



# Art et méthode de rédaction de rapports d'évaluation

Préparé par le Centre d'excellence en évaluation  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

mai 2004



## Table de matières

---

<b>1.0</b>	<b>Introduction au cour</b> .....	1
	1.1 Objectifs d'apprentissage .....	1
	1.2 Compétences .....	2
<b>2.0</b>	<b>Autoévaluation</b> .....	5
<b>3.0</b>	<b>Le travail débute bien avant la rédaction du rapport d'évaluation...</b> .....	7
<b>4.0</b>	<b>Le rôle du rapport d'évaluation</b> .....	9
<b>5.0</b>	<b>Exercice : Avant de commencer</b> .....	10
<b>6.0</b>	<b>Style de rédaction : le ton</b> .....	11
	6.1 Ton positif ou négatif .....	11
	6.2 Voix active ou voix passive .....	11
	6.3 Rédaction de style impersonnel .....	11
<b>7.0</b>	<b>Élément un : Introduction et contexte</b> .....	13
	7.1 Le contexte du programme .....	13
	7.2 Contexte de l'évaluation .....	13
<b>8.0</b>	<b>Exercice : Description du programme</b> .....	15
<b>9.0</b>	<b>Style de rédaction</b> .....	16
	9.1 Un langage sans préjugés .....	16
<b>10.0</b>	<b>Élément deux : Méthode</b> .....	18
	10.1 Échantillon, conception et collecte de données .....	18
	10.2 Limites .....	19
<b>11.0</b>	<b>Exercice : Cerner les limites</b> .....	21
<b>12.0</b>	<b>Élément trois : Principales constatations</b> .....	22
<b>13.0</b>	<b>Élément quatre : Principales conclusions</b> .....	23
<b>14.0</b>	<b>Élément cinq : Recommandations</b> .....	24
<b>15.0</b>	<b>Exercice : Formuler des recommandations</b> .....	25
<b>16.0</b>	<b>Demande d'approbation</b> .....	26

<b>17.0</b>	<b>Rédaction de phrases expressives</b> .....	27
17.1	Symétrie .....	27
17.2	Problèmes liés aux déterminants .....	28
17.3	Variété de structures de phrase .....	28
17.4	Verbosité .....	28
<b>18.0</b>	<b>Exercice : Rédaction de phrases expressives</b> .....	30
<b>19.0</b>	<b>Élément six : Sommaire</b> .....	31
<b>20.0</b>	<b>Exercice : Améliorer le sommaire</b> .....	33
<b>21.0</b>	<b>Élément sept : Plan d'action</b> .....	34
<b>22.0</b>	<b>Fiche de contrôle finale</b> .....	35
<b>23.0</b>	<b>Autres considérations sur la rédaction de rapports</b> .....	36
23.1	Préparation du rapport .....	36
23.2	Rédaction du rapport.....	36
23.3	Protection des renseignements personnels .....	38
23.4	Éléments de style .....	38
<b>24.0</b>	<b>Ressources</b> .....	40
<b>25.0</b>	<b>Bibliographie</b> .....	43
	<b>Annexe A : Exemple d'un rapport d'évaluation</b> .....	44

## 1.0 Introduction

---

Plusieurs raisons expliquent le choix du titre *Art et méthode de rédaction de rapports d'évaluation* pour le cours. La rédaction d'un rapport d'évaluation exige certains éléments du bagage de compétences requis des évaluateurs, comme la connaissance du programme évalué, la méthode d'évaluation, diverses techniques d'analyse et les exigences en matière de responsabilisation ou de présentation de rapports au gouvernement. En s'appuyant sur cet ensemble de connaissances, le rédacteur de l'évaluation doit travailler en équipe et bien maîtriser les techniques de communication. Pour rédiger un rapport d'évaluation, il faut faire preuve de délicatesse et de rigueur. Malgré les contraintes et les difficultés, il est très satisfaisant de raconter l'histoire d'un programme de façon à ce que les décideurs aient en main toute l'information sur les éléments clés.

Le cours s'inscrit dans la Stratégie d'apprentissage du Centre d'excellence en évaluation visant la communauté fédérale d'évaluation et fait partie du programme de stages pour les évaluateurs débutants. Le matériel didactique suppose des participants des connaissances et une expérience de base en rédaction de rapports. Le cours d'une journée vise à discuter de stratégies qui contribuent à la crédibilité et à l'efficacité des rapports d'évaluation et qui répondent aux besoins d'information des décideurs, et non à expliquer un modèle particulier de rédaction de rapports d'évaluation. L'enseignement de la matière se fera en supposant que vous avez lu l'étude de cas ainsi que le manuel au complet avant de suivre le cours.

L'évaluation s'avère une composante majeure de la gestion du secteur public, et les rapports d'évaluation en constituent en quelque sorte l'élément le plus visible. En effet, le rapport demeure pertinent et est utilisé bien longtemps après la conclusion du travail d'évaluation. Par le biais d'explications sur l'importance des rapports d'évaluation, les éléments de celui-ci et les ressources d'aide à la rédaction, le cours met l'accent sur la rédaction d'un rapport crédible. Chaque volet du cours fera l'objet d'une discussion et d'une récapitulation à l'aide des exercices prévus. Vous trouverez tout au long du manuel des conseils sur la rédaction et la présentation de rapports d'évaluation, qui seront discutés lors du cours. Vous apprendrez quelles sont les exigences en matière de rédaction d'un rapport d'évaluation. Bien sûr, vous poursuivrez les travaux inclus dans le matériel didactique à votre retour au travail.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a préparé un *Guide pour l'examen des rapports d'évaluation*, qui présente les lignes directrices et les exigences que vous devez connaître.

### 1.1 Objectifs d'apprentissage

Avec ce cours, vous serez en mesure :

- ▶ de comprendre le rôle et la valeur d'un rapport d'évaluation;
- ▶ de comprendre les divers éléments d'un rapport d'évaluation;

- ▶ de répondre aux besoins d'information grâce à des rapports bien rédigés et remis au moment opportun;
- ▶ de faire participer d'autres personnes à la rédaction de rapports et de gérer le processus de rédaction de rapports.

## 1.2 Compétences

La rédaction de rapports d'évaluation constitue un travail exigeant, car il faut adopter une approche à la fois conceptuelle et pratique. Elle fait clairement appel aux compétences mentionnées dans le document *Profil de compétences de la collectivité des spécialistes de l'évaluation de la fonction publique fédérale*, publié en 2002.

Examinons maintenant les compétences requises des évaluateurs et leur pertinence pour la rédaction de rapports d'évaluation.

### Connaissance de l'organisation

Les spécialistes de l'évaluation possèdent une solide compréhension de leur organisation et du rôle de l'évaluation. Ils ou elles comprennent les défis que doivent affronter les gestionnaires dans la conception et le suivi des résultats des programmes, des politiques et des initiatives et connaissent les principaux joueurs pour tout projet. Ils ou elles comprennent les complexités des relations organisationnelles internes et externes, des procédures et des relations avec les intervenantes et intervenants clés. Les spécialistes de l'évaluation suivent activement les progrès de nouveaux développements organisationnels et les initiatives futures liés au travail d'évaluation.

### Relations interpersonnelles

Les spécialistes de l'évaluation interagissent avec des particuliers de groupes professionnels, de domaines spécialisés, de programmes et de milieux différents. Ils ou elles reconnaissent les contributions exceptionnelles des autres et comprennent l'importance d'établir et d'entretenir des relations de travail positives. Ils ou elles abordent chaque situation interpersonnelle avec sensibilité et diplomatie. Ils ou elles ont un respect sincère pour les autres et un souci véritable pour leurs situations. Les spécialistes de l'évaluation sont doués pour reconnaître et désamorcer les conflits possibles, se servant d'interactions ouvertes et honnêtes. Ils ou elles font appel à leurs habiletés de facilitation pour guider la clientèle, les gestionnaires et les organisations en travaillant ouvertement et en collaboration avec d'autres.

### Communications

Une partie essentielle du rôle des spécialistes de l'évaluation est la communication. Ils ou elles se font un devoir de communiquer avec clarté, transparence et de manière concise. Ils ou elles traduisent des renseignements techniques dans une forme intelligible et adaptée aux besoins de l'auditoire. Ils ou elles communiquent des résultats impopulaires aux intervenants et intervenantes avec tact, diplomatie et transparence et font preuve d'un jugement sûr lorsqu'ils ou elles communiquent du matériel de nature délicate. Les spécialistes possèdent les habiletés de communication nécessaires pour identifier et transmettre le niveau

d'information requis afin de permettre des prises de décisions opportunes et précises. Ils ou elles écoutent activement et cherchent continuellement à comprendre de façon complète et détaillée l'enjeu qui est discuté.

### Gestion par l'action

Les spécialistes de l'évaluation fournissent des résultats opportuns à la gestion et aux intervenants et intervenantes pour des fins de planification et de prise de décision liée à la gestion. Ils ou elles travaillent de façon efficace à la fois indépendamment et en groupe, et exécutent de nombreuses tâches ou projets simultanément. Les spécialistes organisent leur horaire et leurs propres activités de travail, et exploitent toutes les ressources mises à leur disposition afin d'atteindre leurs nombreux objectifs de façon efficace et efficiente. Ils ou elles établissent des objectifs ambitieux et stimulants, et suivent les progrès de leurs engagements pour s'assurer de réaliser les résultats souhaités à temps. Lorsque les spécialistes doivent gérer des équipes, ils ou elles délèguent de façon appropriée, guident et encadrent les collègues qui ont moins d'expérience.

### Capacité cognitive / Capacité analytique

Les spécialistes de l'évaluation planifient, conçoivent et mettent en oeuvre des techniques éprouvées pour évaluer et fournir des renseignements utiles sur les programmes, politiques et initiatives organisationnels. Ils ou elles comprennent rapidement les objectifs de nouveaux programmes, de nouvelles politiques et d'initiatives nouvelles de même que le contexte dans lequel ils ou elles doivent faire leur travail. Les spécialistes peuvent facilement et systématiquement recueillir et assimiler d'importantes quantités de renseignements de toutes sortes. Les spécialistes font appel à leurs grandes compétences cognitives pour évaluer et interpréter de façon éclairée les résultats de recherche et pour déterminer les lacunes des éléments probants ainsi que leurs restrictions. Ils ou elles formulent des hypothèses plausibles, analysent les alternatives et tirent des conclusions appropriées des résultats de recherche.

### Travail en équipe

Les spécialistes de l'évaluation sont orientés vers le travail en équipe et travaillent côte à côte avec la clientèle, les gestionnaires et les intervenants et intervenantes afin de favoriser une efficacité accrue. Ils ou elles contribuent pleinement aux initiatives d'équipe. Ils ou elles établissent et maintiennent des relations respectueuses, positives et de collaboration avec les membres d'équipe, la clientèle et les gestionnaires. Les spécialistes de l'évaluation demandent des suggestions, partagent leur expertise et consultent ouvertement, et ce, en sachant tirer profit de la diversité des expériences, des connaissances, de l'expertise et des antécédents des autres. Les spécialistes sont à l'aise lorsqu'ils ou elles collaborent avec des particuliers qui ont des points de vue professionnels différents et travaillent pour atteindre un consensus lorsque des conflits d'opinion surviennent.

## Éthique et valeurs

Les spécialistes de l'évaluation adhèrent à des normes éthiques et professionnelles élevées. Ils ou elles font preuve d'objectivité, de justesse et d'équilibre lorsqu'ils ou elles évaluent des programmes, des politiques et des initiatives, et ils ou elles s'efforcent de s'assurer que les renseignements qu'ils ou elles recueillent soient conformes aux faits et complets. Les spécialistes évaluent à fond les possibilités de conflits d'intérêts et s'assurent continuellement de l'objectivité du processus d'évaluation. Ils ou elles remplissent constamment leurs engagements et obligations, gardent leurs distances sur le plan professionnel et conservent leur crédibilité, même dans des situations difficiles et très stressantes. Les spécialistes de l'évaluation traitent les autres équitablement et contribuent à un climat de confiance, d'acceptation et de respect des principes, des valeurs et des croyances des autres.

## 2.0 Autoévaluation

---

### Norme

Afin de satisfaire aux normes énoncées dans la *Politique d'évaluation* publiée en avril 2001, les rapports d'évaluation doivent communiquer de façon claire et objective les résultats, conclusions et recommandations.

### Conseils

Les rapports d'évaluation sont rédigés de façon à ce que les gestionnaires et les lecteurs de l'extérieur puissent rapidement se concentrer sur les questions importantes signalées et les comprendre. Inscrivez votre appréciation de votre travail de rédaction (*acceptable, bon* ou *très bon*) et expliquez votre note.

Ligne directrice	Évaluation de vos connaissances et compétences pour mettre en pratique cette ligne directrice
Les rapports sont concis et rédigés avec clarté.	
Les rapports contiennent uniquement les informations nécessaires pour bien comprendre les résultats, les conclusions et les recommandations.	
Les rapports présentent les conclusions et les recommandations de manière qu'elles découlent logiquement des résultats de l'évaluation.	
Les rapports expliquent clairement les limites de l'évaluation au niveau de sa portée, des méthodes et des conclusions.	

