

TERMES DE REFERENCES

Projet PASSGUI

RECRUTEMENT D'UN CABINET NATIONAL D'EXPERTISE POUR LA MISE EN ŒUVRE DE MISSIONS VISANT LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN SANTE EN REPUBLIQUE DE GUINEE

I. Informations générales

Intitulé de la mission	Produit 4 : ressources humaines en santé
Bénéficiaire(s)	Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique
Pays	République de Guinée
Durée totale des jours prévus	135 jours

II. Contexte et justification du besoin

1) Contexte lié au projet PASSGUI (EF)

Le programme d'appui au secteur de la santé en Guinée (PASSGUI), financé par l'Union européenne, avec un cofinancement parallèle de la France, vise le développement de la couverture santé universelle (CSU) par une action structurante de réformes sectorielles dans les domaines de la gouvernance, de l'offre de soins, des médicaments, des ressources humaines, et la mise en œuvre d'une stratégie nationale CSU.

Dans cette perspective, le projet interviendra sur les produits suivants :

- P1 : Gouvernance
- P2 : Offre de services
- P3 : Médicaments et consommables
- P4 : Ressources humaines en santé
- P5 : Financement par la demande

Le projet PASSGUI est mis en œuvre par deux agences européennes (Expertise France et Enabel), en appui au Ministère de la santé et de l'hygiène publique (MSHP). Le projet est mis en œuvre au niveau central et comprend deux principales zones d'intervention : Conakry et la région de Nzérékoré.

Le projet prévoit l'actualisation des documents clés dans les domaines précités, et le renforcement des capacités des services et directions au niveau central, déconcentré et décentralisé.

Le Produit 4 « Ressources Humaines en Santé » s'articule autour de trois (3) axes :

Produit 4.1 : Gouvernance des ressources humaines en santé

Produit 4.2 : Renforcement des capacités de gestion des ressources humaines

Produit 4.3 : Planification et régulation du système de formation du personnel de santé

2) Contexte lié à l'activité et description de l'existant

Un audit organisationnel du MSHP a été réalisé en 2023 et a conduit à la mise en place d'un cadre programmatique de réformes visant l'amélioration de la gouvernance des grandes politiques publiques portées par le ministère de la santé et de l'hygiène publique. Par ailleurs, le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) 2015-2024, principal cadre d'orientation du secteur de la santé en Guinée, est arrivé à son terme en 2024. Son évaluation et sa révision ont été menées, aboutissant au nouveau PNDS 2025-2034 en cours de validation par les autorités publiques.

Ces deux documents constituent les piliers stratégiques et programmatiques du projet PASSGUI.

En alignement avec le nouveau PNDS, le MSHP a également engagé l'actualisation de sa politique nationale de santé.

Parmi les réformes engagées, on compte :

- La révision du code de santé publique ;
- La révision du cadre juridique des professions de santé ;
- L'élaboration du code de déontologie ;
- Le renouvellement des ordres professionnels ;
- La révision du statut particulier des personnels de la santé ;
- L'actualisation du PNRHS ;

Sous l'autorité du MSHP, la Division des Ressources Humaines pour la Santé (DRHS) est chargée de coordonner la planification et la gestion stratégique du personnel de santé en Guinée.

Malgré les progrès enregistrés dans le cadre de la gestion des ressources humaines de l'Etat en général, une réforme majeure au niveau du secteur de la santé s'impose face aux évolutions démographiques, technologiques et organisationnelles. La qualité des soins dépend largement de la disponibilité et de la motivation des professionnels, ce qui justifie les réformes engagées pour améliorer la qualité de la formation, le recrutement et la rétention du personnel, en particulier dans les zones rurales. Une gestion efficace requiert en outre un cadre juridique adéquat, une bonne coordination intersectorielle et des données fiables pour guider les décisions.

