COMMISSION EUROPÉENNE

Direction générale (DG) du Développement et Coopération – EuropeAid

Évaluation

|  |
| --- |
| **RENFORCER LA LISIBILITÉ**  **DES RAPPORTS**  **D’ÉVALUATION** |

### Table des matières

[I. UNE RÉDACTION CLAIRE 3](#_Toc394316008)

[*A.* *Restez succinct* 3](#_Toc394316009)

[*B.* *Restez simple* 3](#_Toc394316010)

[*C.* *Soyez structuré* 6](#_Toc394316011)

[II. STRUCTURE DES RAPPORTS 7](#_Toc394316012)

[*A.* *Orientations méthodologiques et structure globale* 7](#_Toc394316013)

[*B.* *Résumé analytique* 7](#_Toc394316014)

[*C.* *Introduction* 8](#_Toc394316015)

[*D.* *Réponses aux questions d’évaluation* 8](#_Toc394316016)

[*E.* *Conclusion et recommandations* 8](#_Toc394316017)

[*F.* *Annexes* 8](#_Toc394316018)

[III. ATTRAIT VISUEL 9](#_Toc394316019)

[*A.* *Utilisation des puces* 9](#_Toc394316020)

[*B.* *Utilisation des encadrés* 9](#_Toc394316021)

[*C.* *Utilisation de brèves études de cas* 10](#_Toc394316022)

[*D.* *Utilisation des chiffres et des organigrammes* 10](#_Toc394316023)

Mars 2012

Charles Raudot de Chatenay – Fabrice Quertain

|  |
| --- |
| **INTRODUCTION** |

L’objectif du présent document est de fournir des conseils sur la manière d’améliorer la lisibilité des rapports d’évaluation. Il se fonde sur l’expérience de l’Unité d’évaluation et sur les meilleures pratiques que nous avons identifiées. Il ne prétend pas être un guide exhaustif en la matière.

Les rapports d’évaluation visent à fournir une appréciation indépendante à la Commission et au public plus large des stratégies de coopération de la Commission et de leur mise en œuvre.

Grâce à leurs constatations, conclusions et recommandations, les évaluateurs identifient les enseignements clés en vue de renforcer les stratégies et programmes actuels et futurs de la Commission.

Le principal vecteur de dissémination de ces messages est le rapport d’évaluation.

Dans le présent document, notre intention est de suggérer des moyens au travers desquels le message pourrait être davantage :

* Attrayant
* Compris
* Mémorisé
* Engagé
* Mis en œuvre
* ….Axé sur le client !

|  |  |
| --- | --- |
| Que veulent les lecteurs ? Des conclusions et des recommandations claires, découlant d’une analyse sérieuse et robuste, basée sur des faits et des chiffres. Nous sommes fermement convaincus que l’impact des rapports d’évaluation – par ex., le niveau d’adoption de vos recommandations – est davantage influencé par la facilité de lecture.  En outre, des demandes à l’égard d’une meilleure redevabilité des citoyens et des parties prenantes en Europe et des pays bénéficiaires ne font que renforcer davantage le fait que vos rapports d’évaluation démontrent clairement le travail et la réalisation des interventions de la CE. | *Le saviez-vous ?*  Dans le secteur financier, plusieurs études ont démontré un lien étroit entre la lisibilité des rapports annuels et les résultats financiers de la société.  Dans la même logique, nous sommes convaincus que le renforcement de la lisibilité des rapports d’évaluation aura un impact sur le niveau d’adoption des recommandations. |

Les principaux secteurs d’amélioration peuvent être identifiés :

1. Clarifier la rédaction
2. Structurer le rapport
3. Mettre en valeur l’aspect visuel

La présente note couvre ces trois aspects.

# I. UNE RÉDACTION CLAIRE

Nous avons réuni des conseils sur la rédaction claire dans les trois principaux domaines, ce que l’on désigne par les « 3 S » de la rédaction claire :

1. **Restez succinct** : les documents, paragraphes et phrases plus succincts ont tendance à renforcer l’impact.
2. **Restez simple** : un langage simple ne vous fera pas paraître moins instruit ni moins élégant et vous rendra plus crédible.
3. **Soyez structuré** : plus votre texte est complexe, plus il doit être structuré.

