

RÉDACTION ET SUIVI DES RECOMMANDATIONS EN ÉVALUATION

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT

SEPTEMBRE 2020

RÉDACTION ET SUIVI DES RECOMMANDATIONS EN ÉVALUATION

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT

SEPTEMBRE 2020

Cette publication a été réalisée par
la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques
en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible de ce document est en ligne sur le site www.tresor.gouv.qc.ca.
Si vous éprouvez des difficultés techniques, veuillez communiquer
avec la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques
au 418 643-0875, poste 5319.

Pour plus d'information :

Direction des communications
du ministère du Conseil exécutif
et du Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158
Télécopieur : 418 643-9226
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Septembre 2020
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-87641-0 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-87642-7 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2020

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
RECOMMANDATIONS.....	2
QUELQUES PRÉALABLES À LA MISE EN ŒUVRE ET AU SUIVI DES RECOMMANDATIONS	2
QUALITÉS D'UNE BONNE RECOMMANDATION	3
MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS.....	6
POINTS À RETENIR ET BONNES PRATIQUES.....	6
AIDE-MÉMOIRE POUR LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS.....	12
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	13
GÉNÉRALES	13
SUIVI ET MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS	14
ANNEXE 1 LES INSTRUCTIONS RELATIVES EN MATIÈRE DE RECOMMANDATIONS.....	16
ANNEXE 2 DES EXEMPLES PROVENANT D'AILLEURS	17
MÉCANISMES DE SUIVI PRÉCONISÉS.....	17
RÔLES ET RESPONSABILITÉS	17
SUIVI DES ÉCHÉANCIERS	17
ANNEXE 3 RECENSION CIBLÉE DES MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	19
ORGANISATIONS GOUVERNEMENTALES.....	19
ANNEXE 4 GABARIT DE TABLEAU DE SUIVI DES ACTIONS/RECOMMANDATIONS.....	23

INTRODUCTION

L'utilité des travaux d'évaluation dans la prise de décision est au cœur des préoccupations des évaluateurs. L'une des façons de témoigner de cette utilité consiste à examiner dans quelle mesure les recommandations formulées dans les rapports sont mises en œuvre. En ce sens, l'établissement d'un mécanisme formel, qui permet de suivre l'application des recommandations et des actions qui en découlent, s'avère une pratique essentielle.

Afin de rendre compte de cette bonne pratique et de l'appuyer, le suivi des recommandations issues de travaux d'évaluation a été retenu comme l'une des composantes de l'indice de mesure de la performance des organisations publiques. L'introduction de cette composante dans l'indice touche particulièrement les directions d'évaluation des organisations assujetties à la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (voir référence 21).

Le présent guide constitue un outil qui vise à soutenir ces organisations à formuler des recommandations et à mettre en place un mécanisme formel de leur suivi. Il s'adresse à l'ensemble de la communauté des évaluateurs (gestionnaires et conseillers), mais il interpelle également les responsables des programmes évalués ainsi que les hautes autorités des ministères et des organismes, qui auraient avantage à en prendre connaissance.

Ce guide est divisé en deux grandes sections. La première section fait état des préalables à considérer avant la mise en œuvre et le suivi des recommandations. Elle suggère aussi aux évaluateurs des attributs à prendre en compte lors de la rédaction des recommandations afin qu'elles soient de qualité et que leur potentiel d'utilisation en soit ainsi augmenté. La deuxième section repose sur de bonnes pratiques en vigueur dans certains ministères et organismes du gouvernement du Québec et ailleurs dans le monde en matière de suivi des recommandations. Une récapitulation des éléments à retenir et des bonnes pratiques sous forme d'un aide-mémoire vient clore le document.

Bien sûr, ce guide, incluant les outils qui y sont proposés, pourra être adapté aux besoins et aux pratiques en vigueur dans chacune des organisations.

RECOMMANDATIONS

QUELQUES PRÉALABLES À LA MISE EN ŒUVRE ET AU SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Certains auteurs, qui se sont penchés sur le sujet des recommandations faites à la suite de travaux d'évaluation de programme, mettent en lumière quelques préalables, dont il faut tenir compte avant même d'arriver à l'étape de leur suivi (voir références 1 ; 7 ; 10).

Tout d'abord, comme l'illustre la figure 1, il importe d'avoir une vision élargie du cycle d'évaluation de programme, qui inclut la mise en œuvre et le suivi des recommandations aux autres étapes usuelles (voir références 31-33).

Figure 1 - Le cycle d'évaluation de programme



Source : Inspiré de « Government of Western Australia », 2015 (voir référence 31).

Ce qui se dégage également des documents consultés est l'idée que la mise en œuvre des recommandations et de leur utilisation est tributaire de la qualité de l'ensemble du processus d'évaluation, soit dès les étapes liées à la définition du mandat et à la planification de l'évaluation.

Ensuite, à l'étape de la réalisation de l'évaluation, la qualité du processus se juge, entre autres, par l'application des principes de rigueur, d'objectivité et de neutralité, qui doivent guider à la fois les choix méthodologiques, l'analyse des données, la rédaction du rapport et les recommandations.

Enfin, une bonne communication et idéalement une large diffusion des résultats et des recommandations faciliteront leur prise en compte. C'est la mise en œuvre de ces recommandations et des actions en découlant ainsi que leur suivi qui témoigneront de leur utilité lors de la prise de décision et des changements qui en résulteront.

Dans les organisations publiques, les résultats des évaluations peuvent servir à prendre des décisions stratégiques qui entraînent des changements en profondeur (ex. : réaffectation de budgets à d'autres programmes, modifications importantes de l'intervention évaluée). Toutefois, il apparaît que les évaluations sont le plus souvent utilisées de manière instrumentale (amélioration des programmes ou des politiques), conceptuelle (ex. : meilleure compréhension de leur mise en œuvre) ou encore symbolique (justification de décisions déjà prises) (voir référence 4).

Il faut souligner que l'absence de changements majeurs à la suite de travaux d'évaluation, même s'ils sont de qualité, ne signifie pas que le processus d'évaluation n'a pas contribué à la prise de décision. Ainsi, l'influence de l'évaluation de programme peut emprunter de « multiples canaux », et ce, à différentes étapes de son processus.

Les évaluations induisent parfois aussi des changements en cours de route, par exemple lorsque les informations sur l'évaluation sont communiquées à des moments charnières de son déroulement. De plus, les rapports d'évaluation peuvent faire partie des documents et des réflexions qui mènent à des changements dans les interventions publiques plusieurs années après leur réalisation (voir références 1 ; 19).

Cependant, la prise en compte diffuse ou tardive des évaluations ne peut souvent être que présumée et donc difficile à apprécier concrètement. En contrepartie, étant donné le caractère idéalement stratégique que doivent avoir les recommandations, le suivi de leur application permet une appréciation de l'utilité des travaux d'évaluation de manière plus tangible et selon une échéance plus restreinte dans le temps.

Un autre thème qui semble faire consensus chez les auteurs se rapporte aux principaux attributs des recommandations pour qu'elles soient de qualité, efficaces et utiles afin de soutenir la prise de décision et d'induire les changements souhaités (voir références 1-3; 6; 7; 9; 10; 13; 20; 24; 25; 28-36).

