ACMU ou ANACMU) est ainsi créée en 2015 pour assurer la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement de la CMU. Elle assure ainsi la tutelle des régimes de CMU (hors assurance maladie obligatoire des travailleurs salariés) et la promotion des mutuelles de santé et autres mutuelles sociales dans le secteur informel et le monde rural. Outre l'objectif d'étendre la CMU à 75% de la population, en d'autres termes l'enrôlement de nouveaux bénéficiaires représentant le quart de la population cible, notamment dans les zones rurales, il est constaté que le dispositif de CMU est confronté à d'autres défis majeurs :

- Optimiser la gestion et l'efficacité du système, notamment la réduction des coûts ;
- Assurer le financement pérenne du système de santé, y compris par l'ouverture aux financements externes, et ;
- Favoriser l'inclusion économique et financière des populations les plus démunies.

Pour mieux appréhender ces défis et obtenir une adhésion forte de la population à la CMU, l'agence a développé et mis en place une stratégie de vulgarisation multicanal de la CMU en octobre 2022. Mais en amont, des enquêtes ont été faites et un diagnostic organisationnel a été posé afin de choisir les stratégies les mieux adaptées au contexte sénégalais.

### 1.2.3. *Diagnostic d'implémentation de la CMU*

Ce diagnostic a été basé sur la maximisation des chances de réussite dans l'implémentation du Plan de Vulgarisation Multicanal (PVM) de la CMU au Sénégal. Il met l'accent particulièrement sur la digitalisation ainsi que d'autres facteurs organisationnels clés qui ont un grand impact sur l'enrôlement des bénéficiaires. Il a pour objectifs de :

---

<sup>5</sup> Diagnostic organisationnel de la CMU 2022

<sup>6</sup> ACMU, Rapport de performance 2018-2019



- dresser un état des lieux des expériences de l'ACMU en matière de vulgarisation et analyser ses capacités à mener à bien un PVM ;
- mettre en place un PVM pour permettre à l'ACMU de mieux cibler les bénéficiaires potentiels, canaux digitaux y compris ;
- accompagner l'ACMU dans la mise en œuvre du PVM en vue d'une augmentation progressive du taux d' enrôlement vers 75% de la population sénégalaise en 2021.

La synthèse des réponses à toutes ces questions (annexe 1) montre que :

- Une politique nationale rendant la CMU obligatoire permettrait d'augmenter le taux d' enrôlement de la population.

Le Sénégal, à l'instar de nombreux pays en Afrique, a fait le choix de positionner la couverture maladie universelle dans un cadre d' enrôlement volontaire.

Avec un Taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 21%<sup>7</sup> de taux d' enrôlement en cinq (5) ans (2013-2018), le Sénégal affiche des performances remarquables lorsqu'on le compare aux autres pays tels que le Maroc et le Rwanda. Seulement, ces résultats cachent des disparités et une stagnation au cours des trois (3) dernières années qui ne lui ont pas permis d'atteindre ses objectifs.

En considérant le rythme de progrès annuel pour la couverture médicale, au cours des cinq (5) premières années, le Sénégal est bien positionné par rapport à des pays tels que le Maroc et le Rwanda considérés comme des modèles de réussite dans le domaine de la couverture médicale en Afrique. En effet, le Sénégal et le Maroc<sup>8</sup> ont affiché des TCAM presque similaires (21% pour le Sénégal contre 20% pour le Maroc), quasiment dans la même période de référence: 2013-2018 pour le Sénégal et 2012-2018 pour le Maroc. Les pays tels que le Kenya (Barasa et al., 2018) et le Rwanda<sup>9</sup> ont affiché des performances notables en maintenant leur TCAM respectivement à 12% (2002-2018) et à 18% (2000-2018). Ces chiffres bien que confirmant la performance remarquable du Sénégal, masquent toutefois une faible progression du taux d' enrôlement au cours des trois (3) dernières années (13.9% de 2016 à 2018) plafonnant à 49% de la population totale couverte contre 69% au Maroc et 98% au Rwanda en 2018.

L'une des raisons qui expliquent la forte performance de ces deux (2) pays est le choix politique opéré de rendre obligatoire l' enrôlement à la CMU.

Afin d'insuffler une plus forte dynamique, le positionnement de la CMU au Sénégal dans le rythme et l' étendue de l' enrôlement gagnerait à considérer une approche d' enrôlement

---

<sup>7</sup> ACMU : Rapport de performance 2018.

<sup>8</sup> AMO Maroc, Rapport annuel global, 2018 <https://anam.ma/anam/wp-content/uploads/2021/07/RAG2018-VF.pdf> consulté le 20/06/2023 à 10h11

<sup>9</sup> Rwanda Health Sector Performance report 2017-2019 [https://www.moh.gov.rw/fileadmin/user\\_upload/Moh/Publications/Reports/FINAL\\_Annual\\_Report\\_2017-2019\\_02062020.pdf](https://www.moh.gov.rw/fileadmin/user_upload/Moh/Publications/Reports/FINAL_Annual_Report_2017-2019_02062020.pdf) consulté le 20/06/2023 à 15h

obligatoire. Cette approche, qui relève du choix politique des autorités sénégalaises, pourrait être directe avec un enrôlement systématique pour certaines catégories de la population, ou indirecte avec exigence de présentation d'une couverture maladie pour tout acte administratif, par exemple les documents d'état civil ou les titres de voyage comme ce fut le cas au Rwanda<sup>10</sup>.

L'ACMU a réalisé ses performances avec succès en concentrant l'essentiel de ses efforts sur ses cibles directes. Ce choix qui a presque déjà maximisé l'impact du potentiel disponible, mérite d'être élargi aux cibles Indirectes pour une amélioration continue du taux d'enrôlement. Les cibles directes de l'ACMU sont les bénéficiaires de la CMU. Ces derniers ont constitué le cœur de la stratégie d'enrôlement de l'ACMU avec une série d'actions qui ont montré leur succès pendant les quatre (4) premières années, avant d'atteindre un niveau de stagnation. L'analyse des mécanismes d'enrôlement des autres acteurs de l'écosystème de l'assurance fait ressortir que cette approche « classique » est la plus utilisée et n'apporte donc pas un avantage différentiel en termes de positionnement, d'innovation mais surtout de diversification des stratégies d'enrôlement. L'ACMU gagnerait dorénavant à se focaliser aussi sur les cibles indirectes comme des mécènes ou sponsors entreprises du secteur privé, Organisations Non Gouvernementales (ONG), familles, etc., qui contribuent à prendre en charge l'accès des cibles directes à la CMU pour dépasser la limite actuelle constatée de 50%. Les changements à considérer par l'ACMU seraient de rajouter la mobilisation des cibles indirectes aux missions de la Direction du Partenariat et des Affaires Juridiques (DPAJ) de l'agence ainsi qu'aux responsables régionaux.

- L'enrôlement par voie classique coûte deux fois plus cher que par voie digitale

La politique d'enrôlement de l'ACMU, de plus en plus tournée vers l'adoption progressive des canaux digitaux, est de nature à impulser une nouvelle dynamique à la performance de l'agence. Estimé à 2 393 FCFA par personne, le coût de l'enrôlement traditionnel est deux (2) fois plus élevé que l'enrôlement par le canal digital qui est estimé à 1 217 FCFA par personne.

Le Maroc<sup>11</sup> et le Kenya <sup>12</sup>constituent de bons exemples qui pourraient inspirer l'ANACMU dans les mesures de digitalisation de l'enrôlement. Au Kenya, l'usage du téléphone via USSD (sans connexion internet) a facilité l'enrôlement avec des fonctionnalités similaires à des opérations de consultation de solde, grâce à des partenariats avec des opérateurs mobiles. Le Maroc aussi s'est engagé dans la transformation digitale du suivi de la carte de régime d'assurance médicale et en dématérialisant un certain nombre de processus. Ces exemples viennent

---

<sup>10</sup> <https://www.social-protection.org/gimi/ShowWiki.action;jsessionid=6pznODZwaaP6GfS-0FkKqmuHog8YV42NW97SRPtDCeFMC7uxxaeN!1750948109?id=789&lang=FR> consulté le 21/06/2023 à 10h

<sup>11</sup> <https://www.challenge.ma/cnss-lamo-sera-completement-digitalisee-avant-2026-260479/#:~:text=Le%20processus%20de%20digitalisation%20de,des%20finances%20et%20du%20gouvernement.> consulté le 20/06/2023 à 11h40

<sup>12</sup> Observation directe d'une équipe de l'ACMU en mission d'observation au Kenya.

confirmer que cette option serait efficace et devrait également devenir le socle de la stratégie de l'ACMU. Elle doit pouvoir catalyser tous les efforts et induire une transformation profonde de la logique d'enrôlement basé sur les outils digitaux faciles d'usage, traçable, et une collaboration avec les opérateurs mobiles et/ou de la fintech, pour accroître son potentiel d'enrôlement des populations ayant un accès limité à internet.

Une telle stratégie pourrait induire une reconsidération de la carte de dissémination des mutuelles. Cela impliquerait également un renforcement des fonctionnalités applicatives de la plateforme internet et mobile de financement participatif du programme de la CMU (SUNUCMU) pour un enrôlement de bout en bout des cibles et une meilleure dotation en ressources humaines dédiées au SUNUCMU pour soutenir son utilisation optimale.

- La création d'une direction de la communication et mise en place dédiée à l'audit interne améliorerait la performance et la gestion des risques.

En matière de gouvernance et d'organisation des changements ont été opérés en 2019 sur la structure organisationnelle de l'ANACMU.

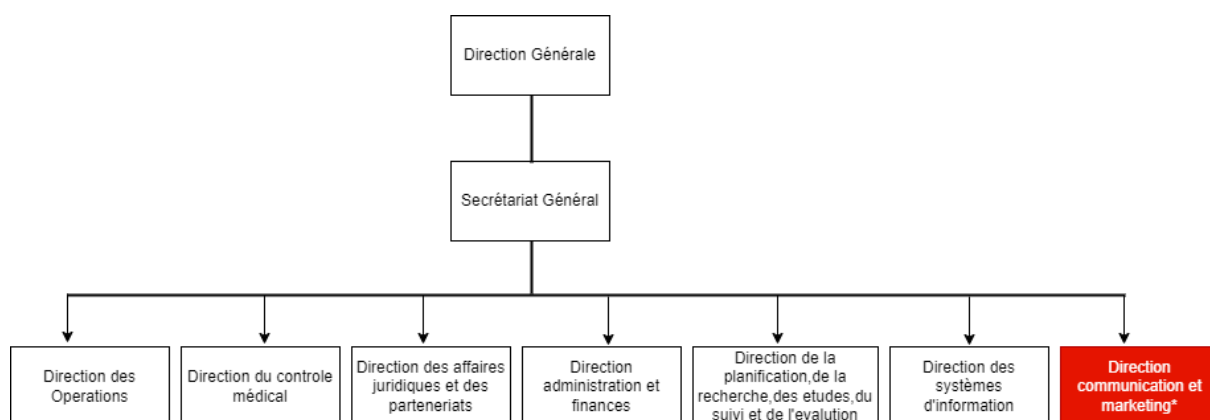


Figure 1 : Organigramme de l'ANACMU (source : ANACMU, note de service, 2019)

\*La direction de la communication et du marketing a été supprimée lors de la réorganisation de l'agence, laissant place à un conseiller média et relations publiques et un conseiller en communication stratégique et institutionnelle sous le secrétariat général.

L'absence d'une Direction Communication et Marketing, une fonction critique pour son activité, rend l'ANACMU fortement dépendante de l'organisme de tutelle qui dispose de ses propres priorités. Cette entité antérieurement existante, puis supprimée dans le cadre des réformes internes s'avère pourtant indispensable au regard de la place qu'occupe la communication dans la stratégie d'enrôlement de l'agence. Dans ce nouveau schéma organisationnel, la fonction communication apparaît comme fragmentée, au lieu de constituer un socle de déploiement des solutions de CMU vers la population et de visibilité institutionnelle pour accroître les partenariats.

De même, l'absence d'une fonction d'audit interne prive l'agence d'outils clés de maîtrise de ses risques et d'amélioration de sa performance. Cette fonction est critique pour l'affirmation

de sa crédibilité, et pour le renforcement de son image institutionnelle Elle est une condition généralement requise pour trouver des financements additionnels auprès de partenaires.

Pour consolider les efforts en vue d'une meilleure efficacité organisationnelle, l'ANACMU pourrait donc reconsidérer la nécessité d'une Direction Communication et Marketing comme un levier stratégique pour stimuler les efforts d'enrôlement et de visibilité institutionnelle. Aussi, la création d'une fonction en charge de l'audit interne et le déploiement équilibré des compétences au sein de ses unités de travail, peuvent lui permettre de bâtir une organisation robuste et proactive pour l'atteinte des résultats de couverture.

Sur le plan des capacités des mutuelles de santé, malgré un investissement de 832 millions de FCFA par an en moyenne pour la professionnalisation des mutuelles, plusieurs d'entre elles sont en dessous du seuil de rentabilité, compromettant ainsi l'atteinte des objectifs de mise en œuvre de la CMU au niveau décentralisé. Pour qu'une mutuelle soit équilibrée d'un point de vue financier, elle devrait compter au moins 3000 adhérents. Pourtant à ce jour, sur 676 mutuelles, plus de la moitié compte moins d'adhérents qu'il n'en faut, malgré les investissements faits pour leur professionnalisation.

L'ANACMU tirant leçon de cette expérience devrait envisager un processus de restructuration de son réseau, en prenant en compte de manière intégrée plusieurs facteurs concourant à sa performance, notamment la diminution du nombre de mutuelles dans le cadre d'une refonte de la carte de dissémination de ces mutuelles, la disponibilité de personnel qualifié et compétent au niveau décentralisé et la mise à disposition de ressources matérielles et financières.

- Diagnostic du modèle de financement : une diversification de l'assiette des bailleurs améliorerait la soutenabilité financière de l'ANACMU à long terme

Au Sénégal, l'ANACMU reste encore fortement tributaire du financement de l'État qui y participe à 82%. À titre de comparaison, au Rwanda, l'État ne participe à l'assurance maladie qu'à hauteur de 50%. Pour inverser cette tendance, le politique et l'ANACMU pourraient œuvrer à renforcer le partenariat avec les bailleurs de fonds qui ne contribuent pour l'instant qu'à hauteur de 18% du budget de l'agence. Au Rwanda par exemple, le secteur privé et les ménages contribuent respectivement 20% et 30%<sup>10</sup> de leur budget total, ce qui illustre la marge d'amélioration à réaliser par le Sénégal pour consacrer le caractère durable de la CMU." De même, la qualité des partenariats requiert de la valeur ajoutée pour chacune des parties. L'ANACMU gagnerait à se focaliser sur le caractère durable de chaque convention au-delà des projets à exécuter sans engagement du partenaire dans la durée. Ces dimensions pourraient se préciser à travers un plan pluriannuel de mobilisation de ressources auprès de l'ensemble des partenaires actuels et futurs. Dans ce cadre, un accent particulier devrait être mis sur le secteur privé, notamment en ce qui concerne les financements innovants (fonds d'investissement, impact bonds, financement participatif...). Une telle structure de financement amènerait l'agence à mieux pérenniser et sécuriser ses ressources.

- Diagnostic des modèles de partenariats : nécessité d'un plan de mobilisation des partenaires aligné avec les objectifs à long terme de l'ANACMU

Même si à l'heure actuelle, les partenariats de l'agence ne représentent que 18% de son budget, ils restent néanmoins d'une forte valeur ajoutée notamment sur les aspects opérationnels. Better Than Cash Alliance (BTCA) et la Banque mondiale, entre autres partenaires, ont par exemple contribué fortement à la transformation digitale actuelle qui s'opère au niveau de l'ANACMU - tant sur le plan infrastructurel que technique. En tirant leçon des expériences d'autres pays, l'agence pourrait davantage saisir d'autres opportunités de partenariat afin de non seulement mobiliser plus de ressources mais aussi de permettre l'enrôlement en masse de ses cibles. Ces partenariats peuvent viser des appuis institutionnels (techniques ou financiers) comme ils peuvent juste servir de tremplin (cible indirecte) pour atteindre une masse critique de bénéficiaires. Pour ce faire, l'ANACMU devrait tirer davantage profit des opportunités qui se présentent avec le secteur privé et les institutions publiques ayant des mandats similaires à ceux de l'agence pour impulser un enrôlement massif des cibles.

Cette stratégie de mobilisation des partenaires, à l'instar de chacun des piliers, ne sera une réussite que si l'ANACMU met en place une stratégie de communication efficace et effective et une démarche proactive face à des situations comme la Covid-19, pour se positionner en leader de la CMU au Sénégal. Le PVM serait d'une utilité certaine pour atteindre cet objectif.

#### *1.2.4. Stratégie de vulgarisation de la CMU adoptée*

La principale stratégie mise en place est la systématisation de l'usage du digital pour l'enrôlement et pour le suivi des performances internes. Les efforts engagés pour la digitalisation du processus d'enrôlement devraient être intensifiés au regard de l'économie d'échelle qu'elle induit et de son potentiel à faciliter l'enrôlement sans contact physique. Le projet de mise en place d'un système d'information de gestion intégré de la couverture maladie (SIGICMU) est alors pleinement adopté. Il a pour objectifs de faciliter aux parties prenantes le traitement en temps réel des opérations, de garantir le ciblage des bénéficiaires, d'assurer l'effectivité des prestations et la lutte contre la fraude, d'optimiser le processus de traitement des factures, d'assurer la gestion intégrée sécurisée des données, d'améliorer la collecte des ressources, permettre un bon suivi des indicateurs de performance, de rapprocher les bénéficiaires des prestations de soins et enfin de fournir les informations nécessaires au pilotage et à la prise de décision. Il est composé de 6 modules :

- un système d'identification biométrique des bénéficiaires (SIBIO) composé de matériel de lecture et d'identification biométrique ;
- une application mobile des bénéficiaires de la CMU (SamaCMU) ;
- un système d'information de gestion de l'assurance maladie (GESTAM) ;
- un système informatisé de traitement des factures (SITFAC) ;

- une plateforme de collecte électronique des cotisations et de financement participatif de la CMU (SunuCMU) ;
- un entrepôt de données des régimes de couverture maladie au Sénégal.

La synthèse de la théorie du changement de la stratégie de vulgarisation multicanal à l'annexe 2. Pour arriver à l'adoption du SIGICMU, l'ANACMU prévoit mettre en place une Task Force multi-acteurs, dédiée à la conduite du changement pour assurer l'engagement de toutes les parties prenantes dans la transformation digitale en cours. Ce cadre de concertation devra être rehaussé par la forte implication personnelle du Directeur Général de l'ANACMU, assisté au minimum par la Direction du Système d'information et la Direction des Opérations de l'ANACMU. A cette équipe interne devrait être associée la Direction Générale de l'Action Sociale et de la Direction des Établissements de Santé - organes du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale. Un arrêté interministériel est d'ailleurs en cours de signature entre les deux (2) ministères à cet effet pour encadrer le déploiement du SIGICMU. Le comité qui en découlerait devrait fonctionner comme une unité d'impulsion des réformes, à l'image du cadre de collaboration mis en œuvre par le Ministère de la Santé et l'Agence Nationale de l'Assurance Maladie au Maroc et pourrait avoir pour objectifs, entre autres :

- d'assurer la formation continue aux professionnels de santé et aux mutualistes en matière de gestion de la CMU;
- de communiquer et sensibiliser la population ainsi que les professionnels de la santé, sur les droits et obligations en matière de la CMU;
- d'accompagner les centres de santé et les Services d'Accueil et d'admission des hôpitaux notamment dans la mise en œuvre et le déploiement des systèmes d'information.

