



Plateforme du Secteur Sanitaire Privé du Bénin

N°ED : 2015/1200/DEP-ATL-LITT/SAG-ASSOC DU 25/09/2015 PUBLIE AU JO DU 01/11/2015

PLAN DE CROISSANCE ET DE FIDELISATION DES MEMBRES DE LA PLATEFORME DU SECTEUR SANITAIRE PRIVE POUR LA PERIODE 2020-2023

Avec l'appui technique et financier de



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

**Benin Private Sector Health
Partnership Activity**

Aôut 2020



**PLAN DE CROISSANCE ET DE
FIDELISATION DES MEMBRES DE
LA PLATEFORME DU SECTEUR
SANITAIRE PRIVE POUR LA
PERIODE 2020-2023**



Avertissement : Les opinions des auteurs exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) ou du Gouvernement des États-Unis.

TABLE DES MATIERES

Table des matieres	3
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	5
RESUME EXECUTIF	6
I. CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE	9
1.1. Contexte	9
1.2. Méthodologie adoptée	10
Etape 1 : Séance de cadrage avec le PSHPA et la PSSP	10
Etape 2 : Exploitation documentaire.....	10
Etape 3 : Entretiens approfondis avec des acteurs clés/partenaires de la PSSP...	10
Etape 4 : Traitement, analyse des données recueillies et élaboration du plan	10
2.CONTRAINTES ET LIMITES DU TRAVAIL	12
3.La plateforme du secteur sanitaire prive au Benin	13
3.1. Constitution, valeurs et principes	13
3.2. Vision, mission et objectifs de la PSSP.....	13
4. CADRE CONCEPTUEL DE LA STRATEGIE DE CROISSANCE ET DE FIDELISATION	15
4.1. Cadre conceptuel.....	15
4.2. Approches conceptuelles.....	16
5. Situation actuelle de la PSSP du point de vue de la croissance et de la fidelisation des membres	17
5.1. Rappel de l'état des lieux issus du DIO	17

5.2. Points de vue des interviewés sur les facteurs déterminants de la croissance et de la fidélisation des associations membres de la PSSP	19
5.3. Axes stratégiques de la croissance et de la fidélisation au regard de l'état des lieux	21
6. Actions d'amélioration de la croissance et de la fidélisation	23
7. Liste des associations potentiellement membres de la PSSP	38
8. MECANISMES DE SUIVI EVALUATION DU PLAN	39
8.1. Création et animation d'une de coordination de la mise en œuvre	39
8.2. Mécanisme de suivi et d'évaluation.....	39
9. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN	41
9.1. Conditions de succès	41
9.2. Contrainte majeure.....	41
ANNEXE 1 : Guides d'entretien.....	42
IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE.....	42
IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE.....	43
IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE.....	44
ANNEXE 2 : Liste des personnes interviewees.....	46
ANNEXE 3 : References bibliographiques.....	50

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AHB	Africa Health Business Ltd
AG	Assemblée Générale
ANCRE	Advancing Newborn, Child and Reproductive Program
DASRI	Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux
DIO	Diagnostic Institutionnel et Organisationnel
ENPLT	Études Nationales de Perspectives à Long Terme
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FAS	Fédération Africaine de la Santé
FOAPS	Fédération Ouest Africaine du Secteur Privé de la Santé
FSP	Formation Sanitaire Privée
MS	Ministère de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PSHPA	Private Sector Health Partnership Activity
PSSP	Plateforme du Secteur Sanitaire Privé du Bénin
PTF	Partenaire Technique et Financier
SE	Secrétaire Exécutif
SHOPS	Strengthening Health Outcomes through the Private Sector project
SRMNI	Santé Reproductive, Maternelle, Néonatale et Infantile

RESUME EXECUTIF

A la lumière du diagnostic institutionnel et organisationnel (DIO) de la PSSP, réalisé par PSHPA sous financement de l'USAID, il a été noté l'absence d'un instrument standardisé facilitant le processus de fidélisation des membres de la PSSP et de recrutement des associations potentiellement membres. Le présent plan vient combler ce vide et fournit à la PSSP, les orientations dont elle a besoin pour renforcer ses taux d'adhésion et de fidélisation.

Pour y arriver, outre la revue documentaire, des entretiens ont été réalisés avec des responsables d'associations actuellement ou potentiellement membres de la PSSP, des partenaires (MS, ONG/PTFs, associations professionnelles de référence, etc.) ainsi que des personnes ressources externes. Dix-huit (18) personnes ont été interviewées au total et ont permis de (i) recueillir des informations complémentaires ou actualisées sur la problématique de l'adhésion et de la fidélisation des membres de la PSSP et (ii) d'apprécier les positions des acteurs sur les motivations de leur adhésion et de leur fidélisation.

Le présent document d'orientation a identifié trois (3) facteurs pouvant contribuer à la croissance et la fidélisation des membres ; il s'agit notamment :

- **du renforcement du prestige et du capital-réputation de l'institution par l'augmentation de sa notoriété.** En effet, il ressort des interviews que la PSSP en tant qu'institution doit fournir beaucoup d'efforts pour mieux vendre sa mission, ses valeurs et ses objectifs en vue d'imposer son respect, d'inspirer plus l'admiration de son environnement (membre et non membres...), de rassurer ses partenaires et de faire meilleure impression auprès de l'ensemble des acteurs du système de santé aussi bien au niveau national que sous régional ;
- **de la mobilisation par l'influence,** car la PSSP gagnerait à exploiter le caractère exclusif de sa légitimité actuelle pour davantage exercer son pouvoir d'influence auprès de ses interlocuteurs ;
- **de la mise en œuvre d'actions basées sur le maintien d'une relation privilégiée,** car, de toute évidence, la prise en compte de cet aspect permet à la PSSP de mieux capter les exigences et les attentes de ses « clients », d'adapter son mode de communication afin de favoriser les échanges constructifs et d'établir des partenariats durables, tout en résolvant les conflits éventuels de collaboration. Cet axe insiste en outre sur la personnalisation de cette relation et son maintien dans la durée, basée sur une stratégie marketing qui donne priorité à la satisfaction du client.

Sur la base de ces facteurs déterminants, trois (3) axes stratégiques ont été identifiés et constituent le socle de la stratégie proposée. Il s'agit de : a) la prise en compte des intérêts des membres (intérêts individuels et communs), b) la motivation par des offres de services à haute valeur ajoutée et c) l'amélioration du système de gouvernance.

La mise en œuvre de cette stratégie de croissance et de fidélisation des membres au sein de la PSSP fait appel à treize (13) actions prioritaires identifiées à partir de la synthèse de la revue documentaire et des interviews avec les acteurs clés. Ces actions prioritaires ont été planifiées sur une période de trois ans. Il s'agira notamment de :

- i. Faire de la plateforme un centre de référence en matière de formation de mise à niveau dans les domaines cliniques, paracliniques, administration et gouvernance, accès au financement bancaire, leadership, en tenant compte des spécificités genre et jeunesse sensibles, etc. ;
- ii. Assurer la décentralisation/représentation effective de la PSSP suivant la pyramide sanitaire du Bénin ;
- iii. Accompagner le regroupement des adhérents potentiels en associations à atteindre leurs objectifs corporatistes ;
- iv. Harmoniser les règles minimales de gouvernance au sein des associations membres y compris la mise à jour de celles de la PSSP ;
- v. Elaborer et diffuser au cours des séances de sensibilisation, des documents d'information sur la valeur ajoutée pour les associations professionnelles d'avoir le statut de membres de la PSSP ;
- vi. Mettre périodiquement le focus sur une ou deux associations membres de la PSSP afin de leur donner une meilleure visibilité ;
- vii. Mettre en place et animer une équipe de veille informationnelle en vue de disposer en temps réel des informations sur le secteur de la santé au profit de ses membres ;
- viii. Susciter l'émulation au sein de la plateforme par la distinction et l'encouragement périodiquement des membres les plus actifs ;
- ix. Mettre en place et animer au sein de la PSSP une cellule d'aide procédurale et administrative pour l'entrée des jeunes diplômés dans le secteur privé de la santé ;
- x. Envisager la création d'un statut spécial pour les nouvelles associations non entièrement à jour vis-à-vis de la législation en vigueur ;
- xi. Poursuivre la mise en œuvre de sa mission en tant qu'interlocuteur du secteur privé incluant des actions de plaidoyer, de développement de nouveaux partenariats et de visibilité ;
- xii. Identifier et développer des activités inter-associations qui participent au brassage entre elles et avec la PSSP ;
- xiii. Institutionnaliser l'entrepreneuriat social à travers l'élaboration et l'adoption d'une charte qui va prendre en compte l'intérêt des associations au même

titre que celui de leurs membres. Cette charte indiquera la fixation d'un pourcentage sur le retour des investissements collectifs faits par les membres des associations à reverser directement à ces dernières en vue de favoriser leur développement.

I. CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE

1.1. Contexte

Structure faitière des associations professionnelles du secteur de la santé, la PSSP est créée le 16 Mai 2014 comme solution à la fragmentation du secteur privé de la santé, composé d'une multitude d'acteurs regroupés en plusieurs associations (SHOPS, 2012). La PSSP est régie par la loi 1901 et enregistrée sous le numéro N°ED: 2015/1200/DEP-ATL-LITT/SAG-ASSOC du 25/09/2015 puis publiée au Journal Officiel du 1er Novembre 2015 de la République du Bénin. Elle a signé le 13 Juillet 2017 avec le Ministère de la santé (MS), une Convention de Partenariat pour servir de cadre formel de collaboration du privé avec le secteur public. Au plan régional et international, elle est membre de la Fédération Ouest Africaine du Secteur Privé de la Santé (FOASPS), de la Fédération Africaine de la Santé (FAS) et partenaire de Africa Health Business Ltd (AHB).

Constituée de onze (11) membres fondateurs¹ en 2014, la PSSP compte en 2020, dix-sept (17) associations membres, soit six (06) nouvelles associations adhérentes en 6 ans, avec une moyenne d'une association par an².