QUALITÉS D'UNE BONNE RECOMMANDATION

L'élaboration d'une recommandation peut prendre plusieurs formes et, en général, pour définir ses contours, l'accent est mis sur les objectifs qu'elle vise. En s'appuyant sur divers écrits (voir références 5; 9; 12; 14; 25) et en l'adaptant au contexte de l'évaluation de programme, voici la définition du nom « recommandation » retenue dans ce guide :

Une recommandation consiste en une proposition d'actions faite à la suite des résultats d'une évaluation. Selon les divers enjeux évaluatifs retenus (ex. : pertinence, efficacité, efficience), une recommandation doit informer et guider les décideurs sur les actions idéalement correctrices à prendre notamment quant à la conception, à la mise en œuvre, à la révision ou à l'allocation des ressources d'un programme.

Rappelons que les recommandations qui proposent des actions correctrices à des lacunes observées ou qui s'intéressent aux causes des problèmes soulevés lors de l'évaluation ont un potentiel plus grand pour soutenir les décisions stratégiques des organisations. La valeur d'une recommandation dépend de son utilité pour la prise de décision, elle doit inciter les décideurs à agir.

Le bien-fondé d'une recommandation se juge à son contenu. La formulation de celui-ci mérite donc qu'on s'y applique. Dans la documentation recensée, on s'entend généralement sur l'idée qu'une recommandation est considérée de qualité lorsqu'elle est :

- claire (formulée avec précision);
- pertinente (découle des constats et est argumentée);
- spécifique (traite d'une seule question);
- ciblée (identifie clairement les acteurs à qui elle s'adresse);
- réaliste (tient compte des facteurs contextuels et des ressources disponibles);
- acceptée (confirme que les parties prenantes clés ont pu donner leur opinion).

Les évaluateurs peuvent s’inspirer du tableau suivant pour élaborer leurs recommandations.

Tableau 1 - Qualités d’une bonne recommandation (exemple)

Constat :

Coexistence de visions divergentes dans l’application des modalités du programme X à l’échelle nationale, régionale et municipale, ce qui entraîne une iniquité intrarégionale et interrégionale.

Il est recommandé que :

Le directeur de l’unité responsable de la mise en œuvre du programme au niveau national s’assure que les directeurs régionaux et municipaux responsables du programme suivent une formation commune sur le programme, qui soit accessible facilement.

ATTRIBUT	CONTENU LA RECOMMANDATION DOIT :	APPLICATION À L'EXEMPLE DONNÉ
CLAIRE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Être formulée de façon à être interprétée de la même manière par tous les utilisateurs ■ Être autoportante (contenir suffisamment d’informations pour être comprise) ■ Établir si un changement est requis ou si une pratique doit être renforcée ■ Être opérationnelle et rédigée de façon précise, tout en évitant le langage ou les termes trop techniques ou professionnels ■ Utiliser des verbes d’action et être formulée pour en faciliter la mise en œuvre 	<p>Formulation sans ambiguïté</p> <p>L’essentiel de ce qui est demandé est clair : « que les directeurs régionaux et municipaux suivent une formation »</p>
PERTINENTE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Découler des constats et constituer la suite logique du mandat, des objectifs et des questions d’évaluation ■ Être argumentée et fondée sur des données probantes (qualitatives ou quantitatives) et fiables ainsi que sur des informations crédibles appuyant le jugement évaluatif ■ Avoir une valeur ajoutée à ce que l’on connaît déjà 	<p>Adéquation entre le constat et la recommandation</p> <p>Iniquité intrarégionale et interrégionale et la formation commune de tous les acteurs concernés</p>
SPÉCIFIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traiter d’une seule question ou d’un seul problème, mais elle peut avoir des effets sur d’autres problèmes ■ Proposer des améliorations ou des solutions concrètes pour agir sur les lacunes observées ou les causes profondes afin de les annuler ou de les réduire 	<p>Solution concrète associée à un problème</p> <p>Formation commune sur le programme, qui soit accessible facilement</p>
CIBLÉE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déterminer clairement les acteurs responsables de la mise en œuvre de la recommandation ainsi que ceux qui sont visés par celle-ci (ex. : intervenants, responsable du programme, autorité ministérielle, entreprises) 	<p>Acteurs précisés</p> <p>Le directeur national (responsable), les directeurs aux niveaux régional et municipal (visés par la recommandation)</p>
RÉALISTE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Considérer les facteurs contextuels clés et la complexité de l’intervention évaluée (ex. : nouvelles orientations gouvernementales) ■ Tenir compte des ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles) ainsi que des moyens existants et disponibles (proposer un bon rapport coûts/bénéfices) 	<p>Faisabilité de la recommandation</p> <p>Formation commune sur le programme, qui soit accessible facilement</p>
ACCEPTÉE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avoir été discutées avec les parties prenantes clés, notamment avec l’unité responsable du programme, en respectant les résultats de l’évaluation et les contraintes des parties prenantes ■ Offrir différents scénarios pour chaque constat 	<p>Fragile équilibre</p> <p>Entre l’adhésion des parties prenantes et l’indépendance et l’impartialité de la fonction d’évaluation</p>

* Certains auteurs ajoutent d’autres attributs, mesurable ou observable et temporellement défini. Cependant, tout comme le moyen privilégié pour mettre en œuvre la recommandation, le soin d’établir une mesure ou un calendrier de réalisation est généralement laissé à l’unité responsable du programme lorsque viendra le temps d’élaborer le plan d’action.

De plus, comme elle ne vient jamais seule, chaque recommandation doit faire partie d'un tout cohérent et la présentation de l'ensemble doit aussi respecter certains critères (voir références 10; 20; 28; 30; 31; 33; 34). L'accent sera mis, par exemple, sur :

- le caractère prioritaire (urgent, important, souhaitable) ou stratégique des actions à mener ;
- le nombre limité de propositions considérant l'ampleur de l'intervention évaluée (suggestion entre 3 et 7 recommandations) (voir référence 20) ;
- l'uniformisation du style dans la formulation ;
- la présentation selon une liste organisée et hiérarchisée, par exemple par :
 - domaine ou secteur : législatif, administratif, financier ;
 - séquence chronologique de la mise en œuvre : court, moyen et long termes ;
 - palier hiérarchique : gouvernemental, ministériel, régional, municipal, local ;
 - type d'acteurs : autorités ministérielles, intervenants terrain ;
 - enjeu évaluatif ou question d'évaluation ;
 - volet du programme.

La présence des différents attributs suggérés et la cohérence de l'ensemble ajoutent de la valeur aux recommandations, encouragent leur utilisation et, à terme, favorisent le ou les changements souhaités (voir référence 10).

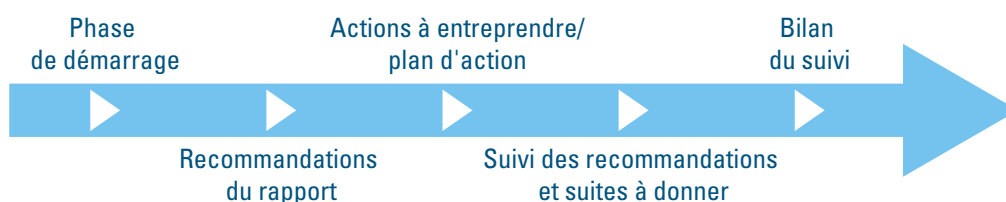
MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

POINTS À RETENIR ET BONNES PRATIQUES

Afin de documenter les bonnes pratiques en matière de suivi des recommandations et d'en retenir les meilleures, une collecte de données a été effectuée auprès de huit ministères et de deux organismes gouvernementaux du Québec en janvier 2020¹ ; une recension ciblée des écrits a aussi été réalisée (annexes 2 et 3).

