

PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT DE L'ICAMO 2023-2027

Décembre 2022

Responsable : ICAMO financement : subvention Etat exécution : cabinet SANTEXIS

I. TABLE DES MATIERES

Tak	ole de	es matières	0
LIS	TE DE	S SIGLES ET ABREVIATIONS	1
МС	T DE	LA DIRECTRICE GENERALE	3
INT	ROD	UCTION	4
ı.	CON	VTEXTE	5
1	. C	ontexte international	5
2		ontexte national	
II.		SENTATION DE L'ICAMO	
1		lissions	
2		rganisation	
		LUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2022	
1		appel des orientations	
-	1.1.	Objectif du plan stratégique	
	1.2.	Axes stratégiques	
	1.3.	Résultats et activités	
	1.4.	Budget	
2	. N	léthodologie d'évaluation du plan stratégique 2018-2022	11
	2.1.	Revue documentaire	
	2.2.	Analyse qualitative	11
	2.3.	Focus group	11
3	. R	ésultats de l'analyse documentaire	12
4	. R	ésultats des entretiens	20
5	. R	ecommandations	26
IV.	Plar	n stratégique de développement 2023-2027	27
1	. D	iagnostic stratégique	27
2	. D	éfis	28
3	. Ca	adre stratégique	28
	3.1.	Vision	28
	3.2.	Principes et valeurs	28
	3.3.	Objectif stratégique	28
	3.4.	Orientations stratégiques	28
4	. А	nalyse des parties prenantes	29
5	. C	adre de mise en œuvre	30
	Axe :	1 : Renforcement de la communication	30
	Axe 2	2 : Mobilisation accrue des ressources	31

Axe 3	: Amélioration de la gouvernance	32
Axe 4	: Renforcement du système d'information de l'AMO	33
Axe 5	: Extension de la couverture des travailleurs	34
6. Pla	n de Financement	34
6.1.	Plan de financement par axe	34
6.2.	Plan de financement par Source	35
7. Ca	dre de suivi et évaluation	35
7.1.	Dispositif de suivi et évaluation	35
7.2.	Matrice des indicateurs	35
8. An	alyse des risques	45
8.1.	Registre des risques	45
8.2.	Cartographie des risques	49
8.3.	Plan de mitigation	49
ANNEXES	·	51
Annexe	1- Tableaux de suivi des résultats 2018-2023	51
Annexe	2 – Structures rencontrées	58
Annexe	3 : MATRICE DES PARTIES PRENANTES	60
	4 : Guide d'entration	61

II. LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ANACMU	AGENCE NATIONALE DE LA COUVERTURE MALADIE UNIVERSELLE
ARDAMO	APPLICATION POUR LA REMONTEE DES DONNEES DE L'ASSURANCE MALADIE OBLIGATOIRE
ASPS	ALLIANCE DU SECTEUR PRIVE DE LA SANTE
BICIS	BANQUE INTERNATIONALE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE DU SENEGAL
BSF	BOURSE DE SECURITE FAMILIALE
ССВМ	COMPTOIR COMMERCIAL BARA MBOUP
CDE	CONSORTIUM D'ENTREPRISE
CFA	COMMUNAUTE FINANCIERE AFRICAINE
CHNU	CENTRE HOSPITALIER NATIONAL UNIVERSITAIRE
CIPRES	CONFERENCE INTERAFRICAINE DE LA PREVOYANCE SOCIALE
CMU	COUVERTURE MALADIE UNIVERSELLE
CNES	CONFEDERATION NATIONALE DES EMPLOYEURS DU SENEGAL
CNP	CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT
CNTS	CONFEDERATION NATIONALE DES TRAVAILLEURS DU SENEGAL
CSS	CAISSE DE SECURITE SOCIALE
CSU	COUVERTURE SANITAIRE UNIVERSELLE
CUSS	COUVERTURE UNIVERSELLE DES SOIN DE SANTE
DAT	DEPOT A TERME
DIPM	DIVISION DES IPM
DMR	DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES
DRH	DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES
FCP	FOND COMMUN DE PLACEMENT
FNR	FONDS NATIONAL DE RETRAITE
ICAMO	INSTITUTION DE COORDINATION POUR L'ASSURANCE MALADIE OBLIGATOIRE

INDUSTRIE CHIMIQUE DU SENEGAL
INSTITUTION DE PREVOYANCE MALADIE
INSTITUTION DE PREVOYANCE SOCIALE
INSPECTION REGIONALE DU TRAVAIL ET DE LA SECURITE SOCIALE
MINISTERE DU DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DE L'EQUITE SOCIALE ET TERRITORIALE
MINISTERE DE LA SANTE ET DE L'ACTION SOCIALE
OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE
ORGANISATION INTERNATIONAL DU TRAVAIL
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE
OFFICE NATONAL DE L'ASSAINISSEMENT DU SENEGAL
PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT
PLAN SENEGAL EMERGENT
PRESTATAIRE DE SERVICE DE SANTE
PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERES
SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL
SYSTEME D'INFORMATION DE L'ASSURANCE MALADIE OBLIGATOIRE
STRATEGIE NATIONAL DE PROTECTION SOCIALE
SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT
STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS
SYNDICAT PATRONAL OUEST AFRICAIN DES PME - PMI
TERMES DE REFERENCES
UNITE NATIONALE DES SYNDICATS AUTONOMES DU SENEGAL

III. MOT DE LA DIRECTRICE

IV. INTRODUCTION

L'ambition d'améliorer l'accessibilité financière des populations à des services de santé de qualité s'est matérialisée au cours des dernières années à travers la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (PSE) qui consacre son axe 2 au « Capital humain, Protection sociale et Développement durable ».

Pour contribuer à la mise en œuvre des orientations stratégiques du PSE, il a été procédé à l'actualisation de la Stratégie Nationale de Protection Sociale 2015-2035 (SNPS) dans un contexte international marqué par le consensus mondial sur un agenda de développement qui place la protection sociale au cœur des politiques publiques. En effet, l'Objectif de Développement Durable (ODD) n°3 de l'agenda 2030 concerne la santé et la cible 3.8 appelle la mise en œuvre de la Couverture Sanitaire Universelle (CSU).

La couverture du risque maladie est estimée à 52% en 2021 selon les statistiques de l'ANACMU et est caractérisée par la fragmentation des régimes que sont :

- Les régimes d'assurance maladie obligatoire qui couvrent les agents de l'Etat à travers les imputations budgétaires, les agents du secteur privés affiliés aux IPM;
- Les régimes d'assurance maladie volontaire comprenant les mutuelles de santé et les assurances privées
- Les régimes d'assistance médicale qui recouvrent les initiatives de gratuité telles que la prise en charge des enfants de moins de 5 ans, des personnes âgées de 60 ans et plus, des bénéficiaires de Bourses de Sécurité Familiale (BSF), des détenteurs de cartes d'égalité de chance, des bénéficiaires de la dialyse et de la césarienne.

Pour apporter sa contribution au programme de couverture sanitaire universelle, le Ministère en charge du Travail a initié une vaste réforme de l'Assurance Maladie Obligatoire articulée autour de trois axes :

- La réforme juridique
- La réforme institutionnelle
- La réforme de la gouvernance

À la faveur de la réforme institutionnelle, l'Institution de Coordination de l'Assurance maladie obligatoire a été créée en 2015 et a été chargée de poursuivre la dynamique d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du système.

C'est pourquoi, dès son avènement et pour éviter un pilotage à vue, elle s'est dotée d'un plan stratégique quinquennal pour la période 2028-2022.

L'élaboration du présent plan stratégique fait suite à la mise œuvre du premier plan. Il couvre une période quinquennale (2023-2027) et s'articule autour des points principaux suivants : le contexte international et national, l'évaluation du plan stratégique quinquennal 2018-2022, le cadre stratégique, l'analyse des parties prenantes, le cadre de mise en œuvre, le cadre de suivi et évaluation et l'analyse des risques.

V. CONTEXTE

1. CONTEXTE INTERNATIONAL

Ces deux dernières décennies, l'agenda de développement international est marqué par un fort engagement en faveur de la couverture sanitaire universelle. Celui-ci s'est notamment manifesté par les dispositions suivantes .

- En 1952, la Conférence générale de l'Organisation internationale du Travail a adopté la convention n° 102 concernant la sécurité sociale (norme minimum),
- En septembre 1993, le Traité instituant une Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale (CIPRES) a été signé à Abidjan, conjointement par les Ministres des Finances et ceux en charge de la Prévoyance sociale. Le rôle de la CIPRES est d'assurer la surveillance et le contrôle de la gestion des organismes de protection sociale des états membres, afin de prévenir les risques de déséquilibre financier et garantir la pérennité des régimes
- En mai 2005, la 58^{ème} Assemblée Mondiale de la Santé a adopté à l'unanimité une résolution qui recommande aux pays membres de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) de développer des systèmes de financement de la santé pour fournir à toute leur population un accès aux services de santé de qualité.
- En novembre 2010, le Rapport sur la santé dans le monde a été élaboré sur le thème « Le financement des systèmes de santé : le chemin vers une couverture universelle »
- En juin 2012, la Recommandation 202 de l'OIT sur le Socle de Protection Sociale a été adoptée par la Conférence Internationale du Travail et fait de l'accès universel aux services de santé essentiels la première garantie d'un socle national de protection sociale.
- En décembre 2012, l'adoption par la 67ème session de l'Assemblée générale des Nations Unies de la 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.
- En septembre 2015, l'adoption des Objectifs de Développement durable (ODD) par l'Assemblée générale des nations unies dont la cible 3.8 consiste à garantir une assurance maladie universelle et l'accès à des services de santé essentiels de qualité.

2. CONTEXTE NATIONAL

L'axe 2 du PSE intitulé « Capital humain, protection sociale et développement durable » fait de la protection sociale une priorité et met l'accent sur des politiques et programmes englobant des stratégies de réduction des inégalités dans l'accès aux services sociaux de base dont la santé. Cette dernière est prise en charge notamment à travers la couverture du risque maladie.

La Constitution sénégalaise en ses articles 8 et 17 consacre la santé comme étant un droit fondamental. Le respect de l'équité constitue un élément dans l'amélioration de l'accès aux soins et à la réduction de la pauvreté. Le Sénégal a aussi ratifié dès 1962 la convention n°102 concernant la sécurité sociale (norme minimum) adoptée en 1952 par l'Organisation internationale du travail (OIT). Cette convention phare établit les normes minimales convenues à l'échelle mondiale pour les neuf branches de la Sécurité sociale que sont :

- Les soins médicaux ;
- Les prestations de santé ;
- Les prestations de chômage ;
- Les prestations de vieillesse ;
- Les prestations d'accidents du travail ;
- Les allocations familiales ;
- Les prestations de maternité ;
- Les prestations d'invalidité;
- Les prestations de survivants.