Ce nombre peut être maintenu ou dépassé, si des stratégies adaptées de motivation à l'adhésion et à la fidélisation des membres sont standardisées et mises en œuvre³.

Par ailleurs, bien que l'analyse du paysage associatif national ait indiqué un nombre relativement limité d'associations répondant aux conditions d'adhésion à la PSSP, le projet PSHPA, en exécution de l'une de ses missions, qui consiste à renforcer la capacité de la PSSP, l'a accompagnée dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de croissance et de fidélisation de ses membres. La mise en œuvre de ce plan, facilitera à terme, l'atteinte de l'objectif programmatique d'enregistrer dix (10) nouvelles adhésions à la PSSP d'ici 2023.

En effet, la croissance de la PSSP revêt l'ensemble des stratégies d'actions, structurées, visant l'accroissement de sa taille, alors que la fidélisation est le processus qui aboutit au maintien durable des membres au sein de la plateforme.

Par ailleurs, PSHPA s'emploie à accroître l'utilisation des services et des produits de la Santé Reproductive, Maternelle, Néonatale et Infantile (SRMNI) à fort impact fournis

¹ Dont quatre n'ont jamais payé les cotisations statutaires.

² Au nombre de ces 6 nouvelles associations, on peut citer : l'association des pharmaciens du secteur privé, l'association des cliniques PROFAM, l'association des médecins généralistes communautaires, l'association des sages-femmes du secteur privé, Centre d'étude et d'Appui techniques aux Institutions de Micro assurance Santé et l'association des personnes handicapées.

³ PSHPA, Rapport Diagnostic institutionnel et organisationnel de la PSSP, Février 2019 Page 14

par le secteur privé de la santé dans les 34 Zones Sanitaires (ZS) du Bénin. Pour tendre vers cette finalité, PSHPA s'emploie à corriger la sous-performance du système de santé dans le secteur privé. Cette sous-performance résulte d'un environnement réglementaire défavorable, entaché par une faible qualité des services et demande d'information sur les produits et services de santé dans le secteur privé⁴.

1.2. Méthodologie adoptée

La mission s'est déroulée suivant les principales phases ci-après.

Etape 1 : Séance de cadrage avec le PSHPA et la PSSP

Cette séance a permis au consultant de fixer davantage les préoccupations de PSHPA et de la PSSP par rapport à la mission et de prendre connaissance de toutes autres informations susceptibles d'aider à la réussite dans cet exercice de planification.

Etape 2 : Exploitation documentaire

Partant des préoccupations du commanditaire et sur la base de ses expériences personnelles, le consultant a fait une revue de documentation pour mieux appréhender la problématique de la croissance et de fidélisation, en vue de structurer et d'enrichir la qualité des approches de solutions.

Etape 3 : Entretiens approfondis avec des acteurs clés/partenaires de la PSSP

En plus de la revue documentaire, des entretiens ont été réalisés avec des responsables d'associations actuellement ou potentiellement membres de la PSSP, des partenaires actuels ou non (MS, ONG/PTFs, associations professionnelles de référence, etc.) ainsi que des personnes ressources externes.

Au total, dix-huit (18) personnes ont été interviewées. Ces entretiens ont permis : (i) de recueillir des informations complémentaires ou actualisées sur la problématique de l'adhésion et de la fidélisation des membres de la PSSP, (ii) d'apprécier les positions des acteurs sur les motivations de leur adhésion et de leur fidélisation.

Etape 4 : Traitement, analyse des données recueillies et élaboration du plan

Les notes de synthèse de la revue documentaire ont été croisées avec les informations collectées lors des entretiens aux fins d'analyses plus approfondies et ont permis d'élaborer le présent plan de croissance et de fidélisation des membres de la PSSP.

⁴ SHOPS, 2014, Benin Private Sector Health Assessment, Cotonou, Benin

2.CONTRAINTES ET LIMITES DU TRAVAIL

La principale contrainte liée au développement de ce plan de croissance et de fidélisation des membres de la PSSP a été l'indisponibilité des acteurs lors de la phase de réalisation des interviews. Ces acteurs, relevant pour la plupart du secteur privé, avaient des impératifs importants relatifs à leurs activités. Cette situation a nécessité un rallongement à plusieurs reprises du délai initialement dédié à cette étape.

Une autre contrainte de l'étude tient à la nature de la PSSP regroupant des associations professionnelles différentes, ayant des membres avec des intérêts pas toujours convergents. Donc le caractère fédérateur de la PSSP rend un peu plus complexe l'identification des facteurs intrinsèques de motivation sur lesquels il faut agir pour obtenir la mobilisation des associations membres ou potentiellement membres.

Malgré ces contraintes, la mission a pu être menée à son terme et les résultats obtenus sont en mesure de contribuer à l'atteinte des objectifs visés.

3. LA PLATEFORME DU SECTEUR SANITAIRE PRIVE AU BENIN

3.1. Constitution, valeurs et principes

Les études diagnostiques appuyées par l'USAID sur la situation du secteur sanitaire privé béninois accompagnées des recommandations, ont conduit les parties prenantes dudit secteur à appréhender la nécessité de se constituer en un creuset représentatif.

Ainsi, le 16 Mai 2014, la PSSP a été créée et les valeurs et principes qui sous-tendent ses activités sont :

- ✓ la transparence et l'obligation de rendre compte ;
- ✓ la loyauté ;
- ✓ l'abnégation ;
- ✓ le désintéressement ;
- ✓ le respect des biens et valeurs de la PSSP ;
- ✓ l'esprit d'équipe ;
- ✓ la solidarité ;
- ✓ le respect des décisions prises par la majorité ;
- ✓ la soumission à l'autorité des membres des organes ;
- ✓ l'efficacité et la disponibilité ;
- ✓ la tolérance, la courtoisie et le respect mutuel ;
- ✓ la liberté d'expression.

3.2. Vision, mission et objectifs de la PSSP

Vision de la PSSP

La République du Bénin à la suite des Études Nationales de Perspectives à Long Terme (ENPLT), a adopté une vision globale de son développement stratégique nommée "Bénin 2025". Dans la même perspective, celle du secteur de la santé a été définie comme suit : *« le Bénin dispose en 2025 d'un système de santé performant basé sur des Initiatives publiques et privées, individuelles et collectives, pour l'offre et la disponibilité permanentes de soins de qualité, équitables et accessibles aux Populations de toutes catégories, fondées sur les valeurs de solidarité et de partage de risques pour répondre à l'ensemble des besoins de santé du peuple béninois ».*

Ainsi, la vision de la PSSP est fondée sur la vision globale du Bénin 2025 et celle spécifique du secteur de la santé.

S'inspirant de ces fondamentaux, la PSSP a adopté la vision suivante : *"A terme, le secteur sanitaire privé est constitué de structures qui exercent dans le strict respect des dispositions légales, réglementaires et déontologiques et dont la contribution à l'atteinte des objectifs du système de santé du Bénin est reconnue dans le cadre d'un partenariat public-privé bien gouverné.*

Mission de la PSSP

La mission de la PSSP est définie à partir de sa vision d'un système national de santé qui doit être un système intégré et inclusif, garantissant la santé pour tous et offrant des soins et services de santé de qualité, accessibles avec la participation effective de tous les acteurs. Elle se veut contributrice au bien-être des populations et fait également corps avec la politique nationale de la santé Bénin 2025.

Ainsi décrite, la mission de la PSSP est de *'fédérer tous les acteurs du secteur privé de la santé sous un organisme de coordination dans le seul but d'induire un changement de politique qui facilite la pleine participation de tous les acteurs du secteur privé dans l'atteinte du bien-être des populations.*

Objectifs de la PSSP

L'objectif général de la PSSP est de *contribuer à l'amélioration de l'état de santé de la population béninoise sur la base d'une meilleure organisation des acteurs du secteur privé de la santé.*

Spécifiquement, il s'agit de :

- Mettre en place l'organisation institutionnelle de la PSSP ;
- Faciliter la création d'un environnement favorable à une meilleure participation du secteur privé aux objectifs du système de santé par le dialogue (avec les autorités sanitaires), le plaidoyer et le lobbying ;
- Mettre à la disposition des acteurs les opportunités de renforcement de capacité dans le secteur de la santé ;
- Faciliter la communication et la visibilité de la contribution du secteur privé aux objectifs du système de santé du Bénin.

4. CADRE CONCEPTUEL DE LA STRATEGIE DE CROISSANCE ET DE FIDELISATION

4.1. Cadre conceptuel

Concept de Croissance

A l'échelle d'une organisation, la croissance désigne un accroissement d'activités, un renforcement de son ancrage institutionnel, une vitalisation de son capital-réputation ou de sa gouvernance, etc.

Dans le cas d'espèce, la croissance de la PSSP désigne l'agrandissement du nombre de ses associations membres, soit l'accroissement de son taux d'adhésion, ce qui implique, à priori, une augmentation de sa capacité d'influence et de son capital-réputation auprès de ses actuels et potentiels membres.

Concept de Fidélisation

La fidélisation peut être définie comme l'ensemble des mesures visant à réduire les départs volontaires ou forcés au sein d'une organisation⁵. Elle implique toute stratégie conçue et mise en place dans le but de permettre aux membres d'une organisation de rester en son sein. La fidélisation consiste aussi à créer et à gérer une relation durable avec chacune des parties prenantes. Elle contribue à entretenir un lien fort, un "effet de loyauté"⁶.

Dans le cadre du présent plan, la fidélisation désigne l'ensemble des actions conçues et mises en œuvre dans le but de créer et de maintenir aussi longtemps que possible comme membres actifs, les associations de la plateforme avec un zéro taux de déperdition.

Relation entre croissance et fidélisation

La recherche de la croissance d'une organisation peut amener à concentrer les énergies sur l'acquisition de nouveaux membres au point d'oublier la satisfaction de ceux actuels. Cette approche peut vite avoir un impact négatif sur les résultats, le

⁵ Jean Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines 7e édition 2015, page 133

⁶ Fred Reichheld (en), Loyalty effect : the hidden force behind growth, profits and lasting value, Harvard Business School Press, 1996

risque étant de perdre du terrain en oubliant de poser les actes qu'il faut pour maintenir les membres actuels.