Ligne directrice	Évaluation de vos connaissances et compétences pour mettre en pratique cette ligne directrice
<p>Les rapports sont conformes, le cas échéant, aux exigences en matière de rapport du Cabinet, des présentations au Conseil du Trésor ou de l'extérieur.</p>	
<p>Les rapports fournissent un contexte au lecteur en décrivant les objectifs des travaux et le moment où ils ont été effectués, ainsi que l'initiative, la politique ou le programme qui a été évalué et sa place et son importance dans l'ensemble des opérations de l'organisation.</p>	
<p>Les rapports évaluent avec exactitude les résultats obtenus dans le cadre de la politique, du programme ou de l'initiative en question.</p>	
<p>Les rapports présentent des recommandations claires et réalisables et un calendrier d'intervention pour la direction.</p>	
<p>Les rapports contiennent une analyse et une explication pertinentes des risques ayant trait à tout problème important cerné ainsi qu'aux recommandations clés.</p>	

### 3.0 Le travail débute bien avant la rédaction du rapport d'évaluation

---

Dans un rapport d'évaluation, il faut établir un équilibre entre le contexte et le besoin d'information. Avant même d'entreprendre la rédaction du rapport final, il faut effectuer de longs préparatifs, tenir compte de plusieurs éléments et prendre des décisions.

#### Connaître le but et l'utilisation prévue du rapport d'évaluation

Il est essentiel de comprendre les besoins d'information des décideurs et cela est plus complexe qu'il ne semble au départ. Le défi de l'art et la méthode de rédaction est d'assurer un équilibre entre les besoins déjà connus d'information et ce qui, du point de vue du programme, pourrait également être signalé. Peu importe la répartition entre l'information demandée et celle que vous aimeriez présenter, le besoin primordial d'information concerne la politique, la loi ou d'autres décisions sur lesquelles une influence peut être exercée.

Un rapport d'évaluation est généralement lu par divers publics et il est difficile de connaître chacun de ces publics et de répondre à ses besoins d'information distincts. Dès le début de l'évaluation, il faut donc apprendre à connaître ces publics et leurs besoins d'information et leur importance pour la rédaction du rapport. Le rapport final doit discuter de tous les éléments de l'évaluation et sa préparation commence donc au tout début du travail d'évaluation.

#### Connaître le programme visé par l'évaluation

La rédaction d'un rapport d'évaluation exige une connaissance poussée du programme visé par l'évaluation. En effet, pour être en mesure de tirer des conclusions valables sur le programme, la connaissance de la théorie du programme ou des hypothèses qui sous-tendent celui-ci est essentielle. Il importe également de connaître le modèle logique ou les liens entre les activités et les résultats attendus. On ne peut atteindre des résultats ou tirer des conclusions sur les éléments positifs du programme sans connaître les attentes à l'égard des résultats. Pour formuler des conclusions, il est tout aussi important de connaître les changements souhaités avec la réalisation du programme, la méthode de mise en œuvre du programme, le contexte social dans lequel le programme s'inscrit et sa concordance avec la politique.

#### Connaître les pratiques d'évaluation

Par définition, l'évaluation n'est pas un gabarit. De bonnes pratiques et rapports d'évaluation reposent sur un vaste ensemble de facteurs. Il faut donc mettre l'accent sur le thème principal de l'évaluation et en connaître la portée et la complexité. Vous devez déterminer si l'évaluation est un examen de la mise en œuvre ou des résultats du programme, et si elle est de nature formative (c. à d. axée sur l'amélioration du programme) ou sommative (axée sur le maintien du programme). À la page 25 du présent manuel, les éléments de l'évaluation sont fournis à titre indicatif. Chaque élément et les relations entre ceux-ci définissent le mandat de l'évaluation et jettent les bases du rapport d'évaluation.

La mesure du rendement constitue un élément clé de l'évaluation, mais elle ne doit pas être substituée à celle-ci. En règle générale, la mesure du rendement est une activité continue qui permet à la direction d'assurer le suivi de la mise en œuvre du programme et de soumettre des rapports d'étape à intervalles réguliers. Elle est habituellement axée sur les opérations et porte sur les activités, les extrants, les facteurs externes ou les influences nécessitant des rajustements constants ainsi que sur les résultats immédiats qui peuvent être directement attribués au programme. Le suivi fait également partie de l'évaluation, mais ne correspond pas à celle-ci. Il importe d'adopter et d'utiliser une terminologie uniforme et acceptée par tous.

### Définir le rôle du rapport d'évaluation

Que mentionne l'énoncé de mandat de l'évaluation au sujet du rapport? Méfiez-vous si aucune orientation n'est donnée, car vous aurez toujours tort. Avant d'entreprendre le travail d'évaluation, vous devez préciser les attentes et les résultats que vous pouvez fournir dans le rapport final. La nature et la portée du rapport d'évaluation doivent être définies dans le plan de travail de l'évaluation.

## 4.0 Le rôle du rapport d'évaluation

---

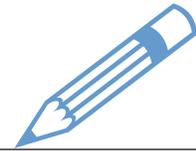
Le rapport d'évaluation a un rôle majeur à jouer. En effet, ce document peut constituer la seule information dont disposent les décideurs pour comprendre la conception, la mise en oeuvre et les résultats d'une coûteuse mesure gouvernementale. Le rapport doit donc communiquer l'expérience et les différents points de vue sur cette mesure.

Les auteurs Rutman et Mowbray (1983), qui furent parmi les premiers à écrire des textes sur l'évaluation de programmes au Canada, définissent l'évaluation comme « le recours à des méthodes scientifiques pour mesurer la mise en oeuvre et les résultats de programmes, aux fins du processus décisionnel » (p.12) [traduction]. Plus récemment, John Mayne (2003) a souligné que l'évaluation est essentiellement un exercice pour « faire le récit du rendement d'un programme » (p. 13) [traduction]. Il affirme également qu'avec ce récit, l'auteur doit convaincre les lecteurs sceptiques que les activités réalisées ont réellement fait une différence.

L'équipe a examiné plusieurs documents, dont la Politique d'évaluation (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2001), le Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2001), le rapport L'information sur le rendement communiquée au Parlement : les progrès sont encore trop lents (Bureau du vérificateur général du Canada, 2000). Ces documents, sur lesquels repose la matière du cours, mettent toujours l'accent sur le rôle du processus décisionnel. Le cours examinera aussi les documents rédigés par Carol Weiss (publiés en 1994 et en 1998), qui ont largement inspiré l'utilisation de l'évaluation pour influencer sur le processus décisionnel.

Le défi est de produire un  
bref rapport d'évaluation utile.

## 5.0 Exercice : Avant de commencer



Demandez vous (et demandez à d'autres) :	
Qui est votre public?	Quelles décisions auront une influence?
Savez vous quelle information aura une influence sur les décisions?	À quelles autres fins l'évaluation ou le rapport d'évaluation pourraient ils servir?

## 6.0 Style de rédaction : le ton

---

Un rapport d'évaluation qui sera lu par des publics différents exige un style de rédaction soigné. Imaginez un instant la variété possible de tons de voix de la personne qui affirme : « Je n'avais aucune idée que tu te sentais comme ça ». Cela peut être dit sur un ton sarcastique, affectueux ou neutre. Pour convaincre ses lecteurs, le rédacteur d'un rapport d'évaluation doit adopter un ton impersonnel et objectif. Voici une liste de facteurs qui peuvent influencer sur le ton de votre rédaction.

### 6.1 Ton positif ou négatif

Vos lecteurs veulent connaître les faits liés au programme dont vous faites l'évaluation et ils veulent savoir quelle est la situation actuelle, et non ce qu'elle n'est pas. Adoptez un ton positif.

Ton négatif	Ton positif
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ La livraison n'a pas été faite à temps.</li><li>▶ La participation des bénévoles était décevante.</li><li>▶ Il ne peut vous recevoir avant 16 h.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ La livraison a été faite cet après midi.</li><li>▶ Quarante bénévoles ont participé au sondage.</li><li>▶ Il vous recevra à 16 h.</li></ul>

### 6.2 Voix active ou voix passive

Les phrases rédigées à la voix active, c'est à dire lorsque le sujet de la phrase fait l'action, donnent un rythme et un style directs et dynamiques.

Voix passive	Voix active
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Le plan a été approuvé par nos clients.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Nos clients ont approuvé le plan.</li></ul>

### 6.3 Rédaction de style impersonnel

Il faut éviter l'utilisation trop fréquente du pronom de la première personne (Je, me, moi, nous, et notre) pour éviter de donner l'impression de parler de soi. Le pronom « je » ajoute une tournure plus personnelle au texte, ce qui pourrait l'affaiblir et laisser entendre qu'il s'agit de l'opinion et des convictions d'une personne (voir le guide Business Report Writing). Le pronom indéfini « on » renvoie au lecteur, mais comme le rapport pourrait être lu par un grand nombre de personnes que vous ne connaissez pas, il vaut mieux ne pas utiliser fréquemment ce pronom. Bien sûr, dans certains cas le recours au pronom « je » ou « on » est nécessaire pour éviter une tournure de phrase bancale. Un rapport d'évaluation se veut une description des faits ou un résumé de l'information et doit donc être rédigé, la plupart du temps, dans un style impersonnel.

Style informel	Style soigné
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ On remarquera à la lecture des données...</li><li>▶ Nous croyons que la nouvelle politique...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Les données montrent...</li><li>▶ La nouvelle politique...</li></ul>

## 7.0 Élément un : Introduction et contexte

---

### 7.1 Le contexte du programme

Il faut décrire le programme, afin que le lecteur ait suffisamment de contexte pour évaluer la pertinence de l'évaluation et de ses conclusions. Le rapport d'évaluation doit inclure une description du programme, de la politique ou de l'initiative qui fait l'objet de l'évaluation et qui précise le cadre dans lequel la mesure s'inscrit.

La description comprendra, mais sans s'y limiter :

- ▶ un énoncé du problème ou de la situation
- ▶ le fondement théorique ou la justification de la mesure
- ▶ un modèle logique ou un enchaînement de résultats qui décrit les liens entre les activités et les résultats
- ▶ l'ampleur visée par la mesure
- ▶ les facteurs et les risques environnementaux liés à la mise en oeuvre de la mesure
- ▶ les ressources du programme
- ▶ la structure de gouvernance du programme

La description du programme doit être énergique, car elle condense un long récit en un bref texte.

La description fera état de questions controversées, comme la démonstration que la mesure entraînera véritablement des changements, qu'il s'agit d'un domaine où les besoins sont cruciaux et où les ressources sont rares et qu'il s'agit d'un moyen raisonnable pour le gouvernement de dépenser les fonds publics.

### 7.2 Contexte de l'évaluation

En résumé, l'objectif de l'évaluation est de démontrer si les fonds publics ont été bien dépensés. La question suivante doit donc être posée dans le rapport d'évaluation : les fonds publics ont-ils été bien dépensés? Voici quelques remarques sur les éléments à inclure dans la description de l'évaluation.

- ▶ Énoncez clairement le but de l'évaluation. En fonction de celui-ci, le rapport se penchera sur la valeur de la conception de la mesure, la qualité de la mise en oeuvre de la mesure ou l'atteinte des résultats visés.

- ▶ La description de l'évaluation expliquera aussi l'utilisation prévue des résultats. Il se peut qu'une exigence juridique vous oblige à inclure cette explication, qui contribue à préciser l'objet de l'évaluation.
- ▶ Expliquez clairement les résultats de l'évaluation (les objectifs). Parfois, votre explication sera plus claire si vous indiquez ce que l'évaluation n'accomplira pas.
- ▶ Définissez la portée (ampleur et profondeur) de l'évaluation. En général, les évaluations ne sont pas accompagnées d'une mention claire du montant accordé pour leur réalisation. La description d'une évaluation d'une valeur de dix mille dollars ressemble beaucoup à celle d'une évaluation dotée d'un budget de cinquante mille dollars. Veillez donc à décrire avec précision la portée de l'évaluation, avec la description de l'ampleur des efforts (nombre d'intervenants joints), du nombre d'heures consacrées à l'exécution de l'évaluation, des sujets à examiner au cours de celle-ci et des sujets qui ne seront pas évalués.



## 9.0 Style de rédaction

---

### 9.1 Un langage sans préjugés

Votre style de rédaction ne doit pas contenir des termes suggérant un préjugé lié au sexe, à la race, à la religion, à l'âge, à un handicap ou à une origine ethnique. Par exemple, remplacez « hôtesse de l'air » par « agent de bord », et « mère au travail » par « parent au travail ». Si vous utilisez un pronom masculin pour décrire un dirigeant et un pronom féminin pour une infirmière, vous utilisez des stéréotypes. Les exemples suivants montrent des problèmes de ce genre et des solutions possibles.

