

Conception et mise en œuvre de Communautés thématiques de capitalisation/apprentissage technique en Santé mondiale

Recrutement d'une consultance spécialisée dans les champs de la santé mondiale, la capitalisation/l'apprentissage organisationnel et le management des connaissances

Expertise France, Département Santé

Novembre 2024

Dans un contexte de transformation de l'agence et d'évolution récente des priorités stratégiques de la France dans le domaine de la santé mondiale, le département Santé d'Expertise France entend renforcer son dispositif de capitalisation/apprentissage technique par la mise en place, à échelon de l'agence, de communautés thématiques en santé.

Il s'agit pour le/la consultant.e recruté.e de proposer des recommandations concernant le périmètre thématique des communautés, leurs cibles et objectifs, leur mode de fonctionnement et les conditions de réussite pour leur mise en œuvre en routine.

Ce chantier sera piloté par le Pôle d'appui technique et transversal (PATT) du DEPSAN, et conduit en bonne coordination avec l'unité SERA de la direction des opérations.

Durée de la mission : 20 jours avant le 31 décembre 2024

Lieu de la mission : travail à distance, prévoir des auditions au siège d'EF à Paris

1. Contexte et enjeux :

Sur financement de bailleurs nationaux et internationaux, en réponse aux besoins des partenaires étrangers et dans le cadre de la stratégie française en santé mondiale, le Département Santé (DEPSAN) d'Expertise France (EF) développe et met en œuvre des projets de coopération dans le domaine de la santé. Ce sont actuellement une quarantaine de projets qui sont en cours sous la responsabilité du département, dans toutes les régions du monde essentiellement en Afrique subsaharienne, et sur des thématiques de santé très diverses : renforcement des ressources humaines en santé, production pharmaceutique, lutte contre l'antibiorésistance, santé mentale, etc. Le DEPSAN a par ailleurs recours à une grande variété d'expertise externe essentiellement issue de l'écosystème sanitaire public (agences sanitaires, Haute Autorité de santé, ARS, campus universitaires santé, etc.) pour mener à bien ses actions.

A noter que le DEPSAN comprend L'Initiative, facilité existant depuis 2011 qui accompagne les pays récipiendaires du Fonds Mondial de lutte contre le VIH/Sida, Tuberculose et Paludisme pour accéder à ses financements et améliorer l'efficacité des subventions, principalement dans les pays francophones.

Ces dernière années, l'activité du DEPSAN n'a cessé d'augmenter (chiffre d'affaires en 2023 de 69,9M€ ; a doublé ces cinq dernières années). Cet accroissement de l'activité ne s'est pour

autant pas accompagné d'une mise en place d'un dispositif de capitalisation efficace, permettant d'absorber, de comprendre et d'utiliser l'information accumulée de façon organisée, au profit des nouveaux projets ou de l'apprentissage des équipes elles-mêmes.

Certaines actions ont été initiées, notamment la tenue de réunions thématiques ad hoc animées par les experts du PATT, ainsi que le lancement des fiches capitalisation pour X% des projets selon un modèle récemment établi par l'agence. Mais la capitalisation technique peine à ce jour s'intégrer dans l'activité de routine du département, faute de disponibilité des équipes, et de définition de méthodes de travail.

Aujourd'hui, le renforcement de la capitalisation technique apparaît comme une nouvelle priorité pour le DEPSAN. Elle constitue une demande de la part des équipes, qui déclarent souhaiter s'investir et contribuer dans l'apprentissage de fond, et une volonté de la part de l'équipe managériale. Elle est par ailleurs rendue nécessaire du fait a) de la restructuration récente de l'agence avec la mise en place d'un nouveau département géographique, en responsabilité dans tous les secteurs y compris celui de la santé ; b) de la mise en place récente d'une nouvelle stratégie en santé mondiale qui oblige l'agence et cadre son activité d'ici à 2027.

a. Avec la décentralisation de l'agence, l'activité dans le domaine de la santé est dorénavant éclatée entre plusieurs entités (plusieurs départements, entre siège et terrain) :

En 2024, l'agence s'est engagée dans un processus de transformation structurelle, avec en particulier un chantier principal de décentralisation, visant à transférer plus de responsabilités concernant le pilotage de l'activité depuis le siège vers les équipes-projets implantées sur le terrain.

Cette décentralisation a démarré à partir de janvier 2024 avec la création de six directions pays dans les principales géographies d'intervention : 1) Comores ; 2) Guinée ; 3) Haiti ; 4) République de Côte d'Ivoire ; 5) République Démocratique du Congo ; 6) Tunisie/Lybie. Elle se poursuivra en janvier 2025 avec 7) Jordanie/Liban ; 8) Madagascar ; 9) Rwanda ; 10) Ukraine ; puis dans les prochaines années jusqu'à transfert de 50% de l'activité totale de l'agence d'ici à 2027. Ces directions pays, qui interviennent dans tous les secteurs techniques, relèvent d'un département géographique nouvellement créé, avec une équipe qui les coordonne depuis le siège.