Cette ratification a été suivie par l'adoption des textes suivants, participant au renforcement de la protection sociale des travailleurs :

- La loi 73-37 du 31 juillet 1973 instaurant un Code de la Sécurité sociale avec une prise en charge du régime de prévention et de réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi que les prestations familiales;
- La loi 75-50 du 03 Avril 1975 créant un cadre de référence commun aux différentes Institutions chargées d'assurer la gestion des régimes de Sécurité sociale, dénommées Institutions de Prévoyance Sociale (IPS);
- Le décret 75-455 du 24 avril 1975 rendant obligatoire pour tous les travailleurs et tous les employeurs l'affiliation à un régime de retraite ;
- Le décret n° 75-895 du 14 août 1975 portant organisation des institutions de prévoyance maladie d'entreprise ou interentreprises et rendant obligatoire l'affiliation des travailleurs à ces Institutions, abrogé et remplacé par le décret 2012-832 du 07 août 2012
- Le décret 72-215 du 7 mars 1972 relatif à la Sécurité sociale des fonctionnaires ;
- Le décret 74-347 portant régime spécial applicable aux agents non-fonctionnaires de l'Etat ;
- La loi 2002-08 du 22 février 2002 portant Code des pensions civiles et militaires de retraite permettant l'affiliation des fonctionnaires au Fonds national de retraite (FNR);
- Le décret 2012-832 du 07 août 2012 portant organisation et fonctionnement des Institutions de Prévoyance Maladie d'entreprises et interentreprises.

Par rapport au secteur informel et au monde rural il y a lieu de signaler l'adoption des lois suivantes :

- La loi 2003-14 du 4 juin 2016 relative aux mutuelles de santé;
- La loi 2004-16 portant loi d'orientation agro sylvo- pastorale qui définit un régime de protection sociale pour les personnes exerçant les métiers d'agriculture au même titre que les travailleurs des autres secteurs;

Nous noterons dans le même registre l'adoption de la loi d'orientation sociale 2010-15 du 6 juillet 2010 relative à la promotion et à la protection des droits des personnes handicapées qui garantit l'égalité des chances des personnes handicapées ainsi que la promotion et la protection de leurs droits contre toutes formes d'exclusion. Elle prévoit que toute personne handicapée reçoive une carte d'égalité des chances ouvrant notamment le droit à l'accès aux soins de santé.

Des politiques de santé et de protection sociale ont été élaborées et différentes mesures ont été prises pour renforcer le dispositif institutionnel dont les plus significatives sont :

En 2013, le Plan Stratégique de Développement de la CMU pour la période 2013-2017 a été élaboré

En 2015, la création et la mise en place de l'Agence nationale de la Couverture Maladie Universelle.

En 2015, la création de l'Institution de Coordination de l'Assurance Maladie Obligatoire (ICAMO) dans le cadre de la réforme de l'Assurance Maladie Obligatoire gérée par les IPM

En 2016, la stratégie nationale de protection sociale pour la période 2015-2035 a été actualisée

En 2017, la Stratégie nationale de financement de la Santé pour tendre vers la couverture sanitaire universelle a été adoptée et l'orientation stratégique numéro 2 est la protection contre le risque financier lié à la maladie.

En 2017, Le Plan stratégique de développement de l'Agence de la Couverture Maladie Universelle pour la période 2017-2021 a été élaboré.

En 2019, le plan national de développement sanitaire et social 2019-2028 a été validé et l'une de ses orientations stratégiques est le renforcement de la couverture du risque maladie.

VI. PRESENTATION DE L'ICAMO

1. MISSIONS

Conformément à ses statuts approuvés par l'autorité compétente, par arrêté n°2015- 5335 du 09 avril 2015, l'ICAMO s'est vu confiée comme mission la réalisation, au profit des IPM, d'une gestion commune de services afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du système de l'Assurance Maladie obligatoire.

A ce titre, elle est chargée:

• De veiller à l'équilibre financier du régime obligatoire de l'assurance maladie des salariés

A ce titre, elle conseille et assiste les IPM dans la recherche de toutes mesures garantissant un niveau de prise en charge des soins conforme à la réglementation en vigueur et compatible avec leur équilibre financier et assiste financièrement les IPM en difficulté dans les conditions prévues par le décret qui régit le fonds de garantie.

- D'assurer la gestion du fonds de garantie ;
- De représenter éventuellement les IPM auprès des autorités, des institutions nationales et internationales;
- D'exercer toutes missions d'intérêt commun au profit des IPM, dans le cadre des relations avec les professionnels de santé;

A cet effet, l'ICAMO conclut des conventions cadres, avec les représentants des organisations professionnelles de prestataires de soins, relatives :

- Aux tarifs des soins remboursables, dans le cadre des grilles tarifaires en vigueur fixées par le Ministre chargé de la Santé et le Ministère chargé du Commerce;
- A la définition, avec le concours d'un service de Médecin-conseil, de plans d'actions concertés conciliant efficacité des soins et maîtrise de l'évolution de leurs coûts;
- De concevoir et de mettre en œuvre toute disposition de nature à faciliter la gestion administrative, financière et comptable des IPM, notamment dans les domaines suivants :
 - Le Système d'information ;
 - L'accompagnement dans le cadre du contentieux du recouvrement auquel les IPM sont parties
 - La mutualisation des achats de certains équipements et fournitures.
- D'initier des sessions de formation destinées au renforcement des capacités des acteurs ;
- Réaliser des missions spécifiques dans le cadre de contrats d'objectifs et de performance fixés par la tutelle ;
- D'assurer la gestion de l'IPM interentreprises des travailleurs non permanents ;
- D'assurer la couverture maladie des travailleurs migrants et des membres de leurs familles dans le cadre des conventions de Sécurité sociale;
- D'apporter éventuellement son appui technique aux entreprises de l'économie informelle en vue de la couverture maladie de leurs travailleurs.

2. ORGANISATION

Pour réaliser ces missions l'ICAMO est dotée des organes suivants :

- L'Assemblée générale composée des représentants des bureaux exécutifs d'IPM et des représentants désignés par les Organisations syndicales d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives;
- Le Conseil d'Administration comprenant :
 - Douze (12) membres avec voix délibérative, issus des représentants des travailleurs, des employeurs ainsi que des centrales syndicales des travailleurs et d'employeurs les plus représentatives, élus par leurs pairs ;
 - six (6) membres avec voix consultative représentant les Ministères en charge du Travail et de la Sécurité sociale, de la Santé et des Finances désignés par les autorités compétentes et les représentants des gérants d'IPM;

- Du Bureau du Conseil d'Administration composé :
 - Du Président du Conseil d'administration issu, pour le premier mandat, des représentants des syndicats de travailleurs ;
 - Du premier vice-président représentant le patronat ;
 - Du deuxième vice-président représentant les IPM;
 - Du représentant de la tutelle technique.

L'ICAMO dispose d'une équipe comprenant un Directeur, un Responsable du système d'informations, un Responsable administratif et financier, une Assistante de Direction et un Chauffeur-coursier.

Les ressources de l'ICAMO sont constituées des subventions de l'Etat et des bailleurs ainsi que des cotisations des IPM fixées à 2% des cotisations mensuelles encaissées par chacune d'elles avec un plafond de trois millions de francs CFA (3 000 000) par an.

VII. EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2022

1. RAPPEL DES ORIENTATIONS

1.1.Objectif du plan stratégique

Améliorer d'ici 2022 la couverture maladie des travailleurs et de leurs ayants droit, avec des IPM viables, solvables et solidaires.

Pour atteindre cet objectif, l'ICAMO a opérationnalisé ses missions à travers un plan stratégique quinquennal (2018-2022) qui s'articule autour de cinq axes.

1.2.Axes stratégiques

- Axe 1 : Vulgariser les missions de l'ICAMO
- Axe 2 : Renforcer des capacités financières de l'Institution et la solvabilité des IPM
- Axe 3 : Renforcer les relations entre les IPM, les professionnels de santé et les autres acteurs de l'AMO
- Axe 4 : Accompagner le renforcement de la gouvernance des IPM
- Axe 5 : Renforcer la couverture de l'AMO dans le secteur formel et l'étendre aux catégories de travailleurs exclues de fait.

1.3. Résultats et activités

Les différents axes sont déclinés en résultats traduits en activités qui sont déroulées selon un échéancier défini dans le cadre de plans d'action (cf. Annexe1).

1.4.BudgetLes activités prévues ont été mises en œuvre à travers le budget ci-aprés :

	TOTAL	PTF	ETAT	AUTRES
REPARTITION	TOTAL	30%	60%	10%
Axe 1 : vulgarisation des missions de l'ICAMO	747 334 400	224 200 320	448 400 640	74 733 440
Axe 2 : renforcement des capacités financières de l'ICAMO et de la solvabilité des IPM	871 192 000	261 357 600	522 715 200	87 119 200
Axe 3 : renforcement des relations entre IPM, professionnels de santé et autres acteurs	47 880 000	14 364 000	28 728 000	4 788 000
Axe 4: accompagnement de la modernisation du renforcement de la gouvernance des IPM	413 000 000	123 900 000	247 800 000	41 300 000
Axe 5 : Renforcement de la couverture de l'AMO dans le secteur formel et extension aux catégories de travailleurs exclues de fait	574 590 000	172 377 000	344 754 000	57 459 000
TOTAL	2 653 996 400	796 198 920	1 592 397 840	265 399 640

2. METHODOLOGIE D'EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2022

Elle a consisté à effectuer une revue documentaire, conduire des entretiens et organiser un focus group pour recueillir des informations clés.

2.1. Revue documentaire

Une collecte et revue de tous les documents relatifs à l'activité de l'ICAMO durant la période concernée a été effectuée :

- Plan stratégique quinquennal de l'ICAMO 2018-2022 ;
- Plans opérationnels ;
- Rapports annuels (2018, 2019, 2020, 2021, 2022).

Une séance de travail a été organisée avec le personnel de l'ICAMO afin d'obtenir les commentaires sur les activités réalisées, ainsi que les explications des écarts par rapport aux objectifs qui n'ont pas pu être atteints.

