

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

**Règles d'évaluation applicables
au sein du système des
Nations Unies**

**Pour un système des Nations Unies servant mieux les peuples du monde :
vaincre les faiblesses et bâtir en s'appuyant sur une évidence bien fondée.**

29 avril 2005

Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies

Préambule

Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), qui se compose de praticiens, a entrepris de définir des normes afin de contribuer à la professionnalisation de l'évaluation et de fournir une orientation aux bureaux d'évaluation chargés d'élaborer des politiques d'évaluation ou d'autres aspects de leurs opérations. Cette initiative a été entreprise en partie pour donner suite à la résolution A/RES/59/250¹ de l'Assemblée générale, en date du 17 décembre 2004, qui a engagé le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation à aller de l'avant en ce qui concerne la collaboration à travers tout le système en matière d'évaluation, en particulier par l'harmonisation et la simplification des méthodes, des normes, des règles et des cycles d'évaluation.

Ces règles sont conçues à partir des normes régissant l'évaluation existant au sein des entités des Nations Unies. Elles sont tirées des meilleures pratiques des membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation². Elles doivent aider à mettre en place un cadre institutionnel, à gérer l'évaluation, ainsi qu'à réaliser et à utiliser des évaluations. Elles doivent aussi permettre d'établir les qualifications requises des praticiens d'évaluation et leur déontologie. Elles doivent être appliquées de manière appropriée par chaque organisation. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation veillera à la mise à jour périodique et à la diffusion de ces règles au service des entités des Nations Unies³.

¹ Voir document A/C.2/59/L.63 du 17 décembre 2004, par. 69.

² Outre les principes directeurs et politiques d'évaluation existant dans les différentes entités des Nations Unies, les règles sont prises également aux sources suivantes : Principes d'évaluation de l'OCDE/CAD, règles nationales des pays de l'OCDE, politiques d'évaluation des institutions financières internationales, politiques d'évaluation de l'Union européenne, règles des associations d'évaluation, orientation en matière d'évaluation mise au point par l'ALNAP concernant l'action humanitaire.

³ Les entités des Nations Unies s'entendent ici de toutes les organisations, de tous les fonds et programmes, ainsi que des institutions spécialisées des Nations Unies.

Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies

1. Cadre institutionnel et gestion de l'évaluation

Cadre institutionnel

Règle 1.1 : Les entités des Nations Unies doivent disposer d'un cadre institutionnel adéquat pour la gestion efficace de leurs évaluations.

1. Un cadre institutionnel intégré conçu pour la gestion de l'évaluation et la réalisation des évaluations est indispensable pour garantir un processus d'évaluation efficace.
2. Pareil cadre institutionnel doit satisfaire aux exigences ci-après :
 - Permettre à l'organisation et à ses cadres supérieurs de comprendre et d'appuyer le rôle clef de l'évaluation au service de l'efficacité de l'organisation.
 - Garantir que l'évaluation fasse partie de la gouvernance de l'organisation et des fonctions de gestion de celle-ci. L'évaluation contribue de façon déterminante à la gestion des résultats.
 - Promouvoir une culture qui fasse de l'évaluation la base de l'apprentissage.
 - Permettre un processus d'évaluation indépendant et impartial en garantissant que l'évaluation soit indépendante des autres fonctions de gestion. Le chef de l'évaluation doit relever directement de l'organe directeur de l'organisation ou du chef de l'organisation.
 - Garantir un niveau de ressources financières et humaines adéquat pour l'évaluation, afin de permettre un niveau de services qui soit efficace grâce à une fonction d'évaluation compétente et contribuer au renforcement de cette fonction.
 - Encourager des partenariats et une coopération en matière d'évaluation entre les entités des Nations Unies, ainsi qu'avec d'autres organisations intéressées.

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

Règle 1.2:	Les entités des Nations Unies doivent concevoir et mettre à jour périodiquement une politique d'évaluation, en s'inspirant des normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies.
------------	---

3. La politique en matière d'évaluation doit être approuvée par les organes directeurs de l'organisation et/ou le chef de l'organisation et être conforme aux normes d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, ainsi qu'aux objectifs et stratégies organisationnels. La politique d'évaluation doit comporter les éléments ci-après :

- Une explication claire de la notion et du rôle de l'évaluation dans l'organisation;
- Une définition claire des rôles et responsabilités des spécialistes de l'évaluation, des cadres supérieurs et des gestionnaires de programmes;
- Une mise en valeur de la nécessité d'adhérer aux principes directeurs de l'organisation en matière d'évaluation;
- Une explication portant sur l'établissement des priorités et la planification des évaluations;
- Une description de la façon dont les évaluations sont organisées, gérées et budgétées;
- Une mise en valeur des impératifs en matière de suivi des évaluations;
- Une prise de position claire en ce qui concerne la communication et la diffusion.

Règle 1.3 :	Les entités des Nations Unies doivent veiller à soumettre les plans d'évaluation des activités d'évaluation à leurs organes directeurs et/ou aux chefs des organisations pour examen et/ou approbation.
-------------	---

4. Les organes directeurs et/ou le chef de l'organisation doivent recevoir non seulement le plan d'évaluation, mais aussi un rapport sur la façon selon laquelle furent appliqués le plan d'évaluation et les recommandations découlant des évaluations.

Règle 1.4 :	Les entités des Nations Unies doivent mettre en place un dispositif approprié pour le suivi des évaluations et formuler une politique claire en matière de divulgation.
-------------	---

5. Un dispositif approprié pour le suivi des évaluations doit être mis en place au sein de l'organisation de façon à garantir que les recommandations issues des évaluations soient utilisées comme il se doit et appliquées en temps utile, les constatations de l'évaluation devant servir aux activités futures.

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

6. Une politique en matière de divulgation doit garantir la diffusion transparente des résultats de l'évaluation, notamment en rendant les rapports largement accessibles aux organes directeurs et au public, sauf dans les cas où il faut assurer à certaines des parties prenantes un degré raisonnable de protection et de confidentialité.

