

Comment mener une évaluation conjointe d'une stratégie nationale de santé (JANS) d'après l'expérience recueillie dans les pays

Document de travail détaillant les différentes options pour mener une JANS sur une stratégie de santé sectorielle ou sous-sectorielle

Version 2 – août 2013



Catalogage à la source : Bibliothèque de l'OMS

Comment mener une évaluation conjointe d'une stratégie nationale de santé (JANS) d'après l'expérience recueillie dans les pays : document de travail détaillant les différentes options pour mener une JANS sur une stratégie de santé sectorielle ou sous-sectorielle – version 2, août 2013.

1.Programme national santé. 2.Evaluation programme - méthodes. 3.Partenariats entre secteurs public et privé. 4.Politique de santé. I.International Health Partnership.

ISBN 978 92 4 250731 7

(Classification NLM : WA 540)

© Organisation mondiale de la Santé 2014

Tous droits réservés. Les publications de l'Organisation mondiale de la Santé sont disponibles sur le site Web de l'OMS (www.who.int) ou peuvent être achetées auprès des Éditions de l'OMS, Organisation mondiale de la Santé, 20 avenue Appia, 1211 Genève 27 (Suisse) (téléphone : +41 22 791 3264 ; télécopie : +41 22 791 4857 ; courriel : bookorders@who.int). Les demandes relatives à la permission de reproduire ou de traduire des publications de l'OMS – que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale – doivent être envoyées aux Éditions de l'OMS via le site Web de l'OMS à l'adresse http://www.who.int/about/licensing/copyright_form/en/index.html

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation mondiale de la Santé aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les lignes en pointillé sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

La mention de firmes et de produits commerciaux ne signifie pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'Organisation mondiale de la Santé, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé a pris toutes les précautions raisonnables pour vérifier les informations contenues dans la présente publication. Toutefois, le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas, l'Organisation mondiale de la Santé ne saurait être tenue responsable des préjudices subis du fait de son utilisation.

La présente publication ne représente pas nécessairement les décisions ni les politiques de l'Organisation mondiale de la Santé.

Imprimé par le Service de production des documents de l'OMS, Genève (Suisse).

Concept graphique par Jillian Reichenbach Ott (Genève Design).

Table des matières

1. Introduction	3
2. Remarques préliminaires sur la planification des JANS	5
2.1 Les principes des JANS	5
2.2 Premières étapes concernant la façon d'utiliser une JANS	6
2.3 Qui doit planifier et gérer la JANS?	6
3. Objectifs des JANS	7
4. Calendrier des JANS	9
5. Approches possibles du processus JANS	10
5.1 Qui conduit l'évaluation?	10
5.2 Conception de l'évaluation	13
6. Réalisations et processus de suivi	16
6.1 Rapports des JANS	16
6.2 Nécessité d'assurer une étape de suivi	17
7. Résumé	19
Annexe 1: Comment les principes JANS ont été abordés lors de l'évaluation de cinq stratégies du secteur de la santé	20



Sigles et acronymes

OSC	Organisations de la société civile
IHP+	Partenariat international pour la santé et initiatives apparentées
JANS	Évaluation conjointe des stratégies nationales de santé (de l'anglais Joint Assessment of National Health Strategy (JANS))
MS	Ministère de la santé
S&E	Suivi et évaluation
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
ONG	Organisations non-gouvernementales
NSA	Demande de subvention basée sur la stratégie nationale (auprès du Fonds mondial)

La première version¹ de ce document a été préparée par Veronica Walford, avec la contribution de Finn Schleimann et les conseils des membres du Groupe de travail sur les amendements des JANS. Ce groupe de travail a été convié par le Partenariat international pour la Santé et était constitué de représentants de la Banque mondiale, de la Commission européenne, du Fonds mondial, de GAVI, des ministères de la santé de l'Éthiopie et du Ghana, de l'OMS, de l'ONUSIDA, de l'UNICEF, et d'une ONG nigériane. La deuxième version a été préparée suite à un examen indépendant des besoins des parties prenantes (Martin Taylor et Louisiana Lush, Évaluation conjointe des stratégies nationales de santé : Examen des besoins des parties prenantes, avril 2013).

¹ Version 1 a été publié en Décembre 2011

1. Introduction

Quel est le but des JANS?

Les évaluations conjointes des stratégies nationales de santé (JANS) ont été élaborées pour aider les pays et leurs partenaires de développement à s'assurer qu'une stratégie nationale de santé efficace est en place, dans laquelle ils peuvent avoir confiance et à laquelle ils peuvent donc apporter leur soutien. Leur but est de permettre que les objectifs en matière de santé soient atteints grâce aux éléments suivants :

- En s'assurant que la stratégie de santé soit solide, pertinente et réalisable;
- En encourageant les partenaires à s'aligner derrière une stratégie nationale unique, notamment pour attirer le financement nécessaire à cette stratégie

Les JANS peuvent être utilisées de deux façons différentes :

- Pendant la phase de développement de la stratégie nationale, pour contribuer à s'assurer que le processus de développement de la stratégie et de son contenu répondent aux besoins réels du pays et que la stratégie élaborée en fonction de ces besoins engendrera une large appropriation et l'engagement des parties prenantes.
- Lorsque la stratégie est près d'être achevée, afin que l'examen de la stratégie serve de base de décision sur son financement et le soutien à lui apporter.

Les JANS peuvent être utilisées dans les deux cas – pendant la phase de développement afin d'assurer la qualité de la stratégie, ainsi que pour évaluer la stratégie quasi-finale. L'objectif d'une évaluation conjointe impliquant plusieurs partenaires est de développer une compréhension commune de la stratégie, y compris de ses points forts et de ses points faibles. Le but d'une évaluation conjointe est également de réduire les coûts de transaction qui auraient été engagés en cas de multiples évaluations distinctes de la stratégie.

Une stratégie de santé consiste en un document de portée nationale qui doit être partie intégrante du système national d'établissement des politiques, de budgétisation et de gouvernance. Les processus politiques en vigueur dans le pays constituent le mécanisme central de consultation et d'approbation de la stratégie. Les JANS doivent compléter et s'intégrer aux processus nationaux, non les remplacer. L'intention n'est cependant pas que l'approche JANS influe sur toutes les stratégies de santé et que toutes suivent un format ou un processus unique.

But du présent document

Le but du présent document est d'aider les pays et leurs partenaires qui réfléchissent à la possibilité d'utiliser les JANS à décider quand et comment mener une évaluation conjointe, en s'appuyant principalement sur l'expérience de cinq pays qui ont mené à bien une évaluation de la stratégie de leur secteur de santé. Ce document doit être lu conjointement avec l'outil JANS et le guide d'utilisation, ainsi que d'autres documents qui leur sont associés. Tous ces documents sont disponibles sur le site internet du Partenariat IHP+.

Ce document est un document de travail qui sera mis à jour au fur et à mesure des nouveaux enseignements tirés de l'utilisation des JANS pour les stratégies sectorielles et celles concernant les programmes de lutte contre les maladies. Nous recevons volontiers tout commentaire ou expérience complémentaire, que vous pouvez nous faire parvenir par courriel à info@internationalhealthpartnership.net.



Qu'est-ce qu'une JANS?