## *Restez succinct*

Les documents, paragraphes et phrases plus succincts….voire même les mots (!) ont tendance à renforcer l’impact.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Les paragraphes : les paragraphes plus courts véhiculent des messages plus efficients que des blocs de textes trop longs. Ils doivent également s’enchaîner logiquement les uns par rapport aux autres. 2. Les phrases : d’une manière générale, elles ne doivent pas contenir plus de 20 mots. Les phrases plus longues tendent à faire décrocher l’attention du lecteur. 3. Les mots : utilisez des mots plus courts et plus simples lorsque cela est possible (voir également ci-dessous) | ***Tests de lisibilité sur ordinateur***  Le test de lisibilité MS Office® et les outils de statistiques vous aident à vérifier la clarté de votre texte, le nombre de mots par paragraphes, etc. |

## *Restez simple*

Les rapports d’évaluation seront lus par un large public. N’oubliez pas que de nombreux lecteurs sont des « experts hors CE » et que l’anglais n’est pas leur langue maternelle.

**Utilisez des mots plus courts** : dans la mesure du possible, essayez de remplacer des mots en 4 syllabes par des mots plus courts. Les mots plus courts sont habituellement plus connus.

**Expressions plus courtes** : bon nombre d’expressions longues peuvent être remplacées par des expressions plus courtes, par exemple :

|  |  |
| --- | --- |
| **Avant** | **Après** |
| Un certain nombre de | Plusieurs |
| La majorité des | La plupart |
| Dans le cadre de | En vertu de |
| Si ce n’est pas le cas | À l’inverse |
| Réaliser une appréciation de | Apprécier |
| Réaliser une évaluation de | Évaluer |
| Prêter attention à | Examiner |

**Privilégiez les verbes aux noms** : réduisez le nombre de mots et utilisez plutôt des verbes ; les formes verbales sont plus vivantes.

|  |  |
| --- | --- |
| **Noms** | **Verbes** |
| Des enseignements ont été identifiés dans l’élaboration de…. | La CE a identifié des enseignements pour élaborer…. |
| Une attention doit être portée à un tel examen. | Un tel examen mérite d’être pris en compte |
| Il serait bénéfique pour la CE d’examiner | La CE tirerait parti d’un examen… |

**Méfiez-vous des « faux amis »**

Ceci est particulièrement le cas entre le français et l’anglais et tout à fait pertinent pour d’autres langues.

Voici ci-dessous quelques exemples :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Français** | **Anglais** | **Pourquoi est-ce faux ?** | **Quel est le mot correct ?** |
| Actuellement | Actually | « actually » signifie « vraiment »/ « en réalité » | Currently |
| Adéquate | Adequate | « adequate » signifie « suffisant » | Suitable |
| Compléter | Complete | « complet » signifie « terminer » | Supplement |
| Eventuellement | Eventually | « eventually » signifie « finalement » | Possibly |
| Sensible | Sensible | « sensible » signifie « raisonnable » | Sensitive |

**Évitez la forme négative**

|  |  |
| --- | --- |
| **Négative** | **Affirmative** |
| Il ne faudrait pas ignorer la mise en œuvre en temps opportun afin de ne pas perdre une saison entière de récolte. | Cela nécessite une mise en œuvre en temps opportun pour sauver une saison entière de récolte. |
| « La valeur ajoutée de la CE » n’est pas totalement claire | « La valeur ajoutée de la CE » est ambiguë. |

**Évitez la forme passive si possible :** la forme active permet également d’identifier l’agent (le promoteur de l’action) dans la phrase.

|  |  |
| --- | --- |
| **Passive** | **Active** |
| Le programme XYZ a été identifié dès le départ par la Commission comme (…) | La Commission a identifié le programme XYZ dès le départ comme (…) |
| Il devrait être tenu compte de l’utilisation des outils existants de l’UE comme (…) | (La CE devrait) envisager d’utiliser les outils de l’UE existants comme (…) |

**Évitez les expressions idiomatiques**

*Il se peut que vous ayez entendu dire par le téléphone arabe et que cela vous mette la puce à l’oreille, mais si vous le dites ainsi, votre lecteur ne comprendra pas le pourquoi du comment et vous aurez le sentiment de prêcher dans le désert*. En d’autres termes, la connaissance des expressions idiomatiques pour les personnes dont l’anglais n’est pas la langue maternelle se situe habituellement bien en dessous de celle des locuteurs natifs. Gardez cela à l’esprit !

