



Compte rendu

23 décembre 2019 / Emmanuel Sangra, Contrôle fédéral des finances

Conférence AEA 2019 “Paths to the Future of Evaluation”

La 33ème conférence annuelle de l'American Evaluation Association (AEA) a eu lieu du 11 au 16 novembre à Minneapolis. Quatre sessions plénières (key notes) et au total environ 1000 sessions parallèles.... Les participants avaient chaque fois le choix entre 40 et 50 sessions de 45 à 60 minutes et, ceci, à 22 reprises tout au long des quatre jours principaux de la conférence, entre 8h. et 18h. (du mercredi 15h. au samedi 13h.). Au total cela fait environ 2000 présentations. Une session peut compter jusqu'à quatre présentations différentes. Voilà le lien vers le [programme](#).

Autant dire qu'il faut compter plusieurs heures, uniquement pour bien choisir les sessions à visiter... L'App mis à disposition par l'EES était absolument nécessaire pour faire ce choix et bien identifier l'heure et le lieu des sessions. Cet App qui peut être téléchargé contient le titre, l'heure, le résumé et chaque paper pour l'ensemble des sessions. Les quelque 50 salles étaient réparties entre le Convention Center et l'Hôtel Hilton de Minneapolis et le quart d'heure de battement entre les sessions pour les rejoindre était nécessaire ! Avec environ 3000 participants, c'est le rassemblement le plus important d'évaluateurs au monde...

J'ai également fait une présentation sur le thème « Recent International Developments at Audit Institutions: Implications for the Future of Evaluation ». J'ai assisté aux sessions plénières et à environ 18 sessions. Je n'ai pas participé aux formations données durant les deux premiers jours (pré-conférence).

Après quelques réflexions sur les spécificités de cette conférence, notamment par rapport à la conférence de la Société européenne d'évaluation, je présente un résumé de quelques sessions suivies. La note contient également en annexe 1 une description du rôle du General Accountability Office (GAO) en matière d'évaluation. J'ai eu l'occasion d'avoir des échanges avec nos collègues pour préparer ma présentation.

1 Les spécificités de la conférence

Thèmes abordés lors des sessions

Les sessions sont très différentes les unes des autres. En gros, on peut distinguer six types de sessions en fonction des présentateurs:

- Doctorants ou jeunes professeurs qui présentent un développement théorique sur la base d'une ou deux évaluations réalisées. Leur but est avant de tout de publier et de démontrer leur légitimité académique... Souvent trois ou quatre présentations lors de la session, les unes après les autres, sans qu'il y ait un lien très étroit entre elles, ni du temps pour des questions...
- Indépendants ou collaborateurs travaillant dans des bureaux qui cherchent à se vendre en présentent une évaluation ou une technique qui montrent leurs compétences spécifiques et qui ont tendance à montrer la complexité et la qualité de ce qu'ils font...

- Jeunes scientifiques qui présentent les résultats d'une recherche ou d'une évaluation. C'est rafraîchissant, mais ce n'est pas forcément très nouveau pour des évaluateurs expérimentés...
- Jeunes scientifiques qui donnent des crash cours («R», méthodes quantitatives, visualisation de résultats, nouveau programme « excel with business » pour amélioration la présentation des tableaux etc.). Ces cours ont beaucoup de succès – cela peut arriver que plusieurs centaines de participants soient intéressés alors que seulement 100 places disponibles dans la salle...
- Professeurs plus âgés qui présentent des vieux exemples démontrant toute leur expérience et à quel point il n'y a rien de nouveaux sous le soleil...
- Membres de groupes de travail de l'AEA (il y a 60 Topical Interest Groups -TIG !) qui présentent les réalisations de leur groupe et souhaitent consulter les membres de l'AEA concernant leurs futures priorités.

En ce qui concerne les sessions plénières avec plus de 1000 participants, se sont souvent des shows à l'américaine qui sont bien organisés avec des conférenciers brillants. Il y a une tendance à rassembler les participants et se glorifier. Les discours sont positifs et les rares critiques sont exprimées de manière indirectes. C'est agréable à suivre, mais cela ne laisse pas forcément beaucoup de traces...