Dans le cadre de la mise en œuvre des activités du Produit P4, Expertise France en collaboration avec le MSHP, lance le recrutement d'un cabinet d'expertise nationale en vue d'appuyer des actions visant à renforcer le système de gouvernance des ressources humaines et les capacités des acteurs nationaux. La consultation est répartie en trois missions. Les candidats peuvent postuler sur tout ou partie des missions. Les contrats prendront la forme d'un accord-cadre à bons de commandes.

III. Objectifs de la mission et résultats poursuivis

Objectif général

Améliorer la gouvernance et le pilotage des ressources humaines en santé, pour répondre aux enjeux de renforcement du système de santé en Guinée en tenant compte des orientations nationales et des standards sous régionaux et internationaux.

Objectifs spécifiques

De cet objectif général, découlent les objectifs spécifiques suivants :

- 1- Mettre à jour le cadre de gouvernance stratégique et les outils de pilotage opérationnel des ressources humaines en santé,
- 2- Renforcer les capacités des opérateurs

Résultats à atteindre

A la fin de cette mission, les résultats ci-dessous devront être atteints :

- Un cadre de gouvernance révisé et vulgarisé ;
- Un Plan National de Développement des Ressources Humaines en Santé actualisé, validé servant de référence pour la planification et le développement des ressources humaines en santé ;
- Des outils de programmation du développement des RHS élaborés et vulgarisés : GPEC, plan de formation, plan de recrutement ;
- Un dispositif national d'accréditation et de suivi des écoles de santé opérationnel, assurant un contrôle qualité continu de la formation ;
- Des compétences renforcées en pilotage stratégique et en gestion des ressources humaines pour le personnel de la DRH du MSHP et pour certains cadres de la santé du niveau déconcentré ;
- Un système d'information pour la gestion des RHS opérationnel
- Une dynamique de digitalisation de la formation continue engagée.

IV. Détails des lots, livrables attendus, durée et les budgets

La répartition des activités est organisée suivant les 3 missions décrites ci-dessous :

MISSION 1 – ACTUALISATION DU CADRE DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES EN SANTE

Activités	Liste des livrables (indicative)	Calendrier prévisionnel d'exécution
Appui technique à l'actualisation du cadre de gouvernance des RHS	<ul style="list-style-type: none"> Note de cadrage méthodologique, Etat des lieux des outils de gouvernance existants, Outils de gouvernance des RHS révisés ou créés Instances de concertation réactivées ou créées, Atelier de validation et rapport de synthèse 	2026
Appui technique à l'actualisation des cadres organiques	<ul style="list-style-type: none"> Note de cadrage méthodologique, Etat des lieux des cadres organiques (existants, à actualiser, à créer) Cadres organiques actualisés et/ou créés par type de structure, Analyse comparative anciens cadres vs nouveaux cadres Référentiels de compétences et profils de postes (socle à l'élaboration de la GPEC) Plan de mise en œuvre de l'actualisation des cadres organiques, Note de plaidoyer pour la validation et la budgétisation, Atelier de validation technique et rapport de synthèse 	2026-2027
Appui technique au processus de décentralisation des recrutements des personnels de santé	<ul style="list-style-type: none"> Note de cadrage méthodologique, Analyse diagnostique du dispositif actuel de recrutement incluant une étude d'opportunité argumentée sur le processus de décentralisation des concours, Termes de référence relatifs à un nouveau cadre pour l'organisation des concours ou recrutements locaux, Atelier de validation avec les parties prenantes, Plan de mise en œuvre opérationnel du processus recrutement local, Rapport final de la mission de consultance 	2026-2027
Appui technique à la réglementation des stages étudiants et le bénévolat	<ul style="list-style-type: none"> Note de cadrage méthodologique, Analyse situationnelle incluant une revue comparative des bonnes pratiques internationales ou sous régionales, Termes de référence type pour l'encadrement des stages et missions de bénévolat, Atelier de validation du dispositif réglementaire proposé, plan de mise en œuvre et de diffusion de la réglementation, Rapport final de la mission de consultance 	2026-2027

MISSION 2 – GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOI ET DES COMPETENCES