Phrase avec parti pris	Phrase améliorée
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Le directeur a fait preuve d'initiative.</li><li>▶ L'infirmière doit tenir à jour les dossiers.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Les dirigeants ont fait preuve d'initiative; ou Le membre de la direction a fait preuve d'initiative.</li><li>▶ Le membre du personnel infirmier doit tenir à jour les dossiers.</li></ul>

Phrase boiteuse	Phrase améliorée
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Il ou elle doit rendre des comptes au gestionnaire de section.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Le personnel de la télé vente doit rendre des comptes au gestionnaire de section.</li></ul>

Attention aux superlatifs, qui démontrent également un préjugé, favorable ou non. Évitez donc les phrases du genre « Nous sommes extrêmement satisfaits » ou « Cette section était très bien écrite ». Vos arguments doivent, en général, communiquer des faits, et non votre impression ou vos préférences. Au moment de la révision de votre rapport, tâchez d'éliminer les mots suggérant des émotions.

Phrase avec parti pris	Phrase améliorée
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Les agents de recouvrement ont atteint un taux de réponse remarquable de 50 %.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Les agents de recouvrement ont atteint un taux de réponse de 50 %.</li></ul>

## Exercice

---



Améliorez les phrases suivantes.

1. Les exigences imposées par les délais serrés stimulent le journaliste.
2. D'après moi, le financement doit être doublé.
3. Si vous ne doublez pas le montant du financement, il faudra supprimer des postes.
4. Dans le bulletin d'information, on annonce que les membres du syndicat voteront mardi.
5. Nous n'avons pas sondé le personnel de secrétariat.
6. La révision est faite par le gestionnaire adjoint.
7. L'énorme hausse de 32 p. 100 démontre que le service de publicité a accompli un excellent travail.

*Nota* : L'énoncé no 5 est peut être correct, selon le contexte. L'auteur a peut être opté pour le pronom « nous » afin d'éviter une tournure boiteuse. En outre, la mention de ce que n'a pas fait l'évaluateur peut être nécessaire.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

## 10.0 Élément deux : Méthode

---

### 10.1 Échantillon, conception et collecte de données

En bref, cette section du rapport sur la méthode décrit la façon d'exécuter l'évaluation et explique en détail les tâches nécessaires à la collecte des données sur lesquelles reposent les constatations, la discussion et les recommandations du rapport.

Voici des raisons de l'importance de la section sur la méthode :

- ▶ elle permet aux autres d'évaluer dans quelle mesure les conclusions sont valables et fiables;
- ▶ elle permet de baliser clairement la portée de l'évaluation;
- ▶ elle permet de répéter l'évaluation;
- ▶ elle permet de trouver d'autres explications aux constatations de l'évaluation;
- ▶ elle démontre l'intégrité de la recherche.

La section sur la méthode décrit la conception de l'évaluation et aborde les sujets suivants :

- ▶ la pertinence de la conception adoptée pour répondre aux questions de l'évaluation;
- ▶ la sélection des participants;
- ▶ la répartition des participants dans les groupes ou les situations;
- ▶ l'attention accordée aux participants, le programme auquel ils ont participé ou les mesures dont ils ont bénéficié, dans diverses situations;
- ▶ la façon de déterminer les résultats;
- ▶ les méthodes et outils de collecte de données;
- ▶ la méthode d'analyse des données;
- ▶ les décisions prises au sujet de la résolution/signalement de constatations contradictoires ou atypiques;
- ▶ les contraintes des méthodes employées (taille de l'échantillon, absence de données pour un essai préliminaire, etc.).

La section sur la méthode doit résumer toutes les facettes de l'évaluation, de façon à ce que le

lecteur puisse évaluer dans quelle mesure les résultats notés découlent du programme. Grâce à une description claire de la méthode, le lecteur peut évaluer la rigueur de la conception, la qualité des données et, par la suite, la validité et la fiabilité des conclusions tirées des constatations de l'évaluation. Vous devez décrire la méthode avec suffisamment de détails pour qu'il soit possible de répéter l'évaluation. Le diagramme ci-dessous montre les éléments de l'évaluation que vous devez décrire dans la section sur la méthode. Le diagramme indique également les éléments du rapport d'évaluation.

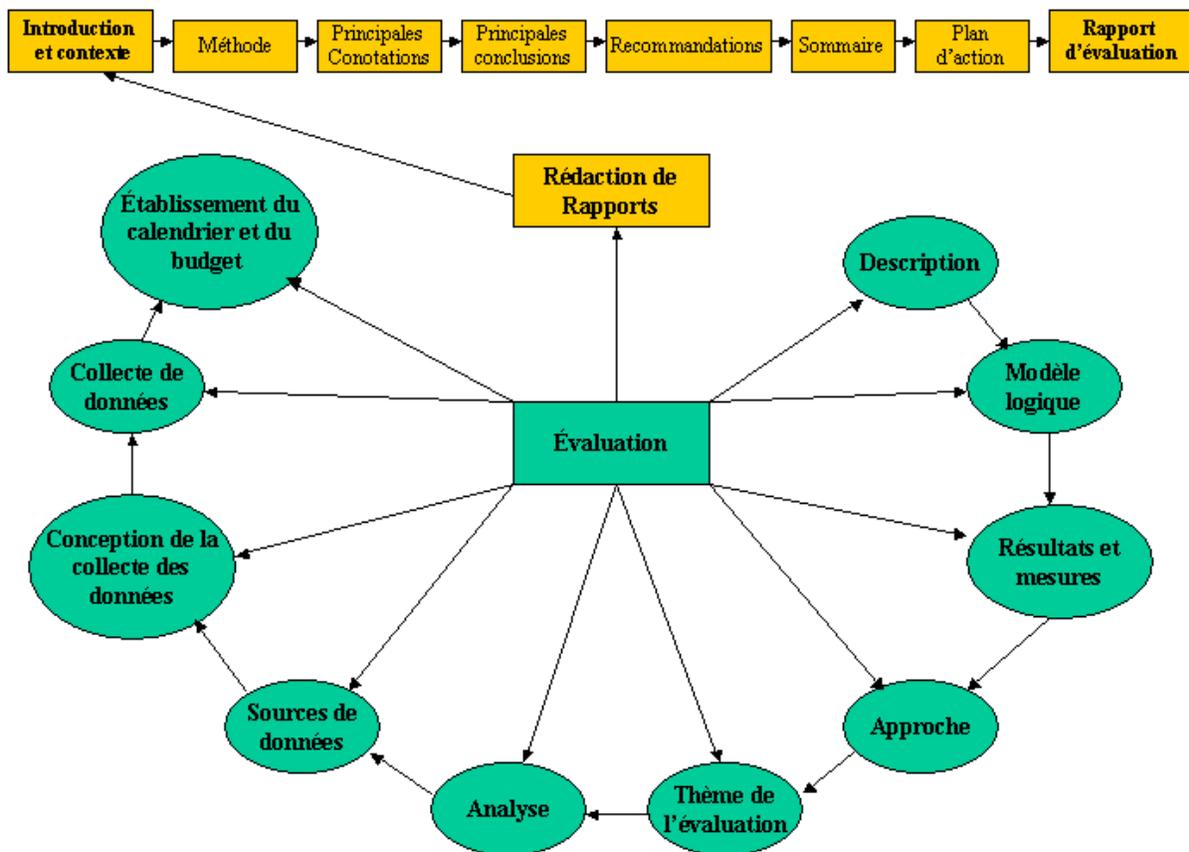


Diagramme 1 : Éléments de l'évaluation et éléments du rapport d'évaluation

## 10.2 Limites

La rédaction de la section sur la méthode présente un défi particulier, soit la description des limites de l'évaluation. Lorsqu'une personne participe activement à une étude d'évaluation, elle peut avoir de la difficulté à faire une critique objective des limites de cette évaluation. Dans son livre publié en 2001, David Dooley explique que l'intégrité du rapport repose sur une description honnête des méthodes utilisées, c'est à dire faire état des avantages et des inconvénients de celles-ci.

En fait, il peut être judicieux de signaler dès le départ les limites de l'évaluation dans le rapport. La mention des éléments probants que fournit l'évaluation ainsi que ceux qu'elle ne

produit pas peut servir à mettre en garde les lecteurs contre l'utilisation erronée des constatations.

Dans votre description des limites de l'évaluation, il importe de repérer les partis pris réels et potentiels des données. Vous devez expliquer ceux-ci en fonction de leur influence sur les constatations de l'évaluation.



## 12.0 Élément trois : Principales constatations

---

Dans la section du rapport d'évaluation portant sur les principales constatations, les lecteurs trouveront un résumé des éléments probants sur lesquels sont fondées vos conclusions et vos recommandations. La longueur et la quantité de détails dans cette section dépendent de la nature des données recueillies pour l'évaluation. Ainsi, le rédacteur peut habituellement résumer les données quantitatives à l'aide de méthodes statistiques traditionnelles, alors que pour les données qualitatives, il pourrait avoir de la difficulté à produire un aperçu complet et bref. Cela dit, les techniques habituellement utilisées pour l'analyse qualitative, l'analyse thématique par exemple, peuvent servir à résumer une vaste quantité de données en un sommaire de taille raisonnable.

Il arrive qu'on demande aux évaluateurs de quantifier des constatations qualitatives, par exemple indiquer le nombre de participants à une entrevue qui ont émis une opinion donnée. En règle générale, les données qualitatives visent à donner un contexte pour l'interprétation d'autres constatations ou à fournir un constat de l'expérience du programme. Dans la majorité des cas, quantifier des constatations qualitatives constitue une mauvaise utilisation de données qualitatives, car cela risque de déprécier des constatations majeures qui donnent des renseignements valables pour l'évaluation. Supposez par exemple que l'exemple du rapport d'évaluation décrit les constatations sur des entrevues avec le personnel de l'Académie solaire (six animateurs et deux superviseurs, le directeur et le directeur adjoint). Si le rapport mentionne que « deux répondants estiment que les animateurs étaient incompetents, alors que 75 p. 100 des répondants jugeaient que les animateurs possédaient les compétences nécessaires », les lecteurs peuvent aisément faire abstraction des deux premiers répondants. Par contre, si les constatations sont formulées comme suit : « les animateurs estimaient avoir les compétences requises pour leur travail, mais les personnes occupant un poste de direction avaient des réserves à l'égard des compétences des animateurs », l'opinion des répondants prend ici un autre sens.

Les lecteurs s'attendent à ce que les constatations de l'évaluation fournissent des réponses/un aperçu des sujets et des enjeux de l'évaluation. Au moment de décider quelles constatations sont importantes et doivent être mentionnées, vous devriez consulter les questions ou les enjeux de l'évaluation, définis au début du rapport, pour orienter votre réflexion.

En règle générale, vous devriez faire état des constatations de façon brève, sans élaborer et les expliquer en termes simples, dans la mesure du possible. Elles doivent être présentées de façon objective et permettre aux lecteurs de tirer leurs propres conclusions au sujet des répercussions des constatations sur les enjeux de l'évaluation. Il faut que toutes les constatations signalées puissent être mises à l'essai à l'aide des méthodes décrites à la section du rapport portant sur la méthode. Il importe donc de conserver une approche équilibrée à l'égard de la présentation de détails dans le rapport.

## 13.0 Élément quatre : Principales conclusions

---

Dans la section du rapport d'évaluation portant sur les principales conclusions, l'auteur traite des interprétations plausibles des constatations de l'évaluation. Il est donc essentiel que les conclusions formulées par l'évaluateur soient clairement validées par les constatations de l'évaluation. Cette section du rapport devrait donner aux lecteurs un contexte et un sens aux constatations énoncées.

Pour le rédacteur du rapport, la formulation de conclusions à partir des constatations d'une évaluation constitue un défi majeur, parce qu'il doit faire des affirmations au sujet des constatations sans tenir compte des autres interprétations plausibles. Vous ne devez pas tirer de conclusions au hasard, sans avoir examiné et rejeté toutes les autres explications plausibles à la lumière de la recherche et/ou de la théorie empirique.

## 14.0 Élément cinq : Recommandations

---

Il n'existe pas de méthode « idéale » de présentation de recommandations. La rédaction de celles-ci doit faire l'objet de discussions et d'une entente, notamment sur la formulation des recommandations, soit détaillée ou générale. Dans ce dernier cas, c'est à la direction qu'incombe la tâche de fournir le contenu détaillé des recommandations. Les exigences du ministère ou du programme doivent spécifier de quelle façon les recommandations seront formulées.

Les renseignements suivants sont tirés du Guide pour l'examen des rapports d'évaluation publié en 2004 par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Les recommandations doivent s'appuyer sur des éléments probants, comme suit :

- ▶ Les recommandations sont étayées par les constatations et les conclusions, dont elles découlent logiquement.
- ▶ Les recommandations portent sur des questions importantes; elles ne constituent pas une liste de souhaits en vrac.
- ▶ Dans la mesure du possible, une évaluation des incidences potentielles (sur la politique, l'initiative ou le programme évalué) de la mise en oeuvre de chaque recommandation est présentée.
- ▶ Les recommandations font état des perspectives d'avenir, des points à améliorer et des possibilités de financement ou de ressources.

