



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



© Valérie Baeriswyl for Communication for Development

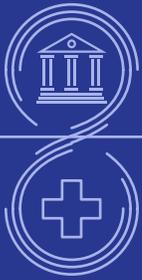


# HFG HAÏTI

## RAPPORT FINAL



*Le Projet Health Finance and Governance (HFG) de l'USAID contribue à améliorer la santé dans les pays en développement en facilitant l'accès de la population aux soins de santé. Dirigée par Abt Associates, l'équipe du projet collabore avec les pays partenaires afin d'augmenter leurs ressources intérieures pour la santé, de gérer ces ressources précieuses plus efficacement et de prendre des décisions d'achat judicieuses.*



# À PROPOS DU PROJET HEALTH FINANCE AND GOVERNANCE (2012-2018)

Le projet Health Finance and Governance (HFG) vise à relever certains des plus grands défis auxquels sont confrontés les systèmes de santé aujourd'hui. S'appuyant sur les recherches les plus récentes, l'équipe chargée du projet met en œuvre des stratégies pour aider les pays à accroître leurs ressources intérieures pour la santé, à gérer plus efficacement ces ressources précieuses et à prendre des décisions d'achat judicieuses.

Le projet HFG, qui a des activités dans plus de 40 pays, collabore avec les parties prenantes du secteur de la santé pour protéger les familles contre les coûts catastrophiques des soins de santé, élargir l'accès aux services prioritaires – tels que les soins maternels et infantiles – et assurer une couverture démographique équitable.

- Il améliore le financement en mobilisant les ressources intérieures, réduisant les obstacles financiers, étendant l'assurance maladie et mettant en œuvre des systèmes de paiement des prestataires ;
- Il renforce la gouvernance pour améliorer la gestion des systèmes de santé et accroître la redevabilité et la transparence ;

- Il améliore les systèmes de gestion et d'exploitation pour faire progresser la fourniture et l'efficacité des soins de santé, par exemple grâce au transfert d'argent (monétaire) et à la gestion des finances publiques ; et
- Il fait progresser les techniques permettant de mesurer les progrès de la performance des systèmes de santé, en particulier en ce qui concerne la couverture sanitaire universelle.

Le projet HFG (2012-2018) est financé par l'Agence américaine pour le développement international (USAID), et il est dirigé par Abt Associates en collaboration avec Avenir Health, Broad Branch Associates, Development Alternatives Inc., Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health, Results for Development Institute, RTI International, et Training Resources Group, Inc.

Il est financé dans le cadre de l'Accord de coopération de l'USAID AID-OAA-A-12-00080.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.hfgproject.org](http://www.hfgproject.org)

## RENFORCEMENT DES SYSTÈMES DE SANTÉ, AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE ET DE L'EFFICACITÉ



### DÉFIS MAJEURS :



PÉNURIE  
DE PERSONNEL  
DE SANTÉ



DÉPENDANCE  
À L'ÉGARD DU  
FINANCEMENT EXTERNE



GOUVERNANCE  
INADÉQUATE



### RÉSULTATS OBTENUS :



AMÉLIORATION  
DE LA GESTION DU  
PERSONNEL DE SANTÉ



RENFORCEMENT  
DE LA CAPACITÉ  
DE FINANCEMENT  
DE LA SANTÉ



AMÉLIORATION DE  
LA COORDINATION  
DES BAILLEURS PAR LE  
GOUVERNEMENT

# PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROJET HFG EN HAÏTI



## DÉFIS À RELEVER

Le tremblement de terre dévastateur de 2010 et l'épidémie massive de choléra qui a suivi ont mis à rude épreuve le système de santé déjà fragile d'Haïti. Ces crises ont accentué la nécessité d'améliorer la gestion et le financement pour la santé. Le Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP) a fait de gros efforts pour relever ces défis urgents, ce qui s'est traduit par des progrès significatifs dans l'élaboration de stratégies, de normes et de systèmes qui ont finalement contribué à l'amélioration des résultats en matière de santé. Par exemple, les taux d'incidence du VIH et de mortalité maternelle ont continué de baisser.

Cependant, Haïti continue d'enregistrer certains indicateurs de santé encore faibles, tels que les accouchements assistés : seulement 42 % des naissances en Haïti sont assistées par un professionnel de santé qualifié, contre 93 % dans la région Amériques de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) (MSPP 2013, IHE & ICF 2017). La pénurie de ressources humaines pour la santé (RHS) est un problème persistant.



## CHANGEMENT

Le projet Health Finance and Governance (HFG) soutenu par l'USAID a commencé à travailler en Haïti en 2012, alors que le pays se remettait encore du tremblement de terre de 2010 qui avait causé des dégâts considérables aux infrastructures et aux services. Le Gouvernement haïtien s'est profondément engagé dans le rétablissement des services, et les principaux bailleurs tels que l'USAID ont fait d'importants investissements dans la construction et la réhabilitation.