Activités	Liste des livrables (indicative)	Calendrier prévisionnel d'exécution
Actualisation de la GPEC	<ul style="list-style-type: none"> Note de cadrage méthodologique, Construction, mise à jour des outils de référence à partir des cadres organiques actualisés (référentiels de compétences, profils de poste) Diagnostic national sur les RHS, cartographie de l'existant, Scenarii de projection des besoins en emplois et compétences, Analyse des écarts (existants / projection) Atelier de validation et supports ad'hoc 	2026

Activités	Liste des livrables (indicative)	Calendrier prévisionnel d'exécution
	<ul style="list-style-type: none"> Formation des cadres du niveau central à la méthodologie d'élaboration et de suivi d'une GPEC et aux méthodes de planification des RHS 	
Appui à l'élaboration d'un plan de formation prioritaire, moyen et long terme sur la base de la GPEC	<ul style="list-style-type: none"> Note de cadrage méthodologique, Rapport d'analyse diagnostic argumenté des besoins en formation (effectif, métier, cohortes...), Plan national de formation prioritaire à court, moyen et long terme (document principal), Tableau de programmation triennale glissante des formations, Analyse croisée des besoins en formation et des filières existantes, des écoles accréditées... Dispositif de suivi - évaluation du plan de formation, Atelier de validation technique, Rapport final de la mission de consultance 	2026
Appui technique à l'élaboration d'un plan de recrutement prioritaire, moyen et long terme et son suivi sur la base de la GPEC	<ul style="list-style-type: none"> Note de cadrage méthodologique, Analyse des besoins en recrutement (niveau central jusqu'au local) Scénarii prospectifs de recrutement à court, moyen et long terme, incluant l'analyse du besoin de recourir à des candidats extérieurs, Plan de recrutement prioritaire (document principal), Analyse de l'impact budgétaire et proposition de modalités de financement, Tableau de programmation pluriannuelle des recrutements, Outils de suivi et d'évaluation du plan de recrutement, Plan de communication et plaidoyer pour la mobilisation des candidats, Rapport final de la mission de consultance 	2026

MISSION 3 – PLANIFICATION ET REGULATION DU SYSTEME DE FORMATION

Activités	Liste des livrables (indicative)	Calendrier prévisionnel d'exécution
Appui technique à l'analyse des filières de formation existantes	<ul style="list-style-type: none"> Note de cadrage méthodologique, Analyse qualitative et quantitative des filières de formation (initiale / continue), incluant le diagnostic de la dynamique de digitalisation de la formation continue Cartographie nationale des filières et des organismes de formation en santé, Analyse des files actives de personnes formés / diplômés par filière, Note sur les démarches de digitalisation engagées (plateforme, module, institut de portage...) Note de synthèse stratégique à l'usage des décideurs (analyse croisée des filières de formation et des besoins prévisionnels) Atelier de validation, Rapport final de la mission de consultance 	2026

Activités	Liste des livrables (indicative)	Calendrier prévisionnel d'exécution
Appui technique sur le système de régulation et d'accréditation des écoles de formation en santé	<ul style="list-style-type: none"> Note de cadrage méthodologique, Analyse du système actuel de régulation et d'accréditation, Revue comparative des bonnes pratiques régionales et internationales, Référentiel national d'accréditation des écoles de formation en santé, outils opérationnels d'évaluation et de suivi, Manuel de procédures pour les processus de régulation et d'accréditation, Plan national de régulation et d'accréditation, Rapport final de la mission de consultance 	2026

V. Modalités de mise en œuvre

Il s'agit d'un contrat-cadre de prestation de services à bons de commande ; les activités feront l'objet d'un cadrage plus spécifique, précisant :

-
- Les compétences à mobiliser
- Le nombre de jours correspondants
- Le calendrier d'exécution
- Les livrables attendus
- La durée
- Le budget

La réalisation des activités se fera en étroite collaboration avec le Ministère de la santé et de l'hygiène publique notamment la Division des Ressources Humaines.

