



# ISAM

Modèle d'audit des  
ODD de l'IDI



Version pilote

Traduit en français en Juin 2020



Le Modèle d'audit des ODD de l'IDI (ISAM) a été développé en anglais. Sa traduction française a été financée par la Banque Interaméricaine de Développement (IADB)

## Abréviations

|             |  |
|-------------|--|
| AP          | Audit de la performance  |
| APG         | Approche pangouvernementale  |
| ARABOSAI    | Organisation arabe des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques   |
| ASOSAI      | Organisation asiatique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques   |
| CCP         | Comité des comptes publics   |
| CEDAW       | Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes   |
| CEPA        | Comité des experts de l'administration publique  |
| DPIDG       | Division des institutions publiques et de l'administration numérique   |
| ENV         | Examen national volontaire   |
| EVPI        | Élimination des violences commises par un partenaire intime  |
| GAO         | Institution Supérieure de Contrôle des Finances publiques des États-Unis   |
| IISD        | Institut international du développement durable  |
| INTOSAI     | Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques  |
| ISSAI       | Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques   |
| ISAM        | Modèle d'audit des ODD de l'IDI  |
| ISC         | Institution supérieure de contrôle des finances publiques  |
| KSC         | Commission de partage des connaissances de l'INTOSAI   |
| NLPC        | Ne laisser personne de côté  |
| OCDE        | Organisation de coopération et de développement économiques  |
| ODD         | Objectifs de développement durable   |
| OLACEFS     | Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes   |
| ONU         | Organisation des Nations Unies   |
| ONU BSCI    | Bureau des services de contrôle interne de l'Organisation des Nations Unies  |
| ONU<br>CEPA | Comité des experts de l'administration publique de l'Organisation des Nations Unies  |
| OSC         | Organisation de la société civile  |
| PNUD        | Programme des Nations Unies pour le Développement  |
| RACI        | <i>Responsible</i> (entité ou personne responsable), <i>Accountable</i> (approbateur), <i>Consulted</i> (entité ou personne consultée) and <i>Informed</i> (entité ou personne informée) |
| RGE         | Réunion de groupe d'experts  |
| SAP         | Sous-commission pour l'audit de la performance   |
| VPI         | Violences commises par un partenaire intime  |

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Abréviations   | 2  |
| Table des matières   | 3  |
| À propos du Modèle d'audit des ODD de l'IDI (ISAM)   | 5  |
| <b>Chapitre 1   Audit de la mise en œuvre des ODD : Définition, concepts clés et processus d'audit</b>                             | 9  |
| 1.1 Audit des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs convenus au niveau national liés aux cibles des ODD              | 9  |
| 1.2 Une approche pangouvernementale de l'audit de la mise en œuvre des ODD   | 12 |
| 1.3 Auditer la mise en œuvre du principe consistant à « Ne laisser personne de côté »  | 15 |
| 1.4 Auditer l'implication des différentes parties prenantes  | 16 |
| 1.5 L'audit de la mise en œuvre des ODD : un processus d'audit de la performance conforme aux ISSAI, axé sur la recherche d'impact | 17 |
| <b>Chapitre 2   Sélection du(des) thème(s) de l'audit de la mise en œuvre des ODD</b>  | 19 |
| 2.1 Le(s) thème(s) de l'audit de la mise en œuvre des ODD : lesquels et pourquoi ?   | 19 |
| 2.2 Comment sélectionner le(s) thème(s) de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?   | 20 |
| 2.3 Liste de contrôle ISSAI : sélection des thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD  | 23 |
| 2.4 Considérations relatives à l'impact de l'audit   | 24 |
| <b>Chapitre 3   Conception de l'audit de la mise en œuvre des ODD</b>  | 25 |
| 3.1 Conception de l'audit de la mise en œuvre des ODD : que faire et pourquoi ?  | 25 |
| 3.2 Conception de l'audit de la mise en œuvre des ODD : comment comprendre l'objectif convenu au niveau national ?                 | 25 |
| 3.3 Combiner les approches axées sur les résultats et sur les systèmes dans l'audit de la mise en œuvre des ODD                    | 32 |
| 3.4 Maintenir sous contrôle l'étendue de l'audit   | 33 |
| 3.5 Formuler les objectifs de l'audit de la mise en œuvre des ODD  | 34 |
| 3.6 Définir des critères d'audit pertinents en vue de l'audit de la mise en œuvre des ODD  | 35 |
| 3.7 Élaborer une matrice de conception de l'audit de la mise en œuvre des ODD  | 36 |
| 3.8 Finaliser le plan d'audit  | 37 |
| 3.9 Liste de contrôle ISSAI : Concevoir l'audit de la mise en œuvre des ODD  | 37 |
| 3.10 Considérations relatives à l'impact de l'audit  | 39 |

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Chapitre 4   Réalisation de l'audit de la mise en œuvre des ODD</b>  | <b>39</b> |
| 4.1 Auditer la cohérence et l'intégration de l'action publique dans la mise en œuvre de l'objectif national   | 39        |
| 4.2 Auditer les efforts déployés par les pouvoirs publics en faveur de l'implication de différentes parties prenantes dans la mise en œuvre de l'objectif national. | 40        |
| 4.3 Auditer le respect du principe consistant à ne laisser personne de côté dans l'action publique visant la mise en œuvre de l'objectif national                   | 41        |
| 4.4 Auditer la mise en œuvre d'un ensemble de politiques contribuant à l'objectif national  | 41        |
| 4.5 Recueillir des éléments probants sur les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif convenu au niveau national   | 41        |
| 4.6 Analyser les éléments probants sur les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif convenu au niveau national   | 45        |
| 4.7 Rédiger les constats d'audit  | 46        |
| 4.8 Se prononcer sur les objectifs de l'audit de la mise en œuvre des ODD   | 48        |
| 4.9 Liste de contrôle ISSAI : Réalisation de l'audit de la mise en œuvre des ODD  | 49        |
| 4.10 Considérations relatives à l'impact de l'audit   | 49        |
| <b>Chapitre 5   Présentation du rapport sur l'audit de la mise en œuvre des ODD</b>   | <b>50</b> |
| 5.1 Comment formuler des recommandations ayant un impact ?  | 50        |
| 5.2 Comment rédiger en temps opportun un rapport d'audit complet, convaincant, facile à lire et équilibré ?   | 51        |
| 5.3 Ne laisser personne de côté dans la diffusion du rapport d'audit de la mise en œuvre des ODD  | 54        |
| 5.4 Liste de contrôle ISSAI : Rendre compte des résultats d'un audit de la mise en œuvre des ODD  | 55        |
| 5.5 Considérations relatives à l'impact de l'audit  | 56        |
| <b>Chapitre 6   Suivi et impact de l'audit de la mise en œuvre des ODD</b>  | <b>57</b> |
| 6.1 Suivi d'un audit de la mise en œuvre des ODD  | 57        |
| 6.2 Communiquer les messages clés   | 58        |
| 6.3 Créer des coalitions entre parties prenantes  | 59        |
| 6.4 Liste de contrôle ISSAI : Rapport d'audit de suivi des résultats d'un audit de la mise en œuvre des ODD   | 60        |
| 6.5 Considérations relatives à l'impact de l'audit  | 60        |
| Annexe 1 : Analyse des parties prenantes  | 2         |
| Annexe 2 : Matrice de conception d'audit  | 6         |
| Annexe 3 : Matrice des constats d'audit   | 8         |
| Annexe 4 : Utiliser l'analyse des données dans un audit de la mise en œuvre des ODD   | 13        |
| Quels sont les principaux éléments à prendre en considération aux fins de l'analyse des données dans un audit de la mise en œuvre des ODD ?                         | 13        |
| Comment traiter les données ?   | 15        |
| Outils et techniques d'analyse des données  | 22        |
| Y-a-t-il d'autres considérations à envisager au niveau institutionnel ?   | 29        |

## À propos du Modèle d'audit des ODD de l'IDI (ISAM)

### **Pourquoi avoir développé l'ISAM ?**

En septembre 2015, tous les États membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) se sont engagés à mettre en œuvre les objectifs de développement durable (ODD). Dans leur déclaration commune, intitulée « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », ils ont déclaré : « C'est à nos gouvernements qu'incombe au premier chef la responsabilité d'assurer le suivi et l'examen, aux plans national, régional et mondial, des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et cibles au cours des 15 prochaines années ». <sup>1</sup>

Reconnaissant l'importance du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (également appelé « Agenda 2030 »), l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) a fait des ODD la 2<sup>ème</sup> priorité transversale de son Plan stratégique 2017-2022. L'INTOSAI appelle ses Institutions supérieures de contrôle (ISC) à « contribuer au suivi et à la révision des ODD dans le contexte des efforts spécifiques de chaque nation en matière d'efforts de développement durable et des missions individuelles des ISC. » <sup>2</sup>

En soutien à l'engagement de l'INTOSAI et des ISC, l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) <sup>3</sup>, la Commission de partage des connaissances de l'INTOSAI (Knowledge Sharing Committee, KSC) et d'autres partenaires ont lancé le « Programme sur l'audit des ODD » pour aider les ISC à réaliser des audits des ODD de haute qualité. Dans le cadre de cette initiative, 73 ISC et un bureau infranational d'audit d'Afrique, d'Asie, des Caraïbes, d'Europe, d'Amérique latine et du Pacifique ont réalisé des audits de la performance portant sur l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD. Les résultats de ces audits ont été consignés dans un document de synthèse publié par la KSC et l'IDI en 2019 sous le titre « *Are Nations prepared for implementation of the 2030 Agenda?: Supreme Audit Institutions Insights and Recommendations* » (Les États sont-ils prêts à mettre en œuvre l'Agenda 2030 ? Éclairages et recommandations des Institutions supérieures de contrôle - publié en anglais) <sup>4</sup>. Les résultats communiqués jusqu'à présent montrent que les ISC ont invité les États à agir dans les cas où rien n'avait encore été fait, et qu'elles ont supervisé, en toute indépendance, la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au niveau national. Elles ont aussi formulé des recommandations pour améliorer l'état de préparation et la mise en œuvre de l'Agenda 2030, et contribué à sensibiliser les citoyens et les parties prenantes à l'importance de mettre en œuvre l'Agenda 2030. Dans certains cas, les ISC ont été consultées au cours du processus d'ENV.