Le déploiement en cours du SIGICMU permettra une couverture plus rapide, plus simplifiée et à moindre coût. Mais pour que cela puisse se concrétiser, les modules du système devront faire l'objet d'appropriation par l'ensemble des directions (pour suivre les indicateurs d'utilisation et les utilisations par les bénéficiaires ; collecter et suivre la traçabilité des fonds aux niveaux central et régional, fidéliser les cibles ; assurer la collecte des données au niveau des directions, des services régionaux et des réseaux de prestataires pour une prise de décision basée sur les données) mais l'appropriation par les autres acteurs et parties prenantes est tout aussi importante.

### 1.3. Questions et objectifs de recherche

Malgré le progrès notoire du taux des bénéficiaires, du gouvernement sénégalais de porter la couverture maladie à 75% de la population en 2021 n'a pas été atteint (53% en juillet 2023)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Selon une interview donnée par le Directeur Général de l'agence Dr Bocar Mamadou DAFF au journal d'informations générales Profil - ISSN N° 0851-2418 - Numéro 089 du 13 au 28 Juillet 2023. Voir annexe 11

Des indicateurs tels que le pourcentage d'utilisateurs qui se connectent régulièrement au système, le nombre de transactions effectuées via le système, le temps moyen nécessaire pour effectuer une tâche via le système, le nombre d'erreurs commises lors de l'utilisation du système, le niveau de satisfaction des utilisateurs vis-à-vis du système ne sont pas satisfaisants<sup>14</sup>.

La mise en place du SIGICMU, système digitalisé de gestion de la couverture maladie ne signifie pas appropriation ni adhésion des parties prenantes aux nouvelles pratiques, digitales en l'occurrence.

La population, les mutuelles, les organismes des soins de santé sont encore habitués pour la plupart aux mécanismes traditionnels de fonctionnement de la CMU. Il est aussi à noter que quelques appréhensions existent encore vis-à-vis de la digitalisation comme la peur de la suppression de certains métiers, la perte des valeurs culturelles, la confidentialité et la sécurité de données.

Le taux de pénétration d'internet estimé à 94,98% en mars 2022 selon le rapport observatoire de l'Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes du Sénégal (ARTP) et les efforts du gouvernement afin de relever le niveau de l'économie numérique du pays (infrastructures et financement) sont déjà d'excellents prérequis pour les ambitions digitales du Sénégal.

La digitalisation de la CMU, faisant partie du plan de santé digitale conformément à l'arrêté n° 08299 du 16 mai 2017 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de la Cellule de la Carte Sanitaire, de la Santé digitale et de l'Observatoire de la Santé (CSSDOS), doit suivre une série d'étapes bien prédéfinies de management du changement afin que toutes les parties prenantes soit au même niveau d'information sur les nombreuses opportunités qu'offrent la digitalisation pour de meilleures conditions sanitaires et sociales au Sénégal.

### *1.3.1. Énoncé des questions de recherche*

Le principal défi à relever est l'intégration des pratiques digitales, l'utilisation des modules du SIGICMU, dans les habitudes de fonctionnement autant des populations que du personnel des mutuelles et des prestataires des soins de santé. Alors la question principale est celle-ci : Comment, en montrant les multiples opportunités qu'offre la digitalisation des services de la CMU, surmonter le défi de l'appropriation du SIGICMU par la population, le personnel des mutuelles et les prestataires des soins de santé ?

Cette question soulève une série de 3 questions complémentaires :

---

<sup>14</sup> Pour des soucis de confidentialité, les chiffres ne peuvent être divulgués.

- quelles sont les opportunités offertes par la digitalisation et les principaux défis auxquels sont confrontés les pays en voie de développement dans la digitalisation des services de la CMU ?
- quels rôles jouent les parties prenantes dans la promotion de la digitalisation des services de la CMU au Sénégal, et quelles sont les perspectives pour une adoption à grande échelle ?
- quels sont les facteurs clés de succès pour la mise en œuvre de la digitalisation des services de la CMU au Sénégal ?

### 1.3.2. Objectifs de la recherche

Il sera question au cours de cette recherche d'apporter des contributions significatives à la compréhension des enjeux liés à la digitalisation des services de CMU dans les pays en développement, et de proposer des mesures concrètes pour promouvoir une utilisation efficace et équitable des technologies numériques dans ce domaine. En amont, il faudra alors faire ressortir les opportunités que représentent ces technologies, analyser les défis dans le contexte sénégalais et voir les conditions d'adaptation. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- identifier les opportunités offertes par la digitalisation et les défis auxquels est confronté le Sénégal dans la digitalisation des services de la CMU ;
- mesurer les avantages de la digitalisation et des services de la CMU pour les patients, les prestataires de soins de santé et les gouvernements ;
- identifier les limites et les lacunes rencontrées dans l'utilisation et l'application du digital pour les besoins de la CMU chez les parties concernées ;
- proposer des recommandations pratiques et des stratégies pour la mise en œuvre réussie de la digitalisation des services de la CMU dans les pays en voie de développement.

### 1.4. Intérêts de la recherche

De nombreux Etats et administrations de par le monde migrent vers une plus grande économie numérique et des services de plus en plus dématérialisés, digitalisés. Selon Roux, (2010), l'e-administration permettrait non seulement d'optimiser le temps de service rendu aux citoyens mais aussi d'améliorer la qualité de service aux usagers et de diminuer les coûts de gestion. Les opportunités offertes par la digitalisation de la CMU sont nombreuses : accès aux soins de santé amélioré donc promotion de plus d'équité en matière de santé, l'efficacité des systèmes de CMU renforcée etc.



Mais il a été constaté que la moitié des échecs des différents programmes et projets mis en œuvre sont dus à la mauvaise gestion des changements (Mutabazi, 2006). L'adoption de nouvelles technologies implique de nouveaux modes de travail et de nouveaux modes de fonctionnement. Le personnel de l'agence de la CMU, des mutuelles, des organismes de soins de santé ainsi que la population sénégalaise n'ont pas dans leurs habitudes l'utilisation de technologies afin de gérer leur couverture maladie et leurs cotisations sociales. Il est normal que des résistances demeurent. Et il est de bon ton de prendre en compte les contextes culturels afin d'adopter une gestion du changement propice afin de faire adhérer toutes les parties prenantes à ce vaste programme que représente la digitalisation de la CMU. Les transferts trait pour trait de pratiques de gestion d'un pays à un autre ne donnent pas toujours les mêmes succès escomptés (Chevrier, 2015) . L'excellent système numérique de pointe mis en place par le Sénégal ne servirait pas beaucoup sans la participation de tous les acteurs.

### 1.5. Résultats escomptés

Au terme de notre recherche :

- les défis et obstacles spécifiques à la digitalisation de la CMU au Sénégal sont identifiés ;
- les opportunités offertes par la digitalisation sont mises en évidence et évaluées et l'impact de la digitalisation sur l'efficacité et l'accessibilité des services de santé, est mis en relief ;
- les recommandations et stratégies pratiques sont formulées pour guider l'appropriation effective de la digitalisation de la CMU.

## 2. La nécessité de digitaliser la CMU au Sénégal

Ce chapitre est organisé en deux parties : la première est une revue littéraire des théories sur la digitalisation, les opportunités qu'elle offre aux services publics et les méthodes de conduite du changement suite à une innovation. La deuxième partie met en valeur les défis du déploiement des modules du SIGICMU, les hypothèses de recherche et le choix méthodologique.

### 2.1. Littérature sur la digitalisation et les transformations numériques

Historiquement, c'est vers la deuxième moitié des années 1990 que les gouvernements, à tous les niveaux, ont lancé des projets d'administration électronique afin de fournir des informations et des services électroniques aux citoyens et aux entreprises (Löfstedt (2005) cité par Boholm (2019) ). Ils considèrent les TICs comme étant un levier important dans le

processus de modernisation des administrations publiques, mais également un outil pour renouveler la confiance et la relation entre l'administration et ses utilisateurs, que ce soit les citoyens, les partenaires privés ou même la relation administration-administration. Les services administratifs sont alors tenus d'instaurer de nouvelles pratiques ayant pour soubassement l'utilisation du numérique (Habani et Ziat, 2022).

Moussa Traore et Jean Luc Marcellin disaient que la transformation numérique a touché de plein fouet toutes les organisations étatiques, publiques, parapubliques et privées, et ce à tous les niveaux. Le point de basculement a été atteint, et il n'y a point de retour possible. Au cours des prochaines années, nous verrons une forte demande toujours de façon exponentielle de la part de tous les acteurs pour la mise en place de systèmes de gestion de l'information fiables, sûrs et performants. Car malgré toutes les contraintes qu'elle puisse avoir (défis, échecs, difficultés, moyens financiers, etc.), la transformation numérique est inévitable (Traore & Marcellin, s. d.).

Dans leur livre " Gouvernance de l'entreprise et des systèmes d'information", Peter Weill et Jeanne Ross définissent la digitalisation comme l'utilisation stratégique des technologies de l'information pour créer de la valeur et améliorer les performances de l'entreprise. Aujourd'hui, la digitalisation est un concept fondamental pour les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, et s'applique à tous les domaines. Elle permet d'optimiser le temps et les efforts en automatisant des tâches qui étaient auparavant complexes. Dans certains cas où l'entreprise n'a pas encore adopté pleinement la transformation digitale, cela peut même se traduire par un avantage concurrentiel (Hamid, s. d.). La digitalisation est donc devenue une façon pour les entreprises de se différencier positivement et d'optimiser leurs services et leur production de biens afin de mieux se positionner dans l'esprit de leurs clients ou dans le cas des administrations publiques, des citoyens.

Roux (2010) définit l'administration électronique comme « l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) et en particulier de l'Internet en tant qu'outil visant à mettre en place une administration de meilleure qualité envers les citoyens ». C'est donc dans cette idée d'amélioration de la qualité du service que l'ACMU a mis en place un ensemble de logiciels de gestion optimisé et automatisé afin de mieux enrôler le maximum de Sénégalais.

Face à la globalisation du marché, aux crises, à la diffusion des nouvelles technologies, à l'augmentation de la population, aux besoins de dématérialisation et de qualité de service de plus en plus croissant, les organisations sont plongées dans un cercle perpétuel de changements pour pouvoir s'adapter et s'ajuster à leur environnement. L'ACMU, pour atteindre les objectifs et missions qu'elle s'est donnée n'y échappe pas. Benazzou et Ettahiri dans leur article intitulé "La digitalisation au service de la performance de l'administration fiscale au Maroc : cas de la mobilisation des recettes fiscales" affirment que la transformation numérique ou digitalisation est liée au processus décisionnel en soutenant la mise en œuvre

de la stratégie d'une organisation et de son plan d'action, qui permet la mise en place des procédés de travaux innovants. Il s'agit d'une véritable transformation de l'organisation, lui permettant de s'adapter aux nouvelles réalités de son environnement et notamment d'affiner sa mission (ETTAHIRI & BENAZZOU , 2022).

## 2.2. Avantages et opportunités de la digitalisation

Pour les auteurs Afef Khalil, Wissem Ajili, Imen Ben Slimene, Mohammed-El-Amine Abdelli dans leur ouvrage "Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne" , la digitalisation a de nombreux avantages comme la suppression de la barrière géographique en matière de fourniture de services, en matière de communication et de diffusion de l'information, le mode de travail collaboratif que proposent de nombreux logiciels permettant d'éditer à plusieurs un même contenu en temps réel, l'optimisation des communications et échanges entre collaborateurs, la limitation des erreurs de travail (Khalil et al., 2022).

Ainsi, d'après une étude mise à jour en août 2021, il a été prouvé que la performance des entreprises ayant choisi la transition numérique a augmenté de 26 % et certaines regrettent de ne pas avoir fait ce choix plus tôt (R, 2021).

Chez Dony & Maurel (2022), la digitalisation est considérée comme un moyen de réduire la taille et la complexité des organisations publiques parapubliques et les collectivités locales, ce qui permet de diminuer les ressources consommées dans les prestations. Elle est liée aux principes du lean management<sup>15</sup>. Ainsi, la digitalisation et le lean management ont en commun la volonté d'optimiser les processus de travail pour améliorer la rentabilité de l'administration et la satisfaction des citoyens.

La transformation numérique offre aussi la possibilité de lutter plus efficacement contre la corruption. Plusieurs études montrent que la transformation numérique peut améliorer la prévention, la détection, la notification et la poursuite d'actes de corruption (FMI, 2018), notamment parce qu'elle favorise la transparence, la responsabilisation et la participation des citoyens.

La digitalisation a également un impact positif sur l'environnement. La dématérialisation de nombreux services a permis de diminuer la dégradation écologique de certains pays. Et même si la production, l'utilisation et l'élimination des appareils numériques, tels que les ordinateurs, les smartphones et les tablettes, entraînent une consommation accrue de ressources naturelles et d'énergie fossile, il est possible de réduire l'impact environnemental

---

<sup>15</sup> défini comme un ensemble d'approches mobilisant le potentiel des TIC « pour réduire la complexité du secteur public en simplifiant et en rationalisant les processus et structures organisationnelles et, en même temps, pour stimuler l'innovation en mobilisant les parties prenantes, Dony, S. & Maurel, C. (2022). La digitalisation, un levier de gestion de l'austérité dans les collectivités locales ?. *Gestion et management public*, 10(N2), 9-31. <https://doi.org/10.3917/gmp.102.0009>

de la digitalisation en utilisant des appareils économes en énergie, en recyclant les appareils en fin de vie et en optimisant la gestion des données stockées dans le cloud ([Belkhir & Elmeligi, 2018](#)).

### 2.3. Défis infrastructurels et techniques

Les cyberattaques sont souvent citées comme un des défis à la digitalisation ([Gautier, 2018](#)). Les organisations sont exposées aux risques de se faire pirater de diverses manières (phishing<sup>16</sup>, L'attaque par déni de service<sup>17</sup>, etc.) à des fins criminelles (vol ou chantage, espionnage, mais aussi destruction de ressources informatiques, sabotages et, dans le cas de tactiques dites hybrides, diffusion sur les réseaux de fausses informations et manipulation de l'opinion). Mais il est important de noter que des lois et réglementations juridiques rigoureuses sont en train d'être érigées afin de régir ce milieu. Aussi d'autres technologies puissantes permettent de protéger les informations et données sensibles des entreprises.

La déperdition et le risque de perte sont aussi un inconvénient. Cela peut se produire pour diverses raisons, telles que des erreurs de transmission, des défaillances techniques, des attaques informatiques ou même des erreurs humaines. La déperdition de l'information peut avoir des conséquences graves, en particulier dans les domaines où la précision et l'intégrité des informations sont cruciales, tels que la médecine, la finance ou la recherche scientifique. Pour minimiser la déperdition de l'information, il est important d'adopter des mesures de sécurité appropriées, de sauvegarder régulièrement les données et de mettre en place des procédures de vérification et de validation des informations (Alshboul et al., s. d.).

[Bampoky, \(2017\)](#) affirme que les défis de la digitalisation dans les pays en voie de développement relèvent du manque d'infrastructures adéquates pour garantir un environnement numérique stable. Les installations Internet à haut débit sont indispensables pour soutenir la transformation numérique. À cette fin, des mécanismes de surveillance informatique doivent être mis en place au niveau national pour protéger les données et les transactions. Pour bénéficier des investissements nécessaires en termes d'infrastructures physiques, institutionnelles et éducatives, la transformation numérique des entreprises doit être considérée comme une responsabilité de l'État.

---

<sup>16</sup>L'hameçonnage ou phishing est une forme d'escroquerie sur internet. Le fraudeur se fait passer pour un organisme que vous connaissez (banque, service des impôts, CAF, etc.), en utilisant le logo et le nom de cet organisme. <https://www.cnil.fr/fr/cnil-direct/question/le-phishing-cest-quoi> le 01/04/2023 à 04h05

<sup>17</sup> Une attaque par déni de service (DoS) est un type de cyberattaque dans lequel un acteur malveillant vise à rendre un ordinateur ou un autre appareil indisponible pour ses utilisateurs prévus en interrompant le fonctionnement normal de l'appareil. <https://www.cloudflare.com/fr-fr/learning/ddos/glossary/denial-of-service/> le 29/03/2023 à 15h04

## 2.4. Défis humains

Frimousse & Peretti, (2017) pensent que les obstacles réels à la transformation numérique en Afrique sont d'ordre culturel et humain, les ressources humaines étant résistantes aux changements.

Les différentes initiatives du changement entraînent généralement des bouleversements au sein de ces organisations et imposent dès lors des pratiques en gestion du changement pour atteindre les objectifs fixés. Le principal enjeu de la conduite du changement reste et demeure l'adhésion des parties prenantes et plus précisément celle du personnel au sein de l'organisation. Ce dernier témoigne d'une certaine résistance à cause de la peur de l'inconnu ne sachant pas ce que le changement pourrait entraîner comme conséquence sur la sécurité dont il jouit (suppression de métiers et changement des process).

<b>Facteurs de résistance au changement</b>	<b>Caractéristiques</b>
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant « stresser » qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation à l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l'équilibre créé par les normes de groupes
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles

Figure 2 : Les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement (source : (Soparnot, 2014))

### 2.4.1. Concept du changement et de la conduite du changement

#### a- Le changement

Selon Collerette et al. (1997) cité par (Zid, s. d.), le changement est défini comme "le passage d'un état à un autre, qui est observable dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable". Dans le même ordre d'idées, Bélanger (1994) cité par (Lakhdar & Pesqueux, 2016) définit le changement comme le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus

adaptée, et qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées.

Dans leur ouvrage intitulé “Méthodes de conduite de changement” publié en 2016, Autissier et Moutot (2016) apportent une définition plus explicite du terme changement. Pour ces derniers, pour que l’on parle du changement, il faut qu’il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle sorte que l’organisation soit contrainte à un effort d’adaptation. Le passage du présent au futur est considéré comme un saut par lequel une partie significative de l’existant est rendue obsolète au profit d’une nouvelle manière qui est synonyme de progrès. Le progrès ou encore l’amélioration constitue ainsi le critère d’évaluation du changement.

De nos jours, c’est la notion de transformation qui est en vogue au sein des organisations à cause de l’intégration du numérique. C’est ce que soulignent Autissier, Johnson, et al., (2018) dans leur ouvrage intitulé “Du changement à la transformation”. Pour ces derniers, le changement consiste à accompagner un projet avec des objectifs et un planning précis alors que la transformation consiste en l’accompagnement d’un ensemble de projets selon différentes approches avec un souci de cohérence, d’adaptation au contexte et d’ancrage.

#### *b- Conduite du changement*

Du Latin “conducere”, «mener ensemble», «conduire», le verbe conduire<sup>18</sup> a plusieurs sens et peut désigner l’action de se diriger vers un but, de gouverner ou encore de maîtriser une situation. La plupart du temps, la conduite du changement est considérée comme un ensemble d’actions de communications et de formation. De nos jours, cette conception a évolué grâce aux travaux scientifiques qui ont abouti à la mise en place de différentes approches et modèles dans le champ des gestions.

Autissier & Moutot, (2016) (*op cit*) définissent la conduite de changement comme un ensemble de méthodes et outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d’un projet. Mettant au cœur de la réussite des conduites de changements le facteur humain, Bornet, (2016) définit la conduite de changement comme l’action d’accompagner les individus d’une situation connue et maîtrisée à une situation nouvelle. L’objectif étant d’améliorer la performance de l’organisation ou l’appropriation du changement c’est-à-dire l’intégration du changement dans le fonctionnement habituel de l’organisation. Ces deux définitions mettent en exergue le facteur humain dans la conduite du changement.