Le projet HFG a contribué à assurer la durabilité de la reprise en cours en fournissant un appui technique pour renforcer la gouvernance du secteur de la santé par le MSPP. Notre assistance technique s'est concentrée sur trois domaines clés : le financement de la santé, les Ressources Humaines pour la Santé (RHS) et le renforcement des capacités institutionnelles. L'objectif global de nos activités était d'améliorer la gestion des ressources du MSPP et de renforcer sa capacité de leadership et de coordination en vue d'une meilleure gouvernance des secteurs public et privé de la santé du pays. Nous avons aidé au développement de la première stratégie nationale de RHS du pays et à la mise en œuvre d'autres réformes du MSPP. En plus, nous avons contribué au processus d'élaboration de la stratégie nationale de financement de la santé d'Haïti. Même si le financement national de la santé en Haïti ne connaîtra probablement pas une croissance significative à court

Avec seulement 0,65 médecin, infirmière ou sage-femme pour 1 000 habitants, Haïti se situe bien en dessous de 4,45 professionnels de santé pour 1 000 habitants qui est recommandé par l'OMS pour atteindre les Objectifs de Développement Durable.

La dépendance prédominante à l'égard du financement extérieur pour la santé est un défi majeur pour Haïti. Quatre-vingt-dix pour cent des dépenses de santé du Gouvernement haïtien en 2010-2011 provenaient de dons après le tremblement de terre, et en 2012-2013, les dons représentaient encore 52 % de ces dépenses (MSPP 2013, MSPP 2015). Le gouvernement contribue à environ 10 pour cent des dépenses totales de santé d'Haïti, tandis que près de 84 pour cent proviennent des dépenses des ménages et des contributions des bailleurs pour les services publics. L'absence d'une réponse coordonnée de la myriade de programmes de bailleurs opérant dans le pays a empêché une utilisation efficace des fonds extérieurs pour soutenir les objectifs à long terme du système de santé du pays, y compris la couverture sanitaire universelle (CSU).

terme en raison d'une croissance économique lente et d'un système de revenu interne faible, le soutien du projet HFG pour la coordination et l'alignement des fonds des bailleurs avec les objectifs à long terme du système de santé du pays, y compris la CSU, a ouvert la voie à des gains d'efficacité et à une meilleure utilisation des ressources disponibles.

Les interventions du projet HFG visant à restructurer les unités organisationnelles et à améliorer les mécanismes de redevabilité ont renforcé la capacité de gouvernance du MSPP. Avec notre appui, le Ministère a mis en œuvre des politiques et des procédures adéquates, et il est devenu plus actif dans la supervision du personnel de santé. Le MSPP s'appuie d'ores et déjà sur l'expérience acquise dans le cadre du projet HFG, en utilisant les guides et les documents produits pour envisager d'étendre le processus d'accréditation des institutions de formation en sciences infirmières aux facultés de médecine et de pharmacie.

- Amélioration de la gestion du personnel de santé en Haïti ;
- Renforcement de la capacité de financement de la santé pour des services de santé plus efficaces ;
- Amélioration de la coordination des bailleurs pour une réponse efficace du secteur de la santé.

“Nous avons des étudiants qui viennent s'inscrire, et la première question qu'ils posent est : « Avez-vous le logo Reconnaissance ? ». Notre corps étudiant a augmenté et nous sommes ravis de faire partie de ce processus.”

~ Gédéon Eugène, Président, Université Antenor Firmin, HaïtiSciences, Antenor Firmin University, Haïti



Les institutions de formation en sciences infirmières reconnues reçoivent un logo Reconnaissance de la part du MSPP.



## UNE DIFFÉRENCE RÉELLE



### CATÉGORIE DE RÉSULTATS I

#### Amélioration de la gestion du personnel de santé en Haïti

Le projet HFG a entrepris plusieurs activités pour optimiser la qualité et l'efficacité du personnel de santé haïtien. Notre soutien a aidé le MSPP à élaborer des plans et politiques en matière de RHS, à renforcer la régulation du secteur privé de la santé et à entreprendre des initiatives pour remédier aux inefficacités telles que les postes vacants et les emplois fantômes. Pour réaliser ce travail, le projet HFG s'est associé directement aux unités opérationnelles du MSPP, à savoir la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction de la Formation et du Perfectionnement en Sciences de la Santé (DFPSS). L'engagement des parties prenantes, l'intégration du renforcement des capacités de gouvernance dans l'assistance technique en matière de RHS et l'identification d'interventions pertinentes pouvant servir de leviers pour des réformes plus larges ont contribué à la réussite des résultats obtenus avec l'appui du projet HFG.

#### **Plus d'infirmières qualifiées pour Haïti**

Nous avons aidé le MSPP à mettre en place un processus durable de régulation de la qualité des diplômées des institutions privées de formation en sciences infirmières en Haïti, dans un contexte où le nombre des institutions privées est à plus de 400, avec un grand nombre de qualité discutable. Grâce à un système d'accréditation connu sous le nom de Reconnaissance, le projet HFG a aidé la DFPSS du MSPP à concevoir et à gérer un système efficace d'assurance qualité fondé sur des normes pour les institutions privées de formation des sciences infirmières.

Dans le cadre du projet pilote de Reconnaissance (2014-2017), plus de 125 institutions ont été évaluées, dont 64 ont été reconnues par le gouvernement. Les données préliminaires ont montré une augmentation de 150 % des inscriptions d'étudiants et une augmentation de 9 % du taux de

réussite à l'examen national d'autorisation d'exercer les sciences infirmières pour les étudiants diplômés d'institutions reconnues (Derivois 2016).