Les JANS impliquent une évaluation structurée du projet de stratégie nationale et des informations à l'appui de celle-ci, en respectant les quatre principes énoncés ci-après. Un outil permettant de mener à bien des JANS et un guide d'utilisation ont été développés. L'outil JANS englobe un consensus international sur les attributs nécessaires à une "bonne" stratégie nationale et aux documents s'y rapportant.

L'évaluation inclut l'identification des points forts et des points faibles d'une stratégie nationale de santé, des suggestions concernant les questions qui doivent être traitées pour améliorer la stratégie et appuyer sa mise en œuvre. Ces éléments conduiront les partenaires à décider comment assurer le suivi des points faibles, et où il convient de travailler plus avant. Les JANS n'attribuent pas de note à la stratégie ni ne la signale comme succès ou échec.

Les évaluations conjointes qui utilisent l'approche JANS sont applicables à une stratégie générale du secteur de la santé ou à une stratégie sous-sectorielle, telle un plan stratégique sur le paludisme ou une stratégie pour les ressources humaines. Pour évaluer une stratégie, il est nécessaire d'examiner non seulement le document stratégique, mais également les différents documents et procédures qui l'étayent. Cela comprend, par exemple, les documents techniques de politique, les plans sous-sectoriels, tels les programmes de lutte contre les maladies ou les programmes provinciaux, les stratégies de renforcement des ressources humaines ou de financement de la santé, les cartes budgétaires, les règlements financiers et de passation des marchés ainsi que les plans de suivi et d'évaluation.

Le concept d'évaluation conjointe n'est pas nouveau; de nombreux pays ont organisé par le passé des missions de révision communes ou des appréciations de plans sectoriels ou sous-sectoriels impliquant de multiples partenaires, particulièrement dans les cas où une approche de l'ensemble du secteur existe. L'approche JANS est cependant un plus dans le sens où il s'agit d'un outil qui a fait l'objet d'une décision commune et d'une approche inclusive de l'évaluation, qui fournit un standard commun aux pays et aux agences internationales. Cela ne garantit toutefois pas de financement de la part des bailleurs de fonds participant au processus.

Termes utilisés :

Stratégie nationale : Une stratégie nationale décrit l'approche nationale vis-à-vis de la santé, laquelle identifie les problèmes sanitaires auxquels la population et les secteurs concernés font face, les priorités qu'il convient de traiter ainsi que la manière de le faire, y compris en ce qui concerne le financement des interventions prévues. Ce concept est nommé de manière différente selon les pays – p.ex. plan stratégique du secteur de la santé ou plan sanitaire national. Le document stratégique, ou corpus de documents, adopte une approche pluriannuelle et donne les orientations stratégiques générales plutôt que des plans annuels détaillés. De la même manière, il existe des stratégies nationales des programmes sous-sectoriels ou transsectoriels, comme par exemple la stratégie nationale de lutte contre le paludisme, ou la stratégie plurisectorielle de lutte contre le VIH/SIDA.

Conjoint : Une évaluation est "conjointe" dans le sens où l'évaluation est conduite par le gouvernement mais commissionnée et utilisée par diverses parties prenantes du secteur concerné – notamment les autorités nationales, les bailleurs de fonds, les partenaires techniques et les organisations de la société civile. Les partenaires peuvent sélectionner conjointement une équipe en charge de mener l'évaluation, ou une équipe conjointe impliquant différents partenaires peut s'en charger.

Les JANS sont le résultat d'un effort interagences mené sous le leadership du Partenariat international pour la santé et initiatives apparentées (IHP+). L'outil et le guide d'utilisation ont été élaborés grâce aux contributions des pays partenaires, de la société civile et des représentants des agences, puis ont été mis à jour après les premières expériences conduites dans les pays. Un bilan synthétique des expériences menées dans les cinq premiers pays à avoir utilisé l'approche JANS dans l'évaluation de la stratégie de leur secteur de santé (Éthiopie, Ghana, Népal, Ouganda et Viet Nam), ainsi que les rapports JANS et les examens des enseignements tirés de l'expérience de ces divers pays sont disponibles ici.

2. Remarques préliminaires sur la planification des JANS

2.1 Les principes des JANS

Il n'y a pas d'approche standard définissant où et quand les JANS doivent être utilisées car l'intention est que celles-ci soient adaptées aux caractéristiques du pays. Il y a par contre des principes de base que les pays et leurs partenaires doivent adapter afin d'élaborer un processus qui convient aux besoins et processus locaux. Les quatre principes de base recommandent que les processus JANS répondent aux points suivants:

- Soient basés sur la demande venant des pays et soient menées par eux
- Se construisent sur les processus et expériences déjà existants dans le pays
- Aient un fort élément indépendant dans l'équipe d'évaluation
- Incluent la société civile et d'autres parties prenantes du secteur de la santé

L'annexe 1 du présent document décrit comment ces principes ont été appliqués dans les cinq cas où les JANS ont été utilisées pour l'évaluation de la stratégie nationale du secteur de la santé.

Termes utilisés dans les principes JANS

Indépendant est défini comme suit : la personne concernée n'a pas été impliquée dans l'élaboration de la stratégie et/ou n'est associée ni au gouvernement ni à aucune des importantes parties prenantes qui étaient responsables de l'élaboration de la stratégie. L'évaluateur peut ainsi examiner la stratégie de manière neuve et non biaisée et juger si la stratégie et les documents qui l'accompagnent sont conformes aux attributs JANS, et s'il est convaincu qu'elle est réaliste en regard du contexte national. Les partenaires ont trouvé utile d'avoir une équipe d'évaluation ayant une opinion impartiale des points forts et des points faibles de la stratégie pour agir au nom de toutes les parties prenantes.

Inclusif est défini comme suit : qui implique différentes parties prenantes du secteur, ayant un intérêt à améliorer le statut sanitaire et l'équité et à assurer une fourniture efficace et efficiente de soins de santé de bonne qualité. En plus des représentants du gouvernement, cela devrait probablement inclure : des représentants non-étatiques y compris les prestataires de services de santé, des représentants de la communauté y compris des organisations de la société civile, ainsi que des partenaires de développement. Ils doivent contribuer à décider de quelle manière les JANS seront menées et leurs conclusions examinées.



2.2 Premières étapes concernant la façon d'utiliser une JANS

Les premières étapes de la planification d'une JANS incluent les points suivants:

- Comprendre le processus JANS et de quelle manière il peut être utilisé (des pays ont demandé une mission de cadrage venant du siège afin d'aider les partenaires au niveau national à comprendre le concept des JANS et la façon de les utiliser) ;
- Déterminer ses objectifs (voir la section 3 ci-après) ;
- Clarifier la façon dont les éventuelles agences de financement ont l'intention d'utiliser les JANS et préciser toutes les exigences qu'elles pourraient avoir (que ce soit pour le processus ou pour tout les autres types d'évaluation) ;
- Identifier les partenaires et les parties prenantes qui devront être impliqués et représentés dans le processus ;
- S'accorder sur la manière de planifier et de gérer le processus JANS.

Ces éléments sont généralement discutés et acceptés lors des réunions du groupe de coordination sectorielle ou lors de forums réunissant les partenaires sous-sectoriels. Le choix des objectifs aidera à déterminer la façon dont les JANS seront utilisées et la manière d'en respecter les principes de base. Les objectifs choisis vont également déterminer le moment le plus propice pour conduire le processus JANS dans le cadre global du calendrier d'élaboration de la stratégie.