**Assurez-vous que le rapport ne comporte pas de jargon**

|  |  |
| --- | --- |
| **Avant** | **Après** |
| Des environnements de qualité supérieure sont un pré-requis nécessaire pour la facilitation et le renforcement du processus d’apprentissage permanent | Les enfants doivent aller à l’école s’ils veulent apprendre correctement. |
| Les interventions qui ont été sélectionnées pour être appréciées plus en avant durant la phase de visite sur le terrain dans le pays ont fait l’objet d’une définition plus approfondie auprès de l’EUD et en raison de la logistique | Nous avons sélectionné les projets et programmes qui doivent faire l’objet d’une visite durant la mission sur le terrain ainsi que l’EUD, en tenant compte également des aspects pratiques. |

**Soyez clair dans vos définitions et cohérent dans leur formulation**

Lorsque vous utilisez un terme technique, vérifiez bien son sens. Cela s’applique assurément aux mots et expressions tels que « attribution », « engagement », « décaissement », « financements de l’UE », « gestion de la CE », « projet » par opposition à « programme », « pays partenaire » par opposition à « pays tiers », etc.

Lorsque vous avez choisi un terme ou une expression, utilisez-le/la de manière consistante tout au long du rapport lorsque vous devez décrire le même concept. Évitez les synonymes ! Ce qui peut vous sembler comme une variété intéressante peut engendrer la confusion : ne changez jamais « clients » pour « bénéficiaires » ou « participants au programme » ; ne changez pas davantage « consultant » pour « agent du changement » ou « facilitateur ».

**Soyez prudent avec les acronymes et les abréviations**

Lorsque vous utilisez un acronyme ou une abréviation, assurez-vous que cela est inclus dans la liste des acronymes au début du rapport et n’oubliez pas d’indiquer l’expression en entier lors de la première utilisation. Si un acronyme ne se présente qu’une ou deux fois dans le document, écrivez-le en intégralité.

|  |
| --- |
| Problème de traduction…  Les traductions souffrent souvent de traduction littérale, d’une mauvaise utilisation de la structure en anglais et d’une absence de révision !  Les traductions touchent un public plus large. Par conséquent, il convient d’appliquer le même niveau de qualité ! |

## *Soyez structuré*

|  |  |
| --- | --- |
| **Focalisez-vous : structurez vos paragraphes**  Chaque paragraphe doit cibler un sujet unique et être autonome. Il doit suivre une structure simple : une brève phrase introductive, (et/ou titre) suivie du développement de l’argumentaire et qui se conclut par un bref récapitulatif de ce qui vient juste d’être dit. | De la bonne utilisation des titres  (Intro) Pour structurer plus en avant les informations contenues dans des paragraphes autonomes, vous pouvez utiliser des titres qui vont droit au but. (Développement). Cela permet au lecteur de repérer immédiatement l’objet du paragraphe. (Conclusion) Un bon titre apporte vraiment de la clarté ! |

|  |
| --- |
| Le copié/collé tue la lisibilité !  Une mauvaise habitude consiste à copier/coller des parties de paragraphes entiers pour les raccourcir…  Évitez cette pratique – elle est source d’essais non structurés !  Faites une synthèse de votre matériel pour garantir des documents bien structurés et lisibles. |

**Donnez un sens : structurez vos phrases**

1. *Nommez les agents/promoteurs de chaque action et classez les actions selon leur ordre de survenance*

|  |  |
| --- | --- |
| **Avant** | **Après** |
| Sa décision d’attribuer une aide européenne sera prise suite à la réception de toutes les candidatures de projets lors d’une réunion du Comité d’attribution | Lorsque tous les **demandeurs** auront soumis leurs candidatures de projets *(1)*, le **Comité d’attribution** se réunira *(2)* pour décider *(3)* de la somme de l’aide allouée **par l’UE** à chacun *(4)*. |

1. *Ne noyez pas l’information importante au milieu de la phrase*

|  |  |
| --- | --- |
| **Avant** | **Après** |
| Pour ce qui est du **renforcement du dialogue politique**, la Commission a élaboré un ensemble de propositions | La Commission a élaboré un ensemble de propositions pour le **renforcement du dialogue politique**. |

1. *Essayez de terminer vos phrases sur un point fort : c’est la partie dont se souviendront les lecteurs !*

|  |  |
| --- | --- |
| **Avant** | **Après** |
| Une **réforme institutionnelle complète** est préconisée dans le rapport dans la plupart des cas. | Dans la plupart des cas, le rapport préconise une **réforme institutionnelle complète.** |

### II. **STRUCTURE DES RAPPORTS**

|  |  |
| --- | --- |
| *Orientations méthodologiques et structure globale* | Structure du rapport  En général, le rapport inclut un résumé analytique de 2 à 5 pages, un texte principal de 40 à 60 pages plus des annexes :   * Résumé analytique * Table des matières, schémas, acronymes * Introduction * Contexte de la coopération * Réponses aux questions d’évaluation * Appréciation globale * Conclusions, enseignements et recommandations * Annexes |
| Les orientations dans le manuel de méthodologie d’évaluation définissent les principales spécifications relatives aux rapports d’évaluation *(voir encadré).*  En outre, la structure globale doit permettre plusieurs niveaux de compréhension. Un lecteur qui doit comprendre rapidement l’essentiel du rapport doit pouvoir le faire tandis qu’un autre qui souhaite se familiariser avec les particularités d’un sous-sujet donné doit avoir accès aux informations détaillées concernant ce sous-sujet. |