Les participant-e-s...

Ce qui m'a le plus impressionné c'est le nombre de femmes qui ont participé à ce congrès. Près de 80% ! Parmi les participants les plus âgés ce sont plutôt des hommes et parmi les plus jeunes, c'est quasiment que des femmes... Un autre élément impressionnant, c'est le nombre de participants qui travaillent comme indépendants ou dans des petits bureaux privés ou privés sans but lucratif (statut typiquement américain). Les Etats-Unis comptent un très grand nombre de fondations philanthropiques qui travaillent avec des évaluateurs pour s'assurer que leurs buts soient atteints. Il y a également de nombreux évaluateurs qui travaillent dans des organisations pour s'assurer que les besoins des communautés minoritaires soient respectés (communautés africaines, hispaniques, mères célibataires). C'est une tendance très américaine.

Le rôle d'advocacy des évaluateurs...

Cet aspect a été beaucoup traité, souvent dans l'idée que les évaluateurs avaient un rôle à jouer pour défendre la justice sociale, les futures générations (réchauffement climatique), etc. Etre à la fois activiste et évaluateur ne semble ne pas poser de problèmes pour beaucoup d'américains et même Patton, un des papes de l'évaluation, omniprésent lors de la conférence (Utility focused evaluation) qui insiste pour que les évaluateurs défendent la durabilité dans leur travail. Patton qui fait de brillantes présentations et est très apprécié par les jeunes évaluateurs et a tendance à adopter une attitude de prédicateur.

Tessie Catsambas, la présidente actuelle de l'AEA, ouvre la conférence en insistant sur la polarisation et la multiculturalité de la société américaine – sur 8000 enfants qui naissent chaque jour aux USA, 90 % ne sont pas blancs. "We are not only truth teller" selon Tessie Catsambas...

Un des porte-parole des jeunes évaluateurs émergents (Evalyouth), Khalil Bitar a été invité en plénum pour présenter ce groupe mis en place par Evalpartner avec l'ONU à l'occasion de l'année internationale de l'évaluation. Le groupe compte 23 évaluateurs dans son noyau dur et environ 500 dans un deuxième cercle et près de 20'000 jeunes évaluateurs du monde entier sont interconnectés. En Suisse, ce [groupement](#) s'appelle SWISS JEE. Bitar a indiqué que pour les jeunes ce rôle conjoint d'activiste et d'évaluateur ne posait pas de problème ! De nombreux orateurs ont insisté sur cet état d'esprit des évaluateurs qui doivent aller au-delà des faits et sentir

que leur travail ne se limite pas à fournir des faits et données quantitatives, mais d'inclure une réflexion de justice social dans leurs résultats...

Les évaluateurs doivent-ils être les porte-paroles des minorités, faire du lobbying ou simplement montrer si les politiques ou les programmes sont mises en œuvre et atteignent leurs effets conformément aux buts du législateur et des dirigeants des fondations qui les mandatent ? Est-ce une conséquence du système politique américain avec des partis de gauche ou verts très faibles en comparaison avec les partis démocrates et républicains ? En tous les cas, cette tendance est surprenante.

2 Sessions

A. " [Evidence Based Policymaking Act](#) " et sa mise en œuvre (Hart)

Le gouvernement Trump a voté récemment une législation qui demande à chaque agence de mettre un évaluateur et un spécialiste en statistique chargé de rapporter au Congrès et au Bureau de la gestion et du budget (OMB), de mettre en place un programme annuel d'évaluation et un "learning agenda". Ceci est une bonne nouvelle pour la communauté des évaluateurs américains qui sont en général plutôt soutenus par les démocrates que par les républicains... La loi exige que les agences élaborent un plan systématique contenant notamment:

- Une liste de questions pertinentes pour l'élaboration des politiques publique et pour lesquelles l'agence a l'intention de fournir des données probantes.
- Une liste des données que l'organisme a l'intention de recueillir, d'utiliser ou d'acquérir.
- Une liste de méthodes et d'approches analytiques qui peuvent être utilisées pour élaborer des données probantes à l'appui de l'élaboration des politiques.
- Une liste de tous les obstacles à l'élaboration de preuves à l'appui de l'élaboration des politiques, y compris toute restriction légale ou autre à l'accès aux données pertinentes.

