
Pratiques managériales et performance organisationnelle dans les Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC) au Sénégal : Une analyse des défis et des leviers d'amélioration

Pathé DIOUF¹

Mots clés:

*Pratiques managériales
Performance
organisationnelle
Mutuelles de santé
Gouvernance
participative
Développement
organisationnel*

RÉSUMÉ

Cette recherche explore les pratiques managériales et leur impact sur la performance organisationnelle des Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC) dans le cadre de la Couverture Maladie Universelle (CMU) au Sénégal. À travers une méthodologie qualitative exploratoire, les dimensions clés de la mobilisation des ressources, de la gouvernance participative et du développement organisationnel ont été analysées. Les résultats montrent que la dépendance excessive aux cotisations des membres constitue une fragilité majeure, mais que la diversification des financements et des partenariats stratégiques peuvent améliorer la viabilité des mutuelles. Par ailleurs, une gouvernance participative renforcée, caractérisée par une meilleure transparence et implication des membres, contribue à restaurer la confiance et à favoriser l'engagement communautaire. Enfin, le développement organisationnel, notamment par le renforcement des compétences et l'adoption d'outils modernes, se révèle essentiel pour optimiser les processus internes et répondre aux attentes croissantes des membres. Cette étude met en lumière les défis structurels et propose des recommandations pratiques et théoriques pour améliorer les performances des MASC, tout en appelant à des recherches complémentaires pour approfondir ces dynamiques.

© 2025 RAG – Tout droit réservé.

Adresses de correspondance des auteurs :

1. Expert-Consultant- Enseignant-Chercheur
Docteur en Sciences de Gestion UADB-labo-ERIM -Sénégal
Membre du LAED- ESP UCAD
e-Mail : pdioufyoff@yahoo.fr

INTRODUCTION

La santé, en tant que droit fondamental, constitue une priorité pour les politiques publiques à travers le monde. Dans les pays en développement, les défis liés à l'accès aux soins de santé, à la viabilité financière des structures sanitaires et à la couverture universelle restent centraux dans les préoccupations des décideurs. Le Sénégal, à travers sa réforme de la Couverture Maladie Universelle (CMU) initiée en 2013, a adopté une approche inclusive pour répondre à ces enjeux. Les Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC) y jouent un rôle clé en facilitant l'accès aux soins pour les populations vulnérables. En tant qu'organisations fondées sur les principes de solidarité et de mutualité, les MASC constituent des leviers stratégiques pour étendre la couverture sanitaire et renforcer l'efficacité des systèmes de santé (OMS, 2015). Cependant, ces structures font face à des défis significatifs en matière de management, notamment en ce qui concerne la mobilisation des ressources, la gouvernance et la satisfaction des bénéficiaires (Diop et al., 2014). Ces enjeux managériaux conditionnent leur performance organisationnelle et soulèvent des interrogations sur les pratiques qui permettraient d'améliorer leur impact socio-sanitaire.

Les recherches existantes sur les MASC en Afrique de l'Ouest ont principalement mis en lumière leur importance dans l'amélioration de l'accès aux soins et la réduction des inégalités sanitaires (Jütting, 2004). Elles montrent que les MASC sont confrontées à des problèmes structurels tels qu'une adhésion limitée des membres, une faible qualité des services, et des difficultés à mobiliser des ressources financières et humaines (Mladovsky et Ndiaye, 2015). Dans le cas du Sénégal, les politiques publiques ont cherché à remédier à ces problèmes par des stratégies de décentralisation et d'appui technique à ces structures (Ministère de la Santé et de l'Action Sociale, 2013). Toutefois, malgré ces efforts, les MASC restent fragiles et leur performance est hétérogène d'une région à une autre. Les études existantes n'ont pas suffisamment exploré le rôle des pratiques managériales dans l'amélioration de leur efficacité organisationnelle et de leur pérennité, ce qui constitue une lacune dans la littérature.

Les travaux de Mintzberg (1979) soulignent que les structures organisationnelles influencent directement l'efficacité des opérations et des prises de décisions. Ces observations sont

corroborées par Diop et al. (2014), qui identifient une corrélation entre la qualité des pratiques managériales et la capacité des mutuelles à mobiliser des ressources humaines et financières. Cependant, peu d'études ont exploré de manière approfondie et contextualisée comment les pratiques spécifiques des dirigeants de ces organisations influencent leurs performances. De plus, les approches dominantes se concentrent souvent sur des aspects isolés, comme la gouvernance ou la viabilité financière, sans tenir compte de l'effet combiné des stratégies managériales sur la performance organisationnelle globale (Mackintosh et al., 2016). Cette absence d'un cadre intégré pour analyser les interactions entre acteurs (dirigeants, bénéficiaires, partenaires institutionnels) et contraintes contextuelles justifie la nécessité de mener cette étude.

Cette recherche interroge ainsi les pratiques de gestion adoptées par les dirigeants des MASC et leur impact sur la performance organisationnelle et la satisfaction des bénéficiaires dans le cadre de la CMU. Les interrogations principales sont les suivantes : quelles sont les pratiques managériales les plus utilisées par les dirigeants des MASC au Sénégal ? Quelles contraintes organisationnelles et structurelles influencent ces pratiques ? Comment ces pratiques affectent-elles la mobilisation des ressources, la gouvernance, et la satisfaction des bénéficiaires ? Ces questions permettent d'approfondir la compréhension des dynamiques internes des MASC et de proposer des pistes concrètes pour surmonter leurs défis structurels et contextuels.

Les objectifs de cette recherche sont d'analyser les pratiques managériales des MASC et leur impact sur la performance organisationnelle et la satisfaction des bénéficiaires. Spécifiquement, il s'agit de (1) caractériser les pratiques managériales courantes, (2) évaluer leurs effets sur la mobilisation des ressources et la gouvernance, (3) analyser leur influence sur la qualité des services et (4) proposer des recommandations stratégiques pour améliorer l'efficacité des MASC.

La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative exploratoire. Des entretiens semi-directifs seront menés auprès des dirigeants des MASC, des bénéficiaires et des partenaires institutionnels. Ces données seront analysées par une analyse de contenu thématique assistée par le logiciel NVivo, permettant de dégager des tendances et des modèles

explicatifs. Cette approche est adaptée à la complexité des dynamiques organisationnelles des MASC et permet une compréhension contextualisée des défis managériaux (Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

Cette recherche s'organise en quatre parties principales. La première propose une revue de la littérature sur les pratiques managériales et la performance organisationnelle dans les MASC, tout en identifiant les lacunes théoriques. La deuxième partie justifie les choix méthodologiques adoptés, notamment l'approche qualitative et les techniques d'analyse de données. La troisième présente les résultats, mettant en évidence les pratiques spécifiques et leurs impacts sur la performance. Enfin, la quatrième partie discute des implications théoriques et pratiques, tout en proposant des recommandations concrètes pour renforcer l'efficacité des MASC.