Sur une même activité, un cabinet d'expertise internationale sera également recruté de façon séparée par Expertise France, ce cabinet mobilisera des consultants internationaux. Une coordination étroite est attendue entre les consultants internationaux et les consultants nationaux retenus, de sorte à produire des livrables cohérents.

VI. Durée des activités et budget prévisionnels

Mission	Activités	Nombre de jours estimatifs	
Mission 1	Actualisation du cadre de gouvernance des ressources humaines en santé	40	
Mission 2	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	55	
Mission 3	Planification et régulation du système de formation	40	
Total estimatif		135	

La structure retenue signera un accord-cadre valable sur de la durée du projet.

VII. Critères d'éligibilité et profil demandés

Afin de mener à bien ces missions, il est prévu de faire appel à une structure disposant d'une expérience avérée dans la mise en œuvre de programmes techniques d'appui au secteur de la santé (dont la gouvernance et la planification des ressources humaines en santé) en Guinée tant au niveau central (niveau ministériel) qu'au niveau déconcentré et pouvant proposer plusieurs profils de consultants nationaux disposant de l'expertise nécessaire dans les domaines concernés.

Critères d'éligibilité pour le cabinet d'expertise :

Les structures souhaitant participer à ces activités devront répondre aux critères d'éligibilité communs suivants :

- Expertise avérée dans le domaine de la gouvernance, la planification et la formation des ressources humaines en santé :
 - Expérience solide dans l'un ou plusieurs des domaines concernés par les activités décrites ci-dessus,
 - Expérience dans l'appui technique au secteur public de la santé,
- Une connaissance du contexte institutionnel et sanitaire en Guinée.
- Capacité à intervenir dans des processus techniques complexes :
 - Capacité à accompagner des processus tels que l'élaboration de plans stratégiques à l'échelle nationale, l'élaboration de plans de carrière pour les ressources humaines en santé, la formation en gestion des ressources humaines en santé, l'appui à la réglementation des écoles de santé, ou encore l'élaboration de textes d'application des lois en rapport avec les ressources humaines en santé.
- Disponibilité et capacité opérationnelle :
 - Être en mesure de mobiliser rapidement les ressources humaines et techniques nécessaires à la réalisation des missions prévues.
- Connaissances linguistiques requises :
 - Maîtrise du français (écrit et parlé), indispensable pour les échanges avec les institutions locales et la rédaction des documents techniques.
- Références probantes :
 - Fournir des exemples concrets de réalisations similaires dans les domaines concernés, idéalement accompagnés de lettres de référence ou attestations de bonne fin d'exécution..
- Respect des normes locales :
 - S'engager à respecter les principes de bonne gouvernance, d'éthique professionnelle.

1.2.1 Exigences spécifiques pour les consultants qui seront mobilisés :

Pour la première mission relative à l'actualisation du cadre de gouvernance des ressources humaines en santé, la structure devra proposer un ou plusieurs consultants nationaux disposant de qualifications et compétences spécifiques pour les activités à mener.

A - S'agissant de l'analyse des filières de formation existantes en santé et le système de régulation et d'accréditation des écoles de formation en santé, les qualifications et les compétences attendues sont décrites ci-dessous :

Qualifications académiques

- Diplôme de niveau Master ou Doctorat en sciences de l'éducation, santé publique, gestion des ressources humaines en santé, ou domaine connexe.
- Formation complémentaire en assurance qualité, accréditation ou politiques éducatives serait un atout.

Expérience professionnelle

- Minimum 5 ans d'expérience dans le domaine de la formation des personnels de santé, dont au moins 3 ans à un niveau stratégique ou de conseil technique.

Expérience avérée dans :

- L'analyse des curricula et des filières de formation initiale et continue en santé (médecine, soins infirmiers, sages-femmes, techniciens de santé, etc.).
- L'évaluation des systèmes de régulation, d'agrément et d'accréditation des établissements de formation en santé.
- L'appui aux ministères de la santé et/ou de l'enseignement supérieur dans la réforme des politiques de formation et de régulation.
- Une expérience dans un pays à revenu faible ou intermédiaire, notamment en Afrique subsaharienne, est fortement souhaitée.