Gestion de la fonction d'évaluation

Règle 1.5 :	Le chef de l'évaluation doit s'assurer que la fonction d'évaluation est pleinement opérationnelle et que le travail d'évaluation est réalisé conformément aux normes professionnelles les plus exigeantes.
-------------	--

7. Au sein du cadre institutionnel, la gestion de la fonction d'évaluation confiée au chef de l'évaluation doit assurer les éléments suivants sont appliqués:

- Une politique d'évaluation est conçue et mise à jour périodiquement;
- Le budget des évaluations est géré de manière efficace;
- Un plan d'évaluation des activités d'évaluation est mis au point dans le cadre de la planification de l'organisation et du cycle budgétaire, sur une base annuelle ou bi-annuelle. Le plan doit privilégier les domaines dans lesquels l'évaluation est la plus nécessaire et préciser le niveau de ressources requis pour la planification, la réalisation et le suivi des évaluations;
- Des méthodes adéquates d'évaluation sont adoptées, mises au point et mises à jour fréquemment;
- Les évaluations sont réalisées conformément aux normes de qualité définies, en temps utile, afin de constituer un outil pour les parties prenantes/utilisateurs visés;
- Des rapports sont présentés aux responsables en temps utile et répondent à leurs besoins. Ceci contribue à appuyer un processus comportant une gestion informée et une politique décisionnelle;
- Des rapports intérimaires périodiques sont élaborés en ce qui concerne l'application du plan d'évaluation et/ou de l'application des recommandations découlant des évaluations déjà réalisées et sont présentés aux organes directeurs et/ou aux chefs des organisations;
- Les enseignements des évaluations sont diffusés comme il convient.

Règle 1.6 :	Le chef de l'évaluation est tenu de veiller à l'élaboration de principes directeurs en matière d'évaluation.
-------------	--

8. Les principes directeurs en matière d'évaluation qui doivent être élaborés comporteront les éléments ci-après :

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

- Des méthodes d'évaluation, qui doivent répondre aux normes professionnelles les plus exigeantes;
- Des processus d'évaluation, qui permettent de s'assurer que les évaluations sont réalisées de manière objective, impartiale, ouverte et participative, à partir de faits valides, fiables et vérifiés empiriquement, les résultats devant être accessibles;
- Une éthique, afin de s'assurer que les évaluations sont réalisées avec le respect auquel ont droit les personnes évaluées.

Règle 1.7 : Le chef de l'évaluation doit s'assurer que la fonction d'évaluation est dynamique et tient compte des évolutions et des besoins nouveaux qui apparaissent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

9. La gestion de la fonction d'évaluation doit comporter en particulier les éléments ci-après :

- Sensibilisation et/ou renforcement des capacités de réaliser une évaluation;
- Facilitation et gestion de réseaux d'évaluation;
- Conception et application de systèmes et méthodes d'évaluation;
- Maintenance d'une mémoire institutionnelle des évaluations grâce à des mécanismes conviviaux;
- Compilation systématique des enseignements.

2. Qualifications et éthique

1. Tous ceux qui participent à la conception, à la réalisation et à la gestion des activités d'évaluation doivent aspirer à réaliser un travail de haute qualité et conforme à l'éthique, sur la base de normes professionnelles et de principes éthiques et moraux.

Compétences

Règle 2.1 : Les personnes qui participent à la conception, à la réalisation et à la gestion des activités d'évaluation doivent posséder les compétences requises dans ce domaine.

2. Les compétences requises en matière d'évaluation signifient les qualifications, des connaissances, de l'expérience et des aptitudes requises des personnes affectées à la

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

fonction d'évaluation afin d'être en mesure d'accomplir leurs tâches comme il convient et de garantir la crédibilité du processus.

3. Les compétences visées sont exigées de tous ceux qui participent à la conception, à la réalisation et à la gestion des activités d'évaluation, à la gestion des évaluateurs, à la réalisation des cours de formation et au renforcement des capacités, et à la conception et l'application des méthodes et systèmes d'évaluation.

4. Certaines qualifications sont particulièrement utiles aux personnes qui réalisent des évaluations, en leur qualité d'“évaluateurs”, d'autres sont nécessaires aux personnes qui gèrent les évaluations, en leur qualité de “gestionnaires d'évaluation”. Le mot “évaluateurs” tel qu'il est utilisé ci-après englobe ces deux rôles.

5. Les évaluateurs sont tenus de déclarer tout conflit d'intérêt à leurs clients avant de commencer un projet d'évaluation, et à chaque fois qu'un tel conflit apparaît. Ceci vise les conflits d'intérêt tant chez l'évaluateur que chez les parties prenantes.

6. Les évaluateurs doivent toujours être à la hauteur de leur niveau de qualification et de leur savoir. Ils doivent toujours œuvrer dans le cadre des limites de leur formation et compétence professionnelle et refuser de réaliser des évaluations qui excèdent de loin ces limites.

<p>Règle 2.2 : Les évaluateurs doivent posséder un bagage éducationnel, une qualification et une formation en matière d'évaluation.</p>

7. Les évaluateurs devraient avoir un diplôme universitaire ou posséder un bagage équivalent en sciences sociales ou dans d'autres disciplines correspondantes, ainsi qu'une formation spécialisée dans des domaines comme l'évaluation, la gestion de projet, les statistiques sociales, et l'analyse et la recherche statistiques avancées.

8. Les évaluateurs doivent veiller à toujours conserver et améliorer leurs compétences afin de fournir une performance de qualité très élevée dans leurs évaluations. Ce perfectionnement professionnel continu peut faire appel à des séminaires et ateliers, à des études réalisées chez soi, à des évaluations de sa propre pratique, ainsi qu'à une collaboration avec d'autres évaluateurs pour tirer parti de leurs connaissances et de leur expérience.

<p>Règle 2.3 : Les évaluateurs doivent posséder une expérience professionnelle se rapportant à l'évaluation.</p>
--

9. Les évaluateurs doivent posséder une expérience professionnelle pertinente dans les domaines ci-après :

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

- Conception et gestion des processus d'évaluation, notamment avec des parties prenantes multiples;
- Conception et réalisation d'enquêtes;
- Recherche en science sociale;
- Planification, contrôle et gestion de projets/programmes/politiques.

