



Les recommandations d'une évaluation

Définition :

Suggestions pour améliorer, réformer ou renouveler l'intervention évaluée.

Comment les élaborer et les présenter ?

Les recommandations dérivent d'une ou plusieurs conclusions à partir desquelles ont été identifiés des problèmes (cf. schéma ci-dessous).

Si tel n'est pas le cas, elles reflètent probablement des idées préconçues ou les intérêts tactiques d'une des parties prenantes, ce qui pourrait discréditer l'évaluation (cf. le cercle rouge ci-dessous).

Les décideurs sont toujours libres de prendre en compte les recommandations ou de ne pas le faire. Contrairement aux conclusions, les recommandations ne sont pas nécessairement élaborées et endossées par l'équipe d'évaluation. Celles-ci peuvent aussi être formulées par l'instance d'évaluation avec l'appui du chargé d'évaluation. Par ailleurs, une évaluation ne contient pas toujours de recommandations.

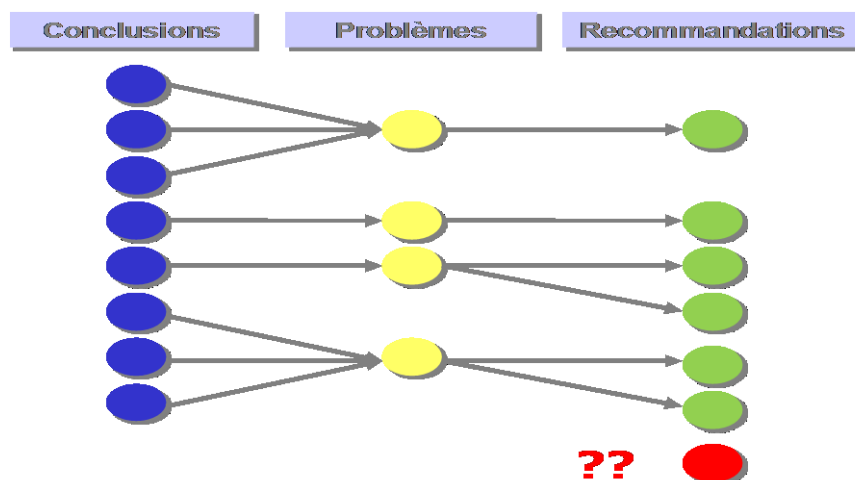
Les recommandations stratégiques proposent des solutions au problème posé ; les recommandations opérationnelles sont des actions à entreprendre pour mettre en œuvre ces solutions.

Les recommandations se distinguent des leçons transférables ou « bonnes pratiques » qui ont vocation à être utilisées dans d'autres contextes.

Les recommandations sont priorisées et hiérarchisées. En outre, le ou les destinataires de chaque recommandation sont précisés.

Chaque fois que cela est possible et pertinent, les principales recommandations sont élaborées sous formes d'options, avec leurs conditions de mise en œuvre et les conséquences prévisibles de la mise en œuvre de chaque option.

Les recommandations dérivent des conclusions (exemple)



Comment les formuler ?

Il y a plusieurs façons de formuler des recommandations :

Recommandations élaborées par l'instance d'évaluation

Deux situations peuvent se présenter :

- L'instance d'évaluation discute des recommandations préparée par le chargé d'évaluation ;
- La réunion d'instance est animée de façon à faire émerger des recommandations. Dans ce cas, l'outil [Métaplan®](#) peut être utilisé.

Recommandations « indépendantes » formulées par ...

... le chargé d'évaluation : dans ce cas, les recommandations émanent des conclusions et relèvent de « l'intime conviction », autrement dit du bon sens.

... un panel d'experts : dans ce cas les échanges entre experts permettent de faire émerger un consensus autour des recommandations. ... un jury de citoyens : dans ce cas, les recommandations sont formulées par les citoyens dans leur avis public.

Recommandations sur la base d'une comparaison

[Le parangonnage](#) (benchmarking) consiste à organiser une comparaison qualitative avec une institution qui, de notoriété publique, a bien résolu les problèmes identifiés dans l'évaluation. Cette institution est considérée comme « première de sa classe » pour la résolution des problèmes posés. C'est une comparaison approfondie qui permet ici de faire émerger des recommandations.

Parmi les expériences d'Euréval

Normandie-Développement

Les régions de Haute et Basse-Normandie ont souhaité formaliser un repositionnement stratégique et opérationnel de l'Association Normandie Développement au travers d'une étude spécifique relative à son positionnement.

Les prestations comprenaient notamment des études de cas en vue de nourrir la réflexion autour de scénarios préalablement identifiés.

Point fort de la mission : Le Comité de pilotage a entendu une présentation des différents scénarios envisageables. Une discussion au sein du comité a permis la sélection d'un scénario préférentiel.

Programme PRIMEQUAL

Le Ministère de l'écologie et du développement durable a souhaité évaluer le Programme PRIMEQUAL en vue d'établir un bilan des réalisations et fournir des recommandations concernant la suite du programme

Les prestations comprenaient la réalisation d'études de cas et une comparaison internationale des programmes d'appui à la recherche sur la qualité de l'air.

Point fort de la mission : le parangonnage a contribué efficacement à l'élaboration des recommandations, de même que la dernière phase de l'évaluation qui a consisté à co-construire les recommandations avec le comité de pilotage.