Voici d'autres éléments à prendre en considération pour les recommandations :

- ▶ Les recommandations font état de l'échéancier proposé pour l'intervention de la direction et donnent une indication de la quantité et de la qualité de ces mesures.
- ▶ Les recommandations sont pratiques et peuvent être mises en oeuvre de façon réaliste.
- ▶ Les recommandations s'adressent à des intervenants en particulier.



## 16.0 Demande d'approbation

---

Le processus coopératif de rédaction de rapports d'évaluation comprend une phase de commentaires sur la version préliminaire du rapport. Cette phase peut être délicate. Vous devez donc vous préparer à recevoir des commentaires avec lesquels vous n'êtes pas d'accord. Par contre, cela pourrait déboucher sur une discussion très instructive. Si vous voulez faire approuver votre rapport, demandez des commentaires sur votre ébauche. Nous vous suggérons d'ajouter un tableau comme celui ci dessous à votre rapport lorsque vous soumettez votre version préliminaire à d'autres personnes pour qu'elles le commentent. Elles pourront y inscrire les éléments posant problème et proposer des suggestions de modifications.

No page / de paragraphe	Commentaire	Question / problème lié au commentaire	Suggestion de modification

## 17.0 Rédaction de phrases expressives

---

Vous devez rédiger vos rapports en bon français, avec des phrases courtes et sans faute de grammaire. Cela dit, des phrases grammaticalement correctes ne font pas un texte avec du style. Vous devez présenter les faits de la meilleure façon possible, c'est à dire choisir, dans la mesure du possible, les termes justes et courts et rédiger des phrases dont la structure dynamique suscite et soutient l'intérêt des lecteurs. Un rapport trop long et confus risque d'être jugé incohérent et peu utile.

### 17.1 Symétrie

Si vous décrivez deux (ou un plus grand nombre) d'idées semblables, vous devez adopter la même structure grammaticale. En d'autres mots, un substantif avec un autre, une clause subordonnée avec une autre, une énumération suivie d'une autre énumération.

Les conjonctions de coordination (*soit...ou, mais aussi, de plus, etc.*) servent à lier des idées semblables. Les titres de rubriques doivent être de même structure grammaticale; la même consigne s'applique pour les sous titres.

Non symétrique	Symétrique
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Les bons rapports présentent des faits, sont logiques et sont rédigés clairement.</li><li>▶ Parler en termes abstraits est plus facile que la parole en termes concrets.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Les bons rapports sont concrets, logiques et clairs.</li><li>▶ Il est plus facile de parler en termes abstraits qu'en termes concrets ou</li></ul> <p>Parler en termes abstraits est plus facile qu'en termes concrets.</p>

## 17.2 Problèmes liés aux déterminants

Les déterminants, qu'ils soient définis, démonstratifs, possessifs, relatifs ou indéfinis, servent à déterminer de façon précise l'être ou l'objet dont on parle. Évitez le plus possible de séparer le sujet du complément.

Mauvais emploi	Correction
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Vous n'aurez qu'une entrevue par personne à faire.</li><li>▶ Le roi est retourné à la clinique où il a subi une opération au coeur dans la limousine prêtée par le cabinet du premier ministre en 1982. (<i>La chirurgie a t elle eu lieu dans la limousine?</i>)</li><li>▶ En ouvrant la fenêtre pour laisser sortir une énorme abeille, la voiture a fait une embardée et heurté une voiture en sens inverse. (<i>La voiture a t elle ouvert la fenêtre?</i>)</li><li>▶ L'un de nos cadres a été dirigé vers un conseiller ayant un problème d'alcoolisme.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Vous n'aurez qu'une entrevue à faire par personne.</li><li>▶ Dans la limousine prêtée par le cabinet du premier ministre, le roi est retourné à la clinique où il avait subi une opération au coeur en 1982.</li><li>▶ Lorsque le conducteur a ouvert la fenêtre pour laisser sortir une énorme abeille, il a fait une embardée et heurté une voiture en sens inverse.</li><li>▶ L'un de nos cadres ayant un problème d'alcoolisme a été dirigé vers un conseiller.</li></ul>

## 17.3 Variété de structures de phrase

En français, la plupart des phrases commencent par le sujet, suivi du verbe. Essayez de varier la structure des phrases, afin d'éviter un texte trop monotone. Vous pourriez commencer des phrases avec un déterminant, ou inverser la clause principale avec la subordonnée. De même, variez la longueur de vos phrases; une succession de phrases courtes rappelle les textes de niveau scolaire. Par contre, les phrases trop longues peuvent prêter à confusion. Voici des exemples de variations de structures de phrases.

### **Phrase débutant par un adjectif :**

Découragé et replié sur lui, Édouard avait presque abandonné sa recherche d'un emploi.

### **Inversion des clauses :**

Comme lundi était un jour férié, le comité a remis sa réunion au mardi.

## 17.4 Verbose

Ben Franklin a déjà écrit qu'il « ne faut jamais utiliser un long mot lorsqu'il en existe un plus court ». En août 1940, Sir Winston Churchill s'exclamait que « nous devons lire une tonne de documents pour faire notre travail, et ils sont pratiquement tous trop longs. Nous perdons notre temps et devons consacrer nos efforts à repérer les éléments essentiels dans les textes. Je demande à mes collègues et à leur personnel de veiller à rédiger des rapports plus concis. » [traduction] (citation tirée du guide *The Plain English Guide to Writing Report*)

Les **explétifs** sont des mots souvent vagues et inutiles qui sont utilisés pour commencer une phrase. Évitez donc les expressions comme on notera que, c'est un fait que, voici ce dont nous parlons.

Exemples :

Verbosité	Amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On note diverses raisons pour expliquer la popularité du programme.</li> <li>▶ Cela a été publié dans le journal local.</li> <li>▶ Il y a un autre module qui raconte l'histoire de Charles Darwin et qui explique la théorie de l'évolution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le programme est populaire car il a été bien annoncé.</li> <li>▶ Le journal local a publié l'article du directeur.</li> <li>▶ Un autre module raconte l'histoire de Charles Darwin et explique la théorie de l'évolution.</li> </ul>

Les **redondances** comme un bref résumé, les essentiels de base ou les faits réels sont une source courante de verbosité, tandis que les expressions selon moi ou on doit admettre que n'ajoutent rien au sens de la phrase. Remplacez aussi les expressions inutilement longues, comme en dernière analyse par en conclusion.

Verbeux	Amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les meilleurs enseignants aident chaque jeune à devenir le meilleur élève qu'il peut être, tant sur le plan scolaire qu'émotionnel.</li> <li>▶ Nous fournirons les documents nécessaires dans l'éventualité où nous ne pouvons respecter les délais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les meilleurs enseignants aident chaque jeune à s'améliorer, comme élève et comme individu.</li> <li>▶ Nous fournirons les documents nécessaires si nous ne pouvons respecter les délais.</li> </ul>

Évitez le recours au jargon, ces termes particuliers utilisés par les membres d'un domaine d'activité, d'une profession, d'un groupe. Utilisez plutôt des termes français simples.

Jargon	Phrase révisée
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tous les employés travaillant à titre d'étudiants d'un programme d'études emploi doivent fournir des documents justificatifs de leur inscription à un établissement d'enseignement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les étudiants stagiaires doivent prouver leur statut d'étudiant.</li> </ul>

## 18.0 Exercice : rédaction de phrases efficaces



Améliorez les phrases suivantes.

Exemple	Ma proposition
Les frais fixes du projet comprennent le matériel, les salaires, la publicité, les primes pour toutes les personnes qui ont fait plus que leur devoir ainsi que les coûts des déplacements dans différentes villes.	
À l'aide du téléphone, répondez aux questions des clients, utilisez le courriel pour envoyer des confirmations de commande et passez des commandes sur notre page Web.	
Quand j'avais huit ans, j'ai commencé à expliquer à mes enfants le monde des affaires.	
Les clients qui se plaignent souvent nous signalent des changements que nous devrions faire.	
Lorsque la page Web sera prête, il est recommandé de la faire circuler entre tous les gestionnaires aux fins d'approbation définitive.	
Il est nécessaire d'en arriver à une décision au sujet de la pertinence de faire une demande pour que le bureau ait la possibilité et l'occasion d'embaucher de nouveaux employés.	
Une décision a été prise par le comité.	
En appelant à l'avance, les réservations peuvent être faites facilement..	
Le président a très rapidement griffonné son nom, son adresse et son numéro de téléphone sur une serviette de table salie.	
Les résultats des essentiels significatifs sont favorables.	

## 19.0 Élément six : Sommaire

---

### Une version abrégée du rapport

Un sommaire est une version abrégée du rapport complet. Il cherche à « dévoiler au lecteur la portée réelle du rapport : à quoi doit répondre le lecteur? Celui ci est un décideur qui devra prendre des décisions sur certains des sujets liés au rapport. L'auteur du sommaire doit garder en tête ce besoin. » Writing the Executive Summary. [traduction]

En raison de sa place en tête de rapport, le sommaire est important; des lecteurs ne lisent que celui ci parce qu'ils n'ont pas le temps de lire le rapport en entier. Il arrive parfois que la qualité du sommaire amène les lecteurs à poursuivre, ou non, la lecture du rapport. Comme le sommaire peut être publié comme document distinct, il doit être compréhensible par lui même. En général, le sommaire compte de une à trois pages, ou correspond à 10 % du rapport complet.

Le sommaire fournit, sous forme abrégée, les éléments suivants :

- ▶ une description de la politique, du programme ou de l'initiative évalué;
- ▶ la raison de l'évaluation;
- ▶ le client et le public visé par l'évaluation;
- ▶ une description de la méthode et des sources des données utilisées dans l'évaluation ainsi que les limites de celle ci en matière de portée et de méthodologie;
- ▶ les principales constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation.

# Conseils sur la rédaction du sommaire

- ▶ Si vous avez noté les grandes lignes de votre rapport, servez-vous-en pour rédiger le sommaire.
- ▶ Copiez des passages de votre rapport dans le sommaire, et révisez-le. Ou encore, résumez chaque section et révisez-la.
- ▶ Révisez en supprimant les éléments secondaires ou mineurs; faites preuve de jugement pour décider ce qui est essentiel.
- ▶ Insérez dans le sommaire uniquement du matériel qui se trouve dans le rapport complet.
- ▶ Reliez entre elles les sections et les idées.
- ▶ N'oubliez pas vos lecteurs et la diversité du bagage de connaissances de chacun. Définissez les hypothèses, les acronymes et les termes techniques et évitez le jargon.
- ▶ Mentionnez tous les éléments essentiels qui se trouvent dans le rapport.
- ▶ Donnez un appui de base à chaque recommandation.
- ▶ Présentez l'information dans le même ordre et avec le même style que dans le rapport.
- ▶ Rédigez le sommaire uniquement après la rédaction du rapport complet.



## 21.0 Élément sept : Plan d'action

---

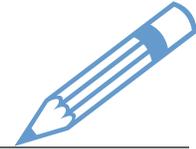
La rédaction du rapport d'évaluation représente un réel travail de collaboration et la version finale du document devrait être « sans surprise ». Avec l'apport de points de vue variés, validés par la suite, la préparation du rapport se fait par étapes. Le rapport se veut un outil d'aide pour le programme et les décideurs, afin de définir l'avenir du programme.

Les plans d'action peuvent être des guides de discussion à l'intention des groupes chargés du suivi à donner à un rapport d'évaluation.

Une des approches suggérées pour assurer le suivi d'un rapport d'évaluation consiste à demander aux gestionnaires de programme d'étudier chaque recommandation et de préparer un plan d'action pour chacune.

Dans ce plan d'action, le gestionnaire doit inclure un énoncé de la direction annonçant son intention de prendre les mesures nécessaires, un calendrier de réalisation de ces mesures et le nom du responsable de celles-ci. Les plans d'action sont parfois intégrés au rapport d'évaluation définitif.

## 22.0 Fiche de contrôle finale



Résumez vos stratégies qui vous serviront à mettre en pratique vos connaissances et compétences en rédaction de rapports d'évaluation dans votre ministère.

Mise en application	Stratégies
Au gouvernement, existe t il une définition commune d'un « bon rapport »? Que faire pour dégager un consensus sur la rédaction de rapports d'évaluation concernant des programmes particuliers?	
Quelles tâches exécutées au début d'une étude d'évaluation peuvent aider à la rédaction du rapport d'évaluation?	
Quelles stratégies suivies tout au long de l'évaluation peuvent aider à la rédaction du rapport d'évaluation?	
Comment faire en sorte que les responsables de l'évaluation participent dès le début à la rédaction du rapport d'évaluation? Comment les encourager à tenir compte du rapport pendant l'évaluation?	
De manière générale, comment intégrerez vous la matière du cours dans votre ministère?	