2.3 Qui doit planifier et gérer la JANS?

Les pays ayant déjà mené des évaluations conjointes de la stratégie de leur secteur de santé ont trouvé utile de mettre sur pied un petit groupe incluant plusieurs partenaires afin d'effectuer les tâches pratiques de planification des JANS. Ce groupe est habituellement établi par le comité de coordination du secteur de la santé, et lui rend compte des avancées du projet. Ce « groupe central JANS » comprend en général cinq ou six membres représentant le Ministère de la santé, les partenaires de développement et la société civile. Dans certains cas s'y ajoute un représentant d'un prestataire non-gouvernemental, p.ex. une organisation confessionnelle de service sanitaire .

Si l'outil JANS est utilisé dans un but d'auto-évaluation au cours de l'élaboration du plan, afin d'en renforcer la planification, il n'est peut-être pas aussi nécessaire d'avoir un groupe multipartenaires pour piloter le processus JANS; l'évaluation peut être organisée par l'équipe responsable au niveau national du développement de la stratégie. Suivant si et comment les partenaires du ministère de la santé sont impliqués dans ce processus, il peut ou non s'agir d'une évaluation « conjointe ».

Tâches de l'équipe de planification et de gestion JANS

- Clarifier les objectifs des JANS et s'assurer que les parties prenantes en comprennent les objectifs et leur rôle (cf. ci-dessous, section 3)
- Décider du calendrier des JANS (cf. section 4)
- Concevoir le processus de mise en oeuvre – en accord avec les principes des JANS – et décider qui sera en charge de l'évaluation et comment (cf. section 5)
- S'assurer de l'engagement des intervenants nationaux clés, y compris la société civile.
- Sélectionner les évaluateurs et identifier le financement nécessaire.
- Organiser le processus d'évaluation et les réunions.
- Organiser le processus de suivi des constatations (cf. sections 4 et 6)

3. Objectifs des JANS

L'idée des JANS est de permettre le développement et assurer des stratégies de santé nationales solides, et de donner une plus grande confiance aux bailleurs de fonds (y compris nationaux tels que le Ministère des Finances) afin qu'ils augmentent leur financement et l'alignent sur les stratégies nationales. Ces éléments respectent le principe d'alignement permettant d'augmenter l'efficacité de l'aide, selon lequel les partenaires soutiennent une seule stratégie comportant un unique plan de suivi et d'évaluation, harmonisent leurs approches et vont vers une utilisation plus régulière des systèmes financiers et de compte-rendu nationaux.

Les JANS ont été développées avec l'idée de remplir l'un ou l'autre de deux objectifs principaux, ou les deux :

- **Renforcer la qualité et la pertinence de la stratégie – en utilisant les JANS comme un outil d'élaboration** afin d'appuyer et guider l'élaboration du processus et du contenu de la stratégie, déterminer ce qui est encore nécessaire et revoir les ébauches au fur et à mesure de leur production. Cela fournit un processus d'assurance de la qualité de la stratégie.
- **Contribuer aux décisions de financement et s'assurer que le financement est étroitement aligné sur la stratégie nationale:** utiliser les JANS pour évaluer une stratégie finalisée ou quasiment finalisée, pour aider les donateurs potentiels à décider à quel point ils ont confiance en la stratégie et, en conséquence, à quel point ils peuvent la soutenir.

De plus, une évaluation conjointe peut avoir l'objectif de réduire les coûts de transaction en améliorant l'efficacité du développement de la stratégie, ainsi que des processus de révision et de prise de décision concernant le financement. Si les JANS remplacent de multiples évaluations et processus de révision mené par diverses agences, les coûts de transaction devraient diminuer au niveau national.

Les pays étudiés qui ont utilisé les JANS pour évaluer les stratégies du secteur de la santé avaient tous de multiples objectifs – y compris améliorer la qualité et l'appropriation de leur stratégie et convaincre les agences de financement de soutenir la stratégie en question sans encore entreprendre de trop nombreuses évaluations.

Les premières indications suggèrent que l'utilisation des JANS comme outil de développement des stratégies sectorielles a été généralement couronnée de succès et a résulté en des stratégies nationales du secteur de la santé plus solides et plus complètes. Les signes de leur impact sur les décisions en matière de financements et les coûts de transaction sont moins évidents.



Les JANS ne pourront contribuer aux décisions de financement et réduire le nombre de processus d'évaluation séparés que si les bailleurs de fonds concernés sont enclins à utiliser les JANS de cette manière. Jusqu'ici un certain consensus sur l'utilisation des JANS s'est dégagé parmi les bailleurs de fonds.

- Certaines ententes bilatérales ont utilisé les JANS pour appuyer leur processus de décision interne; ils ont rapporté que le fait de pouvoir montrer qu'une évaluation conjointe détaillée a eu lieu, et que les JANS ont eu pour effet d'améliorer la stratégie, peut aider à obtenir une approbation de financement.
- La Banque mondiale a accepté d'inclure les JANS comme élément central de leur processus de décision. Cela devrait réduire le besoin d'appréciations et de négociations séparées (cependant, il n'y a eu jusqu'ici que des indications limitées du fait que cela ait lieu).
- Les orientations du GAVI sur les demandes de financement effectuées dans le cadre du programme de renforcement des systèmes de santé (HSS) indiquent que les pays qui ont mené une JANS peuvent inclure un résumé des conclusions pertinentes de l'évaluation et de la façon dont ils leur ont donné suite pour appuyer leur demande de financement HSS.

L'examen des besoins des parties prenantes (Martin Taylor et Louisiana Lush, 2013) a conclu qu'il était nécessaire, dès le début de la préparation des JANS, d'impliquer tous les éventuels bailleurs de fonds et de leur demander de clarifier la façon dont chaque agence utilise le processus JANS en général, la façon dont ils pensent l'utiliser dans ce cas précis, et enfin leurs intentions en matière de financements concernant la stratégie en cours d'examen. Cela aidera à formuler des attentes réalistes en ce qui concerne le processus, et à garantir que son calendrier et sa portée seront à la hauteur des besoins des partenaires.

Au même titre que leurs plans de financement, il peut être demandé aux éventuels bailleurs de fonds de préciser les processus et les exigences nécessaires pour l'obtention de financements. Par exemple, certains partenaires requièrent une évaluation environnementale, d'autres des appréciations concernant les questions de genre ou de pauvreté, et la plupart exigent une évaluation de la gestion financière et des passations de marchés. Les JANS ne vont pas remplacer ces évaluations qui ciblent une question précise, mais le processus de planification pourrait être utilisé pour encourager des examens partagés ou l'utilisation des évaluations menées par les uns ou les autres. Cela pourrait contribuer à réduire les coûts de transactions liés à l'obtention de financements.

Un exemple de cette approche partagée à l'égard des évaluations est fourni par les évaluations conjointes de la gestion financière et les approches communes développées par la Banque mondiale, le GAVI et le Fonds mondial pour répondre aux conclusions de ces évaluations (voir <http://www.internationalhealthpartnership.net/en/tools/financial-management-assessment/>).

