

## TERMES DE RÉFÉRENCE

# CONSULTANT EN STRATEGIE ET PROJET D'ETABLISSEMENT

« ACCOMPAGNEMENT A L'OUVERTURE DE L'HOPITAL UNIVERSITAIRE D'ETAT  
D'HAITI (HUEH) »

### Caractéristiques du poste

<b>Intitulé du poste</b>	Consultant en stratégie et projet d'établissement
<b>Lieu de la mission</b>	Port-au-Prince - Haïti
<b>Durée</b>	Six (6) mois, expertise perlée
<b>Date limite de dépôt de candidature</b>	31/10/2023
<b>Prise de fonction souhaitée</b>	01/12/2023

## 1. Présentation d'Expertise France

Expertise France est l'agence publique de conception et de mise en œuvre de projets internationaux de coopération technique. L'agence intervient autour de quatre axes prioritaires :

- gouvernance démocratique, économique et financière ;
- paix, stabilité et sécurité ;
- climat, agriculture et développement durable ;
- santé et développement humain.

Dans ces domaines, Expertise France assure des missions d'ingénierie et de mise en œuvre de projets de renforcement des capacités, mobilise de l'expertise technique et joue un rôle d'ensemblier de projets faisant intervenir de l'expertise publique et des savoir-faire privés.

## 2. Contexte et justification

Le séisme qui a frappé Haïti le 12 janvier 2010 a eu un impact massif tant sur les personnes que sur les infrastructures. Plus de cinquante hôpitaux et centres de santé se sont effondrés ou sont devenus inutilisables. Le séisme a fortement endommagé l'Hôpital de l'Université d'État d'Haïti (HUEH) situé dans le centre de Port-au-Prince qui a la double mission d'hôpital national de référence et d'hôpital de formation pour les étudiants de la Faculté de médecine publique.

Le 17 février 2010, la France s'est engagée à offrir son aide pour (i) reconstruire l'hôpital en conformité avec les normes parasismiques et (ii) le doter d'équipements performants afin qu'il devienne un établissement de référence pour le pays. Au regard de l'ampleur du projet et des fonds à mobiliser, les États-Unis se sont joints à la France pour appuyer le gouvernement haïtien dans la reconstruction de l'HUEH. En septembre 2010, la France et les États-Unis ont signé un *Memorandum Of Understanding* (MoU) dans lequel les deux États se sont engagés à financer le projet à hauteur de 25 MUSD chacun ; l'État Haïtien s'était pour sa part engagé à mobiliser 33,2 MUSD.

Compte tenu des aléas et des retards accumulés depuis le démarrage des travaux à l'été 2014, le coût du projet a sensiblement augmenté, allongeant la durée du projet et créant ainsi un écart budgétaire par rapport aux prévisions initiales.

En attendant l'ouverture du nouvel hôpital, des structures transitoires ont été mises en place en 2014 pour permettre d'assurer la continuité des soins. En parallèle du volet « travaux », un volet « accompagnement à l'ouverture » a été mené entre 2013 et 2018, à travers la mobilisation du consortium AEDES-ACODESS au côté de l'HUEH ayant notamment abouti à la définition d'un plan d'action d'accompagnement de l'établissement.

Le projet de reconstruction de l'HUEH a été relancé au cours de l'année 2021, après une longue interruption principalement due à la crise politico-sociale qui a frappé le pays, doublée de la crise liée à la pandémie Covid-19. En parallèle, le volet « accompagnement à l'ouverture de l'HUEH » a également été réactivé en 2021 à travers la mobilisation d'Expertise France pour la formulation d'une nouvelle proposition d'intervention. A noter que la relance de ce volet intervient dans un contexte difficile, tant en ce qui concerne la situation politique, sociale et économique du pays, qu'en ce qui a trait à l'environnement du projet lui-même.

### **3. Descriptif du projet**

Le projet de l'AFD a pour objectif principal d'améliorer l'état de santé de la population haïtienne en restaurant l'HUEH dans ses fonctions. Les objectifs spécifiques de ce projet sont les suivants :

- Reconstruire et mettre aux normes les infrastructures ;
- Mettre à niveau l'équipement des principaux services ;
- Effectuer une nouvelle programmation des fonctions et des services de l'HUEH ;
- Améliorer le niveau des services médicaux et le fonctionnement de l'hôpital.