La figure suivante illustre l'ensemble du processus de suivi des recommandations, qui se découpe en cinq grandes phases. Chaque phase peut comporter plusieurs défis tant techniques que relationnels pour les unités ou les organisations. Le déroulement de ces phases nécessite un haut degré de collaboration et une compréhension suffisante des intérêts, des enjeux et des rôles des diverses parties prenantes, puisqu'elles sont les premières utilisatrices potentielles de l'évaluation.

Figure 2 - Ensemble du processus de suivi des recommandations



PHASE DE DÉMARRAGE

Au cours de cette phase, il s'agit de déterminer ce qui doit être retenu pour chacune des autres phases, soit le niveau d'imputabilité des acteurs concernés dans l'ensemble du processus de suivi, la nature du livrable qui fera l'objet du suivi (ex. : recommandations, plan d'action), le moyen favorisé pour effectuer le suivi (ex. : tableau Excel), la fréquence du suivi et celle du bilan à réaliser (ex. : annuel ou sur plus d'une année).

D'entrée de jeu, il faut prendre en considération que l'implantation d'un mécanisme de suivi des recommandations n'est pas une finalité en soi. Une réflexion doit d'abord être menée par les organisations afin de répondre à des besoins clairs et réels des autorités. Ce mécanisme doit aussi venir en appui notamment à la gestion axée sur les résultats, tout en considérant que l'évaluation et ses recommandations sont un intrant parmi d'autres à la prise de décision pour soutenir les réformes, les politiques et les interventions publiques au sens large (voir référence 16).

Le mécanisme de suivi des recommandations doit donc être porté à haut niveau hiérarchique. Selon les organisations, il peut s'agir du comité de direction ou du comité exécutif, du bureau du sous-ministre, du secrétariat général, du comité d'audit ou l'équivalent ou, dans le cas des organismes, du conseil d'administration. Peu importe le mécanisme retenu, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme demeure celui qui a la responsabilité d'approuver les recommandations qui seront mises en œuvre.

Le mécanisme à mettre en place doit aussi tenir compte de la structure interne de chaque organisation, par exemple du positionnement de la fonction d'évaluation dans l'organisation, des liens avec les autres fonctions de soutien et du cheminement habituel des dossiers jusqu'à leur autorisation par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

Le mécanisme de suivi proposé doit demeurer simple (voir référence 17). Il faut éviter, entre autres, une sophistication excessive qui peut entraîner une grande production de données peu utiles pour la prise de décision et un déploiement trop rapide avant d'avoir établi les besoins auxquels il doit répondre.

¹ Nous les remercions pour leur participation et leurs commentaires à la suite d'une première version de ce document.

En ce sens, la maturité de la fonction d'évaluation peut également être considérée. Ainsi, une organisation dont la fonction d'évaluation est relativement nouvelle pourrait choisir de mener un projet pilote avec quelques unités administratives pour tester le mécanisme de suivi retenu et l'ajuster, le cas échéant, avant qu'il soit déployé pour l'ensemble des recommandations issues des projets d'évaluation.

La phase de démarrage fait également référence à l'inscription du mécanisme formel de suivi des recommandations dans un document officiel approuvé par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme. Le détail du mécanisme est précisé dans la politique d'évaluation de l'organisation ou dans un document complémentaire. L'essentiel est que le partage des rôles et des responsabilités entre les acteurs concernés soit clair et connu de tous quant :

- à la rédaction des recommandations comme telles ;
- aux actions qui en découlent ;
- au suivi des actions à effectuer ;
- au bilan du suivi à réaliser.

À retenir

Lors de l'implantation d'un mécanisme de suivi des recommandations, il faut :

- débiter par une réflexion sur les besoins des autorités ;
- tenir compte de la structure interne de l'organisation et du cheminement habituel des dossiers pour la prise de décision ;
- considérer que le mécanisme choisi doit être simple ;
- préciser, dans la Politique d'évaluation de l'organisation ou dans un document complémentaire, le mécanisme retenu ainsi que les rôles et responsabilités des différents acteurs.

Une bonne pratique :

- travailler en collaboration, ce qui se concrétise par des liens continus entre les parties prenantes impliquées dans le processus.

RECOMMANDATIONS DU RAPPORT

Cette deuxième phase du processus s'intéresse aux recommandations comme telles. Celles-ci doivent être incluses dans le rapport d'évaluation ou peuvent faire l'objet d'un document à part. Elles doivent être de qualité (voir tableau 1) et leur formulation revient aux évaluateurs. Comme la section précédente le mentionne, elles sont d'abord discutées avec l'unité responsable du programme évalué, notamment en vue de la rédaction d'un plan d'action réaliste, qui fera l'objet d'un suivi.

Les recommandations peuvent également être soumises aux membres des comités d'évaluation. Soulignons que la présence de membres externes à l'organisation, par exemple des experts du domaine, contribue à renforcer l'objectivité et l'indépendance de l'ensemble du processus d'évaluation incluant la formulation de recommandations pertinentes.

Selon les pratiques en vigueur dans les organisations, les recommandations pourraient être présentées à d'autres acteurs de l'organisation (ex. : sous-ministre associé, vice-président, membres d'autres comités internes ou directeur général) avant la présentation ou l'approbation finale par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

Enfin, comme le précise la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (voir référence 21), c'est au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme de déterminer les recommandations à retenir et de s'assurer de la prise en compte des résultats des évaluations (voir annexe 1).

À retenir

Les recommandations doivent être :

- incluses dans le rapport ou faire l'objet d'un document à part ;
- rédigées par les évaluateurs ;
- discutées avec les parties prenantes selon les pratiques en vigueur dans l'organisation ;
- approuvées par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

Des bonnes pratiques :

- s'inspirer du tableau 1 pour rédiger les recommandations ;
- adjoindre un membre externe à l'organisation au comité d'évaluation pour renforcer le caractère objectif de l'ensemble de l'évaluation qui mène aux recommandations.

ACTIONS À ENTREPRENDRE/PLAN D'ACTION

Dans cette troisième phase du processus, les actions à mener à la suite des recommandations sont présentées dans un plan d'action qui peut être plus ou moins détaillé. Dans tous les cas de figure, il appartient à l'unité responsable du programme de concevoir et de mettre en œuvre les actions ciblées.

Une bonne pratique à appliquer lors de l'élaboration du plan d'action consiste minimalement à associer à chaque action, le moyen déployé pour la mettre en œuvre, le résultat à atteindre (ex. : une cible) et une échéance. Cette façon de faire incite à agir et renforce l'obligation de résultat. La présence de ces informations permettra d'évaluer si les actions planifiées sont bien mises en œuvre lorsque le suivi des recommandations sera effectué.

Une autre bonne pratique consiste à ce que le rapport d'évaluation, les recommandations et le plan d'action soient transmis en même temps aux autorités. Par la suite, une présentation conjointe, ou lors de la même séance, de la direction de l'évaluation et de l'unité responsable du programme vient sceller officiellement l'engagement de cette dernière à mettre en œuvre les actions qui découlent des recommandations.

Par ailleurs, l'engagement d'élaborer un plan d'action par l'unité responsable du programme peut être envisagé dès l'étape de l'approbation du mandat et être inscrit dans le cadre d'évaluation. Si les responsabilités sont claires, la rédaction du plan pourra s'amorcer avant même la version finale du rapport. Toutefois, en général, un délai qui varie entre un et deux mois est nécessaire pour produire le plan d'action.