4. Calendrier des JANS

Une fois que les objectifs des JANS sont fixés, il faut décider du moment opportun pour conduire l'évaluation. Quand l'un des objectifs est d'améliorer la qualité de la stratégie, les pays ont trouvé utile de revoir la nouvelle stratégie tôt dans le processus d'élaboration, puis de la revoir encore une fois plus tard. En fait, les membres du Ministère de la Santé impliqués dans les JANS (dans les pays étudiés lors du processus de revue des enseignements) ont recommandé de commencer le plus tôt possible dans le processus à étudier l'outil JANS afin de s'en inspirer à la fois pour le processus d'élaboration de la stratégie (étant donné qu'une partie de l'outil JANS concerne le processus) et le contenu du document stratégique. Cela a été l'approche adoptée en Zambie, où les partenaires ont utilisé l'outil JANS pour réviser leur précédent plan national de santé, ce qui les a aidés à concevoir le plan suivant. De la même manière, au Rwanda, l'outil JANS a été utilisé lors de la revue à mi-parcours du deuxième plan stratégique du secteur de la santé pour façonner la stratégie suivante.

Il est cependant important de réaliser que l'outil JANS ne prétend pas être le schéma directeur d'un document stratégique, et ne doit pas être utilisé comme une table des matières. La stratégie nationale doit suivre les priorités et systèmes nationaux de préférence à des formats définis au niveau international.

Si les objectifs sont que les bailleurs de fonds utilisent les JANS comme partie intégrante de leur processus de décision, l'évaluation devrait avoir lieu au dernier stade d'ébauche de la stratégie. L'expérience montre que la stratégie doit inclure à la fois le budget préliminaire de la stratégie et une évaluation du financement probablement disponible pour mener à bien cette évaluation. Sans ces éléments, il est impossible de déterminer si les ressources seront allouées afin de remplir les priorités décrites dans la stratégie.

Certains pays ont utilisé les JANS à plusieurs stades du processus de développement de la stratégie, y compris une ou plusieurs évaluations du processus-même d'élaboration, pour renforcer la stratégie, puis une évaluation indépendante visant à convaincre les bailleurs de fonds à financer la stratégie. D'autres pays ont combiné ces deux aspects en un processus unique d'évaluation.

Même lorsque l'objectif principal est d'effectuer une évaluation dans le but d'obtenir un financement, en pratique, les JANS tendent à identifier les forces et les faiblesses de la stratégie et à formuler des recommandations concernant les lacunes ou domaines à améliorer. Les JANS sont généralement suivies d'un examen de ces recommandations, et par des activités supplémentaires destinées à améliorer la stratégie ou d'autres mesures visant à combler les lacunes identifiées. Il est donc recommandé a) d'évaluer un projet de stratégie plutôt qu'un document finalisé et b) d'allouer le temps nécessaire à cette étape de suivi dans le calendrier.

Certains partenaires tiennent beaucoup à savoir de quelle manière le processus JANS a influencé la stratégie. Une option possible est que les gouvernements rendent compte des mesures qu'ils ont prises en réaction au JANS ; une autre consiste à prévoir une JANS en deux temps, où la mission principale est suivie par une évaluation finale (qui peut prendre la forme d'une étude sur dossier) après la révision de la stratégie (cf. également le chapitre 6, ci-dessous, sur le suivi).



Le calendrier et le processus JANS au Ghana

En 2009, le Ministère de la Santé du Ghana et ses partenaires ont initié la préparation d'un Plan quadriennal de développement à moyen terme du secteur de la santé pour les années 2010-2013, basé sur les directives publiées par la Commission nationale de la recommander, si nécessaire, des améliorations. On envisageait également que les agences pourraient utiliser les conclusions de cette évaluation pour décider des allocations financières et, idéalement, réduire les besoins de mener des missions séparées.

La mise en œuvre de l'évaluation a été retardée jusqu'à ce que le plan budgétaire soit finalisé. En novembre 2010, une équipe JANS externe a revu l'ébauche de plan. En neuf jours, l'équipe, forte de huit membres, a rencontré les principales parties prenantes et les institutions concernées, y compris les hauts cadres du ministère de la santé et des autres ministères impliqués dans le secteur de la santé. L'équipe s'est entretenue avec des représentantes de la commission nationale de planification, du secteur sanitaire privé ainsi que de la société civile.

L'équipe JANS était en lien étroit avec leurs homologues nationaux rassemblés en un "groupe de soutien" mis sur pieds pour l'occasion afin de fournir à l'équipe JANS un soutien logistique et une analyse critique.

Deux semaines après la soumission du rapport JANS, le ministère de la santé a organisé une retraite de deux jours en compagnie des représentants des partenaires et principales parties prenantes afin d'examiner les recommandations et préparer la version suivante du Plan quadri-annuel de développement à moyen terme du secteur de la santé.

5. Approches possibles du processus JANS

5.1 Qui conduit l'évaluation?

Comme indiqué plus haut, il n'existe pas d'approche ou de format standard sur qui devrait mener une évaluation. La forme de l'évaluation conjointe et la composition de l'équipe en charge doivent être décidées au niveau du pays, selon les objectifs visés et le contexte national. Il faut cependant viser à atteindre un équilibre entre les différents objectifs et principes – appropriation locale et validité externe, connaissance du contexte et indépendance, adhésion des pouvoirs politiques et rigueur technique, inclusion de toutes les parties concernées et taille de l'équipe JANS et processus restant gérables.

Il existe trois principales options pour conduire les JANS, chacune comprenant des variations ; plusieurs pays ont utilisé différentes méthodes à des stades variés du processus d'évaluation. Les trois principales options, décrites ci-dessous, peuvent être distinguées selon les caractéristiques de l'équipe en charge de mener l'évaluation :

- Engager un éventail de partenaires au niveau du pays dans l'évaluation de la stratégie émergente – cela peut être utilisé afin de renforcer l'engagement et un retour d'information structuré de la part des partenaires, ainsi que d'identifier les domaines qui requièrent encore du travail.
- Mandater une équipe totalement indépendante pour revoir la stratégie – cela a été utilisé à la fois pour identifier les domaines nécessitant des améliorations et pour motiver les décisions de financement. Cette option prend généralement la forme d'une « mission JANS » qui passe huit à dix jours dans le pays concerné à examiner le matériel; les équipes comprennent en général des éléments internationaux.
- Une combinaison d'évaluateurs indépendants et de partenaires (y compris des employés du gouvernement) familiers de la stratégie et du contexte national.