Est prévue, dans ce cadre, la construction d'un nouvel établissement d'une capacité initiale d'environ 520 lits, doté d'équipements modernes correspondant au niveau de soins d'un hôpital tertiaire (plateau technique avec bloc(s) opératoire(s), scanner, laboratoire, etc.). Il est désormais estimé, après la relance du projet de reconstruction de l'HUEH, d'une part le redimensionnement possible du périmètre initial de l'HUEH et d'autre part, que les travaux prendront fin au premier semestre 2024.

Afin de soutenir la gouvernance de l'HUEH dans le déploiement de ce projet, un volet d'intervention, financé par l'AFD à hauteur de 2,5 MEUR et dont la mise en œuvre a été confiée à Expertise France, prévoit l'accompagnement de la direction de l'hôpital dans la préparation du déménagement et l'activation technique ainsi que la mise en service du nouveau bâtiment. Dans ce cadre, une étude de faisabilité a été menée par Expertise France entre mai et juin 2021 en vue de réaliser des propositions opérationnelles, qui a permis de définir trois axes d'intervention principaux pour ce volet d'accompagnement :

- Garantir la continuité des services de l'HUEH à travers un accompagnement au processus de déménagement dans la nouvelle structure ;
- Améliorer la gouvernance et les capacités de gestion de l'HUEH pour lui permettre d'assurer ses missions de pilotage, de coordination et de contrôle ;
- Renforcer la qualité de l'offre de soins à travers la mise en place d'un dispositif de renforcement des compétences des professionnels de santé et la réorganisation des services.

Le dispositif proposé par Expertise France pour mettre en œuvre ce volet repose sur :

- la présence de deux experts résidents (un.e Chef.fe de projet et son adjoint.e) pour assurer le pilotage du projet sur toute sa durée de mise en œuvre (24 mois) ;
- la mobilisation d'experts court-terme et/ou perlés (nationaux et internationaux) et autres acteurs publics/ privés (ONG, bureaux d'étude, institutions, etc.) pour appuyer la réalisation des objectifs du projet sur des champs d'expertise spécifiques.

C'est en prévision de cette reconstruction et du renforcement des outils de gouvernance et de pilotage que s'inscrit le présent recrutement.

La qualité et la sécurité des soins offerte par l'HUEH reconstruit, ainsi que la pérennité de ses services doivent en effet reposer sur une stratégie solide et co-construite avec la communauté hospitalière. Cette stratégie repose sur trois outils d'exercice : un projet d'établissement, un projet médico-soignant, un modèle de financement.

Le projet d'établissement<sup>1</sup> est le document de référence présentant la stratégie de l'établissement pour **cinq années**.

Le projet d'établissement est un outil de management, qui s'adresse aux professionnels et intervenants de la structure ; c'est également un outil de positionnement, par rapport aux partenaires et aux autorités de tarification et de contrôle, et de communication, notamment auprès des personnes prises en charge et de leur entourage.

C'est un document de référence pour les professionnels de l'établissement, impliquant également les usagers et leurs représentants, qui sont consultés sur son contenu ; c'est un document évolutif, révisé régulièrement. Le projet d'établissement définit, notamment sur la base du projet médico-soignant, la politique générale de l'établissement. Il prend en compte les objectifs de formation des professionnels et des internes et externes, ainsi que les objectifs de recherche clinique et fondamentale, le cas échéant.

Il définit les objectifs de l'établissement, en matière de qualité de l'offre de soins, de formation des professionnels, de coordination, de coopération et d'évaluation des activités, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Ces objectifs et leur atteinte fait l'objet d'un suivi<sup>2</sup> durant la vie du projet et d'une évaluation.

Le projet d'établissement est par ailleurs étroitement lié aux rapports d'activité de l'établissement, qui illustrent l'activité de l'établissement sur une année.