En explorant les interactions entre pratiques managériales, gouvernance et performance organisationnelle, cette étude propose une contribution novatrice et contextualisée pour guider les dirigeants des MASC et les décideurs politiques. Elle ambitionne également d'élaborer des stratégies adaptées pour répondre aux défis spécifiques auxquels ces structures font face.

1. Revue de la littérature

1.1. Les pratiques managériales et la performance organisationnelle dans les Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire au Sénégal

Dans le cadre de la Couverture Maladie Universelle (CMU) au Sénégal, les Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC) constituent une réponse stratégique aux défis d'accès aux soins pour les populations vulnérables. En favorisant la solidarité et la mutualisation des risques, ces structures jouent un rôle central dans la réduction des inégalités en matière de santé (Ministère de la Santé et de l'Action Sociale, 2013). Cependant, pour garantir leur pérennité et leur efficacité, les MASC doivent surmonter plusieurs défis, notamment en matière de gestion organisationnelle. Dans ce contexte, les pratiques managériales apparaissent comme un levier déterminant pour améliorer leur performance organisationnelle et répondre efficacement aux besoins des communautés.

Les pratiques managériales regroupent les actions et processus stratégiques adoptés pour structurer, organiser et diriger les activités d'une organisation (Mintzberg, 1979). Dans les MASC, elles incluent des volets essentiels tels que la gouvernance participative, la gestion des ressources humaines, la mobilisation financière, et la coordination des parties prenantes. Ces pratiques sont souvent influencées par les contraintes spécifiques du contexte dans lequel évoluent ces structures, notamment des ressources financières limitées et une implication communautaire parfois insuffisante (Mladovsky & Ndiaye, 2015). La gouvernance participative, par exemple, vise à intégrer activement les membres dans les processus décisionnels, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et leur engagement envers la mutuelle (Freeman, 1984). Cependant, cette participation reste souvent symbolique en raison d'un manque de transparence et d'une faible sensibilisation des membres aux enjeux managériaux.

La gestion des ressources humaines constitue un autre pilier central des pratiques managériales dans les MASC. Ces structures dépendent largement du personnel local, souvent peu formé aux pratiques modernes de gestion. Une gestion stratégique, incluant des formations continues et des mécanismes d'incitation, est essentielle pour améliorer la qualité des services et réduire le turnover, mais elle est souvent limitée par les contraintes budgétaires (Diop et al., 2014). En outre, les MASC doivent faire face à des difficultés dans la mobilisation des ressources financières. La dépendance aux cotisations des membres, souvent irrégulières, et aux subventions publiques pose un défi majeur pour leur viabilité. Les dirigeants doivent donc élaborer des stratégies novatrices, telles que l'établissement de partenariats public-privé ou la diversification des sources de revenus, afin d'assurer une stabilité financière à long terme (Jütting, 2004).

La performance organisationnelle des MASC est étroitement liée à la qualité de ces pratiques managériales. Elle peut être mesurée par des indicateurs tels que l'amélioration de l'accès aux soins, la satisfaction des membres et la durabilité financière. Selon Mackintosh et al. (2016), une gestion efficace des ressources humaines et financières, combinée à une gouvernance transparente, peut significativement améliorer la performance globale de ces structures. Cependant, les MASC opèrent dans des environnements caractérisés par des défis complexes,

notamment un faible pouvoir d'achat des membres, une méfiance envers les institutions, et des attentes croissantes en termes de qualité des services. Ces éléments soulignent l'importance d'une adaptation contextuelle des pratiques managériales.

Dans le cadre de la CMU, où les MASC s'inscrivent dans une dynamique nationale de réforme du système de santé, leur performance organisationnelle dépend également de leur capacité à s'intégrer dans les politiques publiques tout en répondant aux spécificités locales. Par exemple, les dirigeants des MASC doivent équilibrer les exigences imposées par les autorités publiques avec les besoins des membres, tout en développant des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'impact de leurs actions. Cette capacité à s'adapter et à innover dans un cadre souvent contraignant constitue un indicateur clé de leur performance.

Les pratiques managériales représentent un levier essentiel pour optimiser le fonctionnement des MASC et améliorer leur performance organisationnelle. Cependant, pour maximiser leur efficacité, ces pratiques doivent être adaptées aux réalités spécifiques des mutuelles, en tenant compte des contraintes financières, des capacités organisationnelles et des attentes des membres. Une gestion stratégique et participative, intégrant les parties prenantes dans une dynamique de collaboration et d'innovation, peut contribuer à renforcer la pérennité de ces structures dans le cadre de la CMU au Sénégal.

1.2. Pratiques managériales et performance organisationnelle dans les MASC

Les Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC) sont des structures essentielles pour la Couverture Maladie Universelle (CMU), mais leur efficacité dépend fortement de la qualité de leurs pratiques managériales. Ces pratiques comprennent des actions stratégiques et opérationnelles qui visent à optimiser leur fonctionnement dans un environnement souvent marqué par des contraintes financières, humaines et organisationnelles. Toutefois, ces pratiques managériales, bien que cruciales, sont encore largement sous-développées dans de nombreuses MASC au Sénégal, ce qui affecte directement leur performance organisationnelle.

Un des piliers essentiels des pratiques managériales dans les MASC est la gouvernance

participative. Cette approche repose sur l'implication active des membres dans les processus décisionnels, renforçant ainsi leur engagement et leur confiance envers l'organisation (Freeman, 1984). Une gouvernance transparente favorise une meilleure utilisation des ressources, améliore la reddition des comptes et contribue à prévenir les dysfonctionnements organisationnels. Pourtant, dans de nombreuses MASC, la participation des membres reste limitée à des consultations symboliques, ce qui crée un décalage entre les attentes des bénéficiaires et les décisions des dirigeants (Mladovsky & Ndiaye, 2015). Ce manque de participation affaiblit la cohésion communautaire et limite la mobilisation des ressources financières, un facteur clé pour la viabilité des MASC.

La gestion des ressources humaines est un autre aspect critique des pratiques managériales. Les dirigeants des MASC font souvent face à des défis majeurs liés au recrutement et à la fidélisation d'un personnel qualifié, en raison de contraintes budgétaires importantes (Mackintosh et al., 2016). Une gestion proactive et stratégique des ressources humaines, intégrant des formations continues et des incitations adaptées, pourrait pourtant améliorer significativement la qualité des services fournis. Par exemple, des formations régulières sur la gestion administrative et la mobilisation des ressources financières permettraient aux dirigeants d'acquérir les compétences nécessaires pour surmonter les obstacles liés à leur manque d'expérience en gestion (Diop et al., 2014). De plus, un personnel motivé et compétent est essentiel pour renforcer la satisfaction des bénéficiaires, un indicateur clé de performance organisationnelle.