La démonstration réussie de ce système d'agrément a doté Haïti d'une solution prometteuse pour une supervision durable du secteur privé de l'enseignement des soins infirmiers. Par conséquent, la DFPSS s'appuie déjà sur l'expérience acquise pour envisager d'étendre le processus d'accréditation aux facultés de médecine et de pharmacie.

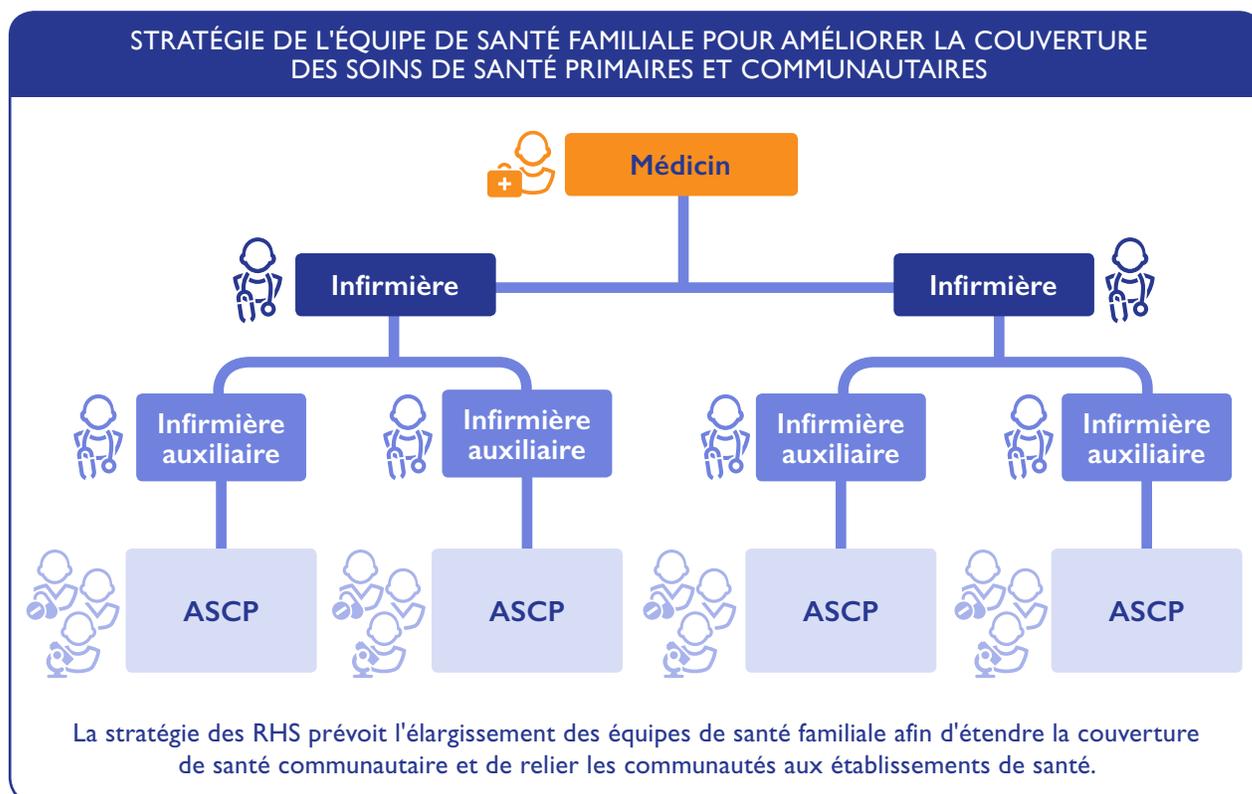
### **Donner la priorité au personnel de santé de première ligne**

Pour jeter les bases d'un accès accru à des services de santé de qualité, Haïti a élaboré sa première stratégie nationale de gestion des ressources humaines dans le domaine de la santé. Dans un premier temps, le projet HFG a aidé la DRH à effectuer une analyse de la situation des RHS couvrant non seulement le personnel de santé de l'État, mais aussi les travailleurs de santé du secteur privé. L'analyse a révélé que seulement 12 pour cent du personnel de santé pratiquait dans les zones rurales, où vit environ 50 pour cent de la population du pays. Elle a également révélé une importante pénurie d'infirmières et de sages-femmes.

Ces questions ont éclairé les axes majeurs de la stratégie des RHS d'Haïti. Étant donné le déséquilibre géographique et la difficulté de recruter et de retenir des cadres supérieurs dans les régions rurales, la stratégie propose un changement majeur pour prioriser les niveaux de soins communautaires et primaires par l'entremise d'un réseau d'agents de santé communautaires polyvalents (ASCP). Les ASCP seront en contact avec les établissements de santé par le biais d'un modèle d'Équipe de Santé Familiale dans lequel les équipes sont dirigées par des infirmières sous la supervision d'un médecin au niveau départemental. Les bailleurs financent la plupart des ASCP en Haïti, de telle sorte que le MSPP a proposé leur absorption graduelle dans le personnel payé par le MSPP.