Le projet d'établissement de l'HUEH se traduira par un plan d'action, décliné en fiches-actions<sup>3</sup> présentant les axes stratégiques d'intervention de manière synthétique (par exemple, « formation des professionnels d'accueil à la gestion des victimes de violence », « réhabilitation du service de pédiatrie », « conventionnement avec le foyer mère-enfant de la commune »). Il abordera notamment, et en particulier, les questions de place des usagers, de parcours (référencement, réseaux de soin de proximité), d'outils de coopérations et de

---

<sup>1</sup> En France, le projet d'établissement a été généralisé à tous les établissements sanitaires et médico-sociaux par la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Dans ce cadre, le projet d'établissement doit obligatoirement être communiqué aux autorités budgétaires lors de l'élaboration de propositions budgétaires et lors de la préparation de visites de conformité.

<sup>2</sup> Il pourra être procédé, sur le moyen terme, à une analyse de la valeur d'usage du projet d'établissement et de son efficacité (quand, à quelles occasions, et dans quel(s) but(s) le projet d'établissement est-il utilisé, une fois construit et diffusé ?).

<sup>3</sup> Les fiches action permettent de présenter les axes d'intervention validés au sein de l'établissement de manière synthétique, en indiquant les personnes responsables de la mise en œuvre de l'axe, les moyens à mettre en œuvre, l'échéancier et les indicateurs de mise en œuvre.

gouvernance (contrats d'objectifs et de moyens, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), de chaînes d'encadrement (cadres fonctionnels, cadres intermédiaires).

#### **4. Descriptif de la mission du Consultant en Stratégie et Projet d'établissement**

Le consultant retenu dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de l'HUEH aura pour mission principale l'accompagnement de la gouvernance de l'HUEH, de sa communauté hospitalière et des usagers ainsi que de leurs familles dans l'élaboration, la rédaction, la validation et la diffusion du projet d'établissement.

En poursuivant une dynamique d'élaboration collective du projet, pour faciliter notamment son appropriation, le consultant devra produire d'une part, et accompagner la communauté hospitalière d'autre part, dans la mise en œuvre des étapes suivantes :

- L'analyse des publics et des ressources (managériales, techniques, financières) du territoire avec le recueil de données préexistantes, nécessaires à l'élaboration efficiente du projet d'établissement ;
- L'analyse des enjeux propres à la structure, et susceptibles d'infléchir les problématiques à développer ;
- La phase de rédaction proprement dite ;
- La validation du document par les instances dirigeantes ;
- Le suivi, puis l'actualisation du projet.

Tout au long de l'élaboration du projet d'établissement, le consultant devra garantir la participation active de l'ensemble des parties prenantes, à savoir, notamment, les dirigeants de l'établissement, professionnels, usagers et/ou leurs représentants légaux, partenaires, bénévoles, stagiaires etc.

Sur l'initiative du consultant, un groupe de travail restreint spécifique pourra être constitué afin de faciliter l'élaboration et la rédaction du projet d'établissement, et organiser sa validation avec les autorités compétentes.

Le consultant en projet d'établissement est placé.e sous la responsabilité fonctionnelle du Chef de projet basé au sein du bureau Expertise France à Port-au-Prince, en Haïti.

Il sera également appuyé sur place par les fonctions support et transversales mutualisées avec les autres projets mis en œuvre par Expertise France au sein du bureau Expertise France à Port-au-Prince, Haïti.

Il travaillera en lien fonctionnel avec une Chargée de projets et une Assistante de projets au siège d'Expertise France, basées à Paris (Département Santé/ DEPSAN), et plus particulièrement avec l'Experte « *Offre de soins dans les pays émergents et en développement* » du siège d'Expertise France, et les prestataires externes en charge de la dimension maintenance et installation du matériel et des équipements médicaux du projet prioritairement.

Le consultant en stratégie et projet d'établissement a également vocation à collaborer avec les équipes de l'HUEH sur ses volets d'intervention. En étroite collaboration avec le Chef de Projet et son adjoint, le consultant aura pour missions principales de :