L'acte exige également que les données des administrations publiques soient publiées sous forme d'open data. L'Administration des services généraux doit tenir à jour un catalogue de données fédérales en ligne afin de fournir un point d'entrée unique au public pour accéder aux données des agences.

L'AEA est en discussion avec le gouvernement, mais ce n'est qu'un acteur parmi d'autres et les délégués de l'AEA semblent modestes par rapport à leur influence possible. Cette tendance semble aller dans la même que la publication de l'AEA de 2013 « An Evaluation [Roadmap](#) for more Effective Policies ».

B. Cost inclusive evaluation (Yates)

Quelques sessions ont été données par des membres du TIG « Costs, Effectiveness, Benefits, and Economics ». Ce sont des économistes qui préconisent d'inclure davantage les coûts au niveau des évaluations. Très souvent les exemples d'évaluation présentés concernent des campagnes de la prévention (obésité, soutien psychologique etc.) et examinent leur efficacité par rapport au coûts – les évaluations montrent par exemple que, pour un même budget global, des sessions de groupes peuvent être bien plus efficaces que des séances individuelles.

C. Utilisation des Big Data (Leuws)

Ce thème a été abordé dans plusieurs sessions. Frans Leeuws montre l'important d'examiner :

- Comment les gens et les administrations utilisent les big data.
- Quels contenus des sites Web font l'objet extractions, via un script ou un programme (web scraping).

- Quels algorithmes sont utilisés pour l'intelligence artificielle dans les programmes utilisés par les administrations.

D. Collaboration entre les agences fédérales (GAO : Caraceli, De Alteriis, Dornish)

Trois collègues du GAO ont montré différentes méthodes utilisées pour mesurer la collaboration. Sur les quelque 600 rapports publiés par le GAO ces quatre dernières années, 20 évoquent la collaboration dans leur titre et 100 dans leur résumé. Plusieurs exemples sont donnés, comme le rapport « [Combating Wildlife Trafficking](#) » où le GAO examine l'utilisation des récompenses financières octroyées par deux agences (la FWS et la NOAA) pour lutter contre le trafic d'espèces sauvages et la coordination entre ces deux agences.

L'équipe des évaluateurs du GAO a soutenu méthodologiquement différents projets. En plus des interviews qualitatives et des questionnaires, des analyses de réseau ont été faites avec des diagrammes qui montrent l'intensité de la collaboration entre les acteurs. Ce qui semble intéressant, c'est aussi de comparer la perception des agences par rapport à la qualité de la collaboration.

E. Analyse QCA dans le domaine des énergies alternatives (Banque mondiale : Jayawardena, Watkins, Meiers)

Une partie de l'évaluation réalisée comportait une analyse QCA pour déterminer quels sont les facteurs les plus importants pour mobiliser des investissements dans le domaine des énergies renouvelables. Six facteurs ont été examinés dans neuf pays très différents. Cela permet à la Banque mondiale de mieux choisir les pays bénéficiaires et de voir quels sont les facteurs qui doivent faire l'objet de progrès dans les pays.

F. Echecs dans des évaluations (Patton)

Une session sympathique : Patton présente pendant une vingtaine minutes quelques échecs dans sa carrière, puis donne une dizaine de minutes aux nombreux participants d'évoquer un exemple d'échecs avec leur voisin. Ensuite, il demande à quelques participants de venir présenter cet échec. *Technique d'animation assez intéressante, aussi pour les congrès de la SEVAL !*

G Compétences

L'AEA a récemment révisé la liste des compétences des évaluateurs – voilà le [résultat](#) de ce travail qui compte une cinquantaine de compétences réparties dans cinq catégories :

- pratique professionnelle,
- méthodologie,
- contexte,
- planning et management,
- compétences interpersonnelles.

Ces compétences sont parfois très détaillées et font souvent doublon avec les standards d'évaluation (ex. the competent evaluator... « 2.8 involves stakeholders in designing, implementing, interpreting, and reporting evaluations as appropriate ». Les [compétences SEVAL](#) sont plus axées sur des compétences professionnelles nécessitant un apprentissage – une des compétences SEVAL est de savoir appliquer les standards d'évaluation.