## *Résumé analytique*

Le résumé analytique est un document autonome rédigé dans un style rigoureux qui présente une synthèse du rapport principal. C’est l’une des sections les plus importantes du rapport. C’est dans tous les cas la partie qui sera la plus lue et qui constitue par conséquent le principal vecteur des messages de l’évaluation.

Cela implique qu’il faut apporter un soin tout particulier à sa rédaction !

Il convient de faire particulièrement attention à la clarté de la présentation de la conclusion et des recommandations principales.

## *Introduction*

L’introduction décrit la portée de l’évaluation. Le lecteur se voit présenté une explication méthodologique suffisante qui lui permet d’évaluer la crédibilité des conclusions et d’apprécier les limitations ou les faiblesses le cas échéant.

En gardant à l’esprit les priorités du lecteur, on doit trouver dans l’introduction des réponses à certaines de ses questions éventuelles comme : Qui est concerné ? Pourquoi devrais-je l’être ? Quels sont les enseignements que je vais tirer de ce rapport ? Etc.

## *Réponses aux questions d’évaluation*

La partie principale du rapport doit fournir au lecteur une analyse détaillée sans le noyer dans des informations inutiles. Les informations supplémentaires doivent être insérées dans des annexes et s’extraire au moyen d’hyperliens dans le corps principal du rapport.

## *Conclusion et recommandations*

Soyez particulièrement attentif aux conclusions et recommandations. La lisibilité pour le lecteur n’en sera que renforcée si elles sont clairement reliées les unes aux autres (dans les deux sens).

Tant les conclusions que les recommandations doivent être autonomes, classées par ordre de priorité et assemblées sous forme de « groupes » homogènes.

En ce qui concerne les recommandations, assurez-vous que chacune d’entre elles inclut : un ordre de priorité, une date butoir et le service chargé de les mettre en œuvre.

|  |  |
| --- | --- |
| *« Les annexes ne doivent pas se transformer en « poubelles » où l’on jette les informations non structurées extraites du rapport principal ! »* | *Annexes* Soyons clairs : « Les annexes ne doivent pas se transformer en « poubelles » où l’on jette les informations non structurées extraites du rapport principal ! ». Les annexes font partie du rapport et doivent répondre au même niveau de qualité.  Les liens vers le rapport principal sont cruciaux pour étayer la crédibilité du rapport. Les liens entre le corps principal et les Annexes des rapports doivent être bidirectionnels – par ex., des références dans le rapport à l’Annexe mais également dans l’Annexe au rapport. |

### III. **ATTRAIT** VISUEL

Une présentation attrayante facilite la lecture pour les yeux et la rend plus agréable. En outre, l’utilisation de fonctions comme des encadrés peut permettre d’attirer l’attention du lecteur et faciliter la rétention d’informations et en définitive l’impact du rapport.

|  |  |
| --- | --- |
| *Utilisation des puces* Les puces sont un bon moyen pour fractionner des parties de texte, en le clarifiant et le structurant.  En outre, elles « attirent » les lecteurs et retiennent leur attention.  Elles sont particulièrement utiles pour présenter une liste cohérente de points informatifs. Vous trouverez quelques conseils dans l’encadré. | Conseils rapides en matière de puces   * Classez les points : les plus importants devant figurer en premier * Utilisez un style et une structure cohérents : * Les puces doivent être cohérentes en termes de structure : par exemple, elles doivent être soit des phrases, soit des fragments, soit des questions. * Donnez aux puces une forme parallèle : tous les éléments énumérés dans une série doivent commencer avec la même partie du discours, être approximativement de la même longueur et se décliner sous un format similaire. * Démarrez chaque puce par un verbe ou un nom : un verbe est plus orienté sur l’action ; il est en général privilégié * Utilisez le même temps pour chaque verbe : le plus courant étant le présent, le passé étant le plus inhabituel * Mettez une majuscule identique pour chaque puce : habituellement, la première lettre du premier mot doit être en majuscule et le reste des mots en minuscules sauf s’il s’agit d’un nom propre * Évitez les erreurs classiques : * Ne transformez pas les puces en points trop longs afin d’éviter qu’ils ne ressemblent à des paragraphes : trois lignes est une longueur maximum raisonnable * Vérifiez que les listes à puces ne comportent pas d’informations contradictoires |
| *Utilisation des encadrés* Les encadrés sont des outils utiles qui permettent de rendre votre rapport plus attrayant et retiennent l’attention du lecteur concernant des questions ou des informations spécifiques.  Les encadrés peuvent être utilisés dans de nombreux cas : généralement, ils servent à « zoomer » (par ex., des informations techniques spécifiques…), à « souligner » (par ex., des synthèses, des enseignements tirés, des avertissements…) ou à « illustrer » (par ex., une étude de cas, des exemples…) |