La mobilisation des ressources financières est également au cœur des pratiques managériales dans les MASC. Ces organisations dépendent principalement des cotisations des membres et des subventions publiques pour leur fonctionnement. Cependant, ces revenus sont souvent insuffisants pour couvrir leurs coûts opérationnels, limitant ainsi leur capacité à fournir des services de qualité. Face à ces défis, les dirigeants des MASC doivent adopter des stratégies novatrices, telles que la diversification des sources de revenus et l'établissement de partenariats avec des acteurs publics et privés. Par exemple, certains dirigeants ont exploré la possibilité de collaborer avec des organisations non gouvernementales (ONG) ou des institutions financières pour obtenir des financements supplémentaires ou développer des

projets générateurs de revenus (Jütting, 2004). Ces initiatives peuvent non seulement renforcer la viabilité financière des MASC, mais aussi améliorer leur capacité à investir dans des infrastructures et des services de meilleure qualité.

En outre, les outils de suivi et d'évaluation jouent un rôle déterminant dans l'amélioration des performances organisationnelles. Ces outils permettent aux MASC de mesurer la qualité des services, la satisfaction des membres, et l'efficacité de leurs processus internes. Des indicateurs de performance bien définis et suivis régulièrement peuvent guider les dirigeants dans la prise de décisions stratégiques et identifier les domaines nécessitant des améliorations. Cependant, la mise en œuvre de ces outils reste limitée dans de nombreuses MASC, en partie à cause d'un manque de compétences techniques et d'un accès restreint aux technologies modernes (Mladovsky & Ndiaye, 2015).

Enfin, l'amélioration des pratiques managériales passe également par une gouvernance axée sur la responsabilisation et l'autonomisation des dirigeants. Un leadership transformationnel, qui inspire et motive les membres de l'organisation, peut contribuer à renforcer l'engagement communautaire et à établir une vision commune pour le développement de la mutuelle (Bass & Avolio, 1994). Ce type de leadership est particulièrement pertinent dans le contexte des MASC, où les dirigeants jouent un rôle clé dans la mobilisation des ressources et la gestion des attentes des bénéficiaires.

Les pratiques managériales dans les MASC constituent un levier fondamental pour améliorer leur performance organisationnelle. Cependant, leur efficacité dépend de la capacité des dirigeants à adapter leurs pratiques aux réalités contextuelles, tout en intégrant des approches participatives, une gestion proactive des ressources humaines et des stratégies financières innovantes. Ces éléments, combinés à une gouvernance transparente et à l'utilisation d'outils de suivi performants, peuvent contribuer à renforcer la viabilité et l'impact des MASC dans le cadre de la CMU au Sénégal.

1.3. Théories mobilisées et construction du cadre conceptuel

Pour comprendre et analyser les pratiques managériales ainsi que leur influence sur la

performance organisationnelle des Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC), cette recherche mobilise trois cadres théoriques complémentaires : la théorie des parties prenantes, la théorie de la contingence et la théorie du leadership transformationnel. Ces théories, largement reconnues dans la littérature en sciences de gestion, permettent de construire un cadre conceptuel robuste et adapté aux spécificités contextuelles des MASC dans le cadre de la Couverture Maladie Universelle (CMU) au Sénégal.

La théorie des parties prenantes, développée par Freeman (1984), met en lumière l'importance de la prise en compte des attentes et des intérêts de tous les acteurs impliqués dans une organisation. Dans le contexte des MASC, ces parties prenantes incluent les membres bénéficiaires, les prestataires de soins, les autorités publiques et les partenaires institutionnels. Cette théorie est particulièrement pertinente pour analyser les mécanismes de gouvernance participative. Une implication accrue des membres dans les processus décisionnels peut renforcer la transparence, améliorer la légitimité des dirigeants et favoriser une meilleure mobilisation des ressources. Par exemple, Mladovsky et Ndiaye (2015) montrent que dans les MASC où les membres participent activement à la prise de décision, la confiance dans la gestion est plus élevée, ce qui se traduit par une augmentation des adhésions et des cotisations. Cette perspective met donc en évidence le rôle critique de la gouvernance dans la performance organisationnelle des MASC.

La théorie de la contingence, formulée par Mintzberg (1979), souligne que les organisations doivent adapter leurs structures et pratiques en fonction des spécificités de leur environnement. Pour les MASC, cette adaptation est cruciale dans un contexte marqué par des contraintes financières, des ressources humaines limitées et des attentes croissantes en matière de qualité des soins. Cette théorie permet d'analyser comment les pratiques managériales peuvent être ajustées pour répondre aux particularités locales, telles que les niveaux de revenu des membres, l'accès aux subventions publiques, ou encore les exigences des partenaires institutionnels. Par exemple, certaines MASC adoptent des stratégies de financement innovantes, comme la diversification des sources de revenus ou l'établissement de partenariats public-privé, pour compenser les fluctuations des cotisations des membres (Jütting, 2004). Ces adaptations, lorsqu'elles sont bien mises en œuvre, peuvent améliorer la

résilience organisationnelle et garantir la pérennité des mutuelles.

Enfin, la théorie du leadership transformationnel, conceptualisée par Bass et Avolio (1994), met l'accent sur le rôle des dirigeants en tant qu'agents de changement et mobilisateurs de ressources. Dans le contexte des MASC, un leadership transformationnel est essentiel pour inspirer les équipes, encourager l'engagement des membres et établir des partenariats stratégiques. Les dirigeants des MASC, confrontés à des ressources limitées et à des attentes élevées, doivent être capables de développer une vision claire et mobilisatrice pour l'organisation. Par exemple, un dirigeant qui adopte un leadership transformationnel peut motiver les membres du personnel à innover, renforcer leur engagement envers les objectifs organisationnels et établir des alliances avec des partenaires externes pour garantir la viabilité financière et organisationnelle des mutuelles (Mackintosh et al., 2016). Cette approche est particulièrement efficace pour surmonter les défis structurels et promouvoir une culture organisationnelle axée sur l'innovation et la collaboration.

En combinant ces trois théories, cette recherche propose un cadre conceptuel qui prend en compte les dynamiques complexes et multidimensionnelles des MASC. La théorie des parties prenantes éclaire les interactions entre les différents acteurs et leur influence sur la gouvernance et la mobilisation des ressources. La théorie de la contingence met en lumière l'importance de l'adaptation contextuelle des pratiques managériales pour maximiser leur efficacité. Enfin, la théorie du leadership transformationnel offre une perspective sur le rôle des dirigeants dans la conduite du changement et l'atteinte des objectifs organisationnels.