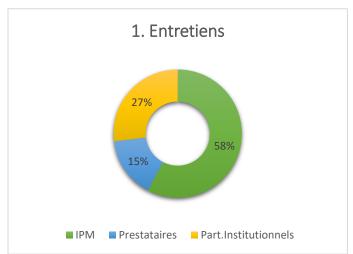
2.2. Analyse qualitative

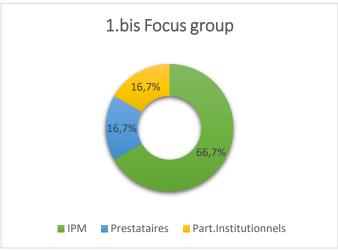
Une série d'entretiens a été réalisée auprès de quinze (15) IPM, quatre (04) prestataires de soins et pharmaciens, sept (07) partenaires institutionnels. L'échantillon a été choisi sur une base raisonnée tenant compte de l'envergure et de la diversité des parties prenantes. (Cf. Graph 1)

Nous leur avons administré un guide dont le contenu était articulé autour de questions clés portant sur les axes du plan stratégique quinquennal 2018-2022. (Cf. annexe)

2.3. Focus group

Un focus group réunissant un prestataire, un syndicaliste, et 4 représentants d'IPM a été organisé. Il visait à confirmer ou infirmer certains points de vue exprimés lors des entretiens d'une part, et à discuter de certaines problématiques qui n'étaient pas abordées dans le guide, d'autre part. (Cf. Graph.2)





3. RESULTATS DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

Moins de 25% de réalisation

Entre 25% et 75% de réalisation

Plus de 75% de réalisation

Axe 1: Vulgariser les missions de l'ICAMO

Résultat attendu	Réalisations	%
	Création du Logo ICAMO en 2018	
	Tournée nationale effectuée en 2019 pour la sensibilisation des IPM et des entreprises (Thiès, St Louis, Tamba, Kaolack, Ziguinchor)	
	Un publireportage sur les services effectifs de l'ICAMO produit en 2022	
	Un spot publicitaire sur le caractère obligatoire et l'utilité des IPM produit en 2022	
	Support de communication :	
	1000 dépliants en 2018,	
Promotion de l''identité et	500 dépliants et 2 kakémonos (fonds de garantie, services effectifs) en 2019,	
l'attractivité institutionnelle de	1500 dépliants et 2 kakémonos (ARDAMO, lutte contre l'évasion fiscale) en 2020,	
l'ICAMO	2 kakémonos (SIAMO, contrôle médical)	
	Edition de magazines institutionnels :	
	ACTU AMO 1 en 300 exemplaires, en 2019	
	ACTU AMO 2 en 300 exemplaires, en 2020	75%
	ACTU AMO 3 en 300 exemplaires, en 2021	
	ACTU AMO 4 en 300 exemplaires et ACTU AMO 5 en 300 exemplaires en 2022	
	Rencontres de prise de contact :	
	Ministères du Travail et de la Santé	
	CNTS, ASPS, CNES, etc.	
Amélioration des relations interinstitutionnelles entre les IPM et leurs partenaires professionnels	Un séminaire de renforcement des capacités des responsables d'IPM organisé en 2019, sur les ratios de gestion, la fiscalité des IPM et la nomenclature des actes	67%

Résultat attendu	Réalisations	%
Implication des autorités, des communicateurs et autres acteurs	 Un séminaire d'information et de sensibilisation organisé en 2021 avec les syndicats et les Inspecteurs du travail. Une rencontre organisée avec les journalistes spécialisés en santé sur la protection sociale des travailleurs et de leurs familles en 2022. 	67%
Création d'outils d'aide à la prise de décision et de l'information institutionnelles	 Site web de l'ICAMO créé Communauté Facebook crée Mailing group des IPM du Sénégal crée Groupe WhatsApp des IPM du Sénégal crée 	10%
Promotion de la synergie des ressources et l'harmonisation des outils de gestion	■ ARDAMO	50%

Sur les 5 résultats de l'axe 1, un niveau de réalisation satisfaisant est noté pour un résultat, assez satisfaisant pour 3 résultats et pas satisfaisant pour 1 résultat.

⇒ Performance moyenne

Axe 2 : Renforcement des capacités financières

Résultat attendu	Réalisations	%
Renforce ment des capacités financière s de l'ICAMO	 Cotisations des IPM: En 2018: 35 IPM (31% des IPM recensées) ont cotisé, pour un montant total de 73 120 245 F CFA En 2019: 66 IPM (56% des IPM recensées) ont cotisé, pour un montant total de 130 987 402 F CFA En 2020: 66 IPM (38% des IPM recensées) ont cotisé, pour un montant total de 115 572 846 F CFA En 2021: 87 IPM (64% des IPM recensées) ont cotisé, pour un montant total de 149 705 774 F CFA Une table ronde de mobilisation des bailleurs organisée en mai 2019 Placements: 2019: DAT BICIS 20 000 000 avec un produit: 140 000 F CFA 2020: Achat de 1587 actions Sonatel pour 19 991103 F CFA, Dividendes: 1 932 000 F CFA 2021: Achat de 138 autres actions Sonatel avec les 1 932 000 F CFA de dividendes reçus, Placement FCP: 16 000 000 F CFA, Dividendes: 2 487 000 F CFA 2022: Placement FCP 16M+2,4M+20,9M 	50%
Améliorat ion de la solvabilit é des IPM	 Signature du décret sur l'effectivité du fonds de garantie en 2019 Une saisine du fonds en 2021 (Qui ne remplissait pas les critères d'accès) Recouvrement des sommes dues aux IPM Accompagnement de 3 IPM en 2019 Accompagnement de 4 IPM en 2021 Accompagnement de l'IPM Mutuelle Keur Gou Magg Formation des gestionnaires d'IPM sur la gestion des risques, les ratios de gestion de la CIPRES et la nomenclature des actes médicaux : 94 gérants formés en août 2019 Atelier d'information en 2020 : Enquête sur les effets immédiats de la pandémie 72 gérants formés sur les principes de base de la comptabilité et le processus d'élaboration des états financiers en 2021 5 ateliers résidentiels (139 participants) sur les composantes du SIAMO 	75%
Recrutem ent d'un	 Soumission des TDR en 2020 TDR partagés en 2020 lors d'un atelier (Zoom) 	100%

Résultat attendu	Réalisations	%
Médecin conseil	■ Recrutement effectué en 2022,	

Par rapport à l'axe 2 le niveau d'atteinte des cibles est satisfaisant pour deux (02) objectifs et assez satisfaisante pour un (01) résultat.

\Rightarrow Performance satisfaisante

Axe 3 : Renforcement des relations entre IPM, professionnels de santé et autres acteurs

Résultat attendu	Réalisations	%
Développement du partenariat avec les acteurs	 En 2018: 15 Rencontres organisées avec 6 commissions thématiques pour les cadres de concertation: cadres de concertation entre les IPM et les prestataires de soins 6 protocoles ont été élaborés,1'modèle-type de convention, 1 tableau des exclusions Négociations avec les hôpitaux (Deux rencontres Zoom avec direction des hôpitaux) en 2021 Un projet de convention présenté à la coordination nationale des hôpitaux en 2022 2019: Signature d'un protocole avec les pharmaciens 2020: Signature deux protocoles avec les médecins privés et biologistes 	75%

⇒ Performance satisfaisante

Axe 4 : Accompagnement de la modernisation de la gouvernance des IPM

Résultat attendu	Réalisations	%
Equipement des IPM	 48 IPM équipées en matériel informatique 	40%
Mise en œuvre du système d'information de l'assurance maladie obligatoire	 Cahier de charges du logiciel du SIAMO élaboré en 2018 Recensement des besoins des IPM en matériels informatique effectué en 2019 Phase pilote du SIAMO mise en œuvre entre 2021 et 2022 (18 mois) avec 5 composantes 5 logiciels certifiés pour la gestion métier des IPM Un entrepôt de l'AMO conçu en vue de la remontée des données 40 indicateurs paramétrés Des tableaux de bord pour les IPM, l'ICAMO et la tutelle conçus 	80%
Amélioration de la gouvernance	 Version de 1'ARDAMO Fonctionnelle en 2019 Proposition de drafts, de dictionnaires et de tableau de bord des indicateurs de l'AMO, depuis 2021 Consultation en ligne avec les acteurs clés de l'AMO 	60%
Harmonisation et modernisation des outils de gestion des IPM	 Cahier de charges et recrutement d'un consultant pour l'élaboration d'un manuel de procédures des IPM en 2021 Manuel de procédures élaboré et validé en 2022 	33%
Amélioration de l'accès à l'information de l'AMO	 Aucune activité 	0%
Renforcement des capacités des acteurs de l'AMO	3 sessions de formation réalisées en 2019, 2021 et 2022 au profit des gestionnaires d'IPM	50%

Sur les 6 résultats de l'axe 4, le niveau de réalisation est satisfaisant pour 1 résultat, assez satisfaisant pour 4 résultats et pas satisfaisant pour 1 résultat.

⇒ Performance moyenne

Axe 5 : Renforcement de la couverture de l'AMO dans le secteur formel et extension aux catégories de travailleurs exclues de fait

Résultat attendu	Réalisations	%
Les acteurs sont sensibilisés	 Rencontre avec les DRH, les journalistes en santé du Sénégal pour la sensibilisation des travailleurs 	10%
Disponibilité des données statistiques	 Le recensement des entreprises non encore affiliées à une IPM ainsi que des travailleurs non couverts est en cours 	0%
Les entreprises ciblées disposent d'IPM	 Accompagnement des pharmaciens et secteur recherche 	10%
Mise en place d'une IPM interentreprise pour les travailleurs non permanents	■ Non réalisé	0%
Le dispositif d'AMO pour les familles des travailleurs migrants est mis en place	 Pas de dispositif 	0%
Le dispositif d'AMO pour les travailleurs de l'économie informelle	■ Pas de dispositif	0%

Aucun des résultats associés à l'axe n'est atteint.

\Rightarrow Performance faible

Constats:

Sur les 21 résultats attendus 5 ont été complétement atteints, 8 l'ont été partiellement et 8 ne l'ont pas été

Recommandations:

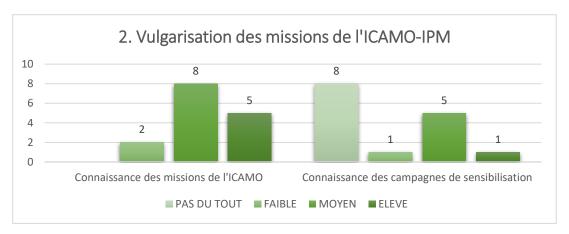
Faire un plaidoyer pour mobiliser davantage de moyens (financiers et humains) pour réaliser les activités prévues

4. RESULTATS DES ENTRETIENS

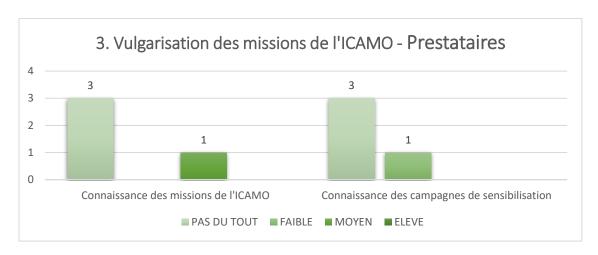
Après une analyse des données obtenues de la revue documentaires, des enquêtes et du focus group, voici les résultats pour chaque axe :

Axe 1: Vulgarisation des missions de l'ICAMO

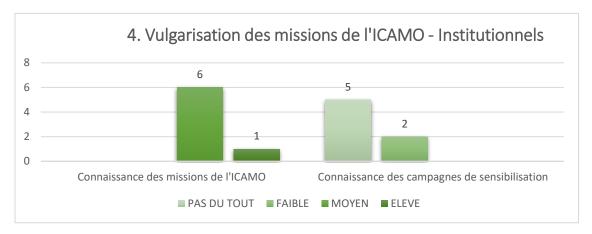
• Les IPM ont pour la plupart une connaissance moyenne des missions de l'ICAMO et n'ont pas été touchés par les campagnes de sensibilisation.