Fleur Chretien, (s.d.) pour sa part, définit la conduite du changement comme l’accompagnement d’un projet de réorganisation d’une entreprise selon une méthodologie spécifique. Le projet peut concerner la réorientation d’une partie des activités, l’évolution des

---

<sup>18</sup> Académie française, « Dictionnaire de l’Académie française », consulté le 2 mars 2023, <http://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3472>, [en ligne], consulté le 16/07/2023

compétences de l'organisation, la modernisation des outils de production ou encore la digitalisation des services.

Selon Pesqueux, « la conduite du changement consiste à permettre de passer d'une configuration organisationnelle A à une configuration organisationnelle B (cible), en passant, éventuellement, par des phases intermédiaires ». Nous voyons ici l'introduction d'un nouveau terme, celui de « phases intermédiaires » qui pourront effectivement influencer la configuration cible et par conséquent la manière même de conduire le changement. Pour l'auteur, la conduite du changement consiste donc à mettre en mouvement les agents organisationnels en vue d'atteindre les objectifs ciblés (Pesqueux, s. d.).

Selon Achard (2018), près de 80% des projets de changement organisationnel vivent un échec partiel ou complet sans conduite de changement. Les principaux écrits sur la conduite du changement organisationnel s'accordent sur le fait que les principaux échecs constatés dans le déploiement des projets de changement organisationnel sont liés à la résistance de certains membres du personnel au changement. Cette résistance est liée à la peur de l'inconnu, confirmant ainsi le dicton « On sait ce que l'on laisse mais pas ce que l'on va trouver ».



Figure 3 : Balance du changement (source : (Autissier & Moutot, 2016))

[Autissier & Moutot, \(2016\)](#) soulignent que le premier objectif visé par la conduite du changement (CDC) est de susciter l'adhésion des principaux acteurs du projet. En effet, un projet qui ne reçoit pas l'adhésion des différentes parties prenantes est risqué car les oppositions peuvent faire échouer sa mise en œuvre. Le deuxième objectif visé par la conduite du changement est la transformation. Cet objectif dépend fortement du premier et se matérialise par des modifications dans les processus, les structures, les compétences et les pratiques. Le troisième et dernier objectif est l'évolution. Ce dernier objectif constitue une conséquence à moyen et long terme de la transformation.

Pour De Santis, (2022), les objectifs visés par la CDC sont de faciliter l'acceptation et la compréhension des changements dus à un nouveau projet porteur de croissance, ou à un nouvel outil ou processus majeur, d'anticiper et réduire les facteurs de rejet des collaborateurs, de réduire les coûts et le temps liés à une transition, favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'entreprise, etc.

Elle trouve que les différents enjeux de la conduite du changement peuvent être répartis en trois catégories à savoir :

- un enjeu économique : assurer une meilleure adhésion des parties prenantes au projet de transformation et par conséquent réduire la perte de temps et la productivité ;
- un enjeu sociologique: répondre à une situation de crise, de conflit, de fusion ou de négociation ;
- un enjeu psychologique: anticiper et comprendre la réaction des parties prenantes (individus) face au changement grâce aux différents outils, méthodes et modèles de conduite du changement.

#### 2.4.2. Méthodes et outils de conduite du changement

##### *a- Le modèle de Kurt LEWIN ou le Unfreeze-Change-Refreeze*

Lewin (1947 a) cité par (Autissier, Vandangeon-Derumez, et al., 2018) dans le livre intitulé "Conduite du changement : concepts clés "a développé dans les années 1940, un modèle pertinent en raison de sa simplicité et de son efficacité. C'est une approche en trois étapes :

- la dé cristallisation des normes de groupe (Unfreeze) : c'est la première phase. Elle consiste à mobiliser les groupes à une prise de conscience, à changer et abandonner les comportements et attitudes habituelles.
- le déplacement (Change) : c'est la deuxième phase. Elle occasionne un changement grâce à la réduction des forces de résistance que représente l'attachement aux habitudes et normes. La transition opérée occasionne l'observation de nouvelles pratiques au sein des groupes.
- la cristallisation (Refreeze) : c'est la troisième phase. Elle consiste au renforcement des nouvelles pratiques et normes sur un nouveau point d'équilibre. Ceci permet d'éviter tout retour à l'état initial qui pourrait déstabiliser le nouveau champ de forces afin de rendre permanent le changement.

##### *b- Le modèle de KOTTER*

Le modèle KOTTER (1996) est un modèle de gestion du changement qui a été développé par le professeur John Kotter, qui est un acteur majeur de la conduite du changement. En effet, Il a critiqué les méthodes classiques de gestion du changement basées notamment sur la formation et la communication, du fait que le changement ne se fait pas dans le projet. Mais à travers la relation entre managers et salariés, d'où le rôle majeur du manager dans ce modèle de KOTTER (Habbani & Ziat, 2022).

Il se compose de 8 étapes successives :



- créer un sentiment d'urgence : Essayer de convaincre les collaborateurs sur l'importance et l'urgence du changement, ainsi que son apport sur l'entité afin de les motiver ;
- identifier le groupe pilote et de leaders du changement : Il faut identifier des leaders qui peuvent influencer l'organisation et le groupe pilote sur la base de leur statut, de leur position et de leur expertise ;
- développer une vision et une stratégie : À ce stade, une vision claire doit être définie sans ambiguïté ;
- communiquer la vision du changement : Communiquer régulièrement la vision est crucial ;
- responsabiliser les salariés : Il est indispensable d'encourager et d'impliquer les collaborateurs dans le processus du changement et de faire participer les agents à ce chantier pour atteindre les objectifs fixés ;
- démontrer le succès : Cette étape sert à démontrer les résultats initiaux afin de motiver les collaborateurs et de fixer les objectifs intermédiaires, ce qui permet l'implication et l'engagement de tous ;
- consolider les gains : Les succès représentent un levier qu'il convient de généraliser en tout ou partie du périmètre du changement ;
- ancrer les nouvelles mesures dans la culture d'entreprise: Il sert à intégrer l'état final du projet de changement, les acteurs s'adaptent progressivement et ça peut prendre du délai plus que l'accompagnement.

*c- Le modèle ADKAR de Jeffrey Hiatt*

Ce modèle de management du changement est plus axé sur l'humain, et plus encore au niveau individuel. ADKAR est l'acronyme qui décrit les éléments constitutifs du changement :

- awareness : La conscience de la nécessité du changement ;
- desire : Le désir de participer et de soutenir le changement ;
- knowledge : La connaissance de la manière de changer ;
- ability: La capacité à mettre en œuvre les compétences et les comportements requis ;
- renforcement : Le renforcement pour soutenir le changement.

En effet, une personne impliquée dans une dynamique de changement doit satisfaire à ces éléments pour que le changement soit réussi (Hiatt et Creasey, 2003)).

Selon Hiatt, le succès de la mise en œuvre et la réussite des changements organisationnels dépendent directement des employés, il est primordial que ces derniers comprennent de manière claire quels sont les changements en cours, pourquoi ils se produisent et comment ils les affectent personnellement. Le modèle ADKAR aide chaque collaborateur à aborder le changement par le biais d'étapes clairement définies qui lui permettent à la fois de comprendre et d'accepter les changements en cours.

#### *d-Le modèle d'Autissier*

Il est considéré comme la méthode de conduite du changement nouvelle génération qui s'écarte de la méthode classique instrumentale. Pour réussir le changement, Autissier (2015) a proposé un nouveau modèle appelé « Changement agile ». Avec cette méthode, il y a une recherche d'implication systématique de tous les niveaux d'acteurs. Ce modèle consiste à travailler avec les parties prenantes et est composé de trois phases : « Définir », « Expérimenter » et « Ancrer » :

- définir : Réalisée en amont du projet, cette étape consiste à expliquer le changement pour l'ensemble des collaborateurs afin que ces derniers prennent conscience du rôle qu'ils auront à jouer. Il est nécessaire aussi de faire un diagnostic du changement qui consiste à identifier les changements, les acteurs concernés, la culture et les irritants. L'histoire du changement définit les éléments de langage explicatifs et créateurs de sens. (Autissier, D., & Moutot, J. M.,2015).
- expérimenter : Cette étape se compose de deux cycles combinés : un cycle d'ateliers ou d'accompagnement comprend des ateliers participatifs, des expériences et des moments pédagogiques pour sensibiliser les collaborateurs à l'importance et au contenu du changement et les motiver, et un cycle de pilotage qui permet de mesurer la réalisation du changement à différents intervalles de temps en étudiant et en analysant sémantiquement les contenus échangés sur les réseaux de l'organisation. (Autissier.D & Moutot. J. M.,2015)
- ancrer : et/ou gestion des transformations, il s'agit d'une mise à jour régulière par les différents projets de transformation dans l'entité. Cette étape ne traite pas un projet en particulier mais plutôt de l'ensemble des projets au service de la transformation globale de l'organisation (Autissier.D & Moutot.J. M.,2015).

#### 2.5. Hypothèses de recherche

Nous proposerons trois hypothèses de recherches au cours de notre étude :

- la digitalisation des services de la CMU peut améliorer l'accès aux soins de santé pour les populations du Sénégal ;
- les obstacles à la mise en œuvre de la digitalisation des services de la couverture maladie universelle dans les pays en voie de développement sont liés à des facteurs tels que l'infrastructure technologique, la formation du personnel et la sécurité des données ;
- une stratégie de conduite du changement serait appropriée pour une plus grande adoption des nouvelles pratiques numériques de la CMU.

Chaque modèle a ses propres forces et faiblesses, et le meilleur modèle pour une organisation donnée dépendra de ses besoins et de sa culture. Il est important de choisir un modèle qui soit adapté à la taille de l'organisation, à la complexité du changement et à la culture de l'entreprise.

### **3. Méthodologie de recherche**

Plus haut, nous avons abordé le problème du taux de couverture maladie encore insatisfaisant malgré la mise à disposition d'outils et de services numériques. Nous avons ensuite effectué une revue documentaire impliquant une définition de concepts dominants et terminologies. La revue nous a permis de comprendre l'importance à l'ère actuelle, pour une entreprise ou une administration, de digitaliser son système d'information, les opportunités qu'offrent la digitalisation mais aussi la gestion des principaux défis.

Dans ce chapitre, nous présenterons tout d'abord l'approche méthodologique de données relatives à l'étude, l'échantillonnage et la méthode d'analyse de données suivant nos hypothèses de recherche. Ensuite nous analyserons les données recueillies de différentes expériences des parties prenantes avec le projet SIGICMU et enfin nous donnerons les résultats de ces analyses.

Notre question de recherche, qui vise à comprendre l'impact de la digitalisation sur les services de la CMU, nous a conduit à choisir une méthode qualitative. Cette méthode permet d'explorer les expériences et les perceptions des personnes concernées, ce qui est nécessaire pour obtenir des résultats complets et nuancés.

Notre démarche méthodologique est basée sur une étude empirique<sup>19</sup> et descriptive.

Une étude empirique est une étude qui recueille des données du monde réel. Ces données peuvent être collectées par des observations, des entretiens, des enquêtes ou des expériences. Après avoir collecté les données, le chercheur les analyse pour tester et répondre à une ou plusieurs hypothèses de départ.

L'analyse descriptive quant à elle consiste à décrire un phénomène ou une situation existante, cette analyse permettra de collecter des données et informations relatives à cet existant.

Nous mettrons en œuvre deux approches distinctes : une démarche quantitative et une démarche qualitative auxquelles des résultats de nos lectures. Ces méthodes nous permettront d'acquérir des données précises et d'évaluer la perception de l'échantillon concernant le sujet de l'étude.

---

<sup>19</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-empirique/> consulté le 19/07/2023

### 3.1. Choix des variables

Une variable représente une facette distinctive de notre environnement, qu'il soit physique ou social. Elle est associée à un ou plusieurs comportements, et ses observations peuvent être catégorisées ou quantifiées, prenant diverses valeurs ou états au sein d'un domaine spécifique de variation (Anceaux & Sockeel, 2006).

Concernant le SIGICMU, pour trouver ce qui fait obstacle à son appropriation, il nous faudrait connaître l'existant. Et cela passe par une collecte des données sur la satisfaction quant à la technologie utilisée elle-même, les formations reçues, les difficultés rencontrées etc.

La variable dépendante de notre étude est l'appropriation du SIGICMU qui dépend de l'implémentation même du système (mise en œuvre et rigueur technique, gestion du changement, communication, culture organisationnelle).

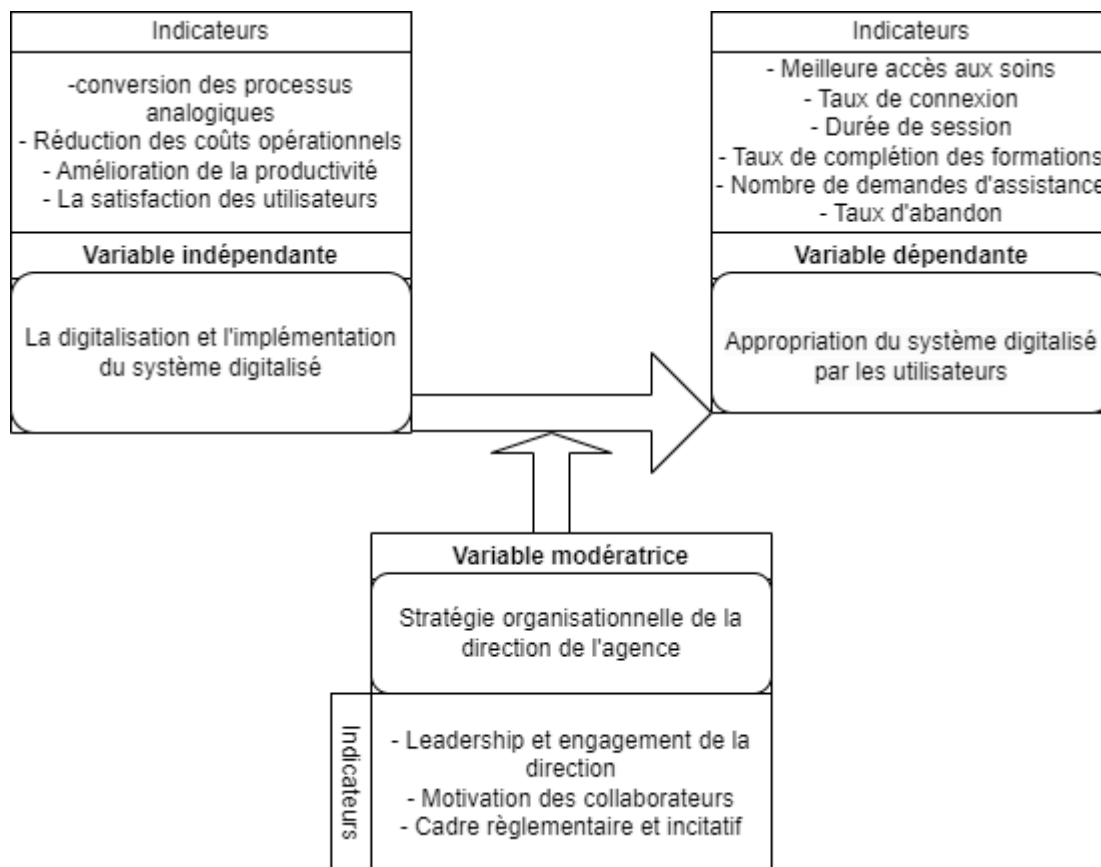


Figure 4 : Proposition d'un cadre théorique de recherche

### 3.2. La collecte de données

La collecte de données a été réalisée à partir de deux sources : des données secondaires<sup>20</sup>, collectées à travers la revue documentaire, et des données primaires, collectées au moyen d'entretiens semi-directifs et d'enquêtes. Suivant notre question principale de recherche, nos données s'orienteront beaucoup plus vers le qualitatif. Le stage au sein de la direction des systèmes d'information l'ANACMU nous a permis de mieux apprécier le fonctionnement de la CMU au Sénégal et aussi de mieux comprendre les appréhensions et attentes vis-à-vis du SIGICMU des différentes parties prenantes lors des ateliers de formations et de renforcement de capacité auxquels nous avons participé.

#### 3.2.1. La revue documentaire

Les documents exploités dans cette partie sont essentiellement des rapports et comptes rendus d'activités des différents ateliers de renforcement de compétences des agents de la CMU. Il s'agit :

- des plans stratégiques de développement 2017-2021 et 2023-2027 de l'agence ;
- des guides et manuel d'utilisation du SIGICMU ;
- des rapports d'activité de renforcement de capacités ;
- des rapports de performance des agents du projet Bureau CMU ;
- des notes conceptuelles des différents projets.

Ces ressources nous ont permis d'avoir une idée plus nette de l'existant. Ces informations ont mis en exergue les projets mis en place pour faciliter l'appropriation du SIGICMU, les difficultés du terrain et les mesures prises pour y remédier.

La lecture des données secondaires a permis de redéfinir le cadre de l'étude et d'orienter la collecte de données primaires à travers des entretiens semi-directifs et les enquêtes.

#### 3.2.2. Les entretiens semi-directifs et enquêtes

“L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une

---

<sup>20</sup> Les données secondaires sont des informations qui ont été collectées pour une raison, mais qui sont ensuite utilisées à d'autres fins (Jean Turgeon et Jean Bernatchez sous la direction de Benoît Gauthier dans “Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données”).

Par exemple, les données démographiques d'une ville peuvent être collectées par le gouvernement pour des raisons fiscales. Cependant, les mêmes données peuvent ensuite être utilisées par des entreprises pour cibler leurs campagnes publicitaires.

compréhension riche du phénomène étudié sera construite conjointement avec l'interviewé<sup>21</sup>.

Les entretiens sont organisés individuellement avec les personnes indiquées dans un tableau à l'annexe 3.

Nous avons trouvé important, dans nos recherches, de rencontrer certains prestataires des soins de santé, principaux utilisateurs de SITFAC pour la gestion et le remboursement des ordonnances de bénéficiaires de la CMU. Mais nous avons eu à lire que le déploiement du SITFAC n'était pas encore effectif dans les centres de santé jusqu'à l'heure actuelle. Et pour cause, le logiciel ne prend pas en compte la gestion des non-bénéficiaires CMU et utiliser deux logiciels pour le traitement des ordonnances est fastidieux pour les gérants des centres de santé (Source : Les termes de référence de la réunion technique d'amélioration des fonctionnalités de GESTAM et SITFAC du 17 et 18 Juillet 2023).

Nous avons élaboré un guide d'entretien (voir Annexe 4) en nous appuyant sur notre question de recherche et sur les concepts théoriques issus de notre revue de la littérature. Ce guide d'entretien a été créé à l'aide de GoogleDoc et comporte une série de questions ouvertes spécifiquement formulées pour s'aligner avec nos objectifs de recherche.

Les entretiens permettront de collecter des données qualitatives à travers des échanges. Les interlocuteurs seront interviewés par rapport aux indicateurs définis dans le cadre méthodologique. Les thèmes abordés dépendent du statut de chaque interlocuteur selon qu'il soit de l'ANACMU ou d'une des mutuelles.

Nous avons entrepris un sondage visant à analyser de manière globale la plus-value du SUNUCMU et du SAMACMU dans l'accès aux services de la CMU et elle était ouverte à l'ensemble de la population sénégalaise. Ces enquêtes sont basées sur des méthodes de recherche simples qui offrent plusieurs avantages, notamment la rapidité et l'accès au questionnaire à des personnes géographiquement éloignées. L'outil de sondage utilisé a été créé à l'aide du logiciel Forms de Google. Le questionnaire a été administré qu'à un échantillon de la population étudiée. Ce questionnaire (voir Annexe 5) nous aidera à recueillir des données statistiques, à les interpréter, et à prendre des décisions éclairées.