Règle 2.4 : Les évaluateurs doivent posséder et savoir utiliser des connaissances techniques spécialisées concernant les méthodes ou les approches qu'exige la réalisation d'une évaluation, ainsi que certaines compétences de gestion et personnelles.

10. Il peut être particulièrement utile de posséder une expérience spécialisée et/ou des connaissances méthodologiques/techniques, notamment un savoir-faire en matière de collecte et d'analyse des données, dans les domaines ci-après :

- Compréhension des approches fondées sur les droits des personnes en matière de programmation;
- Prise en compte des considérations en matière d'égalité des sexes;
- Compréhension des principes de la gestion axée sur les résultats;
- Modélisation logique/analyse des tableaux synoptiques;
- Évaluation en temps réel, axée sur l'utilisation, conjointe, succincte et formative;
- Collecte et analyse des données quantitatives et qualitatives;
- Procédures d'évaluation rapide;
- Approches participatives.

11. L'évaluateur, qui est chargé, entre autres, de gérer l'évaluation, doit posséder des qualifications de gestion, notamment les suivantes:

- Gestion du processus d'évaluation;
- Savoir planifier, établir des règles et contrôler le travail;
- Gérer les ressources humaines et financières;
- Avoir des qualités de chef de file;
- Avoir une capacité de conception stratégique et globale;
- Posséder de la clairvoyance et être capable de résoudre des problèmes.

12. En outre, l'évaluateur doit posséder certaines qualités personnelles, qui sont particulièrement utiles dans le domaine de l'évaluation, à savoir:

- Aptitude au travail en équipe et à la coopération;
- Capacité de réunir des parties prenantes diverses;
- Talents de communication;
- Une bonne capacité de rédaction;
- Une capacité d'analyse;
- Une capacité de négociation;
- Des connaissances et aptitudes linguistiques en fonction de la région où l'évaluation est réalisée.

Éthique

Règle 2.5 : Les évaluateurs doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes.

13. Conformément à la Déclaration universelle des droits des personnes des Nations Unies et autres conventions relatives aux droits des personnes, les évaluateurs doivent agir dans le respect des valeurs internationales.

14. Les évaluateurs doivent être conscients des différences qui existent au niveau des cultures, des coutumes locales, des croyances et pratiques religieuses, en ce qui concerne les interactions entre les personnes et les rôles dévolus aux femmes et aux hommes, les incapacités, l'âge et l'appartenance ethnique et savoir apprécier les implications que ces différences peuvent avoir lorsqu'ils planifient et réalisent les évaluations et établissent des rapports à leur sujet.

15. Les évaluateurs doivent garantir l'honnêteté et l'intégrité de l'ensemble du processus d'évaluation. Ils sont les premiers à devoir garantir que les activités d'évaluation ont été réalisées de manière indépendante, impartiale et fidèle.

Règle 2.6 : Les évaluateurs doivent s'assurer que leurs contacts avec les particuliers sont placés sous le signe du respect.

16. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le sens du respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation.

17. Sachant qu'une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l'évaluation et en faire connaître l'objet et les résultats d'une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment du respect de soi-même des parties prenantes.

Règle 2.7 : Les évaluateurs doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur donnent des renseignements.

18. Les évaluateurs doivent prévenir le plus à l'avance possible, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la sphère de la vie privée.

19. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes qui fournissent des renseignements en confiance et faire en sorte que des informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu'à leur source. Ils doivent également indiquer clairement aux participants la portée et les limites de la confidentialité.

20. Les évaluateurs n'ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l'évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.

21. Les évaluateurs doivent prendre acte de questions et conclusions qui peuvent ne pas se rattacher directement au mandat. Ils doivent consulter d'autres entités compétentes

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

en matière de supervision lorsqu'il y a le moindre doute sur le point de savoir s'il y a lieu de signaler des questions, comme l'apparence d'une infraction, et comment le faire.

Règle 2.8 : Les évaluateurs sont responsables de leur performance et de ce qui en découle.

22. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.

23. Les évaluateurs doivent compléter l'évaluation dans le délai initialement imparti, sous réserve de quelques ajustements, et rendre compte des retards non prévus occasionnés par des facteurs sur lesquels ils n'ont pas de prise.

3. Réalisation des évaluations

Conception

Règle 3.1 : L'évaluation doit être conçue de façon à garantir des informations en temps utile, qui soient valides et fiables, en même temps que pertinentes par rapport au sujet évalué.

1. Le déroulement de l'évaluation se fait selon une planification cyclique aux différents niveaux, qui comprend différentes étapes, à savoir la planification, la conception, la réalisation et le suivi.

Règle 3.2 : Le mandat doit préciser l'objet de l'évaluation et définir le processus et le produit de celle-ci.

2. La conception de l'évaluation doit être précise et décrite le plus clairement possible dans le mandat, lequel doit comporter les éléments suivants:

- Le contexte de l'évaluation;
- L'objet de l'évaluation;
- La portée de l'évaluation (ce qui est couvert par celle-ci et ce qui ne l'est pas);
- Les critères de l'évaluation (entre autres, la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité);
- Les questions clés sur lesquelles porte l'évaluation;
- Les méthodes de collecte et d'analyse des données et la participation des parties prenantes;

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

- Le plan de travail, l'organisation et le budget;
- Les produits et l'établissement de rapports;
- L'utilisation des résultats de l'évaluation, y compris les responsabilités en ce qui concerne une telle utilisation.

Règle 3.3 : L'objet et le contexte de l'évaluation doivent être précisés clairement et doivent justifier pourquoi celle-ci est réalisée à un moment donné.

3. L'objet de l'évaluation doit être défini clairement et avec précision, eu égard aux besoins principaux d'information de ceux qui auront à utiliser l'évaluation. Il s'agit d'expliquer pourquoi l'évaluation est réalisée, ce qui a amené à la réaliser et comment elle sera utilisée. Il faut aussi indiquer le calendrier de l'évaluation et les différentes étapes du cycle de gestion. Tout cela contribuera à la clarté de l'évaluation et fournira ses grandes orientations, lesquelles seront ensuite exprimées dans les objectifs et la portée de l'évaluation.

Règle 3.4 : Le sujet à évaluer doit être décrit avec clarté.