 La majorité des prestataires interrogés déclarent ne pas connaître les missions de l'ICAMO et ne sont pas au courant des campagnes de sensibilisation.



• Les partenaires institutionnels connaissent les missions de l'ICAMO, mais la plupart n'ont pas connaissance des campagnes de sensibilisation organisées par l'ICAMO.



• Le **focus group** a confirmé cette situation et révélé des problèmes de communication avec les principaux acteurs.

Constat

• Un manque de visibilité de l'ICAMO

Recommandation

 Organiser davantage d'ateliers de partage avec les IPM et les prestataires pour développer la communication

Axes 2 : Renforcement des capacités financières

	2018			2019			2020		
AXES	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation
Axe stratégique 1 : Vulgarisation des missions de l'ICAMO	288 159400	590 000	0%	228 540 000	345 000	0%	179 335 000	3 710 000	2%
Axe stratégique 2 : Renforcement des capacités financières de l'ICAMO et de la solvabilité des IPM	242 260 000	73 120 245	30%	53 097 500	130 987 402	247%	48 097 500	115 572 846	240%
Axe stratégique 3 : Renforcement des relations entre IPM, professionnels de santé et autres acteurs		5 456 255		11 970 000	-		11 970 000	-	-
Axe 4 : Accompagnement de la modernisation de la gouvernance des IPM	405 000 000	-	-	2 000 000	-		2 000 000	-	-
Axe stratégique 5 : Renforcement de la couverture de l'AMO dans le secteur formel et extension aux catégories de travailleurs exclues de fait	33 550 000	-	-	510 260 000	-		11 970 000	-	-
TOTAL PAR ANNEE	968 969 400	79 166 500	8%	805 867 500	131 332 402	16%	253 372 500	119 282 846	47%

	2021			2022			TOTAL		
AXES	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation
Axe stratégique 1 : Vulgarisation des missions de l'ICAMO	25 650 000	4 290 000	17%	25 650 000	15 870 000	62%	747 334 400	24 805 000	3%
Axe stratégique 2 : Renforcement des capacités financières de l'ICAMO et de la solvabilité des IPM	48 097 500	149 705 74	311%	48 097 500	-	-	439 650 000	469 386 267	107%
Axe stratégique 3 : Renforcement des relations entre IPM, professionnels de santé et autres acteurs	11 970 000	-	-	11 970 000	-	-	47 880 000	5 456 255	11%
Axe 4 : Accompagnement de la modernisation de la gouvernance des IPM	2 000 000	-	-	2 000 000	-	-	413 000 000	-	-
Axe stratégique 5 : Renforcement de la couverture de l'AMO dans le secteur formel et extension aux catégories de travailleurs exclues de fait	10 260 000	4 290 000	42%	8 550 000	28 000 000	327%	574 590 000	32 290 000	6%
TOTAL PAR ANNEE	97 977500	158 285 774	162%	96 267 500	43 870 000	46%	2 222 454 400	531 937 522	24%

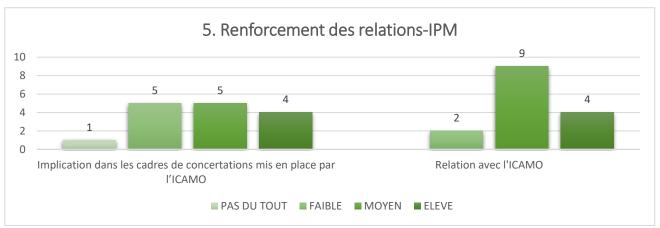
Constats

- Les taux de réalisation sont globalement faibles, sauf pour l'axe 2 pour lequel les prévisions sont largement dépassées ainsi que pour l'axe 5, en 2022
- Les possibilités de mobilisation de ressources financières sont surestimées

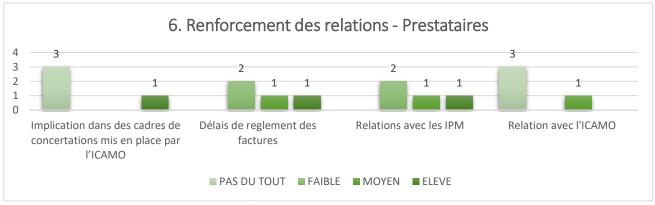
- Développer un plaidoyer pour la mobilisation des ressources financières
- Faire preuve de plus de réalisme dans les prévisions financières
- Procéder en cours d'exercice à des révisions de prévisions budgétaires pour coller davantage à la réalité

Axe 3: Renforcement des relations entre les IPM et les prestataires

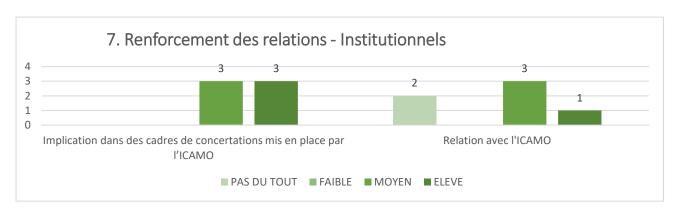
La majorité des *IPM* déclarent être impliqués dans les cadres de concertation mis en place par ICAMO mais cela n'a pas suffi pour développer un partenariat dynamique.



- Cependant les *prestataires* interrogés ne se sentent pas trop impliqués dans les cadres de concertation mis en place par l'ICAMO.
- Ils jugent aussi les délais de règlement des IPM relativement longs.
- Ils souhaitent une amélioration de leurs relations avec les IPM et l'ICAMO.



- Les *partenaires institutionnels* sont quant à eux impliqués dans les cadres de concertation, mais considèrent le partenariat avec les IPM et l'ICAMO peu développé reste faible.
- Les relations sont à améliorer.



Ces résultats sont confirmés par le **focus group**, qui reconnait :

- Une relation heurtée entre IPM et prestataires (Pharmacies en particulier) ;
- Un manque de communication entre les prestataires et les IPM;
- Le retard des IPM dans le règlement des factures des prestataires entrainant des difficultés de trésorerie;
- Le retard dans le versement des cotisations d'employeurs accentuant les difficultés de trésorerie de certaines IPM en particulier les IPM interentreprises.

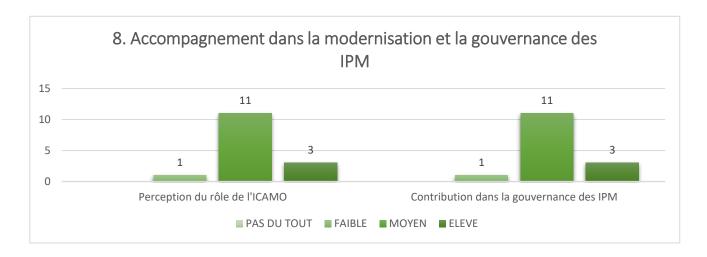
Constats

- Difficultés de recouvrement de créances des prestataires auprès de certaines IPM
- Tarifs des hôpitaux élevés et différents d'un hôpital à un autre
- Exigence d'une caution par certains hôpitaux pour bénéficier de tarifs préférentiels
- Non-respect de la nomenclature des actes par certains prestataires privés
- Difficultés des IPM pour agréer des prestataires
- Assujettissement de l'accès au Fonds de garantie à la production d'états financiers n'est pas bien apprécié par les IPM

- Renégocier les tarifs appliqués aux IPM par les prestataires privés et les établissements publics de santé
- Renforcer le contrôle médical par le recrutement de médecins conseils
- Envisager des mesures coercitives à l'encontre des entreprises qui ne s'acquittent pas de leurs cotisations ou ne reversent pas la part du travailleur
- Réviser les mécanismes de fonctionnement du Fonds de garantie

Axe 4 : Accompagnement dans la modernisation et la gouvernance des IPM

- La perception du rôle de l'Institution est très mitigée au niveau de la majorité des IPM interrogées
- La contribution de l'ICAMO dans l'amélioration de la gouvernance des IPM est différemment appréciée par les IPM.



• Le focus group a mis en exergue les limites de l'ICAMO liées à l'absence de pouvoir de contrainte vis à vis des employeurs ne s'acquittant pas de leurs cotisations ou de leur obligation d'affiliation à une IPM.

Constats

- La contribution de l'ICAMO dans la gouvernance des IPM est jugée marginale
- L'insuffisance notée dans la communication
- La plupart des IPM continuent de travailler dans l'informel faute d'un système d'information élaboré Les procédures définies dans le cadre du manuel ne sont pas appliquées

- Mettre en pratique les procédures définies dans le manuel des IPM
- Digitaliser les opérations des IPM
- Être plus rigoureux par rapport aux manquements des IPM

Axe 5: Renforcement de la couverture de l'AMO dans le secteur formel et extension aux catégories de travailleurs exclues de fait

Les IPM ne manifestent pas beaucoup d'enthousiasme quant à l'extension de la prise en charge des catégories de travailleurs exclues (travailleurs non permanents ; travailleurs migrants et travailleurs du secteur informel).

Constats

- La prise en charge des catégories de travailleurs exclus n'est pas la préoccupation des IPM
- Les méthodes de gestion des IPM ne sont pas harmonisées

- Développer des stratégies pour lutter contre l'évasion sociale
- Mettre à disposition des IPM des outils de gestion
- Renforcer les pouvoirs de l'ICAMO

5. RECOMMANDATIONS

Au total le bilan de la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2022 s'est révélé globalement satisfaisant nonobstant l'insuffisance de ressources financières.

Ainsi des améliorations doivent être envisagées afin renforcer les performances.