Ce cadre conceptuel permet non seulement d'analyser les pratiques managériales dans leur complexité, mais aussi d'identifier les leviers d'amélioration pour renforcer la performance organisationnelle des MASC dans le cadre de la CMU. Il fournit également une base solide pour formuler des recommandations pratiques et adaptées aux spécificités des mutuelles dans le contexte sénégalais, contribuant ainsi à la pérennité et à l'efficacité de ces structures dans leur mission d'amélioration de l'accès aux soins pour les populations vulnérables.

2. Choix méthodologiques

2.1 Justification du choix d'une méthodologie qualitative exploratoire

Pour répondre aux objectifs de recherche et approfondir notre compréhension des pratiques managériales et de leur impact sur la performance organisationnelle des Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC) dans le cadre de la Couverture Maladie Universelle (CMU) au Sénégal, une méthodologie qualitative exploratoire a été retenue. Ce choix s'inscrit dans une logique de compréhension approfondie des dynamiques sociales, organisationnelles et contextuelles propres à ces structures. Selon Creswell (2014), la méthodologie qualitative est particulièrement adaptée pour explorer des phénomènes complexes et contextualisés, où les données quantitatives seraient insuffisantes pour saisir les subtilités des pratiques managériales et des perceptions des parties prenantes.

Dans le cadre de cette étude, l'approche exploratoire permet de capturer les expériences vécues par les dirigeants, les membres et les partenaires institutionnels des MASC. Elle favorise une compréhension des interactions, des pratiques et des défis qui influencent la performance organisationnelle. Comme le souligne Denzin et Lincoln (2018), cette approche est pertinente lorsqu'il s'agit d'examiner des phénomènes peu étudiés ou mal documentés, comme c'est le cas des pratiques managériales dans les MASC au Sénégal.

En outre, la méthodologie qualitative offre une flexibilité dans la collecte et l'analyse des données, permettant d'ajuster les outils et les techniques en fonction des résultats émergents. Ce caractère adaptatif est essentiel pour prendre en compte les spécificités locales et contextuelles des MASC, ainsi que les perspectives diversifiées des parties prenantes impliquées dans cette étude.

2.2 Design de collecte de données

Le processus de collecte des données repose sur une méthodologie qualitative rigoureuse, combinant des entretiens semi-directifs et l'exploitation de données secondaires pour répondre aux objectifs de recherche. L'approche choisie permet de capter la complexité des pratiques managériales et leur impact sur la performance organisationnelle des Mutuelles

d'Assurance Santé Communautaire (MASC), dans un cadre exploratoire adapté à leur contexte spécifique.

L'échantillon de l'étude a été constitué de manière stratégique pour garantir une diversité de perspectives et assurer une saturation des données (Glaser & Strauss, 1967). Il comprend quatre groupes de répondants clés : les dirigeants de MASC (10 participants), les membres bénéficiaires (15 participants), les prestataires de soins (5 participants) et les partenaires institutionnels (5 participants), notamment des représentants du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (tableau 1).

Tableau 1 : Notre échantillon

Catégorie de répondants	Nombre	Critères de sélection
Dirigeants de MASC	10	Expérience de 3 ans minimum en gestion
Membres bénéficiaires	15	Adhésion active à une mutuelle
Prestataires de soins	5	Collaboration régulière avec une ou plusieurs MASC
Partenaires institutionnels	5	Responsabilité dans le suivi ou le soutien aux MASC
Total	35	

Cette diversité d'acteurs permet de prendre en compte les multiples dimensions des pratiques managériales et leurs effets, tout en enrichissant l'analyse grâce à des points de vue croisés.

Les critères de sélection des participants sont définis pour assurer la pertinence des réponses. Pour les dirigeants et partenaires institutionnels, une expérience minimale de trois ans dans la gestion ou l'interaction avec les MASC est exigée, garantissant une connaissance approfondie des dynamiques organisationnelles. Pour les membres bénéficiaires, une adhésion active à une mutuelle est requise, afin de recueillir des témoignages éclairants sur leur expérience en tant qu'usagers. Ces critères renforcent la validité des données en s'assurant que les participants

disposent d'une expertise ou d'une expérience significative en lien avec les thématiques explorées (Guillemette, 2006).

Le guide d'entretien, conçu à partir des objectifs de recherche, aborde quatre grands thèmes : (1) la mobilisation des ressources, (2) la gouvernance participative, (3) la gestion des ressources humaines, et (4) la perception de la performance organisationnelle. Chaque thème est décliné en sous-questions ouvertes visant à explorer les pratiques en détail, les défis rencontrés et les stratégies mises en œuvre. Les entretiens, d'une durée moyenne de 45 à 60 minutes, sont enregistrés avec le consentement des participants, conformément aux normes éthiques en recherche qualitative (Fortin & Gagnon, 2016).

Le déroulement des entretiens est pensé pour garantir leur fluidité et leur profondeur. Lorsque possible, les entretiens sont menés en face à face dans les locaux des MASC, ce qui favorise un climat de confiance et une meilleure compréhension du contexte opérationnel. Pour les participants éloignés géographiquement, des entretiens virtuels sont proposés. Les enregistrements sont ensuite retranscrits intégralement afin de préserver la richesse des données et permettre une analyse approfondie (Wolcott, 2001). En complément, des données secondaires issues de rapports institutionnels, de bilans financiers et d'archives des MASC sont utilisées pour trianguler les informations et renforcer la validité des résultats (Yin, 2015). En mobilisant cette méthodologie, cette recherche garantit la diversité des perspectives et la profondeur des données nécessaires pour explorer les pratiques managériales et leur impact sur la performance organisationnelle des MASC. Par ailleurs, l'utilisation de données complémentaires et la rigueur dans la transcription assurent une base solide pour l'analyse qualitative, renforçant ainsi la fiabilité et la pertinence des résultats obtenus.

2.3. Analyse et traitement des données

L'analyse des données qualitatives repose sur une approche inductive rigoureuse, basée sur l'analyse de contenu thématique, comme le recommandent Miles et Huberman (1994). Cette méthode permet de structurer les données issues des entretiens semi-directifs et d'explorer les dynamiques complexes des pratiques managériales et de la performance organisationnelle des Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC). Le logiciel NVivo a été utilisé pour

organiser et analyser les données, en garantissant une démarche systématique et cohérente.