### 3.3. L'échantillonnage

L'échantillonnage, en recherche, est le processus de sélection d'un sous-ensemble représentatif d'une population ou d'un ensemble de données plus vaste dans le but d'analyser et de généraliser les caractéristiques de ce sous-ensemble à la population ou à l'ensemble total selon Johnson et Christensen (2017).

---

<sup>21</sup> Lorraine SAVOIE-ZACJ sous la direction de Benoît Gauthier dans "Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données".

Dans notre recherche, pour avoir accès aux données utiles et pertinentes, il est important de cibler des personnes en lien direct avec l'élaboration du SIGICMU, son déploiement, sa mise en œuvre, son contrôle et suivi et son utilisation.

Les participants ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence par rapport au phénomène étudié. Pour simplifier cette sélection, nous avons appliqué trois principaux critères d'échantillonnage. Le premier critère était la proximité actuelle et le niveau d'implication de nos participants dans le SIGICMU, ce qui nous a conduits à privilégier des membres d'une direction de l'agence à une autre. Le deuxième critère portait sur la diversité des rôles dans les projets, nous conduisant ainsi à choisir des participants occupant différents niveaux de responsabilité dans des domaines d'interventions variés. Enfin, le dernier critère était la disponibilité des informateurs. Bien qu'il ne soit pas toujours possible de trouver des répondants qui cochent toutes ces cases, ces critères ont orienté notre sélection vers des informateurs susceptibles de fournir des données de haute qualité. C'est pourquoi nous avons utilisé deux méthodes différentes d'échantillonnages :

- l'échantillonnage en boule de neige non probabiliste<sup>22</sup> : Nous avons commencé les entretiens semi-directifs par le personnel de la DSI, qui a beaucoup joué le rôle de la maîtrise d'ouvrage pour la mise sur pied des modules du SIGICMU et qui joue le rôle d'administrateur des différentes plateformes. Ensuite, ils nous ont recommandé les personnes dont les avis et l'expérience utilisateur devraient être pertinents pour notre recherche.
- l'échantillonnage aléatoire simple aléatoire<sup>23</sup> : l'administration de l'enquête lors du sondage que nous avons effectué a été faite par voie aléatoire afin d'avoir le maximum d'avis diversifié sur l'impact qu'ont les modules destinés à la population sénégalaise. La ville de Dakar (capitale) est la base de notre sondage (Annexe 6). Elle est constituée de 4 146 594 habitants en 2023<sup>24</sup> dont la population masculine représente 49% avec une superficie de 547 km<sup>2</sup> (0.27% de la superficie du Sénégal). Notre population à étudier est l'ensemble des Sénégalais, bénéficiaires de la CMU.

Notre questionnaire a été envoyé par tous les canaux de communication digitaux possibles et filtrait dès le départ l'appartenance ou non à une initiative de gratuité de la CMU.

---

<sup>22</sup> L'échantillonnage en boule de neige (snowball sampling) est une technique qui consiste à ajouter à un noyau d'individus (des personnes considérées comme influentes, par exemple) tous ceux qui sont en relation (d'affaires, de travail, d'amitié, etc.) avec eux, et ainsi de suite. Il est alors possible de dégager le système de relations existant dans un groupe, ce qu'un échantillon probabiliste classique n'aurait pas permis de découvrir, Jean-Pierre BEAUD sous la direction de Benoît Gauthier dans "Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données"

<sup>23</sup> est tiré selon une technique qui accorde à chaque individu une chance connue, égale et non nulle d'être choisi, ibid.

<sup>24</sup> [https://www.ansd.sn/themes/situation-economiques-et-sociales/ses-regionales%3Ffield\\_year\\_value%3DAll%26field\\_regions\\_ses\\_target\\_id%3D5](https://www.ansd.sn/themes/situation-economiques-et-sociales/ses-regionales%3Ffield_year_value%3DAll%26field_regions_ses_target_id%3D5)

### 3.4. Analyse et traitement des données

Nous avons procédé par codages des entretiens et analyse thématique. Après avoir collecté les données via des entretiens et enregistré ces entretiens avec notre téléphone, avec l'accord des participants, nous avons procédé à leur transcription à partir de nos enregistrements. Une fois les entretiens entièrement transcrits, nous avons entrepris une étape de décontextualisation du contenu grâce au processus de codage. Cette méthode, telle que définie par Deslauriers, (1991 cité par Fortin, 1992), consiste à découper les informations obtenues par observation, entrevues ou autres moyens, puis à les enregistrer. Elle implique le regroupement et la classification des informations similaires en catégories appelées codes ou thèmes, dans le but de les détacher de leur contexte initial (Deslauriers, 1991).

Nous avons segmenté les extraits d'entretiens et les avons associés à des thèmes préalablement définis (codage déductif), ainsi qu'à d'autres thèmes émergents au fur et à mesure de l'analyse des données (codage inductif). Ensuite, nous avons organisé ces catégories décontextualisées pour reconstituer un ensemble compréhensible. Cette opération de codage a été réalisée manuellement et avec l'aide du logiciel WordCloud associé au langage de programmation R. Nous avons utilisé cette technique de codage à deux fins : premièrement, pour valider nos hypothèses de recherche issues de notre revue de la littérature, et deuxièmement, pour trouver les principaux thèmes qui ressortent de tous ces entretiens afin de proposer une solution adaptée.

Par la suite, nous avons élaboré une matrice (voir Annexe) dans le but d'analyser les différentes expériences avec différents points de vue avec le SIGICMU. Cette matrice a été conçue pour faciliter la lecture des entretiens et avoir une vue globale de ce qui en ressort.

## 4. Résultats

### 4.1. Résultats des entretiens

#### 4.1.1. Importance de la digitalisation des services de la CMU

Les raisons qui ont poussé l'agence à passer d'un système d'information et de gestion traditionnel sont bien connues du personnel de l'ANACMU et de certains gestionnaires des mutuelles de santé communautaire. Ils semblent avoir bien conscience de l'enjeu que représente le numérique à l'ère actuelle. Notre répondant de la DO a mis en avant des enjeux comme la facilitation d'accès aux services de la CMU par la population et la réduction de la paperasserie : *“La digitalisation permet aux bénéficiaires de la CMU et des initiatives de gratuités d'accéder aux services de santé les plus proches, de faire des demandes et d'inscrire des bénéficiaires, et de suivre leurs prestations de manière plus facile et plus rapide, notamment via l'application mobile ou portail web prévu à cet effet ; Elle nous permet à nous*



*de traiter plus vite et plus efficacement plusieurs dossiers et nous réduit le gros stock de facture papiers que nous avons à tous les étages de l'agence”.*

Donc nous avons en gros pour résumer l'ensemble des réponses :

- la réduction de la paperasserie : La transition vers des processus numériques réduirait considérablement la bureaucratie et le besoin de documents papiers, simplifiant ainsi les démarches administratives pour les bénéficiaires, les fournisseurs de soins de santé, les gérants des mutuelles de santé mais aussi la direction du contrôle médical de l'agence, chargée de recevoir les factures et de les analyser une à une ;
- l'amélioration de l'efficacité de l'offre de service : Les services numériques peuvent automatiser de nombreuses tâches administratives, ce qui permettrait de réduire les délais de traitement des demandes et de minimiser les erreurs humaines ;
- l'économie de coûts : Selon les estimations de l'agence, elle gagnerait en digitalisant son système car cela réduirait les coûts liés à la gestion de la CMU, notamment en diminuant les dépenses liées à la gestion de documents physiques, aux déplacements et à la saisie manuelle des données ;
- une meilleure gestion des données et le suivi en temps réel : Les systèmes numériques permettent d'avoir très rapidement une vue d'ensemble sur la progression du travail et la situation réelle des traitements, des mandatements et des paiements à tout moment, à travers des indicateurs déjà préétablis, ce qui peut aider les responsables de la CMU à prendre des décisions plus éclairées et à faire des réajustements sur ce qui ne marche pas ;
- une éducation et sensibilisation : Les services numériques peuvent être utilisés pour communiquer avec le digital, fournir aux bénéficiaires de la CMU des informations précieuses sur l'accès aux soins, les initiatives de gratuité, sur tous les services offerts par la CMU ;
- une réduction de la fraude : Les systèmes numériques peuvent intégrer des mécanismes de détection de fraude plus efficaces, ce qui contribue à garantir que les prestations de la CMU sont utilisées de manière appropriée ;
- une meilleure coordination des soins : La digitalisation facilite la communication entre les prestataires de soins de santé, ce qui peut améliorer la coordination des soins et la qualité des traitements.

#### *4.1.2. Satisfaction et utilité du SIGICMU*

Les réponses à la question sur l'impact du système sur les tâches quotidiennes des employés présentent une diversité d'opinions. Plusieurs répondants ont exprimé une satisfaction notable, décrivant comment le système a grandement amélioré leur efficacité en automatisant des processus et en simplifiant leurs tâches : *“Je trouve que le système rend mes tâches plus simples, mais il y a encore quelques fonctionnalités que j'aimerais voir améliorées”*

nous confie un collaborateur qui n'a plus comme tâche que la validation des bénéficiaires après qu'ils se soient eux-mêmes inscrits. D'autres ont noté des aspects à améliorer, des fonctionnalités encore complexes à maîtriser, ou un besoin d'ajustements spécifiques pour optimiser leur utilisation du système. Il est également intéressant de noter que certaines personnes semblent encore en phase d'adaptation, tandis que d'autres envisagent d'intégrer davantage le système dans leurs activités à l'avenir. Ces réponses mettent en évidence la nécessité de fournir une formation continue et un soutien adapté aux employés, tout en continuant à perfectionner le système pour répondre aux besoins variés de l'ensemble de l'organisation.

En résumé, bien que les expériences varient, de nombreux employés ont perçu des avantages significatifs depuis l'adoption du système, notamment en termes d'efficacité et de qualité du travail. Cependant, il est clair que la formation continue et l'ajustement du système pour mieux répondre aux besoins individuels joueront un rôle clé dans la réalisation du plein potentiel de cet outil au sein de l'organisation.

#### 4.1.3. Formation et support

Les réponses à ces deux questions concernant la formation et le support liés au système sont variées. Certains employés ont exprimé leur satisfaction quant à la formation reçue, la qualifiant de complète et adéquate pour les aider à se familiariser avec les fonctionnalités du système. Cependant, d'autres ont souligné qu'ils auraient apprécié une formation plus approfondie pour optimiser leur utilisation du système : *“J'ai eu une formation qui a duré 5 jours, mais j'aurais apprécié une formation plus approfondie pour tirer pleinement parti du système”*. Certains ont même dû chercher des ressources externes pour combler les lacunes de formation ou essayer de se débrouiller par leurs propres moyens. *“Je n'ai pas encore été formé, j'attends toujours mon tour”*, nous disait un personnel d'une des mutuelles de Dakar.

En ce qui concerne le support, plusieurs employés ont noté qu'ils avaient eu accès à un support technique compétent et réactif, ce qui leur a permis de résoudre rapidement les problèmes liés au système. Cependant, d'autres ont exprimé leur frustration quant à la réactivité variable du support technique, ce qui a parfois ralenti leur travail. Enfin, il est important de noter que certains employés n'ont pas été informés de la disponibilité d'un support ou d'une assistance, ce qui a rendu la résolution des problèmes plus difficile pour eux.

En résumé, les réponses mettent en évidence l'importance cruciale de la formation initiale et du support technique pour garantir une utilisation efficace du système. Les employés ont des besoins variés en matière de formation et attendent un soutien réactif en cas de problèmes. Pour maximiser l'efficacité de l'outil, il est essentiel de fournir une formation adéquate et de maintenir un support technique de qualité.

#### 4.1.4. *Barrières ou défis*

Les réponses aux questions sur d'éventuelles difficultés techniques et des fonctionnalités complexes du système ont mis en évidence une chose : ce n'est pas la technologie ou plutôt le manque de technologies leur principal défi. Ils n'ont juste pas intégré cette technologie dans leurs habitudes professionnelles et les anciennes méthodes marchent encore.

Une catégorie de répondants, plus avertis dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ont évoqué des fonctionnalités spécifiques du système perçu comme complexes *"il y a trop de fonctionnalités cachées les unes dans les autres"*. En outre, des problèmes ont été signalés lors de la synchronisation du système avec d'autres logiciels comme Excel, ce qui a affecté la cohérence des données.

D'ailleurs, le système n'est toujours pas utilisé dans aucun des centres de santé du Sénégal car il ne prend pas en compte les besoins du personnel soignant hors CMU.

Il faut aussi souligner que les agents affectés au niveau des services hospitaliers pour servir de point de référence entre l'hôpital et l'agence (Agent BCMU) ont signalé, pour certains ne disposer soit d'aucun matériel informatique soit pas d'accès à la plateforme de gestion des factures, et que la prise en charge des patients bénéficiaires de la CMU dans les hôpitaux se fait toujours sur papiers.

En somme, ces réponses soulignent l'importance de prendre en compte les défis techniques, les besoins technologiques et fonctionnels d'interface utilisateur et de maîtrise des fonctionnalités auxquels sont confrontés les utilisateurs du système. Les informations recueillies aideront à identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires et à fournir un soutien ciblé pour résoudre ces problèmes, afin d'optimiser l'expérience des utilisateurs et leur efficacité dans l'utilisation du système.

#### 4.1.5. *Collaboration et communication*

Les questions portant sur la facilitation de la collaboration et de la communication grâce au système, les changements observés dans la manière dont les équipes travaillent ensemble et les moyens de communication utilisés pour informer du processus de changement révèlent une gamme de perspectives et d'expériences. Plusieurs employés ont affirmé que le système a grandement amélioré la collaboration en permettant un partage rapide d'informations et une coordination efficace des tâches, renforçant ainsi la communication avec leurs collègues *"notre dynamique de travail, surtout avec les agents à l'intérieur du pays s'est vraiment beaucoup amélioré"*. Certains ont noté des changements positifs dans la dynamique de leur équipe, attribuables à une meilleure coordination rendue possible par le système.

Cependant, d'autres ont souligné que bien que le système ait apporté des améliorations, des ajustements internes supplémentaires étaient nécessaires pour optimiser la collaboration. En ce qui concerne la communication du processus de changement, divers moyens ont été

utilisés, allant des réunions en personne et des sessions de formation à la diffusion d'e-mails, de présentations au sein de l'agence. En interne, l'approche de la communication multicanale, combinant différentes méthodes pour assurer une compréhension approfondie du processus de changement a été adoptée.

Ces réponses mettent en lumière l'impact positif du système sur la collaboration et la communication interne, mais elles soulignent également la nécessité continue d'ajustements pour une efficacité maximale. Les méthodes de communication variées utilisées pour informer les employés du changement témoignent de l'importance de la diffusion d'informations claires et accessibles pour garantir une transition en douceur vers le nouveau système.

#### 4.1.6. Perception globale de l'impact du SIGICMU

Les réponses à la question sur l'impact global du système sur le travail et l'organisation reflètent une gamme d'opinions et d'expériences. Certains employés ont exprimé une évaluation très positive, soulignant que le système a eu un impact extrêmement bénéfique sur leur efficacité personnelle et a renforcé la compétitivité globale de l'agence. Dans ce sens, un répondant a souligné que *“L'impact global du système est positif pour l'organisation, car il a permis de rationaliser de nombreux processus et de réduire les coûts opérationnels”*. D'autres ont noté un impact positif mais modéré, avec des opportunités d'amélioration à explorer. Certains ont déclaré que l'impact était neutre, tandis que d'autres ont exprimé des préoccupations quant à l'impact négatif du système sur leur travail et leur productivité en raison d'incompatibilités ou de fonctionnalités mal adaptées à leurs besoins *“Je constate que le système a eu un impact négatif sur mon travail et ma productivité, car certaines de ses fonctionnalités sont mal adaptées à mes besoins”*.

Ces réponses mettent en évidence la complexité de l'évaluation de l'impact d'un système au sein d'une organisation. Bien que certains voient le système comme un moteur de changement positif, d'autres ont des réserves ou attendent encore de voir son plein potentiel se réaliser. L'évaluation globale de l'impact du système est influencée par la manière dont il répond aux besoins individuels et organisationnels, ce qui souligne l'importance de l'adaptation continue et de l'amélioration pour maximiser les avantages.

#### 4.1.7. Résistance au changement

Certains répondants ont expliqué qu'ils maintiennent ces méthodes traditionnelles parce qu'elles sont mieux adaptées à des tâches spécifiques qui ne sont pas encore prises en charge par le système digitalisé. D'autres ont souligné la nécessité de rétro compatibilité avec d'autres systèmes externes ou ont évoqué des préférences personnelles pour des méthodes familières et plus naturelles.

Certains ont avoué n'utiliser que les méthodes traditionnelles car les autres parties prenantes ne transmettent toujours les données que sur papiers et que les intégrer au système serait fastidieux et fatigant. L'adoption n'étant pas générale et harmonisée.

De plus, plusieurs raisons liées aux préférences des autres parties prenantes externes, à la sauvegarde des données et à la sécurité ont été mentionnées. Certains utilisent des méthodes traditionnelles pour des processus nécessitant une trace papier ou une signature manuscrite, tandis que d'autres conservent des dossiers papier en parallèle du système digitalisé pour des raisons de sécurité, ne faisant pas assez confiance au système.

Un répondant de la DO disait *“La plupart des employés étaient ouverts au changement, mais il y avait un petit groupe de collaborateurs au sein de l'agence et dans les mutuelles, plus anciens qui étaient particulièrement réticents à l'adoption du système.”* Un autre de la DSI a dit *“La résistance au changement était principalement liée à la perception de la complexité du système, elle ne s'est pas encore dissipée mais nous espérons que les collaborateurs gagnent en confiance grâce aux formations et aux ateliers de renforcement de capacité.”*

Certains collaborateurs ont rencontré une résistance significative, tandis que d'autres avaient une résistance plus modérée ou minimale. Un répondant des mutuelles a avoué craindre de perdre son travail et ne plus avoir l'âge d'utiliser tous ces nouveaux outils technologiques. La gestion de cette résistance a été réalisée par des sessions de formation et des ajustements au système en fonction des retours mais cela ne semble toujours pas suffire.

Une stratégie de gestion de la résistance au changement n'a pas été mise en place sur le plan opérationnel du coup les peurs et la méfiance continuent.

#### 4.1.8. Perception de la population sénégalaise

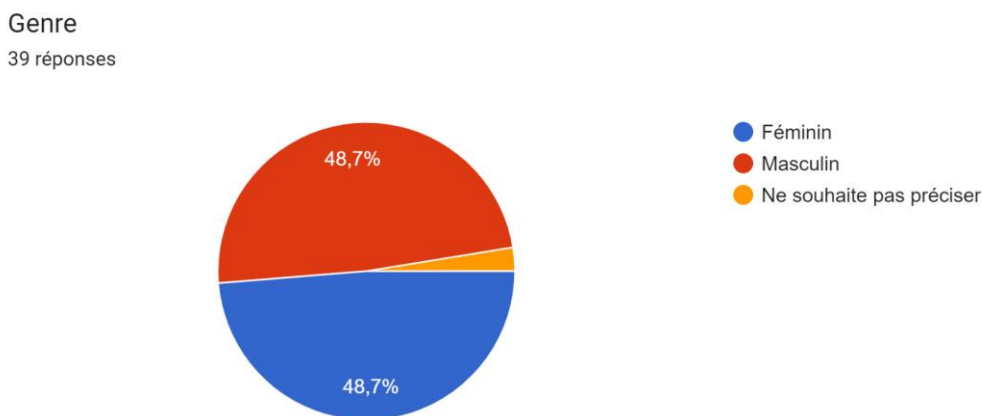


Figure 5 : Répartitions des répondants au sondage par sexe

Nous avons eu des réponses à notre sondage de 39 mères et pères de familles ayant au minimum un enfant, de nationalité sénégalaise dont 76.9% vivent au Sénégal ou et 23.1% dans la diaspora.