Ces compétences ont parfois un aspect très « missionnaire » « 1.8 Identifies how evaluation practice can promote social justice and the public good », « 1.9 Advocates for the field of evaluation and its value » !

Le TIG « compétences » semble avoir de la peine à déterminer son rôle futur. Un des buts est quand même d'éviter que des évaluateurs non compétents soient sur le marché. Or il ne suffit pas d'avoir une description de ces compétences pour atteindre ce but, d'autant plus que peu d'évaluateurs américains semblent être au courant de l'existence de cette liste... Par ailleurs, le TIG exclut l'idée d'utiliser cette liste pour accréditer des évaluateurs, à l'exemple de ce que fait le Canada.

H. Comment les évaluateurs se présentent-ils ? The largest profession no one has heard of:” How evaluators and others describe evaluation...

Un groupe d'experts se penche sur la [question](#) de savoir qui sont les évaluateurs en examinant comment les évaluateurs et d'autres décrivent l'évaluation, comment les évaluateurs choisissent la profession et les répercussions sur l'avenir de la profession. Il est souvent difficile de parler de ce que nous faisons avec d'autres personnes, car elles n'ont pas de schéma prêt établi pour le type de travail que nous faisons. Cette situation a entraîné une confusion générale quant à ce qu'est l'évaluation, en particulier parce que les évaluateurs mettent l'accent sur différents éléments lorsqu'ils la décrivent, tels que les aspects d'apprentissage et de développement ou les aspects classiques de "rendre des comptes". Ce manque de clarté peut contribuer à la confusion au sujet de ce que nous faisons. Il est important de progresser vers une meilleure compréhension de ce qu'est l'évaluation, et comment nous pouvons la décrire de façon optimale aux autres. Voir les publications de [Sarah Mason](#), Ashley Alcheyayed (Hunt), [Dana Wanzer](#), Natalie Jones, Darrel Skousen,

I. Evolution des standards INTOSAI et conséquences pour d'évaluation

La session durant laquelle j'ai présenté mon [paper](#) a eu lieu le samedi matin (voir **annexe 2**). Environ 20 participants plutôt en provenance, du GAO, du Canada et des organisations internationales. La question du rôle de l'évaluation au niveau des institutions d'audit semble moins intéresser nos évaluateurs américains. Sur la base de mes [slides](#), j'ai eu l'occasion d'avoir un débat intéressant, en particulier avec nos collègues du GAO et une représentante de la Banque mondiale

3 Conclusions

Je suis très content d'avoir eu l'occasion de participer à cette conférence impressionnante qui offre d'excellentes opportunités pour se former, se tenir au courant des évolutions, de rencontrer des collègues et de mieux sentir les particularités de l'évaluation aux Etats-Unis qui a vu naître la discipline il y a plus de cinquante ans. En Europe, on a toujours eu une vingtaine d'années de retard !

C'est vrai qu'une telle conférence serait encore plus profitable pour un ou une jeune collègue avide d'apprendre plein de nouvelles choses dans un laps de temps limité.

Prochain congrès: Portland, Oregon, October 26 – 31 2020. Goal: to explore How You Will Shine Your Light in Evaluation...

Annexe 1 : Evaluation au sein du GAO - Government Accountability Office

Contact Emmanuel Sangra du 1.3.2019 avec

- Kingsbury, Nancy Responsable de la Division Applied Research and Methods (environ 140 collaborateurs)
- Richard, Oliver M: Chief economist
- Caracelli, Valerie J : évaluatrice

A. Relationship between auditors and evaluators

1. How do you distinguish performance audit and evaluation in the GAO?

Cela dépend du sujet et de la nature de la demande ou du mandat du Congrès américain - à savoir, si le Congrès demande un audit ou une évaluation. Ils n'utilisent pas le critère « effets » pour distinguer audit de rentabilité et évaluation. Une évaluation a en général des méthodes plus sophistiquées. En ce qui concerne les définitions utilisées concernant la mesure de la performance voire <https://www.gao.gov/assets/80/77277.pdf> (il n'y a pas de définition concernant les audits de performance). *Note : Les rapports ne mentionnent pas - en tous les cas dans leur titre en première page- de quel type d'audit ou d'évaluation il s'agit. Ils mentionnent simplement le domaine et le sujet, ainsi le fait qu'il s'agit d'un « Report » ou d'un « Testimony » et à qui il est adressé.*