Il s'ensuit que la fidélisation a autant d'importance que l'enrôlement de nouveaux membres (croissance). Le défi consiste donc à établir un équilibre entre l'adhésion et la fidélisation quand on a en perspective, le développement organisationnel.

En conservant les membres existants avec une bonne visibilité, la plateforme maintiendra sa constance tout en tendant vers plus de croissance. Ces membres convaincus, constituent un bon vecteur d'informations positives grâce auquel la plateforme peut améliorer continuellement sa croissance.

4.2. Approches conceptuelles

Selon la revue documentaire, l'élaboration des stratégies de croissance et de fidélisation des membres d'une organisation comme la PSSP peut se baser sur trois approches : la première est orientée sur le **concept de soi** ou le **prestige**, la deuxième grandement tournée vers l'**environnement** ou l'**influence mutuelle** et la dernière s'attache à expliquer l'**attractivité organisationnelle ou relationnelle** à travers laquelle les membres d'une organisation doivent percevoir qu'ils y seront **traités avec respect, confiance et loyauté**⁷.

En conclusion, l'analyse du cadre conceptuel permet de déduire que la stratégie de croissance et de fidélisation des membres de la PSSP soit bâtie sur les axes d'intervention⁸ ci-après :

- **Augmentation du prestige de l'institution**
- **Mobilisation par l'influence**
- **Actions basées sur le maintien d'une relation privilégiée**

⁷ Collins & Stevens (2002), définissent l'attractivité organisationnelle comme un sentiment positif entretenu par les candidats envers une organisation.

⁸ Henderson (C.M.), Beck (J.T.), Palmatier (R.W) « Review of theoretical underpinnings of loyalty programs », Journal of consumer psychology, vol. 21, pages 256-276, 2011

5. SITUATION ACTUELLE DE LA PSSP DU POINT DE VUE DE LA CROISSANCE ET DE LA FIDELISATION DES MEMBRES

La situation actuelle de la PSSP sera analysée à partir des informations issues du DIO de la PSSP et des entretiens réalisés.

5.1. Rappel de l'état des lieux issus du DIO

Le DIO de la PSSP s'est focalisé sur l'analyse de la problématique du renforcement de ses capacités humaines, organisationnelles et institutionnelles. Il a dans ce cadre ressorti les problèmes critiques d'adhésion, de fidélisation et de communication auxquels la PSSP était confrontée et a proposé des actions correctrices à court et moyen terme.

Evolution de l'effectif des adhésions et facteurs associés

Selon le rapport DIO, avec onze (11) membres fondateurs en 2014, la PSSP comptait en 2018, 14 associations membres, 2 associations collaboratrices en attente de formaliser leur adhésion et 4 associations non-collaboratrices mais potentiellement membres (soit respectivement un taux d'adhésion⁹ de 70% et un taux de croissance (potentielle) interne¹⁰ de 27% en 2018). Ce faible taux de croissance serait dû à une absence de stratégie de motivation à l'adhésion de nouveaux membres.

En effet, le rapport indique que la PSSP ne dispose pas d'une politique écrite relatant le processus de motivation de nouveaux membres à l'adhésion. Elle dispose plutôt d'éléments opérationnels non standardisés. Dans la pratique, le recrutement d'un nouveau membre par la PSSP procédait du ciblage du concerné, des séances de sensibilisation et de persuasion de ce dernier, son invitation éventuelle aux activités de la PSSP et le maintien plus ou moins du contact jusqu'à la prise et la concrétisation effective de la décision d'adhésion du concerné.

A l'analyse, les raisons liées à la non-adhésion effective de certaines associations pourtant associées aux activités de la PSSP évoquent trois obstacles qui sont d'ordre culturel ou sociologique, financier et institutionnel, à savoir :

⁹ Le taux d'adhésion ici est le produit entre le nombre cumulé d'associations adhérent (y compris les fondateurs) et le cumul du i) nombre d'associations adhérentes, ii) du nombre d'associations collaboratrices en attente de formaliser leur adhésion et iii) nombre d'associations non collaboratrices potentiellement adhérentes.

¹⁰ Le taux de croissance interne est le produit de la différence entre (le nombre d'associations adhérentes en année N et le nombre d'associations adhérentes en année N-1) par rapport au nombre d'associations adhérentes en année N-1

- **Obstacles culturels :** « le Béninois est très suspicieux de ce qui est nouveau, car, même si l'adoption d'un nouveau changement de paradigme semble être un processus naturellement lent, le Béninois particulièrement à tendance à faire et à vivre avec des situations logiquement indésirables et à se méfier de toutes velléités de réformes » ;
- **Obstacles financiers :** le montant des cotisations statutaires, bien qu'il ait été perçu abordable pour certains membres, demeure un obstacle pour d'autres car, en réalité, nombreuses sont les associations membres qui éprouvent elles aussi des difficultés de mobilisation des cotisations à l'interne. Par effet d'entraînement, ces difficultés se répercutent sur la plateforme.
- **Obstacles institutionnels :** ils sont relatifs à la difficulté perçue de discuter de partenaire à partenaire, entre le secteur privé et le secteur public. Ces difficultés se traduisent par un sentiment de perte de temps pour les acteurs du privé qui estiment que le secteur public, l'interlocuteur en face, ne change pas d'approche au rythme souhaité.

Etat de la fidélisation des membres

Selon le rapport DIO, la PSSP n'a pas une politique claire et opérationnelle de fidélisation. Cependant, elle a mis en œuvre des actions à impact perceptible sur certains membres dont notamment les Formations Sanitaires Privées (FSP), à travers par exemple son programme d'amélioration de la qualité. Tout comme pour l'adhésion de nouveaux membres, la PSSP dispose plutôt d'éléments opératoires susceptibles de motiver le maintien/fidéliser l'appartenance des anciens membres mais le processus n'est pas standardisé.

Système d'informations générales et visibilité

Selon le rapport DIO, la circulation de l'information entre les organes de gestion et les associations membres reste perfectible aux yeux des acteurs. En plus, il a été souligné une faible visibilité de la plateforme, du fait de sa communication externe. Par ailleurs, les membres de la PSSP avaient une connaissance insuffisante de sa mission et de ses valeurs et le niveau d'appropriation des textes fondamentaux par les mêmes membres était jugé faible. Or l'adhésion aux valeurs et mission d'une organisation est un facteur de mobilisation.

En communiquant et en partageant davantage les valeurs qu'elle véhicule, la PSSP pourra augmenter le niveau de mobilisation de ses membres actuels et futurs. Car, la bonne circulation de l'information au sein d'une organisation est un facteur important de développement du sentiment d'appartenance. En plus, la meilleure connaissance des textes peut impacter surtout la fidélisation des membres actuels puis permettre une meilleure appropriation des droits et devoirs.

5.2. Points de vue des interviewés sur les facteurs déterminants de la croissance et de la fidélisation des associations membres de la PSSP

Les points de vue des interviewés seront appréciés à partir des trois axes d'intervention qui ont été évoqués supra à savoir : l'augmentation du prestige de l'institution, la mobilisation par l'influence et le développement d'actions basées sur le maintien d'une relation privilégiée.

Renforcement du prestige de l'institution

La plupart des personnes interviewées ont salué la création de la PSSP comme institution régulatrice et interlocutrice du secteur privé de la santé au Bénin. Ils ont estimé que cette jeune institution doit faire l'effort de mieux vendre sa raison d'être et sa portée en vue d'imposer son respect, d'inspirer l'admiration de son environnement (membre et non membres...), de séduire ses partenaires et de faire forte impression auprès de l'ensemble des acteurs du système de santé aussi bien au niveau national que sous régional.

Ce faisant, ils confirment l'insuffisance des actions de communication à la fois interne et externe évoquée supra. Cette communication devra mettre un accent privilégié sur la valorisation des interventions spécifiques de chaque association membre, incluant leur mise à disposition d'espaces d'orientation, de marketing associatif et de promotion, tout en initiant des projets qui renforcent son identité collective comme celui du projet de gestion des Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux (DASRI).

Pour y arriver, certains interviewés ont suggéré que l'institution renforce son estime sociale. En effet, une estime sociale positive est associée au bien-être, à la réussite et à la satisfaction collectifs. Elle inclut également la perception des jugements des autres sur l'organisation et se manifeste à travers les émotions (fierté ou honte), les comportements (s'effacer ou s'affirmer) et les pensées (autodénigrement ou valorisation intérieure) des « clients ». Une faible estime sociale peut cependant augmenter les risques d'affection du fonctionnement de la PSSP et de sa croissance.

Mobilisation par l'influence

Pour maintenir et améliorer ses taux de croissance et de fidélisation, la PSSP doit exploiter le caractère exclusif de sa légitimité actuelle pour davantage exercer son pouvoir d'influence auprès de ses interlocuteurs (nouvelles associations ciblées, autorités ministérielles, Partenaires Techniques Financiers (PTFs), etc.). A ce niveau, les interviewés ont relevé que les intérêts corporatistes des acteurs soient mieux

sauvegardés et défendus que leurs intérêts individuels. Ils soulèvent le besoin de renforcement des capacités en leadership et en art oratoire des responsables, dans une perspective de relève de qualité même si, au regard du rapport DIO, le charisme des dirigeants actuels de l'institution constitue une force chèrement exploitable.

Par ailleurs quelques interviewés ont spécifié l'importance pour la PSSP de disposer d'un conseil des anciens présidents afin de mettre à profit leur intelligence relationnelle et leur pouvoir de persuasion. A titre d'exemple, les anciens présidents peuvent participer aux activités du Conseil d'Administration en vue de contribuer à la richesse des débats, mais sans droit de vote.