## 23.0 Autres considérations sur la rédaction de rapports

---

La présente section explique certains éléments à prendre en considération lors de la rédaction du rapport. Certains ont peut-être déjà été explicités dans le manuel, d'autres pas. Avant d'entreprendre la préparation d'un rapport, vous devriez passer en revue ces éléments car ils amélioreront votre rédaction. Ces éléments ont été regroupés en quatre volets : préparation du rapport, rédaction du rapport, protection des renseignements personnels et éléments de style.

### 23.1 Préparation du rapport

Cernez votre public cible (spécialiste/généraliste) et déterminez quel sera l'usage probable du rapport par l'utilisateur.

Décidez si le rapport est destiné à un public interne ou externe.

Définissez le but du rapport.

Élaborez les grandes lignes du rapport afin vous assurez que toute l'information nécessaire est incluse.

Déterminez la façon de présenter vos constatations : par groupe d'intervenants, thèmes soulevés ou d'une autre façon.

Établissez votre terminologie (p. ex., l'évaluation vise un projet ou un programme) et quels termes mettre en majuscules.

### 23.2 Rédaction du rapport

#### Titre du rapport

Le titre doit communiquer au lecteur le sujet du rapport. Vous pouvez aussi avoir un titre et un sous titre, de façon à raccourcir le titre principal.

Le rapport devrait avoir une page titre qui précise au moins les éléments suivants :

- ▶ le titre du rapport;
- ▶ le nom de l'organisation pour laquelle le rapport a été préparé;
- ▶ le nom du rédacteur, ou des rédacteurs, du rapport;
- ▶ la date de publication du rapport.

Votre ministère peut avoir d'autres exigences d'information à inclure à la page titre.

## Longueur et enchaînement

Si votre rapport est long ou complexe, ajoutez une table des matières qui énumérera les principales sections du rapport ainsi que le matériel supplémentaire.

Les idées expliquées dans le rapport, que ce soit dans l'introduction, les constatations ou les conclusions, doivent s'enchaîner logiquement et sans heurts. L'information qui pourrait rompre l'enchaînement d'idées doit être décrite dans une note en bas de page ou en fin de texte ou encore dans une annexe.

## Abréviations et acronymes

Vous devez inscrire au long le sens d'une abréviation ou d'un acronyme, dès qu'il se présente dans le texte. Par exemple, à la première mention du SCT, vous devez écrire « Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ».

Si vous employez plusieurs abréviations ou acronymes, énumérez les au début du document, avec tous les mots qui pourraient être inconnus des lecteurs ou qui sont utilisés dans un sens particulier dans le rapport.

## Divers

Une note de bas de page ne doit pas dépasser une demi page. Si elle est plus longue, elle doit figurer en note de fin de document ou dans une annexe.

Pour améliorer la compréhension du document, utilisez des listes courtes et faciles à lire.

Ajoutez des tableaux, des figures et des illustrations lorsque cela est pertinent, pour aider les lecteurs à comprendre le texte.

Vous pouvez regrouper les illustrations, tableaux et figures dans une annexe, mais ils seront plus utiles dans le corps même du document, le plus près possible de l'endroit de leur première mention.

Dans les annexes, ajoutez les notes et les renseignements complémentaires que vous jugez utiles pour les lecteurs.

Vous devez faire une brève mention des annexes dans le corps du rapport. En règle générale, les annexes sont identifiées par une lettre majuscule et classées selon leur ordre de mention dans le texte.

Assurez vous que les citations correspondent exactement au texte original et qu'elles renvoient à leur véritable auteur.

Dans une bibliographie, inscrivez tous les documents consultés et ceux qui pourraient intéresser les lecteurs, même s'ils n'ont pas été mentionnés dans le rapport.

### 23.3 Protection des renseignements personnels

Vous ne pouvez offrir de garantie en matière de protection des renseignements personnels. TOUTE information peut être rendue publique. N'oubliez pas ce principe lorsque vous donnez des conseils sur l'anonymat et la protection des renseignements personnels aux gens qui vous fournissent des données.

Si vous interviewez un fonctionnaire, son nom et les résultats de l'entrevue peuvent être diffusés. Par contre, si vous interviewez une personne de l'extérieur du gouvernement, certains renseignements peuvent demeurer confidentiels.

Demandez au responsable de la protection des renseignements personnels de votre ministère de revoir tous les sondages élaborés pour l'évaluation.

Comme chaque ministère dispose de sa propre politique en matière de protection des renseignements personnels, vérifiez avec les responsables si vous avez des doutes.

### 23.4 Éléments de style

#### Rubriques et rubriques secondaires

Créez des rubriques et des sous rubriques pour annoncer la teneur de la prochaine section. La taille et la présentation de la rubrique doivent correspondre à son importance. Vous devez utiliser le même type de rubrique partout dans le document afin d'indiquer les divisions du texte ayant une importance similaire.

Les rubriques d'importance égale doivent avoir la même structure grammaticale.

Votre document ne doit pas compter plus de trois ou quatre rubriques.

#### Espacement et mise en page

N'hésitez pas à laisser des espaces en blanc dans votre document, qui n'en sera que plus lisible. La largeur des marges de côté doit être d'au moins 3 cm; celle du haut de la page, de 2,5 et celle du bas, de 2,5 à 4 cm.

Définissez les zones libres entre les paragraphes, les rubriques, les passages cités et les illustrations. Adoptez un espacement uniforme, ce que vous pouvez faire aisément à l'aide des feuilles de style pour les rubriques et le texte.

Les remarques préliminaires sont généralement numérotées en chiffres romains; le corps du texte, en chiffres arabes.

Évitez de souligner pour mettre l'accent sur un mot ou une expression. Vous pouvez le faire avec des caractères italiques, gras ou spéciaux.

N'utilisez pas plus de trois polices de caractères sur une page.

Dans la mesure du possible, le corps du texte, sans les annexes, ne devrait pas dépasser 25

pages.

## Vérification d'orthographe et de grammaire

Une dernière recommandation : vérifiez l'orthographe et la grammaire. Les erreurs se glissent facilement dans n'importe quel texte et même si vous utilisez un correcteur d'orthographe, vous pouvez avoir des erreurs dans votre texte. En effet, le correcteur ne peut faire la distinction entre le sens des mots; il ne fait que la vérification des mots par rapport à son dictionnaire. Si vous écrivez « les recommandations son bonnes », le correcteur ne peut dire qu'il y a une erreur, car « son » est un mot correct dans son dictionnaire. De même, un vérificateur de grammaire peut noter que vous avez utilisé la voix passive, mais ne peut déterminer si cela est approprié pour cette phrase (Locker, 323). Rien ne peut remplacer une révision fréquente et soignée. Demandez à des collègues de faire la correction d'épreuves de votre rapport.

## 24.0 Ressources

---

### Livres et journaux

Un bon dictionnaire, comme Le Petit Robert, un thesaurus comme le Dictionnaire des synonymes et un guide de rédaction, comme Le guide du rédacteur de l'administration fédérale, ainsi qu'un dictionnaire des difficultés du français, comme Le Multidictionnaire des difficultés de la langue française, sont des outils essentiels aux rédacteurs. Recherchez la version la plus récente de ces livres.

Vous pouvez également consulter le site du Bureau de la traduction du Secrétariat du Conseil du Trésor, pour des suggestions d'autres sources en français.

([http://www.translationbureau.gc.ca/pwgsc\\_internet/fr/accueil\\_home\\_f.htm](http://www.translationbureau.gc.ca/pwgsc_internet/fr/accueil_home_f.htm))

- ▶ Caron, Daniel, J. (1990). *Reporting evaluation results to senior management: A successful canvass*. *Canadian Journal of Program Evaluation*. volume 5, no 2, pp. 69-80.
- ▶ Cleland, Jane, *Business Writing for Results*, McGraw-Hill, New York, 2003. La mention « How to create a sense of urgency » à la page couverture est un peu dérangeante et le concept d'« indice d'empathie » (pp. 52-53) plutôt répugnante. Le livre porte sur la rédaction, dans un style manipulateur, de documents courts, comme des notes de service et des lettres d'affaires. Non recommandé.
- ▶ Hacker, Diana, *A Canadian Writer's Reference*, Nelson Canada, Toronto, 1996. Le livre comprend des chapitres sur la composition et la révision, les phrases grammaticales et efficaces, le choix des mots, la ponctuation, la structure, la documentation et les éléments de base de la grammaire. Les sections sont divisées par des onglets; il y a un index.
- ▶ Heritage, Katherine, *Report Writing in a Week*, Hodder & Stoughton, London, 1997. L'information fournie est très élémentaire et parfois douteuse (voir les pages 41 à 43). Il n'y a pas d'index (une grande faiblesse). Assez bonne section sur l'orthographe. Non recommandé.
- ▶ Hult, Christine A. et Thomas N. Huckin, *The New Century Handbook: Brief Edition*, Needham, MA 02494, Allyn & Bacon, 2001. Le livre comprend des chapitres sur la rédaction, la recherche, la documentation, la conception de documents, la rédaction à des fins particulières, la rédaction de bonnes phrases, les problèmes courants de grammaire, les phrases et mots efficaces, la ponctuation, la structure et l'orthographe et les questions liées à l'anglais langue seconde. Les onglets pour chaque section, l'index et les rubriques d'aide rendent aisée la recherche de l'information. Voir aussi le site Web : <http://www.abacon.com>.
- ▶ Kupsh, Joyce, *Create High-Impact Business Reports*, NTC/Contemporary Publishing Group, Chicago, 1995. Ce livre est essentiellement consacré à l'édition et l'utilisation de l'ordinateur pour améliorer les rapports. Il comprend aussi une très bonne section

sur les guides de style (pp. 60-65) et les « sections d'un rapport » (à partir de la page 80). Aucune information sur les citations de source électroniques. Essayez de trouver une version plus récente.

- ▶ Locker, Kaczmarek et Braun, *Business Communication: Building Critical Skills*, première édition canadienne, McGraw-Hill Ryerson, Toronto, 2002. Manuel universitaire. La section six, module 24 porte sur la rédaction de longs rapports. Ce livre bien structuré et simple à lire comprend un index, des notes sur les sources, une section sur « l'amélioration du style » à la fin de chaque module et un guide de réponses aux questions.
- ▶ Lunsford, Connors et Segal, *The Everyday Writer: A Brief Reference*, édition canadienne, St. Martin's Press, New York, 1997. Cette édition canadienne répond aux questions courantes sur la rédaction et examine la composition et la révision, le style de rédaction, la grammaire, les mots et les glossaires, la ponctuation et la structure de phrase, la rédaction électronique et la conception de document, les types particuliers de rédaction (y compris les communications professionnelles) et les problèmes liés à l'anglais langue seconde. Le livre est divisé par des onglets et comprend un index.
- ▶ Seely, John, *Writing Reports*, Oxford University Press, New York, 2002. Ce livre constituerait un beau petit cadeau de Noël, une bonne lecture en avion entre Halifax et Ottawa. Il comprend une table des matières et un index, est facile à lire et présente des arguments valables. Il y a de bons résumés de chaque chapitre et des caricatures amusantes. Vaut son prix de 12,95\$.
- ▶ Shrunken et White, *The Elements of Style*, 4e édition, Allyn & Bacon, Boston, 2000. Un bref manuel, populaire, facile à lire et pratique pour les rédacteurs.
- ▶ Truss, Lynne, *Eats, Shoots & Leaves*, Gotham Books, New York, 2003. « Un livre pour les passionnés de la ponctuation qui sont agacés par sa mauvaise utilisation » [traduction de la mention sur la couverture]. Un livre à pour se divertir. Le lecteur y apprendra les origines de la ponctuation, les différences entre les usages en Angleterre et aux États Unis et les nouveautés et tendances actuelles. Le livre explique bien la place de la ponctuation dans les citations et l'utilisation des apostrophes et de la virgule. L'auteur admet que le style personnel a une influence sur l'utilisation de la ponctuation et cite des auteurs comme Bernard Shaw et Anton Tchekhov.

## Sources électroniques

- ▶ The plain English guide to writing reports  
<http://www.plainenglish.co.uk/reportguide.html>.
- ▶ Business Report Writing  
<http://planet.tvi.cc.nm.us/ba122/Reports/Report%20Writing.htm>

- ▶ Writing the Executive Summary.  
<http://www.columbia.edu/~ftg1/WRITING%20EXECUT.SUMMARY.html>

## 25.0 Bibliographie

---

Vérificateur général du Canada, *L'information sur le rendement communiquée au Parlement : les progrès sont encore trop lents*, Rapport à la Chambre des communes, chapitre 19, décembre 2000, Ottawa

Dooley David, *Social Research Methods*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2001.

Mayne, J., *Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly*, Canadian Journal of Program Evaluation, volume 16, no 1, 2001 (pp. 1-24).