En parallèle, les départements techniques conservent la gestion des projets pour tous les pays non couverts par le département géographique ainsi que celle des projets multi-pays. Ils ont aussi à appuyer le département géographique (généraliste) sur le plan technique, et assurer les activités de capitalisation et de mobilisation de l'expertise technique.

Le DEPSAN est un des départements techniques les plus impactés par la décentralisation et le transfert d'activité au département géographique avec 14 projets déjà transférés en 2024 puis 7 projets à transférer en 2025. Par conséquent le DEPSAN s'attache à :

- Accroître sa capacité d'appui technique, qui est très probablement amenée à augmenter prochainement dès lors que le département géographique, en plus du département santé, impulsera de nouveaux développements de projets dans le domaine de la santé. C'est le Pôle d'Appui Technique et Transversal (PATT) du DEPSAN qui a pour rôle d'appuyer les équipes projet sur le plan technique pour l'ensemble des projets de l'agence dans le domaine de la santé, dans les limites prévues par l'Analyse de rentabilité interne (ARI) établie pour le projet.

- Maintenir ses capacités opérationnelles pour le développement et la mise en œuvre des projets multipays, dont le nombre et la complexité vont croissant ces dernières années, et des projets bilatéraux hors champ du département géographique. Ce sont les pôles opérationnels HRS (Hôpital, Ressources humaines et Sécurité sanitaire) et PSD (Produits de santé, santé publique et DSSR) qui sont en responsabilité sur l'ensemble du cycle de ces projets.
- Renforcer sa capacité de capitalisation technique et stratégique de l'ensemble du portefeuille santé de l'agence, au-delà du DEPSAN, dans une logique de cohérence et de management des connaissances, en lien avec l'Equipe France (Groupe AFD et écosystème français).

A noter que d'autres départements techniques tels que Paix Stabilité Sécurité (P2S), Capital Humain Développement Social (CHDS), Développement Durable (DD) mènent des activités dans le domaine de la santé. Certains de ces projets bénéficient de l'appui technique du PATT. Enfin, le département Coopération bilatérale Mobilisation de l'expertise (CBME) gère le dispositif des Experts Techniques Internationaux, dont près de 50 interviennent dans le domaine de la santé et la sécurité alimentaire.

b. L'agence lance un nouveau chantier « Résultats et redevabilité » en 2024 qui vise le renforcement de la capitalisation et le partage des connaissances

Soucieuse de renforcer et d'améliorer la qualité de ses interventions, Expertise France s'attache à apprendre de ses actions, à conserver les connaissances et à faire évoluer ses pratiques. Pour ce faire, depuis 2023, l'agence met l'accent sur la capitalisation, un exercice incontournable pour renforcer l'apprentissage au sein des projets. La capitalisation étant un vaste concept, l'agence par l'intermédiaire de l'unité SERA de la Direction des Opérations organise l'échange sur ce qu'est la capitalisation, les réflexions sur les grandes questions à se poser et les étapes à suivre pour mener un exercice de capitalisation. En outre, elle a lancé en juin 2024 la création du Learning Hub, infrastructure de gestion des connaissances au sein de l'agence. Les équipes ont dorénavant à s'approprier l'outil et à le « configurer » de façon plus ou moins spécifique de sorte qu'il réponde efficacement aux besoins sectoriels de l'agence.

c. Le cadre stratégique d'intervention d'EF dans le domaine de la santé a été renouvelé en 2023 et de nouvelles priorités thématiques de coopération émergent :

Fin 2023, les trois ministres chargés des Affaires étrangères, de la Santé et de la Recherche et l'Enseignement supérieur ont lancé la nouvelle Stratégie française en santé mondiale 2023-2027, qui fixe les grandes orientations de l'action de « l'Equipe France » pour les cinq années à venir en matière de coopération sanitaire internationale, mais également à un cadre d'opérationnalisation et de redevabilité. Elle accorde notamment une place centrale à l'atteinte de la couverture santé universelle, à la promotion de la santé et du bien-être des populations, et à la prévention, préparation et réponse aux urgences de santé publique dans une approche « Une seule santé ».

Pour le DEPSAN, qui rend compte à ses tutelles et assemble l'expertise technique française, cette nouvelle stratégie constitue le nouveau cadre d'action de l'agence en santé. Il lui faut la

promouvoir en interne comme en externe, de façon à ce qu'elle diffuse dans les projets conçus et mise en œuvre par EF.

Parmi les priorités phares de la stratégie, certaines demeurent des priorités d'action relativement nouvelles pour EF. C'est le cas notamment pour le renforcement des ressources humaines en santé, thématique traitée jusque-là sous l'angle essentiellement du renforcement la formation des professionnels de santé mais qui s'étend aujourd'hui à des questions de planification stratégique nationale des métiers et ressources en santé. C'est le cas également pour l'approche « One Health » jusque-là peu ou partiellement prise en compte dans les projets de l'agence, ou encore pour les enjeux de renforcement de la production pharmaceutique exacerbée au moment de la crise Covid.