Celles-ci-peuvent ainsi se résumer comme suit :

- Renforcement de la communication à l'endroit des IPM et des prestataires ;
- Renforcement du cadre de concertation entre les prestataires et les IPM;
- Amélioration des mécanismes de coordination des IPM ;
- Renforcement du dispositif de contrôle médical ;
- Intensification de la lutte contre l'évasion sociale ;
- Renforcement des pouvoirs de l'ICAMO;
- Développement d'un plaidoyer pour la mobilisation de ressources ;
- Opérationnalisation du Système d'Information de l'AMO.

VIII.PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2023-2027

1. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Le diagnostic procède de l'analyse de l'environnement externe et interne s'est faite à travers le SWOT.

FORCES	FAIBLESSES				
 Existence d'un cadre juridique de l'AMO adapté Existence d'un Fonds de garantie des IPM Assistance aux IPM pour l'élaboration de leurs états financiers Production d'une maquette pour les Etats financiers Affirmation de l'ICAMO comme institution assurant la coordination des IPM Engagement des IPM Collaboration entre ICAMO et ANACMU Existence d'un cadre de concertation entre les IPM et les prestataires de santé Existence de protocoles d'accord avec les médecins, pharmaciens et biologistes Recrutement d'un médecin conseil de l'AMO Existence du manuel de procédure des IPM Mise en œuvre de la phase pilote du SIAMO Equipement des IPM en matériel informatique 	 Insuffisance dans la gestion des IPM Retards du versement des cotisations par les adhérents Non reversement des cotisations par les adhérents Non adhésion de certaines entreprises à des IPM Difficultés d'accès des IPM au Fonds de garantie Non production des états financiers par certaines IPM Méconnaissance des textes de l'AMO Manque de visibilité de l'ICAMO Faiblesse de la collaboration avec l'IPRES et la CSS Lenteurs dans les négociations avec les hôpitaux, les chirurgiens-dentistes et les cliniques Insuffisance du contrôle médical Non-respect de la nomenclature des actes et des tarifs en vigueur par certains prestataires Fraudes des bénéficiaires Absence d'un mécanisme de suivi de l'application des procédures Inexistence de contrat de performance avec la tutelle Absence de prise en charge de la branche soins médicaux dans les conventions bilatérales actuelles Absence de couverture des familles de travailleurs migrants, restées au Sénégal 				
OPPORTUNITES	MENACES				
 Existence des ratios de gestion de la CIPRES Existence de plateformes de communication externes à l'ICAMO Travaux en cours sur le code unique de sécurité sociale 	 Manque de confiance des prestataires envers l'ICAMO Non effectivité du Fonds de garantie Réticences de certaines IPM par rapport à la remontée des données Non restitution des formations aux organes dirigeants de l'IPM Exigence d'une caution par certains prestataires 				

Il y a aussi lieu de souligner que certaines missions dévolues à l'ICAMO n'ont pas été exécutées faute d'un cadre juridique approprié. Il s'agit notamment :

- De l'élaboration et de la signature d'un Contrat de performance pour définir les engagements des autorités de tutelle et de l'ICAMO;
- De la mise en place d'une IPM interentreprises des travailleurs non permanents ;
- De la couverture maladie des travailleurs migrants et des membres de leurs familles dans le cadre des conventions de Sécurité sociale;
- De l'appui technique aux entreprises de l'économie informelle en vue de la couverture maladie de leurs travailleurs.

2. DEFIS

Les principaux défis découlant de l'analyse situationnelle sont les suivants :

- Renforcer la communication
- Renforcer la gouvernance de l'AMO
- Accroitre les ressources financières
- Renforcer le système d'information de l'AMO
- Lutter contre l'évasion sociale

3. CADRE STRATEGIQUE

3.1. Vision

Un Sénégal où tous les travailleurs et leurs ayants droit bénéficient d'un accès universel à des soins de qualité sans aucune forme d'exclusion.

3.2. Principes et valeurs

Les valeurs qui inspirent l'ICAMO s'adossent aux principes ci-après :

- Justice sociale : elle renvoie à l'égalité de traitement pour tous
- Equité : elle réfère à l'accès aux prestations sans forme d'exclusion
- Solidarité : elle repose sur l'entraide et l'acceptation du partage des risques
- Responsabilité : elle oblige à répondre de ses actes en toutes circonstances
- **Performance** : elle repose sur la quête de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité
- Bonne gouvernance : elle se fonde sur la transparence, la redevabilité et le respect de l'éthique
- **Participation**: elle engage les acteurs dans la gestion de l'Institution.

3.3. Objectif stratégique

Améliorer, d'ici 2027, la prise en charge des travailleurs et de leurs ayants droit grâce à des IPM performantes et solidaires.

3.4. Orientations stratégiques

- Renforcement de la communication
- Mobilisation accrue de ressources
- Amélioration de la gouvernance

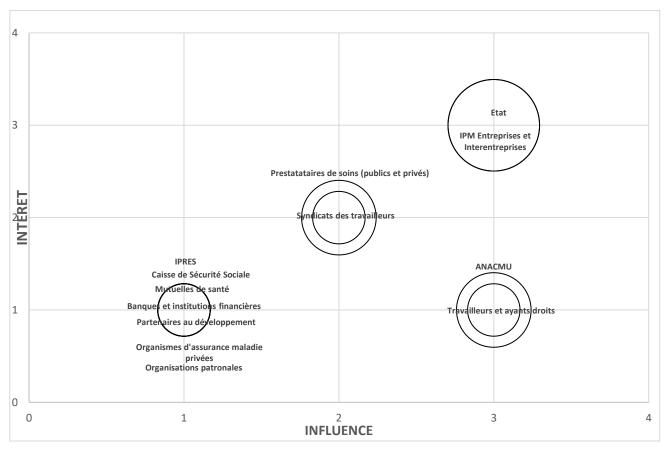
- Renforcement du système d'information de l'AMO
- Extension de la couverture maladie des travailleurs

4. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes intéressées par la mise en œuvre du plan stratégique de l'ICAMO peuvent être réparties comme suit :

- Les bénéficiaires : il s'agit des IPM
- Les prestataires : ils comprennent les cabinets médicaux, les cliniques, les officines et les hôpitaux
- Les partenaires sociaux : ils sont composés par les syndicats des travailleurs et les organisations patronales
- Les partenaires institutionnels : ce sont le Ministère chargé du Travail, le Ministère chargé des Finances, le Ministère chargé de la Santé, le Ministère chargé du Développement communautaire, l'ANACMU, la CSS et l'IPRES
- Les partenaires techniques et financiers qui interviennent dans la Santé et la Protection sociale

Le graphique ci-après renseigne sur leur intérêt leur influence et de leur niveau d'implication (taille de la bulle), dans le processus de mise en œuvre du PSD.



5. CADRE DE MISE EN ŒUVRE

Les orientations stratégiques sont traduites en axes et déclinées en lignes d'action et activités.

Axe 1: Renforcement de la communication

LIGNES D'ACTIONS	Activités				
Développement de la communication audiovisuelle et digitale	Elaborer des publireportages audiovisuels sur le caractère obligatoire de l'AMO				
	Elaborer des publireportages audiovisuels sur les missions de l'ICAMO				
	Elaborer des publireportages audiovisuels sur les services effectifs				
	Diffuser les publireportages				
	Sponsoriser des émissions, événements télévisés				
	Sponsoriser des séries télévisées				
	Lancer des campagnes de communication digitale (Google ads, YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, WhatsApp, Newsletters, Site web ICAMO, etc.)				
Développement de la communication physique	Elaborer le magazine institutionnel de l'ICAMO				
	Diffuser le magazine institutionnel de l'ICAMO				
	Concevoir des supports de communication (dépliants, flyers kakemonos, affiches, etc.)				
	Organiser une campagne d'affichage au niveau des entreprises, des organisations syndicales et IRTSS				
	Organiser des forums sur l'AMO				
	Participer à des événements phares de promotion la protection sociale				

Axe 2 : Mobilisation accrue des ressources

LIGNES D'ACTIONS	Activités
	Organiser des tables rondes pour la mobilisation de ressources
	Formaliser le partenariat avec les bailleurs cible
Renforcement des capacités financières de l'ICAMO	Opérer des placements sur les fonds propres de l'ICAMO
	Contractualiser avec des agents pour le recouvrement
	Organiser des campagnes de recouvrement en collaboration avec les IRTSS
	Organiser des sessions de formations à l'intention des comptables des IPM
	Organiser des missions d'assistance aux IPM dans le cadre de la production des états financiers
Renforcement de la solvabilité des IPM	Elaborer une proposition de révision du décret sur le fonds de garantie
	Impulser la révision du décret au Ministère
	Appuyer les IPM dans le recouvrement des cotisations

Axe 3 : Amélioration de la gouvernance

LIGNES D'ACTIONS	Activités				
	Renforcer les capacités des gestionnaires d'IPM				
Renforcement des capacités des acteurs de l'AMO	Renforcer les capacités des partenaires sociaux				
	Renforcer les capacités des IRTSS				
acteurs de l'AMO	Renforcer les capacités des prestataires de services santé				
	Renforcer les capacités des journalistes en santé				
	Renforcer les capacités des ressources Humaines				
	Organiser les rencontres du comité de suivi du cadre de concertation entre IPM et PSS				
Amélioration des relations entre les IPM et les prestataires	Organiser les rencontres de concertation avec les hôpitaux				
	Organiser les rencontres de concertation avec les cliniques				
	Réviser les TDR du contrôle médical				
	Organiser une rencontre de partage des TDR avec les acteurs				
Amélioration du contrôle	Elaborer le guide des bonnes pratiques du contrôle médical				
médical	Mettre en œuvre un mécanisme de lutte contre la fraude (identité, prescriptions, factures, médicaments)				
	Assurer le suivi des dépenses de soins				
	Produire un rapport sur le contrôle médical de l'AMO				
	Réviser le manuel des procédures de l'ICAMO				
	Renforcer les ressources humaines de l'ICAMO				
Renforcement de la gouvernance de l'ICAMO	Renforcer les capacités du personnel de l'ICAMO				
20.120.11.20	Renouveler l'instance de délibération de l'ICAMO				
	Renforcer les capacités des administrateurs de l'ICAMO				