Saviez-vous qu'il existe une plateforme web ( <https://www.sunucmu.com> ) vous permettant de vous(ou un proche) inscrire comme bénéficiaire dan...r participer au soin des moins nantis au Sénégal?

39 réponses

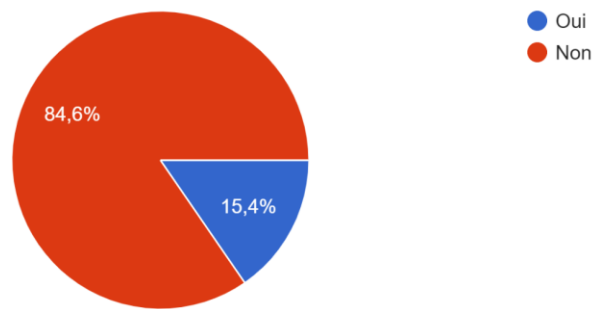


Figure 6 : Connaissance du Sunucmu

Avez-vous déjà entendu parlé de l'application mobile SamaCMU vous permettant de voir l'etat de votre profil de bénéficiaire des services de la CMU ?

39 réponses

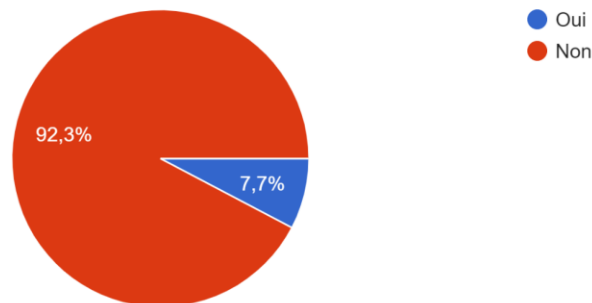


Figure 7 : Connaissance du Samacmu

Ils sont 100% à bénéficier, eux ou leurs familles proches, des initiatives de gratuités de la CMU mais 84.6% parmi eux ignorent l'existence d'une plateforme web, SUNUCMU, conçu pour la population permettant de s'inscrire, soi-même, sa famille proche ou éloignée comme bénéficiaire dans une mutuelle de santé, de cotiser ou de faire un don pour participer au soin des moins nantis au Sénégal.

Et parmi ceux connaissant l'existence de la plateforme, 41.7% déclarent trouver la plateforme pas très intuitive et pas très aisée d'utilisation.

Les répondants ayant des notions sur ces deux plateformes web et même ceux qui n'en ont pas donné des points qu'ils ont appréciés dans l'utilisation et ceux qu'ils aimeraient voir. Nous les avons recensés dans ce tableau dans l'ordre de ce qui revenait le plus à ce qui revenait le moins.

Tableau 1 : Points d'appréciation et d'amélioration de la plateforme

Points d'appréciation	Points d'amélioration
Accessibilité 24/7 : La possibilité d'accéder au contenu et aux fonctionnalités à tout moment, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, depuis n'importe quel endroit	L'absence à des moments de l'application Samacmu sur les plateformes de téléchargement mobile.
La dématérialisation des cotisations que l'on peut faire directement à partir de la plateforme aide beaucoup.	La communication quasi inexistante sur l'existence de ces plateformes à la population.
La sécurité et confidentialité : Des mesures de sécurité robustes et des options de Confidentialité pour protéger les données personnelles et sensibles des bénéficiaires	Expérience hors ligne : Permettre certaines fonctionnalités en mode hors ligne pour une utilisation continue dans des environnements sans connexion Internet
	Feedback utilisateur : Recueillir activement les commentaires des utilisateurs et les analyser pour apporter des améliorations continues
	Conception réactive et responsive : Assurer une conception adaptative pour une expérience cohérente sur différents appareils et tailles d'écran.
	Navigation simplifiée : Simplifier la structure de navigation pour faciliter la recherche de contenu et de fonctionnalités.

#### 4.1.9. Facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès d'un projet de digitalisation d'un système d'information au sein d'une organisation selon nos entretiens sont :

- l'implication des parties prenantes: les employés, les clients et les autres parties prenantes doivent être impliqués dès le début du projet pour recueillir leurs besoins et leurs commentaires ;

- la gestion du changement: mettre en place des stratégies de gestion du changement pour atténuer la résistance au changement et favoriser l'acceptation des nouvelles technologies ;
- la communication et la formation: une communication claire et adaptée sur le projet et une formation adéquate pour les utilisateurs sont essentielles pour faciliter l'adoption ;
- une équipe compétente: l'équipe en charge du projet (DSI et le cabinet SYNAPSIS) doit posséder les compétences techniques nécessaires et comprendre les besoins métier de l'organisation ;
- le leadership fort et l'engagement de la direction : La direction doit soutenir activement le projet et montrer l'exemple en adoptant les nouvelles technologies.

#### 4.2. Analyse critique des résultats et recommandations

Les résultats de notre recherche ont permis à la fois de confirmer certaines théories présentées dans la revue de la littérature et d'apporter des éléments d'explications additionnels pouvant enrichir la compréhension de l'impact de la digitalisation et les stratégies visant à faire face aux défis rencontrés.

Notre première hypothèse selon laquelle la digitalisation des services de la CMU peut améliorer l'accès aux soins de santé pour les populations du Sénégal est confirmée.

Selon les résultats que nous avons recueillis, une gestion optimale de la couverture maladie universelle permettrait de couvrir les soins du maximum de personnes dans le besoin selon les informations collectées.

Les travaux de R, (2021) d'août 2021 montrent que toutes les entreprises ayant fait le choix d'intégrer la digitalisation au sein de leur système de gestion en ont vu leur performance et leur valeur augmenter de 26%. Dans l'industrie de la santé et plus particulièrement celle de la couverture maladie, ces augmentations de performances se traduiront par un meilleur accès aux soins pour tous, de meilleurs traitements pour tous à tous les niveaux.

Dans cette recherche nous avons évoqué les inconvénients et les opportunités de la digitalisation. Les risques encourus et son impact sur l'environnement peuvent être gérés quand on voit les avantages qu'elle offre. Nos répondants pour la plupart sont conscients de ces avantages-là même si pour un parmi eux, c'est juste "*une initiative du Président SEM Sall à des fins politiques*". Nous considérons alors notre première hypothèse comme vérifiée.

La deuxième suggère que **les obstacles à la mise en œuvre de la digitalisation des services de la couverture maladie universelle dans les pays en voie de développement sont liés à des facteurs tels que l'infrastructure technologique, la formation du personnel et la sécurité des données.**



À bien des égards, nous pouvons considérer la technologie comme problématique. Le principal problème est que cette technologie, dans son déploiement, n'a pas intégré les besoins en termes de fonctionnalités et de matériels informatiques de toutes les parties prenantes. D'autres se retrouvent en train d'utiliser le système quand d'autres utilisent encore les analogiques. Cela crée de légères incompréhensions au niveau de la collaboration et cela ralentit non seulement le déploiement du système digitalisé mais aussi le service CMU lui-même.

La formation du personnel, beaucoup plus que la sécurité des données, dans les réponses que nous avons eues, est un obstacle à la mise en œuvre. Les formations se font, à des intervalles indéterminés mais sans réelle programmation annuelle préétablie. Quant à la sécurité, seul un utilisateur aguerri peut s'en préoccuper même si certains répondants sont méfiants vis-à-vis des données qui circulent sur internet. Selon nos répondants des mutuelles de santé, la communication progressive du changement de système ne les a pas inclus alors qu'ils sont utilisateurs de ce même système. Et les centres de santé aussi, selon les agents BCMU, n'ont pas été associés à l'élaboration des cahiers de charges de conception du SIGICMU. Du coup, ils sont nombreux à ne pas se sentir concernés, à ne pas savoir comment s'adapter vu que le changement s'est fait brusquement.

De même concernant les plateformes conçues à l'endroit des bénéficiaires sénégalais, aucune communication n'est faite là-dessus. Les logiciels sont prêts à être exploités mais les exploitants ne sont pas au courant dans un premier temps. Ensuite ils ignorent les fonctionnalités et l'utilité même de ces plateformes-là.

De ce fait, nous pouvons dire que notre hypothèse est partiellement vraie mais que les facteurs tels que la communication, la gestion du changement sont aussi importants à notifier. Le principal obstacle est lié à l'humain même.

**Une stratégie de conduite du changement serait appropriée pour une plus grande adoption des nouvelles pratiques numériques de la CMU** selon les travaux de Habbani & Ziat, (2022) sur les transformations numériques au sein d'entreprises publiques et le comportement des agents publics.

Lors des entretiens, les réponses sur ce qui aurait pu les amener à adopter le SIGICMU vont dans le sens de la bonne communication et d'une bonne conduite du changement. Un membre du personnel de la DSI a avoué que c'est parce qu'aucune stratégie de gestion du changement liée au SIGICMU, aucune stratégie de communication n'est élaborée dans l'opérationnel que le système rencontre encore beaucoup d'indifférence de la part de ses différents utilisateurs. Les êtres humains ont une tendance naturelle à résister aux changements, en particulier lorsque ces changements perturbent leurs habitudes établies. L'adoption de nouvelles pratiques numériques au sein de la CMU entraînera inévitablement des changements dans la manière dont les employés effectuent leur travail. Une stratégie de conduite du changement permet de reconnaître et de gérer cette résistance en identifiant les

points de friction potentiels et en élaborant des plans pour les surmonter. Cela favorise une transition plus fluide et réduit la probabilité de blocages ou de sabotages internes.

L'adoption réussie du SIGICMU dépendra en grande partie de la compréhension et de l'adhésion des parties prenantes, qu'il s'agisse du personnel de la CMU, des personnels des mutuelles et des centres de santé ou des bénéficiaires eux-mêmes. Une stratégie de conduite du changement facilite la sensibilisation en fournissant des informations claires sur les avantages de la transition numérique, les objectifs du changement et les étapes à suivre. Elle implique également la participation active des parties prenantes dans le processus de décision, ce qui renforce leur sentiment de contrôle et d'implication

Les résultats et l'impact de la conduite du changement seront visibles à travers divers indicateurs de succès. L'utilisation croissante des outils numériques au sein de la CMU, la réduction des erreurs administratives et l'amélioration de la satisfaction des bénéficiaires témoigneront de l'efficacité de la stratégie de conduite du changement. Ces résultats vont démontrer que la transition vers les nouvelles pratiques a été réussie en grande partie grâce à une gestion du changement réfléchi et efficace.

La CDC au sein de l'ACMU devrait être un mélange du modèle ADKAR de Jeffrey Hiatt sur la conscientisation des collaborateurs de la nécessité de changer et le renforcement de capacité (awareness, reinforcement), le déplacement de Kurt Lewin qui préconise la réduction des forces de résistance au changement, la vision de la communication et de la responsabilisation des collaborateurs créant chez eux un sentiment de contrôle et d'implication de KOTTER et l'agilité des étapes d'AUTISSIER.

### **Recommandations**

À partir des données collectées et de notre propre expérience professionnelle au sein de l'agence, nous trouvons que :

- le SIGICMU est une excellente initiative qu'a prise l'Etat du Sénégal à travers son agence de la CMU. La digitalisation de ces services permet de supprimer d'énormes barrières que ce soit en matière de distance ou de capacité de prise en charge des bénéficiaires. Mais les modules du SIGICMU ne sont pas encore à l'étape mature et devraient demeurer en phase pilote uniquement à Dakar. L'agence devrait piloter ce projet uniquement dans le département de Dakar, s'assurer de l'adaptation des fonctionnalités des modules aux besoins des différents utilisateurs de Dakar avant de l'étendre. Déployer un système auquel parallèlement on est en train d'apporter des corrections et de nouvelles fonctionnalités fatigue les collaborateurs qui peuvent se braquer ;
- la communication ne devrait pas être relayée au rang des activités secondaires de l'agence. La suppression de la direction de la communication et du marketing au sein de l'agence de couverture maladie est une décision qui aurait dû être évitée. La

communication et le marketing jouent un rôle fondamental dans le secteur de la santé, en particulier dans le contexte de la Couverture Maladie Universelle (CMU). Cette direction avait pour mission de coordonner les efforts visant à informer les bénéficiaires sur les services disponibles, à promouvoir la sensibilisation à la CMU et à garantir que les citoyens étaient conscients de leurs droits en matière de santé.

En supprimant cette direction, l'agence risque de compromettre sa capacité à communiquer efficacement avec les parties prenantes, à promouvoir la confiance du public et à atteindre ses objectifs en matière de couverture maladie universelle. Les stratégies de marketing et de communication étaient essentielles pour faire connaître les programmes de la CMU comme le SIGICMU, encourager l'adhésion et informer les citoyens sur les avantages offerts. La suppression de cette direction pourrait entraîner une diminution de la visibilité de la CMU, des lacunes dans la sensibilisation du public et une communication moins efficace.

Dans un contexte où l'accès aux soins de santé est un enjeu majeur, il est crucial de maintenir une direction de la communication et du marketing forte au sein de l'agence de couverture maladie. Cela permettrait de s'assurer que les citoyens sont correctement informés, que leurs besoins sont comptabilisés et que la CMU atteint son objectif d'une couverture maladie universelle et équitable pour tous. Cette direction devrait être restaurée.

- Pour adopter un modèle contingent de gestion du changement, il a fallu se poser des questions sur les objectifs du changement et la culture de l'organisation selon le modèle « Competing Values Framework » (Cameron & Quinn, 2011)<sup>25</sup>.

Tableau 2 : Précision sur les caractéristiques de chaque type de culture organisationnelle source : (Cameron & Quinn, 2011) citée par institutreindus.fr<sup>26</sup>

Types de culture	Hiérarchie	Marché	Clan	Adhocratie
Orientation	Contrôle	Compétition	Collaboration	Création
Leader	Coordinateur Organisateur	Combattant Dur au combat	Facilitateur Mentor	Innovateur Entrepreneur Visionnaire
Valeurs	Efficacité Cohérence Uniformité	Marché Profit Objectifs	Engagement Communication Développement	Transformation Agilité Innovation

<sup>25</sup> Le modèle « Competing Values Framework » (Cameron & Quinn, 2011) décrit la culture d'une organisation sur la base de deux dimensions : la flexibilité Les organisations où il y a une grande flexibilité, une latitude d'action et un dynamisme important, s'opposent aux organisations où l'on insiste sur la stabilité et le contrôle. Seconde dimension : orientation interne ou externe Les organisations qui sont centrées sur leur fonctionnement interne, leur unité, s'opposent à celles qui mettent en avant la relation à l'extérieur, la différenciation et la rivalité.

<sup>26</sup> <https://www.institutreindus.fr/wp-content/uploads/2017/11/9-Ouvrage-Chap-4.pdf>

Domaine d'efficacité	Contrôle Production	Combativité Orientation client	Développement humain Participation	Innovation Vision
----------------------	---------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	----------------------

Il est important de choisir un modèle qui s'adapte à la culture de l'organisation. Nous avons, après analyse, trouvé que l'ANACMU est une entreprise de type clan ou il faut beaucoup communiquer avec les collaborateurs, leur faire ressentir un sentiment d'appartenance au changement que l'on désire afin d'avoir leur plein engagement et leur totale participation à ce changement. Nous proposons alors ce modèle participatif de gestion du changement :

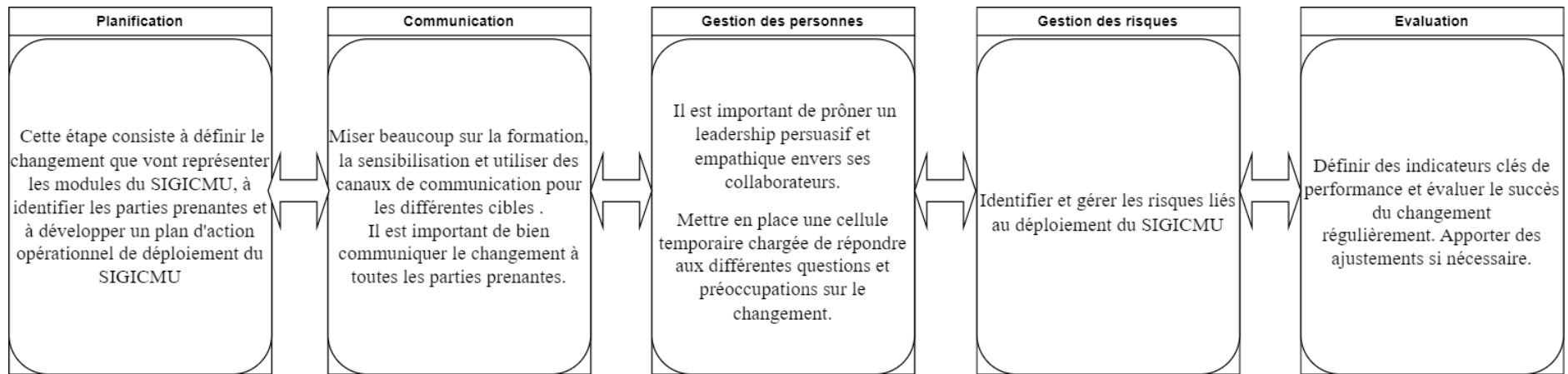


Figure 8 : Méthode de conduite du changement recommandée

Les étapes proposées ne sont pas successives et peuvent intervenir à tout moment donc flexibles.

Les méthodes de gestion du changement, bien que diverses, se concentrent principalement sur trois axes essentiels : communication, diffusion d'information et mobilisation active des parties prenantes. C'est pourquoi nous suggérons qu'un accent particulier soit mis sur le leadership persuasif, la sensibilisation et la communication. Le leadership persuasif revêt une importance cruciale lorsqu'il s'agit d'encourager les individus à abandonner les anciennes méthodes de travail au profit des nouvelles technologies numériques. Tout d'abord, il est essentiel d'établir une communication efficace et empathique avec les membres de l'organisation. En comprenant leurs préoccupations et en écoutant leurs points de vue, un leader persuasif peut créer un environnement de confiance où les employés se sentent écoutés et compris. Ensuite, le leader doit être en mesure de présenter de manière convaincante les avantages tangibles de la transition vers les méthodes de travail numériques. Cela implique de démontrer comment ces nouvelles technologies peuvent améliorer l'efficacité, la productivité et la qualité du travail. En montrant des exemples concrets de réussite et en fournissant une formation adaptée, le leader peut aider à surmonter la résistance au changement en mettant en évidence les opportunités qui attendent les membres de l'équipe. Nous croyons que c'est le moyen de rallier le plus grand nombre de parties prenantes à la cause du SIGICMU.

## **5. Proposition d'un projet de formation et de sensibilisation sur le SIGICMU**

### **5.1. Contexte et justification**

Au Sénégal, l'engagement à améliorer l'accessibilité financière des citoyens aux services de santé de haute qualité s'est traduit ces dernières années par la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent (PSE). Ce plan accorde une importance particulière à l'axe 2, intitulé "Capital humain, Protection sociale et Développement durable".

Pour contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques du PSE, une mise à jour de la Stratégie Nationale de Protection Sociale 2015-2035 (SNPS) a été entreprise. Cette initiative s'inscrit dans un contexte international marqué par un consensus mondial.

La création de l'Agence nationale de la Couverture Maladie Universelle (CMU) par le décret 2015-21 du 7 janvier 2015 représente un moment décisif dans l'évolution de l'appareil organisationnel de gestion de la CMU. En complément des services fournis par le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale en matière de soins de santé, l'Agence a pour mission de mettre en œuvre la stratégie nationale de la CMU. Cette stratégie met l'accent sur plusieurs axes importants, notamment la promotion des mutuelles de santé, la conception et la mise en œuvre de politiques visant à élargir la couverture des risques liés à la maladie pour les personnes indigentes et les groupes vulnérables, ainsi que la promotion des mécanismes de financement pour soutenir la politique de couverture maladie universelle, en étroite collaboration avec les parties prenantes concernées.