Les ISC ont par ailleurs démontré une réelle volonté de passer des audits de l'état de préparation aux audits de la mise en œuvre des ODD. La Déclaration de Moscou, rédigée à l'issue du Congrès 2019 de l'INTOSAI (INCOSAI), proclame que les futures orientations pour l'audit des finances publiques dépendent de l'engagement ferme des ISC et de l'INTOSAI à assurer un contrôle externe, indépendant,

<sup>1</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

<sup>2</sup> Pour en savoir plus sur l'INTOSAI : [www.intosai.org](http://www.intosai.org)

<sup>3</sup> Pour en savoir plus sur l'IDI : [www.idi.no](http://www.idi.no)

<sup>4</sup> (<http://www.idi.no/en/elibrary/cpd/auditing-sustainable-development-goals-programme>)

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

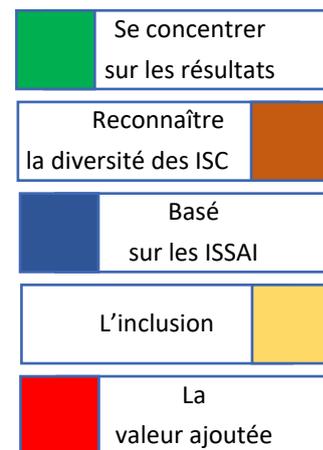
sur la réalisation des objectifs convenus au niveau national, y compris ceux liés aux ODD<sup>5</sup>. Au vu de l'intérêt marqué de l'INTOSAI et des ISC pour l'audit de la mise en œuvre des ODD, l'IDI a décidé de continuer à accompagner les ISC dans cette activité. L'élaboration de l'ISAM constitue le point de départ de cet accompagnement.

### Qu'est-ce que l'ISAM ?

L'ISAM est un guide pratique destiné à aider les ISC à réaliser des audits de la mise en œuvre des ODD de qualité, fondés sur les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). Il repose sur cinq principes :

- 1) Se concentrer sur les résultats
- 2) Reconnaître la diversité des ISC
- 3) Basé sur les ISSAI
- 4) L'inclusion
- 5) La valeur ajoutée

#### Les 5 principes de l'ISAM



L'ISAM définit l'audit de la mise en œuvre des ODD comme un audit de la performance (AP) qui **se concentre sur la réalisation des buts convenus au niveau national liés aux objectifs des ODD**. L'audit de la performance ne se concentre pas sur les entités, les projets, les programmes

ou les processus, mais plutôt sur l'interaction entre ces divers éléments, dans le but d'atteindre des résultats transversaux. La méthodologie d'audit recommandée dans l'ISAM non seulement met l'accent sur l'obtention de résultats mais aussi encourage les ISC à intégrer des actions visant à renforcer l'impact de l'audit, tout au long du processus d'audit.

Conscients de la **diversité des ISC**, tant par leur mandat, leurs capacités et leur taille que par leur contexte local, nous avons souhaité proposer à toutes les ISC de la communauté de l'INTOSAI un modèle flexible et des conseils pratiques.

L'ISAM évalue la qualité des audits de la mise en œuvre des ODD à l'aune de leur conformité avec les exigences applicables des **ISSAI**. Le modèle conseille les ISC sur les moyens de respecter ces exigences à différentes étapes du processus d'audit de la mise en œuvre des ODD.

L'ISAM est **inclusif** car il prend en compte les besoins des ISC quelles que soient leurs capacités. De nombreuses ISC sont encore en train de développer leurs capacités d'audit de la performance (notamment en lien avec les ISSAI) et la plupart des ISC utilisent pour la première fois l'approche pangouvernementale (APG). L'ISAM propose donc un accompagnement détaillé sur ces deux aspects. En élaborant ce document et son contenu, nous avons été particulièrement attentifs aux questions d'égalité hommes-femmes et d'inclusion. L'ISAM prend pour principale illustration l'élimination des violences contre les femmes commises par un partenaire intime (EVPI). Il applique la devise principale des ODD des Nations Unies, « ne laisser personne de côté » (NLPC), et la considère comme un élément

<sup>5</sup>[https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/news\\_centre/events/congress/accords\\_declarations/FR\\_23\\_Moscow\\_Decl\\_300919.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/news_centre/events/congress/accords_declarations/FR_23_Moscow_Decl_300919.pdf)

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

clé dans sa définition des audits de la mise en œuvre des ODD et dans le processus d'audit dans sa globalité.

Le cinquième principe posé par l'ISAM est celui de la **valeur ajoutée**. L'ISAM se concentre sur la réalisation des buts convenus au niveau national, liés aux objectifs des ODD. Tout au long du processus d'audit, l'accent est mis sur la nécessaire consultation des parties prenantes clés, pour assurer la pertinence des audits. En complément de ce suivi, l'ISAM aide les ISC à renforcer l'impact de leurs audits, en améliorant la qualité, l'acceptation et l'application des recommandations qu'elles formulent à l'issue de leurs audits de la mise en œuvre des ODD.

### À qui s'adresse l'ISAM ?

L'ISAM s'adresse principalement aux cadres fonctionnels et auditeurs des ISC qui prévoient d'entamer une démarche d'audit de la mise en œuvre des ODD ou de renforcer leurs audits dans ce domaine. Le chapitre consacré à la définition des ODD, aux concepts clés et au processus d'audit apporte aux dirigeants des ISC une vue d'ensemble, et peut les aider à prendre des décisions stratégiques éclairées concernant l'engagement de leur ISC dans l'audit de la mise en œuvre des ODD. L'ISAM pourra également être utile aux régions et organes de l'INTOSAI ainsi qu'aux parties prenantes des ISC, aux organismes professionnels, aux universités, aux organisations de la société civile, aux partenaires de développement et aux organisations internationales qui travaillent avec les ISC en vue de renforcer le contrôle externe, indépendant, de la mise en œuvre des ODD.

### Comment utiliser l'ISAM ?

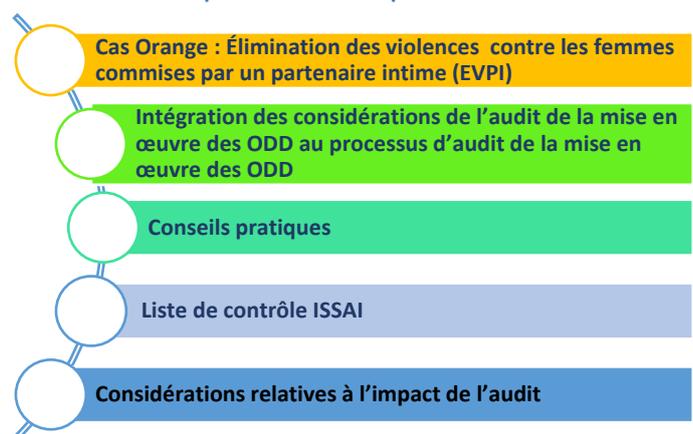
L'ISAM comprend six chapitres. Le premier répond à la question « quoi ? ». Il donne le ton, en expliquant d'une part ce que signifie l'audit de la mise en œuvre des ODD pour l'IDI, ainsi que les concepts clés en matière d'audit de la mise en œuvre des ODD ; il fournit la trame d'un processus fondé sur les ISSAI pour réaliser l'audit de la mise en œuvre des ODD.

Les chapitres 2 à 6 expliquent avant tout

« Comment » procéder, à chaque étape de la réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD. Le lecteur y trouvera des conseils pour sélectionner les thèmes de l'audit, puis pour concevoir, réaliser et présenter les résultats de l'audit de la mise en œuvre des ODD. Il y trouvera également des recommandations pour l'aider à contrôler le suivi et l'impact de l'audit et à en rendre compte. Pour illustrer ces recommandations, nous avons principalement pris comme exemple un audit portant sur un but convenu au niveau

national, à savoir l'élimination des violences contre les femmes commises par un partenaire intime, en lien avec la cible 5.2 des ODD. Chaque chapitre examine comment intégrer aux différentes étapes de l'audit les problématiques clés d'un audit de la mise en œuvre des ODD. Chaque chapitre fournit aussi une « Liste de contrôle ISSAI », qui permet de vérifier que les exigences des ISSAI applicables ont

#### Les points clés des chapitres de l'ISAM



## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

bien été respectées. Enfin, pour clore les différents chapitres décrivant le processus d'audit, un encadré propose quelques « Considérations relatives à l'impact de l'audit ». Cet encadré reprend les questions que l'ISC doit se poser à chaque étape de l'audit pour en renforcer l'impact. Nous nous sommes aussi attachés à inclure des astuces et autres conseils pratiques tout au long du document.

Nous sommes convaincus que les ISC peuvent exploiter à leur avantage le potentiel des avancées technologiques dans leurs audits de la mise en œuvre des ODD. Pour les aider à explorer cette voie, nous avons intégré au manuel un guide pratique sur l'utilisation de l'analyse des données dans le cadre de l'audit de la mise en œuvre des ODD. Ce guide se trouve à l'Annexe 4. Outre ce guide pratique sur l'analyse des données, le lecteur trouvera également en annexe des recommandations sur les outils liés à l'implication des parties prenantes (Annexe 1), la conception de l'audit (Annexe 2) et le suivi de l'audit (Annexe 3).

### *Qui a rédigé l'ISAM ?*

Cette version de l'ISAM est le fruit du travail de rédaction/révision d'un groupe d'experts et de personnes-ressources possédant expertise et expérience dans le domaine de l'audit de la performance, de l'audit des ODD, de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et de l'utilisation de l'analyse de données dans le contexte d'un audit. Nous adressons tous nos remerciements aux experts des ISC d'Inde, de Malte, des États-Unis, du DPIG et du DAES/ONU pour leur contribution précieuse au sein de l'équipe, et pour l'aide qu'ils ont apportée à l'équipe de l'IDI lors de la conception cette version du manuel. Nous avons également pu nous appuyer sur les apports des experts du CEPA de l'ONU, de la SAP de l'INTOSAI, des ISC du Brésil et de Finlande, de l'OCDE, de l'IISD, du BSCI de l'ONU, d'ONU Femmes et d'Amnesty International.

### *Quel avenir pour l'ISAM ?*

L'IDI publiera cette version pilote de l'ISAM en mars 2020 en anglais, puis en arabe, en français et en espagnol d'ici juin 2020. Nous prévoyons d'utiliser ce modèle en 2020-2021 pour réaliser des audits pilotes sur l'élimination des violences contre les femmes commises par un partenaire intime, un audit coopératif des marchés publics durables fondé sur l'analyse des données (OLACEFS), ainsi que des audits coopératifs de la mise en œuvre des ODD portant sur une sélection de buts convenus au niveau national (ARABOSAI et ASOSAI). L'ISAM a été conçu comme un document vivant. L'IDI le mettra à jour en fonction de l'expérience acquise à l'occasion des audits pilotes, des audits coopératifs et des retours qui lui seront faits.

## Chapitre 1 | Audit de la mise en œuvre des ODD : Définition, concepts clés et processus d'audit

Quand vient le temps pour une ISC de passer de l'audit de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD à l'audit de la mise en œuvre des ODD, elle se pose généralement la question suivante : « Qu'est-ce qu'un audit de la mise en œuvre des ODD ? ». Ce chapitre présente la définition de l'audit de la mise en œuvre des ODD retenue par l'IDI. Y sont également expliqués les concepts clés associés et le processus d'audit fondé sur les ISSAI qu'il convient de suivre dans le cadre d'un audit de ce type.