### **Économie des ressources grâce à l'identification et à l'élimination des emplois fantômes**

L'analyse de la situation des RHS s'est appuyée sur une vérification rigoureuse de la qualité des données des agents de santé des secteurs public et privé, effectuée par la DRH en partenariat avec le projet HFG. À la suite de la vérification, le ministère a été en mesure d'instituer l'identification et l'élimination systématique des



employés fantômes ou « zombis » de sa masse salariale par le biais de séances trimestrielles de contrôle de la qualité des données menées avec l'appui du projet HFG. En mars 2018, le journal national haïtien Le Nouvelliste a rapporté que le gouvernement avait récupéré plus de 3 millions de dollars US de chèques de paie au cours des dix derniers mois. La DRH prévoit de faire un plaidoyer en faveur de l'utilisation des économies de coûts pour recruter des travailleurs de la santé supplémentaires.

Notre soutien continu à la DRH a contribué à institutionnaliser l'évaluation de la qualité des données sur les RHS, et le personnel de cette direction s'est approprié la collecte régulière de données et le contrôle de la qualité en effectuant des visites de supervision et en organisant sa propre session de contrôle. Ce résultat est important pour l'avenir de la planification des RHS en Haïti, car le MSPP a maintenant, de façon indépendante, la capacité de mieux comprendre la situation de son personnel de santé et de le gérer de façon optimale.

### **Voies d'accès à l'avancement professionnel et à l'amélioration des performances des travailleurs de santé**

En coordination avec la DRH et l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), le projet HFG a achevé avec succès l'élaboration des profils de carrière en Haïti.

Ce document définit les voies d'accès pour l'avancement et le perfectionnement professionnel des travailleurs de santé. Pour le développer, le projet HFG a utilisé une approche participative en engageant un large éventail de parties prenantes du MSPP, de l'OMRH (couvrant tous les fonctionnaires), des associations professionnelles et des universités publiques et privées dans la collecte de données pertinentes, la revue des documents et l'identification des emplois dans le secteur de la santé. Dans un contexte de ressources humaines caractérisé par une pénurie de travailleurs de santé qualifiés et un manque de ressources matérielles et financières, les profils de carrière officiels que nous avons aidé à créer établiront des lignes directrices claires et transparentes qui peuvent favoriser un meilleur recrutement, une meilleure gestion et une meilleure rétention du personnel.

Le projet HFG a également contribué à l'élaboration, pour le MSPP de : descriptions de postes de travailleurs de santé, classifications salariales normalisées et un système d'évaluation de la performance appelé SYSEP. Nous avons contribué à la mise en œuvre du SYSEP dans dix directions du MSPP afin de reconnaître les réalisations du personnel et de résoudre les problèmes dans un esprit de coopération pour améliorer les performances. Le MSPP est le premier ministère à implémenter le SYSEP, qui est un système d'évaluation de performance obligatoire dirigé par l'OMRH.

Ensemble, les outils et les systèmes que nous avons contribué à mettre en place ont le potentiel de moderniser la gestion du personnel de santé du pays et de permettre une allocation plus efficace des ressources en vue d'accroître la couverture des services de santé.

3 mars 2018 : Le journal Le Nouvelliste souligne les économies réalisées grâce à l'élimination des emplois fantômes.



*“Le Ministère de la Santé Publique et de la Population, dans le cadre de récupération des chèques zombis, a saisi des chèques estimés à environ 200 millions de gourdes [3,1 millions USD].”*

*~ Le Nouvelliste*



Les services d'urgence sont renforcés grâce à l'analyse des coûts et à l'amélioration des capacités du secteur de la santé. Le Dr Louis Bendson écoute le rythme cardiaque de Marie-Louise Syla aux services d'urgence de l'Hôpital du Sacré-cœur de Milot.

“Le nouveau système [de caisse électronique] aide l'hôpital à corriger la facturation et à lutter contre la corruption et l'utilisation non autorisée des recettes de l'hôpital, augmentant ainsi les ressources hospitalières disponibles. Un mois après l'installation de la caisse électronique, l'hôpital a vu ses revenus augmenter de 90 %. Ceci aide également l'hôpital à mesurer la quantité de services fournis aux patients par unité. L'hôpital utilise ces ressources supplémentaires pour prévenir les ruptures de stock en achetant davantage de consommables et autres intrants stratégiques.”

~ Le Dr Jean Geto Dubé, directeur exécutif de l'Hôpital universitaire Justinien du Cap-Haïtien (Haïti)