Le processus de codification a été réalisé en trois étapes successives. La première étape, appelée codification initiale, a consisté à identifier des segments de texte significatifs dans les transcriptions des entretiens. Ces segments, ou unités de sens, ont été codés en utilisant des mots-clés descriptifs reflétant les thématiques principales. Par exemple, des passages évoquant les efforts pour diversifier les revenus ont été codés sous mobilisation des ressources financières, tandis que les commentaires sur la fréquence des réunions de consultation ont été codés sous mécanismes de consultation. Cette étape a permis d'obtenir une liste de codes bruts, représentant les principales thématiques abordées par les participants.

La seconde étape, l'élaboration des catégories et sous-catégories, a regroupé les codes bruts en catégories thématiques. Ces catégories reflètent les dimensions clés des pratiques managériales et organisationnelles des MASC. À titre d'exemple, la catégorie mobilisation des ressources regroupe des sous-catégories comme diversification des revenus et engagement des membres. De même, la catégorie développement organisationnel comprend des sous-catégories telles que renforcement des capacités et amélioration des processus. Par exemple, un segment de texte mentionnant l'introduction de formations pour les dirigeants a été classé sous renforcement des capacités, tandis qu'un commentaire sur l'utilisation d'outils numériques pour améliorer l'efficacité administrative a été codé sous amélioration des processus.

La troisième étape, définition des propriétés des catégories, a enrichi l'analyse en associant des indicateurs spécifiques à chaque catégorie et sous-catégorie. Par exemple, pour la sous-catégorie diversification des revenus, les propriétés incluent les types de revenus générés et la diversité des partenariats établis. Ces propriétés permettent de détailler les enjeux et les dynamiques propres à chaque dimension.

Le tableau 2 ci-dessous présente les catégories, sous-catégories et leurs propriétés identifiées.

Tableau 2 : Les catégories et sous catégories issues du processus de codification

Catégories	Sous-catégories	Propriétés
Mobilisation des ressources	Diversification des revenus	Types de revenus, partenariats public-privé
	Engagement des membres	Taux d'adhésion, participation financière
Gouvernance participative	Transparence financière	Fréquence des rapports, accessibilité des données
	Mécanismes de consultation	Inclusion dans les décisions, fréquence des réunions
Développement organisationnel	Renforcement des capacités	Types de formations, impacts sur l'efficacité organisationnelle
	Amélioration des processus	Mise en place d'outils, efficacité des procédures

L'analyse des données met en lumière des relations complexes entre ces catégories et les questions de recherche. Par exemple, la mobilisation des ressources apparaît comme un facteur crucial pour la viabilité des MASC, mais elle est directement influencée par la gouvernance participative et les efforts en matière de développement organisationnel. De même, l'implication des membres dans les mécanismes de consultation renforce leur confiance envers les dirigeants et améliore la mobilisation des cotisations, contribuant ainsi à la pérennité financière.

Pour assurer la validité de cette recherche, plusieurs stratégies méthodologiques ont été adoptées. Premièrement, une triangulation des données a été réalisée en confrontant les résultats des entretiens avec des données secondaires issues de rapports institutionnels et de documents internes des MASC (Yin, 2018). Deuxièmement, les résultats préliminaires ont été partagés avec un sous-groupe de participants pour vérifier leur pertinence et leur fidélité aux expériences des acteurs (Guillemette, 2006). Enfin, un codage double a été effectué,

impliquant un deuxième chercheur, afin d'assurer la cohérence et la fiabilité de l'analyse (Glaser & Strauss, 1967).

Cette méthodologie rigoureuse, associée à une structuration claire des données en catégories et sous-catégories, permet de répondre efficacement aux objectifs de recherche. Elle met en évidence les pratiques managériales et organisationnelles des MASC, ainsi que leurs impacts sur leur performance, tout en offrant des pistes pour leur amélioration.

3. Résultats

Les résultats de cette recherche qualitative exploratoire offrent une compréhension approfondie des pratiques managériales dans les Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC) au Sénégal, ainsi que leur impact sur la performance organisationnelle. Les verbatim recueillis lors des entretiens semi-directifs révèlent des dynamiques complexes et variées, structurées autour des catégories principales identifiées : mobilisation des ressources, gouvernance participative et développement organisationnel.

3.1. Mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources constitue un enjeu fondamental pour les Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC), particulièrement dans un contexte où les ressources financières sont limitées et où l'adhésion communautaire fluctue fortement. Ce défi structurel est exacerbé par des contraintes liées à la gestion financière, à la confiance des membres et à la diversification des sources de financement.

Diversification des sources de financement

La diversification des sources de financement apparaît comme une priorité stratégique pour les MASC, confrontées à une dépendance excessive aux cotisations des membres. Ces cotisations, bien qu'essentielles, couvrent rarement l'ensemble des coûts opérationnels, notamment les remboursements des soins et les frais administratifs. Comme l'affirme un dirigeant : « Les cotisations couvrent à peine 50 % de nos besoins. Nous devons constamment

chercher des financements externes pour maintenir nos activités. »

Face à cette insuffisance, les MASC explorent de nouvelles opportunités, notamment en établissant des partenariats avec des ONG, des entreprises privées et des organismes publics. Ces collaborations permettent non seulement de réduire les charges financières, mais aussi d'étendre l'impact des mutuelles. Par exemple, un responsable partage une expérience réussie : « Nous avons signé un partenariat avec une ONG internationale qui nous aide à financer des campagnes de sensibilisation. Cela a considérablement réduit nos charges. »

Toutefois, la mise en place de ces partenariats présente des obstacles. Les dirigeants des MASC manquent souvent de compétences techniques pour élaborer des propositions de projets convaincantes et adaptées aux attentes des bailleurs de fonds. Une directrice explique : « On nous demande des dossiers très détaillés pour obtenir des subventions, mais nous n'avons pas toujours les moyens techniques de les préparer. »

Ces difficultés mettent en évidence la nécessité d'un renforcement des capacités des responsables des MASC pour maximiser les opportunités de financement. Des formations ciblées sur la rédaction de propositions de projet et la négociation avec les bailleurs pourraient considérablement améliorer leur capacité à diversifier leurs ressources. En outre, des efforts doivent être faits pour identifier des financements innovants, comme les contributions issues de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), ou pour mobiliser des campagnes de crowdfunding adaptées aux contextes locaux. Une telle diversification permettrait d'assurer une viabilité financière accrue et une meilleure résilience des MASC face aux défis économiques.