2. Objectifs

En tenant compte de ce contexte, le DEPSAN souhaite concevoir et mettre en place un **dispositif de capitalisation/apprentissage technique spécifique au domaine de la santé, applicable à l'ensemble de l'agence**. Il s'agit pour le consultant recruté de fournir des recommandations au directeur du DEPSAN concernant : la définition de ce dispositif, en lien avec toutes les parties prenantes de l'agence (départements concernés, équipes au siège et sur le terrain, expertise externe), mais également les conditions de réussite à sa mise en œuvre en routine. Le consultant contribuera également à la présentation de ces recommandations aux équipes.

Ce dispositif de capitalisation technique doit notamment permettre à échelon de l'agence de :

- **Identifier et asseoir les sous-thématiques prioritaires** pour l'agence EF sur la base d'une analyse fine de ses projets récents dans le domaine de la santé, de son cadre stratégique et d'un benchmark d'expériences similaires d'entités internationales compétentes dans le domaine de la santé mondiale ;
- Pour chaque sous-thématique identifiée, **dégager une logique technique et/ou des modalités d'intervention**, un « savoir-faire » propre à l'agence mettant en avant sa plus-value, de manière à nourrir et mieux cadrer les développements et mises en œuvre de projets de l'agence ;
- **Encourager le partage de connaissances et permettre une montée en compétence technique des équipes** : faire culture commune autour d'un cadre conceptuel de référence identifié et des notions clés, permettre un apprentissage plus spécifique en fonction des sujets, valoriser et donner du sens à l'action ;

Ce dispositif pourra reposer sur la **constitution de communautés thématiques**, dont les thématiques d'intérêt, les cibles et objectifs, le fonctionnement et modalités d'animation devront être définies, en tenant compte des outils existants au sein de l'agence (Learning hub notamment).

Les cibles devant être affinées, ce dispositif est destiné en premier lieu aux équipes d'Expertise France, notamment opérationnelles, dans la grande variété des profils (chefs de projets, chargés de projets, assistants de projets, chargés de suivi-évaluation).

Le consultant réalisera sa mission sous le pilotage du PATT, en bonne coordination avec la coordinatrice suivi-évaluation du DEPSAN, l'équipe manageriale du DEPSAN, et l'unité SERA de la DO.

3. Activités/tâches à réaliser :

- Sur la base d'une analyse/cartographie des projets mis en œuvre, identifier les thématiques clés en santé qui répondent aux enjeux stratégiques du département ;
- Réaliser une revue de littérature sur les meilleures expériences similaires dans le domaine de la santé mondiale et des initiatives de capitalisation de connaissances (OMS, Fonds Mondial, MSF, Banque mondiale, autres opérateurs européens comparables, etc.)
- Conception et mise en œuvre et gestion des communautés
- Design du learning hub
- Organisation d'ateliers pour appropriation
- Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation de ce dispositif

4. Livrables attendus :

- Un plan d'action pour la mise en place des communautés thématiques de capitalisation précisant notamment les ressources et conditions de réussite à engager pour leur mise en fonctionnement en routine ;
- Outils et matériels de capitalisation, en particulier une configuration/design du Learning Hub spécifique à l'activité santé d'EF
- Un PPT de présentation du plan d'action et des outils/matériels à destination des équipes opérationnelles concernées / futurs utilisateurs
- Un rapport de mission explicitant notamment la méthodologie de travail

5. Profil recherché :

a. Qualifications et compétences du consultant :

- Diplôme dans le domaine de la santé publique et/ou des sciences sociales ;
- Excellente maîtrise des méthodologies et outils de capitalisation ;
- Excellente maîtrise de la collecte et l'analyse de données quantitative et qualitative (mener des entretiens, groupes de discussions, enquêtes etc.) ;
- Excellentes compétences rédactionnelles, capacité à présenter des documents et des visuels didactiques ;
- Excellentes capacités de synthèse et de rédaction.
- Langues exigées : français et anglais

b. Expérience professionnelle :

- Expérience professionnelle d'au moins 5 ans dans le domaine de la santé et/ou de la coopération internationale en santé ;
- Expérience d'au moins 5 ans dans la réalisation de missions liées au suivi, à l'évaluation ; à la recherche, ou à la capitalisation de projets
- Expérience dans la capitalisation de projets multi-acteurs ;

6. Contenu de l'offre de consultance :

- Une offre technique : compréhension et inputs sur les éléments des termes de référence, méthodologie, CV et expériences similaires ainsi que les éléments mentionnés dans ces termes de référence (plan de travail, cadre d'assurance et de contrôle de la qualité, répartition des rôles et responsabilités)
- Une offre financière : budget de l'exercice et termes de paiement.