À retenir

Les actions à entreprendre :

- sont présentées dans un plan d'action rédigé par l'unité responsable du programme évalué ;
- reposent sur les informations qui permettront d'assurer leur réalisation et leur suivi (ex. : moyen, résultat à atteindre, échéancier de réalisation).

Des bonnes pratiques :

- présenter conjointement le rapport d'évaluation et le plan d'action aux autorités ;
- discuter de l'élaboration d'un plan d'action avec l'unité responsable du programme dès l'étape d'approbation du mandat.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET SUITES À DONNER

Au cours de cette quatrième phase du processus, le rôle que jouent les acteurs peut être variable selon les organisations, ce qui détermine la forme que prendra le suivi. La prise en compte de la structure interne de l'organisation et du cheminement habituel des dossiers pour décision prend ici toute son importance.

Le suivi des recommandations et des actions entreprises s'effectue ultimement par les hautes autorités des organisations. La direction d'évaluation, quant à elle, peut offrir un soutien plus ou moins important dans cet exercice.

Certains facteurs conditionnent ce soutien et, particulièrement, les liens administratifs et fonctionnels entre l'évaluation de programme et l'audit interne. Lorsque les deux fonctions relèvent de la même direction ou de la même direction générale, le suivi des recommandations peut être présenté notamment au comité d'audit interne. Ce mécanisme peut également être privilégié par les organisations qui ont une autre structure.

L'organisation peut également emprunter d'autres voies pour assurer le suivi des recommandations. Par exemple, le choix d'établir un cheminement distinct pour le suivi des recommandations issues des évaluations de programme et pour celui des recommandations issues de l'audit interne peut aussi être retenu.

Peu importe l'instance retenue pour effectuer le suivi, la direction d'évaluation accompagne le plus souvent le processus en proposant un gabarit de tableau de suivi (ex. : un simple tableau Excel), qui peut s'inspirer de l'annexe 4. Le gabarit proposé comprend notamment l'énoncé de la recommandation, l'action à entreprendre, l'échéancier associé ainsi qu'une échelle plus ou moins détaillée de réalisation (ex. : abandonnée, partiellement mise en œuvre, réalisée). Si l'action n'est pas réalisée, une explication et un code de couleur peuvent aussi y figurer. Une case permet d'ajouter d'autres commentaires ou des preuves si cela est souhaité.

La direction d'évaluation peut aussi assumer la responsabilité de collecter les informations auprès des unités administratives et en rendre compte aux autorités de l'organisation.

Il importe de bien déterminer avec les autorités de l'organisation le niveau de détail que doit comporter le tableau de suivi.

À retenir

Le suivi des recommandations et des actions entreprises :

- relève ultimement des hautes autorités ;
- implique très souvent la direction d'évaluation ;
- est consigné dans un tableau standardisé ;
- doit comprendre minimalement les éléments recommandés pour la rédaction du plan d'action (ex. : moyen déployé, résultats attendus, échéancier).

Des bonnes pratiques :

- s'inspirer de l'annexe 4 pour la conception du tableau de suivi ;
- valider le gabarit de tableau auprès des autorités.

BILAN DU SUIVI

Le bilan du suivi des recommandations et des actions entreprises constitue la dernière phase du processus de suivi. Ce bilan porte sur plus d'un rapport et s'appuie généralement sur un tableau standardisé qui reprend les différents éléments du tableau Excel déjà utilisé (voir l'annexe 4). Suivant le choix du sous-ministre ou du dirigeant de l'organisme, toutes les recommandations ou uniquement celles qu'il a retenues y sont inscrites.

La périodicité du suivi est généralement fixée sur une base annuelle ou bisannuelle et à date fixe, mais un suivi ponctuel plus fréquent peut aussi être envisagé. Ici, il faut considérer que, si le bilan s'effectue, par exemple, le 1^{er} octobre de chaque année, les recommandations inscrites au tableau le 1^{er} septembre risquent de ne jamais faire l'objet d'un suivi par les autorités, puisque les actions qui en découlent n'auront pas pu être déployées.

Par contre, un système de suivi basé sur plus d'une année permet d'obtenir une vision globale, notamment sur le type de recommandations émises et sur leur récurrence ou non, pour chaque évaluation, d'une année à l'autre. Des enseignements peuvent ainsi en être tirés. L'option d'inclure au bilan une recommandation jusqu'à sa réalisation complète ou jusqu'à ce qu'elle soit considérée caduque mérite donc d'être examinée.

Il revient à chacune des unités responsables des programmes évalués de fournir les informations en vue de la production du bilan. Encore une fois, selon l'instance qui a la responsabilité de tenir à jour ce tableau, la direction d'évaluation peut jouer un rôle prépondérant ou non dans cet exercice. Enfin, le bilan est présenté au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme.

À retenir

Le bilan du suivi des recommandations et des actions entreprises est :

- alimenté par l'unité responsable du programme évalué ;
- consigné dans un tableau standardisé et centralisé ;
- réalisé selon une périodicité prédéterminée ;
- présenté ultimement au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme.

Des bonnes pratiques :

- s'inspirer de l'annexe 4 pour la conception du tableau ;
- suivre les recommandations sur plus d'une année pour être en mesure d'avoir une vision globale et de tirer les leçons qui s'imposent.

À la fin du processus de suivi, les organisations devraient être mieux outillées pour prendre la pleine mesure des actions mises en œuvre à la suite des recommandations, ce qui attestera de l'utilité de celles-ci pour soutenir la prise de décision.

L'aide-mémoire de la page suivante ainsi que l'annexe 4 ont été conçus pour aider les organisations publiques à implanter un mécanisme de suivi des recommandations.

AIDE-MÉMOIRE POUR LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

À RETENIR	BONNES PRATIQUES	COMMENTAIRES
<p>L'implantation d'un mécanisme de suivi des recommandations doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Débuter par une réflexion sur les besoins des autorités ■ Tenir compte de la structure interne de l'organisation et du cheminement habituel des dossiers ■ Considérer que le mécanisme choisi doit être simple ■ Détailler, dans la Politique d'évaluation de l'organisation ou dans un document complémentaire, le mécanisme retenu ainsi que les rôles et responsabilités entre les différents acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Travailler en collaboration, ce qui se concrétise par des liens continus entre les parties prenantes impliquées dans le processus 	
<p>Les recommandations doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Être incluses dans le rapport ou faire l'objet d'un document à part ■ Être rédigées par les évaluateurs ■ Être discutées avec les parties prenantes selon les pratiques en vigueur dans l'organisation ■ Être approuvées par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'inspirer du tableau 1 pour rédiger les recommandations ■ Adjoindre un membre externe à l'organisation au comité d'évaluation pour renforcer le caractère objectif de l'ensemble de l'évaluation qui mène aux recommandations 	
<p>Les actions à entreprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Prennent la forme d'un plan d'action rédigé par l'unité responsable du programme évalué ■ Reposent sur tous les informations qui permettront d'assurer leur réalisation et leur suivi (ex. : moyen, résultat à atteindre, échéancier de réalisation) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présenter conjointement le rapport d'évaluation et le plan d'action aux autorités ■ Discuter de l'élaboration d'un plan d'action avec l'unité responsable du programme dès l'étape d'approbation du mandat 	
<p>Le suivi des recommandations et des actions entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ S'exécute ultimement par les hautes autorités ■ Implique très souvent la direction d'évaluation ■ Est consigné dans un tableau standardisé ■ Doit comprendre minimalement les éléments recommandés pour la rédaction du plan d'action (ex. : moyen déployé, résultats attendus, échéancier) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'inspirer de l'annexe 4 pour la conception du tableau de suivi ■ Valider le gabarit de tableau auprès des autorités 	
<p>Le bilan du suivi des recommandations et du plan d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Est alimenté par l'unité responsable du programme évalué ■ Est consigné dans un tableau standardisé et centralisé ■ Est réalisé selon une périodicité prédéterminée ■ Est présenté ultimement au sous-ministre ou au dirigeant de l'organisme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'inspirer de l'annexe 4 pour la conception du tableau ■ Suivre les recommandations sur plus d'une année pour être en mesure de tirer les leçons qui s'imposent 	

