

TERMES DE RÉFÉRENCE

EXPERT.E EN APPUI À L'OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

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

Caractéristiques du poste

Intitulé du poste	Expert.e en appui à l'opérationnalisation du modèle économique
Lieu de la mission	Port-au-Prince - Haïti
Durée	6 mois
Date limite de dépôt de candidature	15/02/2024
Prise de fonction souhaitée	01/03/2024

1. PRESENTATION 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 de l'amélioration de la gouvernance et des capacités de gestion de l'HUEH que s'inscrit le présent recrutement.

4. CONTEXTE DE LA MISSION

Les simulations financières réalisées par AEDES en 2015 inscrivait au volet dépenses du budget d'exploitation un montant minimal de HTG 643 millions, soit environ le triple de l'allocation budgétaire du moment qui était de HTG 266 millions. Les travaux conduits en 2015-2016 avaient également proposé un modèle de financement mixte État/Ressources propres, basé sur l'accroissement de la contribution de l'État, et une forte augmentation et une diversification des recettes internes. L'un des constats était que l'HUEH pratiquait des tarifs nettement inférieurs à ceux des autres hôpitaux publics de l'aire métropolitaine de Port-au-Prince.

Plusieurs mesures ont été décidées, au début de 2018, par la direction de l'HUEH en vue d'augmenter les recettes internes de l'établissement : i) tarification et facturation des accouchements et des services aux moins de 5 ans (soins pour la plupart gratuits pour cette tranche d'âge) et ii) révision de la grille tarifaire en lien avec l'informatisation des caisses dès juin 2023. Cette grille a été adressée au Ministre de la Santé pour validation (toujours en attente). Pour autant, cette nouvelle grille est en application.

Certaines dispositions ont suscité des remous, mais sans grands effets réels du Syndicat des Travailleurs de Santé (STS) de l'HUEH. L'ouverture d'un comptoir de pharmacie, à l'étude depuis 2018, n'était pas concrétisée en mars 2023 à l'arrivée de la nouvelle Direction Exécutive. Elle a été rendue effective dès le mois de juin 2023. Un autre comptoir vient d'être ouvert à la maternité (fin 2023).

Des interventions s'avèrent donc nécessaire en vue de sécuriser le budget nécessaire au fonctionnement du nouvel HUEH. En ce sens, les modélisations financières réalisées en 2015-2016 doivent être actualisées pour tenir compte des dernières évolutions du projet et de la situation économique globale. L'économie haïtienne a beaucoup souffert des troubles sociopolitiques et de la pandémie de Covid-19 qui ont affecté le pays au cours des dernières années. Les fluctuations du taux de change de la gourde face au dollar affectent aussi l'économie réelle et la capacité de l'hôpital à acquérir les ressources dont il a besoin. La complexité de l'environnement économique et financier de l'HUEH justifie l'actualisation des diagnostics antérieurs et l'approfondissement des travaux sur les stratégies d'augmentation et de diversification des recettes l'établissement.

V. DESCRIPTIF DE MISSION DE L'EXPERT

L'expert.e retenu.e dans le cadre de cette consultation aura pour mission principale l'accompagnement de la Direction Exécutive dans :

- i) la mise à jour du diagnostic initial du modèle économique actuel,
- ii) l'exploration de 3 ou 4 hypothèses différentes d'évolution du modèle économique,
- iii) la sélection d'un scénario prioritaire suivant une grille de hiérarchisation convenue et
- iv) l'élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre du modèle retenu.

Tout au long du processus, la personne retenue devra garantir la participation active de l'ensemble des parties prenantes, à savoir, notamment, les membres de la Direction Exécutive et de la Direction Médicale, les Chefs de Service et leurs équipes.

Sur l'initiative de la personne retenue, un groupe de travail restreint spécifique pourra être constitué afin de faciliter l'élaboration et la rédaction des documents idoines, et organiser leur validation avec les autorités compétentes.

L'expert.e en appui à l'opérationnalisation du modèle économique 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/elle sera également appuyé.e 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/elle 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. Il travaillera de même en lien fonctionnel avec les autres prestataires externes intervenant en appui au projet Accompagnement à l'ouverture de l'HUEH et/ou tiendra compte des documents déjà développés et validés dans le cadre de ces expertises spécifiques.