Actions basées sur le maintien d'une relation privilégiée

Toutes les personnes interviewées sont d'avis sur le fait que l'implication des associations membres de la PSSP dans le processus de ciblage de nouvelles associations et de leur sensibilisation à l'adhésion serait avantageuse. Pour ce faire, ils ont suggéré que la stratégie d'adhésion fasse de ces associations membres, des « **ambassadeurs de la PSSP** » auprès de potentielles associations à recruter. Il a été aussi suggéré que la PSSP maintienne le bon climat qui caractérise son partenariat avec le MS et ses PTFs car, estiment-ils, des relations saines sont la base d'une communication fluide et constructive. Il s'agit de savoir capter les attentes d'autrui et adapter son mode de communication, afin de favoriser les échanges, faciliter la résolution des conflits éventuels ou encore accompagner efficacement le changement de comportement individuel et social.

Il faut en outre retenir des interviewés que l'usage intelligent de ses ressources humaines internes, l'amélioration de sa communication externe (image), la densification de son portefeuille de partenaires incluant désormais les collectivités locales, constituent pour la PSSP, des éléments d'une bonne stratégie d'adhésion et de fidélisation basée sur le relationnel.

Par ailleurs, la personnalisation de cette relation et son maintien dans la durée sont des éléments clés à mettre en exergue. Pour y arriver, les interviewés ont suggéré que la PSSP développe une relation de fournisseur-clients (membres ou non membres) et un marketing qui donne priorité à la satisfaction client : Selon les propos d'un d'entre eux, « *la PSSP en tant qu'association fédérative doit connaître la raison d'être de chaque association professionnelle du secteur privé et ses attentes vis-à-vis d'elle et mettre en œuvre les moyens dont elle dispose pour aider à la satisfaction de ses attentes* ».

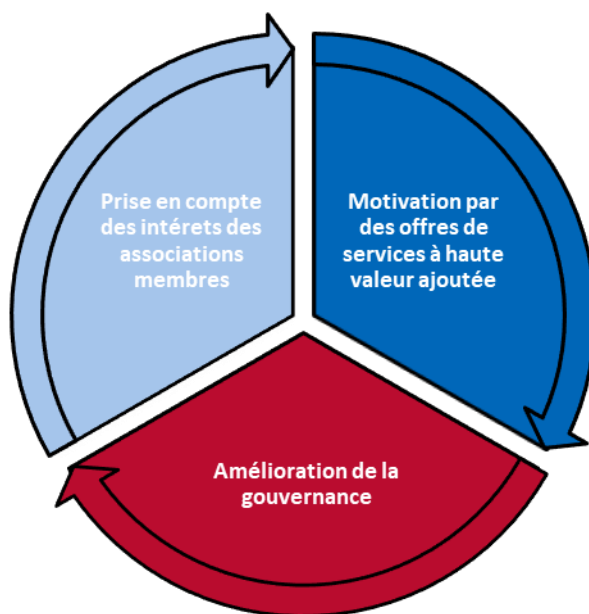
A terme, le développement d'une relation de fournisseur-clients créera une relation de confiance et de redevabilité durables avec ces associations, et par effet d'entraînement, un taux d'adhésion et de fidélisation accru. En effet, la confiance est indispensable à l'engagement d'une relation durable (Morgan et Hunt, 1994). Elle se manifeste par le développement d'une attitude affective du bénéficiaire de services et elle découle d'une

satisfaction positive envers un service (Tax et al. 1998). " Nous avons le devoir d'expliquer clairement à nos mandants, les avantages découlant de notre adhésion à la PSSP...Nous devons justifier le bien-fondé de la cotisation annuelle que nous payons et ce retour d'information doit préoccuper la PSSP en tant qu'institution fédératrice", a déclaré un interviewé.

5.3. Axes stratégiques de la croissance et de la fidélisation au regard de l'état des lieux

Au regard de ce qui précède, trois facteurs déterminants apparaissent selon nos analyses comme essentiels dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de croissance et de fidélisation des membres de la PSSP. Ces facteurs constituent le socle même de la stratégie proposée et se traduit par le schéma ci-après :

Figure 1. Socle de la stratégie de croissance et de fidélisation des membres de la PSSP



Explication du contenu de chaque axe

La prise en compte des intérêts des associations membres : intérêts communs

. L'intérêt commun prétend être « quelque chose de plus ambitieux que revêt la somme des intérêts individuels », soit une finalité à laquelle l'individu est censé se soumettre : liberté mais aussi égalité, tolérance réciproque, respect mutuel, amitié. Cela impose alors la nécessité de rechercher un certain équilibre entre intérêt individuel et intérêt collectif.

« L'intérêt individuel est cette indomptable force personnelle qui nous fait rechercher le progrès ». Il est une « force impulsive irrésistible » qui permet à quelqu'un de poursuivre son bien propre (Frédéric BASTIAT). Au sens large, cet intérêt inclut les préférences de l'individu, y compris par exemple faire plaisir à un tiers, obtenir une satisfaction personnelle (qui n'est pas forcément matérielle) : fierté d'appartenir à une association professionnelle, besoin de voir ses intérêts corporatistes défendus et sauvegardés, besoin de partager ses expériences avec ses pairs et les mettre à jour périodiquement, etc.

La Motivation par des offres de services à haute valeur ajoutée

Du latin "Motivere", il consiste à identifier ce qui pousse à l'action, met en mouvement. La motivation c'est l'ensemble des facteurs qui incitent une personne à agir. Des actions ciblées basées sur l'identification des motivations individuelles des acteurs peuvent impacter durablement la croissance et la fidélisation des membres de la plateforme.

Dans la réalité, ces motivations seront induites par le bénéfice de services d'actions de renforcement de capacités (formation de mise à niveau, acquisition groupée de matériels à coûts réduits, participation à des rencontres sous sectorielles aux niveaux national et sous régional, etc.).

L'amélioration de la gouvernance

La gouvernance concerne le système de répartition des droits et des responsabilités des principaux responsables d'une association. Une bonne gouvernance se caractérise notamment par la participation, la transparence, la responsabilité, l'efficacité et l'équité. La qualité de la gouvernance est un facteur important de mobilisation de nouvelles adhésions ou de fidélisation des membres.

Selon les interviewés, la PSSP a une assez bonne gouvernance qui pourrait s'améliorer non seulement avec l'intégration d'un système de contrôle interne de gestion, mais aussi par la prise en compte des différentes recommandations issues du plan de renforcement de ses capacités pour la période 2019-2022 (par exemple mise à jour des procédures de gestion, appui à l'harmonisation et la mise en place d'outils de gestion pour les associations membres, etc.).

6. ACTIONS D'AMELIORATION DE LA CROISSANCE ET DE LA FIDELISATION

Au regard de l'analyse des informations issues de l'état des lieux, les membres de la PSSP ont proposé les interventions pouvant positivement impacter la croissance et leur fidélisation aux valeurs de l'organisation. Celles-ci proviennent de l'analyse des informations fournies par les parties prenantes. Au total, treize (13) principales interventions ont été répertoriées comme suit :

1. Faire de la plateforme un centre de référence en matière de formation de mise à niveau ;
2. Assurer la décentralisation/représentation effective de la PSSP suivant la pyramide sanitaire ;
3. Accompagner le regroupement des prestataires privés non encore constitués en associations corporatistes ;
4. Harmoniser les règles de gouvernance au sein des associations membres y compris la mise à jour de celles de la PSSP ;
5. Elaborer et diffuser au cours des séances de sensibilisations, des documents d'information sur ce que gagne une association professionnelle en adhérant à la PSSP ;
6. Mettre périodiquement le focus sur une ou deux associations membres de la PSSP afin de leur donner une meilleure visibilité ;
7. Mettre en place et animer une équipe de veille informationnelle en vue de disposer en temps réel des informations sur le secteur de la santé au profit de ses membres ;
8. Susciter l'émulation au sein de la plateforme par la distinction et l'encouragement périodiques des membres les plus actifs ;
9. Mettre en place et animer au sein de la PSSP une cellule d'aide procédurale et administrative pour l'entrée des jeunes diplômés dans le secteur privé de la santé ;
10. Envisager la création d'un statut spécial pour les nouvelles associations non entièrement à jour vis-à-vis de la législation en vigueur ;
11. Poursuivre la mise en œuvre de sa mission en tant qu'interlocuteur du secteur privé incluant des actions plaidoyer, de développement de nouveaux partenariats et de visibilité ;
12. Identifier et développer des activités inter-associations qui participent au brassage entre elles et avec la PSSP ;
13. Institutionnaliser l'entrepreneuriat social à travers l'élaboration et l'adoption d'une charte qui va prendre en compte l'intérêt des associations au même titre que celui de leurs membres. Cette charte indiquera la fixation d'un

pourcentage sur le retour des investissements collectifs faits par les membres des associations à reverser directement à ces dernières en vue de favoriser leur développement.

Ces 13 actions prioritaires ont fait l'objet d'une classification sous chacun des axes stratégiques identifiés supra et dont le continuum influence positivement les trois (3) facteurs déterminants de l'adhésion et de la fidélisation des membres au sein de la PSSP (Cf. figure 2 ci-dessous).

Ces actions ont aussi fait l'objet d'une planification, abordant outre le libellé de chacune d'elle, les modalités de mise en œuvre, les résultats attendus, le responsable qui en est la charge et les personnes à associer, les indicateurs de réalisation, les impacts et la période de réalisation.

Le tableau 1 ci-dessous donne des détails sur le plan d'action y afférent.