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

GÉNÉRALES

1. ASSEMBLÉE NATIONALE. *Rapport d'information sur l'évaluation des dispositifs d'évaluation des politiques publiques*, Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques, France, 2018, no 771.
2. ASSOCIATION POUR LA PRÉVENTION DE LA TORTURE. *Brefing no 1 - Faire des recommandations efficaces*, Monitoring des lieux de détention, 2008.
3. BOURGEOIS, I. et C. NARÉ. *The Usability of Evaluation Reports : A Precursor to Evaluation Use in Government Organizations*, dans *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, vol. 11, Issue 25, 2015, p. 60-67.
4. BOURGEOIS, I. et L. *L'élaboration de la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluation de programmes au gouvernement du Canada*, dans *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, vol. 62, no 2, 2019, p. 294-311.
5. CENTER FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION (Program Performance and Evaluation Office [CDC-PPEO]). *Introduction to Program Evaluation for Public Health Programs : A Self-Study Guide : Step 6 : Ensure Use of Evaluation Findings and Share Lessons Learned*, U.S., Department of Health & Human Services, 2012.
6. CONFÉRENCE DES RECTEURS ET DES PRINCIPAUX DES UNIVERSITÉS DU QUÉBEC. *Rapport du troisième cycle de vérification (2008-2012)*, Commission de vérification de l'évaluation de programme. *L'évaluation périodique des programmes universitaires au Québec : Un système en voie de consolidation*, 2013.
7. ÉCOLE SUPÉRIEURE DE L'ÉDUCATION NATIONALE. *Études et conseils : démarches et outils*, 2017, France, [En ligne], [<http://www.ih2ef.education.fr/conseils/utilitaires/plan-du-site/>] (consulté le 19 septembre 2019).
8. GOUVERNEMENT DU CANADA. *Méta-évaluation des évaluations décentralisées d'Affaires mondiales*, Canada, 2017.
9. GOUVERNEMENT DU CANADA. *TERMIUMplus : Recommandation*, Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2020.
10. HAMEL, M.-C. *Nature et qualité des recommandations émises dans les rapports d'évaluation périodique des programmes universitaires*, Mémoire de maîtrise en agroéconomie- consommation, Université Laval, 2015.
11. INSTITUT CANADIEN POUR LA SÉCURITÉ DES PATIENTS. *Cadre canadien d'analyse des incidents : exemple d'outil de suivi de l'état de mise en œuvre des recommandations*, Canada, 2012.
12. L'INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX (INESSS). *Typologie des produits de connaissance de l'INESSS*, 2017.
13. L'INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX (INESSS). *Cadre d'élaboration des guides de pratique dans le secteur des services sociaux*, document rédigé par Sylvie Beauchamp, Martin Drapeau, Carmen Dionne, Jean-Pierre Duplantie, 2015 : 1-81.
14. INSTITUTE OF MEDICINE (US) AND NATIONAL RESEARCH COUNCIL (US) ON THE REVIEW OF NIOSH RESEARCH PROGRAMS. *Evaluating Occupational Health and Safety Research Programs : Framework and Next Steps*, Washington, D.C. : National Academies Press (us), 2009.
15. LA REVUE SAGE-FEMME. *Les recommandations de bonnes pratiques : un outil, pas une recette magique*, vol. 9, no 10, décembre 2010, p. 261-263.

16. LAHEY, Robert. *Evaluation Capacity Development Working Paper Series, no 23*, World Bank, Washington, D.C., 2010, www.worldbank.org.
17. MACKAY, KEITH. *How to Build M&E Systems to Support Better Government*, World Bank Independent Evaluation Group, World Bank, Washington, D.C., 2007.
18. MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE. *Rapport synthèse du suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification publiés en 2012*, Villes de Montréal-Est et de Saint-Constant, Direction générale des finances municipales Service de la vérification, Montréal, 2017.
19. PERRET, B. *L'évaluation des politiques publiques*, Paris, La Découverte, 2008.
20. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Art et méthode de rédaction de rapports d'évaluation*, préparé par le Centre d'excellence en évaluation, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2004.
21. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*, Secrétariat du Conseil du trésor, Gazette officielle du Québec, 12 mars 2014, 146^e année, no 11.
22. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Rapport d'évaluation-Instructions destinées aux ministères et organismes*, 2018.
23. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *L'Outil d'évaluation des programmes*, 2018.
24. THÉRIAULT, É. *Les mécanismes de diffusion de l'évaluation auprès des bénéficiaires de programmes fédéraux : étude de cas organisationnelle d'un ministère du gouvernement fédéral canadien*, mémoire présenté à l'École nationale d'administration publique dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique, 2016.
25. UNITED NATIONS EVALUATION GROUP. (2018). *Improved Quality of Evaluation Recommendations Checklist*, UNEG, 2018.
26. U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE. OVC's *Technical Assistance Guide Series : Guide to Performance Measurement and Program Evaluation*. Washington DC. : Office for Victims of Crime, 2010.
27. UNITED NATIONS POPULATION FUND. *How to Design and Conduct a Country Programme Evaluation at UNFPA*, Evaluation Office, New York: UNFPA, 2019.

SUIVI ET MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

28. EUROPEAN UNION (EUROPEAN EXTERNAL ACTION SERVICE & EUROPEAN COMMISSION). *Evaluation Matters : The Evaluation Policy for European Union Development Co-operation*, European Union, 2014.
29. GOUVERNEMENT DU CANADA. *Directive sur les résultats*, Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2016.
30. ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT [CAD]). *Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD : Normes de qualité pour l'évaluation du développement*, 2010.
31. GOVERNMENT OF WESTERN AUSTRALIA (PROGRAM EVALUATION UNIT [DEPARTMENT OF TREASURY]). *Evaluation Guide*, Perth, 2015.
32. RÉPUBLIQUE FRANÇAISE (SECRÉTARIAT GÉNÉRAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE). *Évaluation des politiques publiques (EPP) : principes, processus et méthode*, 2015.

33. THE WORLD BANK GROUP (INDEPENDENT EVALUATION GROUP). IEG: *Managing Evaluations : A How-to Guide for Managers and Commissioners of Evaluation*, Washington, D.C. : WBG, 2015.
34. UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND (EVALUATION OFFICE). *Guidance for Management response to evaluations : Enhancing critical engagement for the strategic use of evaluations*, UNICEF, 2012.
35. UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (INTERNAL OVERSIGHT SERVICE (EVALUATION SECTION)). *Guidelines for follow-up to evaluation report recommendations*, UNESCO, 2008.
36. WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Evaluation : evaluation policy*, WHO, 2018.