Vous trouverez ci-dessous quelques conseils sur la manière d’utiliser les encadrés en optimisant leur potentiel :

* Assurez-vous de la cohérence du contenu de l’encadré avec le texte principal et faites un renvoi
* Utilisez des titres et citez vos sources
* Utilisez un style consistant :
* Les encadrés doivent suivre le même schéma tout au long du rapport : même présentation, taille de police etc.
* Lorsque vous utilisez des encadrés à des finalités différentes, l’utilisation « d’icônes » peut être appropriée

## *Utilisation de brèves études de cas*

Il est important pour le grand public et les parties prenantes clés en Europe et les pays bénéficiaires de comprendre comment l’argent est dépensé et par conséquent, de donner de la visibilité aux résultats livrés grâce à l’aide européenne.

Une étude de cas fournit une **brève illustration** d’un projet/programme axé sur les impacts/résultats réalisés dans le domaine de la coopération et du développement externes à l’aide **d’exemples concrets et de gens réels**.

Les informations sont présentées de **manière simple, claire et cohérente**, ce qui les rend facilement accessibles au grand public. Cela n’a pas pour objectif de faire un compte-rendu exhaustif du sujet. N’oubliez pas d’ajouter un titre et d’utiliser des citations et une photo. Nous préconisons un **maximum de 500 caractères**. Vous trouverez une illustration ci-dessous.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | ***Programme de microprojet rural dans les Îles Salomon***  *Dans les Îles Salomon où plus de 80% de la population vit dans des zones rurales, les programmes de microprojets offrent aux communautés rurales un accès renforcé aux services sociaux et aux sources de revenus. En 2008, plus de 120 projets ont été réalisés couvrant par ex., la réhabilitation des écoles et des cliniques dans les villages et l’installation de plus de 104 systèmes hydrographiques et sanitaires. Par exemple, sur l’Île de Kolombangara, l’huile de noix de coco vierge est extraite par un groupe de femmes. L’intégralité de la production est utilisée comme biocarburant pour les tracteurs. Le programme a bénéficié de 5,7 millions d’euros entre 2005 et 2008.* | [Photo]  *Un formateur et des fermiers évaluent les plantations de patates douces. Îles Salomon* | |

## *Utilisation des chiffres et des organigrammes*

Les chiffres et les organigrammes sont utilisés pour présenter des faits et des données sous forme visuelle. Grâce à des données numériques, ils permettent l’affichage des dimensions ou des quantités relatives et facilitent la présentation des tendances, des comparaisons, des liens, etc.

Les chiffres et les organigrammes permettent au lecteur de comprendre rapidement les données et améliorent la clarté d’un rapport :

* En aidant le lecteur à « voir » ce dont parle le rapport et à comprendre les données complexes
* En le simplifiant (sans pour autant qu’il soit réduit à la simplicité) et en synthétisant les informations
* En renforçant l’attrait visuel du rapport !

Quelles sont les bonnes pratiques recommandées en matière de chiffres et d’organigrammes ?

* **Vérifiez les données** : les données sont la base des organigrammes et des graphiques. Si les données sont pauvres, le graphique le sera aussi.
* **Choisissez la bonne présentation pour faire passer le bon message**: il existe de nombreux formats différents pour les chiffres et les organigrammes. Le format doit être cohérent avec le type de données du message que vous souhaitez véhiculer.
* **Assurez-vous d’avoir un message clair** : les informations représentées dans les diagrammes, les tableaux, les graphiques, les organigrammes et les cartes doivent être abordées et explicitées. La règle générale est de produire un texte et des chiffres qui peuvent être indépendants les uns des autres ; le texte doit pouvoir se comprendre sans les chiffres et vice-versa
* **N’oubliez pas les composantes clés**: titre,encodages, explications, étiquettes des axes, unités, sources.
* **Économisez de l’encre :** plus c’est simple, mieux c’est.