Axe 4 : Renforcement du système d'information de l'AMO

LIGNES D'ACTIONS	Activités				
	Mettre en place un comité de suivi du manuel des procédures				
	Organiser des ateliers thématiques d'amélioration du manuel				
	Réviser le manuel dans le sens de la digitalisation des processus				
Digitalisation des processus métiers	Certifier les logiciels métiers en cours d'utilisation développés en interne par l'IPM				
	Certifier les logiciels métiers en cours d'utilisation développés par des éditeurs privés				
	Equiper les IPM en matériel informatique				
	Impulser l'élaboration du cadre juridique de la remontée des données de l'AMO				
	Automatiser la remontée des données en collaboration avec les éditeurs de logiciels certifiés				
Amélioration de la gestion des données de l'AMO	Généraliser le processus de remontée des données des IPM vers l'entrepôt de l'AMO				
	Assurer la remontée des données par le SIAMO				
	Renseigner les indicateurs et les tableaux de bord de l'AMO				
	Développer le scénario de dématérialisation des relations en les IPM et les prestataires				
Digitalisation de la relation entre les IPM et les prestataires	Déployer le scénario de dématérialisation des relations en les IPM et les prestataires				
	Mettre en œuvre la feuille de route de dématérialisation				
	Elaborer le schéma directeur SI de pilotage de l'AMO				
	Mettre en œuvre le schéma directeur SI de pilotage de l'AMO				
	Elaborer les référentiels qui relèvent de la gouvernance de l'AMO				
Amélioration de la gestion des référentiels de l'AMO	Impulser l'élaboration des référentiels relevant de la gouvernance des ministères (MSAS, MDCEST)				
	Impulser l'élaboration des référentiels relevant de la gouvernance de l'ANSD				
	Impulser l'élaboration des référentiels relevant de la gouvernance des IPS (IPRES, CSS, IPM)				

Axe 5 : Extension de la couverture des travailleurs

LIGNES D'ACTIONS	Activités				
	Mettre à jour la base de données des entreprises non encore adhérentes aux IPM				
Lutte contre l'évasion sociale	Organiser des campagnes de contrôle ciblées au niveau des entreprises non encore adhérentes				
	Accompagner les entreprises contrôlées dans le processus d'affiliation				
	Elaborer un rapport sur l'évolution du taux de couverture de l'AMO				
	Contribuer à la mise en place du cadre juridique de l'IPM des travailleurs non permanents				
Extension de l'AMO aux travailleurs exclus de fait	Participer à la négociation des conventions bilatérales de sécurité sociale				
	Accompagner les entreprises de l'économie informelle pour la couverture de leurs travailleurs				

6. PLAN DE FINANCEMENT

6.1. Plan de financement par axe

AXES	2023	2024	2025	2026	2027	Total par axe
AXE 1 : Renforcement de la communication	30 816 000	85 106 000	65 106 000	85 106 000	65 106 000	331 240 000
AXE 2 : Mobilisation accrue des ressources	155 000 000	154 500 000	161 500 000	161 500 000	168 500 000	801 000 000
AXE 3 : Amélioration de la gouvernance de l'AMO	91 000 000	58 500 000	55 500 000	81 500 000	50 500 000	337 000 000
AXE 4 : Renforcement du système d'information de l'AMO	151 000 000	101 300 000	35 300 000	5 300 000	5 300 000	298 200 000
AXE 5 : Extension de la couverture maladie des travailleurs	-	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	40 000 000
TOTAL PAR ANNEE	427 816 000	409 406 000	327 406 000	343 406 000	299 406 000	1 807 440 000

6.2.	Plan d	le	financement	nar	Source
U•#•	I Idli (10		pai	Doulte

Source	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
ICAMO	155 500 000	165 800 000	165 800 000	172 800 000	172 800 000	832 700 000
ETAT	107 500 000	80 500 000	85 500 000	122 500 000	80 500 000	476 500 000
PTF	164 816 000	163 106 000	76 106 000	48 106 000	46 106 000	498 240 000
TOTAL	427 816 000	409 406 000	327 406 000	343 406 000	299 406 000	1 807 440 000

7. CADRE DE SUIVI ET EVALUATION

Le suivi et évaluation consiste à apprécier les activités mise en œuvre en vue de surveiller les progrès accomplis par rapport aux résultats attendus.

Pour chaque axe est dressé une liste d'indicateurs et les mesures pour chaque résultat attendu.

7.1. Dispositif de suivi et évaluation

Le suivi et évaluation est assuré au niveau stratégique par le Conseil d'administration, au niveau opérationnel par la Direction générale à travers ses services techniques.

Des rapports de suivi trimestriels sont élaborés et présentés au CA ainsi que des rapports annuels de performance transmis aux autorités de tutelle.

7.2. Matrice des indicateurs

La matrice des indicateurs définit les indicateurs associés aux activités, les cibles sur une période quinquennale, les sources de collecte, les méthodes de collecte et les responsables en charge de la collecte.

Axe 1: Renforcement de la communication

Ligne d'action	Activités	Indicateurs	2023	2024	2025	2026	2027
	Concevoir des publireportages audiovisuels sur le caractère obligatoire de l'AMO	Nombre de publireportages produits	1	1	1	1	1
	Concevoir des publireportages audiovisuels sur les missions de l'ICAMO	Nombre de publireportages produits	1	1	1	1	1
Développement	Concevoir des publireportages audiovisuels sur les services effectifs	Nombre de publireportages produits	1	1	1	1	1
de la communication	Diffuser les publireportages	Nombre de diffusions	20	20	20	20	20
audiovisuelle et digitale	Sponsoriser des émissions, événements télévisés	Nombre d'émissions et d'événements sponsorisés	1	1	1	1	1
	Sponsoriser des séries télévisées	Nombre de séries sponsorisées	1	1	1	1	1
	Lancer des campagnes de communication digitale (Google ads, YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, WhatsApp, Newsletters, Site web ICAMO, etc.)	Nombre de vues	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
	Elaborer le magazine institutionnel de l'ICAMO	Nombre de magazines élaborés	1	1	1	1	1
Développement	Diffuser le magazine institutionnel de l'ICAMO	Nombre de magazines distribués	300	300	300	300	300
de la communication physique	Concevoir des supports de communication (dépliants, flyers, kakemonos, etc.)	Nombre de supports produits	500	500	500	500	500
	Organiser une campagne d'affichage au niveau des entreprises, des	Nombre d'acteurs touchés	1000	1000	1000	1000	1000

organisations syndicales et IRTSS						
Organiser des forums sur l'AMO	Nombre de forums organisés			1		1
Participer à des événements phares de promotion la protection sociale	Nombre d'événements	1	1	1	1	1

Axe 2: Mobilisation accrue des ressources

Lignes d'action	Activités	Indicateurs	2023	2024	2025	2026	2027
Renforcement des capacités financières de l'ICAMO	Organiser des tables rondes pour la mobilisation de ressources	Nombre de tables rondes	1				
	Opérer des placements sur les fonds propres de l'ICAMO	Dividendes perçus	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
	Améliorer le taux de recouvrement des cotisations des IPM	Taux de recouvrement amélioré	65%	70%	75%	80%	85%
	Organiser des campagnes de recouvrement en collaboration avec les IRTSS	Nombre d'IPM visitées	30	30	30	30	30
Renforcement de la solvabilité des IPM	Organiser des sessions de formations à l'intention des comptables des IPM	Nombre de sessions					
	Organiser des missions d'assistance aux IPM dans le cadre de la production des états financiers	Nombre d'IPM assistées	15	15	15	15	15
	Elaborer un projet de révision du décret sur le fonds de garantie et impulser sa signature	Projet élaboré Nouveau décret					
	Appuyer les IPM dans le recouvrement des cotisations	Pourcentage de recouvrement	50%	50%	50%	50%	50%

Axe 3 : Amélioration de la gouvernance

Lignes d'action	Activités	Indicateurs	2023	2024	2025	2026	2027
	Renforcer les capacités des gestionnaires d'IPM	Nombre de sessions	1	1	1	1	1
	Renforcer les capacités des partenaires sociaux	Nombre de sessions		1		1	
Renforcement des capacités des acteurs de l'AMO	Renforcer les capacités des IRTSS	Nombre de sessions		1		1	
		Nombre de sessions		1		1	
	Renforcer les capacités des professionnels des journalistes en santé	Nombre de sessions		1		1	
	Renforcer les capacités des professionnels des ressources Humaines	Nombre de sessions		1		1	
	Organiser les rencontres du comité de suivi du cadre de concertation entre IPM et PSS	Nombre de rencontres	1	1	1	1	1
Amélioration des relations entre les	hôpitaux	Nombre de rencontres	3				
IPM et les prestataires	Organiser les rencontres de concertation avec les cliniques	Nombre de rencontres	2	1			
	Organiser les rencontres de concertation avec les chirurgiens-dentistes	Nombre de rencontres		1	1		
	Réviser les TDR du contrôle médical	TDR mis à jour	1				
Amélioration du contrôle médical	Organiser une rencontre de partage des TDR avec les acteurs	Rencontre organisée	1				

	Elaborer le guide des bonnes pratiques du contrôle médical	Guide élaboré		1			
	Mettre en œuvre un mécanisme de lutte contre la fraude (identité, prescriptions, factures, médicaments)	Mécanisme fonctionnel			1		
	Assurer le suivi des dépenses de soins	Tableau d'analyse des dépenses de soins disponible et renseigné			1	1	1
	Produire un rapport sur le contrôle médical de l'AMO	Rapport disponible			1	1	1
	Réviser le manuel des procédures de l'ICAMO	Manuel révisé	1				
	Renforcer les ressources humaines de l'ICAMO	Nombre de recrues	2		2		2
Renforcement de la gouvernance de l'ICAMO	Renforcer les capacités du personnel de l'ICAMO	Nombre de diplômes	4		6		8
	Renouveler l'instance de délibération de l'ICAMO	Instance renouvelée	1			1	
	Renforcer les capacités des administrateurs de l'ICAMO	Nombre de sessions	1	1	1	1	1