## **1. Appréhender les enjeux de l'HUEH et proposer une stratégie globale d'élaboration du projet d'établissement**

- Comprendre le cadre de fonctionnement et les enjeux de l'établissement ;
- Appréhender le cadre légal et la méthodologie du projet d'établissement ; si le projet d'établissement n'est traditionnellement pas opposable aux tiers, une réflexion sur la place dans l'ordre juridique et contractuel interne haïtien du projet de l'HUEH sera nécessaire ;
- Recueillir les données nécessaires et suffisantes pour catégoriser les besoins du public accueilli, ainsi que des professionnels exerçant dans la structure ;
- Recenser et analyser, pour élaborer le projet d'établissement, les documents institutionnels disponibles (arrêtés d'autorisation, documents de programmation (schémas, plans), recommandations professionnelles et de bonnes pratiques, données territoriales), ainsi que les outils de pilotage opérationnel (organigrammes de direction et de services, budgets annuels, référentiels qualité, procédures formalisées<sup>4</sup>, outils de management<sup>5</sup>), ainsi que les rapports d'activité des années précédentes, si disponibles ;
- Appuyer les partenaires haïtiens dans l'élaboration spécifique du volet social du projet d'établissement, présentant la politique sociale de la structure, comportant entre autres : la formation des externes et internes et la formation continue, la validation des acquis de l'expérience, les perspectives de carrière, l'amélioration des conditions de travail, l'accueil et l'encadrement des stagiaires, les modalités de délégation des tâches et les glissements de tâches non-encadrés, l'interdisciplinarité, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) territoriale et l'évaluation des pratiques professionnelles ;
- S'assurer de la cohérence et de la qualité globale du projet d'établissement ;
- Communiquer autour du projet pour en permettre l'appropriation.

## **2. Mettre en œuvre un cadre de co-construction du projet d'établissement en associant l'ensemble des parties prenantes de l'HUEH**

- Mettre en œuvre un comité de pilotage corrélé à la taille de l'établissement (composé de professionnels de l'établissement, de représentants de la gouvernance, de représentants des usagers) ;
- Elaborer un cahier des charges précis relatif aux missions et aux outils du comité de pilotage<sup>6</sup>, dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement ;
- Sous la supervision du comité de pilotage, mettre en place des ateliers de co-construction (groupes de travail) et de réflexion sur les grands axes d'intervention du projet ainsi que sur l'approfondissement des besoins, en mobilisant un nombre significatif de professionnels de l'HUEH ;
- Instaurer une méthodologie de formalisation du projet d'établissement par itération ;
- Elaborer un plan de communication pour diffuser les travaux des ateliers de co-construction et du comité de pilotage auprès des professionnels de l'HUEH ;

---

<sup>4</sup> Par exemple, les procédures d'admission, les protocoles de soins, les grilles et guides relatifs à la mise en œuvre de la bientraitance etc.

<sup>5</sup> Par exemple, les fiches de poste, les référentiels métiers, les codes de déontologie et de bonnes pratiques etc.

<sup>6</sup> Le comité de pilotage aura pour missions, notamment, de décider de la méthode de travail et du calendrier, de s'assurer du respect du processus de mise en œuvre des actions, de prioriser les thématiques à traiter dans le projet d'établissement, de consolider les fiches-actions avant la validation par les instances décisionnelles de l'établissement.

- Elaborer, une fois le projet d'établissement validé, un plan de communication diffusé auprès des professionnels et des usagers, ainsi de que leurs représentants.

### **3. Assurer la participation effective des parties prenantes dans l'élaboration du projet d'établissement**

- Réaliser des entretiens auprès des représentants de la communauté hospitalière, avec un panel de métiers représentatif de la situation de l'HUEH, ainsi qu'auprès de représentants des usagers ;
- Elaborer et analyser, le cas échéant, des enquêtes de satisfaction auprès des professionnels et des patients, afin de sanctuariser les logiques de parcours et d'améliorer les avancées réalisées dans ce cadre ;
- Réaliser des entretiens avec des partenaires sur les coopérations existantes ou souhaitables, à abonder au projet d'établissement.

### **4. Conseiller le comité de pilotage et les parties prenantes dans les thématiques traitées dans le cadre du projet d'établissement**