ANNEXE 1

LES INSTRUCTIONS RELATIVES EN MATIÈRE DE RECOMMANDATIONS

Depuis 2014, le Secrétariat du Conseil du trésor a transmis des instructions, développé plusieurs des outils et mené divers travaux afin d'accompagner les ministères et les organismes dans la réalisation des évaluations de programme. Les documents suivants comprennent des indications relatives à la prise en compte des résultats et aux recommandations qui font suite aux travaux d'évaluation.

La Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (voir référence 21)

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme doit veiller à une utilisation optimale des ressources dans son organisation. À cette fin et lorsqu'il le juge pertinent, il s'assure de la prise en compte des constatations et des résultats découlant de toute démarche d'évaluation de programme, notamment aux fins d'allocation des ressources et de l'amélioration des programmes dont il est responsable » (art. 4).

Au terme des travaux d'évaluation d'un programme, chaque ministère et organisme en transmet les recommandations et résultats au Secrétariat du Conseil du trésor de même que les recommandations Conseil du trésor de même que les recommandations retenues par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme dans les 30 jours suivants (art. 12).

Le Rapport d'évaluation – Instructions (voir référence 22)

Dans le but d'optimiser l'intervention publique, il est préconisé d'assurer un suivi de la mise en œuvre des recommandations auprès de la direction ou de l'unité administrative responsable de l'intervention évaluée. En réponse aux recommandations, un plan d'action élaboré par le mandant est suggéré (p. 4).

L'Outil d'évaluation des programmes (voir référence 23)

Les ministères et organismes sont également invités à transmettre au Secrétariat, le cas échéant, le plan de suivi des recommandations visant à améliorer le programme. Ce plan doit être approuvé par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme (p.11).

ANNEXE 2

DES EXEMPLES PROVENANT D'AILLEURS

Dans le cadre d'une recension ciblée des écrits sur le sujet, seuls les pays et les organisations internationales qui ont élaboré des documents officiels proposant des mécanismes de suivi des recommandations ont été retenus. De manière plus précise, ce guide contient des documents provenant du Canada, de l'Australie-Occidentale, de la France, de l'Union européenne, de la Banque mondiale, de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et de l'Organisation mondiale de la Santé (voir l'annexe 3 pour les détails).

Tout comme au gouvernement du Québec, la mise en œuvre et le suivi des recommandations peuvent être variables. Les orientations qui en découlent prennent la forme d'une politique, d'une directive détaillée ou d'un guide de bonnes pratiques (voir références 28 ; 29 ; 31-36).

Les éléments répertoriés dans les documents concernent majoritairement les mécanismes de suivi préconisés, les rôles et responsabilités des parties prenantes quant à leur mise en œuvre et le suivi ainsi que le suivi des échéanciers.

MÉCANISMES DE SUIVI PRÉCONISÉS

Les mécanismes de suivi incluent, de manière générale, un plan d'action ou de mise en œuvre. Ce plan représente un engagement de la part des responsables du programme et vise à concrétiser les recommandations par l'intermédiaire d'actions. Qui plus est, il permet de définir les éléments pertinents au suivi (ex. : partage des responsabilités, établissement d'un calendrier, etc.). Le plan d'action est également suivi d'une rétroaction (ex. : rapport d'implantation des recommandations) effectuée par le responsable de la mise en œuvre des recommandations auprès de la haute direction des organisations. Certains organismes possèdent un système centralisé de suivi qui inclut les réponses de la direction pour chaque recommandation (voir références 28-29 ; 31 ; 32 ; 34-36).

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les rôles et les responsabilités des parties prenantes diffèrent selon le processus suggéré, mais on préconise que le tout soit clairement établi avant la mise en œuvre des recommandations. Celle-ci est habituellement assumée par un responsable désigné (ex. : le gestionnaire du programme), qui doit s'engager formellement par le plan d'action à effectuer les transformations requises (voir références 30 ; 32-36). Le suivi de la mise en œuvre des recommandations relève de la haute direction ou des responsables de l'évaluation. Ces derniers peuvent développer un système centralisé de suivi afin d'avoir une vue d'ensemble des recommandations issues des évaluations au sein de l'organisation. La mise en œuvre et le suivi des recommandations sont donc deux mécanismes interdépendants dans le sens où ces deux composantes sont nécessaires afin de favoriser la conduite de la transformation souhaitée et d'assurer l'imputabilité des responsables du changement (voir références 28 ; 29 ; 33-36).

SUIVI DES ÉCHÉANCIERS

La périodicité du suivi est également variable, mais une rétroaction régulière est prévue en ce qui a trait au progrès de la mise en œuvre des recommandations. Cette rétroaction peut être effectuée auprès de la haute direction de l'organisme ou d'un comité formé pour l'occasion, mais également auprès de la direction de l'évaluation. Le plan d'action comprend un calendrier détaillé favorisant l'imputabilité des parties prenantes quant à la mise en œuvre des recommandations selon les modalités prévues (voir références 29 ; 31-33 ; 35 ; 36).

Le tableau standardisé est l'outil le plus utilisé afin de suivre l'implantation des actions découlant des recommandations. Son titre, son contenu ainsi que son niveau d'exhaustivité sont variables, puisque chaque organisation l'adapte selon ses besoins. Dans sa structure la plus complète, le tableau peut comporter, pour chaque recommandation, les informations suivantes (voir l'annexe 4 et les références 11 ; 28 ; 34 ; 35) :

- l'énoncé de la recommandation ;
- le commentaire général sur l'utilisation du rapport d'évaluation ;
- la réponse de la direction et l'action planifiée ;
- le niveau de risque/d'importance (priorité) ;
- le nom de la personne responsable du suivi ;
- le degré d'implantation des recommandations à la fin de la période visée (chaque action nécessaire pour mettre en œuvre les recommandations peut être associée à un état de réalisation [ex. : non débutée, en cours de réalisation, réalisée]) ;
- les actions entreprises ;
- les cibles ou les résultats attendus associés à chaque action ;
- l'échéance ;
- le budget utilisé pour chaque recommandation ;
- la liste des documents complémentaires pertinents.

ANNEXE 3

RECENSION CIBLÉE DES MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

ORGANISATIONS GOUVERNEMENTALES

TYPES D'INTERVENTION	MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	DISPOSITIONS ADDITIONNELLES ET PRATIQUES SUGGÉRÉES
<p>Gouvernement du Canada (2016)</p> <p>Directive sur les résultats</p>	<p>Mécanismes et suivi : Le processus inclut l'établissement d'un plan d'action et prévoit des mécanismes d'imputabilité (voir rôles et responsabilités).</p> <p>Rôles et responsabilités : Les rôles et responsabilités du suivi des recommandations sont précisés dans la Directive sur les résultats. Ils se déclinent comme suit :</p> <p>Les membres du Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation assurent le suivi des recommandations et du plan d'action à la suite de l'évaluation et conseillent l'administrateur général sur les enjeux qui y sont liés. Les chefs de l'évaluation doivent faire état au Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action. Les x répondent aux demandes du chef de l'évaluation concernant l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations.</p> <p>Échéancier : La rétroaction auprès du Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation est effectuée sur une base annuelle, à la suite des recommandations issues du rapport d'évaluation.</p> <p>Références : Sections 4.1.4 ; 4.4.4</p>	<p>Les rapports d'évaluation doivent offrir une présentation logique entre les résultats, les conclusions et les recommandations qui en découlent et contenir des recommandations claires, réalisables et liées à la résolution des principaux enjeux déterminés.</p> <p>Références : Sections A.2.7 ; C.2.2.6.6 ; C.2.2.6.8</p>
<p>Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, France (2015)</p> <p>Évaluation des politiques publiques (EEP) : Principes, processus et méthode</p>	<p>Mécanismes et suivi : Un scénario de transformation est retenu parmi plusieurs et il est accompagné d'un plan d'action. Ce plan indique, entre autres, le délai et les conditions de réalisation du scénario ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre.</p> <p>Rôles et responsabilités : La maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE), ainsi que les conseillers et représentants pertinents des instances gouvernementales et sectorielles, décident ensemble du scénario retenu. La transformation organisationnelle découlant du plan d'action est assurée par la (MOA) et la (MOE).</p> <p>Échéancier : Selon le calendrier de mise en œuvre défini lors d'une réunion par les parties prenantes mentionnées ci-dessus.</p> <p>Références : p. 7 et 15</p>	<p>La MOA représente la ou les personnes pour qui est réalisé un projet (ex. : ministre responsable, dirigeant). Ces derniers peuvent nommer un délégué (MOAD).</p> <p>La MOE représente la ou les personnes sélectionnées par la MOA afin de conduire un projet (ex. : équipe d'évaluation).</p> <p>La MOA et la MOE, avec d'autres parties prenantes (ex. : associations), forment le comité d'évaluation.</p> <p>Références : p. 5-15</p>