L'expérience acquise jusqu'ici montre les éléments pour et contre ces trois options:

Qui met en œuvre les JANS ?	Pour	Contre
Partenaires nationaux	<p>Les personnes connaissent bien le pays</p> <p>Opportunité pour des partenaires non-étatiques d'apporter leur contribution à la stratégie de manière structurée et complète</p> <p>Peut consolider les dispositions de travail existantes, comme les groupes de travail techniques</p> <p>Peut impliquer de nouvelles parties prenantes afin d'apporter un élément indépendant, p.ex. universités</p> <p>Crée une appropriation partagée de la stratégie</p>	<p>Dans certains pays, les parties prenantes peuvent rencontrer des difficultés à critiquer les documents émis par le gouvernement.</p> <p>Ouvre une possibilité de lobbying et de pressions de la part de groupes d'intérêt particuliers pour retenir les problèmes propres à chaque partenaire</p> <p>Peut-être difficile d'assurer que toutes les compétences requises sont représentées</p> <p>Doit démontrer comment assurer un minimum d'indépendance dans le groupe</p>
Équipe totalement indépendante	<p>Clairement indépendant, ce qui devrait renforcer la crédibilité des conclusions des JANS auprès des bailleurs de fonds utilisant les JANS dans leur processus d'allocation des fonds</p> <p>Peut donner un profil plus élevé à l'évaluation et faciliter l'engagement des cadres dirigeants et des ministres et faciliter le dialogue entre les différents niveaux et différents partenaires.</p> <p>Fournit une perspective nouvelle et neutre sur les points forts et les points faibles de la stratégie</p>	<p>Si les membres indépendants de l'équipe ne sont pas familiers du contexte national (p.ex. experts internationaux), leur manque de connaissance du pays peut rendre l'évaluation plus difficile à mener. Cela peut être résolu en recrutant dans l'équipe des personnes ayant une bonne connaissance du pays</p> <p>Faire venir des évaluateurs de l'étranger peut se révéler coûteux. Les coûts peuvent cependant être réduits si les JANS remplacent les multiples évaluations indépendantes menées par chaque partenaire</p>
Combinaison d'experts indépendants et d'évaluateurs ou facilitateurs moins indépendants	<p>Fournit clairement un élément indépendant dans l'équipe</p> <p>Fournit une connaissance et une compréhension détaillées de la stratégie</p> <p>Le fait d'inclure des personnes qui ont participé à l'élaboration de la stratégie permet de s'assurer que les recommandations des JANS sont pertinentes, comprises et adoptées.</p>	<p>L'équipe risque de devenir très importante, et augmenter les coûts de transaction, si elle comprend à la fois des évaluateurs indépendants et des facilitateurs.</p>

De plus, l'outil JANS peut être utilisé comme examen interne par ceux qui travaillent à l'élaboration de la stratégie – cette approche est généralement utilisée pendant l'élaboration de la stratégie afin d'identifier les domaines où un travail est encore nécessaire. Cela ne peut pas être considéré comme une évaluation conjointe complète, car il est peu probable que suffisamment de parties prenantes soient représentées et que des évaluateurs indépendants soient présents. Cela reste cependant un outil utile pour renforcer la stratégie, et les constatations peuvent immédiatement contribuer à l'amélioration de la stratégie. Cela a été jugé utile pour préparer une évaluation conjointe formelle.



Enseignements relatifs aux compétences et à la composition des équipes JANS

- Il est important d'avoir un mélange approprié d'aptitudes techniques représentées dans l'équipe JANS. Les compétences suivantes ont été jugées utiles: santé publique, gestion et planification des services de santé, analyse institutionnelle, financement de la santé, gestion financière et système de passation des marchés, gouvernance, participation de multiples parties prenantes et suivi et évaluation.
- Quand les membres de l'équipe JANS sont sélectionnés (et non dans le cas d'une participation très large à l'évaluation), l'équipe doit être d'une taille adéquate. Une équipe de six à huit personnes semble être suffisante.
- Un bon équilibre entre les différents intervenants doit être atteint, de sorte qu'aucun intervenant ou agence ne domine les autres.
- Un engagement effectif et représentatif de la société civile dans les JANS est important.

Comment s'assurer que l'évaluation est conjointe

Les pays ont abordé l'objectif d'avoir une évaluation conjointe de différentes manières:

- En sélectionnant une équipe d'évaluation indépendante comprenant des experts techniques qui sont des employés de diverses agences et organisations de la société civile. P.ex., l'équipe JANS en Ouganda incluait des employés de la Banque mondiale, du Fonds mondial, de l'OMS, de USAID d'une ONG internationale ainsi que deux consultants.
- Au Viet Nam, le groupe central responsable de la planification des JANS regroupait des membres du gouvernement, des bailleurs de fonds et des ONG. Ce groupe pluri-partenaires a conjointement mandaté une équipe d'experts indépendants, nationaux et internationaux, pour mener à bien l'évaluation et rendre compte des résultats lors d'un forum d'officiels du gouvernement et de partenaires de développement. L'équipe d'évaluation était essentiellement constituée d'universitaires vietnamiens et de la région.
- Des évaluations séparées peuvent être menées par différentes parties prenantes, qui rendent compte de leurs constatations à l'équipe centrale et à ceux en charge d'élaborer la stratégie. P.ex. l'Éthiopie a organisé des ateliers à l'intention des organisations de la société civile, afin de leur donner l'occasion de participer aux JANS.
- Certains pays ont opté pour une série de groupes de travail techniques conjoints (pluri-partenaires), ou groupes spécifiques, afin de traiter des questions précises, notamment le financement, la santé infantile, les ressources humaines ou les systèmes d'information et d'évaluation relatifs à la santé. Ces groupes ont en général un rôle dans l'élaboration de la stratégie et commentent les ébauches. Comme partie de leur contribution à l'élaboration de la stratégie, on peut demander à ces groupes de travail existants d'utiliser l'outil JANS pour évaluer la stratégie et les plans en formation.

Comment s'assurer que l'évaluation comporte un élément indépendant

Le but est d'inclure les gens qui possèdent la connaissance et les compétences techniques pertinentes, et qui, si possible, comprennent aussi le contexte du pays, mais qui n'ont pas été impliqués dans l'élaboration de la stratégie. Ils peuvent être:

- Des consultants internationaux et/ou nationaux
- Des universitaires venant d'institutions nationales ou régionales, comme ce fut le cas au Viet Nam
- Des spécialistes techniques venant d'agences de développement et possédant les compétences requises, comme ce fut le cas en Ouganda et en Éthiopie, où l'OMS, la Banque mondiale et d'autres agences ont fourni les spécialistes techniques.

- Des employés d'ONG nationales ou internationales qui n'ont pas été étroitement associés à l'élaboration de la stratégie, et qui demeurent donc indépendants.
- Des planificateurs de santé des pays environnants afin de procéder à un examen par des pairs.

L'équipe peut aussi inclure plusieurs de ces options, comme ce fut par exemple le cas pour l'évaluation conjointe de la stratégie nationale de lutte contre le VIH/SIDA au Sénégal, où l'équipe était constituée de trois consultants indépendants, deux universitaires, un représentant de la société civile et un employé de l'OMS. Quatre d'entre eux étaient Sénégalais, un venait de la région et deux étaient Européens.

5.2 Conception de l'évaluation

L'expérience concernant l'évaluation du secteur de la santé suggère que les éléments suivants peuvent se révéler utiles:

Engagement au niveau politique

- L'engagement au niveau politique est important dans le cas où la JANS doit mener à des améliorations de la stratégie. Il s'est révélé utile que l'équipe JANS organise des réunions au niveau ministériel pour rehausser le profil de la stratégie et encourager l'équipe en charge de son élaborer au sein du Ministère de la santé à en combler les lacunes les plus critiques (comme le besoin de budgétisation ou de priorisation).