## CATÉGORIE DE RÉSULTATS 2

### Renforcement de la capacité de financement pour des services de santé plus efficaces

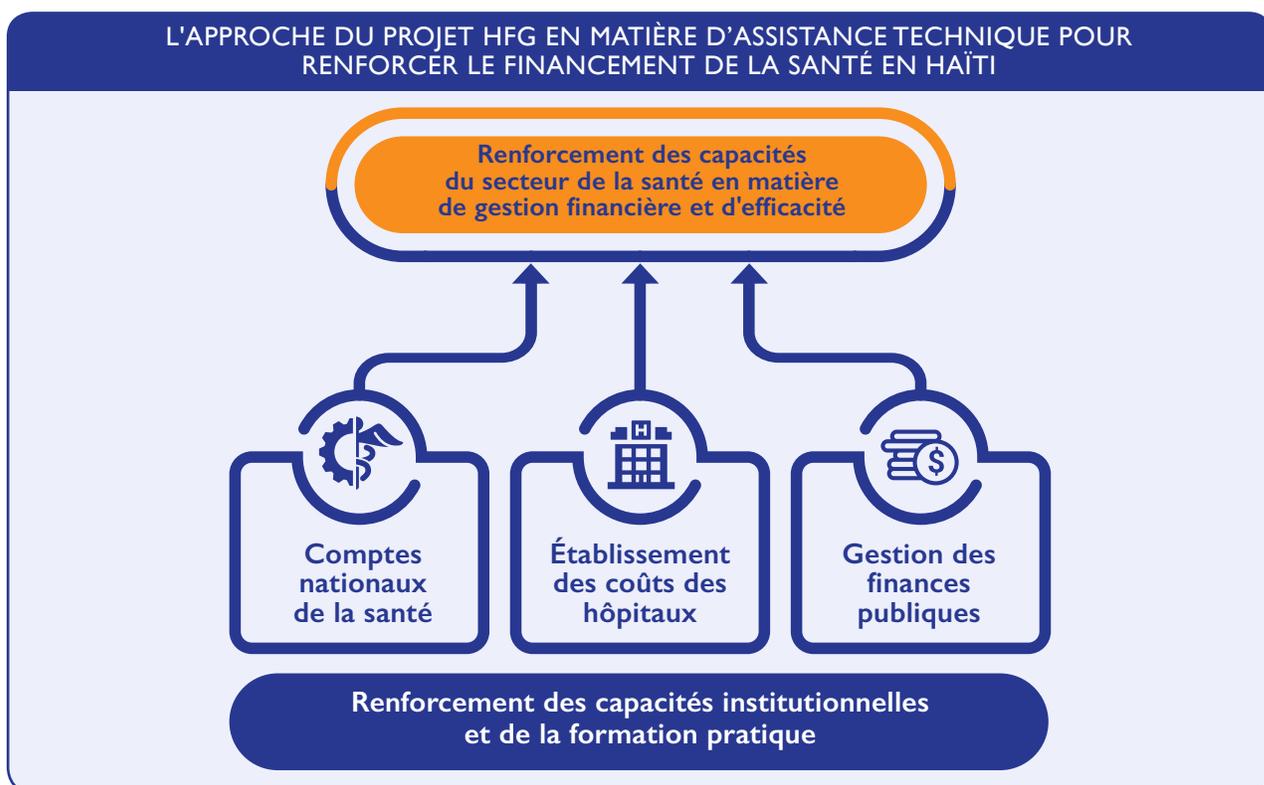
L'importante mobilisation de ressources extérieure qui s'est faite en Haïti après le tremblement de terre de 2010 a commencé à diminuer ; ce qui nécessite une utilisation plus efficace des fonds pour s'assurer que les Haïtiens ont accès à des soins de santé abordables et de qualité. Nos interventions en vue d'un financement plus solide de la santé en Haïti ont renforcé la capacité nationale – tant privée que publique – d'amélioration de la gestion financière, la planification et le suivi des ressources, ainsi que la budgétisation et l'exécution.

#### **Meilleure utilisation des ressources existantes par les hôpitaux**

Avec les hôpitaux publics, les hôpitaux privés à but non lucratif et confessionnels d'Haïti jouent un rôle majeur pour rendre les soins de santé abordables, voire gratuits, et accessibles pour les pauvres d'Haïti. Toutefois, la dépendance de ces institutions à l'égard du financement extérieur et des dons les rend particulièrement vulnérables à la baisse du financement des bailleurs et souligne la nécessité de mettre rigoureusement l'accent sur la mobilisation des ressources et l'efficacité.

Après avoir constaté ce problème, l'USAID a demandé l'appui du projet HFG pour l'établissement des coûts et la planification des activités de trois hôpitaux privés clés et de deux hôpitaux publics pour atteindre les populations pauvres et vulnérables. L'exercice a aidé les hôpitaux à comprendre leurs dépenses et leurs moteurs financiers, à déterminer les domaines d'économies potentiels et à élaborer des plans d'affaires pour des opérations durables.

Dans le cadre du processus d'établissement des coûts et de planification de la viabilité des hôpitaux publics, le projet HFG a développé des modules de formation et renforcé les compétences du personnel de l'Unité d'Études et de Programmation (UEP) du MSPP. Par la suite, nous avons aidé cette unité à effectuer un exercice pratique d'établissement des coûts pour l'hôpital universitaire Justinien. Grâce à notre aide soutenue, l'UEP est techniquement prête à appuyer le MSPP dans la conduite des activités d'établissement des coûts et de développement des plans de viabilité. Elle appliquera cette capacité au moment où le pays se prépare à rouvrir le principal hôpital national de référence, l'Hôpital de l'Université d'État d'Haïti.



### ***Institutionnalisation des meilleures pratiques des comptes nationaux de la santé***

L'un des principaux axes du travail du projet HFG en Haïti a été de renforcer la capacité du MSPP à suivre régulièrement les flux financiers de santé pendant que le pays s'efforce d'atteindre la CSU. Les comptes nationaux de la santé (CNS) sont un processus accepté à l'échelle internationale pour le suivi des ressources et la production de données factuelles pour éclairer les décisions en matière de mobilisation et d'affectation des ressources. Haïti a mené ses premiers CNS en 2010/11, avec l'appui du projet Systèmes de santé 20/20 financé par l'USAID. Le projet HFG a continué à soutenir le renforcement des capacités du MSPP dans ce domaine, en aidant le ministère à diffuser les résultats des CNS 2010/11.