4. Le sujet à évaluer doit être décrit en précisant ce qu'il vise à réaliser, comment les concepteurs avaient pensé qu'il pourrait affronter le problème qu'ils avaient identifié, les modalités de réalisation et tout changement en cours de réalisation, délibéré ou non.

5. Comme autres éléments, l'importance ou des paramètres du sujet à évaluer doivent être décrit, notamment son coût et son poids relatif par rapport, par exemple, aux activités générales de l'organisation. À tout le moins, la description doit porter sur le nombre de participants et de personnes que l'initiative touchera.

Règle 3.5 : Les objectifs de l'évaluation doivent être réalistes et réalisables, compte tenu des renseignements qui peuvent être recueillis dans le cadre de l'initiative. La portée de l'évaluation doit, elle aussi, être clairement définie.

6. Les objectifs de l'évaluation doivent découler de l'objet de celle-ci. Ils doivent être clairs et convenus par toutes les parties prenantes.

7. La portée fixe les limites de l'évaluation, en modelant les objectifs et les critères de l'évaluation sur la situation donnée. Elle précise également la couverture de l'évaluation (calendrier, phases de la réalisation, contexte géographique et degré de participation des parties prenantes). Les limites de l'évaluation doivent être reconnues dans le cadre de la portée.

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

8. Les évaluations peuvent aussi être orientées par des questions d'évaluation. De telles questions précisent davantage les objectifs et contribuent à définir leur portée.

9. Les objectifs et la portée de l'évaluation sont des éléments indispensables pour arrêter les méthodes d'évaluation et déterminer les ressources requises.

Règle 3.6 : La conception de l'évaluation doit énoncer clairement les critères d'évaluation à partir desquels le sujet à évaluer sera apprécié.

10. Les critères d'évaluation les plus communément appliqués sont les suivants : pertinence, efficacité, impact, rentabilité, satisfaction du client et viabilité. Les critères sur le plan humanitaire doivent également comporter les éléments suivants : couverture, coordination, cohérence, pertinence et protection. Tous les critères ne sont pas applicables à chaque évaluation.

Règle 3.7 : Les méthodes d'évaluation doivent présenter suffisamment de rigueur pour permettre d'apprécier le sujet de l'évaluation et garantir que cette appréciation sera complète, honnête et dépourvue de parti pris.

11. Les méthodes d'évaluation utilisées pour la collecte et l'analyse des données et la participation des parties prenantes doivent être appropriées au sujet à évaluer, de façon à s'assurer que les renseignements recueillis sont valables, fiables et propres à réaliser les objectifs de l'évaluation, et que l'appréciation est complète, honnête et dépourvue de parti pris.

12. Les méthodes d'évaluation sont fonction des renseignements recherchés et du type de données à analyser. Celles-ci doivent provenir de sources diverses, de façon à garantir leur exactitude, leur validité et leur fiabilité, et s'assurer que toutes les parties prenantes/les personnes touchées sont prises en compte. Les méthodes doivent faire référence explicitement aux questions relatives à l'égalité des sexes et aux groupes sous-représentés.

13. Il faut aussi prendre acte des limites des méthodes d'évaluation retenues.

Règle 3.8 : Dans la mesure du possible, l'évaluation doit permettre d'apprécier le rapport coût-efficacité.

14. À partir d'une gamme de méthodes d'analyse des coûts, dont une analyse du rapport coût-efficacité, une analyse du rapport coût-bénéfice et une rapide comparaison des coûts, l'évaluation doit porter, dans la mesure du possible, sur les questions suivantes :

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

- Comment les coûts encourus se situent par rapport aux références similaires;
- Quel est le moyen le plus économique et le plus efficace d'obtenir les résultats escomptés?
- Quelles sont les incidences sur les coûts d'une initiative plus ambitieuse ou plus modeste?
- Qu'en coûtera-t-il de reproduire l'initiative dans un environnement différent?
- L'initiative en vaut-il la peine? Les bénéfices économiques sont-ils supérieurs aux coûts?
- Comment les coûts réagissent-ils sur la durabilité des résultats?

15. L'analyse des coûts dans le cadre d'une évaluation fait appel aux données financières, mais elle peut aussi comporter le calcul des "coûts économiques", comme les ressources humaines, la contribution en nature, les coûts d'opportunité, etc.

16. La portée de l'analyse des coûts, c'est-à-dire le point de savoir si la comparaison des coûts concerne les impacts, les résultats ou les produits, dépend de l'objet de l'évaluation et des questions posées dans ce cadre. L'analyse des coûts doit indiquer clairement les différentes perspectives dans lesquelles se situe l'analyse des coûts (à savoir celles des donateurs, de l'organisation même, des parties prenantes principales) ainsi que les limites – la complexité du sujet (multiplicité d'objectifs dans les programmes, de partenaires, de systèmes financiers), la disponibilité des données et les ressources et le temps investis.

17. L'analyse des coûts ne s'avère pas toujours faisable. Lorsque l'évaluation ne comporte pas d'analyse des coûts, la raison d'être de cette exclusion devrait être indiquée dans la section des objectifs ou des méthodes.

18. Les évaluateurs doivent indiquer les domaines dans lesquels les ressources n'ont manifestement pas été utilisées de manière efficace.

Règle 3.9 : La conception de l'évaluation doit, lorsque cela s'impose, intégrer des considérations concernant la mesure dans laquelle l'engagement des entités des Nations Unies poursuivant une approche fondée sur les droits des personnes a été intégrée dans la conception de l'initiative .

19. Les entités des Nations Unies ont pour guide la Charte des Nations Unies et ils ont pour obligation et responsabilité celles d'aider les États Membres à remplir leurs obligations relatives à la réalisation des droits des personnes de leurs ressortissants. Les traités, mécanismes et instruments relatifs aux droits des personnes fournissent aux entités des Nations Unies un cadre de référence et le fondement juridique des principes moraux et éthiques; ceci devrait donc orienter le travail d'évaluation. Il faut également prendre en compte les questions relatives à l'égalité des sexes et aux groupes vulnérables et difficiles à atteindre.