2. How is evaluation integrated at the GAO?

En 1995, le PEMD (unité importante d'évaluation) a été dissoute pour des raisons budgétaires (coupure d'un tiers du budget du GAO). Les évaluateurs ont été rattachés dans différentes équipes en fonction de leurs connaissances. A partir de 2000, Nancy Kingsbury dirige un service nommé « Applied Research and Methods ». Il comprend actuellement environ 140 personnes, statisticiens, économistes, spécialistes en sciences sociales et en méthodes quantitatives) - voir [organigramme général du GAO](#). Parmi les unités dirigées par Nancy Kingsbury, il y a le Center for Evaluation Methods and Issues (CEMI). Ils ont surtout un rôle de soutien méthodologique et d'expertise sur les rapports menés par les autres unités (~ 15 mission teams selon l'organigramme), mais également un rôle de formation en matière de méthode quantitative et qualitative. Ils effectuent aussi une partie du contrôle de qualité. Le GAO a également un bureau d'assurance de la qualité (APQA) distinct qui supervise le contrôle de la qualité pour tous les rapports du GAO. Ce bureau est indépendant de l'équipe de Nancy Kingsbury - l'APQA peut alors faire appel à l'expertise spécialisée de l'équipe de Nancy Kingsbury pour assurer le contrôle de la qualité sur certains types d'analyses.

3. Culture: are you proud to be an evaluator at the GAO? How are you considered?

Oui certainement – il n'y a pas d'a priori sur les évaluateurs – au contraire, ils sont très appréciés et sont considérés comme complémentaires. On parle plutôt d' « analysts » ou « specialists » que d'évaluateurs ou d'auditeurs.

4. Is this perception similar in other audit offices (states level)?

Il y a beaucoup moins de statisticiens ou de spécialistes en sciences sociales dans ces offices (1-2). Idaho fait par contre pas mal d'évaluations. Office of Performance Evaluations. Dir. Rakesh Mohan.

5. Is the AEA interested in performance audits produced by the GAO or other audit offices?

Souvent invités à faire des présentations. Pas de ségrégation !

B. Standards at GAO

5. Are the ISSAI 300 known / applied at the GAO?

Connus, mais pas appliqués – GAGAS sont les standards appliqués.

6. Do you have a comparison between the different standards (GAGAS, ISSAI, AEA, JCSEE, etc.)

Non. Un travail a été fait il y a une dizaine d'années. Il ne concerne pas les ISSAI.

C. Recruiting policy at the GAO

7. Is a Master in Evaluation well considered if a candidate wants to work at the GAO ?

C'est pas forcément important – c'est surtout les compétences méthodologiques et la connaissance des domaines dont s'occupe les « mission team » qui recrute qui sont importants. Il est à noter que les analystes des politiques publiques du GAO détiennent généralement une master en politique publique. De même, les spécialistes de l'équipe de Nancy Kingsbury ont généralement une maîtrise ou un doctorat dans leur domaine d'expertise (économie, sciences sociales, statistiques, informatique, services de bibliothèque, actuariat, etc.)

8. Do you have any figures about

- proportion of employees having a master's degree in evaluation (or another title) / a master's degree in Public Administration - non
- proportion of employees who are members of the AEA ? au max. 50 personnes – GAO: 3350 employés...

D. Training of GAO auditors

9. How often do evaluation professors or evaluators give courses to auditors?

C'est la division de Nancy Kingsbury qui donne des cours de formations sur la statistiques, focus groups, analyse de contenu, nombreux cours donnés durant l'année. Il y a aussi beaucoup d'autres cours de formation (rédaction, processus de travail, etc.) donnés au GAO par des gens qui ne font pas partie de l'équipe de Nancy Kingsbury.