### Audit de la mise en œuvre des ODD - Définition

L'**audit de la mise en œuvre des ODD** consiste à auditer la **mise en œuvre de l'ensemble des politiques** qui contribuent à la réalisation d'un **objectif convenu au niveau national** en lien avec une ou plusieurs cibles des ODD. Il a pour but de dresser le bilan des progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif convenu au niveau national, d'examiner les tendances actuelles pour déterminer dans quelle mesure l'objectif est susceptible d'être atteint, et d'apprécier l'adéquation de l'objectif national par comparaison à la cible correspondante des ODD.

Un audit de la mise en œuvre des ODD sera nécessairement réalisé selon une **approche pangouvernementale**.

Il doit déterminer dans quelle mesure la mise en œuvre des politiques est **cohérente et intégrée**, et dans la mesure du possible, inclure des objectifs et des questions propres à permettre à l'auditeur de l'ISC d'apprécier :

- Le respect du principe qui consiste à « ne laisser personne de côté » et
- L'implication des différentes parties prenantes.

### *1.1 Audit des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs convenus au niveau national liés aux cibles des ODD*

L'Agenda 2030 est composé de 17 ODD, qui fixent des objectifs quantitatifs et qualitatifs portant sur les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable, et qui doivent être réalisés à l'horizon 2030. Les 17 ODD sont d'égale importance, l'Agenda considérant qu'il n'existe aucune forme de hiérarchie ou de suprématie entre les différentes dimensions du développement durable. Ils sont découpés en 169 cibles. Les objectifs et les cibles « sont par essence globaux et applicables universellement, compte tenu des réalités, des capacités et des niveaux de développement des différents pays et dans le respect des priorités et politiques nationales » (paragraphe 55 A/RES/70/1). Chaque pays peut définir ses propres objectifs nationaux, en fonction de son contexte national, et décider des modalités d'intégration de ces ODD mondiaux à ses processus de planification, à ses politiques et stratégies nationales. L'Agenda 2030 reconnaît expressément l'importance de l'appropriation par chaque pays des stratégies de développement. Chaque pays définit ses objectifs en fonction de ses priorités nationales. La prise en compte du contexte national est essentielle pour assurer l'appropriation des ODD. Chaque pays peut choisir entre plusieurs approches et modèles différents pour parvenir au développement durable (paragraphe 59

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

A/RES/70/1). L'Agenda 2030 reconnaît par ailleurs que les niveaux initiaux de développement varient d'un pays à l'autre et que des processus nationaux doivent être mis en place afin de définir des cibles pertinentes et réalistes pour chaque pays<sup>6</sup>.

Les ISC qui ont mené des audits de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD ont déjà examiné le processus national d'intégration des cibles des ODD au contexte national. Nous recommandons aux ISC souhaitant passer de l'audit de l'état de préparation à l'audit de la mise en œuvre d'auditer les cibles qui ont déjà été intégrées au contexte national, comme le prévoit l'Agenda 2030. Étant donné que les ODD sont vastes et couvrent des cibles multiples, nous conseillons de concentrer l'effort d'audit sur des objectifs spécifiques afin de garder la maîtrise de l'étendue de l'audit et garantir un examen approfondi du sujet considéré.

Les 16 premiers objectifs couvrent autant de domaines thématiques dans toutes les dimensions du développement durable, tandis que l'objectif 17 concerne les partenariats mondiaux et les moyens de les mettre en œuvre. Les cibles peuvent être thématiques, comme la cible 3.1 qui vise à réduire le taux mondial de mortalité maternelle, ou porter sur les moyens de la mise en œuvre, c'est-à-dire les ressources et les capacités nécessaires pour réaliser les objectifs, comme la cible 3.d, qui vise à renforcer les moyens dont disposent les pays en matière d'alerte rapide, de réduction des risques et de gestion des risques sanitaires<sup>7</sup>.

Il faut établir une distinction entre les objectifs ou buts convenus au niveau national et les cibles des ODD. S'il peut différer des cibles des ODD par son étendue ou sa formulation, un objectif national doit néanmoins correspondre à la cible des ODD à laquelle il est lié ; par exemple, un pays doit fixer des objectifs nationaux en matière de passation de marchés publics durables pour se mettre en conformité avec la cible 12.7 des ODD. Un objectif national sur la passation des marchés publics qui ne couvrirait pas les trois dimensions (économique, sociale et environnementale) du développement durable ne conviendrait pas. La cible 4.1 vise à faire en sorte que toutes les filles et les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit et de qualité, qui débouche sur un apprentissage véritablement utile<sup>8</sup>. Admettons que l'objectif national d'un pays donné soit la mise en place, pour tous les enfants, sur un pied d'égalité, d'un système d'enseignement primaire gratuit et de qualité. En réalité, cet objectif national est moins ambitieux que la cible 4.1. En effet, il ne concerne pas l'enseignement secondaire qui entre pourtant directement dans le champ d'application de l'ODD 4 et de sa cible 4.1.

Dès lors que l'objectif national s'écarte de la cible de l'ODD lié/correspondant, nous recommandons d'amener l'audit à se prononcer sur l'adéquation entre l'objectif national et cette cible des ODD. L'appréciation du caractère adéquat d'un objectif national peut consister à vérifier si l'objectif est complet, pertinent au regard du contexte national, et s'il existe bien une correspondance entre la cible des ODD et l'objectif national.

---

<sup>6</sup> Extrait de la Partie 1 du document « Audit relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable : Directives à l'intention des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques »

<sup>7</sup> <https://www.idi.no/en/elibrary/cdp/auditing-sustainable-development-goals-programme/835-auditing-preparedness-for-implementation-of-sdgs-a-guidance-for-supreme-audit-institutions-version-0-french/file>

<sup>8</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/education/>

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

Prenons l'exemple d'un pays ayant formulé un objectif national en lien avec la cible 3.3 des ODD dans les termes suivants : mettre fin aux épidémies de SIDA et de tuberculose, combattre l'hépatite et d'autres maladies transmises par l'eau. La formulation de l'objectif national n'inclut pas le paludisme, que la cible 3.3<sup>9</sup> des ODD définit pourtant comme une priorité. L'ISC pourra chercher à déterminer si les cas de paludisme sont prégnants dans le pays, et à cet effet, si l'objectif national permet effectivement de lutter contre les maladies infectieuses. Envisageons maintenant un autre exemple lié à la cible 1.2 des ODD. La cible 1.2 des ODD vise à réduire de moitié au moins la proportion d'hommes, de femmes et d'enfants de tous âges souffrant d'une forme ou l'autre de pauvreté, telle que définie par chaque pays<sup>10</sup>. L'objectif national lié à la cible 1.2 des ODD vise à réduire de 25 % la proportion de personnes souffrant de pauvreté (selon la définition nationale). L'ISC pourra opposer que cet objectif n'est pas assez ambitieux par rapport à la cible 1.2 des ODD, qui vise à réduire cette proportion de 50 % au moins. Toutefois, pour évaluer le caractère adéquat d'un objectif national, il convient de tenir compte des taux de prévalence constatés dans le pays, des ressources disponibles pour s'attaquer aux problèmes, des facteurs économiques, mais également, le cas échéant, des normes culturelles, religieuses et sociales susceptibles d'avoir un impact. Ayant pris en compte le contexte national, l'ISC peut légitimement conclure que l'objectif national est raisonnable, étant donné qu'il est réaliste et peut donc être atteint, tout en permettant d'améliorer de façon substantielle la situation initiale.

Selon les pays, les objectifs nationaux définis pour répondre à une cible donnée des ODD pourront être différents. Leur formulation pourra définir plus ou moins précisément le résultat à obtenir, et par conséquent, l'ISC sera plus ou moins à même d'apprécier directement les avancées enregistrées. Les objectifs nationaux relevant du champ d'application de la cible 5.2 des ODD<sup>11</sup> pourront englober la mise en œuvre des normes nationales précisant les services essentiels dont doivent bénéficier les femmes et les filles ayant survécu à des violences sexistes, l'examen des plaintes pour agression sexuelle que la police avait précédemment jugées infondées, et chercher à réduire les cas de violence domestique.

Certains pays pourront adopter directement plusieurs cibles des ODD, d'autres pourront compléter la liste des cibles des ODD en définissant des objectifs supplémentaires au niveau national. Souvent, les pays choisiront d'aligner objectifs nationaux et objectifs régionaux. D'autres pourront identifier de grands chantiers prioritaires et adopter pour chacun d'entre eux un ensemble d'objectifs nationaux. Les auditeurs des ISC seront donc amenés à examiner la situation spécifique de leur pays pour évaluer les objectifs nationaux liés aux cibles des ODD.

La réalisation des objectifs nationaux constituant un processus de long terme, il est également entendu dans la définition de l'audit de la mise en œuvre des ODD que les ISC pourront mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs, et se prononcer sur la probabilité que ceux-ci soient atteints conformément au calendrier envisagé ou dans les délais fixés.

---

<sup>9</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/health/>

<sup>10</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/poverty/>

<sup>11</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>

## 1.2 Une approche pangouvernementale de l'audit de la mise en œuvre des ODD

La réalisation des objectifs convenus au niveau national impose une approche pangouvernementale. Cette approche oriente l'appréciation de la performance de l'État sur les résultats visés concernant une difficulté ou un problème sociétal plutôt que sur les activités d'un programme ou d'un organisme donné. Cette approche est en cohérence avec la nature intégrée de l'Agenda 2030 et des ODD, qui appellent à tenir compte de la complexité des enjeux du développement durable et des interactions entre ses dimensions sociale, économique et environnementale, et à favoriser l'alignement et la coordination des efforts des ministères et des entités parties prenantes afin d'apporter des réponses intégrées aux besoins et priorités du pays. Plus généralement, l'adjectif « pangouvernemental » désigne les actions dont le but est de répondre aux problèmes de fragmentation du secteur public et des services publics, et de renforcer l'intégration, la coordination et les capacités<sup>12</sup>.

Au vu de la nature transversale et interconnectée des ODD, l'approche pangouvernementale est un prérequis central de l'audit de la mise en œuvre des objectifs nationaux liés aux ODD. L'audit doit prendre en compte les initiatives déployées par les différents ministères et entités du secteur public en charge de la mise en œuvre de l'objectif national, les interconnexions, les mécanismes de collaboration, de coordination et de communication entre ces ministères et entités, et proposer une image globale des actions entreprises aux différents niveaux de l'appareil d'État. En cela, il diffère des audits de la performance, qui se concentrent sur un seul organisme, programme ou service, voire sur une sélection de quelques-uns. En matière d'audit de la mise en œuvre des ODD, l'approche pangouvernementale permet d'évaluer et d'identifier le risque systémique, en envisageant le risque sur la totalité de la chaîne de planification, de mise en œuvre, de suivi et de revue, tout en mettant l'accent sur les modalités de déploiement des produits et services, sur la façon dont les résultats sont atteints.