Nous avons ensuite aidé Haïti à mettre en œuvre une version mise à jour de la méthodologie du Système de comptes de la santé (SCS 2011) pour les CNS. Le projet HFG a formé le personnel de l'Unité d'Etude et de Programmation du MSPP à l'utilisation du SCS 2011 et à la mise à jour des données des CNS pour répondre aux nouvelles exigences en matière d'outils de production. Nous avons également renforcé la capacité de l'unité à visualiser et à cartographier les données. Ce soutien a permis d'institutionnaliser les meilleures pratiques des CNS dans l'unité et d'améliorer sa capacité à les réaliser à l'avenir.

### ***Amélioration de la capacité du MSPP en matière de gestion des finances publiques***

Une autre réalisation importante pour le projet HFG a été l'amélioration de la capacité de la Direction de l'Administration et du Budget (DAB) du MSPP en matière de gestion financière des hôpitaux. Le projet HFG a fourni un logiciel Quickbooks au personnel de la DAB aux niveaux central et départemental, ce qui a permis de passer d'un système de rapports sur papier à un système numérisé.

Une autre activité clé du travail du projet HFG avec le DAB a été l'acquisition de caisses enregistreuses électroniques et la formation du personnel de l'Hôpital Universitaire Justinien sur leur utilisation. Ces registres permettent aux hôpitaux de suivre plus facilement les frais perçus au point de service – une activité de suivi importante, puisque les frais sont une source vitale de revenus flexibles pour les hôpitaux. Avec les caisses enregistreuses électroniques, le MSPP s'attend à augmenter substantiellement les ressources hospitalières tout en éliminant la corruption et la double facturation. L'Hôpital Justinien a déjà ressenti l'impact de la mise à niveau : dans le premier mois suivant l'installation des caisses enregistreuses, la somme d'argent collectée par l'hôpital a doublé.



La « Reconnaissance » des institutions de formation en soins infirmiers permet de s'assurer que les infirmiers fournissent des soins de la plus haute qualité aux mères et aux bébés comme Fessiva Lamour et son nouveau-né Jessica.

“Le mécanisme de coordination nationale [CCM] Haïti présente ses compliments et aimerait profiter de l'occasion pour remercier l'équipe HFG pour la collaboration au cours du processus électoral pour le renouvellement de l'adhésion à la CCM Haïti. Votre aide au Comité de la réforme et des élections du CCM a été d'une qualité efficace tout au long du processus et elle a été très appréciée. En tant que présidente du CCM d'Haïti et première dame de la République d'Haïti, je tiens à exprimer l'appréciation du CCM d'Haïti et je me réjouis à la perspective d'une collaboration future.”

~ Mme Martine Moïse, Présidente du CCM Haïti



### CATÉGORIE DE RÉSULTATS 3

#### Amélioration de la coordination des bailleurs pour une réponse efficace du secteur de la santé

Selon un récent rapport de la Banque mondiale, près de la moitié des dépenses totales de santé en Haïti est financée par des sources extérieures, souvent hors budget, et mise en œuvre par l'intermédiaire de centaines d'ONG (Cavagnero 2017). Aider le gouvernement haïtien à mobiliser davantage de fonds extérieurs et à orienter la façon dont ces fonds sont dépensés a été un domaine de travail important pour le projet HFG.

Même si les efforts se poursuivent sur ce front, des succès sont en train de se concrétiser. En avril 2018, le Fonds mondial a approuvé un financement supplémentaire de près de 11 millions de dollars US pour le VIH et la tuberculose en Haïti. Le projet HFG avait aidé le CCM du Fonds mondial pour Haïti à faire de cette demande une priorité supérieure à l'allocation au Fonds mondial pour soutenir les interventions prioritaires de lutte contre le VIH et la tuberculose pour les populations clés et les groupes vulnérables. Le projet HFG a également soutenu le CCM dans l'organisation d'une élection pour ajouter cinq membres du secteur de la société civile et quatre suppléants à son organe.

Pour soutenir les efforts de mobilisation de fonds en Haïti, nous avons aidé le pays à participer au Mécanisme de Financement Mondial en Soutien à Chaque Femme Chaque Enfant (GFF), un modèle national de financement du développement visant à réunir des partenaires publics et privés pour la santé des adolescents, des mères et des enfants. Haïti s'est joint à l'installation à la fin de 2017. Nous avons accompagné la délégation du gouvernement haïtien à l'atelier national du GFF à Accra (janvier 2018) pour orienter le pays vers le mécanisme et commencer à travailler sur son dossier d'investissement. Le projet HFG a également aidé le MSPP à établir un groupe de partenaires financiers principaux (Groupe des Principaux Partenaires Financiers, GPPF) dans le cadre du mécanisme de table ronde des bailleurs afin d'harmoniser les stratégies entre les partenaires techniques et les bailleurs. Ce groupe stratégique collabore directement avec le ministre de la santé et se concentre sur les défis, les plans et la surveillance des sujets d'intérêt commun choisis parmi les priorités du ministre. Le GPPF a également élaboré son premier plan d'action pour promouvoir la transparence et la responsabilité mutuelle.