Mayne, J., *Reporting on Outcomes: Setting Performance Expectations and Telling Performance Stories*, 2003.

Rutman et Mowbray, *Evaluation Research Methods: A Basic Guide*, Sage Publications, CA, 1984.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Profil de compétences de la Collectivité des spécialistes en évaluation de la fonction publique fédérale*, 2002, [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/stud\\_etud/capa-pote02\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/stud_etud/capa-pote02_f.asp)

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Politique d'évaluation*, 2001, [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/TBM\\_161/ep-pe\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_161/ep-pe_f.asp)

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour l'examen des rapports d'évaluation*, 2004, [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools\\_outils/4001752\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/4001752_f.asp)

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, 2001, [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmafegrr\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmafegrr_f.asp).

Weiss, Carol, *Evaluation*, deuxième édition, Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1998.

## Annexe A : Exemple d'un rapport d'évaluation

---

### Sommaire

#### **Le programme**

Le Programme d'analyse du temps et de présentation de bulletins météo (ATPBM) de l'Académie solaire est l'un des meilleurs programmes de formation pour les personnes qui veulent faire carrière dans ce domaine. Fondée en 1992, l'Académie solaire offre, en plus des cours de formation, des services de recherche sur les méthodes d'élaboration de prévisions météorologiques. Le programme ATPBM comprend des modules d'enseignement théorique, une initiation à l'utilisation d'un outil prévisionnel et une formation en laboratoire. La formation est donnée à temps plein aux étudiants sur une période huit mois.

#### **L'évaluation**

L'évaluation repose sur deux groupes, l'un antérieur à la conception du programme et l'autre postérieur à celle-ci. Le groupe de comparaison est formé de diplômés des promotions 2000 et 2001 du programme ATPBM et le groupe du programme est composé de diplômés des années 2002 et 2003. La documentation pertinente a été examinée et des entrevues menées avec des diplômés du programme, des employeurs de diplômés et des professeurs du programme. Une analyse de l'exactitude des prévisions météorologiques a également été faite.

L'évaluation du programme ATPBM de l'Académie solaire vise à déterminer les répercussions du volet d'enseignement de l'OCC sur la qualité du programme ATPBM, ainsi que celles du nouvel ensemble de modules sur la qualité du programme. L'évaluation portait aussi sur les éléments positifs et négatifs des actuelles méthodes de prestation du programme ATPBM.

#### **Les constatations et conclusions**

Les membres du groupe du programme ont enregistré de meilleurs résultats au TATPBM et de meilleurs taux d'emploi après l'obtention de leur diplôme. En ce qui concerne le niveau de confiance des diplômés en leurs capacités professionnelles, les constatations ne montrent pas de différence notable entre les deux groupes d'étudiants.

Les membres du groupe du programme ont signalé qu'ils avaient un très bon accès aux ressources, mais aucune différence n'a été constatée entre les deux groupes au sujet de leur évaluation des connaissances des professeurs. Les étudiants du groupe du programme sont plus satisfaits du programme ATPBM que ceux du groupe de comparaison.

Les diplômés et les employeurs du groupe de comparaison laissent entendre qu'une expérience pratique en laboratoire ou en stages de travail serait profitable aux étudiants. De même, les étudiants et les employeurs du groupe du programme affirment que les étudiants ont profité de l'ajout de cours en laboratoire.

Les deux groupes soutiennent que les étudiants bénéficieraient de stages de travail où ils pourraient acquérir une expérience pratique de leur domaine. Des recherches plus poussées seraient nécessaires pour évaluer la faisabilité et la pertinence de l'ajout d'un tel volet au

programme d'études. Les diplômés du groupe du programme suggèrent que le programme ATPBM soit donné sur une année complète, pour donner aux étudiants plus de temps pour satisfaire à toutes les exigences des cours.

Il importe de prendre note du fait que les employeurs des diplômés du groupe du programme font état de difficultés liées à ce qu'ils estiment une confiance excessive des diplômés du programme. Ce constat a été fait alors que les documents sur le profil des étudiants ne mentionnent aucun changement du niveau de confiance des étudiants.

L'analyse des prévisions de la température et des précipitations sur deux jours a révélé que les membres du groupe du programme établissent des prévisions de la température nettement plus exactes que leurs homologues du groupe de comparaison. Toutefois, les constatations ne montrent aucune différence entre les deux groupes dans la capacité d'établir des prévisions de précipitations.

En conclusion, l'ajout d'un laboratoire et d'un volet de stages au programme ATPBM a eu une incidence généralement favorable sur le programme en ce qui concerne la satisfaction des étudiants et le rendement des diplômés du programme. Les étudiants du programme révisé ont bénéficié d'un plus grand nombre de possibilités d'emploi, se sentent davantage prêts à travailler dans le programme et sont davantage satisfaits du programme dans son ensemble que les étudiants de l'autre groupe. On suggère la réalisation d'une recherche sur l'incidence de divers éléments du programme sur la confiance en soi et sur les liens entre celle-ci et le rendement sur le marché du travail. Cette recherche sera utile au processus de décisions concernant le programme ATPBM de l'Académie solaire.

## Le programme

Le programme d'analyse du temps et de présentation de bulletins météo (ATPBM) de l'Académie solaire est l'un des meilleurs programmes de formation pour les personnes qui veulent faire carrière dans ce domaine. Fondée en 1992, l'Académie solaire offre, en plus des cours de formation, des services de recherche sur les méthodes d'élaboration de prévisions météorologiques. L'Académie a repensé l'approche d'enseignement du programme ATPBM afin de tenir compte des plus récentes conclusions sur les théories d'établissement des prévisions météorologiques et ainsi offrir un programme d'études amélioré. En septembre 2002, l'Académie a lancé son programme révisé, qui comprend deux nouveaux volets. Avant cette réorganisation, le programme se divisait en 32 modules d'enseignement théorique, donnés à temps plein aux étudiants sur une période huit mois.

Une introduction à l'utilisation d'un nouvel outil de conjecture climatique (OCC) est l'un des nouveaux volets du programme de formation. L'OCC est un logiciel de pointe qui établit des prévisions météorologiques à partir de données provenant de satellites, d'une base de données historiques sur la météo et de lectures d'enregistrements barométriques. De précédentes recherches empiriques ont démontré que l'utilisation de ce logiciel avec d'autres outils traditionnels améliore la précision des prévisions météorologiques (Blusky, 1997). Le second volet ajouté au programme ATPBM consiste en une approche révisée de la présentation des constatations sur les prévisions météorologiques. À l'aide de conclusions de

recherches en sciences sociales, l'Académie a défini un ensemble de techniques et de stratégies de présentation pour les annonceurs de bulletins météo qui ont des répercussions favorables sur la satisfaction du public à l'égard de ces bulletins. Pour l'enseignement de ces techniques et stratégies, l'Académie solaire a ajouté les modules suivants à son programme APTBM.

- ▶ **Comment faire des commentaires vagues, mais satisfaisants** - Le module donne des conseils aux annonceurs de bulletins météo pour donner l'impression de fournir des prévisions détaillées pour les cinq prochains jours, mais sans susciter d'attentes trop élevées du public. Les techniques du module, fondées sur la théorie de l'expectance, visent à donner aux annonceurs les compétences nécessaires pour trouver l'équilibre entre l'exactitude et les détails, tout en optimisant la satisfaction du public.
- ▶ **Comment améliorer la perception de l'exactitude des prévisions** - Ce module est la suite du précédent et permet aux annonceurs de bulletins météo d'acquérir les compétences nécessaires pour bonifier la perception d'exactitude du public à l'égard des prévisions météo. Le module explique les techniques pour récapituler le message de façon positive, éviter les questions sur les cas précédents d'inexactitudes et utiliser des définitions générales pour décrire une « belle température ».
- ▶ **Comment utiliser efficacement les accessoires** - À l'aide de jeux de rôle et d'autres techniques de jeu scénique, les étudiants perfectionnent leurs techniques d'utilisation des accessoires employés pour les bulletins météo. Le module explique comment être amusant sans exagérer, changer rapidement d'accessoire sans distraire le public et lire le texte affiché par le télésouffleur tout en portant des lunettes surdimensionnées.
- ▶ **Comment bien annoncer de mauvaises nouvelles** - Le module enseigne aux étudiants les techniques pour annoncer avec délicatesse de mauvaises nouvelles. Le module portera sur l'utilisation du ton de voix, d'expressions faciales et de mouvements de mains appropriés pour minimiser la frustration et la mauvaise humeur des téléspectateurs qui prennent connaissance de prévisions météo défavorables.

Ces deux nouveaux volets ont été ajoutés au programme de deux promotions jusqu'à maintenant, soit celles de 2002 et de 2003. Afin de faire de la place pour ces nouveaux volets, l'Académie a éliminé deux modèles existants et ajouté un volet de formation en laboratoire d'introduction à l'utilisation de l'OCC. L'Académie procède à une évaluation du programme afin d'évaluer les répercussions de l'OCC sur l'exactitude des prévisions météorologiques faites par les étudiants et les répercussions des nouveaux volets sur la qualité du programme de formation. Une société de production de logiciels a fourni à l'Académie le progiciel de l'OCC, pour une période d'essai sans frais. Or, le contrat entre cette société et l'Académie doit être renouvelé. Si elle veut une version mise à jour du logiciel et des services de soutien, l'Académie doit acheter le progiciel à un coût de 3 500 \$ pour chaque poste de travail et verser des frais annuel de 150 \$ pour les services de soutien technique, les mises à jour du logiciel et un antivirus conçu spécialement pour les « virus climatiques » visant ce logiciel. L'Académie est intéressée à évaluer les répercussions de l'OCC sur le programme et les étudiants et le processus d'intégration de l'OCC au programme

ATPBM.

Les modules révisés de présentation de bulletins météo, décrits ci dessous, font également l'objet d'une évaluation. L'Académie cherche à améliorer la prestation de tous les modules du programme ATPBM ainsi qu'à évaluer la méthode d'intégration de ces modules au programme en vigueur.

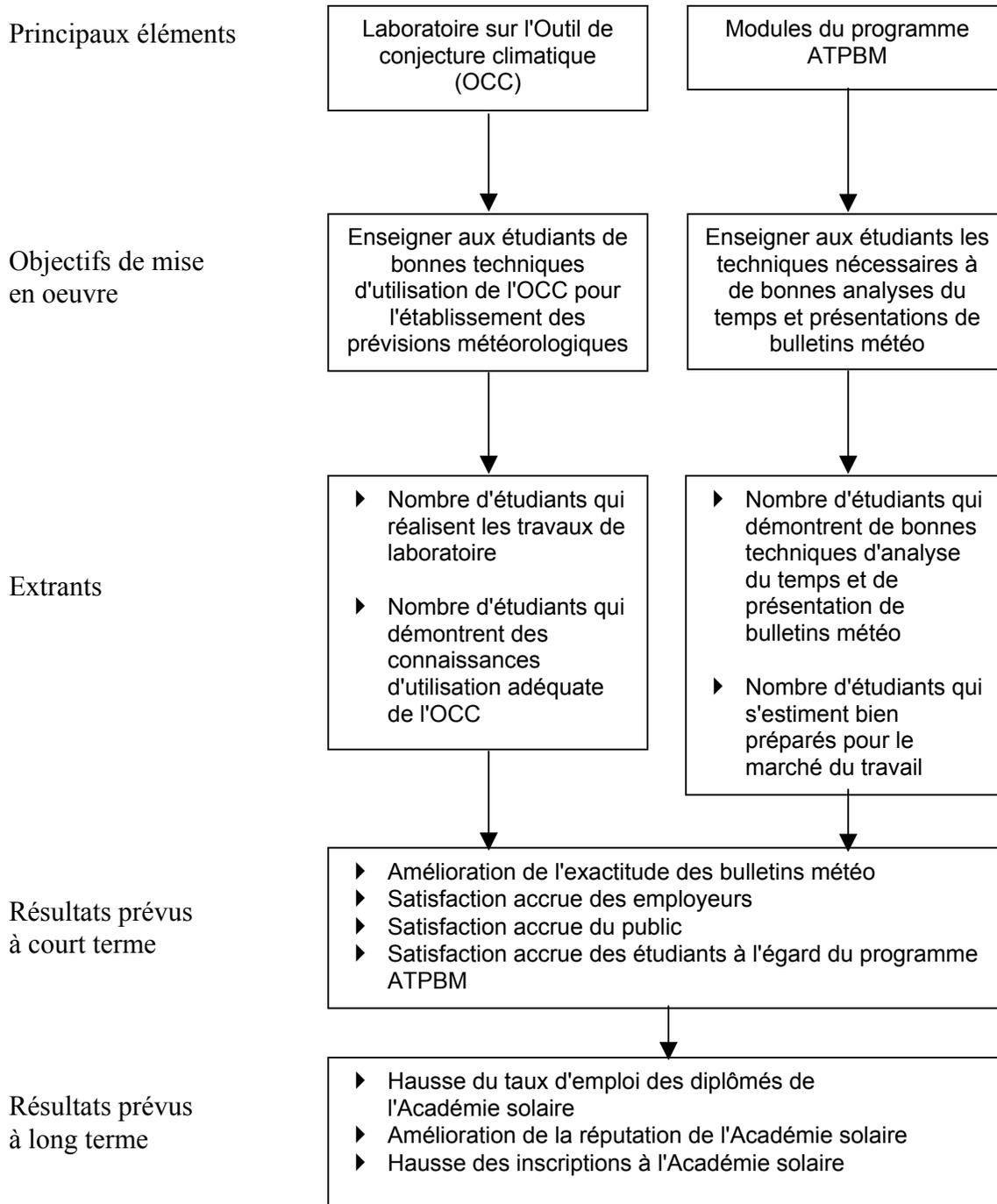
L'objectif de l'évaluation du programme ATPBM est de répondre aux questions générales suivantes.