Compétences techniques

- Maîtrise des normes internationales en matière de formation en santé (OMS, CAMES, OOAS, etc.).
- Capacité à conduire des analyses institutionnelles et organisationnelles.
- Compétences en facilitation d'ateliers multi-acteurs, conduite d'entretiens et rédaction de rapports stratégiques.
- Bonne compréhension des enjeux liés à l'adéquation formation-emploi, à la planification des RH en santé et à la gouvernance sectorielle.

B - S'agissant de l'activité d'actualisation du cadre de gouvernance des ressources humaines en santé et des cadres organiques du ministère de la santé, ce dernier devra avoir les qualifications et les compétences ci-dessous :

Qualifications académiques

- Diplôme de niveau Master ou Doctorat en santé publique, gestion des ressources humaines, administration publique, ou sciences politiques.
- Formation complémentaire en gouvernance sectorielle, planification stratégique ou réforme institutionnelle est un atout.

Expérience professionnelle

- Minimum 5 ans d'expérience dans le domaine de la gouvernance des ressources humaines en santé, dont au moins 3 ans dans des fonctions de conseil ou d'appui technique auprès de ministères de la santé.

Expérience avérée dans :

- L'analyse et la révision des cadres organiques et fonctionnels des institutions publiques de santé.
- L'élaboration ou l'actualisation de politiques, stratégies et cadres réglementaires en matière de RHS.
- L'accompagnement de processus de réforme institutionnelle, y compris la conduite de diagnostics organisationnels et fonctionnels.

- La facilitation de dialogues multi-acteurs et la coordination intersectorielle (santé, fonction publique, finances).

Compétences techniques

- Maîtrise des référentiels internationaux en gouvernance des RHS (OMS, OIT, etc.).
- Expertise en cartographie des fonctions, analyse des postes, et alignement des organigrammes avec les missions institutionnelles.
- Compétences en rédaction stratégique, production de notes techniques et conduite de consultations participatives.

Pour la deuxième mission relative à l'actualisation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la structure devra proposer un consultant national ayant les qualifications et compétences décrites ci-dessous :

Qualifications académiques

- Diplôme de niveau Master ou Doctorat en santé publique, gestion des ressources humaines en santé, planification stratégique ou sciences de l'éducation.
- Formation complémentaire en planification des ressources humaines, modélisation statistique, ou systèmes d'information en santé.
- Connaissance des outils de projection démographique et de modélisation des besoins en personnel de santé.

Expérience professionnelle

- Expérience avérée dans la conception et la mise en œuvre de stratégies de GPEEC dans le secteur public ou parapublic.
- Participation à des exercices de cartographie des compétences, d'analyse des écarts et de projection des besoins en effectifs.
- Collaboration avec des directions des ressources humaines, des instituts de formation et des partenaires techniques pour aligner les politiques de formation sur les besoins du système de santé.
- Expérience dans l'élaboration de référentiels métiers et compétences pour les professions de santé.

Compétences techniques

- Maîtrise des outils de planification stratégique des RH (Workload Indicators of Staffing Need – WISN, HRH Projection Models, etc.).
- Capacité à élaborer des scénarios prospectifs et à modéliser l'évolution des besoins en personnel selon les priorités sanitaires nationales.
- Compétences en gestion de bases de données RH, analyse statistique et visualisation des tendances (Excel avancé, Power BI, DHIS2, etc.).
- Aptitude à intégrer les dimensions réglementaires, budgétaires et institutionnelles dans les exercices de planification.
- Excellente capacité de synthèse, rédaction de notes techniques et formulation de recommandations politiques.

Pour la troisième mission relative à la planification et régulation du système de formation, le cabinet devra proposer un consultant national ayant des qualifications et des compétences décrites ci-dessous :

Qualifications académiques

- Diplôme de niveau Master ou Doctorat en santé publique, administration publique, droit de la santé, gestion des ressources humaines ou sciences sociales.
- Formation complémentaire en gouvernance territoriale, décentralisation ou politiques de santé est un atout.