Nos multiples activités de financement de la santé ont également fourni au Gouvernement haïtien les données cruciales dont il a besoin pour d'autres réunions de bailleurs. L'une des discussions les plus critiques portera sur l'ensemble de Paquet Essentiel des Services (PES), l'ensemble minimum de services de santé que le gouvernement prévoit

de déployer dans tout Haïti. Le projet HFG s'est associé au MSPP pour estimer le coût du PES et soutenir simultanément l'expansion de sa mise en œuvre dans des arrondissements choisis dans chacun des dix départements. L'implémentation du PES à l'échelle nationale nécessitera un alignement de l'aide étrangère sur les priorités du gouvernement.

MISE EN PLACE D'UN MÉCANISME VISANT À AMÉLIORER LA COORDINATION GOUVERNEMENTALE AVEC LES PRINCIPAUX BAILLEURS



Le Groupe des Principaux Partenaires Financiers a été fondé en 2018 par le MSPP, l'Agence française de développement, la Banque mondiale, le gouvernement du Canada, les Centers for Disease Control and Prevention des États-Unis, le Fonds mondial, l'OMS/OPS, l'Union européenne et l'USAID afin d'harmoniser les stratégies de développement de la santé et d'élaborer des plans d'action pour la responsabilité mutuelle.



Donner la priorité aux prestataires clés et remédier aux pénuries de personnel de santé augmente l'accès à des soins qui permettent de sauver des vies comme ceux fournis par des infirmiers en maternité, à l'instar de Viola Pierre Louis à l'Hôpital Sacré-cœur de Milot.

## PERSPECTIVES POUR L'AVENIR



### DURABILITÉ

Le projet HFG s'est acquitté de son mandat en mettant clairement l'accent sur la transition progressive de la mise en œuvre, des outils et des processus aux homologues locaux du MSPP. En plus des documents de référence et normatifs comme la stratégie en matière de RHS, nous avons travaillé en étroite collaboration avec les membres du personnel du MSPP qui seront en mesure de poursuivre les activités clés. Dans le domaine des RHS, nous avons placé un conseiller auprès d'une unité du MSPP pour faciliter un solide soutien aux équipes gouvernementales dans la conception et la mise en œuvre des activités. Ce conseiller a travaillé au fil du temps avec ses homologues pour leur permettre de mettre en œuvre les politiques publiques, produire des informations et développer des outils afin d'améliorer la gestion des ressources humaines. En général, les plans de transition pour les activités sont adaptés au contexte, en fonction des outils nécessaires, de la structure organisationnelle, de la capacité et des compétences du personnel et des autres ressources nécessaires. En voici quelques exemples :

- Transition en matière de Reconnaissance : après avoir soutenu la DFPSS dans la mise en œuvre de deux cycles pilotes d'évaluation des institutions

de formation en sciences infirmières, nous avons pris du recul pour permettre à cette direction de mener le processus de son propre chef avec les normes, les outils, la structure organisationnelle et le budget appropriés en place. Grâce à l'assistance technique du projet HFG, la DFPSS a également obtenu un financement supplémentaire du Fonds des Nations Unies pour la Population afin d'étendre le processus de Reconnaissance aux facultés de médecine et de pharmacie.

- Institutionnalisation des CNS : avec les supports techniques du projet HFG sur le processus des CNS, de l'UEP a maintenant la capacité de recueillir des données, de les importer dans l'outil de production des SCS, de produire et de diffuser des rapports de de façon indépendante.
- Capacité d'établissement des coûts : le personnel de l'UEP a évalué les coûts des services des institutions sanitaires publiques et a élaboré des plans de viabilité en collaboration avec les experts techniques du projet HFG. Le personnel de cette unité a ensuite utilisé cette capacité pour l'appui d'autres priorités, telles que l'établissement des coûts du plan opérationnel des RHS.



## LEÇONS APPRISSES

Les principaux enseignements tirés de l'expérience de mise en œuvre du projet en Haïti sont résumés ci-dessous.

- **Aligner tous les niveaux de leadership pour assurer une conception et une mise en œuvre efficaces.** Il est important que la planification et la mise en œuvre des interventions se déroulent dans le cadre d'un processus participatif et inclusif avec les parties prenantes concernées et les homologues nationaux afin d'assurer l'appropriation des objectifs, des stratégies d'intervention et des résultats du projet. Toutes les parties doivent collaborer à l'identification des besoins et partager la même vision des objectifs du projet. La haute instance du ministère doit recevoir des mises à jour régulières sur les progrès réalisés afin de prendre des décisions et adapter les approches au besoin.
- **Rester flexible et élaborer des plans d'urgence face aux changements politiques.** Bien que le projet HFG ait maintenu son partenariat avec le MSPP tout au long de la durée du projet, il y a eu plus d'une fois des changements institutionnels au niveau de la haute instance et à la tête des unités opérationnelles.