20. La conception de l'évaluation peut inclure encore un processus d'examen éthique de la conception initiale de l'initiative à évaluer, portant notamment sur les aspects suivants :

- La comparaison des coûts et des bénéfices pour les participants, y compris les incidences négatives éventuelles;
- L'aspect éthique de ceux qui sont inclus dans de l'évaluation ou en sont exclus et les modalités d'applications;
- Le respect de la sphère de la vie privée et de la confidentialité;
- Les différentes façons d'obtenir un consentement informé;
- L'information fournie aux participants après l'évaluation;
- Les mécanismes conçus pour former et suivre le comportement et la pratique des évaluateurs et de ceux qui collectent les données.

Processus

Règle 3.10 : Les relations entre l'évaluateur et celui qui commande une évaluation doivent être placées d'emblée sous le signe de la confiance et du respect mutuel.

21. Les responsabilités des parties qui conviennent de procéder à une évaluation (en précisant ce qui doit être fait, comment, par qui et quand) doivent être consignées dans un accord écrit afin d'obliger les parties contractantes de se plier au conditions convenues ou, à défaut, de renégocier l'accord. Des accords, tel le mandat, doivent au moins être établis dans les domaines suivants : financement, calendrier, personnes concernées, rapports à établir ou à publier, contenu, méthode, procédures à suivre. De la sorte on écarte la possibilité de malentendu entre les parties contractantes et on en facilite la résolution, au cas où cela se produirait. La présentation d'un rapport initial lors du lancement de l'évaluation offre un bon moyen de formaliser un tel accord et de garantir une interprétation correcte du mandat.

22. Les évaluateurs doivent s'entendre avec celui qui commande l'évaluation sur des décisions contractuelles comme la confidentialité, le respect de la sphère de la vie privée, la communication, et la maîtrise des constatations et des rapports.

Règle 3.11 : Les parties prenantes doivent être consultées sur la planification, la conception, la conduite et le suivi des évaluations.

23. Les parties prenantes doivent être identifiées et consultées lors de la planification de l'évaluation (questions clés, méthodes, calendrier, responsabilités) et tenues informées tout au long du processus d'évaluation. Les occasions d'apprendre et de participer peuvent être envisagées dans l'approche de l'évaluation (par exemple, ateliers, groupes d'apprentissage, comptes rendus, participation aux visites sur le terrain) pour permettre aux parties prenantes clés de s'intégrer pleinement dans le processus d'apprentissage de l'évaluation.

24. Lorsque c'est faisable, on peut envisager la création d'un groupe d'apprentissage restreint ou d'un groupe d'orientation composé de représentants des parties prenantes à l'évaluation. Ce groupe peut être un banc d'essai, pour faciliter et examiner le travail de l'évaluation. En outre, il peut être chargé de faciliter la diffusion et l'application des résultats, ainsi que d'autres tâches de suivi.

Règle 3.12 : L'examen par des pairs, ou par un groupe de référence, composé d'experts extérieurs peut s'avérer particulièrement utile.

25. En fonction de la portée et de la complexité de l'évaluation, il peut être utile de créer un groupe d'examen par des pairs ou un groupe de référence composé d'experts des sujets techniques abordés dans l'évaluation. Ce groupe peut apporter des orientations substantielles au processus d'évaluation (par exemple, en ce qui concerne le mandat et le contrôle de qualité du projet de rapport).

Sélection de l'équipe

Règle 3.13 : Les évaluations doivent être confiées à des équipes d'évaluation qualifiées.

26. Le nombre d'évaluateurs d'une équipe donnée dépend de l'ampleur de l'évaluation. Des évaluations comportant de multiples facettes doivent être confiées à des équipes multidisciplinaires.

27. Les évaluateurs doivent être choisis sur la base de leur compétence et par le biais d'un processus transparent.

28. Les membres ainsi sélectionnés doivent apporter à l'équipe un ensemble de connaissances spécialisées et d'expérience. Dans la mesure du possible, un membre au moins de l'Équipe doit avoir acquis une expérience dans le secteur ou les domaines techniques dans lesquels se situe l'évaluation ou avoir une bonne connaissance du sujet à évaluer. Un autre au moins devrait être un spécialiste de l'évaluation et avoir l'expérience des méthodes spécifiques d'évaluation qui seront utilisées pour l'évaluation. L'équipe d'évaluation doit, d'autre part, avoir une bonne connaissance et une bonne compréhension des grandes questions de développement économique et social qui se posent dans le(s) pays où l'évaluation doit avoir lieu ou dans des pays analogues de la région. En outre, il peut être nécessaire d'avoir des connaissances ou de l'expérience de situation d'urgence, tant pour la conduite de l'évaluation elle-même que pour faciliter la compréhension du contexte particulier de l'évaluation.

Règle 3.14 : La composition des équipes d'évaluation doit présenter un bon équilibre hommes-femmes, être diverse du point de vue géographique et comporter des professionnels des pays ou régions concernés.

29. Dans la mesure du possible, il faut faire appel à des individus ou à des sociétés qualifiés, compétents et expérimentés appartenant aux pays concernés, pour réaliser les évaluations, ce qui doit garantir, entre autres, que l'apport national/local de connaissance et d'information sera pris en compte de manière adéquate dans les évaluations et pour appuyer le renforcement des capacités d'évaluation dans les pays en développement. La réalisation des évaluations peut aussi être sous-traitée au secteur privé national et à des organisations de la société civile. Il faut également encourager des évaluations conjointes avec les pouvoirs publics ou d'autres parties prenantes.

30. Les membres de l'équipe d'évaluation doivent se familiariser avec les caractéristiques et valeurs culturelles et sociales des bénéficiaires visés. Cela leur permettra de mieux comprendre et respecter les coutumes, croyances et pratiques locales tout au long du travail d'évaluation.

Réalisation

Règle 3.15 : Les évaluations doivent être réalisées de manière professionnelle et éthique.

31. Les évaluations doivent être réalisées d'une façon participative et éthique, dans le respect du bien-être des parties prenantes (droits de l'homme, dignité et équité). Elles doivent être attentives aux aspects du genre et à la culture et respecter la confidentialité, la protection des sources et la dignité des personnes interrogées.