Engagement des ministères centraux

- L'engagement des ministères centraux (Ministère des finances, Ministère de la planification, Ministère de l'administration locale, etc.) dans les JANS est recommandé. En effet, ces ministères sont la source principale de financement et de soutien de la stratégie, et pourraient utiliser les JANS pour former leur opinion sur sa crédibilité. Il peut néanmoins être nécessaire de les convaincre que les JANS sont une valeur ajoutée aux processus existants de révision et de planification, et aux processus budgétaires.

Connaissance des outils JANS:

- Un atelier initial avec les parties prenantes nationales peut s'avérer utile pour revoir et se familiariser avec l'outil JANS et son utilisation. L'expérience en Asie du Sud-Est et en Éthiopie montre qu'il faut un certain temps pour que les partenaires s'habituent et comprennent l'outil JANS.
- Répéter l'évaluation lors de deux étapes différentes de l'élaboration de la stratégie peut également aider à renforcer la familiarité avec l'outil, et pour étudier l'évolution de la stratégie.

Méthodologie des JANS

- Les JANS doivent étudier un large éventail de documents stratégiques et de planification. En effet, on ne s'attend pas à ce que tous les attributs apparaissent dans un seul document stratégique. L'examen des documents pertinents constitue l'une des principales méthodes d'évaluation (cf. tableau ci-dessous pour quelques suggestions).
- Les entretiens avec des informateurs clés permettent de fournir à une équipe extérieure des informations détaillées sur le contexte qui sous-tend la stratégie et sur les perceptions de la qualité des processus et des systèmes.
- Des ateliers ou des tables rondes avec des groupes d'intervenants peuvent servir à recueillir leurs commentaires et identifier les opinions et inquiétudes communes.
- Des visites de terrain ciblées peuvent également être utiles pour vérifier ce qui avait été compris en examinant les documents.



Choisir le bon moment pour mener l'évaluation

- Si la JANS est menée avec une équipe composée en partie d'éléments externes par le biais d'une courte mission dans le pays, il peut être difficile de choisir le bon moment – le développement de plans pour le secteur de la santé est une entreprise complexe qui peut nécessiter plus de temps qu'initialement envisagé. Il est arrivé que les JANS soient reportées jusqu'à ce que le plan stratégique ait atteint un niveau de développement suffisant pour que les éléments essentiels (tels que l'évaluation des coûts) soient en place. Il peut être utile de tenir compte, dans le calendrier, des retards inopinés, ou d'impliquer le chef de l'équipe JANS dans l'évaluation préliminaire afin de savoir si le plan est prêt à être évalué afin de mobiliser l'équipe.

Accent mis sur la faisabilité et la mise en œuvre

- En plus de la validité technique de la stratégie, les JANS doivent évaluer dans quelle mesure il existe des éléments indiquant la faisabilité et la probabilité d'une telle mise en œuvre. Pour ce faire, il est nécessaire d'examiner les évaluations de la capacité institutionnelle et les plans connexes dédiés au renforcement des capacités. Cela demande également d'analyser les taux de mise en œuvre passés et l'amélioration des indicateurs de santé, afin de voir si les augmentations envisagées en termes de couverture semblent réalistes. Les JANS doivent également prendre en compte la faisabilité financière sur la base des scénarios probables de financement.
- Il est également opportun d'évaluer la pertinence et la faisabilité de la stratégie aux niveaux décentralisés en effectuant, par exemple, des examens des évaluations des capacités au niveau des districts, et/ou des visites de terrain ou en rencontrant un échantillon de responsables de districts et de prestataires.

Évaluation des stratégies sectorielles et programmatiques

- L'approche JANS peut être appliquée à la stratégie pour le secteur de la santé ainsi qu'à des programmes spécifiques ou des stratégies sous-sectorielles. Cependant, il serait coûteux tant en temps qu'en argent de mener des JANS séparées pour plusieurs programmes différents. Cela est déjà arrivé : le Ghana, par exemple, a mené fin 2010 une JANS sur sa stratégie de l'ensemble du secteur de la santé, puis, mi-2011, a organisé une JANS sur sa stratégie de lutte contre le VIH/SIDA suite aux exigences du Fonds mondial. Il y a donc eu deux exercices JANS séparés, chacun ayant induit ses propres coûts de transaction.
- Lors d'une discussion multipartenaire sur les problèmes en jeu, laquelle s'est tenue en février 2012, il a été suggéré que les JANS sectorielles essayent d'inclure une forme d'évaluation des stratégies de lutte contre les maladies et autres stratégies sous-sectorielles connexes, des considérations supplémentaires au niveau mondial restant nécessaires pour évaluer s'il serait possible aux divers partenaires d'adapter et de satisfaire leurs exigences en termes d'évaluation des stratégies programmatiques, et si oui de quelle façon le faire.
- Cette approche a été mise en œuvre dans la JANS menée au Soudan fin 2012. Les enseignements tirés de cette expérience sont les suivants : la JANS peut inclure un examen des plans stratégiques des principaux programmes liés à la santé (par exemple, VIH, tuberculose, paludisme et vaccination) ; il est nécessaire que l'équipe d'évaluation ait la capacité requise pour examiner la qualité technique de stratégies programmatiques de lutte contre les maladies ainsi que leur cohérence par rapport au plan pour le secteur. Une personne a examiné quatre des principaux plans programmatiques au Soudan, mais cette tâche nécessiterait ordinairement une appréciation de plus grande ampleur.
- Si les partenaires acceptent d'évaluer de façon conjointe plus d'un plan stratégique, il serait alors judicieux d'identifier quels attributs sont couverts de manière adéquates par la première JANS, et quels sont ceux qui demandent une plus grande attention, si par exemple ils impliquent différentes populations cibles ou différentes agences d'exécution.

Quels sont les documents que les JANS doivent examiner ?

Les JANS doivent examiner d'autres documents en complément de l'ébauche de la stratégie. La documentation fournie doit donner suffisamment d'informations pour pouvoir évaluer chacun des attributs de l'outil JANS. Les directives JANS suggèrent quels documents examiner pour chaque attribut de l'évaluation, dont:

- Evaluations récentes des besoins ou analyses de situation
- Rapports de performance du secteur de la santé, rapports annuels d'évaluation conjointe, rapports d'examens à mi-parcours, rapports de consultance sur les progrès effectués et les résultats obtenus depuis la dernière stratégie de santé
- Résultats des projets pilotes et évaluation des services
- Informations sur les processus d'élaboration des plans, y compris conclusions des consultations
- Plans de développement national, cadre de dépenses à moyen terme et cadres budgétaires
- Informations sur les principales réformes en cours susceptibles d'affecter le secteur de la santé, p.ex. décentralisation ou réforme de la fonction publique.
- Stratégie de financement de la santé, si disponible
- Comptes nationaux de la santé et analyses – ou révisions - du financement de la santé
- Revues des dépenses publiques et études de suivi des dépenses publiques couvrant la santé et le gouvernement national
- Informations budgétaires des trois dernières années (budget initial, révisions, résultats)
- Rapports d'audit des trois dernières années et tout système d'évaluation/audit de la gestion financière ou des systèmes de passation des marchés, évaluations nationales du risque fiduciaire.
- Structure organisationnelle du ministère de la santé et des structures de gouvernance sectorielle, y compris aux niveaux décentralisés
- Plans opérationnels précédents et revues de leur mise en oeuvre
- Évaluations des capacités insitutionnelles aux niveaux national et provincial/de district, et plans pour le renforcement des capacités, y compris en ce qui concerne l'aide technique
- Examens de la gouvernance et plans pour le renforcement de la participation de la société civile
- Résultats des exercices de calcul des coûts et projections financières
- Plan du suivi et de l'évaluation du secteur et plans de développement des systèmes d'information
- Rapports des évaluations conjointes précédentes



6. Réalisations et processus de suivi

6.1 Rapports des JANS

Les lignes directrices des JANS suggèrent un format standard permettant de rapporter les constatations faites durant l'évaluation conjointe concernant chacune des cinq principales catégories de l'évaluation, qui sont:

1. Analyse de la situation et programmation;
2. Processus;
3. Cadre des dépenses et budgets;
4. Mise en œuvre et gestion ; et
5. Suivi, évaluation et révision.