Un audit portant sur la réalisation d'un objectif national relatif à l'augmentation des revenus des personnes les plus pauvres du pays, en lien avec la cible 10.1 des ODD<sup>13</sup>, pourra comporter un examen des actions menées par les différents ministères, notamment par les ministères en charge de la protection sociale, de l'éducation, de l'emploi, du développement rural, des finances, de l'économie, de la santé et de la famille. L'examen pourra également porter sur les actions d'autres entités, notamment des agences locales pour l'emploi et la formation, des organisations proposant des services sociaux, des centres du planning familial, des organisations proposant des services aux migrants ou encore des instituts de recherche dans le domaine social. En outre, l'audit cherchera à déterminer comment ces différents acteurs coopèrent, collaborent et communiquent.

L'exemple de la suppression des bidonvilles illustre bien l'importance de l'adoption d'une approche pangouvernementale. Un audit axé sur l'assainissement des bidonvilles d'une métropole pourra conclure à l'efficacité des interventions de l'État pour améliorer la situation des bidonvilles établis. Cependant, il est possible qu'en raison des migrations de nouveaux bidonvilles se soient développés

---

<sup>12</sup> <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-9299.00321>  
[https://www.effectiveservices.org/assets/CES\\_Whole\\_of\\_Government\\_Approaches.pdf](https://www.effectiveservices.org/assets/CES_Whole_of_Government_Approaches.pdf)

<sup>13</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/inequality/>

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

aux abords des quartiers identifiés, venant mettre à mal l'objectif global consistant à supprimer les bidonvilles. Lors de l'examen des actions des différents ministères et des entités associées, il est important d'évaluer les zones de dispersion, les lacunes, les doublons et le chevauchement des rôles, des responsabilités et des fonctions, et de déterminer s'il existe un mécanisme adéquat de supervision et de coordination. Le guide d'évaluation et de gestion (*Evaluation and Management Guide*) du GAO, qui traite de l'identification des cas de dispersion, doublons et chevauchement, pourra s'avérer utile<sup>14</sup>. Nous considérons qu'il est également important de déterminer si les budgets alloués et leur répartition entre les différents ministères et entités sont suffisamment adaptés aux priorités nationales, aux politiques et aux plans d'action définis, et s'ils correspondent effectivement au rôle attribué aux ministères et entités dans la réalisation de l'objectif national. Concernant la problématique budgétaire, l'audit évaluera en outre si le budget est suffisant, s'il est effectivement dépensé, et si les ressources financières sont utilisées avec efficacité.

L'approche pangouvernementale recouvre des considérations spécifiques, et notamment le degré de cohérence et d'intégration des politiques, aussi bien sur les plans vertical qu'horizontal. La cohérence horizontale renvoie à une approche intégrée et équilibrée de la réalisation d'un objectif de développement durable donné, une approche qui favorise la rupture avec la tradition de segmentation sectorielle, et encourage la coopération et l'intégration. La cohérence horizontale tient compte de l'interdépendance des dimensions et des secteurs, envisage les compromis et les priorités contradictoires et politiques, et optimise les synergies entre des politiques qui se soutiennent mutuellement. La cohérence verticale renvoie à la constance de l'approche, à tous les niveaux de l'État, visant à garantir que le processus de mise en œuvre reflète les considérations locales, nationales et mondiales<sup>15</sup>.

La formulation et la mise en œuvre des politiques correspondant à la plupart des objectifs nationaux impliquent les pouvoirs publics à différents niveaux. Dans certains cas, les politiques, les ressources et les programmes sont décidés au niveau central, avant d'être mis en œuvre au niveau local. À cet égard, l'audit de la mise en œuvre des ODD s'efforcera d'examiner et d'apprécier le travail des différents acteurs intervenant aux différents niveaux de l'État. Ce sera le cas par exemple d'un audit axé sur un objectif national relatif à l'augmentation des revenus des personnes les plus pauvres d'un pays, en lien avec la cible 10.1 des ODD<sup>16</sup>. Cet audit pourra étudier la formulation des politiques d'emploi au niveau ministériel, les plans d'action pour l'emploi et l'industrie gérés au niveau régional, et les programmes de formation professionnelle administrés et déployés au niveau local.

En dehors des actions menées par les entités, différentes fonctions et prestations sont assurées par les pouvoirs publics, dans le cadre des fonctions de centre de gouvernement. Ces missions peuvent englober la gestion stratégique, la coordination des politiques, le suivi et la gestion de la performance, les aspects politiques des politiques, la communication et la redevabilité<sup>17</sup>. L'efficacité de l'État pour assurer ces missions peut avoir une forte incidence sur l'efficacité des différentes organisations et du système dans sa globalité ; il est donc important que l'audit les examine. Un centre de gouvernement

<sup>14</sup> <https://www.gao.gov/products/GAO-15-49SP>

<sup>15</sup> <https://www.idi.no/en/elibrary/cdp/auditing-sustainable-development-goals-programme/835-auditing-preparedness-for-implementation-of-sdgs-a-guidance-for-supreme-audit-institutions-version-0-french/file>

<sup>16</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/inequality/>

<sup>17</sup> <https://www.oecd.org/gov/cob-sdg-survey-overview-of-results.pdf>

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

efficace contribue à la clarté des orientations définies, améliore l'intégration de la politique et l'efficacité de sa mise en œuvre. Par conséquent, nous recommandons que l'audit de la mise en œuvre des ODD s'intéresse à l'existence, au champ d'application et à l'efficacité de ces fonctions de centre de gouvernement.

Un audit consacré à un objectif national d'EVPI (lié à la cible 5.2<sup>18</sup> des ODD) chercherait ainsi à déterminer si les pouvoirs publics ont pris des dispositions institutionnelles adaptées pour garantir la cohérence horizontale de la réponse à la problématique de l'EVPI. En outre, si le pays a établi que la recherche de l'égalité entre les sexes constituait l'une de ses priorités pour lutter indirectement contre les violences commises par un partenaire intime, et si cette volonté se retrouve dans des campagnes de sensibilisation et de formation des différents personnels du secteur public, mais que pourtant les manuels scolaires continuent à dépeindre les rôles respectifs de chaque sexe selon une vision traditionnelle, la cohérence horizontale en sera dégradée. Si par exemple, la police s'engage dans son plan d'action à donner la priorité aux appels des victimes de violences commises par un partenaire intime pour garantir une réaction immédiate en cas d'urgence, si elle définit des délais d'intervention maximum et si cette priorité est mise en œuvre par les plates-formes de prise en charge des appels, mais que pourtant les commissariats n'ont pas été dûment informés de cette priorité ou des délais d'intervention que l'on attend d'eux, cette situation caractérise un manque de cohérence verticale.

Nous vous invitons à consulter le Rapport mondial sur le secteur public 2018 du Département des affaires économiques et sociales (ONU-DAES) pour en savoir plus sur l'intégration horizontale et verticale<sup>19</sup>.

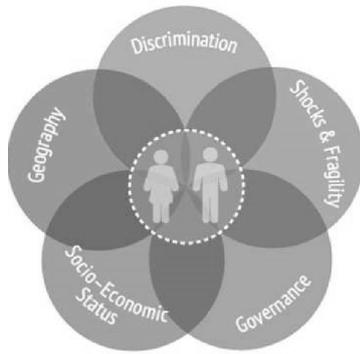
### *1.3 Auditer la mise en œuvre du principe consistant à « Ne laisser personne de côté »*

Ne laisser personne de côté (NLPC) est un principe central de l'Agenda 2030. Reconnaisant la nécessité de lutter contre la pauvreté et les inégalités, l'Agenda 2030 érige en impératifs les principes centraux consistant à « ne laisser personne de côté » et à « aider en premier les plus défavorisés ». Les signataires déclarent ainsi : « *Nous promettons de ne laisser personne de côté dans cette formidable quête collective. Considérant que la dignité de la personne humaine est fondamentale, nous souhaitons que ces objectifs et cibles se concrétisent au profit de toutes les nations, tous les peuples et toutes les composantes de la société. Les plus défavorisés seront les premiers que nous nous efforcerons d'aider.* » (Paragraphe 4)

<sup>18</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>

<sup>19</sup> <https://publicadministration.un.org/fr/Research/World-Public-Sector-Reports>

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)



Qui laisse-t-on de côté ? Une personne est laissée de côté dès lors qu'elle n'a ni le choix ni la possibilité de participer au progrès et de bénéficier des avantages du développement. On peut donc considérer que toutes les personnes vivant dans un état d'extrême pauvreté sont « laissées de côté », de même que celles qui subissent des discriminations ou des privations restreignant leurs choix et leurs possibilités par rapport aux autres membres de la société.

En 2018, un article du PNUD identifiait cinq facteurs permettant d'identifier les personnes laissées de côté<sup>20</sup>.

- 1. Discrimination :** À quelles formes de parti pris, d'exclusion ou de mauvais traitements les personnes sont-elles exposées en raison d'un ou plusieurs aspects de leur identité (attribuée ou revendiquée), en premier lieu le sexe, mais également l'origine ethnique, l'âge, la catégorie sociale, le handicap, l'orientation sexuelle, la religion, la nationalité, le statut d'indigène ou de migrant, etc. ?
- 2. Géographie :** Qui se retrouve isolé, vulnérable, subit l'absence ou la mauvaise qualité des services publics et des transports, des infrastructures Internet et autres, en raison de son lieu de résidence ?
- 3. Gouvernance :** Dans quelles circonstances des personnes sont-elles désavantagées en raison de l'inefficacité, de l'injustice ou du manque de responsabilité ou de réactivité des institutions mondiales, nationales et/ou régionales ? Qui est affecté par le caractère inéquitable, inadéquat ou injuste des lois, des politiques, des procédures ou des budgets ? Qui n'a pas ou peu la possibilité d'influencer ou de participer de façon significative aux décisions qui le concerne ?
- 4. Statut socioéconomique :** Qui est exposé à des privations ou se retrouve désavantagé en termes de revenus, d'espérance de vie ou d'accès à l'éducation ? Qui a moins de chances de rester en bonne santé, d'être bien nourri et bien instruit ? D'être compétitif sur le marché du travail ? De constituer un patrimoine et/ou de bénéficier de services de santé de qualité, d'une eau propre, d'un assainissement performant, d'un accès à l'énergie, à la protection sociale et aux services financiers ?
- 5. Chocs et fragilité :** Qui est plus exposé et/ou vulnérable aux revers de fortune sous l'effet notamment du changement climatique, des catastrophes naturelles, de la violence, des conflits, des déplacements de population, des urgences sanitaires, crises économiques et fluctuations des prix ?

L'accumulation de plusieurs de ces facteurs expose les personnes qui les subissent à une vulnérabilité accrue et à des discriminations propres à les faire entrer dans la catégorie des personnes les plus défavorisées.