Expérience professionnelle

- Minimum 5 ans d'expérience dans le domaine de la gouvernance des ressources humaines en santé, dont au moins 3 ans dans des contextes de réforme ou de décentralisation.

Expérience avérée dans :

- L'appui technique aux processus de décentralisation administrative et fonctionnelle dans le secteur de la santé.
- L'élaboration ou la révision de cadres réglementaires liés au recrutement, aux stages et au bénévolat.
- La coordination entre niveaux central et décentralisé (régions, districts, communes) pour la gestion des personnels de santé.
- L'analyse des pratiques de stage et de bénévolat dans les établissements publics de santé, et la formulation de mécanismes de régulation.

Compétences techniques

- Maîtrise des principes de décentralisation, de gestion territoriale et de gouvernance collaborative.
- Expertise en élaboration de textes réglementaires, protocoles d'accord, et guides opérationnels.
- Capacité à conduire des diagnostics institutionnels, juridiques et organisationnels.
- Compétences en facilitation de dialogues intersectoriels (santé, fonction publique, enseignement supérieur, collectivités locales).
- Bonne compréhension des enjeux liés à la sécurisation juridique des stages et du bénévolat, y compris les aspects éthiques, assurantiels et pédagogiques.

VIII. Documents constitutifs de l'offre

Pour démontrer leurs qualifications, les structures intéressées devront postuler **via le site** PLACE et soumettre les documents (en français) suivants :

- Un curriculum vitae très détaillé (consultants) et les statut (organisation) signés et datés avec une déclaration sur l'honneur, mettant en évidence des missions détaillées similaires réalisées ;
- Un document récapitulatif sur les réalisations et les collaborations similaires sur 5 pages maximum ;
- La méthodologie de travail pour chaque activité sur 3 pages maximum qui décrit clairement votre compréhension de la mission et l'approche technique qui sera utilisée pour réaliser la ou les mission(s).

La structure fera une proposition financière par activité, suivant un tableau des coûts en proposant un montant journalier et présenter dans le tableau des coûts la ventilation des jours dédiés à chaque étape.

Les coûts indiqués dans l'offre commerciale correspondront uniquement aux honoraires du consultant. Les frais annexes seront pris en charge séparément par Expertise France conformément aux conditions qui seront précisées par contrat-cadre.

IX. Evaluation des dossiers des soumissionnaires

L'évaluation des offres se déroulera conformément aux termes de références et selon la grille d'analyse d'Expertise France basée sur :

- La qualité de la proposition technique (méthodologie, compréhension des enjeux, etc.) ;
- L'expertise proposée et l'expérience des consultants ainsi que la structure de tutelle dans des missions similaires ;
- La connaissance du contexte guinéen ;
- Le coût unitaire honoraire journalier.

L'offre financière des cabinets d'expertise sera revue et analysée par le comité de sélection, qui se réserve le droit de négocier le montant.

La rémunération sera basée sur la soumission et l'acceptation des livrables et sur le nombre de jours travaillés avec fourniture des pièces justificatives correspondantes.

X. Disponibilité, réponse et rémunération

Le dossier de candidature devra être soumis en ligne via le site PLACE.

Le paiement sera basé sur la soumission de feuilles de temps et sur l'acceptation des livrables par Expertise France.

XI. Planning d'exécution

1. **Date de démarrage : Février 2026**
2. **Date de fin : 30 avril 2028.**

XII. Coordination

A chaque démarrage d'activité, une réunion de cadrage sera organisée entre Expertise France et les consultants mobilisés (nationaux, internationaux) de sorte à se réaccorder sur le contenu de la mission, la méthode, les livrables. Elle sera suivie de réunions techniques périodiques, organisées autant que nécessaire, afin de permettre le partage de documents, la fourniture d'explications ou d'informations complémentaires, ainsi que la validation progressive des livrables.