Le format suggéré prend la forme suivante:

Catégorie
Points forts
Points faible
Conséquences pour une mise en œuvre couronnée de succès
Actions suggérée

Ce format a été utilisé lors de la plupart des évaluations de la stratégie du secteur de la santé comme un moyen de résumer les conclusions de ces évaluations. Les rapports comportent en général une introduction/résumé analytique dans laquelle sont exposées les questions les plus importantes qui doivent être abordées pour renforcer le plan, ou qui requièrent un travail supplémentaire lors de la mise en œuvre de la stratégie. L'identification des priorités en matière d'amélioration est utile car le rapport tend à être long et détaillé.

Quand les JANS concernent la phase de développement de la stratégie et sont utilisées pour identifier les aspects de l'ébauche de la stratégie qui doivent être améliorés, un rapport formel n'est peut-être pas nécessaire ; un document de travail comprenant notes et suggestions ainsi que les actions nécessaires au suivi sera alors rédigé.

6.2 Nécessité d'assurer une étape de suivi

Toutes les JANS menées jusqu'ici ont identifié des points forts et des points faibles dans les stratégies étudiées, et ont suggéré des moyens de les améliorer. Comme ces suggestions sont parfois importantes, les partenaires au niveau national devraient planifier un travail de suivi.

Modifications de la stratégie ou/et des plans

En général les JANS identifient le besoin de réviser le plan stratégique en lui-même (p.ex. ajouter des scénarios de financement) ou de préparer du matériel d'appuis (p.ex. plan détaillé de suivi et d'évaluation ou liste des besoins en assistance technique). Une implication plus importante des parties prenantes a été suggérée. Cela peut prendre un certain temps et nécessiter des ressources afin d'effectuer ce travail supplémentaire sur la stratégie. L'un des défis consiste à maintenir l'élan acquis afin de réviser la stratégie nationale après la mission JANS ou un autre processus d'examen.

Il est parfois possible de traiter les questions soulevées par l'évaluation en définissant des activités à mener pendant la phase de mise en œuvre de la stratégie (p.ex. développer une stratégie de financement de la santé ou collecter des données désagrégées pour analyser la pauvreté selon le genre). Ces actions peuvent être incluses dans la stratégie.

Si la stratégie a été finalisée et approuvée selon le processus national de prise de décision, il devient difficile de modifier le document stratégique. Dans ce cas, les pays concernés ont rajouté des étapes dans les plans opérationnels suivants afin d'aborder les points faibles identifiés.

Enregistrer la façon dont les conclusions de l'évaluation conjointe ont été prises en compte

L'examen des besoins des parties prenantes a révélé que les partenaires du développement tiennent beaucoup à recevoir des informations sur la façon dont les conclusions de la JANS ont été prises en compte, afin de savoir comment les pays ont abordé les principaux problèmes identifiés par celle-ci. Il existe des points de vue différents concernant le besoin d'évaluer cette réponse par le biais d'un examen indépendant. Les pays devront identifier si leurs éventuels bailleurs de fonds ont des exigences particulières à ce sujet.

Une option consiste à évaluer la version finale de la stratégie pour que les rapports JANS puissent être mis à jour et utilisés par les bailleurs de fonds potentiels comme évaluation mise à jour de la stratégie finalisée. Au Viet Nam par exemple l'équipe JANS externe a mis à jour son rapport après la publication de la version finale de la stratégie. En Ouganda, l'équipe JANS a complété et mis à jour son rapport lors d'une deuxième phase de l'évaluation, une fois les questions budgétaires et de financement ajoutées à la stratégie finale ; cela s'est fait à distance par une revue des dossiers.



Une autre option est que le gouvernement suive si les principaux points faibles identifiés lors de la JANS ont bien été abordés dans la stratégie finale. Le Ministère fédéral de la Santé éthiopien a utilisé cette approche et rédigé un rapport expliquant si les suggestions des JANS ont été prises en compte ou non, et pour quelle raison. Une approche similaire a été suivie par le Kirghizstan et le Soudan. Cette approche est valable dans le sens où le gouvernement explique les raisons qui l'amène à adopter ou non les recommandations des JANS, mais ne traite pas de manière indépendante la question de savoir si les problèmes ont été pleinement traités.

Évaluations complémentaires

Les JANS fournissent une partie des informations dont les potentiels bailleurs de fonds ont besoin pour décider d'allouer une subvention, mais les bailleurs de fonds vont probablement exiger d'autres évaluations. En particulier, l'évaluation de la gestion financière, l'évaluation du risque fiduciaire et l'examen des passations de marchés doivent peut-être encore être effectués ; en effet, les JANS ne remplacent pas ces examens plus détaillés. Les JANS devraient cependant contribuer à définir la portée de ces évaluations, à identifier où l'accent doit être mis et quels sont les éléments sur lesquels on dispose de suffisamment d'informations pour qu'une décision soit prise.

7. Résumé

L'approche utilisée dans les JANS doit refléter le contexte national et les objectifs de l'évaluation conjointe. Le tableau ci-dessous résume les approches possibles pour réaliser différents objectifs. Les JANS ont souvent plusieurs objectifs ; les approches adoptées doivent donc combiner diverses considérations afin d'atteindre un juste équilibre.