Axe 4 : Renforcement du système d'information de l'AMO

Lignes d'action	Activités	Indicateurs	2023	2024	2025	2026	2027
	Mettre en place un comité de suivi du manuel des procédures	Comité mis en place		1			
	Organiser des ateliers thématiques d'amélioration du manuel	Nombre d'ateliers		2	2	3	3
	Réviser le manuel dans le sens de la digitalisation des processus	Manuel révisé		1			
Digitalisation des processus métiers	Certifier les logiciels métiers en cours d'utilisation développés en interne par l'IPM	Pourcentage de certification des logiciels	50%	10%	10%	10%	10%
	Certifier les logiciels métiers en cours d'utilisation développés par des éditeurs privés	Pourcentage de certification des logiciels	50%	10%	10%	10%	10%
	Equiper les IPM en matériel informatique	Nombre d'IPM équipés	10	10	10	10	10
	Impulser l'élaboration du cadre juridique de la remontée des données de l'AMO	Textes disponibles	1		1		
Amélioration de la gestion des données de l'AMO	Automatiser la remontée des données en collaboration avec les éditeurs de logiciels certifiés	Nombre de rencontres avec les éditeurs	5	1	1	1	1
	Généraliser le processus de remontée des	Pourcentage des IPM ayant	10%	40%	30%	10%	10%

	données des IPM vers l'entrepôt de l'AMO	remonté les données					
	Assurer la remontée des données par l'ARDAMO	Pourcentage des IPM ayant remonté les données	95%	5%			
	Renseigner les indicateurs et les tableaux de bord de l'AMO	Nombre d'indicateurs renseigné	23	25	30	35	40
Digitalisation de la relation entre les IPM et les prestataires	Développer le scénario de dématérialisation des relations entre les IPM et les prestataires	Outil disponible	1				
	Déployer le scénario de dématérialisation des relations en les IPM et les prestataires	Pourcentage d'IPM et de prestataires outillés	10%	10%	10%	10%	10%
	Mettre en œuvre la feuille de route de dématérialisation	Pourcentage d'actions mises en œuvre	10%	10%	10%	10%	10%
	Elaborer le schéma directeur SI de pilotage de l'AMO	Schéma directeur finalisé	1				
Amélioration	Mettre en œuvre le schéma directeur SI de pilotage de l'AMO	Pourcentage d'actions mises en œuvre	50%	50%			
de la gestion des référentiels de l'AMO	Elaborer les référentiels qui relèvent de la gouvernance de l'AMO	Nombre de référentiels disponibles	5	2			
	Impulser l'élaboration des référentiels relevant de la gouvernance des ministères	Nombre de référentiels disponibles		1	1	1	

(MSAS, MDCEST	.)				
Impulser l'élaboration référentiels relevant de l gouvernance l'ANSD	nombre de référentiels	2			
Impulser l'élaboration référentiels relevant de l gouvernance IPS (IPRES, CSS, IPM)	Nombre de référentiels disponibles	1	1		

Axe 5 : Extension de la couverture des travailleurs

Lignes d'action	Activités	Indicateur	2023	2024	2025	2026	2027
Lutte contre l'évasion sociale	Mettre à jour la base de données des entreprises non encore adhérentes aux IPM	Base de données mise à jour	1	1	1	1	1
	Organiser des campagnes de contrôle ciblées au niveau des entreprises non encore adhérentes	Nombre d'entreprises contrôlées	300	300	300	300	300
	Accompagner les entreprises contrôlées dans le processus d'affiliation	Nombre de travailleurs affiliés	5000	5000	5000	5000	5000
	Elaborer un rapport sur l'évolution du taux de couverture de l'AMO	Rapport disponible	1	1	1	1	1
	Œuvrer à la mise en place du cadre juridique de l'IPM des travailleurs non permanents	Cadre juridique effectif	1				
Extension de l'AMO aux travailleurs	Œuvrer à la mise en place du cadre juridique de l'IPM des travailleurs migrants	Cadre juridique effectif		1			
exclus de fait	Accompagner les entreprises de l'économie informelle pour la couverture de leurs travailleurs	Nombre d'entreprises		3	3	3	3
				3	3	3	3

8. ANALYSE DES RISQUES

Tout plan rencontre des risques. Ces derniers peuvent entrainer des conséquences néfastes dans l'atteinte des objectifs déjà définis.

8.1. Registre des risques

Pour contrôler cet aspect, un inventaire de tous les risques inhérents aux lignes d'actions a été effectué avec les parties prenantes.

Ces risques sont étudiés qualitativement suivant leur criticité ; c'est-à-dire la mesure de leur probabilité d'occurrence combiné à l'impact qu'elle engendrerait.

Criticité = Probabilité X Impact

Cet ensemble donne le registre des risques ci-après (la criticité est ramenée au barème 1 à 4).

AXE STRATEGIQUE	LIGNES D'ACTIONS	Risques	Code risque	Probabilité	Impact	Criticité brute
	Développer une nouvelle stratégie de communication audiovisuelle et	des ressources financières	A1- L1- R1	2	4	3
Renforcement de la communication	digitale	Mauvaise approche des cibles	A1- L1- R2	2	4	3
	Mise en œuvre d'une stratégie de communication physique	Non appropriation des supports par les cibles	A1- L2- R3	2	3	3
	capacités	Faiblesse de l'engagement des PTF	A2-L3- R1	2	4	3
Mobilisation accrue des	financières de l'ICAMO	Non versement des cotisations par les IPM	A2- L3- R2	1	4	2
ressources	Renforcement de la solvabilité des IPM	Non versement des sommes dues aux IPM par les entreprises adhérentes	A2- L4- R3	3	4	4
	Renforcement des capacités des acteurs de l'AMO	Mauvais ciblage des apprenants	A3- L5- R1	1	3	2
Amélioration de la	relations entre les IPM et les	Non aboutissement des négociations	A3-L6- R2	2	3	3
gouvernance et de la coordination de l'AMO	Amélioration la gestion du risque dans l'AMO	Faiblesse de l'équipe du contrôle médical	A3-L7- R3	3	4	4
		Difficulté de mobilisation des ressources financières pour la gouvernance	A3-L8- R4	1	3	2
		Faiblesse du contrôle de l'application des textes	A3-L8- R5	4	4	4
	Digitalisation des processus métiers	Faiblesse des capacités financières de certaines IPM pour l'acquisition des logiciels		1	3	2
Modernisation de	gestion des	Réticence des gestionnaires d'IPM				2
la gestion et du pilotage de l'AMO	données de l'AMO	Absence de base juridique	A4-L10- R2	4	4	4
	Digitalisation de la relation entre les IPM et les prestataires		A4-L11- R3	2	3	3

	Amélioration de la gestion des référentiels de l'AMO					
Lutte contre l'évasion sociale et	couverture de l'AMO dans le secteur formel	Faiblesse des ressources financières pour les campagnes de contrôle		1	3	2
extension de la couverture de l'AMO	Extension de	Non reconnaissance de la position de l'ICAMO	A5-L14- R2	2	4	3

Pour certains de ces risques des dispositifs de maitrise existent déjà au sein de l'ICAMO. Evaluer l'efficacité de ces dispositifs, nous permet de revoir la criticité des risques déjà identifiés.

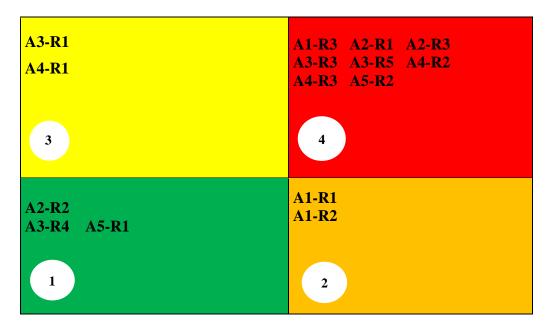
AXE STRATEGIQUE	LIGNES D'ACTIONS	Risques	Code risque	Criticité brute	Dispositif Maitrise Risques	Efficacité DMR	Criticité Résiduelle
	Développer une nouvelle stratégie de communication audiovisuelle et digitale	Difficulté de mobilisation des ressources financières pour la communication	A1-R1	3	Existence d'une subvention annuelle Accroissement du taux recouvrement des cotisations	3	2
Renforcement de la communication		Mauvaise approche des cibles	A1-R2	3	Existence d'un comité d'experts en communication	4	2
	Mise en œuvre d'une stratégie de communication physique (Non appropriation des supports par les cibles	A1-R3	3		1	4
	Renforcement des capacités financières de	Faiblesse de l'engagement des PTF	A2-R1	3	Existence du cadre juridique, relance et implication des IRTSS	1	4
Mobilisation accrue des	l'ICAMO	Non versement des cotisations par les IPM	A2-R2	2		3	1
ressources	Renforcement de la solvabilité des IPM	Non versement des sommes dues aux IPM par les entreprises adhérentes	A2-R3	4		1	4
	Renforcement des capacités des acteurs de l'AMO	Mauvais ciblage des apprenants	A3-R1	2		1	3
Amélioration de la gouvernance et de la coordination de l'AMO	Amélioration des relations entre les IPM et les prestataires	Non aboutissement des négociations	A3-R2	3		1	4
	Amélioration la gestion du risque dans l'AMO	Faiblesse de l'équipe du contrôle médical	A3-R3	4		1	4

	Renforcement de la gouvernance de l'ICAMO	Difficulté de mobilisation des ressources financières pour la gouvernance	A3-R4	2		3	1
		Faiblesse du contrôle de l'application des textes	A3-R5	4		1	4
	Digitalisation des processus métiers	Faiblesse des capacités financières de certaines IPM pour l'acquisition des logiciels	A4-R1	2	Négociation de tarifs préférentiels des logiciels	2	3
	Amélioration de la gestion des données de	Réticence des gestionnaires d'IPM		2	Conduite du changement	3	1
Modernisation de la gestion et du pilotage de l'AMO	l'AMO	Absence de base juridique	A4-R2	4		1	4
	Digitalisation de la relation entre les IPM et les prestataires	Réticence des acteurs externes à l'AMO	A4-R3	3		1	4
	de la gestion des référentiels de l'AMO						
Lutte contre l'évasion sociale et extension de la	Renforcement de la couverture de l'AMO dans le secteur formel	Faiblesse des ressources financières pour les campagnes de contrôle	A5-R1	2	Existence de la subvention	3	1
couverture de l'AMO	Extension de l'AMO aux travailleurs exclus de fait	Non reconnaissance de la position de l'ICAMO	A5-R2	3	Plaidoyer	1	4

8.2. Cartographie des risques

Au bout de ce processus de qualification, les risques sont classés suivant leur niveau :

- 1 : Risque mineur Acceptable
- 2 : Risque moyen A surveiller
- 3 : Risque majeur A réduire
- 4 : Risque critique –A éliminer



8.3. Plan de mitigation

La stratégie retenue est d'accepter les risques mineurs (1 et 2) et de définir un plan de mitigation des risques majeurs (3 et 4).

En sus des activités déjà définies, les actions suivantes devront être suivies étroitement pour ne pas compromettre l'atteinte des 5 orientations stratégiques.