En réalisant l'audit des objectifs convenus au niveau national liés aux ODD, les ISC pourront examiner les mesures prises par les gouvernements nationaux pour généraliser l'application du principe consistant à ne laisser personne de côté dans la mise en œuvre des ODD. Ce seront par exemple les mesures visant à donner la priorité aux catégories vulnérables, à dépasser le cadre des moyennes statistiques pour déterminer qui sont les individus concernés, où ils vivent, et quels sont leurs besoins spécifiques. Les ISC pourront tenir compte du principe NLPC dans la sélection des thèmes de l'audit, et considérer ce principe comme une problématique transversale de l'audit des différents objectifs nationaux.

<sup>20</sup>

[https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/2030%20Agenda/Discussion\\_Paper\\_LNOB\\_EN\\_Ires.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/2030%20Agenda/Discussion_Paper_LNOB_EN_Ires.pdf)

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

Les ISC pourront se poser les questions suivantes :

- Comment identifier les catégories vulnérables et les personnes les plus défavorisées ?
- Qui est laissé de côté et quels sont les facteurs qui expliquent cette vulnérabilité ?
- De quelles sources de données désagrégées dispose-t-on ? Quelles sont les données manquantes ?
- Quelles sont les mesures prises pour déterminer les besoins des personnes vulnérables et des personnes les plus défavorisées ?
- Que fait-on pour soutenir l'autonomisation des catégories vulnérables ?

Par exemple, un audit axé sur un objectif national de réduction de moitié du taux de mortalité maternelle (lié à la cible 3.1<sup>21</sup> des ODD) chercherait à déterminer si les services prénataux appliquent des mesures spécifiques pour les populations indigènes, les femmes vivant dans des zones reculées, les femmes de différentes origines ethniques et catégories d'âge, les femmes souffrant de handicap et pour les migrants.

### *1.4 Auditer l'implication des différentes parties prenantes*

L'un des principes de l'Agenda 2030 consiste à imposer que toutes les procédures de mise en œuvre et de suivi soient participatives et inclusives, et qu'elles englobent, entre autres, tous les niveaux et secteurs des pouvoirs publics, la société civile et le secteur privé, le pouvoir législatif ainsi que les institutions nationales de défense des droits fondamentaux. On trouve au cœur de l'Agenda 2030 un partenariat revitalisé pour le développement durable, et les parties prenantes sont reconnues comme des partenaires de valeur dans la mise en œuvre des objectifs et dans la sensibilisation du public. Le fait d'impliquer les parties prenantes permet d'une part de prendre des décisions efficaces, les groupes affectés par les décisions en question ayant la possibilité de faire connaître leurs besoins et leurs intérêts, et d'autre part d'aider les pouvoirs publics à personnaliser les politiques publiques, à les mettre en œuvre et à en étudier l'impact. Les démarches participatives et consultatives renforcent par ailleurs l'appropriation de l'Agenda 2030, apportant ainsi une contribution à l'approche globale de la mise en œuvre des ODD dans la société. Les parties prenantes sont invitées dans le cadre de l'Agenda 2030 à s'engager activement tout au long du processus de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'examen.

Compte tenu de la complexité des ODD et des liens d'interdépendance entre les différentes cibles, l'implication des parties prenantes peut contribuer à renforcer la cohérence et l'intégration des politiques en favorisant une connaissance plus complète et plus détaillée des problématiques, l'identification de meilleures solutions politiques et l'acquisition d'un retour d'expérience sur les actions mises en œuvre. Cette implication peut prendre la forme d'une consultation publique, en amont et pendant la phase de rédaction des politiques, de partenariats sociaux visant la fourniture de services spécifiques, mais également de missions de suivi, de supervision et d'évaluation. Parmi les exemples possibles d'implication des parties prenantes dans le cadre d'un audit axé sur un objectif national de réduction de la pauvreté (lié à la cible 1.2<sup>22</sup> des ODD), on peut envisager un processus de consultation publique sur les projets de loi dès lors qu'il est nécessaire d'apporter des modifications à la législation, la rémunération par l'État d'institutions religieuses et d'O.N.G. agissant auprès des

<sup>21</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/health/>

<sup>22</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/poverty/>

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

personnes démunies, la consultation d'experts du milieu universitaire à propos des efforts nécessaires et les lacunes à combler, ou encore des questionnaires de satisfaction distribués aux usagers des services ciblant les personnes démunies.

Si l'on considère le mandat des ISC, l'examen de « l'implication des différentes parties prenantes » reviendra principalement à examiner les efforts déployés par l'État pour instaurer un dialogue avec différentes parties prenantes et les impliquer dans la définition et la mise en œuvre des objectifs convenus au niveau national en lien avec les ODD. En outre, l'auditeur pourra chercher à établir si le gouvernement a créé des conditions favorables à cette implication mais aussi à apprécier l'étendue de la participation des parties prenantes et de l'implication des parties prenantes clés, ainsi que l'adéquation des interactions développées. En ce qui concerne ce dernier aspect, l'audit pourra avoir pour but de vérifier si les canaux de communication permettent un retour d'expérience ouvert et sincère, si les parties prenantes ont accès sans difficulté à ce système d'échange d'informations et si ce système favorise l'instauration d'échanges multiples et d'un dialogue négocié. Dans le cadre d'un audit axé sur un objectif national d'EVPI (lié à la cible 5.2<sup>23</sup> des ODD), par exemple, les parties prenantes concernées pourront être, entre autres, les différents ministères et entités publiques concernés, les victimes de violences et leurs auteurs, les groupes de soutien aux victimes, les professionnels du droit, les institutions religieuses, les agences nationales de statistiques, les médias, les organisations de la société civile (OSC), les agences de l'ONU, les prestataires de services, les experts et universitaires, le secteur privé, entre autres acteurs. Pour déterminer si les parties prenantes sont impliquées dans une mesure adéquate, les auditeurs pourront examiner les mécanismes et les plates-formes mis en place pour favoriser l'implication des parties prenantes, identifier les parties prenantes qui sont consultées et les parties prenantes clés qui ne sont pas incluses dans le dispositif, évaluer comment et dans quelle mesure le retour d'expérience des parties prenantes est intégré à la planification et à la mise en œuvre des politiques, et identifier les partenariats mis en place en vue de la mise en œuvre des ODD<sup>24</sup>.

### *1.5 L'audit de la mise en œuvre des ODD : un processus d'audit de la performance conforme aux ISSAI, axé sur la recherche d'impact*

Nous recommandons aux ISC de combiner dans la méthodologie d'audit de la mise en œuvre des ODD les exigences de conformité décrites dans les ISSAI relatives à l'audit de la performance (AP) avec des considérations liées à la recherche d'impact.

Nous recommandons aux ISC d'appliquer un processus d'audit conforme aux exigences des normes ISSAI 300<sup>25</sup> et ISSAI 3000<sup>26</sup>. L'ISSAI 300 définit certains principes généraux ainsi que des principes relatifs au processus d'audit. L'audit de la mise en œuvre des ODD tiendra compte de ces deux catégories de principes. Une approche mixte, combinant systèmes et résultats, est la mieux adaptée pour assurer la conformité de la méthodologie d'AP avec les ISSAI.

<sup>23</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>

<sup>24</sup> [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21144VNR\\_hanbook\\_2019\\_Edition\\_FR.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21144VNR_hanbook_2019_Edition_FR.pdf)

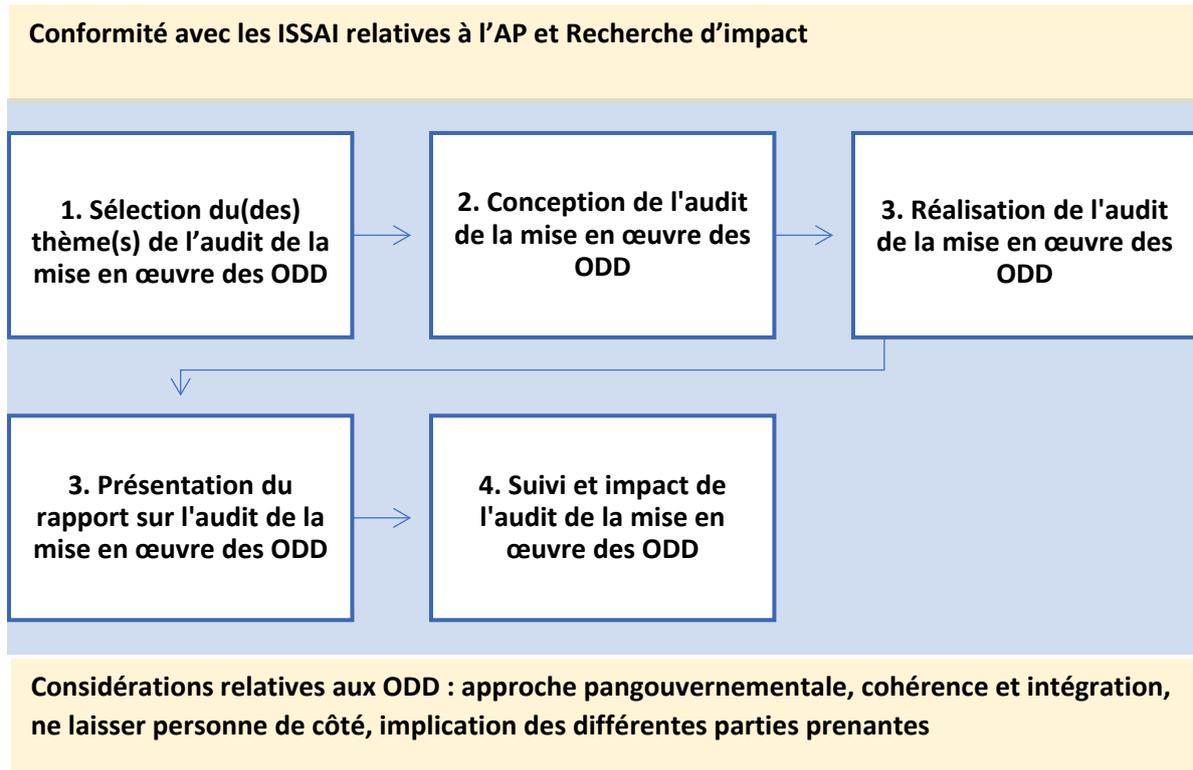
<sup>25</sup> <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/09/issai-300-french.pdf>

<sup>26</sup> [https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/09/ISSAI\\_3000\\_F.pdf](https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/09/ISSAI_3000_F.pdf)

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

En plus de se conformer aux exigences applicables des ISSAI relatives à l'AP, l'ISC cherchera également à déterminer l'impact prévisible de l'audit de la mise en œuvre des ODD et à prendre des mesures propres à favoriser cet impact tout au long du processus d'audit (par ex., implication des différentes parties prenantes tout au long du processus).

Le schéma suivant présente les étapes de l'audit de la mise en œuvre des ODD. Les exigences de conformité et les considérations relatives à l'impact de l'audit et aux ODD sont intégrées du début à la fin du processus.