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

32. Les procédures d'évaluation doivent être mises en oeuvre avec réalisme et diplomatie, en tenant compte des coûts et du rapport coût-efficacité.
33. Les évaluations doivent être précises et bien documentées. Elles doivent faire appel à des méthodes transparentes permettant d'accéder à des informations bien fondées et fiables. Les membres de l'équipe d'évaluation doivent pouvoir se dissocier d'opinions et de recommandations particulières. Toute divergence d'opinion qui se fait jour au sein de l'équipe doit être signalée dans le rapport.
34. Les évaluations doivent être réalisées d'une manière complète et équilibrée, de sorte que les divergences soient reconnues et analysées. Les constatations clefs doivent trouver à se justifier par le biais d'une triangulation. Les conflits d'intérêt doivent être exposés au plein jour et de manière honnête, afin qu'ils ne puissent fausser les résultats de l'évaluation.
35. Les évaluateurs doivent examiner, d'une façon appropriée au contexte, les valeurs, hypothèses, théories, méthodes, résultats et analyses susceptibles d'affecter l'interprétation des constatations de l'évaluation. Ceci vaut de tous les aspects de l'évaluation, depuis sa conception initiale jusqu'à l'utilisation finale des conclusions.
36. La réalisation d'une évaluation ne peut compromettre les droits et le bien-être des particuliers. Ceci doit être bien précisé à tous ceux qui participent à l'évaluation, et il faut exposer comment cette prise en considération peut rejaillir sur l'évaluation.

Établissement du rapport

Règle 3.16 : Le rapport final d'évaluation doit présenter une articulation logique et exposer, sur la base des faits, des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations. Il doit être exempt de toute information qui ne cadre pas avec l'analyse d'ensemble. Il doit veiller à ne présenter que des données accessibles et compréhensibles.

37. Le lecteur d'un rapport d'évaluation doit être en mesure de comprendre :
- L'objet de l'évaluation;
 - Ce qui a été évalué;
 - Comment l'évaluation a été conçue et réalisée;
 - Les éléments de preuve qui y sont apparus;
 - Les conclusions qui ont été dégagées;
 - Les recommandations qui ont été faites;
 - Les enseignements qui ont été tirés.
38. Toute fraude, toute action fautive, tout abus de pouvoir et toute violation de droits qui apparaîtrait doit être signalé de manière confidentielle par les évaluateurs, aux

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

autorités compétentes de l'ONU chargées d'enquêter sur cette question. Les évaluations ne doivent pas se substituer au processus décisionnel en matière de ressources humaines ni être utilisées à cette fin.

39. Les évaluateurs doivent permettre aux parties prenantes concernées d'avoir accès aux données d'évaluation et veiller à diffuser de telles données, dans la mesure du possible, aux parties prenantes. Les communications faites à une des parties prenantes doivent toujours comporter tous les résultats importants susceptibles d'avoir une incidence sur les intérêts de celle-ci. En toute hypothèse, les évaluateurs doivent s'attacher à présenter les résultats le plus clairement et le plus simplement possible pour permettre aux clients et autres parties prenantes de comprendre sans peine le processus et les résultats de l'évaluation.

Suivi

Règle 3.17 : L'évaluation exige une réponse claire de la part des organes directeurs et de la direction visés par les recommandations.
--

40. Conformément aux normes en matière d'évaluation, cette réponse peut prendre la forme de mesures décidées par la direction, d'un plan d'action et/ou d'un accord énonçant clairement les responsabilités.

41. Le suivi des recommandations de l'évaluation qui ont été acceptées par la direction et/ou les organes directeurs doit être systématique.

42. Des rapports périodiques concernant l'application des recommandations de l'évaluation doivent être établis et présentés aux organes directeurs et/ou au chef de l'organisation.

4. Rapports d'évaluation

Règle 4.1: La page de titre et l'introduction doivent fournir les informations clefs.

1. Les renseignements suivants doivent apparaître clairement dans les premières pages du rapport :

- Nom de l'initiative (c'est-à-dire l'activité, le programme, la politique, le sujet etc.) qui est évalué;
- La date;
- La table des matières, y compris les annexes;
- Le nom et l'organisation (les organisations) des évaluateurs;

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

- Le nom et l'adresse de l'organisation (des organisations) ayant commandé l'évaluation.

Règle 4.2 : Le rapport d'évaluation doit être précédé d'un résumé.

2. Le résumé doit présenter une synthèse des éléments de fond que contient le rapport d'évaluation. Pour faciliter la lecture, le résumé doit être succinct (de deux à trois pages) et se suffire à lui-même. Les informations qu'il présente doivent permettre au lecteur profane de comprendre sans peine les constatations, les recommandations et les enseignements tirés de l'évaluation.

3. Le résumé doit comporter les éléments suivants :

- Une brève description du sujet à évaluer;
- Le contexte, la situation actuelle et une description du sujet par rapport à des questions connexes;
- L'objet de l'évaluation;
- Les objectifs de l'évaluation;
- Le public visé par le rapport;
- Une brève description de la méthode suivie, y compris les raisons qui ont déterminé le choix de cette méthode, la source des données utilisées, les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données, et les principales limitations de l'évaluation;
- Les principales constatations et conclusions ;
- Les principales recommandations.

Règle 4.3 : Le sujet à évaluer doit être décrit clairement, notamment le modèle logique et/ou la chaîne des résultats escomptés et l'impact attendu, la stratégie de mise en œuvre et les hypothèses clefs.

4. Le rapport d'évaluation doit décrire clairement le sujet à évaluer et la façon dont les concepteurs ont estimé qu'il pourrait affronter le problème identifié. En outre, le rapport doit contenir une description de l'importance, la portée et l'envergure du sujet à évaluer, une description des destinataires/des bénéficiaires et des parties prenantes, et les données budgétaires.

5. La description du sujet à évaluer doit être aussi succincte que possible, tout en fournissant tous les renseignements pertinents. S'il apparaît nécessaire de présenter des renseignements supplémentaires, ceux-ci, y compris le modèle logique, pourront faire l'objet d'une annexe.

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

Règle 4.4 : Le rôle et l'apport des entités des Nations Unies et autres parties prenantes du sujet à évaluer doivent être décrits clairement.