Figure 2 : Cadre schématique et opérationnel de la stratégie d'adhésion et de fidélisation des membres au sein de la PSSP

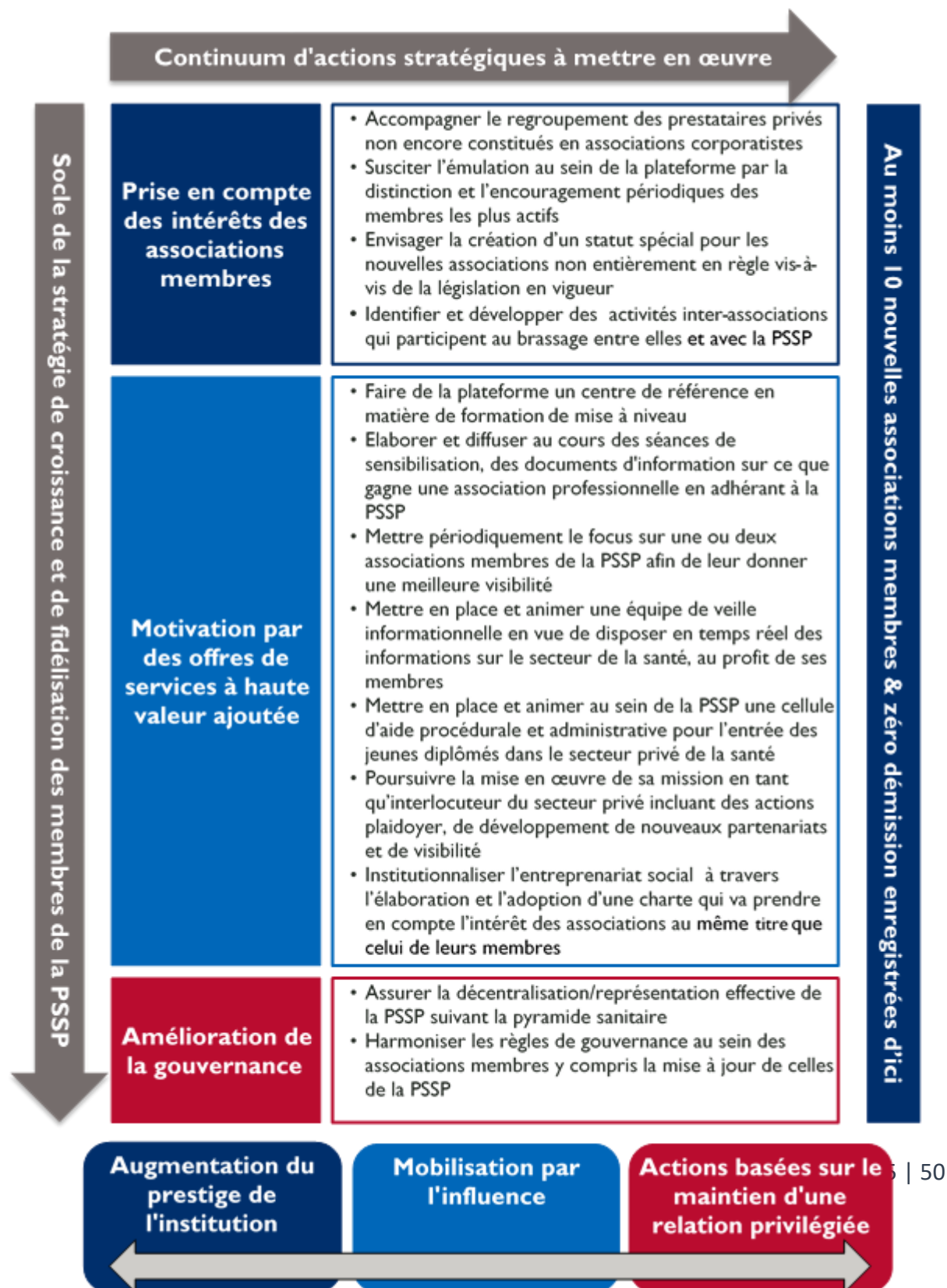


TABLEAU 1 : PLAN DE CROISSANCE ET DE FIDELISATION DES MEMBRES DE LA PSSP

N°	ACTIONS	MODALITES DE REALISATION	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	PERSONNES ASSOCIEES	INDICATEUR DE REALISATION	IMPACT	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE		
								2020	2021	2022
1	FAIRE DE LA PLATEFORME UN CENTRE DE REFERENCE EN MATIERE DE FORMATION DE MISE A NIVEAU	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement de la plateforme comme un centre de référence en matière de formation de mise à niveau. Pour y arriver, les actions ci-après peuvent être envisagées : • Développer des partenariats avec les ministères sectoriels (enseignement technique, formation professionnelle et supérieure) et centres universitaires ; • Organiser des formations de courte durée pour les acteurs du système sanitaire (publics et privés) ; • Créer progressivement des pools de formateurs issus des associations membres ; • Offrir un tarif préférentiel pour les membres des associations de la PSSP • Mettre en place une plateforme E-learning par laquelle chaque association organisera des formations au profit de ses cibles ; • Mettre en place des activités qui regroupent au moins deux associations membres dont l'exercice apportera de ressources additionnelles à chacune d'elles. Il s'agit par exemple du projet Assurance Maladie pour tous en cours de conception. 	<p>Amélioration de la pratique médicale et paramédicale dans le secteur sanitaire</p> <p>Augmentation du sentiment d'appartenance des membres à la plateforme</p> <p>Constitution d'un pôle d'excellence en matière de formation de courte durée en santé au Bénin</p> <p>Attrait de nouveaux membres</p> <p>Augmentation des ressources</p>	CA/SE/PSSP	Associations membres Associations professionnelles non membres Agents du Secteur public Consultants PTFs Autres prestataires physiques et moraux non associatifs	<p>Convention de partenariat avec ministères sectoriels, centres universitaires et PTFs</p> <p>Nombre de sessions de formation</p> <p>Nombre et provenance des participants aux sessions de formation</p>	<p>Intérêts individuels des membres comblés</p> <p>Intérêts des associations membre comblés</p> <p>Motivation accrue</p> <p>Visibilité plus accrue</p>	X	X	X

N°	ACTIONS	MODALITES DE REALISATION	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	PERSONNES ASSOCIEES	INDICATEUR DE REALISATION	IMPACT	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE		
								2020	2021	2022
3	ACCOMPAGNER LE REGROUPEMENT DES PRESTATAIRES PRIVES NON ENCORE CONSTITUES EN ASSOCIATIONS CORPORATISTES	<p>L'article 8 des statuts de la PSSP propose les types de membres adhérents ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les prestataires privés de soins (le privé libéral, le privé confessionnel, le privé associatif et les ONG) ; • Les officines de pharmacie ; • Les pharmaciens grossistes ; • Les fournisseurs de dispositifs médicaux ; • Les assurances et mutuelles de santé ; • Les acteurs de la promotion et de la prévention sanitaire ; • Les acteurs de renforcement des capacités, recherche en santé ; • Les opticiens ; • Les usines pharmaceutiques ; • Les maintenanciers ; • etc. <p>Ces classifications montrent la possibilité d'intégration de nouveaux corps professionnels actuellement manquants comme les dentistes, les opticiens, les chargés de recherche en psychologie clinique ou apparentés, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La PSSP pourra d'abord accompagner le regroupement de ces acteurs en association professionnelle puis les amener à adhérer à sa structure ensuite. • La PSSP peut être aussi envisagée la 	Augmentation du nombre d'adhérents à la plateforme	CA/SE/PSSP	Consultants	<p>Nombre d'associations accompagnées</p> <p>Nombre de nouvelles associations membres</p>	<p>Intérêts des associations comblées</p> <p>Motivation accrue</p>	X	X	X

N°	ACTIONS	MODALITES DE REALISATION	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	PERSONNES ASSOCIEES	INDICATEUR DE REALISATION	IMPACT	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE		
								2020	2021	2022
		création d'un numéro « vert » ou un « guichet renseignements /orientation » pour fournir des informations utiles aux personnes physiques sur les regroupements existants ou en création								
4	HARMONISER LES REGLES DE GOUVERNANCE AU SEIN DES ASSOCIATIONS MEMBRES Y COMPRIS LA MISE A JOUR DE CELLES DE LA PSSP	<ul style="list-style-type: none"> La qualité de la gouvernance constitue un facteur de mobilisation au sein d'une organisation Renforcer la PSSP suppose aussi accompagner les associations membres à maintenir voir augmenter le niveau de mobilisation actuelle de leurs adhérents. Ceci passe notamment par une gouvernance de qualité au sein des différentes associations. L'harmonisation de la gouvernance suppose la définition d'un ensemble de principes auxquels doivent se conformer progressivement toutes les associations membres de la PSSP. Le renforcement des capacités des associations en gouvernance peut se faire aussi par l'animation de formations internes et le partage d'expérience entre associations membres de la PSSP 	Amélioration de la gouvernance des associations membres	CA/SE/PSSP	Comptable PSSP Consultants Associations membres	Outils de gestion mis en place	Intérêts des associations membres comblés Motivation assurée	X	X	X
5	ELABORER ET DIFFUSER AU COURS DE SEANCES DE SENSIBILISATION DES DOCUMENTS	<ul style="list-style-type: none"> La plateforme dispose d'un prospectus qui renseigne sur : <ul style="list-style-type: none"> son historique sa mission les segments ou branches du secteur sanitaire membre les modalités d'adhésion 	Existence de nouveaux outils de sensibilisation sur l'importance	CA/SE/PSSP	Consultants Associations membres et non membres	Nature et types des nouveaux supports de communication réalisés	Intérêts des associations membres comblés Motivation assurée			