Les chapitres suivants expliquent aux ISC la voie à suivre pour appliquer un processus d'audit de la performance conforme aux ISSAI et axé sur la recherche d'impact, qui intègre les principales considérations relatives aux ODD.

## Chapitre 2 | Sélection du(des) thème(s) de l'audit de la mise en œuvre des ODD

Dans le premier chapitre, nous avons défini l'audit de la mise en œuvre des ODD et présenté les concepts clés liés à l'audit, puis nous avons décrit un processus d'audit de la mise en œuvre des ODD conforme aux ISSAI. Ce deuxième chapitre traite de la sélection des thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD. Nous y expliquerons pourquoi cette étape est importante et comment l'ISC peut sélectionner le ou les thèmes de l'audit dans le respect des exigences des ISSAI.

### 2.1 Le(s) thème(s) de l'audit de la mise en œuvre des ODD : lesquels et pourquoi ?

Pour sélectionner le(s) thème(s) d'un audit de la mise en œuvre des ODD, l'ISC doit répondre à trois questions :



Les pays identifient généralement différents objectifs nationaux liés aux ODD. En fonction du contexte national, les États hiérarchisent la mise en œuvre des objectifs et déterminent le calendrier de leur réalisation. Le tableau suivant propose différents exemples d'objectifs convenus au niveau national liés aux cibles de l'ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.

| Objectifs convenus au niveau national   | Cibles des ODD   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>i. D'ici à 2019, augmenter de 30 % la part de femmes occupant des fonctions politiques et des postes de direction ;</li> <li>ii. D'ici à 2019, mettre en place un cadre de suivi pour mesurer la progression des droits des femmes et l'égalité entre les sexes ;</li> <li>iii. D'ici à 2020, mettre en place un mécanisme de suivi des fonds publics alloués à l'égalité hommes-femmes ;</li> <li>iv. Augmenter la part des femmes au sein des forces de l'ordre et du SNA, à l'aide de mesures provisoires spécifiques ;</li> <li>v. D'ici à 2021, faire reculer de 20 % les cas de violences sexuelles et sexistes ;</li> <li>vi. D'ici à 2022, ramener à moins de 70 % le taux de mutilations génitales féminines/circoncisions</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>5.2 : Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation</li> <li>5.5 : Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique</li> </ul> |

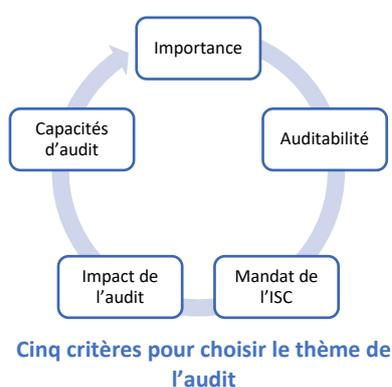
Comme indiqué au chapitre 1, les objectifs convenus au niveau national peuvent être liés à des cibles thématiques des ODD, par exemple la cible 4.5 - D'ici à 2030, éliminer les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'éducation et assurer l'égalité d'accès des personnes vulnérables, y compris les

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

personnes handicapées, les autochtones et les enfants en situation vulnérable, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle. Les objectifs nationaux peuvent aussi correspondre aux cibles des ODD qui visent le renforcement des institutions nécessaires à la réalisation des ODD, par exemple la cible 16.6 - Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux. Comme les ISC n'ont pas la possibilité d'auditer simultanément tous les objectifs nationaux, il est important qu'elles analysent les objectifs nationaux pour déterminer leur importance, le risque associé à leur mise en œuvre, leur auditabilité et l'impact que l'audit pourrait avoir du fait de sa contribution à la mise en œuvre des ODD. Chaque ISC prendra ces décisions en se fondant sur l'analyse du contexte national, mais aussi en tenant compte des capacités dont elle dispose et des autres activités auxquelles elle doit consacrer ses ressources.

### 2.2 Comment sélectionner le(s) thème(s) de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?

Dans cette section, nous verrons comment des ISC dont les capacités et le contexte d'intervention sont différents peuvent sélectionner le(s) thème(s) de l'audit de la mise en œuvre des ODD.



**Cinq critères pour sélectionner le(s) thème(s) de l'audit** - Nous proposons aux ISC de sélectionner le(s) thème(s) de l'audit de la mise en œuvre des ODD en se fondant sur cinq critères, représentés sur la figure ci-contre. Pour commencer, l'ISC peut chercher à s'assurer que son **mandat** l'autorise à contrôler le sujet sur lequel l'objectif national porte. Certaines ISC pourront par exemple ne pas être habilitées à contrôler les entités chargées de la gestion de la dette publique dans leur pays. Dans ce cas, il leur faudra renoncer à mener des audits portant sur un objectif lié à la cible 17.4 des ODD. Pour déterminer

l'**importance** d'un objectif national, l'ISC pourra évaluer le caractère prioritaire de l'objectif dans le contexte national de développement, étudier certaines informations préliminaires concernant les risques associés à la réalisation de l'objectif, ses interactions avec d'autres objectifs, ses relations avec les priorités définies aux niveaux régional et mondial, les financements dédiés à l'objectif, etc. En étudiant l'importance de l'objectif, l'ISC peut aussi tenir compte d'objectifs liés au principe NLPC et privilégier le choix d'objectifs ciblant les personnes vulnérables. Par exemple, à la lumière de la pandémie actuelle de COVID-19, les ISC peuvent décider de mener un audit sur les objectifs nationaux liés à la cible 3d des ODD - Renforcer les moyens dont disposent tous les pays, en particulier les pays en développement en matière d'alerte rapide, de réduction des risques et de gestion des risques sanitaires nationaux et mondiaux. Pour évaluer l'**auditabilité** d'un objectif national, les ISC pourront tenir compte de son degré de mise en œuvre, de la disponibilité de données, de l'existence d'indicateurs et de critères d'audit liés à l'objectif national. Pour ce critère d'auditabilité, nous conseillons aux ISC d'examiner la présence du minimum d'éléments requis pour mener l'audit plutôt que d'attendre que toutes les données et tous les indicateurs soient disponibles.

La question des **capacités d'audit** de l'ISC revêt une importance particulière dans le processus de sélection des objectifs nationaux devant faire l'objet d'un audit. Pour assurer la qualité de leurs audits de la mise en œuvre des ODD, les ISC doivent pouvoir compter sur la compétence professionnelle de leurs agents et sur leurs propres capacités. Les ISC ont besoin de professionnels compétents qui ont

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

les compétences nécessaires pour mener à bien des audits de la performance conformes aux ISSAI, qui sont capables d'adopter une approche pangouvernementale dans le cadre de l'audit et qui peuvent apprécier certaines considérations relatives aux ODD, comme la cohérence, l'intégration, le principe NLPC et l'implication des différentes parties prenantes. Elles doivent en outre avoir élaboré une méthodologie qui convienne à ce type d'audit. Quand les ISC s'engageront dans l'activité d'audit de la mise en œuvre des ODD, elles pourront choisir de commencer par réunir les capacités nécessaires en réalisant des audits pilotes, en organisant des formations et en intégrant l'approche pangouvernementale à leur méthodologie d'audit.

Le dernier critère, essentiel, pour sélectionner le(s) thème(s) d'audit, est l'**impact** généré par l'audit d'un objectif convenu au niveau national. En phase de sélection, nous recommandons aux ISC de chercher à prévoir l'impact que l'audit de chaque objectif national envisagé est susceptible de générer. On entend par « impact » la contribution des audits menés par l'ISC aux améliorations apportées aux institutions du secteur public en termes d'efficacité, de redevabilité et d'inclusion, lesquelles favorisent l'émergence de sociétés meilleures et le bien-être individuel. Pour l'ISC, l'impact potentiel de l'audit devrait être l'un des principaux critères de sélection de l'objectif national ; par exemple, le changement climatique pourrait avoir un impact immense sur l'existence même de certains petits États insulaires. L'ISC d'un tel pays pourrait ainsi choisir d'auditer des objectifs nationaux liés aux cibles de l'ODD 13 - Lutte contre les changements climatiques.

Comme on a pu le voir au chapitre précédent, les moyens choisis pour intégrer les cibles des ODD aux objectifs nationaux varient fortement d'un pays à l'autre. Dans certains cas, les pays choisissent d'adopter directement certaines cibles des ODD comme objectifs nationaux, tandis que dans d'autres, ils sélectionnent les domaines prioritaires en fonction des priorités régionales avant d'identifier pour chacun de ces domaines un ensemble de cibles. Selon le contexte national, il est également possible que les pays aient fixé un bien plus grand nombre d'objectifs au niveau national. Avant de choisir les thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD, il est important que l'auditeur de l'ISC acquière une excellente connaissance des objectifs convenus au niveau national et de leur lien avec les cibles des ODD.

Étant donné que les capacités et le contexte varient fortement d'une institution à l'autre, les ISC pourront adopter **des approches différentes en vue de collecter les informations** qui leur sont nécessaires aux fins de l'appréciation des critères énoncés plus haut. Les grandes ISC pourront décider de mettre en place des systèmes complets pour organiser la collecte d'informations. Peut-être décideront-elles d'utiliser des modèles et des grilles de sélection pour sélectionner les thèmes de leurs audits de la mise en œuvre des ODD. D'autres ISC pourront choisir de pondérer les différents critères en intégrant un système de notation au processus de sélection.

### Conseil pratique

Les ISC ont à leur disposition plusieurs sources d'informations sur les objectifs nationaux : plans nationaux de développement, ENV, documents d'analyse et de cartographie des lacunes par rapport aux ODD, documents relatifs aux audits de l'état de préparation, classement des indicateurs des ODD réalisé par le Groupe interagences et d'experts des Nations Unies sur les indicateurs des ODD (IAED-SDG), données des agences des Nations Unies dans le pays et données émanant de diverses parties prenantes (universités, organisations de la société civile, organisations régionales, partenaires de développement, etc.).

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

D'autres, disposant de capacités limitées, pourront décider de suivre des processus plus informels et de prendre leurs décisions en s'appuyant sur un examen documentaire restreint et sur le résultat d'entretiens en présentiel. Si les différences entre les ISC appellent des solutions différentes également, il est important que les ISC tiennent compte des cinq critères énumérés ci-dessus et qu'elles documentent leur processus de sélection et de décision. Elles pourront par exemple utiliser une grille de sélection basée sur le modèle du tableau suivant.

|                        | Mandat | Importance | Auditabilité | Capacités d'audit | Impact de l'audit |
|------------------------|--------|------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Objectif national n° 1 |        |            |              |                   |                   |
| Objectif national n° 2 |        |            |              |                   |                   |
| Objectif national n° 3 |        |            |              |                   |                   |
| .....                  |        |            |              |                   |                   |
| Objectif national n°   |        |            |              |                   |                   |

Il est tout aussi important que les ISC **consultent les parties prenantes internes et externes** pour prendre leurs décisions. La consultation des parties prenantes externes peut aller de la réalisation d'un petit nombre d'entretiens à la mise en place plus complexe de groupes de discussion dédiés et d'actions d'implication des parties prenantes.