6. Le rapport doit indiquer qui est impliqué, leur rôle et leur contribution par rapport au sujet à évaluer, notamment les ressources financières, les contributions en nature, l'assistance technique, la participation, le temps investi, la formation, leur rôle comme chef de file, les activités de promotion, de représentation et toute contribution des parties prenantes principales telles les collectivités. Il faut s'efforcer d'expliquer comment quel partenaire a contribué à quel résultat.

7. Les utilisateurs de l'évaluation ne manqueront pas de vouloir discerner ceux qui ont participé à l'évaluation, afin d'apprécier quels points de vue ont été incorporés dans le rapport d'évaluation.

Règle 4.5 : L'objet et le contexte de l'évaluation doivent être décrits.

8. L'objet de l'évaluation doit permettre de comprendre pourquoi l'évaluation est réalisée, comment elle sera utilisée et les décisions qui en seront la suite. Le contexte doit permettre de comprendre le cadre dans lequel l'évaluation a eu lieu.

Règle 4.6 : Le rapport d'évaluation doit expliquer les critères d'évaluation retenus par les évaluateurs.

9. Tous les critères ne sont pas applicables à chaque évaluation. Le rapport doit expliquer pourquoi tel critère particulier n'a pas été retenu, ainsi que toute limitation qui peut s'appliquer aux critères retenus. Il doit aussi expliquer les règles de performance utilisées dans l'évaluation.

10. La base sur laquelle s'appuient les jugements de valeur doit apparaître très clairement.

Règle 4.7 : Le rapport d'évaluation doit exposer clairement les objectifs de l'évaluation, ainsi que la portée de celle-ci.

11. Les objectifs originaux de l'évaluation doivent être exposés, ainsi que tout changement qui aurait été apporté au devis de l'évaluation.

12. La portée de l'évaluation doit être exposée, ce qui permettra d'explicitier la couverture de l'évaluation. Il faut également reconnaître les limites de l'évaluation.

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

13. Il faut expliquer les questions originales posées dans le cadre de l'évaluation, ainsi que celles qui se seraient ajoutées en cours de route. Il s'agit là de références importantes auxquelles il doit être possible de comparer le contenu du rapport.

14. Les objectifs et la portée de l'évaluation sont, eux aussi, des références importantes pour déterminer si les méthodes qui ont été choisies et les ressources qui ont été allouées ont été adéquates.

Règle 4.8 : Le rapport d'évaluation doit indiquer dans quelle mesure les questions relatives au genre et aux droits des personnes ont été, selon que de besoin, incorporées au rapport.

15. Le rapport d'évaluation doit comporter entre autres une description des éléments ci-après, :

- Si la programmation de l'initiative a tenu compte des aspects du genre, et si l'initiative a été suffisamment attentive à la promotion de l'égalité des sexes et les aspects du genre;
- Si le sujet à évaluer a été attentif aux implications pour les groupes marginalisés, vulnérables et difficiles à atteindre;
- Si le sujet à évaluer a tenu compte des traités et instruments relatifs aux droits des personnes;
- Dans quelle mesure le sujet à évaluer a identifié les droits et obligations relatifs aux droits des personnes;
- Comment ont été identifiés les obstacles que rencontrent les ayants droit à exercer leurs droits, et ceux qui ont des obligations à s'acquitter de ceux-ci, y compris une analyse concernant les aspects du genre et les groupes marginalisés et vulnérables ; comment la conception et la réalisation de l'initiative ont permis de remédier à ces obstacles ;
- Comment le sujet à évaluer a permis de suivre et interpréter les résultats dans un cadre axé les droits.

Règle 4.9 : La méthode d'évaluation retenue doit être décrite de façon transparente, ainsi que les limites qu'elle comporte.

16. Le rapport d'évaluation doit présenter une description complète, sans être prolixe, des aspects essentiels des méthodes retenues afin de permettre aux utilisateurs de l'évaluation de se faire une idée de la qualité des données. La description des méthodes doit comporter les éléments suivants :

- Sources des données;
- Description des méthodes de collecte et d'analyse des données (y compris le niveau de précision attendu de méthodes quantitatives, les échelles de valeur ou le code utilisé pour l'analyse qualitative);

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

- Description de l'échantillon (domaine et population représentés, justification du choix, mécanisme de sélection, nombre de sujets retenus sur l'ensemble des sujets potentiels, limites de l'échantillon);
- Indicateurs et critères de référence, le cas échéant (indicateurs précédents, statistiques nationales, etc.);
- Équipe d'évaluation, y compris le rôle joué par les différents membres de l'équipe;
- Plan d'évaluation;
- Principales limitations.

Les annexes doivent comporter les éléments suivants :

- Explication des points susvisés;
- Instruments de collecte des données (enquêtes, listes récapitulatives, etc.);
- Système utilisé pour garantir la qualité des données par le contrôle et la supervision de la collecte des données;
- Examen détaillé des limitations éventuelles.

Règle 4.10 : L'évaluation doit comporter une description exhaustive de la participation des parties prenantes.
--

17. Le rapport doit décrire le niveau de participation des parties prenantes et les raisons qui justifient le choix de ce niveau. Toutes les évaluations ne peuvent pas comporter le même degré de participation, mais il faut attacher de l'importance à la participation des parties prenantes, car on s'accorde de plus en plus à reconnaître que c'est là un facteur déterminant pour l'utilisation des conclusions, des recommandations et des enseignements. Une programmation fondée sur les droits de l'homme ne peut qu'ajouter de l'importance à la participation des parties prenantes principales. Dans de nombreux cas, cette prise en considération visera la participation de particuliers et de collectivités. Il pourra également s'avérer nécessaire d'inclure certains groupes de parties prenantes pour permettre une appréciation complète et équitable.

Règle 4.11 : Le rapport d'évaluation doit expliquer dans quelle mesure la conception de l'évaluation a intégré des garanties éthiques, selon que de besoin.

18. Le rapport doit comporter une description satisfaisante des considérations éthiques, notamment la raison qui justifie la conception de l'évaluation et les mécanismes retenus pour protéger les participants, selon que de besoin. Cela vise la protection de la confidentialité, de la dignité, des droits et du bien-être des sujets humains, y compris les enfants, et le respect des valeurs des collectivités bénéficiaires.