1. Quelles sont les répercussions du laboratoire d'introduction à l'OCC sur la qualité du programme ATPBM?
2. Quelles sont les répercussions du nouvel ensemble de modules sur la qualité du programme ATPBM?
3. Quels sont les éléments positifs et négatifs des méthodes actuelles de mise en oeuvre du programme ATPBM?

Pour répondre à ces questions, il faut tout d'abord définir les indicateurs d'évaluation de la qualité du programme ATPBM. Après l'examen de la documentation pertinente et des discussions avec des spécialistes en analyse du temps et le personnel du programme, les évaluateurs ont défini les indicateurs suivants :

- ▶ satisfaction du public à l'égard des bulletins météo
- ▶ satisfaction des employeurs à l'égard du rendement des employés
- ▶ score à l'examen sur l'analyse du temps et la présentation de bulletins météo (EATPBM)
- ▶ satisfaction des étudiants
- ▶ confiance en soi des étudiants
- ▶ niveau de préparation au marché du travail des étudiants

## Modèle logique pour le programme ATPBM de l'Académie solaire



## Méthode

---

Un résumé des mesures prises pour évaluer le programme ATPBM est donné dans cette section.

### Gestion du projet

L'évaluation a été menée à l'interne par un comité d'évaluation, sous la direction du conseiller principal en évaluation de l'Académie, qui a agi comme spécialiste. Afin d'assurer la justesse et l'utilité du rapport d'évaluation, le comité d'évaluation a collaboré avec le personnel du programme à :

- ▶ Dresser la liste des documents à étudier
- ▶ déterminer les sources de données et communiquer avec elles
- ▶ analyser et approuver les guides d'entrevue à utiliser lors de la collecte de données
- ▶ analyser et approuver les versions provisoire et définitive du rapport d'évaluation

### Conception

L'évaluation a fait appel à deux groupes, l'un antérieur à la conception du programme et l'autre, postérieur. Étant donné que l'Académie solaire conserve des dossiers complets sur les résultats des étudiants et est dotée d'une base de données à jour sur les diplômés, le comité d'évaluation a pu comparer la situation des diplômés de 2000 et 2001 du programme ATPBM (groupe de comparaison) à celle des diplômés de 2002 et 2003 (groupe du programme). En outre, l'évaluation a porté sur les taux de satisfaction des employeurs et du public à l'égard des membres des groupes de comparaison et du programme.

### Collecte de données

#### **Étude de la documentation**

Les membres du comité d'évaluation ont passé en revue la documentation sur l'élaboration de programmes valables de formation pour les analystes du temps et les annonceurs de bulletins météo et la documentation portant en particulier sur l'OCC. Cette étude de la documentation a été utile pour la conception de l'outil d'évaluation et l'analyse et l'interprétation des constatations de l'évaluation.

#### **Étude de documents**

Le comité d'évaluation a également passé en revue divers documents concernant le programme ATPBM (c'est à dire bases de données, documents sur le lancement annuel du programme, dossiers d'évaluation des étudiants) afin d'évaluer les modifications apportées à la mise en oeuvre du programme entre 2000 et 2003. Les constatations des dossiers d'évaluation des étudiants du groupe de comparaison ont été examinées par rapport à celles des étudiants du groupe du programme, afin de déterminer si une corrélation peut être établie

entre les taux de satisfaction et de confiance en soi des étudiants et l'ajout de deux nouveaux

volets au programme de formation.

Une analyse des scores enregistrés de 2000 à 2003 par les étudiants du programme ATPBM à l'Examen d'analyse du temps et de présentation de bulletins météo (EATPBM) était également prévue dans l'étude de documents. L'EATPBM est une épreuve standardisée visant à évaluer le niveau de compétences en analyse du temps et présentation de bulletins météo. Toute personne qui veut exercer la profession d'analyste du temps et annonceur de bulletins météo en Amérique du Nord doit réussir cette épreuve.

### **Entrevues**

Le comité d'évaluation a mené des entrevues avec des diplômés du programme ATPBM et des employeurs de diplômés de ce programme. Chaque personne inscrite dans la base de données sur les étudiants du programme ATPBM qui a obtenu son diplôme entre 2000 et 2003 a été invitée à participer à l'évaluation. Les évaluateurs ont expliqué le but de l'évaluation et demandé à chaque diplômé de participer à l'évaluation, par le biais d'une entrevue portant sur leur expérience du programme. En tout, le comité a communiqué avec 100 diplômés (25 de chaque promotion) et 72 de ceux-ci ont accepté de participer; 34 étaient du groupe de comparaison et 38, du groupe du programme.

On a également communiqué avec des employeurs anciens et actuels de diplômés du programme ATPBM afin d'évaluer leur satisfaction par rapport aux connaissances et aux techniques de travail des diplômés recrutés. Des cinquante employeurs joints, 17 ont accepté de participer. De ceux-ci, 10 avaient embauché des diplômés du groupe de comparaison, sept avaient recruté des diplômés du groupe du programme et deux avaient des diplômés des deux groupes.

### **Analyse de l'exactitude des prévisions**

À l'aide d'émissions de bulletins météo fournies par les employeurs qui participaient à l'évaluation et de données sur les tendances climatiques réelles provenant des Services météorologiques nationaux, le comité d'évaluation a analysé l'exactitude des prévisions de température et de précipitations. Les prévisions faites deux jours à l'avance étaient comparées aux données sur les conditions climatiques réelles enregistrées deux jours après l'émission. Cette analyse a été menée pour les premiers six mois de travail des diplômés. La décision d'analyser les prévisions sur deux jours a été prise à la lumière de recherches empiriques démontrant que l'exactitude des prévisions pour deux jours a une plus grande influence sur la satisfaction du public que les autres prévisions. Cette technique a donc servi à mesurer la satisfaction du public.

### **Analyse des données**

De classiques techniques d'analyse quantitative et qualitative ont été utilisées pour les données. Trois chercheurs ont examiné les résultats des entrevues avec les étudiants et les employeurs en fonction du contenu thématique. Les thèmes repérés par tous les chercheurs ont été comparés et tous les cas d'interprétation divergente des constatations ont été réglés à l'aide de discussions entre les chercheurs.

Des analyses statistiques pertinentes ont permis d'évaluer les tendances liées au rendement, à la confiance en soi et à la satisfaction des étudiants à l'égard du programme. Cette évaluation

a été menée avec des données quantitatives, comme les scores des étudiants à l'EATPBM, les dossiers d'évaluation des étudiants au programme ATPBM et l'analyse de l'exactitude des prévisions météorologiques sur deux jours.

## Principales constatations

Cette section effectue la synthèse des données recueillies pour l'évaluation du programme ATPBM de l'Académie solaire. Les principales constatations sur la collecte de données sont fournies sans analyse, pour chaque méthode de collecte de données.

### Étude de documents

L'examen des dossiers du programme ATPBM montre que les diplômés du groupe de comparaison ont suivi 32 modules de préparation à une carrière en analyse du temps et présentation de bulletins météo. Les diplômés du groupe du programme ont bénéficié de 34 modules et 11 séances en laboratoire avec l'OCC. Les chercheurs ont dressé un profil des étudiants ayant reçu leur diplôme entre 2000 et 2003, après examen de la base de données sur les étudiants créée par l'Académie solaire. L'analyse de ces profils n'a révélé aucune différence entre les deux groupes en ce qui concerne la taille de la classe, l'âge, la moyenne pondérée cumulative (MPC) et les années antérieures de travail. Cependant, des écarts significatifs par rapport au ratio d'hommes et de femmes, aux scores à l'EATPBM et aux taux d'emploi ont été constatés entre les deux groupes. Le tableau 1 donne un aperçu pour chaque promotion et les scores moyens pour les groupes de comparaison et du programme.

**Tableau 1 Profil des étudiants, par année d'obtention du diplôme**

Année d'obtention du diplôme	2000	2001	00-01 Moyenne	2002	2003	02-03 Moyenne
Nombre total d'étudiants	25	25	<b>25</b>	25	25	<b>25</b>
Homme:Femme	18:7	20:5	<b>19:6</b>	13:12	9:16	<b>11:14</b>
Âge moyen	24	23	<b>24</b>	24	24	<b>24</b>
MPC moyenne (sur 4)	3.4	3.1	<b>3.3</b>	3.6	3.4	<b>3.5</b>
Score moyen à l'EATPBM (sur 100)	85%	88%	<b>87%</b>	94%	90%	<b>92%</b>
Nombre moyen d'années d'expérience dans le domaine	1.2	1.5	<b>1.4</b>	1.5	1.1	<b>1.3</b>
Taux d'emploi*	60%	56%	<b>58%</b>	88%	92%	<b>90%</b>
* Le taux d'emploi correspond au pourcentage de diplômés qui travaillent dans leur domaine six mois après l'obtention de leur diplôme.						

Chaque année, le syndicat des étudiants de l'Académie solaire prépare un dossier d'évaluation des étudiants. Le rapport résume les constatations des évaluations des étudiants au sujet de divers éléments de leur programme de formation, y compris une évaluation de professeurs particuliers, une note d'appréciation des modules, du matériel didactique, du programme dans son ensemble et de l'Académie. Une note est donnée pour les concepts de chaque programme et les notes pour chaque concept sont calculées en fonction des réponses des étudiants sur un certain nombre d'éléments liés au concept. Une note élevée signifie une évaluation favorable

d'un concept par les étudiants; une note faible, une évaluation négative. Le score maximal est cinq; minimal, zéro. Les chercheurs ont examiné les documents pour y cerner des facteurs liés à la qualité du programme ATPBM. Le tableau 2 résume les constatations de l'examen des dossiers d'évaluation des étudiants. Lors de cette analyse des dossiers d'évaluation des étudiants de 2000 à 2003, les chercheurs ont constaté des différences majeures dans les évaluations des étudiants au sujet de l'accès aux ressources, de la démarche pédagogique des professeurs, du niveau de préparation des étudiants au travail en analyse du temps et préparation de bulletins météo et de leur satisfaction générale à l'égard du programme.

**Tableau 2 Résumé des constatations des dossiers d'évaluation des étudiants, par promotion**

Année	2000	2001	2002	2003
Pourcentage d'étudiants ayant participé au sondage	96	92	100	96
<b>Évaluation moyenne des étudiants concernant des éléments du programme ATPBM</b>				
Pertinence des modules	4	4	5	4
Pertinence des laboratoires	s.o.	s.o.	4	5
Accès aux professeurs	5	4	5	5
Accès aux ressources	3	4	5	4
Connaissances du sujet démontrées par le professeur	4	5	4	5
Démarche pédagogique du professeur	3	3	4	5
Préparation pour le travail dans le domaine	3	4	5	5
Confiance en soi pour travailler dans le domaine	3	3	3	4
Satisfaction générale à l'égard du programme	3	4	4	5
Satisfaction générale à l'égard de l'Académie	4	3	4	5

## Entrevues

### Diplômés du groupe de comparaison

Les chercheurs ont mené des entrevues auprès de trente-quatre diplômés des promotions de 2000 et 2001 afin de connaître leurs impressions du programme ATPBM. On a demandé aux répondants leur opinion sur les avantages et les faiblesses du programme ainsi que les changements qu'ils proposent.

Au chapitre des atouts du programme de formation, les répondants estiment que les professeurs étaient de calibre élevé et connaissaient bien leur domaine de spécialisation. Ils affirment avoir été en mesure de communiquer en tout temps avec leurs professeurs et avoir été bien soutenus par ceux-ci. Les répondants ont également mentionné que la plupart des

modules étaient utiles, bien que ceux sur la visualisation des objectifs, la confiance en soi et la rédaction d'un curriculum vitae n'aient pas été particulièrement utiles par la suite sur le marché du travail. La formation théorique du programme est jugée très valable par les répondants.