Code risque	Risques	Actions
A1-R3	Non appropriation des supports par les cibles	Mettre le focus sur la communication digitale
A2-R1	Faiblesse de l'engagement des PTF	Renforcer le plaidoyer auprès des PTF
A2-R3	Non versement des sommes dues aux IPM par les entreprises adhérentes	Former les IPM sur le contentieux du recouvrement Renforcement du contrôle des IRTSS
A3-R1	Mauvais ciblage des apprenants	Cibler les profils des apprenants dans les convocations
A3-R2	Non aboutissement des négociations	Privilégier les séances de concertation en résidentiel

A3-R3	Faiblesse de l'équipe du contrôle médical	Recourir à des consultants pris en charge par les PTF
A4-R1	Faiblesse des capacités financières de certaines IPM pour l'acquisition des logiciels	Négocier des prix préférentiels avec les éditeurs privés Exploiter la piste de la gratuité
A4-R2	Absence de base juridique	Renforcer le plaidoyer auprès des acteurs Saisir l'occasion avec les travaux du CUSS en cours
A4-R3	Réticence des acteurs externes à l'AMO	Renforcer la collaboration
A5-R2	Non reconnaissance de la position de l'ICAMO	Renforcer le plaidoyer auprès des acteurs

ANNEXES

ANNEXE 1- TABLEAUX DE SUIVI DES RESULTATS 2018-2023

Axe 1: Vulgariser les missions de l'ICAMO

Résultat attendu	Activité	Echéance		
	Adopter un logo et assurer sa vulgarisation à travers tous les documents de l'ICAMO	2018		
	Faire une tournée nationale pour l'information et la sensibilisation des IPM et des entreprises	2018		
	Réalisation et Production de publireportages audiovisuels	2018		
	Production des supports de communication (plaquette, dépliants, kakemonos, etc.)	2018		
	Diffusion du publireportage audiovisuel au niveau de la télévision	2018		
	Conception et diffusion d'un publireportage dans la presse	2018		
	Campagne d'affichage			
Promotion de l''identité et l'attractivité institutionnelle de	Couverture presse des activités de l'ICAMO			
l'ICAMO	Parrainage d'émissions audiovisuelles pour promouvoir la notoriété et l'image de l'ICAMO	2019		
	Production et diffusion d'un magazine institutionnel sous format électronique	2019		
	Edition et diffusion d'un magazine institutionnel sous format imprimé	2019		
	Conception d'un site WEB	2018		
	Administration du site WEB	2018		
	Organiser des visites de prise de contact auprès des ministères de tutelle, des organisations patronales, des organisations de prestataires de soins et des syndicats représentatif des travailleurs	2018		
	Organiser des ateliers d'échanges, d'informations et de concertation en relation avec tous acteurs (symposiums, forums, etc.)	2018		

Résultat attendu	Activité	Echéance
Amélioration des relations	Faire un plaidoyer auprès des autorités pour la promotion de la collaboration interministérielle	2018
interinstitutionnelles entre les IPM et leurs partenaires professionnels	Organiser des ateliers thématiques avec les IPM sur les paramètres techniques et le fonds de garantie en relation avec le ministère du Travail ; de la Santé, des Finances et du Commerce	2018
	Organisation de séminaires de renforcement des capacités des responsables d'IPM	2018
	Organiser des rencontres d'informations et d'échanges avec les parlementaires et les conseillers économiques, sociaux, et environnementaux	2019
Implication des autorités, des communicateurs et autres acteurs	Organiser des séminaires d'information et de sensibilisation avec les organisations patronales et les syndicats des travailleurs	2019
	Renforcer les capacités des journalistes spécialisés en santé sur la protection sociale des travailleurs et de leurs familles	2018
Création d'outils d'aide à la prise de décision et de l'information institutionnelles	Mettre en place un mécanisme d'appui et de conseil pour promouvoir l'accessibilité des travailleurs informels et des migrants aux soins	2019
Promotion de la synergie des ressources et l'harmonisation des outils de gestion	Mettre en place un mécanisme de suivi de la situation de l'Assurance Maladie au Sénégal	2019
2. 8388	Evaluation de la stratégie de communication	2021

Axe 2 : Renforcer les capacités financières de l'Institution et la solvabilité des IPM

Résultat attendu	Activité	Echéance
	Renforcer le mécanisme de recouvrement des cotisations des IPM	2018
	Solliciter l'appui de l'Etat et des PTF pour le démarrage du Fonds de garantie	2018
	"Etendre l'assiette d'adhérents et promouvoir la création d'IPM	2018
Renforcement des capacités financières de l'ICAMO	Sensibiliser les entreprises pour promouvoir la création d'IPM	2018
	Opérer des placements de fonds de l'ICAMO	2018
	Organiser des tables rondes de mobilisation de ressources avec les bailleurs	2018
	Assurer le fonctionnement de l'ICAMO	2018
	Appliquer les ratios de gestion des IPS	2018
	Appuyer les IPM dans le recouvrement des sommes dues	2018
Amélioration de la solvabilité des IPM	Rendre effective l'intervention du Fonds de garantie	2018
	Former les gestionnaires des IPM à la gestion des risques	2019
	Négocier et mettre en œuvre les conventions avec les prestataires de soins (réunions ateliers)	2018
Avoir un médecin conseil à disposition	S'attacher les services d'un médecin conseil au niveau de l'ICAMO	2019

Axe 3 : Renforcer les relations entre les IPM, les professionnels de santé et les autres acteurs de l'AMO

Résultat attendu	Activité	Echéance
Développement du partenariat avec les acteurs	Mettre en place un cadre de concertation	2018
	Assurer le fonctionnement	2019
	Elaborer des référentiels définissant les relations entre IPM et professionnels de santé	2019
	Garantir le règlement des factures des IPM dans les délais prescrits	2018

Axe 4 : Accompagner le renforcement de la gouvernance des IPM

Résultat attendu	Activité		
Des IPM mieux organisées	Rendre fonctionnels les organes délibérants et de gestion des IPM	2018	
Des IPM plus équipées	Equiper les IPM en équipement informatiques		
	Elaborer le Cahier des charges du logiciel du SIAMO	2018	
Mise en œuvre du système	Sélectionner et déployer le logiciel au niveau des IPM	2019	
d'information de l'assurance maladie obligatoire	Recenser les besoins des IPM en matériels informatiques et les équiper	2018	
	Elaborer la cartographie des référentiels du SIAMO		
	Elaborer les référentiels cibles		
	Définir la stratégie et les cahiers des charges en vue de la transition vers les référentiels nationaux		
	Mettre en œuvre les référentiels	2018	
	Définir les indicateurs de pilotage de l'ICAMO	2018	
Amélioration de la gouvernance de l'ICAMO	Définir un dictionnaire des données spécifiques à la tutelle et à l'ICAMO	2018	
	Définir et mettre en œuvre un modèle de remontée des informations des IPM vers l'ICAMO	2018	
	Elaborer le cahier des charges SI de l'ICAMO	2018	
	Mettre en œuvre l'outil décisionnel de l'ICAMO	2018	
	Mettre à la disposition des IPM des outils de gestion harmonisés (manuel de procédures, tableaux de bord,)		
Les IPM disposent d'outils de gestion modernes et harmonisés	Procéder à une étude d'opportunité et élaborer un cahier des charges pour la mise en place des Ateliers de dématérialisation	2018	
	Suivre la mise en œuvre des Ateliers de dématérialisation	2019	
	Développer des téléservices destinés aux Entreprises et aux Assurés	2019	

Résultat attendu	Activité	Echéance
	Développer un portail d'émission des Feuille de soins électronique et des téléservices destinés aux prestataires de soins	2020
Renforcement des capacités des	Elaborer un plan de formation	
acteurs de l'AMO	Mettre en œuvre le plan de formation	

Axe 5 : Renforcer la couverture de l'AMO dans le secteur formel et l'étendre aux catégories de travailleurs exclues de fait

Résultat attendu	Activité	Echéance
Sensibilisation des acteurs	Mener des activités de plaidoyer et de sensibilisation à l'endroit des employeurs et des travailleurs sur l'AMO	2018
Les données statistiques sont disponibles	Recenser les entreprises non encore affiliées à une IPM et les travailleurs non couverts (croisement de fichier A1 et enquête évasion sociale A2)	2019
Les entreprises ciblées disposent d'IPM	Appuyer les initiatives d'adhésion des entreprises à des IPM	2018
Une IPM interentreprises est mise en place pour les travailleurs non permanents	Mettre en place une IPM interentreprises pour les travailleurs non permanents	2018
Le dispositif d'AMO pour les familles des travailleurs migrants est mis en place	Organiser des ateliers thématiques pour promouvoir la couverture maladie des travailleurs migrants	2019
Le dispositif d'AMO pour les travailleurs de l'économie maladie des travailleurs de l'économie informelle		2020

ANNEXE 2 – STRUCTURES RENCONTREES

IPM RENCONTREES
AGEMAC
AIR NOUVEL
CCBM
DENTAL
ELEMENTS FRANCAIS
FADIOU
ICS
IPRES
MUTUELLE HOTELIERE
ONAS
OPTIMUM SANTE
SENELEC
SFD
SONATEL
SYPAOA
TERANGA
TRANSVIE

PARTENAIRES INSTITUTIONNELS RENCONTRES		
ANACMU		
CNES		
CNP		
CNTS		
CSS		

DIPM
UNSAS
PRESTATAIRES RENCONTRES
CHNU FANN
CLINIQUE DE L'AMITIE
SYNDICATS DES PHARMACIENS PRIVES
CHNU DALAL JAMM

ANNEXE 3: MATRICE DES PARTIES PRENANTES

Parties intéressées	Intérêts	Influence	Niveau d'implication
Etat	3	3	3
IPM Entreprises et Interentreprises	3	3	3
Travailleurs et ayants droits	3	1	1
ANACMU	3	1	2
IPRES	1	1	1
Caisse de Sécurité Sociale	1	1	1
Syndicats des travailleurs	2	2	1
Organisations patronales	1	1	1
Mutuelles de santé	1	1	1
Organismes d'assurance maladie privées	1	1	1
Prestataires de soins (publics et privés)	2	2	2
Partenaires au développement	1	1	1
Banques et institutions financières	1	1	1

ANNEXE 4: GUIDE D'ENTRETIEN

THEMES	QUESTIONS	
Vulgarisation des missions de l'ICAMO	Connaissez-vous les missions de l'ICAMO ? Avez-vous connaissance de campagnes de sensibilisation organisées par l'ICAMO ? Quels sont les améliorations que vous proposez ?	
Renforcement des relations entre les IPM, les professionnels de santé et les autres acteurs	Comment appréciez-vous le partenariat avec l'ICAMO ? Avez-vous été impliqué dans des cadres de concertations mis en place par l'ICAMO ? Comment jugez-vous les délais de règlement des factures ? (Prestataires uniquement) Quels sont les améliorations que vous proposez ?	
Accompagnement de la modernisation de la gouvernance des IPM	Comment percevez-vous le rôle de l'ICAMO ? (IPM uniquement) Comment appréciez-vous la contribution de l'ICAMO dans la gouvernance des IPM ? (IPM uniquement) Quels sont les améliorations que vous proposez ?	
Renforcement de la couverture de l'AMO dans le secteur formel et extension aux catégories de travailleurs exclues de fait	Quelles sont selon vous les entraves au développement de l'assurance maladie obligatoire ? Que suggérez-vous pour le développement de l'Assurance maladie obligatoire ?	