10. Do American universities give more courses under the label "performance audit"? Non, les auditeurs organisent des cours surtout en matière d'audit financier – les universités américaines sont très nombreuses à donner des cours sur l'évaluation – voir la liste : <https://conservancy.umn.edu/handle/11299/200790>

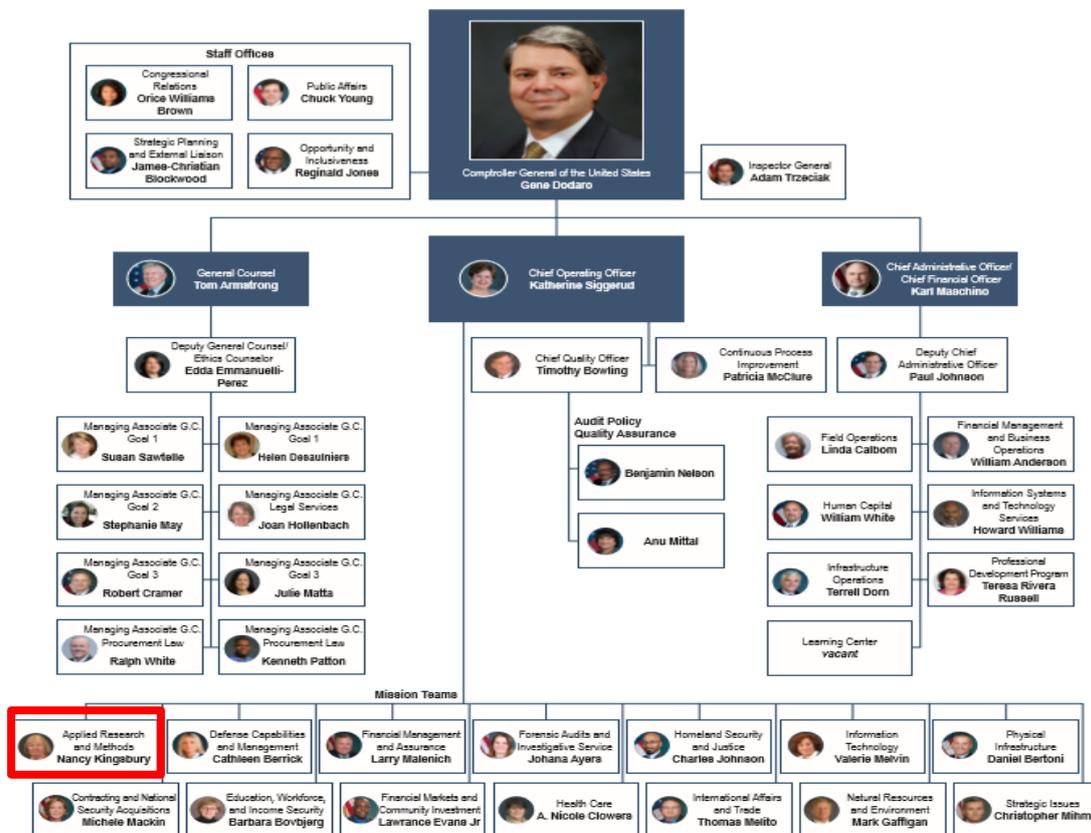
« Program Evaluation » Reports

L'équipe de Nancy Kingsbury a produit une dizaine de rapports depuis 2010 qui portent sur la pratique en matière d'évaluation des agences, sur la qualité de certaines évaluations réalisées par les agences ou des méta-évaluations qui examine les études. L'équipe produit également des technology assessments, par exemple). Note : Selon une rapide analyse des rapports publiés: entre le 1.1.2016 et le 31.12 2018, environ 110 rapports ont été classés sous « program evaluation ». Les rapports du GAO sont classés en fonction de 30 thèmes (Topics) différents. Suivant les thèmes, le nombre de « programm evaluation » varient passablement : entre 0 (National Defence, Tax) et ~ 15 (Homeland Security, Transportation, Energy). La part des « program evaluation » par rapport à l'ensemble des rapports est très variable suivant ces thèmes. Il faut remarquer que les thèmes de ces rapports sont en général assez délimités.