Règle 4.12 : En présentant les constatations de l'évaluation, il faut s'efforcer, dans la mesure du possible, de mesurer les apports et les résultats/les incidences (ou expliquer convenablement pourquoi cela n'a pas été obtenu).

19. Les constatations concernant les apports des activités ou les résultats du processus ne sont pas à confondre avec les résultats et les incidences.

20. Les résultats et les impacts doivent inclure tous les effets non voulus, qu'ils soient positifs ou négatifs. En outre, il faut inclure tous les effets multiplicateurs ou en aval du sujet à évaluer. Dans la mesure du possible, chacun de ces éléments doit être mesuré quantitativement ou qualitativement. Lorsqu'on utilise de telles mesures, il faut préciser les critères.

21. Le rapport doit établir une distinction logique dans les constatations en montrant la progression qui va de la mise en oeuvre jusqu'aux résultats en tentant de mesurer et d'analyser la chaîne des résultats ou en expliquant pourquoi une telle analyse des résultats n'a pas été fournie.

22. Les données ne doivent pas être présentées de manière exhaustive; seules les données qui expliquent une constatation doivent être fournies, les données complètes faisant l'objet d'une annexe. En outre, les rapports ne doivent pas séparer les constatations en fonction des sources de données.

23. Les constatations doivent couvrir l'ensemble des objectifs d'évaluation et l'utilisation des données recueillies.

Règle 4.13 : L'analyse doit comprendre l'examen approprié des contributions respectives des parties prenantes aux résultats.

24. Les résultats se rapportant au sujet à évaluer doivent indiquer les contributions respectives des différentes parties prenantes. Il faut faire la part des contributions de chacun aux résultats observés. Cela fait partie intégrante de la responsabilité de rendre compte vis-à-vis des partenaires, donateurs et parties prenantes principales.

25. Lorsqu'une telle analyse ne figure pas dans le rapport, il faut expliquer clairement. Par exemple, lorsqu'une évaluation est faite à un stade précoce du cycle de gestion, les résultats ou le lien avec la contribution d'une partie prenante peuvent ne pas apparaître.

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

Règle 4.14 : Dans la mesure du possible, les facteurs positifs ou négatifs, les facteurs propices et les entraves en ce qui concerne le sujet à évaluer doivent être identifiés.

26. Le rapport d'évaluation doit dépasser la simple description de la mise en oeuvre et des résultats. Il doit comporter une analyse, fondée sur les constatations, des causes sous-jacentes, des contraintes, des forces et des atouts. Les facteurs extérieurs qui jouent un rôle de moteur ou de frein doivent être identifiés et analysés dans la mesure du possible, notamment tout ce qui a trait à la situation sociale, politique et environnementale.

27. L'explication du contexte contribue à l'utilité et à la justesse de l'évaluation. La compréhension des facteurs extérieurs ayant contribué au succès ou à l'échec du sujet à évaluer doit aider à déterminer comment ces facteurs influenceront sur l'avenir du sujet à évaluer, ou encore s'il est possible de les reproduire ailleurs.

Règle 4.15 : Il est nécessaire que les conclusions se fondent sur des constatations compatibles avec les données recueillies et les méthodes utilisées. Elles doivent donner une idée de l'identification et/ou des solutions pouvant être apportées aux problèmes ou aux questions importantes.

28. Les conclusions doivent ajouter de la valeur aux constatations. Le lien logique entre les conclusions et les constatations doivent apparaître clairement.

29. Les conclusions doivent s'attacher aux questions importantes pour le sujet à évaluer, telles qu'elles ressortent des objectifs d'évaluation et des questions clés relatives à l'évaluation. Des conclusions simples, connues d'avance et évidentes, ne sont d'aucune utilité et doivent être évitées.

30. Des conclusions concernant l'attribution des résultats, qui ne sont souvent qu'un essai, appellent un exposé clair de ce qui est connu et de ce qui peut raisonnablement être déduit afin de mettre en lumière la logique conduisant des constatations aux conclusions et, ce faisant, renforcer la crédibilité des conclusions.

Règle 4.16 : Les recommandations doivent trouver à se fonder sur les faits et l'analyse, être pertinentes et réalistes et indiquer les priorités à retenir.

31. Le souci de la précision et de la crédibilité exige que les recommandations découlent logiquement des constatations et des conclusions. Il faut aussi qu'elles soient pertinentes par rapport au sujet à évaluer, au mandat et aux objectifs de l'évaluation. Elles doivent être formulées de façon claire et concise. En outre, elles doivent refléter un ordre de priorité, dans la mesure du possible.

Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

32. Les recommandations doivent préciser, dans la mesure du possible, les responsabilités et les délais de leur mise en oeuvre.

Règle 4.17 : Les enseignements, lorsqu'ils sont tirés, doivent pouvoir être généralisés au-delà du sujet à évaluer et indiquer comment ils pourraient s'appliquer.

33. Toutes les évaluations ne donnent pas lieu à des enseignements. Ceux-ci ne doivent être tirés que lorsqu'ils représentent une contribution aux connaissances générales. Ils doivent se fonder sur les constatations et conclusions de l'évaluation. Ils peuvent préciser ou compléter des enseignements généralement acceptés, sans être une simple répétition de ce que chacun sait.

34. Un bon rapport d'évaluation doit identifier correctement les enseignements qui découlent logiquement des constatations, présenter une analyse de la façon dont ils peuvent être appliqués à différents contextes et/ou secteurs, et tenir compte des limitations inhérentes, comme l'impossibilité de généraliser à partir d'observations fragmentaires.

Règle 4.18 : Les annexes doivent être complètes et pertinentes.

35. Parmi les compléments d'information à faire apparaître dans les annexes doivent figurer les éléments ci-après :

- Liste des personnes interrogées (si la confidentialité le permet) et des lieux visités;
- Instruments de collecte des données (questionnaires, enquêtes, etc.);
- Mandat original de l'évaluation;
- Liste des abréviations.

36. Les annexes renforcent la crédibilité du rapport et permettent de mieux son utilisation.