L'intervention à mener consiste à développer des stratégies concrètes de mise en œuvre du modèle économique du nouvel HUEH. L'approche repose sur l'articulation de divers processus relevant d'autres sphères d'activités, tant l'offre de soins et services que la gestion des ressources humaines et la gestion financière. En ce sens, elle exigera un certain niveau d'articulation entre plusieurs expertises déjà mobilisées et/ou en cours de mobilisation du programme d'accompagnement.

Le/la consultant.e en appui à l'opérationnalisation du modèle économique 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/la consultant.e s'engage à assurer l'exécution des activités suivantes :

1. Actualiser le diagnostic initial du modèle économique de l'HUEH

- Explorer la documentation interne (données d'activités, analyse des comptes, des outils de gestion, la grille tarifaire...);
- Consulter la documentation externe pertinente (diagnostic initial AEDES, rapports d'expertise pertinente déjà élaborés pour le compte d'Expertise France...);
- Revoir la documentation des modèles économiques locaux en vigueur au sein d'hôpitaux pouvant servir pour l'étalonnage des performances par exemple : Hôpital Universitaire de Mirebalais, Hôpital Sacré Cœur de Milot, Hôpital Saint François de Sales ;
- Rencontrer les informateurs clés de la Direction Administrative et Financière ;

- Mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et menaces du modèle économique en vigueur à l'HUEH (matrice SWOT) ;
- Actualiser la grille tarifaire des soins et des services fournis par l'HUEH ;
- Actualiser l'estimation des coûts des services fournis par l'HUEH ;
- Actualiser les modélisations financières ;
- Étalonner la performance du modèle par rapport aux hôpitaux sélectionnés ;
- Rédiger le document actualisé du diagnostic initial du modèle économique ;
- Valider le document auprès de la Direction Exécutive, de la Direction Médicale, de la Direction Administrative et Financière, de la Direction des Soins Infirmiers et des Chefs de Service ;
- Diffuser le document validé aux parties prenantes.

2. Explorer différentes hypothèses d'évolution du modèle économique de l'HUEH

- Créer au sein de l'HUEH un groupe de travail de quatre personnes au maximum (représentant la Direction Exécutive, la Direction Administrative et Financière, la Direction Médicale, la Direction des Soins Infirmiers) ;
- Elaborer des axes stratégiques de réflexion pour l'animation du groupe de travail ;
- Elaborer un cahier de charges précis relatif aux attributions spécifiques du groupe de travail dans le cadre de l'élaboration du document de travail ;
- Animer au sein du groupe de travail des sessions de réflexion sur les thèmes en discussion ;
- Analyser les pistes d'augmentation des recettes et leur faisabilité sur les plans technique, financier et juridique ;
- Élaborer des stratégies de mitigation des pertes (gaspillage, vol...)
- Formuler un ensemble de 3 à 4 hypothèses d'évolution du modèle économique à explorer ;
- S'assurer de la pertinence des hypothèses et de la cohérence des options ;
- Présenter les spécificités de chaque option ;
- Décliner les répercussions de chacune de ces orientations sur l'ensemble du modèle économique ;
- Rédiger le document de simulation des hypothèses d'évolution du modèle économique ;
- Valider le document auprès de la Direction Exécutive, de la Direction Médicale, de la Direction Administrative et Financière, de la Direction des Soins Infirmiers et des Chefs de Service ;
- Diffuser le document validé aux parties prenantes.

3. Hiérarchiser les hypothèses d'évolution du modèle économique de l'HUEH

- Réaliser une matrice de sélection en tenant compte de trois critères : l'équilibre budgétaire, la cohérence stratégique, la facilité de mise en œuvre ;
- Élaborer une matrice de pondération ;
- Valider la matrice de pondération auprès du groupe de travail ;
- Proposer au groupe de travail un tableau de classement des hypothèses tenant compte de la matrice de pondération ;
- Présenter au groupe de travail le scénario prioritaire du modèle économique retenu ;
- Traduire le modèle économique retenu en budget prévisionnel ;
- Projeter au groupe de travail les incidences budgétaires du modèle (évolution attendue des différentes catégories de revenus, variation projetée des différents postes de dépenses) dans un horizon de cinq ans ;

- Valider le budget prévisionnel et les projections auprès de la Direction Exécutive, de la Direction Médicale, de la Direction Administrative et Financière, de la Direction des Soins Infirmiers et des Chefs de Service ;
- Diffuser le document validé aux parties prenantes.