Avec l'avènement rapide de la transformation numérique, L'ANACMU a, depuis 2019, entrepris un projet de digitalisation de ses systèmes d'information. Ce projet vise à moderniser ses opérations, à améliorer l'efficacité de ses processus internes et externes, et à renforcer sa capacité à répondre aux besoins changeants de ses clients et partenaires. Cette initiative de digitalisation englobe un large éventail de domaines, notamment la gestion des données, l'automatisation des tâches, la mise en place de nouvelles plateformes technologiques et la sécurisation des informations sensibles.

Cependant, la réussite de ce projet de digitalisation ne repose pas uniquement sur les aspects techniques. Il repose aussi sur son adoption et son exploitation par les différents acteurs. La communication efficace avec toutes les parties prenantes internes et externes est d'une importance capitale pour assurer une adoption réussie de ces nouvelles technologies et minimiser les perturbations potentielles au sein de l'agence.

### **5.2. Identification du problème**

La communication joue un rôle crucial dans la mise en œuvre de tous les projets. Le problème principal réside dans une communication inefficace et insuffisante qui entrave l'adoption

réussie et la maximisation des avantages du SIGICMU. La gestion de la communication doit être améliorée pour surmonter ces défis et garantir une transition en douceur vers la transformation numérique.

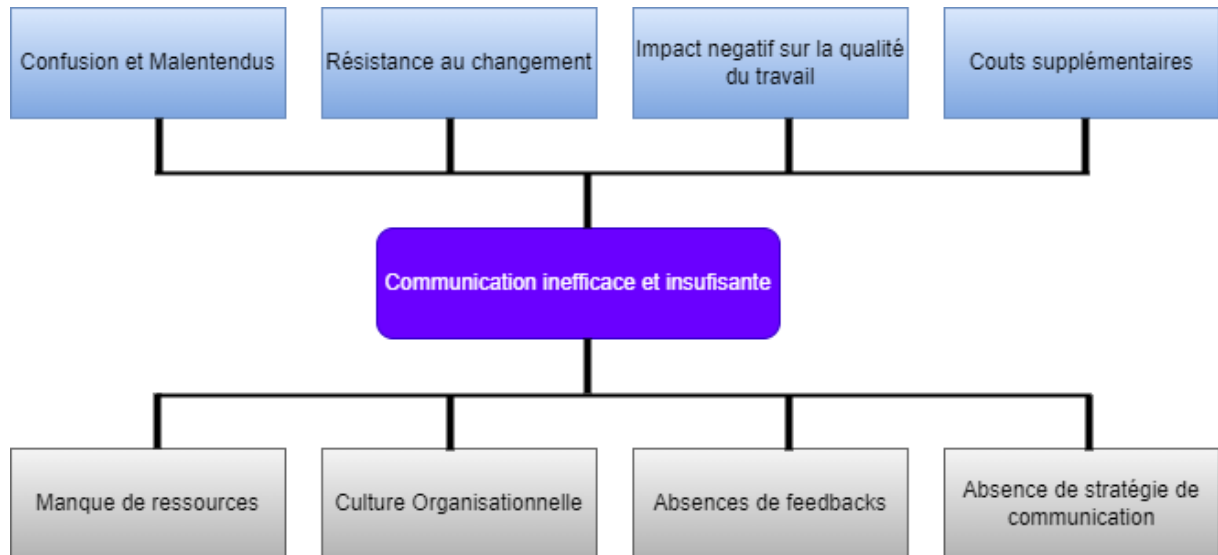


Figure 9 : Arbre à problèmes



Figure 10 : Arbres à objectifs

### 5.3. Caractéristiques du projet

#### 5.3.1. Objectif général du projet

Ce projet vise à faciliter une communication transparente, efficace et coordonnée tout au long du projet de déploiement du SIGICMU afin d'assurer une compréhension commune, une adhésion des parties prenantes, une gestion efficace des attentes, et la minimisation des obstacles à la réussite de la transformation numérique.



### 5.3.2. Objectifs spécifiques

- sensibiliser les parties prenantes : s'assurer que toutes les parties prenantes, internes et externes, sont pleinement conscientes de l'initiative de digitalisation, de ses objectifs, de son calendrier et de son importance stratégique ;
- comprendre les avantages : communiquer les avantages concrets de la digitalisation, notamment les améliorations prévues en matière d'efficacité, de productivité, de qualité des services, etc ;
- encourager l'engagement actif des employés envers le projet en les informant sur la manière dont il affecte leur travail quotidien et en les impliquant dans le processus de prise de décision lorsque cela est approprié ;
- établir un plan de communication coordonnée qui garantit que toutes les informations pertinentes sont partagées de manière cohérente et en temps opportun ;
- identifier et aborder les résistances potentielles au changement en communiquant activement sur les raisons du changement et en fournissant des forums pour discuter des préoccupations ;
- favoriser la transparence en partageant ouvertement les progrès du projet, les défis rencontrés et les décisions prises ;
- communiquer les risques potentiels associés à la digitalisation et les plans d'atténuation correspondants ;
- établir des mécanismes de feedback pour recueillir les commentaires, les préoccupations et les suggestions des parties prenantes, et y répondre de manière appropriée ;
- informer sur les opportunités de formation et d'accompagnement pour aider les employés à acquérir les compétences nécessaires pour travailler avec le nouveau système digitalisé ;
- évaluer régulièrement l'efficacité de la communication en recueillant des données sur la compréhension, l'adhésion et la satisfaction des parties prenantes ;
- maintenir et renforcer l'image de l'agence en tant qu'innovatrice et soucieuse de la satisfaction de ses clients et de ses employés ;
- contribuer à la réussite globale du projet de système digitalisé en garantissant une communication fluide et efficace.

### 5.3.3. Bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires du projet peuvent être classés en trois catégories :

- les bénéficiaires directs internes : composés essentiellement des collaborateurs de l'agence, les agents des mutuelles et des centres de santé ;
- les bénéficiaires directs externes : la population sénégalaise ;
- les bénéficiaires indirects : le gouvernement sénégalais, les PTFs, ONGs, associations, groupements d'intérêts communs.

#### 5.3.4. *Analyse des parties prenantes*

Établir une coopération entre les divers intervenants du projet est une condition indispensable à sa concrétisation. Pour ce projet, nous avons identifié comme parties prenantes : l'équipe projet, les collaborateurs de l'ACMU, les mutuelles de santé, les centres de santé, les bénéficiaires des initiatives CMU, le gouvernement du Sénégal, BTCA, les PTFs, la population sénégalaise, les ONGs, les OSCs. La matrice montrant les parties prenantes selon qu'elles aient un pouvoir et un intérêt en annexe 7.

Un effort minimal sera consacré aux parties prenantes ayant un faible intérêt à influencer la stratégie et un faible pouvoir. Ce minimum consistera à mettre en place des méthodes de collaboration et à établir des partenariats fiables. Les objectifs du projet devront s'orienter vers la satisfaction de la population, qui présente un faible intérêt à influencer mais un pouvoir significatif. Dans ce contexte, les actions consisteront en un suivi et une évaluation continue des besoins. L'équipe du projet et les autres intervenants s'efforceront de maintenir les autorités de régulation et gouvernementales informées en publiant les comptes rendus des réunions et des rapports d'activité. Les collaborateurs de l'ACMU, les mutuelles de santé, les centres de santé, les bénéficiaires des initiatives CMU, considérés comme des acteurs clés du projet, joueront un rôle essentiel dans sa mise en œuvre.

5.3.5. *Cadre logique du projet*

Logique d'intervention	Description	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses critiques
<b>Objectif général</b>	Faciliter une communication transparente, efficace et coordonnée tout au long du projet de déploiement du SIGICMU afin d'assurer une adhésion des parties prenantes et la minimisation des obstacles à la réussite de la transformation numérique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau de satisfaction des participants par rapport à la qualité des réunions ;</li> <li>- taux d'utilisation des outils de communication ;</li> <li>- taux de participation des parties prenantes clés aux réunions et aux discussions ;</li> <li>- niveau de satisfaction des parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquêtes et sondage du niveau de satisfaction</li> <li>- Registres de réunions et de formations</li> <li>- Statistiques des logiciels de communications</li> </ul>	les différentes parties prenantes adoptent le SIGICMU
<b>Objectifs spécifiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sensibiliser les parties prenantes ;</li> <li>- établir un plan de communication coordonnée ;</li> <li>- identifier et aborder les résistances potentielles au changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taux de participation sessions de sensibilisation ;</li> <li>- plan de communication finalisé ;</li> <li>- Nombre de résistances identifiées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registre des présences ;</li> <li>- examen documentaire.</li> </ul>	Les plans d'action pour aborder les résistances sont efficaces.
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les parties prenantes sont plus enclines à soutenir le projet et à y adhérer ;</li> <li>- la communication est plus transparente et plus efficace au sein de l'organisation ;</li> <li>- les utilisateurs finaux sont satisfaits du SIGICMU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taux de participation aux réunions ;</li> <li>- taux de satisfaction de la communication ;</li> <li>- Fréquence d'utilisation du système.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- statistique des plateformes ;</li> <li>- liste de présence,</li> </ul>	Les leaders d'opinion au sein de l'organisation soutiennent activement les efforts pour aborder les résistances.

<p><b>Activités</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des parties prenantes ;</li> <li>- Planification de la communication ;</li> <li>- Développement de supports de communication ;</li> <li>- Formation et sensibilisation ;</li> <li>- Surveillance et évaluation continue.</li> </ul>	<p>Moyens : Ressources matérielles, humaines et financières</p>	<p>Coût Voir le tableau du budget</p>	<p>les ressources nécessaires pour la mise en œuvre et le fonctionnement sont disponibles dans les meilleurs délais.</p>
-------------------------	---	---	---	--

### 5.3.6. Budget prévisionnel du projet

Les montants prévisionnels mentionnés dans ce plan d'estimation financière proviendront de différentes sources, parmi lesquelles : les ressources financières du gouvernement, les aides au développement, le financement participatif de la population.

Tableau 3 : Planification financière

Résumé du budget			
Description		Total (FCFA)	
<b>Identification des parties prenantes</b>			6 mois
Personnel	Équipe projet (8 personnes)	9600000	
Équipement	Matériels informatiques Logiciels	5000000 <sup>27</sup>	
<b>Planification de la communication</b>			3 mois
Personnel	Équipe projet	4800000	
Équipement	Matériels informatiques Logiciels	2000000	
Déplacement	2 véhicules, carburant	21000000 <sup>28</sup>	
<b>Développement de supports de communication</b>			3 mois
Personnel		4800000	
Matériels	Matériels informatiques Logiciels	20000000	
<b>Formation et sensibilisation</b>			2 ans
Personnel	Équipe projet, équipe de sensibilisation	12000000	
Équipements	Matériel informatique, de sonorisation etc.	2000000	

<sup>27</sup> [https://www.amazon.fr/s?k=mat%C3%A9riel+informatique&crd=2WPMU3D36UOU2&sprefix=mat%C3%A9riels+informatique%2Caps%2C1244&ref=nb\\_sb\\_ss\\_sc\\_1\\_21](https://www.amazon.fr/s?k=mat%C3%A9riel+informatique&crd=2WPMU3D36UOU2&sprefix=mat%C3%A9riels+informatique%2Caps%2C1244&ref=nb_sb_ss_sc_1_21)

<sup>28</sup> <https://achat-voiture.ooreka.fr/comprendre/4-4-vehicule-tout-terrain>

Déplacement	Véhicules, entretiens, carburant	20000000	
<b>Surveillance et évaluation continue</b>			2 ans
Personnel	Équipes projet	9600000	
Matériel		5000000	
Déplacement		2000000	
<b>Total</b>		<b>117800000</b>	

Nos références en matière de rémunération nous viennent de l'ANACMU

## Conclusion

La digitalisation des services de la Couverture Maladie Universelle (CMU) dans les pays en développement représente un domaine d'étude crucial pour l'amélioration de l'accès aux soins de santé. Notre recherche s'est concentrée sur l'examen des défis et des opportunités liées à cette transition vers des systèmes de santé et de couverture maladie numériques au Sénégal.

Notre objectif principal consistait, d'une part, à mettre en lumière les nombreuses opportunités qui se présentent lors de la digitalisation d'un système d'information, et d'autre part les défis associés et leurs solutions. Nous avons approfondi les diverses implications d'une transformation numérique au sein d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, en mettant particulièrement l'accent sur les défis humains, que nous considérons comme les plus complexes à comprendre et à gérer. En raison de la nature descriptive de notre étude, nous avons choisi l'agence ACMU, qui a accepté de participer à notre recherche, comme étude de cas, et nos participants sont des collaborateurs, qu'ils soient internes ou externes à cette même agence.

Les conclusions de cette étude mettent en évidence plusieurs points essentiels :

Tout d'abord, la digitalisation offre des opportunités significatives pour améliorer l'efficacité et l'accessibilité des services de CMU. Elle peut faciliter l'inscription des bénéficiaires, la gestion des dossiers médicaux, le suivi des prestations de santé, et la collecte de données pour une meilleure prise de décision.

Cependant, cette transition n'est pas exempte de défis majeurs. Les obstacles techniques, tels que l'infrastructure informatique limitée, ainsi que les méfiances liées à la sécurité des données et à la protection de la vie privée, représentent des enjeux complexes à résoudre. De plus, la résistance au changement au sein du personnel et des bénéficiaires peut entraver la pleine adoption des technologies numériques.

Il était essentiel, à la fin de notre analyse, de mettre en place une stratégie de gestion du changement robuste pour surmonter ces défis. Cela comprend la formation du personnel, la sensibilisation des bénéficiaires et la communication efficace des avantages de la digitalisation.

En outre, ce qui pourrait accélérer et améliorer le succès de la digitalisation de la CMU serait la collaboration entre le gouvernement, les organisations de santé, le secteur privé et la société civile. L'alignement des politiques et des ressources est nécessaire pour créer un écosystème numérique de santé intégré et durable.

En conclusion, la digitalisation des services de la CMU au Sénégal offre d'énormes opportunités pour améliorer l'accès aux soins de santé. Cependant, ces avantages ne seront réalisés que si les défis techniques, organisationnels et culturels sont abordés de manière

proactive. La réussite de cette transformation numérique dépendra de l'engagement des parties prenantes et de leur capacité à travailler ensemble pour créer un système de santé numérique inclusif et efficace, au service de tous les citoyens sénégalais. Le projet axé communication que nous recommandons, qui s'étale sur 4 ans conformément au récent Plan Stratégique de Développement 2023-2027 adopté par l'ANACMU pourrait aider, s'il est bien mené, à atteindre l'objectif d'enrôlement de 75% de CMU au Sénégal que vise l'Etat.



## 6. Références bibliographiques

### Articles de revues

Akindès, F., & Kouamé Yao, S. (2021). L'immixtion « par le bas » des technologies digitales dans la vie urbaine africaine: Afrique contemporaine, N° 269-270(1), 87-107. <https://doi.org/10.3917/afco.269.0087>

Anceaux, F., & Sockeel, P. (2006). Mise en place d'une méthodologie expérimentale : Hypothèses et variables. *Recherche en soins infirmiers*, 84(1), 66-83. <https://doi.org/10.3917/rsi.084.0066>

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2018). Chapitre 15. Kurt Lewin. In *Conduite du changement : Concepts clés*: Vol. 3e éd. (p. 147-155). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0147>

Babinet, G. (2020a). 2. Management digital. In *Refondre les politiques publiques avec le numérique* (p. 15-26). Dunod. <https://www.cairn.info/refondre-les-politiques-publiques--9782100820764-p-15.htm>

Babinet, G. (2020b). 4. Focus : L'Estonie. In *Refondre les politiques publiques avec le numérique* (p. 37-43). Dunod. <https://www.cairn.info/refondre-les-politiques-publiques--9782100820764-p-37.htm>

Bampoky, B. (2017). Les fondamentaux d'une transformation digitale pour les entreprises africaines: *Question(s) de management*, n° 18(3), 39-45. <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0039>

Barasa, E., Rogo, K., Mwaura, N., & Chuma, J. (2018). Kenya National Hospital Insurance Fund Reforms : Implications and Lessons for Universal Health Coverage. *Health Systems & Reform*, 4(4), 346-361. <https://doi.org/10.1080/23288604.2018.1513267>

Barlatier, P.-J. (2016). Management de l'innovation et nouvelle ère numérique. Enjeux et perspectives. *Revue française de gestion*, 254(1), 55-63. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00009>

Belkhir, L., & Elmeligi, A. (2018). Assessing ICT global emissions footprint : Trends to 2040 & recommendations. *Journal of Cleaner Production*, 177, 448-463. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.239>

Boholm, Å. (2019). Lessons of success and failure : Practicing risk communication at government agencies. *Safety Science*, 118, 158-167. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.025>

Chevrier, S. (2015). La gestion prend-elle les cultures au sérieux? *Le Débat*, 185(3), 147. <https://doi.org/10.3917/deba.185.0147>

Dado Worou, R. (2011). La sagesse polyphonique : Trois cas de pilotage de changement organisationnel dans des entreprises d'Afrique de l'ouest: @GRH, n°1(1), 73-100. <https://doi.org/10.3917/grh.111.0073>

Dony, S., & Maurel, C. (2022). La digitalisation, un levier de gestion de l'austérité dans les collectivités locales?: *Gestion et management public*, Volume 10 / N° 2(2), 9-31. <https://doi.org/10.3917/gmp.102.0009>

Dudézert, A. (2018). II. La mise en œuvre de la transformation digitale (p. 57-83). La Découverte. <https://www.cairn.info/la-transformation-digitale-des-entreprises--9782348036019-p-57.htm>

ETTAHIRI Lahcen & BENAZZOU Lotfi. (2022). La digitalisation au service de la performance de l'administration fiscale au Maroc : Cas de la mobilisation des recettes fiscales. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.6380160>

Fleur Chretien. (s. d.). Qu'est-ce que la conduite du changement en entreprise ? Cadremploi. Consulté 16 juillet 2023, à l'adresse <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/quest-ce-que-la-conduite-du-changement-en-entreprise>

Fortin, A. (1992). Jean-Pierre Deslauriers, Recherche qualitative. Guide pratique, Montreal, McGraw-Hill, 1991, 142 p. Nouvelles pratiques sociales, 5(2), 215. <https://doi.org/10.7202/301190ar>

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2017). Comment accompagner la transformation digitale des entreprises en Afrique ? Question(s) de management, 18(3), 199. <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0199>

Habbani, S., & Ziat, A. (2022). La conduite du changement dans les administrations publiques marocaines à l'ère de la transformation numérique. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 5(2), Article 2. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/965>

Lakhdar, M.-E., & Pesqueux, Y. (2016). De la résistance au changement en milieu associatif. Le cas d'une association de microfinance marocaine.

Pesqueux, Y. (s. d.). Du changement organisationnel.

R, K. (2021, août 23). Transformation numérique en entreprise : Découvrez les chiffres clés. [Objetconnecte.com. <https://www.objetconnecte.com/transformation-numerique/>](https://www.objetconnecte.com/transformation-numerique/)

Traore, M., & Marcellin, J.-L. (s. d.). Outils d'analyse diagnostic et de recommandations en vue de l'actualisation d'un SIGE pour l'EFTP dans les pays d'Afrique subsaharienne.

Zid, R. (s. d.). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions.