TYPES D'INTERVENTION	MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	DISPOSITIONS ADDITIONNELLES ET PRATIQUES SUGGÉRÉES
<p>Program Evaluation Unit Department of Treasury, Government of Western Australia (2015)</p> <p>Evaluation Guide</p>	<p><u>Mécanismes et suivi</u> : Lors de la phase de rédaction du rapport et des recommandations, il est suggéré de développer un plan d'action. Ce plan est basé sur les résultats de l'évaluation et a pour objectif de suggérer une démarche pour implanter les recommandations concernant les modifications à appliquer au programme. La dernière phase du processus d'évaluation implique de suivre le programme, s'il est toujours actif, et d'élaborer un guide de mise en œuvre (implementation guide). Ce guide permet d'effectuer le suivi des décisions prises à la suite de l'évaluation ainsi que celui des changements qui en découlent.</p> <p><u>Rôles et responsabilités</u> : Non précisés. Toutefois, le guide s'adresse aux personnes responsables du développement des programmes, de leur implantation et de leur évaluation.</p> <p><u>Échéancier</u> : Le plan de mise en œuvre contient notamment une ligne du temps comprenant les actions ou les activités à venir.</p> <p><u>Références</u> : p. 1, 19, 40, 43</p>	<p>Le rapport d'évaluation aura un meilleur impact si un justificatif est apporté à ses constats et s'il présente des recommandations afin d'améliorer le programme évalué.</p> <p>Le guide de mise en œuvre doit permettre de surveiller et de suivre les changements apportés.</p> <p>Afin de promouvoir l'action et d'assurer un alignement des acteurs sur les suites à donner, il est important pour les évaluateurs d'obtenir l'approbation des parties prenantes en ce qui a trait aux recommandations.</p> <p><u>Référence</u> : p. 42</p>
<p>Service européen pour l'action extérieure et Commission européenne (2014)</p> <p>Evaluation Matters : The Evaluation Policy for European Union Development Co-Operation</p>	<p><u>Mécanismes et suivi</u> : Une fiche permet d'effectuer le suivi de l'adoption et de l'implantation des recommandations et des actions prises. Un plan d'action ciblant les recommandations inscrites dans cette fiche permet leur réalisation.</p> <p><u>Rôles et responsabilités</u> : Le responsable de l'évaluation doit s'assurer que les recommandations sont réalisables. Après leur adoption, il s'occupe de leur suivi.</p> <p>La responsabilité de la mise en œuvre des recommandations doit, quant à elle, relever d'un groupe de référence et inclure une date limite ainsi qu'une date de suivi. Les parties prenantes sont cependant impliquées à divers moments dans le processus.</p> <p><u>Échéancier</u> : La mise à jour annuelle de la fiche note les progrès effectués dans l'implantation des recommandations.</p> <p><u>Références</u> : p. 20-22</p>	<p>Le guide précise d'intégrer les résultats de l'évaluation dans les pratiques corporatives appropriées (ex : développement des programmes).</p> <p>La direction de l'évaluation est également responsable du processus de transmission du savoir : elle doit s'assurer que les résultats et les recommandations de l'évaluation sont utilisés pour influencer les changements organisationnels.</p> <p><u>Références</u> : p. 22-23</p>

TYPES D'INTERVENTION	MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	DISPOSITIONS ADDITIONNELLES ET PRATIQUES SUGGÉRÉES
<p>Service d'évaluation et d'audit - Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (2008)</p> <p>Guidelines for Follow-up to Evaluation Report Recommendations. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</p>	<p><u>Mécanismes et suivi</u> : Préalablement au dépôt final du rapport, l'unité responsable du programme prépare une réponse de la direction pour chaque recommandation effectuée. La recommandation peut être acceptée totalement ou partiellement. Elle peut également être refusée. Dans le dernier cas, une explication concernant le refus est donnée.</p> <p>La réponse de la direction inclut également un plan d'action, approuvé par la direction de l'évaluation, pour la mise en œuvre des recommandations acceptées. Ce plan servira de base pour la mesure ultérieure du progrès de la mise en œuvre des recommandations.</p> <p><u>Rôles et responsabilités</u> : La mesure de la progression du suivi des recommandations est effectuée par la direction de l'évaluation afin d'en apprécier l'effet sur les pratiques et les programmes.</p> <p><u>Échéancier</u> : Le plan d'action est suivi de manière périodique et fait l'objet d'un rapport de suivi du statut des recommandations. Celles-ci font partie de la réponse de gestion à la direction de l'évaluation. Un bilan est présenté à la haute direction sur une base bisannuelle.</p> <p><u>Références</u> : p. 2, 3 (voir le gabarit à la p. 4)</p>	<p>Le plan d'action contient les recommandations acceptées, les résultats attendus, les actions planifiées afin d'atteindre ces résultats, le budget de mise en œuvre pour chaque action ainsi que les dates de réalisation des actions.</p> <p><u>Références</u> : p. 2-3 (voir le gabarit à la p. 4)</p>
<p>Fonds des Nations unies pour l'enfance (2012)</p> <p>Guidance for Management response to evaluations : Enhancing critical engagement for the strategic use of evaluations</p>	<p><u>Mécanismes et suivi</u> : Un processus formel de suivi des actions à la suite des constats de l'évaluation indique si la direction accepte, accepte partiellement ou refuse les recommandations. Un plan d'action décrit la ligne du temps et l'imputabilité de la mise en œuvre des recommandations ainsi que le processus de suivi formel (monitorage) des actions planifiées. Il est suggéré de planifier les actions à entreprendre sur une période d'un an afin de favoriser l'établissement d'actions concrètes.</p> <p><u>Rôles et responsabilités</u> : Le processus global d'implantation des recommandations est suivi par la direction de l'évaluation.</p> <p><u>Échéancier</u> : Le rapport d'évaluation est diffusé, sa qualité clairement établie et les actions à entreprendre décrites dans la réponse de la direction dans les 60 premiers jours suivant sa livraison. Les recommandations peuvent être conditionnelles à des événements et donc mises à jour périodiquement. Par exemple, l'implantation d'une recommandation pourrait être conditionnelle à la tenue d'une consultation publique prévue sur un sujet donné. Un calendrier pour la mise en œuvre est établi.</p> <p><u>Références</u> : p. 2, 4-6</p>	<p>L'organisation possède un système global standardisé permettant d'inscrire la réponse de la direction aux principales recommandations et de suivre la progression de leur mise en œuvre.</p> <p><u>Références</u> : p. 2-4</p>
<p>Groupe indépendant d'évaluation de la Banque Mondiale (2015)</p> <p>Managing Evaluations : A How-To Guide For Managers and Commissioners of Evaluations</p>	<p><u>Mécanismes et suivi</u> : Non précisés. Toutefois, le processus est basé sur la diffusion des résultats, la mobilisation et la collaboration entre les parties prenantes.</p> <p><u>Rôles et responsabilités</u> : Le gestionnaire responsable de l'évaluation se doit de communiquer et de rapporter les résultats, d'assurer le suivi des recommandations et de coordonner les tâches permettant la clôture du mandat (ex. : archivage des données recueillies).</p> <p><u>Échéancier</u> : Suivi proactif de la mise en œuvre des recommandations dans le temps.</p> <p><u>Références</u> : p. 33-35</p>	<p>Afin de favoriser l'utilisation des recommandations, il est suggéré de mettre de l'avant leur utilisation et leur suivi par la mobilisation de « champions » des recommandations (ex. : ateliers, publications).</p> <p><u>Références</u> : p. 34-35</p>