N°	ACTIONS	MODALITES DE REALISATION	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	PERSONNES ASSOCIEES	INDICATEUR DE REALISATION	IMPACT	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE		
								2020	2021	2022
	D'INFORMATION SUR CE QUE GAGNE UNE ASSOCIATION PROFESSIONNELLE EN ADHERANT A LA PSSP	<ul style="list-style-type: none"> les valeurs et les principes les axes d'intervention les programmes phares • Outre ces informations, il apparait intéressant pour la plateforme que le prospectus aborde également <ul style="list-style-type: none"> - les avantages pour les associations membres - les avantages pour les membres individuellement - les témoignages des associations membres - membres - les résultats obtenus par la PSSP - les projets de la PSSP • Ces informations peuvent être aussi développées sous forme de flyers ou d'affichettes. 	<p>de la PSSP</p> <p>Augmentation du nombre d'adhérents à la plateforme</p>					X	X	X
6	METTRE PERIODIQUEMENT LE FOCUS SUR UNE OU DEUX ASSOCIATIONS MEMBRES DE LA PSSP AFIN DE LEUR DONNER UNE MEILLEURE VISIBILITE	<ul style="list-style-type: none"> • La PSSP joue un rôle de structure faitière de dix-sept (17) associations membres d'associations ayant des objectifs non divergents mais pas toujours identiques. • Pour permettre qu'à l'échelle d'une année, toutes les associations membres bénéficient d'un soutien de la PSSP pour leur visibilité, il peut être envisagé les actions suivantes : • Mettre un focus mensuellement sur une ou deux structures d'entre elles. Le focus peut consister à mettre l'association cible à la une de page Web ou sur les réseaux sociaux animés par la PSSP. 	<p>Visibilité plus accrue auprès des associations membres</p> <p>Renforcement de leur sentiment d'appartenance à la PSSP</p> <p>Intérêt de nouvelles</p>	SE/PSSP	<p>Consultants PSSP</p> <p>Associations membres ou non membres</p> <p>Populations</p> <p>PTFs</p>	<p>Associations mises à la « une » et rapportées</p> <p>Prix d'excellence créé</p>	<p>Intérêts des associations membres comblés</p> <p>Motivation assurée</p> <p>Taux de croissance amélioré</p> <p>Zéro démission</p>	X	X	X

N°	ACTIONS	MODALITES DE REALISATION	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	PERSONNES ASSOCIEES	INDICATEUR DE REALISATION	IMPACT	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE		
								2020	2021	2022
		<ul style="list-style-type: none"> Faire un focus sur une association dans le bulletin d'information « PSSP INFO » paru chaque fin du mois Développer un bulletin spécial sur les membres physiques très actifs dans les associations membres pour renforcer leur fidélisation à leur association membre. Il peut s'agir aussi des infos flash sur chaque spécialité. Il s'ensuit qu'il ne pourrait s'écouler une année sans qu'une association ne bénéficie d'une attention particulière sans pour autant exclure les autres interventions de la PSSP à leur profit. Création d'un prix d'excellence en matière de gouvernance, leadership ou autres domaines connexes à décerner par an aux associations membres méritantes afin de créer l'émulation, suite à une nomination publique et un vote par les pairs. (Le projet d'accréditation et de qualité) Organisation d'une « Journée ou semaine nationale du secteur sanitaire privé » avec des manifestations sur tout le territoire (grand salon, diner de plaidoyer de haut niveau, conférences débats etc.) 	<p>associations non membres vis à vis de la PSSP</p> <p>Participation améliorée des acteurs du secteur aux activités de la PSSP</p> <p>Augmentation du nombre d'adhérents à la plateforme</p>				<p>d'association membre</p> <p>Pérennité garantie pour la plateforme</p>			
7	METTRE EN PLACE ET ANIMER	<ul style="list-style-type: none"> La PSSP peut se positionner comme un organe de référence qui fournit aux structures membres, 	reconnaissance de la PSSP	CA/SE/PSSP	<ul style="list-style-type: none"> Associations membres et non 	Nombre et nature des	Intérêts des associations			

N°	ACTIONS	MODALITES DE REALISATION	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	PERSONNES ASSOCIEES	INDICATEUR DE REALISATION	IMPACT	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE		
								2020	2021	2022
	UNE EQUIPE DE VEILLE INFORMATIONNELLE EN VUE DE DISPOSER EN TEMPS REEL DES INFORMATIONS SUR LE SECTEUR DE LA SANTE AU PROFIT DE SES MEMBRES	<p>l'information utile et à temps relevant de leurs secteurs d'activités.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour y arriver la PSSP pourra : • Nouer un partenariat/lobbying auprès d'acteurs clés pour avoir la primeur des informations en santé ; • Publier des bulletins d'informations périodiques sur des thématiques diverses ; • Se doter d'une bibliothèque « physique » ou en « ligne » avec des livres, revues, articles d'accès libre aux membres adhérents, fournissant des ressources sur le business en santé, le marketing social, la franchise sociale sanitaire, l'approche-marché en matière d'offre de services de santé maternelle et infantile, etc. • Diffuser les bonnes pratiques et les innovations phares en matière de santé. L'accent sera • mis sur les innovations, les bonnes pratiques ou les histoires à succès mises en œuvre par les structures membres. 	<p>comme structure de référence</p> <p>renforcement du sentiment d'appartenance des membres</p> <p>intérêt de nouvelles associations non membres vis à vis de la PSSP</p> <p>participation améliorée des acteurs du secteur aux activités de la PSSP</p> <p>augmentation du nombre d'adhérents à la plateforme</p>		<ul style="list-style-type: none"> • membres • Autres acteurs clés du public 	<p>bulletins d'informations diffuses</p> <p>Audience couverte</p> <p>Bibliothèque physique ou virtuelle créée et animée</p> <p>Nature des informations stratégiques partagées avec les associations membres</p> <p>Nature et contenu de la rétro information en direction de la PSSP</p> <p>Nombre et nature des innovations promues</p>	<p>membres comblés</p> <p>Motivation & mobilisation des acteurs assurés</p> <p>Taux de croissance amélioré</p> <p>Zéro démission d'association member</p> <p>Pérennité garantie pour la plateforme</p>	X	X	X
		<ul style="list-style-type: none"> • Ces distinctions seront décernées par le 	émulation	CA/SE/PSS	Consultants	Nombre de	Intérêts des			

N°	ACTIONS	MODALITES DE REALISATION	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	PERSONNES ASSOCIEES	INDICATEUR DE REALISATION	IMPACT	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE		
								2020	2021	2022
8	SUSCITER L'EMULATION AU SEIN DE LA PLATEFORME PAR LA DISTINCTION ET L'ENCOURAGEMENT PERIODIQUES DES MEMBRES LES PLUS ACTIFS	<p>président et pourront prendre plusieurs formes notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> Lettre de félicitation ; Témoignage officielle de reconnaissance lors des rencontres statutaires ; Création d'un statut de membre actif au sein de l'association <ul style="list-style-type: none"> - Création des prix d'excellence (par exemple de la meilleure association membre qui se serait distinguée au cours de l'année par son engagement associatif, sa gestion financière, sa capacité à verser ses cotisations dans les délais, etc.) 	<p>agissante au sein des associations membres</p> <p>renforcement du sentiment d'appartenance des membres</p> <p>participation améliorée des acteurs du secteur aux activités de la PSSP</p> <p>intérêt de nouvelles associations non membres vis à vis de la PSSP</p> <p>augmentation du nombre d'adhérents à la plateforme</p>	P	Associations membres ou non membres PTFs	<p>lettres de félicitations</p> <p>Nombre de témoignages de reconnaissance</p> <p>Nombre et nature des prix décernés</p> <p>Liste des associations « champions »</p>	<p>associations membres comblés</p> <p>Motivation & mobilisation des acteurs assurées</p> <p>Taux de croissance amélioré</p> <p>Zéro démission d'association member</p> <p>Pérennité garantie pour la plateforme</p>		X	X
9	METTRE EN PLACE ET ANIMER AU SEIN DE LA	<ul style="list-style-type: none"> Pour tenir compte des difficultés des jeunes diplômés à mobiliser les différentes pièces et suivre le circuit 	Promotion de l'équité et de l'entraide intra	CA/SE/PSSP	Consultants Ordres et associations	Cellule mise en place et fonctionnelle	Intérêts des associations membres		X	X

N°	ACTIONS	MODALITES DE REALISATION	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	PERSONNES ASSOCIEES	INDICATEUR DE REALISATION	IMPACT	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE		
								2020	2021	2022
	PSSP UNE CELLULE D'AIDE PROCEDURALE ET ADMINISTRATIVE POUR L'ENTREE DES JEUNES DIPLOMES DANS LE SECTEUR PRIVE DE LA SANTE	<p>administratif leur permettant d'avoir les différentes autorisations d'exercice ou d'exploitation en clientèle privée, la PSSP peut mettre en place en son sein, une cellule juridique. Cette cellule sera spécialisée en réglementation et en procédures administratives avec pour cahier de charges, d'accompagner la résolution des problèmes y afférents.</p> <ul style="list-style-type: none"> De concert avec les ordres et associations professionnels, la mission de cette cellule juridique peut aussi être étendue à l'accompagnement des promoteurs des FSP qui éprouvent des difficultés liées au renouvellement de leurs autorisations respectives. 	<p>sectorielle</p> <p>Développement de l'intérêt associatif chez de jeunes diplômés</p> <p>Renforcement du sentiment d'appartenance des membres</p>		professionnels MS Jeunes diplômés du secteur	<p>Nombre de jeunes diplômés accompagnés</p> <p>Nombre de promoteurs de FSP accompagnés</p>	<p>comblés</p> <p>Motivation & mobilisation des acteurs assurés</p>			
10	ENVISAGER LA CREATION D'UN STATUT SPECIAL POUR LES NOUVELLES ASSOCIATIONS AUX NON ENTIEREMENT A JOUR VIS-A-VIS DE LA LEGISLATION EN VIGUEUR	<ul style="list-style-type: none"> Pour tenir compte des difficultés de regroupement associatif dans le contexte béninois et des difficultés de mobilisation des cotisations des membres qui s'en suivent, il serait intéressant de créer un statut particulier aux nouvelles associations qui souhaite adhérer à la PSSP. Bien que celles-ci ne remplissent pas correctement les conditions d'adhésion (attente du récépissé de déclaration d'association, non enregistrement au Journal Officiel, retard de mobilisation des cotisations des membres en vue de payer les droits de membres), Grace à ce statut particulier, les 	<p>Promotion de la participation équitable des associations aux activités de la plateforme</p> <p>Renforcement du sentiment d'appartenance des membres</p>	CA/SE/PSSP	Associations membres	<p>Textes fondamentaux révisés intégrant le statut particulier des associations à situation temporairement problématique</p> <p>Notes de service y afférentes</p>	<p>Intérêts des associations membres comblés</p> <p>Motivation & mobilisation des acteurs assurés</p>	X	X	X