Participation financière des membres

La participation financière des membres constitue un levier essentiel pour assurer la viabilité des Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC). Toutefois, cette participation est fortement conditionnée par la confiance des membres dans la gestion des mutuelles, une confiance directement liée à la transparence des dirigeants et à la perception de la valeur ajoutée des services offerts. Une bénéficiaire exprime clairement cette dynamique : « Pendant des mois, je ne voyais aucun impact concret de mes cotisations. Mais après une réunion où le

directeur a présenté les dépenses et les projets en cours, j'ai repris confiance et j'ai décidé de continuer à contribuer. »

L'étude révèle que la transparence, notamment en matière de gestion financière, joue un rôle déterminant dans l'engagement des membres. Des réunions régulières et des mécanismes de communication accessibles, tels que des tableaux d'affichage ou des rapports financiers simplifiés, permettent de renforcer ce lien de confiance. Un dirigeant partage une expérience positive : « Nous avons instauré des réunions trimestrielles où nous présentons les rapports financiers et discutons des besoins prioritaires. Cela a beaucoup aidé à restaurer la confiance. »

Par ailleurs, la qualité des services offerts par les MASC est un autre facteur clé influençant la participation des membres. Lorsque les remboursements sont rapides et que les prestations répondent aux attentes, les membres se montrent plus enclins à payer leurs cotisations. À l'inverse, des retards ou des insuffisances dans les prestations entraînent un désengagement progressif. Comme l'explique un membre : « Si les remboursements sont retardés ou si on n'a pas accès aux médicaments, les gens arrêtent de cotiser. Nous voulons voir des résultats concrets. »

Ces résultats mettent en évidence l'importance d'une gouvernance transparente et d'une amélioration constante des services pour encourager la participation financière des membres. Ils soulignent également que l'engagement des membres dépend d'une communication proactive et d'une gestion adaptée à leurs attentes et besoins.

Défis liés à la formation des dirigeants

Le manque de formation en gestion constitue un défi majeur pour les dirigeants des Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC), limitant leur capacité à mobiliser efficacement les ressources et à assurer une gestion optimale. Souvent issus des communautés locales, ces dirigeants n'ont pas toujours bénéficié d'une formation formelle en gestion financière ou stratégique, ce qui peut compromettre la viabilité des mutuelles. Un dirigeant résume cette problématique : « Nous faisons de notre mieux, mais il nous manque des outils pour mieux

gérer les fonds. Parfois, on prend des décisions basées sur l'urgence, ce qui peut entraîner des erreurs. »

Cette lacune dans les compétences a des répercussions directes sur l'allocation des ressources et la planification budgétaire. Des erreurs fréquentes, souvent dues à un manque de connaissances techniques, aggravent les tensions financières et compromettent la qualité des services offerts aux membres. Une responsable administrative souligne ce constat : « Les fonds sont parfois mal alloués, non pas par mauvaise intention, mais par manque de connaissances sur la planification budgétaire. »

Pour répondre à ces défis, les formations ciblées apparaissent comme une solution stratégique et indispensable. Ces formations permettent aux dirigeants d'acquérir des outils et des méthodes adaptés à leurs responsabilités, favorisant une gestion plus rigoureuse et efficace. Une dirigeante, ayant récemment participé à une formation, témoigne des impacts positifs : « Après cette formation, nous avons mis en place un tableau de suivi des dépenses. Cela nous a permis de mieux prioriser nos besoins et d'éviter les gaspillages. »

Ces initiatives montrent que l'investissement dans le renforcement des capacités des dirigeants peut transformer leur approche managériale, contribuant ainsi à l'amélioration globale de la performance des MASC. En intégrant des programmes de formation réguliers, les mutuelles pourraient mieux relever leurs défis financiers et opérationnels tout en répondant aux attentes croissantes des membres.

Les résultats révèlent que la mobilisation des ressources dans les MASC repose sur trois leviers principaux : la diversification des financements, la participation financière des membres, et le renforcement des capacités des dirigeants. Cependant, ces leviers sont étroitement interdépendants. Une diversification réussie des revenus nécessite des dirigeants compétents et formés, tandis que la participation des membres dépend fortement de leur confiance dans la gouvernance et de la transparence des opérations.

Un membre résume cette interdépendance : « Si les dirigeants sont transparents et compétents, on a envie de contribuer. Mais si on ne voit pas de résultats concrets ou si l'argent est mal utilisé, les gens se retirent. »

Ainsi, une mobilisation efficace des ressources exige une approche intégrée qui combine

transparence, communication, diversification des revenus et renforcement des compétences des dirigeants. Cette approche pourrait transformer les MASC en structures financièrement viables et capables de répondre durablement aux besoins de leurs membres.

3.2. Gouvernance participative

La gouvernance participative se révèle être un levier fondamental pour améliorer la gestion des Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC) et renforcer leur performance organisationnelle. En impliquant activement les membres dans les processus décisionnels, elle favorise un climat de confiance et d'engagement, deux facteurs essentiels à la pérennité de ces structures. Cependant, les résultats montrent que la mise en œuvre de cette gouvernance est encore inégale et limitée par divers obstacles.

Les mécanismes de consultation, bien que prévus dans les statuts des MASC, ne sont pas toujours effectifs. De nombreux dirigeants reconnaissent que les réunions de consultation et les assemblées générales, pourtant essentielles pour garantir la transparence et l'inclusion, sont parfois négligées. Un directeur explique : « Les réunions de consultation sont prévues dans nos statuts, mais elles ne sont pas régulières faute de temps et de moyens. Pourtant, elles sont essentielles pour impliquer les membres. »

Ces lacunes s'expliquent en partie par un manque de ressources humaines et financières, mais également par une faible sensibilisation des membres aux enjeux de la gouvernance. En effet, dans de nombreuses mutuelles, les membres ne sont impliqués que de manière ponctuelle, ce qui limite leur capacité à contribuer efficacement au développement de la structure. Une bénéficiaire exprime clairement cette frustration : « Nous voulons être consultés, pas seulement pour payer. Nous avons des idées qui peuvent aider la mutuelle. »

Cependant, certains exemples de bonnes pratiques démontrent que la gouvernance participative peut avoir un impact positif lorsqu'elle est bien mise en œuvre. Par exemple, des initiatives visant à renforcer la transparence financière ont contribué à restaurer la confiance des membres et à améliorer leur engagement. Un directeur rapporte : « Nous avons mis en place un tableau d'affichage où les membres peuvent voir les rapports financiers et les

activités prévues. Cela a beaucoup amélioré leur implication. »

Ces initiatives, bien que louables, doivent être systématisées et élargies pour atteindre un plus grand nombre de MASC. La participation active des membres ne doit pas se limiter à l'accès à l'information, mais inclure leur implication dans les prises de décisions stratégiques. Cela peut passer par la création de comités consultatifs composés de membres bénévoles ou par l'organisation régulière de forums de discussion. Un responsable ajoute : « Lorsque les membres sentent qu'ils ont une voix, ils sont plus motivés à participer activement et à contribuer financièrement. »

Les résultats montrent également que la gouvernance participative contribue à une meilleure mobilisation des ressources. En favorisant une relation de proximité et de confiance entre les dirigeants et les membres, elle encourage ces derniers à payer leurs cotisations régulièrement et à participer aux initiatives collectives. Cela souligne l'interdépendance entre la gouvernance et d'autres dimensions clés, comme la mobilisation des ressources et la performance organisationnelle.