Aux questions sur les faiblesses du programme, les diplômés des promotions 2000 et 2001 ont répondu que le programme n'offrait pas beaucoup de possibilités de travail pratique et de mise en application de la théorie dans des situations réelles. Ils signalent également que certains des modules étaient particulièrement difficiles, mais que cela était nécessaire compte tenu de la nature de la matière enseignée. Les étudiants ont fait état d'une grande antipathie entre eux et les étudiants du programme de construction de panneaux solaires et d'éoliennes. Ce sentiment existe depuis longtemps et découle d'une rivalité vieille de dix ans entre les deux programmes pour l'obtention du trophée du tournoi annuel de squash de l'Académie solaire. Enfin, les répondants ont jugé qu'ils étaient bien préparés pour effectuer l'analyse du temps, mais que le programme devrait mettre davantage l'accent sur les diverses facettes de la présentation de bulletins météo. À la demande de suggestions de changements à apporter au programme, les répondants ont répondu :

- ▶ prévoir plus de modules sur les techniques de présentation de bulletins météo;
- ▶ fournir plus de possibilités d'expérience pratique, par des cours en laboratoire ou des stages;
- ▶ accroître les possibilités de collaboration avec d'autres écoles de sciences météorologiques;
- ▶ améliorer l'accès aux ordinateurs.

### **Diplômés du groupe du programme**

Les chercheurs ont mené des entrevues auprès de trente-huit diplômés des promotions de 2002 et 2003 afin de connaître leurs impressions du programme ATPBM. On a demandé aux répondants leur opinion sur les avantages et les faiblesses du programme ainsi que les changements qu'ils proposent.

En ce qui concerne les atouts du programme ATPBM, les étudiants jugeaient que la formation en laboratoire était particulièrement utile pour se préparer à une carrière en analyse du temps et présentation de bulletins météo. Ils mentionnent que les connaissances théoriques acquises en classe sont très utiles, mais que sans le travail en laboratoire, elles le seraient moins. Les répondants affirment que les professeurs connaissaient bien leur domaine et travaillaient au bien être du programme et des étudiants. Les répondants n'hésitaient pas à demander des conseils aux professeurs et considèrent que ceux-ci étaient raisonnables et justes dans l'attribution du travail et les attentes à l'égard des étudiants. Les répondants affirment que les modules étaient pertinents et les ont préparés à faire face aux problèmes vécus par les employés dans le domaine de travail.

Aux questions sur les faiblesses du programme, les diplômés du groupe du programme ont répondu que la gestion du temps constitue le principal défi. En raison de la lourde charge de travail, les répondants estiment qu'ils ne pouvaient toujours consacrer à leurs devoirs tous les efforts qu'ils auraient voulu y mettre. À l'instar des diplômés de 2000 et de 2001, les répondants ont trouvé difficiles certains modules, mais que cela était nécessaire compte tenu de la matière enseignée. Les membres de ce groupe ont également constaté que l'antipathie avec les étudiants du programme de construction de panneaux solaires et d'éoliennes posait parfois problème.

À la demande de suggestions de changements à apporter au programme, les répondants ont répondu :

- ▶ donner le programme sur une année complète plutôt que huit mois;
- ▶ organiser des stages;
- ▶ créer des activités sociales pour tous les étudiants de l'Académie solaire, afin de favoriser la création de liens positifs entre étudiants.

### **Employeurs**

Les chercheurs ont demandé aux employeurs de donner leur opinion sur les forces et les faiblesses des diplômés du programme ATPBM de l'Académie solaire, ainsi que leurs suggestions de changements au programme qui amélioreraient les compétences des diplômés.

Les employeurs qui ont embauché des diplômés du groupe de comparaison constatent que ceux-ci sont très enthousiasmés par leur travail et cherchent à peaufiner leurs connaissances par le biais d'un mentorat auprès d'un spécialiste chevronné. Ils ont remarqué que les diplômés possèdent de très bonnes connaissances théoriques, mais que leur manque d'expérience pratique les oblige à consacrer beaucoup de temps à apprendre l'utilisation de l'équipement nécessaire. Cela dit, après la période de formation, les diplômés sont devenus de très bons employés. Selon les employeurs, la plus grande faiblesse de ces diplômés est le manque de connaissances de la technologie et de l'équipement nécessaires à l'analyse des données météorologiques. Les répondants suggèrent d'ajouter au programme un volet de stages, qui serait avantageux pour les étudiants, parce qu'ils pourraient acquérir une formation pratique et obtenir rapidement un meilleur poste dans leur secteur d'activité après l'obtention de leur diplôme.

Les employeurs qui ont embauché des diplômés du groupe du programme constatent que ces personnes démontrent une belle confiance en soi et connaissent leur domaine. Selon les employeurs, ces diplômés ont les connaissances nécessaires pour le travail d'analyse du temps et de préparation de bulletins météo et ont besoin de peu de supervision ou de direction de supérieurs pour utiliser et assurer l'entretien de l'équipement ou en ce qui concerne les règles d'étiquette pour la préparation de bulletins météo. Les employeurs jugent que l'un des principaux atouts de ces diplômés est leur connaissance approfondie du progiciel d'OCC. Bon nombre d'employeurs admettent ne pas avoir exploité à son maximum le logiciel, même s'ils y ont accès depuis quelque temps, en raison du manque d'employés ayant

les connaissances nécessaires. Certains employeurs remarquent un sentiment de confiance excessive en soi chez certains diplômés du programme ATPBM. Par exemple, ils n'écoutent pas les conseils d'analystes principaux ou prennent des décisions seuls, alors qu'ils devraient en discuter avec la direction. Des employeurs ont mentionné que les diplômés y gagneraient à suivre un stage ou avoir un mentor, ce qui leur donnerait une expérience de la culture de l'industrie de l'analyse du temps et de la préparation de bulletins météo et favoriserait chez eux l'adoption d'un comportement plus approprié au travail.

## Analyse de l'exactitude des prévisions

L'analyse de l'exactitude des prévisions météorologiques a révélé qu'en matière de température, les prévisions établies par les diplômés du groupe de comparaison étaient en moyenne avec un écart de 1,4 degré Celcius par rapport à la température réelle enregistrée deux jours plus tard; les prévisions des diplômés du groupe du programme s'établissaient dans une fourchette de 0,5 degré Celcius. Pour les précipitations, les diplômés du groupe de comparaison ont fait en moyenne des prévisions exactes de précipitations dans deux jours dans 94 % des cas, les autres diplômés atteignaient une moyenne d'exactitude de 95 %.

## Principales Conclusions

L'évaluation du programme ATPBM a révélé des changements majeurs et encourageants réalisés entre 2000 et 2003 concernant divers éléments du programme et les étudiants formés. Par exemple, l'analyse des données sur le profil des étudiants montre que le groupe du programme affiche un meilleur résultat à l'EATPBM et des taux supérieurs d'emploi à l'obtention de leur diplôme. On ne peut attribuer aux seuls changements du programme ces résultats, mais il est probable qu'ils y ont contribué. À l'appui de cette conclusion, les renseignements tirés des dossiers d'évaluation des étudiants, qui montrent que les étudiants du groupe du programme s'estiment mieux préparés à travailler dans le domaine de l'analyse du temps et de préparation de bulletins météo. L'étude de la documentation démontre que l'un des facteurs reconnus pour prévoir la qualité d'un cours est son score en matière de préparation adéquate des étudiants (Gess et Rite, 2001). Par contre, la confiance de l'étudiant dans ses capacités de travailler dans le domaine choisi s'avère également un indicateur prévisionnel de la qualité d'un cours (Ego, 1997). Les constatations de l'analyse ne montre aucune différence majeure du niveau de confiance entre les membres des deux groupes étudiés. Cela s'explique probablement par le plus grand nombre de femmes dans le groupe de programme, car les recherches montrent que les femmes ont généralement moins confiance en leurs capacités professionnelles que les hommes, malgré la qualité et le niveau des études suivies (Shai & Humbell, 2000).

Gess et Rite (2001) ont signalé d'autres indicateurs prévisionnels de la qualité supérieure de programmes de formation, y compris l'accès aux ressources, les connaissances des professeurs, les volets théoriques et pratiques et la satisfaction des étudiants. Les membres du groupe du programme ont mentionné qu'ils avaient un accès nettement plus grand aux ressources que leurs collègues de l'autre groupe, mais aucune différence n'a été notée entre les deux groupes en matière de scores donnés aux connaissances des professeurs. Les étudiants du groupe du programme sont plus satisfaits du programme ATPBM que ceux du groupe de comparaison. Cela confirme notre certitude que l'ajout de la formation en laboratoire et le nouvel ensemble de modules de formation a relevé la qualité du programme.

L'ajout de la formation en laboratoire contribue à donner une démarche pédagogique plus pratique. Les diplômés et les employeurs du groupe de comparaison estiment que les étudiants tireraient grandement profit de l'expérience pratique acquise en laboratoire ou lors de stages. De même, les étudiants et les employeurs du groupe du programme soutiennent que les diplômés de ce groupe ont bénéficié des séances en laboratoire. Cet avantage est

clairement démontré par les scores élevés donnés par les étudiants sur la valeur des travaux en laboratoire et par la confirmation des employeurs que ces étudiants sont capables d'utiliser l'équipement sans supervision et de mettre en pratique la technologie de façon novatrice, contribuant ainsi à rendre le travail plus efficace et efficient grâce à l'utilisation de l'OCC.

Même si le programme ATPBM comprend un volet pratique qui n'était pas offert auparavant, les membres des deux groupes estiment que des stages en entreprise seraient profitables pour les étudiants et leur permettraient d'acquérir de l'expérience pratique dans leur domaine. Il serait probablement valable de faire des recherches plus exhaustives pour évaluer la faisabilité et la pertinence d'inclure un tel volet au programme. En outre, les diplômés du groupe du programme suggèrent d'offrir le programme sur une année complète afin de donner aux étudiants plus de temps pour satisfaire aux exigences des cours. Si une étude de faisabilité du volet de stages est menée, il serait utile d'évaluer comment les stages permettraient de prolonger le programme. Les auteurs Shai et Humbell (2000) ont constaté qu'une grande confiance en soi a une corrélation positive avec la pratique et le temps consacré aux préparatifs d'une tâche. Cette constatation s'avère pertinente pour expliquer pourquoi le degré de confiance des membres du groupe du programme n'était pas très différent de celui des membres du groupe de comparaison. Les travaux de Shai et Humbell laissent entendre qu'une façon de relever le niveau de confiance des étudiants serait de leur donner plus de travaux pratiques et de temps pour la préparation au travail dans leur domaine. Une telle mesure serait également avantageuse pour le programme, car la confiance en soi est directement liée au rendement professionnel. En effet, une personne qui a une bonne confiance en elle donne un rendement supérieur au travail. Et un meilleur rendement professionnel des diplômés rehaussera en définitive la réputation de l'Académie solaire et de ses diplômés auprès des employeurs potentiels. Cela dit, il ne faut pas négliger les commentaires d'employeurs qui affirment avoir eu quelques problèmes liés à qu'ils perçoivent comme une confiance en soi excessive des diplômés du programme, alors que les documents sur les profils d'étudiants ne mentionnent aucune variation des niveaux de confiance en soi des étudiants. Avant de prendre des mesures pour régler les problèmes liés à la confiance en milieu de travail, il serait bon d'examiner l'origine de cette information contradictoire.

Une analyse de l'exactitude des prévisions de la température et des précipitations sur deux jours indique que les membres du groupe du programme établissaient des prévisions de température nettement plus précises que ceux du groupe de comparaison. Les constatations ne signalent cependant pas de différence majeure entre les deux groupes de la capacité d'établir des prévisions de précipitations. L'étude de la documentation démontre que la satisfaction du public en matière d'analyse du temps et de bulletins météo est plus fortement affectée par l'exactitude des prévisions sur deux jours (Storm et Vane, 1992). Or, d'autres recherches empiriques ont montré que l'exactitude des prévisions de précipitations constitue un indicateur prévisionnel plus probant de la satisfaction du public que l'exactitude des prévisions de température (Rane, Sonny et McCloud, 2002). Cela signifie donc qu'on ne peut déterminer avec certitude si l'incidence de la plus grande exactitude des prévisions de température des étudiants du groupe du programme a des répercussions sur la satisfaction du public en matière d'analyse du temps et de bulletins météo.

En conclusion, l'ajout de la formation en laboratoire et de stages de travail au programme ATPBM a eu un effet généralement positif sur le programme en ce qui concerne la satisfaction des étudiants et le rendement des diplômés. Les diplômés du programme ATPBM modifié ont bénéficié d'un nombre accru de possibilités d'emploi, s'estiment mieux préparés pour travailler dans le programme et affichent une plus grande satisfaction à l'égard de l'ensemble du programme. En outre, les diplômés du groupe du programme enregistrent un meilleur taux d'exactitude de prévisions de la température et sont jugés un peu plus compétents et mieux préparés au travail que les diplômés du groupe de comparaison. Les chercheurs suggèrent d'examiner en profondeur les répercussions des divers éléments du programme sur la confiance en soi et sur les liens entre celle-ci et le rendement au travail. Ces études fourniront des renseignements précieux pour les futures décisions à prendre au sujet du programme ATPBM de l'Académie solaire.