4. Elaborer un plan d'opérationnalisation du modèle économique

- Dresser la liste des actions à réaliser pour passer du modèle économique actuel au modèle ciblé ;
- Classer les actions identifiées en quatre catégories : actions immédiates, actions à court terme (3-6 mois), moyen terme (6 - 12 mois) et long terme (> 12 mois) ;
- Identifier pour chaque action : qui doit remplir cette action ? quels sont les moyens ou méthodes à mobiliser ? quand l'action doit démarrer et prendre fin ? quelles sont les activités éventuelles liées à chaque action ? à quoi doit aboutir cette action ? quel est l'effet recherché à travers sa réalisation ;
- Développer pour chaque action une fiche de mise en œuvre consolidant les informations précédentes ;
- Structurer le plan d'opérationnalisation du modèle économique retenu à partir des différentes fiches de mise en œuvre des actions ;
- Valider le document auprès de la Direction Exécutive, de la Direction Médicale, de la Direction Administrative et Financière, de la Direction des Soins Infirmiers et des Chefs de Service ;
- Diffuser le document validé aux parties prenantes.

4. LIVRABLES

En rapport avec l'actualisation du diagnostic initial du modèle économique

- Une matrice SWOT présentant les forces, faiblesses, opportunités et menaces du modèle économique en vigueur à l'HUEH ;
- Une grille actualisée du tarif des soins et des services fournis par l'HUEH ;
- Une estimation actualisée des coûts des services fournis par l'HUEH ;
- Des modélisations financières actualisées ;
- Un document actualisé du diagnostic initial du modèle économique ;

En rapport avec l'exploration des différentes hypothèses d'évolution du modèle économique

- Un cahier de charges précis relatif aux attributions spécifiques du groupe de travail dans le cadre de l'élaboration du document de travail ;
- Un document présentant des pistes d'augmentation des recettes et leur faisabilité sur les plans technique, financier et juridique ;
- Un document présentant des stratégies de mitigation des pertes (gaspillage, vol...)
- Un document présentant une simulation des hypothèses d'évolution du modèle économique ;

En rapport avec la hiérarchisation des hypothèses d'évolution du modèle économique

- Une matrice de sélection des hypothèses d'évolution du modèle économique tenant compte de trois critères : l'équilibre budgétaire, la cohérence stratégique, la facilité de mise en œuvre ;
- Une matrice de pondération des hypothèses d'évolution
- Un tableau de classement des hypothèses tenant compte de la matrice de pondération
- Un budget prévisionnel reflétant le modèle économique retenu
- Une projection de l'état des revenus et des dépenses dans un horizon de 5 ans

En rapport avec l'élaboration du plan d'opérationnalisation du modèle économique

- Une liste des actions à réaliser pour passer du modèle économique actuel au modèle ciblé ;
- Une classification des actions identifiées en quatre catégories : actions immédiates, actions à court terme (3-6 mois), moyen terme (6 - 12 mois) et long terme (> 12 mois) ;
- Une fiche de mise en œuvre pour chaque action considérée ;
- Un plan d'opérationnalisation du modèle économique retenu, structuré à partir des différentes fiches de mise en œuvre des actions ;

5. Profil

Profil recherché

- Avoir un diplôme supérieur en Économie de la Santé **et** une bonne connaissance du milieu hospitalier ;
- Une connaissance significative du contexte sanitaire haïtien, des acteurs publics et privés de l'offre de soins en Haïti et des enjeux spécifiques liés au financement des services de santé en Haïti serait un avantage significatif.

Expérience professionnelle

- Justifier obligatoirement une expérience d'au moins trois ans en appui technique dans l'élaboration et/ou l'opérationnalisation de modèle économique au bénéfice d'établissements hospitaliers ;
- Expérience avérée en animation de groupes de travail, en élaboration d'outils et de techniques de travaux participatifs ;
- Expérience, le cas échéant, dans la préparation à l'ouverture d'établissements sanitaires ou médico-sociaux, avec un volet d'élaboration et/ou d'opérationnalisation de modèle économique.

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 (écrit et oral), connaissance du créole haïtien (un atout).

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

- Maitrise des normes et réglementations idoines ;
- Maitrise des dispositions du Code de la santé publique et autres textes d'encadrement relatifs aux volets d'intervention ;
- Maitrise des logiciels de gestion ;
- Maitrise des logiciels bureautiques (a 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
- Date de prise de fonction souhaitée : 01/03/2024. Le/la candidat.e devra être en mesure de présenter des garanties suffisantes de disponibilité 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, sur la plateforme en ligne d'Expertise France.

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.