Pour renforcer la gouvernance participative, il est crucial de former les dirigeants aux techniques de gestion collaborative et de les sensibiliser à l'importance d'inclure les membres dans les processus décisionnels. En outre, des outils de suivi et d'évaluation des pratiques de gouvernance pourraient être développés pour mesurer leur impact sur l'engagement des membres et les résultats organisationnels.

Bien qu'elle soit encore sous-exploitée, la gouvernance participative représente un puissant levier pour transformer les MASC en structures plus transparentes, inclusives et performantes. Elle permet non seulement d'améliorer la gestion interne, mais aussi de renforcer la solidarité et l'adhésion communautaire, éléments essentiels à la réussite des MASC dans le cadre de la Couverture Maladie Universelle.

3.3. Développement organisationnel

Le développement organisationnel constitue une dimension essentielle pour améliorer la performance des Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC) dans le cadre de la Couverture Maladie Universelle. Cette notion recouvre à la fois le renforcement des

compétences des équipes, l'optimisation des processus internes, et l'adoption d'outils modernes pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Cependant, les résultats révèlent que ces aspects restent largement sous-développés dans de nombreuses MASC.

Le renforcement des capacités des équipes est un défi majeur pour les MASC, souvent limitées par des ressources financières et techniques. Bien que certaines initiatives aient été mises en œuvre, elles demeurent ponctuelles et insuffisantes pour répondre aux besoins croissants des mutuelles. Un dirigeant illustre cette réalité : « Nous avons organisé une formation sur la gestion des plaintes des membres. Cela a réduit les tensions et amélioré notre service. Mais nous avons besoin de faire plus. »

Ces formations, bien qu'efficaces, nécessitent une approche systématique pour couvrir des domaines variés comme la gestion financière, la communication ou encore la mobilisation des ressources. Les résultats montrent également que les lacunes dans les compétences des équipes affectent directement la satisfaction des membres et, par extension, la fidélisation et l'engagement communautaire.

Un autre aspect crucial du développement organisationnel concerne l'optimisation des processus internes. De nombreux processus, comme la gestion des adhésions, des remboursements ou le suivi des cotisations, restent manuels et improvisés. Ces méthodes inefficaces ralentissent les opérations et génèrent des frustrations, tant pour les employés que pour les membres. Un employé administratif témoigne : « Nous n'avons pas de logiciels adaptés pour gérer les adhésions ou les remboursements. Cela ralentit tout et crée des frustrations. »

Les résultats mettent également en évidence des initiatives prometteuses visant à moderniser les processus. Par exemple, certaines MASC ont adopté des outils numériques grâce au soutien de partenaires techniques et financiers. Un responsable explique : « Avec l'aide d'un partenaire, nous avons formé tout le personnel à l'utilisation d'outils numériques. Cela a changé notre manière de travailler et rendu nos processus plus fluides. »

Ces initiatives montrent que l'introduction de technologies adaptées peut transformer les opérations des MASC en termes d'efficacité et de transparence. L'utilisation de logiciels de

gestion spécifiques pour les mutuelles pourrait également faciliter le suivi des données, améliorer la gestion des finances et offrir une meilleure expérience aux membres.

Enfin, le développement organisationnel passe également par une stratégie claire de gouvernance interne. Les MASC qui adoptent une approche structurée, incluant des plans d'action pour le renforcement des capacités et l'amélioration des processus, sont mieux préparées à relever les défis liés à leur mission. Un dirigeant souligne : « Nous avons élaboré un plan stratégique sur trois ans pour prioriser nos actions. Cela nous aide à nous concentrer sur ce qui est important. »

Le développement organisationnel représente un levier incontournable pour renforcer la performance des MASC. Investir dans les compétences des équipes, adopter des outils modernes et structurer les processus internes permettraient de relever les défis actuels, d'améliorer la satisfaction des membres et de garantir la pérennité des mutuelles dans un environnement en constante évolution.

Les données révèlent des interdépendances importantes entre les différentes catégories identifiées. Par exemple, une mobilisation efficace des ressources semble directement liée à la qualité de la gouvernance participative et au niveau de développement organisationnel. Une transparence accrue et une implication des membres renforcent leur engagement financier, tandis que des formations adaptées et l'amélioration des processus internes augmentent la satisfaction des bénéficiaires.

Un membre du personnel résume ainsi la situation : « Quand les membres voient qu'on travaille bien et qu'on les écoute, ils sont plus motivés à payer leurs cotisations. Tout est lié. » Ces résultats soulignent l'importance d'une approche intégrée pour améliorer la performance organisationnelle des MASC. Ils montrent que des pratiques managériales bien pensées, soutenues par une gouvernance transparente et un développement organisationnel efficace, peuvent transformer ces structures en véritables moteurs de l'accès aux soins pour les populations vulnérables.

4. Discussion

Les résultats de cette recherche apportent un éclairage précieux sur les pratiques managériales

et leur impact sur la performance organisationnelle des Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC) dans le cadre de la Couverture Maladie Universelle (CMU) au Sénégal. En analysant des dimensions telles que la mobilisation des ressources, la gouvernance participative et le développement organisationnel, l'étude révèle des dynamiques complexes, des défis persistants et des leviers d'amélioration, tout en offrant des perspectives pratiques et théoriques significatives.

La mobilisation des ressources apparaît comme un enjeu crucial, en raison de la dépendance excessive des MASC aux cotisations des membres et des limites dans la diversification des financements. Ces résultats confirment les observations de Jütting (2004), selon lesquelles les mutuelles communautaires en Afrique peinent à garantir leur viabilité financière en raison d'une faible capacité à mobiliser des ressources internes et externes. Bien que certaines MASC aient réussi à établir des partenariats avec des ONG ou des institutions publiques, l'étude montre que ces efforts restent insuffisants pour répondre aux besoins croissants des membres. Cette situation souligne la nécessité de développer des compétences spécifiques chez les dirigeants, telles que la rédaction de propositions de projets et la négociation de partenariats, afin de maximiser les opportunités de financement. Ces constats renforcent les travaux de Mackintosh et al. (2016), qui mettent en avant l'importance des partenariats public-privé comme mécanisme de renforcement des mutuelles.