N°	ACTIONS	MODALITES DE REALISATION	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	PERSONNES ASSOCIEES	INDICATEUR DE REALISATION	IMPACT	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE		
								2020	2021	2022
		<p>associations concernées pourront bien participer à la vie associative de la PSSP tout en régularisant leur situation dès que la trésorerie le leur permettra de façon transitoire, le temps de formaliser leur existence et leur appartenance à la plateforme.</p> <ul style="list-style-type: none"> Par ailleurs, le soutien aux associations membres peut aussi intéresser la mise à leur disposition d'une la salle de réunion de la PSSP en vue de faciliter la tenue de leurs rencontres (séances de travail, formation présentielle, etc.) contre un forfait. 				Textes fondamentaux ou notes de services appliqués Nombre d'associations accompagnées				
11	POUR SUIVRE LA MISE EN ŒUVRE DE SA MISSION EN TANT QU'INTERLOCUTEUR DU SECTEUR PRIVE INCLUANT DES ACTIONS PLAIDOYER, DE DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PARTENARIATS ET DE VISIBILITE	<ul style="list-style-type: none"> Au regard de sa mission, la PSSP joue un rôle d'interlocuteur du secteur privé auprès des autorités gouvernementales, PTFs et autres acteurs clés. A travers la convention de partenariat qu'elle a signé avec le MS et d'autres engagements contractuels établis avec des PTFs, la PSSP fait l'effort d'accomplir cette mission. Dans un contexte où le secteur est de plus en plus confronté à des défis de formalisation de son existence, de qualité des services offerts, de collaboration avec le secteur public et de participation à la définition des nouvelles politiques régissant le système sanitaire, la PSSP devra : <ul style="list-style-type: none"> - Intensifier les actions de plaidoyer et de lobbying en direction des autorités 	<p>Meilleure prise en compte du secteur privé dans la formulation et la mise en œuvre des réformes</p> <p>Développement de nouveaux projets d'intérêts pour le secteur</p>	CA/SE/PSSP	Consultants Ordres et associations professionnels MS PTFs Autres	<p>Nature et nombre d'actions de plaidoyer de haut niveau organisés</p> <p>Nombre et natures des projets mis en œuvre</p> <p>Taille des financements extérieurs mobilisés</p>	<p>Intérêts des associations membres comblés</p> <p>Motivation & mobilisation des acteurs assurées</p> <p>Pérennité garantie</p>	X	X	X

N°	ACTIONS	MODALITES DE REALISATION	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	PERSONNES ASSOCIEES	INDICATEUR DE REALISATION	IMPACT	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE		
								2020	2021	2022
		<p>pour maintenir son implication dans la formulation et la mise en œuvre des nouvelles réformes dans le secteur ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer une représentation de qualité du secteur lors des assises - Identifier et négocier de nouveaux partenariats pour la mise en œuvre de ses projets ; - Organiser ou participer à des événements de visibilité d'envergure supra nationale 	<p>Capacité financière accrue</p> <p>Renforcement du sentiment d'appartenance des membres</p>			Nature et nombres d'évènements supra nationaux organisés				
1 2	IDENTIFIER ET DEVELOPPER DES ACTIVITES INTER-ASSOCIATIONS QUI PARTICIPENT AU BRASSAGE ENTRE ELLES ET AVEC LA PSSP	Le renforcement de la cohésion entre les membres et celui de leur sentiment d'appartenance vis-à-vis de la PSSP viendrait aussi de la capacité de l'institution à mobiliser les membres autour de sujets d'intérêts prouvés. Les différents projets en cours de conception (gestion de l'information sanitaire, création d'une société pour la production de soluté, mis en place d'un système d'assurance maladie pour tous, etc.). constituent des perspectives favorables à l'attente de cet objectif.	Cohésion renforcée	CA/SE/PS SP	Consultants	<p>Nombre et nature des pratiques de groupe initiées</p> <p>Intérêts des associations membres comblés</p> <p>Motivation & mobilisation des acteurs assurées</p> <p>Pérennité garantie</p>	x	x	x	

N°	ACTIONS	MODALITES DE REALISATION	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	PERSONNES ASSOCIEES	INDICATEUR DE REALISATION	IMPACT	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE		
								2020	2021	2022
13	INSTITUTIONNALISER L'ENTREPRENARIAT SOCIAL INCLUANT UN MODE DE PARTAGE DES INTERETS ENTRE PARTIES PRENANTES	<ul style="list-style-type: none"> L'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social au sein de la PSSP se traduira par l'élaboration et l'adoption d'une charte qui fixera le mode de partage des intérêts issus des investissements collectifs. Particulièrement, ce mode de partage des intérêts indiquera la fixation d'un pourcentage à reverser directement aux associations concernées en vue de favoriser leur développement. 	<p>Charte conçue et validée</p> <p>Mécanisme de mise en œuvre de la charte fonctionnel</p>	CA/SE/PSSP	Consultants	<p>Charte approuvée et appliquée</p> <p>Nombre d'entreprises créés avec l'implication des associations dans l'actionariat</p>	<p>Intérêts des associations membres comblés</p> <p>Motivation & mobilisation des acteurs assurés</p> <p>Pérennité garantie</p>	x	x	x

7. LISTE DES ASSOCIATIONS POTENTIELLEMENT MEMBRES DE LA PSSP

L'exploration du paysage associatif béninois a permis de répertorier plus d'une quinzaine d'associations qui, au regard de leur mission, peuvent adhérer à la PSSP. Certaines de ces associations sympathisent déjà avec la PSSP et participent parfois aux activités organisées par cette dernière.

Ces associations sont listées dans le tableau ci-dessous. Cette liste n'est pas limitative :

TABLEAU 2 : LISTE DES ASSOCIATIONS POTENTIELLEMENT MEMBRES DE LA PSSP

N°	DÉNOMINATION	NOM D'UN DES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	CONTACT TEL
1.	Association des Biologistes Médicaux	-	97 47 71 23
2.	Association des Infirmiers et Infirmières du Bénin	OKPETCHE ROBERT	97 22 27 17
3.	Association des Infirmiers et Infirmières diplômés d'Etat du Bénin	JEAN BAPTISTE ELIAS	97 07 10 95 / 95 42 51 47
4.	Association Béninoise des Kinésithérapeutes Rééducateurs	DAHOUETO WIFRIED	62 01 45 44
5.	Association des Opticiens Lunettiers du Bénin	ALAIN LUCIEN GOHOUNGO	95 85 52 24 / 97 19 94 22
6.	Association des Responsables en Optique Lunetterie du Bénin	FAHAD DINE SANNY	97 87 04 72 / 94 42 44 98
7.	Association des Imageurs	GNIKPO JEAN YVES	96 58 61 94/ 66 03 22 46
8.	Association des Orthophonistes	ALAIN TCHETCHO	94779278
9.	Association des Prothésistes Dentaires	-	97263061
10.	Association Professionnelle de la Réflexologie du Bénin	YAO AMEYITO	97 64 27 94 91 74 08 73 /
11.	Association des Gynécologues	-	95 06 43 56
12.	Association des Cardiologues	M. AGONHESSOU	66 62 30 20/

			65 39 79 29
13.	l'Association des Sociétés d'Assurances	ARMAND YEHOUEYOU	97472075
14.	Association des Technologues en Génie Bio Médicaux du Bénin	M. LALAYE O .H ROLAND	95956208
15.	Association des Cabinets Médicaux du Bénin	M. MOUSTAPHA RAZAKI	96 31 02 46
16.	Fédération nationale des Personnes Handicapées du Bénin	NASSIROU DOMINGO	95 95 29 92

8. MECANISMES DE SUIVI EVALUATION DU PLAN

8.1. Création et animation d'une de coordination de la mise en œuvre

La coordination de la mise en œuvre du plan sera assurée par le Secrétariat Exécutif de la PSSP. Elle impliquera une multitude d'acteurs tels que le Conseil d'Administration, des consultants éventuels, les associations membres ou potentiellement membres, les autorités sanitaires à divers niveaux et les PTFs. Il faut noter que certaines de ces actions connaissent déjà un début de mise en œuvre et seront poursuivies dans le temps.

8.2. Mécanisme de suivi et d'évaluation

Le mécanisme de suivi et d'évaluation comportera les dispositions suivantes :

a) Réunions de planification annuelle de la PSSP : organisées une fois par an, ces réunions seront convoquées par le Conseil d'Administration. Leur objectif sera d'abord d'examiner les progrès accomplis par rapport aux projections, d'évaluer les réalisations, d'identifier les problèmes potentiels et d'approuver de nouvelles initiatives.

b) Rapports trimestriels d'exécution : ces rapports seront produits sur une base trimestrielle pour identifier à la fois les problèmes et les réussites, ainsi que de décrire les défis, les réalisations, et comment les ressources sont utilisées.

c) Évaluation finale : elle devait être menée à la fin du cycle de mise en œuvre c'est-à-dire aux termes des 3 ans. Le but de cette évaluation est de mesurer l'ensemble des réalisations, mais en particulier dans quelle mesure ces réalisations ont impacté la PSSP et les objectifs visés. Les résultats de cette évaluation serviront de base pour le développement et la mise en œuvre de plans futurs.

9. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN

9.1. Conditions de succès

Le succès de ce plan de croissance et de fidélisation des membres de la PSSP nécessite un investissement aussi bien humain, matériel que financier. En termes de ressources humaines, la mise en œuvre de ce plan va requérir un engagement du personnel actuel de la PSSP et sa capacité à s'organiser et à mobiliser les autres parties prenantes autour de la mise en œuvre des interventions planifiées. En plus, pour certaines interventions clés, la PSSP devra requérir les compétences d'autres spécialistes/consultants/prestataires notamment en marketing associatif, communication et relations publiques, grant writer, mobilisation de fonds, développement institutionnel ou gestionnaire de projets.

La nécessité des ressources matérielles et financières n'est plus à démontrer, car, la PSSP a besoin de mobiliser non seulement des financements propres mais aussi, démarcher des bailleurs pour supporter certains coûts de ses interventions. Pour cela, elle devra optimiser l'exploitation de ses documents d'orientations stratégiques (plans de renforcement des capacités, de mobilisation de ressources, de plaidoyer et de communication, etc.) pour espérer le mieux possible, les résultats favorables à la réalisation de ses ambitions.