TYPES D'INTERVENTION	MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	DISPOSITIONS ADDITIONNELLES ET PRATIQUES SUGGÉRÉES
<p>Organisation de coopération et de développement économiques (2010)</p> <p>Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD : normes de qualité pour l'évaluation du développement</p>	<p><u>Mécanismes et suivi</u> : Les recommandations font systématiquement l'objet d'une réponse et d'une utilisation par les personnes ou les entités ciblées par chaque recommandation.</p> <p><u>Rôles et responsabilités</u> : Le mécanisme inclut notamment une réponse officielle de la part des responsables et des propositions de suivi.</p> <p><u>Échéancier</u> : Toute mesure de suivi est vérifiée par la personne désignée afin de rendre compte de sa mise en œuvre.</p> <p><u>Référence</u> : p. 1</p>	<p>Les résultats de l'évaluation sont présentés dans un format accessible et sont systématiquement diffusés, tant à l'interne qu'à l'externe, en vue d'en tirer des enseignements et des actions de suivi et de garantir la transparence la plus totale. À la lumière des enseignements tirés de l'évaluation, d'autres parties potentiellement intéressées sont ciblées au sein de la communauté du développement, au sens large, afin d'optimiser l'utilisation de l'évaluation.</p> <p><u>Référence</u> : p. 15</p>
<p>Organisation mondiale de la santé (2018)</p> <p>Evaluation : evaluation Policy</p>	<p><u>Mécanismes et suivi</u> : Un plan d'action de la mise en œuvre des recommandations est défini. Une réponse de gestion du destinataire de l'évaluation (appelé le « gestionnaire propriétaire ») est également transmise dans des délais raisonnables à la haute direction. Par la suite, un suivi systématique est développé.</p> <p><u>Rôles et responsabilités</u> : Le « gestionnaire propriétaire » se voit attribuer la responsabilité d'élaborer le plan d'action et de mettre en œuvre les recommandations. Il est également imputable de la réponse qui doit être donnée à chaque recommandation. La haute direction, par exemple le directeur régional, est responsable du suivi des recommandations et de la coordination des efforts du « propriétaire ».</p> <p><u>Échéancier</u> : Un rapport annuel du statut du progrès de la mise en œuvre des recommandations est acheminé au conseil exécutif de l'Organisation mondiale de la santé.</p> <p><u>Référence</u> : p. 10</p>	<p>L'intention d'utiliser les résultats doit être clairement énoncée avant et pendant l'évaluation. Le concept d'utilité de l'évaluation fait référence notamment au suivi systématique des recommandations.</p> <p><u>Référence</u> : p. 5</p>

ANNEXE 4

GABARIT DE TABLEAU DE SUIVI DES ACTIONS/RECOMMANDATIONS

Ce tableau, propre à chaque évaluation, peut être utilisé par l'unité responsable du programme évalué. Cette dernière complétera les sections en bleu. Le tableau pourra ensuite être mis à jour selon la périodicité déterminée, ce qui permettra de compléter les sections en blanc (ex. : après un an). D'une mise à jour à l'autre, il est ainsi possible de suivre l'évolution de la mise en œuvre de chaque recommandation et des actions entreprises pour une évaluation donnée. Un système permettant de centraliser les informations contenues dans ce tableau pour l'ensemble des évaluations peut servir de base au bilan du suivi des recommandations par les autorités concernées. Ce tableau peut être adapté aux besoins de chaque organisation.

Évaluation : Titre de l'évaluation (année du dépôt du rapport et des recommandations). Ex. : Évaluation du programme de subvention X (2020)

Commentaire général sur l'utilisation prévue par la direction du programme évalué. Ex. : Cette évaluation servira à réviser les normes du programme.

Recommandation 1 - Ex. : Il est recommandé que le directeur de l'unité responsable de la mise en œuvre du programme X au niveau national s'assure que les directeurs régionaux et municipaux responsables du programme suivent une formation commune sur le programme, qui soit accessible facilement.

RÉPONSE DE LA DIRECTION/ACTION PLANIFIÉE ²	NIVEAU DE PRIORITÉ ³	RESPONSABLE DU SUIVI	ÉTAT DE RÉALISATION DE L'ACTION PLANIFIÉE ⁴	ACTION ENTREPRISE À CE JOUR	CIBLE/RÉSULTAT ATTENDU	ÉCHÉANCIER	BUDGET PRÉVU PAR ACTION	DOCUMENT/COMMENTAIRE/EXPLICATION ⁵ (LE CAS ÉCHÉANT)
A / Développement et déploiement d'une formation commune sur le programme	Élevé	Directeur de l'unité responsable du programme	CR	Entente de service entre le directeur de l'unité responsable et l'équipe des ressources humaines pour le développement de la formation en cours	Directeurs formés 2022 : 70 % 2023 : 100 %	Développement : 11-2021 Déploiement : 12-2022	Développement : 8 k\$/20 k\$ alloués Déploiement : 0 \$/25 k\$ alloués	Entente de service avec l'équipe RH (formation) en annexe

Recommandation 2

RÉPONSE DE LA DIRECTION/ACTION PLANIFIÉE	NIVEAU DE PRIORITÉ	RESPONSABLE DU SUIVI	ÉTAT DE RÉALISATION DE L'ACTION PLANIFIÉE	ACTION ENTREPRISE À CE JOUR	CIBLE/RÉSULTAT ATTENDU	ÉCHÉANCIER	BUDGET PRÉVU PAR ACTION	DOCUMENT/COMMENTAIRE/EXPLICATION (LE CAS ÉCHÉANT)

2 Réponse de la direction quant à l'acceptabilité de la recommandation : acceptée (A), acceptée avec modification (M), refusée (R), ne s'applique pas (NA).

3 Niveau de priorité accordé à l'action à mettre en place : faible, moyen, élevé (les critères pour déterminer ces niveaux sont à établir par l'organisation).

4 État de réalisation de l'action planifiée : non débutée (ND), en cours de réalisation (CR), réalisée (R), reportée (RE), abandonnée (A), ne s'applique pas (NA).

5 Liste des documents annexés ou explications lors d'un refus d'une recommandation ou d'un abandon ou autres commentaires pertinents, le cas échéant

**Secrétariat
du Conseil du trésor**

Québec