## **Actes de colloques**

Rapport annuel 2018 OCDE (ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE)

Rapport annuel 2020 FMI (FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL | AVRIL 2020)

## **Chapitres d'ouvrage**

Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). Chapitre 4. De la conduite du changement à la gestion de la transformation. In Du changement à la transformation (p. 95-137). Dunod. <https://www.cairn.info/du-changement-a-la-transformation--9782100780891-p-95.htm>

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2016). Chapitre 1. Pourquoi faire de la conduite du changement ? In Méthode de conduite du changement: Vol. 4e éd. (p. 7-30). Dunod. <https://www.cairn.info/methode-de-conduite-du-changement--9782100754014-p-7.htm>

Bornet, C. (2016). Changement et conduite du changement. In Psychologie du Travail et des Organisations (p. 74-78). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0074>

Gautier, L. (2018). Cyber : Les enjeux pour la défense et la sécurité des Français. Politique étrangère, Été(2), 29-42. <https://doi.org/10.3917/pe.182.0029>

Maille, D., & Toullier, A. (2009). Les dix ans de la CMU : Un bilan contrasté pour l'accès aux soins des migrants. Hommes & migrations, 1282, 24-33. <https://doi.org/10.4000/hommesmigrations.435>

Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : Le modèle circulatoire de management en Afrique. Management & Avenir, 10(4), 179-197. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0179>

Soparnot, R. (2014). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus: Recherches en Sciences de Gestion, N° 97(4), 23-43. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>

Roux, L. (2010). L'administration électronique : Un vecteur de qualité de service pour les usagers ? : Informations sociales, n° 158(2), 20-29. <https://doi.org/10.3917/inso.158.0020>

## **Mémoire**

NTSAKO GUIEGOU Patrice-Prisca, 2021. « Le numérique au service de la sécurité sociale : du cas du SIGICMU à la proposition d'un système national pour la couverture maladie universelle au Cameroun ». Université Senghor.

## **Rapports**

Rapport de performance 2018, 2019 ANACMU

Rapport diagnostic organisationnel 2022 ANACMU

Rapport stratégie de vulgarisation multicanal ANACMU

Rapport d'activités 2022-2023 ANACMU

Plan Stratégique de développement 2023-2027 ANACMU

## **Webographie**

Admin, B. I. G. (2019, mai 3). Digitalisation de la CMU. BIG. <https://www.big.gouv.sn/digitalisation-de-la-cmu/> (consulté le 23 mars 2023)

L'Agence de la CMU adopte un programme de digitalisation des paiements des adhérents | MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DE L'ACTION Admin, B. I. G. (2019, mai 3). Digitalisation de la CMU. BIG. <https://www.big.gouv.sn/digitalisation-de-la-cmu/> (consulté le 15 mars 2023)

<https://www.researchgate.net/publication/298212378> Livre Blanc du Club Digitalisation et Organisation 2015 (consulté le 22 mars 2023)

<https://www.michaelpage.fr/> (consulté le 22 mars 2023)

<https://www.cloudflare.com/fr-fr/learning/ddos/glossary/denial-of-service/> (consulté le 29 mars 2023)

<https://app.writesonic.com/fr/template/d3168fb9-bf4c-45bc-ba50-2ec5874b96e9/chatsonic/e88c269d-bf3e-48a3-a2d9-c505f2042eae> (consulté le 01 avril 2023)

<https://www.cnil.fr/fr/cnil-direct/question/le-phishing-cest-quoi> (consulté le 01 avril 2023)

Toussou, E. (s. d.). Internet en Afrique : Dix ans d'évolution, d'impact sur la vie de millions de personnes, mais aussi des défis. à l'adresse <https://www.wearetech.africa/fr/fils/actualites/internet-en-afrique-dix-ans-d-evolution-d-impact-sur-la-vie-de-millions-de-personnes-mais-aussi-des-defis> (Consulté 1 avril 2023)

SOCIALE. (s. d.). à l'adresse <https://www.sante.gouv.sn/activites/l%E2%80%99agence-de-la-cmu-adopte-un-programme-de-digitalisation-des-paiements-des-adh%C3%A9rents> (Consulté 26 mars 2023)

<https://klinfos.com/2023/01/24/macky-sall-a-la-rentree-des-cours-et-tribunaux-nous-devons-reformer-la-gouvernance-du-secteur-de-la-sante/#:~:text=Le%20Chef%20de%20l'%C3%89tat,des%20dysfonctionnements%20ne%20manquent%20pas> (Consulté 16 juin 2023)

<https://anam.ma/anam/wp-content/uploads/2021/07/RAG2018-VF.pdf> (Consulté 18 juin 2023)

[https://www.moh.gov.rw/fileadmin/user\\_upload/Moh/Publications/Reports/FINAL\\_Annual\\_Report\\_2017-2019\\_02062020.pdf](https://www.moh.gov.rw/fileadmin/user_upload/Moh/Publications/Reports/FINAL_Annual_Report_2017-2019_02062020.pdf) (Consulté 20 juin 2023)

<https://www.social-protection.org/gimi/ShowWiki.action;jsessionid=6pznODZwaaP6GfS-> (Consulté 30 juin 2023)  
[0FkKqmuHog8YV42NW97SRPtDCeFMC7uxxaeN!1750948109?id=789&lang=FR](https://www.social-protection.org/gimi/ShowWiki.action;jsessionid=6pznODZwaaP6GfS-0FkKqmuHog8YV42NW97SRPtDCeFMC7uxxaeN!1750948109?id=789&lang=FR) (Consulté 25 juin 2023)

<https://www.challenge.ma/cnss-lamo-sera-completement-digitalisee-avant-2026-> (Consulté 16 juillet 2023)  
[260479/#:~:text=Le%20processus%20de%20digitalisation%20de,des%20finances%20et%20du%20gouverneme](https://www.challenge.ma/cnss-lamo-sera-completement-digitalisee-avant-2026-260479/#:~:text=Le%20processus%20de%20digitalisation%20de,des%20finances%20et%20du%20gouverneme)

<https://www.cnil.fr/fr/cnil-direct/question/le-phishing-cest-quoi> (Consulté 10 juin 2023)

<https://www.cloudflare.com/fr-fr/learning/ddos/glossary/denial-of-service/> (Consulté 15 Aout 2023)

<http://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3472> (Consulté 26 juillet 2023)

<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-empirique/> (Consulté 1 Aout 2023)

[https://www.ansd.sn/themes/situation-economiques-et-sociales/ses-regionales%3Ffield\\_year\\_value%3DAI%26field\\_regions\\_ses\\_target\\_id%3D5](https://www.ansd.sn/themes/situation-economiques-et-sociales/ses-regionales%3Ffield_year_value%3DAI%26field_regions_ses_target_id%3D5) (Consulté 5 Août 2023)

<https://www.institutreindus.fr/wp-content/uploads/2017/11/9-Ouvrage-Chap-4.pdf> (Consulté 24 Août 2023)

[https://www.amazon.fr/s?k=mat%C3%A9riel+informatique&crd=2WPMU3D36UOU2&srefix=mat%C3%A9riels+informatique%2Caps%2C1244&ref=nb\\_sb\\_ss\\_sc\\_1\\_21](https://www.amazon.fr/s?k=mat%C3%A9riel+informatique&crd=2WPMU3D36UOU2&srefix=mat%C3%A9riels+informatique%2Caps%2C1244&ref=nb_sb_ss_sc_1_21) (Consulté 1 septembre 2023)

<https://achat-voiture.ooreka.fr/comprendre/4-4-vehicule-tout-terrain> (Consulté 1 septembre 2023)

## 7. Liste des illustrations

Figure 1 : Organigramme de l'ANACMU (source : ANACMU, note de service, 2019) .....	9
Figure 2 : Les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement (source : (Soparnot, 2014)) .....	19
Figure 3 : Balance du changement (source : (Autissier & Moutot, 2016)) .....	21
Figure 4 : Proposition d'un cadre théorique de recherche .....	26
Figure 5 : Répartitions des répondants au sondage par sexe .....	35
Figure 6 : Connaissance du Sunucmu .....	36
Figure 7 : Connaissance du Samacmu .....	36
Figure 8 : Méthode de conduite du changement recommandée .....	43
Figure 9 : Arbre à problèmes .....	46
Figure 10 : Arbres à objectifs .....	46

## **8. Listes des tableaux**

Tableau 1 : Points d’appréciation et d’amélioration de la plateforme.....	37
Tableau 2 : Précision sur les caractéristiques de chaque type de culture organisationnelle source : (Cameron & Quinn, 2011) cité par institutreindus.fr .....	41
Tableau 3 : Planification financière .....	51

## 9. Listes des Annexes

10.1.	Annexe 1 : Définition des piliers d'analyse (source : ACMU) .....	vii
10.2.	Annexe 2 : synthèse de la théorie du changement de la stratégie de vulgarisation multicanal.....	viii
10.3.	Annexe 3 : Liste des participants à l'entretien semi-directif.....	ix
10.4.	Annexe 4 : Guide d'entretien.....	ix
10.5.	Annexe 5 : Questionnaire du sondage.....	xi
10.6.	Annexe 6 : Carte de Dakar.....	xiii
10.7.	Annexe 7 : Matrice influence et intérêt des parties prenantes.....	xiii
10.8.	Annexe 7 : Résumé des réponses recueillies lors des entretiens semi-directifs.....	xiv
10.9.	Annexe 9 : Structure de découpage du projet proposé.....	xvii
10.11.	Annexe 11 : Aperçu de l'interview donnée par le DG de l'ACMU à la presse "Profil" ..	xx

## 10. Annexes

### 10.1. Annexe 1 : Définition des piliers d'analyse (source : ACMU) .

Axes d'analyse	Composantes	Questions clés
Diagnostic du positionnement de l'ACMU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ACMU dans l'offre assurantielle au Sénégal</li> <li>- Caractéristiques des populations ciblées par l'ACMU</li> </ul>	<p>Quel est le modèle retenu par les hautes autorités pour la CMU au Sénégal obligatoire ou volontaire ? Composante unique ou multiple ?</p> <p>Quels mécanismes sont mis en place pour s'assurer de l'atteinte des populations cibles de la CMU ? Quels sont les gaps ? Quelles nouvelles approches sont possibles ? Quelle est la place du digital dans la communication ?</p>
Diagnostic de la performance en matière d'enrôlement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique d'enrôlement</li> <li>- Indicateurs de la performance d'enrôlement</li> </ul>	<p>Une fois les populations cibles identifiées comment l'agence s'assure-t-elle qu'elle les attire et les maintient dans le système ? Ces approches prennent-elles en compte les différents aspects d'une communication réussie ? Quel est le coût financier de l'acquisition d'un bénéficiaire ? Quel est le coût d'acquisition des bénéficiaires par le canal digital et par acquisition digitale et physique ?</p>
Diagnostic de la gouvernance et de l'organisation de l'ACMU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schéma organisationnel de l'ACMU</li> <li>- Principaux constats de l'analyse du schéma organisationnel</li> <li>- Evaluation du système d'information</li> </ul>	<p>Quels sont les mécanismes de gouvernance mis en place et permettent-ils une implémentation réussie du PVM ? Qui sont les acteurs de l'écosystème et comment contribuent-ils au succès de la CMU ? Quelles sont les relations de collaboration ? Les synergies ? La technologie peut-elle améliorer cet ensemble ?</p>
Diagnostic du modèle de financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sources de financement actuelles de la CMU</li> </ul>	<p>Quelles sont les principales sources de financement de la CMU ? Quelles sont les leçons apprises en termes de financement de la CMU qui sont applicables au Sénégal ?</p>
Diagnostic des modèles de partenariat de l'ACMU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariat de financement</li> </ul>	<p>L'agence exploite-t-elle toutes les formes de partenariat possibles</p>



	- Partenariat de mise en œuvre	pour son financement et la mise en œuvre de sa mission ?
--	--------------------------------	--

10.2. Annexe 2 : synthèse de la théorie du changement de la stratégie de vulgarisation multicanal

Impact	Plus de 95% de la population du Sénégal bénéficie d'une couverture de risque de la maladie à l'horizon 2030				
Objectif à long terme	Rendre obligatoire la couverture maladie universelle	Repositionner le digital au cœur de la stratégie de vulgarisation		Faire de l'ACMU une institution performante basée sur des processus internes solides et une image de marque	
Effets (résultats à long terme)	- L'ensemble des processus opérationnels de l'agence (enrôlement et fonctionnement) est digitalisé - L'expérience d'enrôlement des clients et des autres parties prenantes est améliorée (coûts, délais)		- La structure organisationnelle de l'agence est renforcée - Les ressources humaines de l'agence sont compétentes, bien positionnées et motivées - Les sources de financement ainsi que les partenariats sont diversifiées et durables		
	L'enrôlement à la couverture maladie universelle est devenu obligatoire pour l'ensemble de la population				
Résultat intermédiaire	Redynamisation de l'enrôlement Le taux de couverture du risque maladie culmine à 75% de la population d'ici 2024				
outputs	- Comité pour la couverture du risque maladie mis en place - Feuille de route du comité - Engagement des cibles indirectes et du secteur privé	- Nouvelle carte de dissémination des mutuelles - Nouvel organigramme - Stratégie de la gestion du changement	- L'ensemble des modules du SIGICMU opérationnels et fonctionnels - Processus d'enrôlement simplifié - Acteurs formés	- Nouveau partenariat avec des institutions publiques et privées pour l'enrôlement et la mobilisation des ressources	- Connaissance accrue de la CMU - Mobilisation des ressources auprès de la société civile
Programmes d'interventions	Plaidoyers et communication	Réaménagement organisationnel	Transformation digitale	Renforcement et extension des partenariats	Développement de mécanismes alternatifs de mobilisation des ressources
piliers d'analyse	Positionnement	Organisation et gouvernance	Performance en matière d'enrôlement	Partenariat	Financement

## 10.3. Annexe 3 : Liste des participants à l'entretien semi-directif

Personnel	Pertinence	Nombres d'entrevues
Direction des systèmes d'information DSI/ANACMU	Chargée de l'administration et des supports des plateformes du SIGICMU	4
Direction des Opérations DO/ANACMU	Chargée de l'opérationnalisation du SIGICMU sur le terrain, de la gestion du lien ANACMU-Mutuelles de santé	2
Direction du Contrôle Médicale DCM/ANACMU	Chargée de la vérification de la logique médicale dans les ordonnances, donc de la validation des factures à rembourser	1
Direction de la Planification, de la Recherche, du Suivi-Évaluation DPRSE/ANACMU	Chargée du suivi du projet SIGICMU	1
Gérant de mutuelle de santé de Dakar	Chargé de l'adhésion des Bénéficiaires des initiatives de gratuités	3
Agents BCMU	Chargés de Faciliter l'accès des bénéficiaires du programme de CMU à des services de santé de qualité à des coûts contrôlés grâce à un dispositif de gestion sur site	2

## 10.4. Annexe 4 : Guide d'entretien

<b>Période</b>	Juillet-Août
<b>Présentation de la recherche</b>	Notre recherche consiste à voir les opportunités offertes par la digitalisation des services de la CMU et les principaux défis. Avec cette étude, nous voudrions faire une analyse thématique entre les réponses récoltées lors de plusieurs entretiens pour trouver des réponses aux thèmes abordés.
<b>Thèmes</b>	Questions
<b>L'utilité de la digitalisation des services de la CMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment fonctionne la CMU au Sénégal ?</li> <li>• Quels constats ont conduit à la digitalisation ?</li> </ul>
<b>Familiarité avec le système</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous déjà suivi au moins un atelier de renforcement de capacité sur le GESTAM/SITFAC ?</li> <li>• Depuis combien de temps utilisez-vous le</li> </ul>

	<p>GESTAM/SITFAC dans vos tâches ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combien de temps utilisez-vous le GESTAM/SITFAC dans vos tâches par jour ?</li> </ul>
<b>Fréquence d'utilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À quelle fréquence utilisez-vous le système dans le cadre de votre travail ?</li> <li>• Quelles sont les principales tâches que vous effectuez à l'aide du système ?</li> <li>•</li> </ul>
<b>Satisfaction et utilité :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le système facilite-t-il vos tâches quotidiennes ?</li> <li>• Êtes-vous satisfait de la convivialité et de la performance du système ?</li> <li>• Avez-vous constaté des améliorations dans votre efficacité ou dans la qualité de votre travail depuis l'adoption du système ?</li> <li>• Quels sont les aspects que vous appréciez le plus dans l'utilisation du GESTAM/SITFAC ?</li> <li>• Quels sont les aspects que vous aimeriez voir améliorer dans l'utilisation du GESTAM/SITFAC ? (Niveau technique, niveau humain etc.)</li> </ul>
<b>Formation et support</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous reçu une formation adéquate pour utiliser le système ?</li> <li>• Avez-vous eu accès à un support ou à une assistance en cas de problèmes liés au système ?</li> </ul>
<b>Barrières ou défis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous rencontré des difficultés ou des obstacles lors de l'utilisation du système ? Si oui, lesquels ?</li> <li>• Y a-t-il des fonctionnalités du système que vous trouvez complexes ou peu intuitives ?</li> </ul>
<b>Collaboration et communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le système facilite-t-il la collaboration et la communication avec vos collègues ou d'autres services ?</li> <li>• Avez-vous observé des changements dans la manière dont votre équipe travaille ensemble depuis l'adoption du système ?</li> <li>• Par quels moyens vous a-t-on communiqué le processus de changement du système ? combien de temps cela a pris ?</li> </ul>
<b>Suggestions d'amélioration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous des suggestions spécifiques pour améliorer le système ou son utilisation au sein de l'entreprise ?</li> </ul>
<b>Perception globale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalement, comment évaluez-vous l'impact du système sur votre travail et sur l'organisation dans son ensemble ?</li> </ul>
<b>Résistance au changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous été ou êtes-vous méfiant vis-à-vis du SIGICMU ?</li> <li>• Avez-vous rencontré une résistance au changement au sein de l'entreprise en ce qui concerne l'adoption du système ? Si oui, comment cela a-t-il été géré ?</li> </ul>

<b>Utilisation d'alternatives</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilisez-vous encore des méthodes ou des outils traditionnels en parallèle du système digitalisé ? Si oui, pourquoi ?</li></ul>
-----------------------------------	---

#### 10.5. Annexe 5 : Questionnaire du sondage

Avez-vous déjà entendu parlé de la Couverture Maladie Universelle au Sénégal?

Oui

Non

Etes-vous bénéficiaire d'une initiative de gratuité de la CMU\*

Oui

Non

Genre\*

Féminin

Masculin

Ne souhaite pas préciser

Âge\*

Votre réponse

Profession\*

Votre réponse

Saviez-vous qu'il existe une plateforme web ( <https://www.sunucmu.com> ) vous permettant de vous(ou un proche) inscrire comme bénéficiaire dans une mutuelle de santé, de cotiser ou de faire un don pour participer au soin des moins nantis au Sénégal ?\*

Oui

Non

Si oui L'utilisation est-elle aisée pour vous ?

Oui

Non

Quel est votre niveau de satisfaction ?

Très satisfaite

Satisfaite

Neutre

Pas satisfaite

Pas du tout satisfaite

Vivez-vous hors du Sénégal (vous ou l'un de vos proches) ? \*

Oui

Non

Saviez-vous que la diaspora peut inscrire comme bénéficiaire CMU une personne vivant au Sénégal et participer aux cotisations et dons pour ces personnes à partir de la plateforme <https://www.sunucmu.com> ? \*

Oui

Non

Avez-vous déjà entendu parler de l'application mobile SamaCMU vous permettant de voir l'état de votre profil de bénéficiaire des services de la CMU ? \*

Oui

Non

Si oui, quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'application ?