Les ISC devront toutefois répondre à une autre question encore : **faut-il sélectionner les thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD en même temps que les thèmes des autres audits de la performance, ou le faire séparément ?** Dans la mesure du possible, nous recommandons aux ISC d'appliquer un processus intégré pour sélectionner les thèmes des audits de la performance, y compris pour l'audit de la mise en œuvre des ODD. Cette méthode les aidera à conserver une vision globale sur la valeur ajoutée de leur activité d'AP et les ressources dont elles ont besoin pour assurer cette mission.

**Combien de thèmes retenir pour l'audit de la mise en œuvre des ODD ?** L'ISC doit non seulement déterminer les thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD, mais elle doit aussi décider combien elle en retiendra. Un thème ou plusieurs, le nombre dépendra du contexte et des capacités de l'ISC. Les ISC dont les capacités d'audit de la performance et les effectifs sont limités pourront envisager de ne sélectionner qu'un seul thème. Elles pourront envisager d'inscrire leur audit dans le cadre d'un audit coopératif mondial ou régional, ou opter pour un audit pilote mené au niveau de l'ISC avec le concours d'experts du domaine.

Les ISC de grande et de moyenne taille, qui possèdent un département d'audit ou disposent d'équipes d'auditeurs organisées par secteur, des capacités d'audit nécessaires et d'agents familiarisés avec l'approche pangouvernementale, pourront retenir plusieurs objectifs nationaux parmi différents secteurs, et constituer des équipes pluridisciplinaires chargées de mener chaque audit. Elles pourront mettre en place une structure dans laquelle chaque département d'audit réalisera un ou plusieurs audits d'objectifs nationaux liés aux ODD, les auditeurs travaillant en équipes multisectorielles avec des auditeurs d'autres départements compétents. Les grandes ISC pourront constituer ce type d'équipe pour toucher différents secteurs et différents niveaux des pouvoirs publics (national, régional, local) selon le mandat de l'ISC.

| Groupe de travail sectoriel                                       | Santé | Femmes | Éducation | Justice | Intérieur |
|---|-------|--------|-----------|---------|-----------|
| <b>Institutions</b><br>Ministère de l'autonomisation des femmes   |       |        |           |         |           |
| <b>Programmes</b><br><i>Providing Shelter</i> (Un abri pour tous) |       |        |           |         |           |
| <b>Entités</b><br>Collectivités locales                           |       |        |           |         |           |

Élimination des violences faites  
aux femmes

Audit de la mise en  
œuvre des ODD

Équipe  
multisectorielle

**Quand faut-il auditer chaque objectif national ?** Comme indiqué plus haut, les ISC peuvent décider d'auditer un seul objectif national ou de constituer un programme pluriannuel d'audit de la mise en œuvre des ODD. Les ISC qui dépendent de l'aide externe peuvent choisir d'entreprendre un audit de la mise en œuvre des ODD à l'occasion d'un audit coopératif mené dans la région ou lorsqu'elles sont bénéficiaires d'une aide pour ce type d'audit. Les ISC qui sont en capacité de mettre en place un programme pluriannuel auront différents paramètres à prendre en compte, comme le calendrier de réalisation de l'objectif selon la feuille de route stratégique établie par le pays pour les ODD, la visibilité et la pertinence de l'objectif, les ENV programmés ou les rapports thématiques, les plans et priorités régionaux, l'impact probable de l'audit. Dans la mesure du possible, nous recommandons aux ISC d'établir un programme pluriannuel de thèmes pour l'audit de la mise en œuvre des ODD. Ce programme pourrait présenter différents avantages :

1. Il pourrait aider à apprécier la progression de l'action publique vers la réalisation des objectifs convenus au niveau national.
2. Il pourrait permettre à l'ISC de planifier et de préparer correctement son activité, en tenant compte des capacités dont elle dispose pour mener les audits.
3. L'ISC pourrait programmer des audits de suivi pour contrôler les avancées enregistrées vers la réalisation des objectifs nationaux, à intervalles réguliers.

Nous recommandons aux ISC qui établissent un programme pluriannuel d'organiser chaque année une revue du contenu du programme. En effet, la situation dans le pays et les attentes des parties prenantes peuvent évoluer en fonction du contexte. Il est donc important de vérifier la validité des hypothèses formulées au moment de la sélection du thème. En outre, cette revue annuelle permettra à l'ISC d'ajouter au programme de nouveaux domaines/objectifs prioritaires émergents. Nous recommandons par ailleurs aux ISC d'inscrire dans leur plan d'audit annuel les thèmes du programme et d'allouer des ressources suffisantes à la réalisation des audits dans le cadre de ce plan annuel.

### 2.3 Liste de contrôle ISSAI : Sélection des thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD

- ✓ L'équipe a-t-elle choisi les thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD en s'appuyant sur un processus de sélection stratégique ?
- ✓ L'équipe a-t-elle choisi des thèmes d'audit qui répondent aux critères d'importance et d'auditabilité, et qui correspondent au mandat de l'ISC ?

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

- ✓ L'équipe a-t-elle maximisé l'impact de l'audit en tenant compte lors de la sélection des thèmes d'audit des capacités disponibles au sein de l'ISC ?
- ✓ L'équipe a-t-elle exercé son jugement professionnel dans la sélection des thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ Lors du processus de sélection des thèmes d'audit, l'équipe a-t-elle respecté le code de déontologie de l'ISC et les impératifs concernant son indépendance ?
- ✓ L'équipe a-t-elle communiqué avec les parties prenantes concernées pendant le processus de sélection des thèmes d'audit ?
- ✓ L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour sélectionner les thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ Le processus de sélection a-t-il été correctement supervisé ?
- ✓ L'équipe a-t-elle dûment documenté le processus de sélection ?

---

### 2.4 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE L'AUDIT

*L'auditeur de l'ISC pourra se poser les questions suivantes, en lien avec l'impact de l'audit, au cours du processus de sélection des thèmes d'audit :*

- *Le critère d'impact de l'audit a-t-il été dûment pris en compte dans la sélection des thèmes d'audit ?*
  - *Les thèmes d'audit sélectionnés contribueront-ils, individuellement et collectivement, à la réalisation des objectifs nationaux liés aux cibles des ODD ?*
  - *Les questions d'égalité hommes-femmes et d'inclusion ont-elles fait partie, pendant le processus de sélection des thèmes d'audit, des considérations relatives à l'impact de l'audit ?*
-

## Chapitre 3 | Conception de l'audit de la mise en œuvre des ODD

Ce chapitre présente la deuxième étape de l'audit de la mise en œuvre des ODD. Il décrit le processus de conception d'un audit de la mise en œuvre des ODD, explique pourquoi la conception est une étape importante et propose des conseils pour concevoir un audit de la mise en œuvre des ODD. Le produit fini de cette étape de l'audit est un plan d'audit documenté, applicable à l'audit de la mise en œuvre des ODD. À partir de ce chapitre, nous illustrerons nos propos en prenant principalement pour exemple un cas d'audit de l'action publique visant à éliminer les violences contre les femmes commises par un partenaire intime, qui s'inscrit dans la cible 5.2 des ODD, « Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation. » En référence à la campagne « Orangez le monde » (*Orange the world*) lancée par ONU Femmes en faveur de l'élimination de la violence faite aux femmes et aux filles, nous avons décidé d'appeler ce cas « le cas Orange ».



### 3.1 Conception de l'audit de la mise en œuvre des ODD : que faire et pourquoi ?

Pour concevoir un audit de la mise en œuvre des ODD, l'ISC doit :

- Comprendre l'objectif convenu au niveau national
- Combiner les approches axées sur les résultats et sur les systèmes dans l'audit de la mise en œuvre des ODD
- Maintenir sous contrôle l'étendue de l'audit
- Formuler un objectif d'audit et des questions fondés sur des considérations essentielles pour l'évaluation des progrès accomplis en faveur de la mise en œuvre des objectifs convenus au niveau national
- Identifier des critères adaptés à l'audit des objectifs nationaux sélectionnés
- Réaliser une matrice de conception de l'audit pour évaluer l'efficacité de l'action publique en faveur de la réalisation des objectifs convenus au niveau national
- Finaliser un plan d'audit

La phase de conception de l'audit n'est pas un processus figé. Étant donné que toutes les étapes suivantes de l'audit en dépendent, il s'agit de la phase la plus importante de l'audit de la mise en œuvre des ODD. Nous recommandons aux ISC de consacrer à cette étape tout le temps qui sera nécessaire.

### 3.2 Conception de l'audit de la mise en œuvre des ODD : Comment comprendre l'objectif convenu au niveau national ?

Pour comprendre l'objectif convenu au niveau national, l'auditeur doit comprendre les liens qui l'unissent avec les autres objectifs, la législation, les institutions, les politiques, les plans, les programmes, les activités et les entités qui y contribuent, le rôle des parties prenantes clés dans la

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

réalisation de l'objectif convenu au niveau national et les dispositifs mis en place pour mesurer la progression de la réalisation de l'objectif.

Pour commencer, l'auditeur peut dresser une liste de questions qui l'aideront à rassembler ces informations. Nous proposons ci-dessous, à titre d'exemple, une liste de questions possibles (**attention, ce ne sont pas des questions d'audit !**).

### Le cadre institutionnel et juridique

1. Quel est le cadre juridique et institutionnel (politiques, programmes, normes internationales) de l'objectif national ?
2. Quel dispositif institutionnel permet la mise en œuvre de l'objectif national ? Quel est le rôle des différents acteurs ?
3. Quels sont les liens importants qui existent entre cet objectif et les autres cibles de l'ODD concerné et des autres ?
4. Quels sont les différents niveaux de gouvernement (national, infranational et local) qui collaborent à la mise en œuvre de l'objectif national ?

### Les moyens de la mise en œuvre

1. Quelles sont les ressources actuellement déployées en ce qui concerne l'objectif ?
2. Quels sont les moyens budgétaires et humains qui ont été alloués à l'objectif ?
3. Quelles sont les mesures qui ont été prises pour mobiliser les ressources sur le territoire, existe-t-il une aide officielle au développement et d'autres sources de financement (investissements ou versements directs de l'étranger, par exemple) ? Quels sont les partenariats qui ont été conclus pour mobiliser les moyens nécessaires à la mise en œuvre de l'objectif national ?
4. Des fonctions/des personnes ont-elles été affectées spécifiquement à la mise en œuvre de l'objectif national ?
5. Peuvent-elles se consacrer suffisamment à cette tâche, ou doivent-elles également consacrer du temps à d'autres rôles et activités ?
6. Quels sont les principaux défis, les grandes difficultés que le pays rencontre dans la mise en œuvre de l'objectif lié aux ODD ?