- Elaborer des axes stratégiques de réflexion pour le travail des ateliers de co-construction :
  - Les missions de l'établissement et son positionnement dans le parcours de soins territorial et/ou national ;
  - L'organisation de l'offre de service, notamment les modalités d'accueil et d'admission du public, les modalités d'adressage et de référencement entre les établissements du réseau de soins de territoire ;
  - La nature de l'offre de service (description des activités au sein de l'établissement, illustration des synergies et complémentarités entre elles) ;
  - Les repères juridiques d'inscription de l'établissement dans l'offre de soins et dans son territoire (statut juridique de l'établissement, arrêté d'autorisation, schéma territorial d'organisation de l'offre sanitaire et sociale, conventions liant l'établissement et d'autres institutions, sans lien de tutelle entre eux (associations, ministère de l'Education nationale, convention Police-Justice)) ;
  - La typologie du public accueilli, les moyens prévus pour l'offre de soins et les budgets associés ;
  - Les flux de patients et les distances parcourues par ces derniers pour se rendre dans l'établissement<sup>7</sup>, la durée de la prise en charge (DMS) ;
  - L'existant et les modalités d'utilisation des moyens matériels (bâtiments et locaux, équipements lourds, véhicules) ;
  - Les principes d'intervention (recommandations de bonnes pratiques, référentiel des fédérations professionnelles, référentiels éthiques).

### **5. Assurer la représentation d'Expertise France auprès des parties prenantes et garantir un reporting régulier et une coordination des activités pour le Chef de projet sur le terrain**

---

<sup>7</sup> Un rappel utile à la théorie du magnet hospital et aux zones d'attractivité et d'influence de l'établissement pourra être réalisé dans ce cadre.

- Etre l'interface opérationnelle et technique entre l'équipe projet d'Expertise France et les acteurs terrain sur le volet « projet d'établissement » ;
- Assurer une présence régulière auprès des acteurs de terrain par l'organisation et la participation au comité de pilotage et aux ateliers de co-construction au sein de l'HUEH ;
- Appuyer le Chef de projet et l'équipe projet (en termes de récolte d'informations fiables et en temps réel) pour l'organisation des comités de suivi et de pilotage du projet, en étroite coordination avec les autorités haïtiennes ;
- Informer régulièrement le Chef de projet des avancées des travaux et des éventuelles difficultés opérationnelles rencontrées, et proposer des mesures préventives et correctives le cas échéant ;
- Appuyer le Chef de projet dans la coordination de l'organisation, l'accueil et la mobilisation des partenaires de mise en œuvre du projet d'établissement, si nécessaire (experts, bureaux d'étude, associations d'usagers etc.) sur le terrain ;
- Participer à l'élaboration et la rédaction de Termes de référence des experts éventuellement mobilisés sur le projet d'établissement et autres comptes-rendus ou rapports relatifs au volet d'intervention ;
- Elaborer des tableaux de bord/reporting réguliers de suivi des ateliers de co-construction et des groupes de travail sur les axes d'intervention du projet d'établissement, notamment en termes de taux de réalisation des objectifs prévisionnels et de ressources complémentaires à mobiliser ;
- Proposer la définition d'indicateurs de suivi (taux de réalisation des objectifs, respect des impératifs calendaires, points d'achoppement) et de résultats relatifs à l'avancement des volets d'intervention (ateliers de co-construction, réunion des représentants médicaux, concertation avec les associations d'usagers) et renseigner ces indicateurs conformément aux données des tableaux de bord ;
- Faire remonter les difficultés rencontrées, les risques identifiés et/ou les éléments de contexte (sectoriel, sécuritaire, politique, etc.) pouvant avoir un impact sur la bonne réalisation des activités, et participer à l'identification de mesures de mitigation et/ou correctives ;
- Assurer une veille documentaire actualisée relative aux documents institutionnels nécessaires à la rédaction du projet d'établissement ;
- Elaborer et rédiger un compte-rendu technique après chaque réunion du comité de pilotage, d'atelier de co-construction et de réunions spécifiques nécessaires au projet.

#### 4. Profil

##### *Profil recherché*

- Directeur d'Hôpital ou médecin ayant assumé des fonctions et/ou responsabilités de direction et de coordination, notamment dans la mise en œuvre de projets d'établissement ou de projets de groupements hospitaliers de territoire, couplé à une expérience professionnelle **d'au moins dix ans** en établissement de santé ;
- Une connaissance significative du contexte sanitaire haïtien, des acteurs publics et privés de l'offre de soins en Haïti et des enjeux spécifiques liés à la stratégie d'établissements de santé en Haïti serait un avantage significatif ;