Par ailleurs, l'une des conditions de succès de la mise en œuvre de ce plan réside dans le renforcement de la qualité de la gouvernance notamment financière et institutionnelle de la PSSP car, de l'amélioration de celle-ci, résultera un capital-confiance qui induira un attrait beaucoup plus grand et une fidélité garantie des interlocuteurs (associations membres et potentiels membres, partenaires actuels et futurs, etc.).

9.2. Contrainte majeure

La contrainte majeure de mise en œuvre de ce plan est essentiellement d'ordre financier, liée à l'insuffisance de source de financement propre à la PSSP. Pour ce faire, la PSSP gagnerait à assurer une mise en œuvre diligente de son plan de mobilisation de ressources, en vue de garantir la disponibilité progressive de moyens financiers pour l'opérationnalisation du présent plan.

ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES ASSOCIATIONS MEMBRES DE LA PSSP

IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

NOM ET PRENOMS DE L'INTERVIEWE	
PROFESSION	
TITRE/FONCTION	
LIEU DE RESIDENCE	
CONTACT TEL + EMAIL	

N° d'ordre	QUESTIONS	ELEMENTS DE REPONSES
1	<i>Quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez choisi de faire partir de la PSSP ?</i>	
2	<i>Comment s'est passée votre adhésion à la PSSP? (context, difficultés éventuelles)</i>	
3	<i>Quelles sont les raisons qui font que vous êtes resté membre de la PSSP à ce jour ?</i>	
4	<i>Etes-vous en règle vis-à-vis des textes de la PSSP (paiement régulier des droits d'adhésion et de cotisation, participation aux activités ? Expliquer</i>	
5	<i>Qu'est ce qui pourrait vous amener à vouloir quitter la plate-forme ? Expliquer</i>	
6	<i>Voyez-vous venir les conditions de votre sortie de la PSSP s'établir d'ici les 3-5 années à venir ? Expliquer</i>	
6	<i>Quels sont les points forts, les points de vigilance et les axes d'amélioration que vous percevez dans le fonctionnement de la PSSP ?</i>	
7	<i>Quelles sont vos recommandations pour une fidélisation des membres actuels de la PSSP ?</i>	

8	<i>Quelles sont vos recommandations pour une croissance l'adhésion de nouveaux membres ?</i>	
---	--	--

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES MEMBRES POTENTIELS DE LA PSSP

IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

NOM ET PRENOMS DE L'INTERVIEWE	
PROFESSION	
TITRE/FONCTION	
LIEU DE RESIDENCE	
CONTACT TEL + EMAIL	

N° D'ORDRE	QUESTIONS	ELEMENTS DE REPONSES
1	<i>Connaissez-vous la PSSP ? Expliquer brièvement si l'interviewé n'a pas une bonne connaissance de la PSSP</i>	
2	<i>Quelle est selon vous son rôle ?</i>	
3	<i>Quelles sont les raisons qui font que votre association n'a pas adhéré à la PSSP à ce jour ?</i>	
4	<i>Qu'est ce qui peut changer et pourrait vous amener à adhérer la plate-forme ?</i>	
5	<i>Quels sont les points forts, les points de vigilance et les axes d'amélioration que vous percevez dans le fonctionnement de la PSSP ?</i>	
6	<i>Quelles sont selon les autres associations qui pourraient potentiellement adhérer à la PSSP ?</i>	
7	<i>Quelles sont vos recommandations pour une fidélisation des membres actuels de la PSSP ?</i>	
8	<i>Quelles sont vos recommandations pour une croissance de l'adhésion de nouveaux membres ?</i>	

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES ASSOCIATIONS DE REFERENCE

IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

NOM ET PRENOMS DE L'INTERVIEWE	
PROFESSION	
TITRE/FONCTION	
LIEU DE RESIDENCE	
CONTACT TEL + EMAIL	

N° D'ORDRE	QUESTIONS	ELEMENTS DE REPNSES
1	<i>Quelles sont les techniques de fidélisation que vous utilisez pour maintenir vos membres ?</i>	
2	<i>Quelles sont les techniques de mobilisation que vous utilisez pour attirer de nouveaux membres ?</i>	
3	<i>Quelles sont selon vous les techniques de mobilisation/fidélisation les plus efficaces/pertinentes dans le contexte béninois ?</i>	
4	<i>Quelles sont vos principales difficultés de mobilisation/fidélisation et comment vous les avez surmontées?</i>	
5	<i>Quels sont les points critiques sur lesquels vous souhaiteriez attirer l'attention d'une organisation qui souhaite avoir une stratégie de croissance comme la PSSP ?</i>	
6	<i>Quelles sont au regard de votre expérience vos recommandations pour une fidélisation des membres actuels de la PSSP ?</i>	
7	<i>Quelles sont au regard de votre expérience, vos recommandations pour une croissance de la PSSP et l'adhésion de nouveaux membres ?</i>	

ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES

N°	Nom et Prénoms	Profession	Fonction	Structure	Téléphone	Email
1	Dr Lucien DOSSOU-GBETE	Médecin	Président PSSP	PSSP	95 86 95 25	luciendgl@gmail.com
2	Hortis ADAGBE	Ingénieur bio médical	SG PSSP	PSSP	94 38 83 85	sedricsante@yahoo.fr
3	Hugues LOKOSSA	Logisticien	Senior Supply Chain Advisor	CHEMONICS	229 95 21 22 28	hlokossa@ghscta.org
4	Dr François KOSSOUH	Médecin	Point focal PSSP MS	MS	229 95 15 28 17	kossouh_francois@yahoo.com
5	Léger FOYET	Gestionnaire	Chef du projet	PSHPA	229 61 48 90 22	Leger_Foyet@abtassoc.com
6	Pascal SOGLOHOUN	Socio économiste	Expert renforcement du secteur privé sanitaire	Consultant indépendant	229 95 95 76 97	psoglohoun@gmail.com
7	Béatrice RADJI	Comptable	Présidente	Association Médicales des	95 42 36 17	rabededo@yahoo.fr

N°	Nom et Prénoms	Profession	Fonction	Structure	Téléphone	Email
				œuvres privées Confessionnelles du Bénin (AMCES)		
8	Abel TONAWA	Ingénieur	Président	Association Professionnelles des Distributeurs de Dispositifs Médicaux	60 10 12 01	atonawa@esor-ika.com
9	DEGBELO François	Médecin	Président	Association Nationale des Cliniques - Profam (ANC PROFAN)	97 47 68 07	denofran@yahoo.fr
10	ALLADAYE PADONOU Sylvie	Pharmacienne	Présidente	Association des Pharmaciens du Secteur Privé	95 86 57 67	sypaje@yahoo.fr
11	YACOUBOU Ismailou	Medecin	Directeur exécutif	Centre d'étude et d'Appui techniques aux Institutions de Micro assurance Santé	97 09 18 35	ismailouyacoubou@gmail.com
12	OKPETCHE Robert	Contrôleur d'action sanitaire à la retraite	Représentan t	Association des Infirmiers et Infirmières du	97 22 27 17 95 50 97 43	

N°	Nom et Prénoms	Profession	Fonction	Structure	Téléphone	Email
				Bénin		
13	Jean Batispte Elias	Infirmier	Président	Association des Infirmiers et Infirmières diplômés d'Etat du Bénin	97 07 10 95 95 42 51 47	Jeanbaptiste elias@yahoo.fr
14	DAWETO Wifried	Kinésithérapeute	Représentant	Association Béninoise des Kinésithérapeutes Rééducateurs	62 01 45 44	
15	Fahad Dine SANNY	Opticien-lunetier	Représentant	Association des Responsables en Optique Lunetterie du Bénin	97 87 04 72 94 42 44 98	Opticalland@yahoo.fr
16	Alain Tchetcho	Orthophoniste	Responsable	Association des Orthophonistes	94779278	
17	Yao AMEYITO	Réflexologue	Secrétaire Général	Association Professionnelle de la Réflexologie du Bénin	97 64 27 94 91 74 08 73	
	Armand YEHOUEYOU	Assureur	Secrétaire Général	Association des Sociétés	97 47 20 75	armanyeh68@yahoo.fr

N°	Nom et Prénoms	Profession	Fonction	Structure	Téléphone	Email
18				d'assurances		

ANNEXE 3 : REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

DOCUMENTS DE PSSP/ PSHPA

- PSSP, Convention de partenariat entre le Ministère de la Santé et la PSSP, Juillet 2017
- PSSP, Plan stratégique de la PSSP, 2015
- USAID/PSHPA, Plan de renforcement des capacités de la PSSP, 2019
- USAID/PSHPA, Rapport diagnostic institutionnel et organisationnel de la PSSP, 2018
- USAID/PSHPA, Plan de plaidoyer et de communication de la PSSP, 2019
- PSSP, Statuts
- PSSP, Règlement intérieur

OUVRAGES GENERAUX

- Lexique d'économie Dalloz 2002
- Jean Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines 7e édition, 2015

AUTRES OUVRAGES

- AsLOB, Plan de motivation de l'Association des Logisticiens du Bénin, 2016
- Emilie HENNEQUIN, A l'origine de l'attractivité : des signaux de séduction de l'entreprise, article en ligne, publié pour le compte de l'Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne, 2013
- Fred Reichheld (en), Loyalty effect : the hidden force behind growth, profits and lasting value, Harvard Business School Press, 1996
- Jean Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines 7è édition, 2015
- Jean Marc Lehu, Stratégie de fidélisation, 1999
- Sébastien Knockaert et al., Prestige, respect et responsabilité sociale : attributs symboliques comme facteurs d'attractivité organisationnelle d'une association, Université de Lyon 3
- SHOPS, 2014, Benin private sector health assessment, Cotonou, Benin

INTERNET

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/croissance/20631> consulté le 13 février 2020