Éléments des JANS	Objectif		
	Élaboration stratégique – améliorer la stratégie	Renforcement de la confiance – augmenter la confiance des donateurs dans la qualité de la stratégie	Minimiser les coûts de transaction – réduire le nombre d'évaluations séparées
Calendrier	Revoir l'outil JANS tôt dans le processus d'élaboration de la stratégie Évaluer les ébauches préliminaires de la stratégie puis répéter l'exercice sur des ébauches plus tardives	Proche de l'approbation finale Ou utiliser une approche en deux temps incluant une deuxième évaluation de la stratégie finale - plus légère – afin de confirmer que les lacunes ont été comblées	Proche de l'approbation finale Considérer une approche en deux temps incluant une deuxième évaluation de la stratégie finale - plus légère – afin de confirmer que les lacunes ont été comblées
Planification	Ministère de la santé /équipe en charge d'élaborer la stratégie (en mettant l'accent sur les besoins du Ministère pour finaliser la stratégie)	Impliquer toutes les parties prenantes	Impliquer toutes les parties prenantes Clarifier les exigences spécifiques des bailleurs de fonds et comment y répondre, p.ex. une évaluation partagée des passations de marchés
Processus	Inclure des représentants des parties prenantes et du gouvernement Un processus itératif peut être utile Il est crucial d'impliquer les décideurs clés	Suffisamment de temps doit être prévu dans le pays afin de rencontrer divers intervenants Dans les cas où une deuxième phase a lieu, celle-ci peut prendre la forme d'une étude sur dossier	Suffisamment de temps doit être prévu dans le pays afin de rencontrer divers intervenants Dans les cas où une deuxième phase a lieu, celle-ci peut prendre la forme d'une étude sur dossier
Qui conduit l'évaluation?	La participation d'éléments indépendants est moins importante; "l'œil neuf" de partenaires qui n'ont pas été précédemment impliqués peut cependant se révéler utile.	Des éléments indépendants forts doivent être présent afin d'apporter la conviction que l'évaluation a été conduite de manière rigoureuse	Des éléments indépendants forts doivent être présent afin d'apporter la conviction que l'évaluation a été conduite de manière rigoureuse L'équipe doit comporter les compétences nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques (p.ex. en ce qui concerne l'appréciation sociale)
Rapport	Un rapport formel peut ne pas être utile L'accent doit être mis sur les points faibles Des recommandations détaillées doivent être incluses pour guider les révision	Clair tant sur les points forts que sur les points faibles Un résumé analytique pour faire passer les messages clés	Suffisamment détaillé pour répondre aux besoins des bailleurs de fonds en ce qui concerne les évaluations menées dans le pays
Suivi	Révision de la stratégie	La révision de la stratégie est peut-être possible Si la stratégie est révisée après l'évaluation conjointe, une révision plus légère de la 2e phase, résultant en une évaluation finale, est utile Ou le gouvernement peut répondre aux recommandations des JANS	La révision de la stratégie est peut-être possible Si la stratégie est révisée après l'évaluation conjointe, une révision plus légère de la 2e phase, résultant en une évaluation finale, est utile Ou le gouvernement peut rendre compte de la façon dont il a pris en compte les recommandations de la JANS



Annexe 1: Comment les principes JANS ont été abordés lors de l'évaluation de cinq stratégies du secteur de la santé

Principe JANS	Mise en œuvre dans les cinq cas étudiés ici d'évaluation sectorielle utilisant les JANS
Évaluation menée en réponse à la demande des pays et dirigée par les pays	Dans tous les cas, le Ministère de la Santé, en consultation avec les partenaires présents dans le pays, ont décidé de l'opportunité de mener une JANS, de son format et de son calendrier. Dans tous les cas à l'exception du Népal, un groupe local de coordination a été établi dans le cadre des structures de partenariat existant dans chaque pays; ce groupe de coordination était présidé par le Ministère de la santé et comprenait des partenaires résidents ainsi que des organisations de la société civile. Ce groupe de coordination sélectionnait les membres de l'équipe d'évaluation et décidait du processus.
Se construit sur les expériences et processus nationaux existants	<p>Au Népal, la JANS a été organisée de manière à prendre place pendant la mission d'évaluation de plusieurs bailleurs de fonds et a contribué au processus d'évaluation.</p> <p>En Éthiopie, l'outil JANS a été utilisé comme format et processus de consultation des partenaires locaux sur l'ébauche du plan, et pour recueillir leurs commentaires. Cela a permis de formaliser et d'approfondir la consultation qui aurait de toute manière eu lieu.</p> <p>En Ouganda, au Ghana et au Viet Nam, les évaluations conjointes ont consisté en une étape séparée du processus d'élaboration du plan, mais ont été organisées de manière à s'inscrire dans le processus de développement, de consultation et d'approbation du plan national.</p>
Comprend un élément indépendant fort au sein de l'équipe d'évaluation	<p>'Indépendant' a été défini comme une personne qui n'a pas été impliquée dans l'élaboration du plan. Selon cette définition, dans tous les cas étudiés, des contributions indépendantes ont eu lieu. Les éléments indépendants étaient des employés d'agences internationales basés ailleurs que dans le pays concerné (Népal, Ouganda, Éthiopie, Ghana), des consultants internationaux (Népal, Ouganda, Ghana, Viet Nam), ainsi que des consultants locaux (Ghana, Viet Nam).</p> <p>En Éthiopie, on a observé que la première utilisation des JANS a constitué la première opportunité pour les partenaires de s'impliquer dans l'élaboration du plan; ils étaient donc indépendants à toutes les étapes du processus d'évaluation. Dans les cas où il y a eu une 2e série de révision de l'ébauche, l'indépendance était moindre – si l'on s'en tient à la définition ci-dessus - du fait que les partenaires locaux avaient été impliqués dans l'étape précédente d'évaluation. Cette question a été traitée en invitant des partenaires basés hors du pays et des organisations de la société civile à des ateliers afin de recueillir des contributions indépendantes supplémentaires.</p> <p>Au Viet Nam, l'équipe JANS était complètement indépendante de l'élaboration du plan et des agences de développement. Deux membres de l'équipe étaient internationaux et quatre venaient d'institutions nationales de politique et de recherche.</p>
Processus inclusif, impliquant la société civile et d'autres parties prenantes du secteur de la santé (p.ex. ministères gouvernementaux, organisations à base religieuse, associations professionnelles et prestataires de service privés)	<p>Différentes approches ont été utilisées pour impliquer les parties prenantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au Népal, on a d'abord envisagé d'organiser des examens séparés par les partenaires de développement, la société civile et le gouvernement, avec l'idée de partager ensuite les conclusions de chacun. Finalement, seuls les partenaires de développement ont mené à bien l'examen ; leurs conclusions ont été partagées. • En Ouganda, la société civile était représentée parmi le groupe qui a planifié les JANS. L'équipe JANS a rencontré des représentants de la société civile, des associations professionnelles, ainsi que des prestataires à base religieuse et à but lucratif. Un membre de l'équipe externe des JANS venait d'une organisation de la société civile orientée vers la santé qui avait une très grande expérience des processus d'engagement des parties prenantes. • En Éthiopie, la société civile était impliquée dans la planification des JANS, et a été consultée sur le plan. Un forum a été spécialement organisé pour encourager une plus grande implication de la société civile dans les JANS ; plus de 30 organisations y ont assisté. • Au Viet Nam, une ONG faisait partie du groupe central en charge de préparer les JANS. L'équipe JANS s'est entretenue avec un éventail de parties prenantes, y compris le Ministère de la santé, d'autres ministères et des départements de santé provinciaux. L'équipe JANS a recommandé au Ministère de la santé de renforcer l'engagement vis-à-vis du plan en communiquant la dernière ébauche aux provinces et aux programmes ministériels, ainsi que de consulter le secteur privé et les organisations professionnelles. • Au Ghana, une équipe de soutien aux JANS a été créée, qui incluait du personnel gouvernemental (au niveau central et régional) ainsi que venant de différentes agences ; des représentants de la société civile (prestataires et organisations de plaidoyer) ont également participé aux discussions. Cela a permis de renforcer l'analyse et le consensus sur les conclusions. L'équipe JANS s'est également entretenue avec un large éventail de parties prenantes.

info@internationalhealthpartnership.net
www.internationalhealthpartnership.net



ISBN 978 92 4 250731 7



9 789242 507317