##### *Expérience professionnelle*

- Expérience minimum de dix ans en consultance en stratégie d'établissement (de préférence à valence universitaire) dont cinq ans minimum en gestion de projets d'établissement, médico-soignants, techniques et territoriaux ;
- Expérience significative en coordination et gestion d'équipes dans le cadre de projets hospitaliers, notamment en matière de projets d'établissement et de construction de budgets et états prévisionnels des recettes et des dépenses (EPRD) ;
- Expérience significative en animation de projet, outils et techniques de travaux participatifs ;
- Expérience dans la réorganisation d'établissements hospitaliers ou dans le pilotage d'audit organisationnel de structures hospitalières ;
- Expérience, le cas échéant, dans la préparation à l'ouverture d'établissements sanitaires ou médico-sociaux, avec un volet infrastructures.

### *Compétences professionnelles*

- Vision stratégique nécessaire à la prise de décision et à la coordination des parties prenantes ;
- Excellente capacité d'analyse et de synthèse ;
- Fortes capacités de coordination et de travail en équipe ;
- Excellente capacité à réaliser des analyses stratégiques et à proposer un plan de mise en œuvre conforme à ces analyses ;
- Rédaction de cahiers des charges, tableaux de bord, documents d'analyse, comptes-rendus, rapports d'activités, définition de termes de référence, etc. ;
- Excellente capacité à mener un dialogue avec les partenaires techniques et financiers ainsi que les autres partenaires nationaux et internationaux, comme avec les professionnels de la communauté hospitalière ;
- Capacité à mobiliser, coordonner et animer des réseaux d'acteurs (experts, acteurs institutionnels, société civile, autorités locales et nationales) ;
- Excellente maîtrise du français et du créole haïtien (écrit et oral).

### *Savoir-être*

- Excellentes capacités de communication écrite et orale ;
- Esprit d'initiative et autonomie ;
- Fort sens de la diplomatie (et pédagogie), très bon relationnel ;
- Rigueur et réactivité ;
- Capacité d'adaptation et flexibilité ;
- Curiosité, ouverture d'esprit ;
- Sens de l'organisation, planification et de l'anticipation.

### *Connaissances requises*

- Maîtrise des normes et réglementations ;
- Maîtrise des dispositions du Code de la santé publique et autres textes d'encadrement relatifs aux volets d'intervention ;
- Maîtrise des logiciels de gestion ;
- Maîtrise des logiciels bureautiques (à minima l'ensemble du Pack Office) ;
- Capacité significative à travailler avec le logiciel de gestion de projets MS Project.

## 5. Informations complémentaires

- Lieu de la mission : Haïti / Port-au-Prince
- Durée de la mission : 6 mois en expertise perlée
- Date de prise de fonction souhaitée : 01/12/2023. Le/la candidat.e devra être en mesure de présenter des garanties suffisantes de disponibilités pour la prise de fonction dès cette date ;
- Rémunération : selon profil/ expérience.

## 6. Documents à fournir

Les candidatures doivent inclure :

- CV ;
- Lettre de motivation ;
- Trois références professionnelles incluant contacts mails et téléphoniques.

Sans réponse de notre part dans un délai d'un mois, veuillez considérer que votre profil ne correspond pas aux besoins de notre organisation pour le projet HUEH.

Les candidat.e.s intéressé.e.s par cette opportunité sont invité.e.s à soumettre leur dossier dans les meilleurs délais, par courrier électronique au plus tard le **31 octobre 2023** sous référence « Consultance en Projet d'établissement - HUEH » à l'attention de : [christel.gaboriau@expertisefrance.fr](mailto:christel.gaboriau@expertisefrance.fr) en mettant en copie [sandra.dao@expertisefrance.fr](mailto:sandra.dao@expertisefrance.fr) et [yara.el-eleywa@expertisefrance.fr](mailto:yara.el-eleywa@expertisefrance.fr)

Expertise France se réserve la possibilité de procéder à la présélection avant cette date.

Le processus de sélection se fera en deux temps :

- Dans un premier temps, une liste restreinte sera établie librement par Expertise France ;
- Dans un second temps, les candidat.e.s sélectionné.e.s seront convié.e.s à un entretien avec Expertise France.

Le/la candidat.e retenu.e sera accompagné.e par Expertise France, à travers une phase d'intégration. Les candidatures féminines sont fortement encouragées.