Très satisfaite

Satisfaite

Neutre

Pas satisfaite

Pas du tout satisfaite

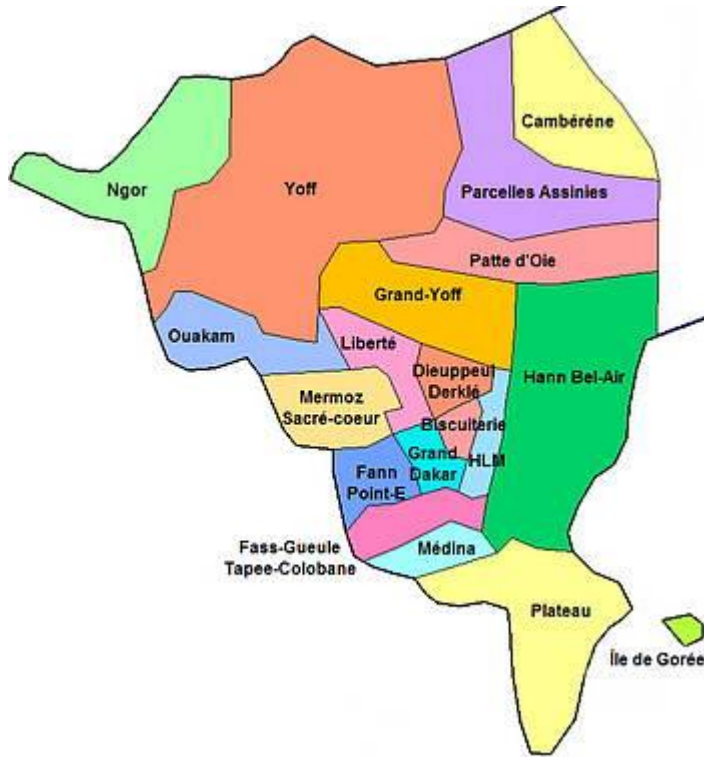
Quels sont les aspects que vous appréciez le plus dans l'utilisation du SUNUCMU/SAMACMU ?

Votre réponse

Quels sont les aspects que vous aimeriez voir améliorer dans l'utilisation du SUNUCMU/SAMACMU ?

Votre réponse

10.6. Annexe 6 : Carte de Dakar



10.7. Annexe 7 : Matrice influence et intérêt des parties prenantes

	Intérêt		
		Faible	Fort
Pouvoir		Faible	Fort
	Faible	Les ONGs, les OSCs	Le gouvernement du Sénégal, BTCA, les PTFs.
	Fort	La population sénégalaise	Les collaborateurs de l'ACMU, les mutuelles de santé, les centres de santé, les bénéficiaires des initiatives CMU, équipe projet.

10.8. Annexe 7 : Résumé des réponses recueillies lors des entretiens semi-directifs

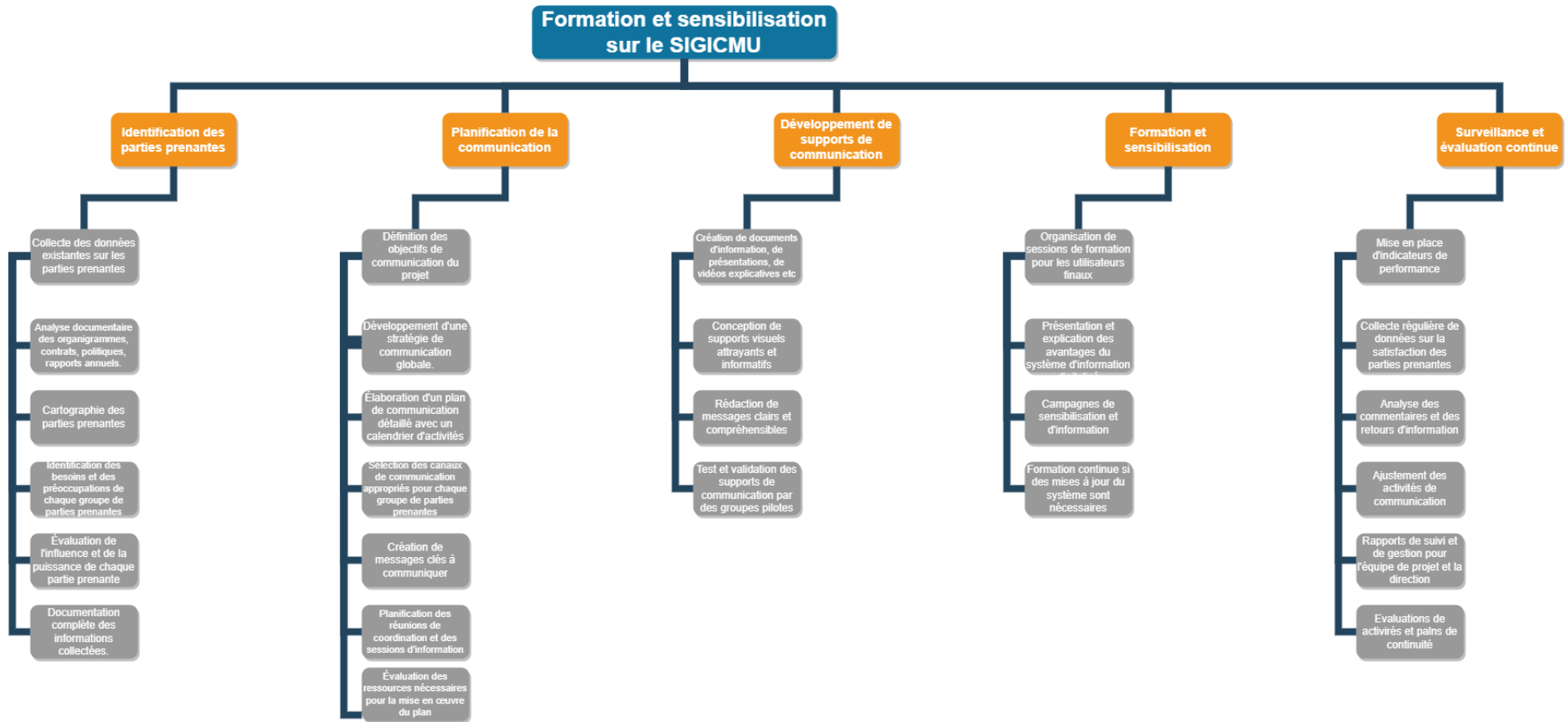
Thèmes	DO	DCM	DPRSE	DSI	Gérant mutuelle A	Gérant mutuelle B	Gérant mutuelle C	Agent Bureau CMU 1	Agent Bureau CMU 2
importance de la digitalisation	Facilité d'accès aux services Économie de coûts Réduction de la paperasserie Amélioration de l'efficacité éducation et sensibilisation	Réduction de la paperasserie Réduction de la fraude meilleure coordination des soins	meilleure gestion des données et suivi en temps réel	Meilleure gestion des données et suivi en temps réel	Gestion des initiatives de gratuités plus fluide	RAS	RAS	Gestion automatisé des facture et prise en charge efficiente des patients	Données centralisées et facile d'accès
Fréquence d'utilisation	5 ans Très familier	2 ans Pas très familier	3 ans Moyennement familier	5 ans Très familier	3 ans Familier	2 ans Pas très familier	2 ans Moyennement familier	0 an Pas du tout familier	0 an Pas du tout familier
Satisfaction et utilité	Le système facilite	encore en train de	Le système a considérable	Le système facilite	simplifie certaines de	pas encore complètement	le système rend mes	Aucun impact	Aucun impact

	grandement les tâches quotidiennes en automatisant plusieurs processus	s'habituer au système	ment amélioré mon efficacité au travail	grandement mes tâches quotidiennes en automatisant plusieurs processus	mes tâches, mais il y a des aspects complexes qui nécessitent encore de l'apprentissage	nt intégré le système dans mes tâches quotidiennes	tâches plus simples, mais il y a encore quelques fonctionnalités que j'aimerais voir améliorées	significatif sur mes tâches quotidiennes	significatif sur mes tâches quotidiennes
Formation et support	Adaptés	Insuffisants en terme de disponibilité	Adaptés	Adaptés et suffisants	Suffisants	RAS	insuffisants	Inutile dans leur cas mais ils participent quand même	Inutile dans leur cas mais ils participent quand même
Barrières ou défis	Peur du changement du personnel	Pas encore ancré dans les habitudes	Technologique, humain	Peur du changement du personnel	Utilisation non uniforme, système avec encore beaucoup de lacunes à corriger	Manque d'internet donc ne l'envisage même pas	Système touffu	Non prise en compte de leur situation	Non prise en compte de leur situation
Résistance au changement	Résistance d'un groupe des plus anciens employés.	résistance significative au changement, principalement de la part des	Résistance au changement était principalement liée à la perception de la	forte résistance et méfiance au changement au début mais pistes de dissipation	La résistance a été modérée, avec quelques employés réticents à quitter leurs	Résistance très forte et encore présente	petit groupe de collaborateurs plus anciens qui étaient particulièrement	Pas considéré dans ce processus donc hostile	RAS



		employés habitués aux méthodes traditionnelles et craignaient de perdre leurs repères.	complexité du système		anciennes habitudes de travail		réticents à l'adoption du système		
Utilisations d'alternatives	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Suggestions d'amélioration	Communication	Formations intenses	Changements organisationnels, communication	Communication	Plus de formations et de communication	Plus de formations et de communication	Plus de formations et de communication	Prise en compte des besoins de chacun	Prise en compte des besoins de chacun

10.9. Annexe 9 : Structure de découpage du projet proposé.



10.10. Annexe 10 : Base de données de toutes les mutuelles de Dakar

Département	Commune	Mutuelle
Dakar	Biscuiterie	MS Agir pour la santé de Biscuiterie
		MS Faggaru de Biscuiterie
		MS Tawfex de Biscuiterie
	CAMBARENE	MS de Cambérène
	DIEUPPEUL DERKLE	MS de DIEUPPEUL DERKLE
	FANN/POINT E/AMITIE	MS FAPE de Fann/amitié/point E
	GOREE	MS de Gorée
	GRAND DAKAR	MS Yokute de Grand Dakar
	GRAND YOFF	MS de Khar Yalla
		MS des cités nouvelles Grand Yoff
		MS And Woyofal fajju Askan wiii
	GUEULE TAPEE FASS COLOBANE	MS de gueule tapee
	HANN/BEL AIR	MS fagaru de hann bel air
	HLM	MS des HLM
	MEDINA	MS de Gibraltar-Centenaire
		MS de medina 1
		MS de medina 2
		MS de medina 3
		MS MUSCAVE
	MERMOZ/SACRE SOEUR	SUNUCMU

	NGOR	MS de ngor
	OUAKAM	MS Karangué de ouakam
	Parcelles Assainies	MS And fajju des parcelles assainies
		MS Feebar Jappo Fajju des parcelles assainies
		MS Japalé Njabot Gui des parcelles assainies
		MS Mame Abou Aziz Dabakh des parcelles assainies
	PATTE D'OIE	MS Santé pour tous de patte d'oie
		MS MUSCAPO and Jappo de Patte d'oie
	PLATEAU	MS Plateau de Dakar
	SICAP LIBERTE	MS de Sicap libertés 1-4
		MS Machalla de SICAP LIBERTE
	YOFF	MS Ilam de Yoff
		MS Yahanal Oyofal Fégu Fajju de Yoff

10.11. Annexe 11 : Aperçu de l'interview donnée par le DG de l'ACMU à la presse  
"Profil"

# SANTÉ

## GRANDE INTERVIEW

**DR BOCAR MAMADOU DAFF, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AGENCE NATIONALE POUR LA COUVERTURE MALADIE UNIVERSELLE (ANACMU)**

**« Près de neuf (09) Sénégalais sur dix (10) sont concernés par la CMU »**

Pour éclairer sur les objectifs, missions, réalisations et défis majeurs de l'ANACMU, l'idéal ne peut être que le patron des lieux, Dr Bocar Mamadou DAFF. Vérité des faits et chiffres.



Monsieur le Directeur général, lors de la première phase, la CMU a obtenu un taux de couverture de plus de 50% ?

Permettez-moi de vous rappeler d'abord que l'Agence nationale pour la Couverture Maladie Universelle (ANACMU), créée en 2015, est chargée de la gestion du programme de Couverture Maladie Universelle (CMU) institué deux ans plus tôt. La mission qui nous a été confiée est de permettre à toutes les personnes ne relevant pas des régimes de couverture maladie des fonctionnaires ou des salariés du secteur privé, d'accéder à un régime de protection contre les risques financiers liés à la maladie. IL s'agit notamment des travailleurs de l'économie informelle et leurs familles, les habitants du monde rural et les indigents. Aujourd'hui, près de neuf (09) Sénégalais sur dix (10) sont concernés.

Un objectif intermédiaire de couverture de 75% de la population nationale nous avait été assigné et la contribution attendue des régimes ne relevant pas de la responsabilité de l'ANACMU est fixée à 11% environ. Le taux devait être atteint en 2021, mais force est de reconnaître qu'il n'est aujourd'hui que de 53% dont 23% de couverture par les mutuelles de santé, soit 4 061 562 bénéficiaires à ce jour. Ce qui n'est pas négligeable au regard de plusieurs facteurs exogènes notamment lié au manque de culture de prévoyance maladie au Sénégal et caractère volontaire de l'assurance maladie.

Par rapport à vos objectifs de départ, peut-on parler de réussite ?

Oui, comme je vous l'ai dit, le taux de 75% de couverture devait être atteint en 2021, mais plusieurs raisons ont fait qu'il n'a pas été atteint. J'en ai évoqué quelques-unes, mais elles sont nombreuses. Cela n'enlève en rien le mérite de l'Agence et de ses partenaires, qui ont tiré vers le haut, le taux de couverture en permettant même à près de 9 millions de Sénégalais de bénéficier de la CMU. Et ça c'est important comme résultats en matière d'assurance maladie. Maintenant, l'Agence a élaboré un nouveau Plan Stratégique de Développement (PSD) 2023-2027 dont les principales orientations s'articulent autour de l'extension de la protection contre le risque financier lié à la maladie à travers l'assurance maladie et l'assistance médicale, le renforcement de la mobilisation des ressources et de la gouvernance. Pour l'assurance maladie par exemple, il s'agit d'offrir une couverture maladie de base aux populations du secteur informel et du monde rural à travers les mutuelles de santé, de financer la prise en charge des soins de santé des personnes handicapées titulaires de la carte d'égalité des chances et des bénéficiaires des bourses de sécurité familiale par le biais des mutuelles.

Pour l'assistance médicale, c'est-à-dire les initiatives de gratuité, à l'exception de la dialyse, les cibles sont celles qui, en principe, ne bénéficient d'aucune couverture du fait de leur statut ou de celui de leurs parents. Il s'agit des enfants âgés de 0 à 5 ans, des personnes âgées de 60 ans et plus, des femmes enceintes ayant subi la césarienne et des personnes

souffrant d'une insuffisance rénale chronique. Chaque année, ce n'est pas moins de 9 milliards de F CFA qui sont consentis au financement de ces politiques de gratuités de soins.

Globalement, je peux vous dire que la mise en œuvre du programme CMU a permis sur le plan quantitatif, la prise en charge de ces différentes cibles. Donc au-delà de la réussite du programme, il s'agit d'un réel motif de satisfaction pour avoir permis à toutes ces cibles d'avoir eu accès à des soins de santé de qualité et gratuitement.

Combien de personnes bénéficient exactement d'une couverture maladie au Sénégal ?

Les dernières statistiques dont nous disposons indiquent que nous avons 4 061 562 personnes qui bénéficient d'une couverture du risque maladie à travers les mutuelles de santé, dont 1 988 847 bénéficiaires « cotisants » couverts par les mutuelles de santé communautaires et qui sont les bénéficiaires classiques estimés à 1 457 776, les élèves estimés à 427 049, les ndongo daara (apprenants des écoles coraniques) estimés à 41 556, les indigents et autres pris en charge par les collectivités territoriales, les mécanes, etc et estimés à 23 418, les enfants de moins de 5 ans enrôlés dans les mutuelles de santé estimés à 35 489 et les femmes enceintes enrôlées dans les mutuelles de santé estimées à 3 559.

S'y ajoutent 2 072 715 d'autres bénéficiaires, que nous appelons : « non cotisants », couverts par les mutuelles de santé communautaires et dont la prise en charge doit être assurée par l'Etat. En détail, ce sont 2 048 304 bénéficiaires du Programme national de Bourses de Sécurité familiale (PNBSF) effectivement enrôlés et bénéficiant des prestations dans les mutuelles de santé communautaires, soit 291 641 ménages et 24 411 détenteurs de la CEC enrôlés dans les mutuelles de santé communautaires.

Que faut-il améliorer dans la 2ème phase pour permettre à tous les Sénégalais de

disposer d'une couverture ?

Vous savez, le programme de la CMU a fait l'objet de plusieurs évaluations à l'issue desquelles, de fortes recommandations ont été émises. Parmi celles-ci on peut entre autres citer le renforcement du dispositif de pilotage pour passer à une assurance publique par la mise en place d'une Caisse publique d'assurance, l'instauration d'une assurance maladie obligatoire, le renforcement de la mise en commun des mutuelles communautaires au niveau départemental pour réduire la fragmentation, une plus grande implication des collectivités territoriales, le renforcement de la communication de proximité pour une meilleure adhésion des populations ou encore la digitalisation de la gestion de l'assurance maladie par d'identification biométrique.

Aujourd'hui, nous poursuivons l'accompagnement des organisations mutualistes dans leur processus de restructuration et de professionnalisation de leur gestion. Nous travaillons également à l'adoption des projets de décret portant mise en place de l'Organe administratif de la mutualité et sociale, du Fonds national de garantie des mutuelles sociales, mais également du passage de l'Agence nationale de la CMU à une Agence Sénégalaise pour la CMU (SEN-CMU). Ces textes dont les rapports sont déjà signés sont dans le circuit administratif.

Nous sommes aussi en train d'expérimenter la mise en place des Bureaux CMU dans les structures de santé, dont le processus a déjà démarré à Dakar avec le déploiement de 150 agents au niveau de 18 centres de santé et 2 EPS. C'est vous dire que nous sommes dans la mise en œuvre de plusieurs réformes, qui vont permettre à tous les Sénégalais de disposer d'une assurance maladie à travers la CMU.

A ce jour, combien exactement, l'Etat a injecté dans la couverture maladie universelle via les gratuités ?

Le Chef de l'Etat, Son Excellence Macky SALL a lancé ce programme et a consenti

beaucoup de ressources pour le soutenir afin d'accompagner les Sénégalais dans leur prise en charge médicale. Nous estimons à plus de 161 milliards de Francs CFA, le montant total investi dans le programme de 2015 à maintenant, dont les 80% proviennent de l'Etat du Sénégal tandis que les 20% constituent le concours des partenaires au développement du Sénégal.

Les ressources également mobilisées par les mutuelles de santé en termes de cotisa-



tion des bénéficiaires sont estimées à plus de 21 milliards.

Quels sont les plus grands défis auxquels votre agence doit faire face et comment vous comptez les relever ?

Vous savez, le défi majeur du programme de la CMU au Sénégal, c'est sa pérennité à travers le développement des stratégies de financements innovants, l'amélioration de la mobilisation des ressources des partenaires, l'amélioration de l'efficacité dans l'utilisation des ressources ou encore le renforcement du financement inter-régimes. A cela, s'ajoute l'instauration d'un mécanisme d'adhésion obligatoire, à travers l'élaboration d'une loi sur la CMU, qui définira de manière claire les modalités de financement.

Parce que la Vision de l'Agence est de : « Devenir, à l'horizon 2035, un organisme de protection sociale de référence internationale qui garantit aux populations résident au Sénégal, sans aucune forme d'exclusion, une couverture universelle du risque financier lié à la maladie ».