La gouvernance participative se révèle être un levier fondamental pour restaurer la confiance des membres et encourager leur engagement financier. Cependant, comme l'ont montré les résultats, les mécanismes de consultation prévus dans les statuts des MASC ne sont pas toujours opérationnels, souvent en raison de contraintes de temps et de ressources. Ces lacunes nuisent à la transparence et limitent l'implication des membres dans la prise de décision. Ces conclusions rejoignent les travaux de Freeman (1984), selon lesquels une gouvernance inclusive et transparente renforce la confiance des parties prenantes, élément clé pour la performance organisationnelle. L'étude met également en évidence des pratiques exemplaires, telles que l'organisation de réunions trimestrielles et la publication de rapports financiers, qui ont contribué à améliorer la participation des membres. Ces initiatives, bien

qu'encourageantes, doivent être systématisées pour garantir une gouvernance plus efficace et inclusive.

Le développement organisationnel constitue une autre dimension critique mise en lumière par cette recherche. Les lacunes dans les compétences des dirigeants et les processus internes inefficaces freinent les performances des MASC. Ces observations confirment les conclusions de Miles et Huberman (1994), qui soulignent que le développement organisationnel repose sur une combinaison de renforcement des capacités, d'optimisation des processus et d'utilisation d'outils adaptés. Les résultats montrent que certaines MASC ont pris des initiatives prometteuses, telles que des formations ciblées pour le personnel ou l'introduction d'outils numériques, avec des impacts positifs sur l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des membres. Cependant, ces efforts doivent être intensifiés et intégrés dans une stratégie organisationnelle globale.

Les implications de cette recherche sont multiples. Sur le plan pratique, elle souligne la nécessité d'investir dans la formation des dirigeants, la modernisation des outils de gestion et la mise en place de mécanismes de gouvernance participative robustes. Ces initiatives pourraient transformer les MASC en structures plus résilientes, transparentes et performantes. Sur le plan théorique, cette étude enrichit la compréhension des pratiques managériales dans un contexte communautaire et met en évidence l'interdépendance entre gouvernance, mobilisation des ressources et développement organisationnel, en ligne avec les théories de Freeman (1984) sur les parties prenantes et de Mintzberg (1979) sur l'adaptation des structures organisationnelles aux environnements complexes.

Enfin, cette recherche offre des perspectives intéressantes pour les politiques publiques. En renforçant les capacités institutionnelles des MASC et en facilitant leur accès à des financements innovants, les autorités peuvent contribuer à la pérennité de ces mutuelles, qui jouent un rôle clé dans l'accès équitable aux soins de santé. En conclusion, cette étude appelle à une approche intégrée et collaborative pour relever les défis managériaux des MASC, tout en maximisant leur impact dans le cadre de la CMU.

Conclusion

Cette recherche s'est penchée sur les pratiques managériales et leur impact sur la performance organisationnelle des Mutuelles d'Assurance Santé Communautaire (MASC) dans le cadre de la Couverture Maladie Universelle (CMU) au Sénégal. L'étude visait à explorer comment des dimensions clés telles que la mobilisation des ressources, la gouvernance participative et le développement organisationnel influencent l'efficacité et la pérennité de ces structures, tout en identifiant des leviers d'amélioration.

Les résultats ont mis en évidence plusieurs constats significatifs. La mobilisation des ressources constitue un défi central, notamment en raison de la dépendance excessive des MASC aux cotisations des membres. Bien que certaines initiatives de diversification des financements, comme les partenariats public-privé, aient montré leur efficacité, elles demeurent encore sous-exploitées, en partie à cause des lacunes dans les compétences des dirigeants. La gouvernance participative est apparue comme un levier clé pour renforcer la confiance et l'engagement des membres, mais son application reste limitée par des contraintes structurelles et organisationnelles. Enfin, le développement organisationnel, notamment à travers le renforcement des capacités et l'optimisation des processus internes, a été identifié comme une dimension critique, bien que les efforts actuels soient souvent fragmentaires et ponctuels.

Notre contribution principale réside dans la mise en lumière des interdépendances entre ces dimensions et leur impact sur la performance des MASC. En mobilisant des cadres théoriques tels que la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la théorie de la contingence (Mintzberg, 1979), nous avons pu proposer un cadre analytique qui intègre les dynamiques contextuelles et les défis spécifiques auxquels font face les MASC. Cette recherche enrichit ainsi la compréhension des pratiques managériales dans un contexte communautaire et offre des pistes concrètes pour améliorer la gestion et la viabilité des mutuelles.

Cependant, cette étude présente certaines limites. D'une part, l'échantillon, bien que diversifié, pourrait être élargi pour inclure un plus grand nombre de MASC ou de parties prenantes. D'autre part, l'approche qualitative, bien qu'adaptée à l'exploration de

phénomènes complexes, gagnerait à être complétée par des données quantitatives pour valider et généraliser les résultats.

Les perspectives ouvertes par cette recherche sont multiples. D'une part, des études futures pourraient explorer davantage l'impact des outils numériques sur la gestion des MASC. D'autre part, une analyse comparative entre les MASC au Sénégal et celles d'autres pays d'Afrique subsaharienne permettrait de mieux comprendre les spécificités culturelles et institutionnelles qui influencent leurs performances. Enfin, il serait pertinent de développer des programmes de formation et des politiques publiques ciblées pour accompagner les MASC dans leur évolution organisationnelle et managériale, contribuant ainsi à leur rôle essentiel dans l'accès équitable aux soins de santé.

Bibliographie

- Allard-Poesi, F., & Maréchal, C. (1999). *Construire l'objet de recherche*. Paris : Dunod.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Diop, F., Fink, G., & Savigny, D. (2014). "Performance des mutuelles de santé : étude comparative en Afrique de l'Ouest". *Revue Internationale de Politique de Santé*, 9(2), 15-28.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *La découverte de la théorie enracinée*. Paris : Armand Colin.
- Guillemette, F. (2006). "L'approche qualitative : Pour comprendre autrement". *Recherches Qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Jütting, J. P. (2004). "Do Community-based Health Insurance Schemes Improve Poor People's Access to Health Care? Evidence from Rural Senegal". *World Development*, 32(2), 273-288.
- Mackintosh, M., et al. (2016). "What is the private sector? Understanding private provision in

- the health systems of low-income and middle-income countries". *The Lancet*, 388(10044), 596-605.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (2013). *Rapport sur la mise en œuvre de la Couverture Maladie Universelle au Sénégal*. Dakar : MSAS.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mladovsky, P., & Ndiaye, P. (2015). "Performance of mutual health organizations in Senegal". *Health Policy and Planning*, 30(5), 625-634.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York: Oxford University Press.
- WHO (World Health Organization). (2015). "Tracking Universal Health Coverage: First Global Monitoring Report". Geneva: WHO.
- Wolcott, H. F. (2001). *Writing up Qualitative Research*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Yin, R. K. (2015). *Étude de cas : Design et méthodes* (6e éd.). Paris : De Boeck Supérieur.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Paris : De Boeck Supérieur.