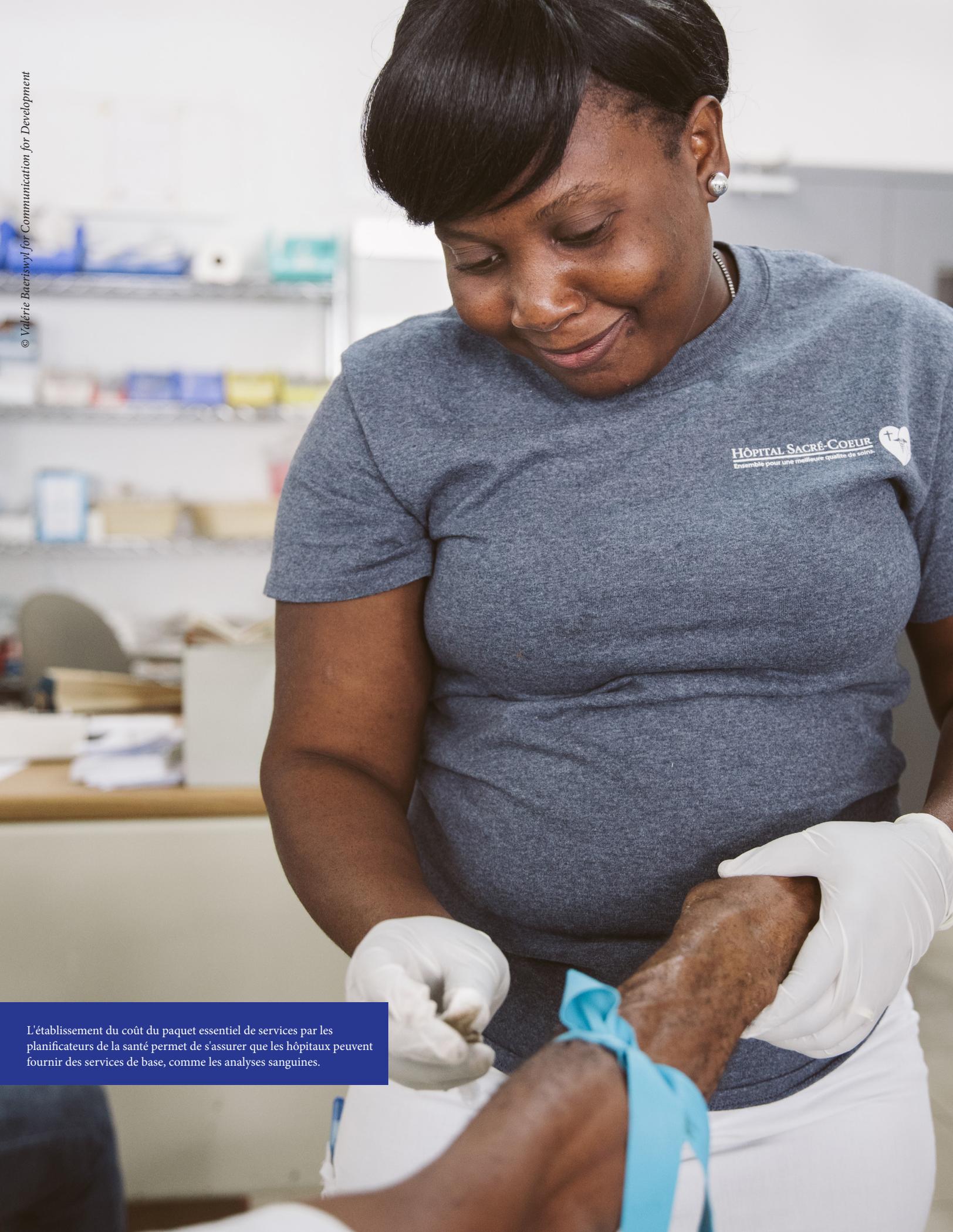
Le projet HFG a documenté les processus et les plans permettant d'atteindre les résultats escomptés avec le MSPP, et il les nouvelles équipes ont dû prendre du temps pour s'approprier le projet et participer pleinement à sa réalisation. Dans certains cas, les interventions ont été modifiées pour mieux s'adapter aux nouvelles priorités du ministère tout en maintenant les objectifs généraux des activités.

- **Coupler le travail de renforcement des capacités institutionnelles avec des interventions techniques.** Dans la mesure du possible, le projet HFG a lié son travail de renforcement des capacités institutionnelles à des produits et résultats techniques spécifiques visant à produire un maximum d'impact. Par exemple, il a aidé la DFPSS à restructurer ses services et son personnel, ce qui lui a permis d'affecter une équipe dédiée au processus de « Reconnaissance », aux fins d'en assurer la pérennité, au-delà de la durée de vie du projet HFG.



## RÉFÉRENCES

- Cavagnero, Eleonora Del Valle ; Cros, Marion Jane ; Dunworth, Ashleigh Jane ; Sjoblom, Mirja Channa. 2017. *Better spending, better care: a look at Haiti's health financing*. Rapport de synthèse (en anglais). Washington, D.C. : Groupe de la Banque mondiale.
- Derivois, et al. Octobre 2016. Processus de Reconnaissance : *Strengthening Haiti's Health System through the Accreditation of their Nursing Schools*. Présentation sous forme d'affiches, Symposium sur la recherche sur les systèmes de santé, Vancouver, Canada.
- Institut Haïtien de l'Enfance (IHE) [Haïti] et ICF. 2017. Enquête démographique et de santé, 2016-2017 : Indicateurs clés. Rockville, Maryland, et Pétionville, Haïti : IHE et ICF.
- MSPP, Rapport sur les comptes nationaux de la santé 2010-2011, juin 2013.
- MSPP, Rapport sur les comptes nationaux de la santé, 2012-2013, août 2015.
- MSPP, Rapport statistique 2013.



L'établissement du coût du paquet essentiel de services par les planificateurs de la santé permet de s'assurer que les hôpitaux peuvent fournir des services de base, comme les analyses sanguines.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**Health Finance  
& Governance**  
*Expanding Access. Improving Health.*