E. Conclusion

Le rôle de l'évaluation a passablement évolué au GAO depuis la suppression de l'équipe PEMD. Le type d'examen effectué (audit / évaluation) n'est pas un thème relevant. Ce qui l'importe c'est la qualité des informations qualitatives ou quantitatives et des conclusions. Environ 110 rapports sont classés comme des « program evaluations » ces trois dernières années, avec des fortes variations suivant les thèmes concernés. Les rapports que produit l'équipe de Nancy Kingsbury abordent avant tout le rôle des agences en matière d'évaluation et de management des informations concernant les résultats de leurs politiques. L'équipe a un rôle d'expertise aux rapports du GAO, et de soutien et de contrôle de qualité des rapports menés par les autres unités et de formation. Les papiers méthodologiques et les guides en matière d'évaluation publiés pour un public externe sont relativement anciens (1990-2000) avec quelques exceptions; des papiers et des guides sont principalement publiés en interne (au sein de GAO) ces dernières années. Les évaluateurs sont appréciés par rapport aux compétences qu'ils amènent en matière méthodologique et de compréhension des politiques publiques.

GAO's Organization Chart



Annexe 2 : Evaluation Recent International Developments in Audit Institutions: Implications for Evaluation

Paper presented at the AEA Conference 2019 "Paths to the Future of Evaluation", Minneapolis

Session abstract

Conducting independent evaluations at the level of a national or regional audit institution is an exciting professional opportunity for evaluators. The distinction between performance audits and

evaluation is becoming blurred. Recent international standards for performance auditing are surprisingly close to the standards governing evaluation¹. The International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) has just issued guidelines on the evaluation of public policies². However, the role of evaluation and the tasks of evaluators vary greatly depending on the audit institutions, the understanding of their mission, their size and their recruitment policy. Therefore, national evaluation societies have an important role to play in promoting evaluation to these institutions, but also in raising awareness among their members of these professional opportunities.

Relevance

Evaluations carried out by audit institutions are characterized by the fact that they are decided upon and performed independently of the administration concerned. Their credibility with decision-makers and the media is strong when the institution is considered independent. To establish this credibility, compliance with internal or external quality standards is essential.

One rule seems universal: the more the country or region develops, the more its audit institution is concerned with the performance of projects, programs or public policies. Most of these institutions address outcomes in their performance audit and are not limited to outputs. Some may even question legislation.

The choice of topics and their focus is a sensible task for audit institutions. They have less knowledge of the area being evaluated and the issues than the administrations responsible for implementing programs and policies. Thus auditors have developed strong skills in the field of risk analysis, skills that could also be taught at the evaluation level.

However, the positioning of evaluation within audit institutions varies widely³. Some institutions have units dedicated to evaluations, others have collaborators carrying out evaluations within one or more departments. In larger institutions, evaluators sometimes work in staff functions offering their methodological skills to auditors. These evaluators perform quality control tasks and can play an important role in training their fellow auditors. Small institutions generally have fewer resources available per audit and focus on financial, process or management issues. They make little use of evaluators or specialists in social sciences and methods.

Compared to administrations that implement policies and call on the services of external evaluators audit institutions less frequently assign mandates, with their staff doing much of the work themselves.

As for recruitment and continuing training, audit institutions have long favoured backgrounds in economics, finance and accounting, but nowadays they are more accessible to other backgrounds. In addition, they value professional certifications: "Certified Internal Auditor", "Information Systems Auditor", "ACL Certified Data Analysts", etc. Professional audit organizations are strong and generate a large part of their revenue from preparation courses for certification and continuing education they offer to maintain certification. For the time being, extensive training and certification in performance auditing does not seem to exist. This opens up opportunities for training institutes active in the field of evaluation if they have a good understanding of the role of evaluation in the context of an audit institution, as well as the needs and culture of auditors.

Emmanuel Sangra

¹ ISSAI 300 - *Fundamental Principles of Performance Auditing*

² INTOSAI GOV 9400 - *Guidelines on the Evaluation of Public Policies*

³ Steve Jacob, Sandra Speer, Jan-Eric Furubo, *The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later* - p.13. *Evaluation*. 2015, Vol. 21(1) 6–31 (2015)