### Le suivi

1. Des indicateurs ont-ils été fixés au niveau national pour mesurer l'objectif ?
2. Sont-ils cohérents avec les indicateurs des ODD ?
3. A-t-on établi des valeurs de référence pour les indicateurs de l'objectif, et sont-elles utilisées ?
4. Quels sont les mécanismes de collecte de données utilisés pour évaluer les indicateurs ?
5. Quels sont le dispositif institutionnel et la méthodologie utilisés pour recueillir des données sur les indicateurs ?
6. De quelles informations dispose-t-on sur les données des indicateurs (ventilation des données, source, période, etc.) ?

### L'implication des différentes parties prenantes

1. Dans quelle mesure les principaux ministères, les collectivités régionales et locales, le Parlement, les institutions de défense des droits fondamentaux, les OSC et le secteur privé sont-ils impliqués dans le cadre du dispositif institutionnel général mis en place en lien avec l'objectif national ?
2. Comment les pouvoirs publics, aux différents échelons, le pouvoir législatif (par ex. le Parlement) et les parties prenantes travaillent-ils ensemble à la réalisation de l'objectif ?
3. Quels sont les mécanismes, les plates-formes accessibles aux parties prenantes issues de la société civile et du secteur privé pour contribuer à la planification, la mise en œuvre, au suivi et à l'examen des politiques, plans et programmes dédiés à la réalisation de l'objectif ?
4. Quels sont les partenariats, y compris avec le secteur privé, qui ont été conclus pour la mise en œuvre de l'objectif ?

### Ne laisser personne de côté

1. Comment a-t-on identifié les catégories les plus vulnérables et les personnes les plus défavorisées concernées par l'objectif ?
2. Quels moyens ont été déployés pour garantir que l'ensemble des politiques, plans et programmes touchent les plus marginalisés et ne laissent personne de côté ?
3. De quelles sources de données spécifiques dispose-t-on sur les catégories vulnérables ?

En appliquant ce principe à notre cas Orange, on pourrait poser les questions suivantes :

1. Quels sont les liens entre l'EVPI et les autres cibles des ODD ?
2. Existe-t-il au niveau national des politiques d'égalité hommes-femmes/plans d'action/stratégies traitant de l'EVPI ?
3. Existe-t-il une législation de référence en ce qui concerne les VPI ? Est-elle complète ? Ces dispositions concernent-elles spécifiquement les VPI ou sont-elles intégrées à d'autres lois/règlements traitant des violences faites aux femmes ?
4. Un budget a-t-il été alloué aux actions visant à éliminer les VPI ?
5. Existe-t-il un organisme public dédié en charge de l'EVPI ?
6. Quels sont les mécanismes/systèmes/procédures/processus en place pour garantir la cohérence verticale et horizontale des politiques ?
7. Dispose-t-on de données de référence et d'indicateurs ?

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

D'après les informations publiées par les experts sur l'EVPI, il est important que les politiques, programmes et initiatives en matière d'EVPI intègrent trois dimensions : prévention, protection, poursuites judiciaires. Voici des exemples de questions qui pourront aider l'auditeur à comprendre les volets prévention, protection et poursuites judiciaires du dispositif d'EVPI.

### Prévention

1. L'État est-il tenu par une obligation légale de prévention des violences contre les femmes commises par un partenaire intime ?
2. Quelles sont les entités responsables des actions de prévention ?
3. Quels sont les dispositifs de prévention en place ?
4. Les mesures de prévention tiennent-elles compte des catégories vulnérables ?
5. L'État a-t-il pris des mesures afin d'encourager tous les membres de la société, en particulier les hommes et les garçons, à contribuer activement à la prévention des violences contre les femmes commises par un partenaire intime ?
6. L'État a-t-il pris des mesures concernant les pratiques sociales, culturelles et religieuses qui induisent des violences contre les femmes commises par un partenaire intime ?
7. L'État a-t-il pris des mesures concernant la question des stéréotypes sexistes dans les programmes scolaires et la pédagogie ?
8. L'État a-t-il pris des mesures en faveur des programmes et activités visant l'autonomisation des femmes ?
9. Dans quelle mesure l'État exploite-t-il la technologie et l'innovation au service de la prévention des violences contre les femmes commises par un partenaire intime ?

### Protection

1. L'État est-il légalement tenu d'assurer la protection des femmes victimes de VPI ?
2. Quelles sont les entités responsables des actions de protection ?
3. Quels sont les dispositifs de protection en place ?
4. Les catégories vulnérables sont-elles prises en compte ?

### Poursuites judiciaires

1. L'État est-il légalement tenu de poursuivre les auteurs de VPI ?
2. Quelles sont les entités responsables des poursuites judiciaires ?
3. Existe-t-il un cadre juridique pour les poursuites judiciaires ?
4. Existe-t-il un mécanisme garantissant aux victimes de VPI le bénéfice de mesures de protection spécifiques pendant l'instruction et la procédure judiciaire ?
5. Dans quelle mesure les OSC sont-elles sollicitées pour apporter soutien et conseils aux victimes de VPI ?
6. Existe-t-il des programmes visant à aider les auteurs de violences à se réintégrer, à se réinsérer ?

L'auditeur de l'ISC peut obtenir des réponses à ces questions en recueillant des informations à partir de différentes sources, et notamment à partir de documents fournis par les entités contrôlées, de rapports de recherche générale, de publications pertinentes pour le domaine (par ex. articles universitaires), du site web officiel des agences de l'ONU, d'OSC, d'universités, des réseaux sociaux et d'études disponibles portant sur le thème de l'audit. Nous avons constaté que de grandes quantités d'informations étaient généralement disponibles aujourd'hui. Nous conseillons à l'auditeur, pour qu'il évite de se disperser dans le cadre de son travail de collecte des informations, de s'entretenir avec quelques parties prenantes et experts clés, par ex. les dirigeants de l'entité contrôlée, des experts du

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

sujet considéré issus des agences de l'ONU, des universités, d'organisations de la société civile. Ces parties prenantes pourront l'aider à acquérir une vision d'ensemble sur le thème de l'audit, et à se concentrer sur les informations clés. Elles pourront aussi apporter un éclairage sur le sujet et aider l'auditeur à rassembler des informations pertinentes et utiles.

L'implication des parties prenantes joue un rôle essentiel dans la compréhension du thème de l'audit de la mise en œuvre des ODD. L'auditeur a différents moyens à sa disposition pour engager le dialogue avec les parties prenantes. Il peut mener des entretiens, mettre en place des groupes de discussion, organiser des réunions et des conversations avec les parties prenantes, mais aussi diffuser des questionnaires. Nous conseillons à l'auditeur de se rapprocher à la fois d'acteurs publics et non publics concernés par l'objectif national audité. Les parties prenantes qui peuvent être contactées à ce stade sont par exemple les hauts fonctionnaires des ministères dont les fonctions sont liées à l'objectif, des universitaires et d'autres experts effectuant des recherches sur le domaine considéré, des représentants des OSC, des experts des agences de l'ONU et d'autres organisations internationales comme la Banque mondiale.

Si l'on applique ces conseils à notre cas Orange, l'auditeur pourra, afin d'obtenir des informations sur l'action publique visant l'EVPI :

Examiner les rapports et évaluations des organismes publics responsables de l'EVPI, les rapports nationaux sur les traités internationaux (conventions des Nations Unies, par exemple), les conventions internationales (Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, Convention de Belém do Pará, Protocole de Maputo, Convention d'Istanbul, etc.), les audits sur les violences faites aux femmes menés par les ISC, les publications universitaires, les sites web et rapports d'OSC (Women Deliver, CAAF, etc.) et d'agences de l'ONU (ONU Femmes, par exemple), les rapports de l'ONU sur la mise en œuvre des ODD, le portail d'information de l'ONU sur les ODD, l'institut IISD, le pôle Genre et égalité hommes-femmes de la Banque mondiale, ainsi que les comptes de ces organisations sur Twitter et les réseaux sociaux ;

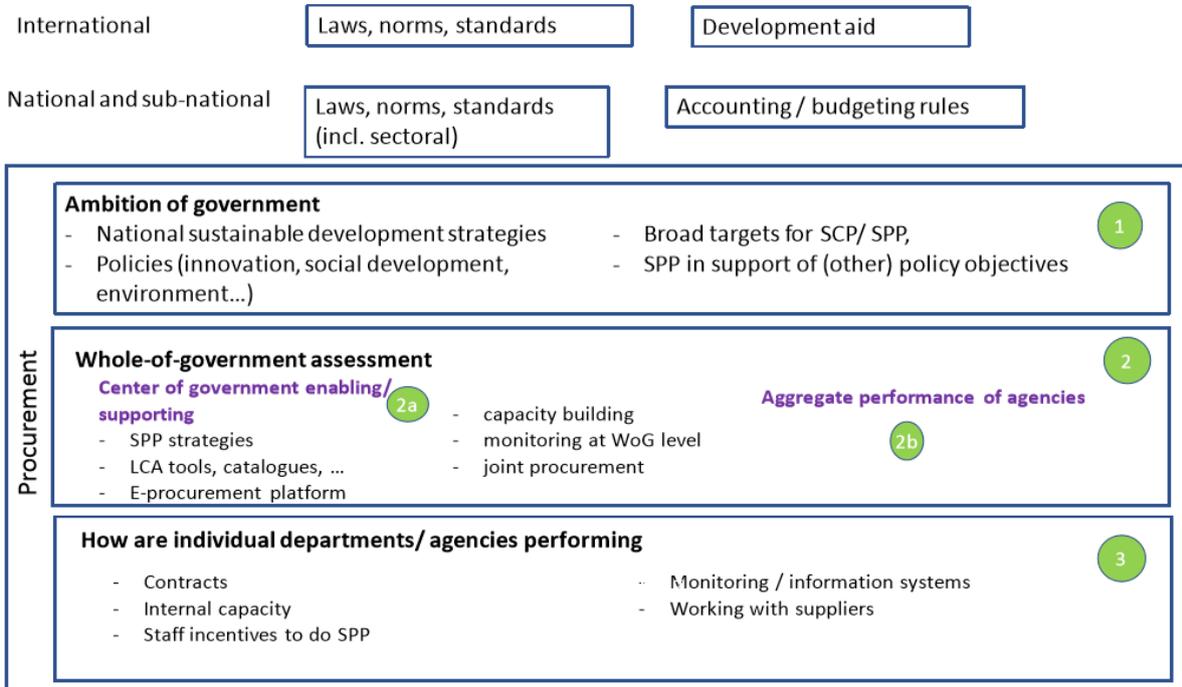
Engager le dialogue avec les parties prenantes clés des organismes d'État en charge des mesures de prévention, de protection et de poursuites liées à l'EVPI, et avec des experts d'agences de l'ONU et d'autres agences internationales, d'OSC et de partenaires de développement, ainsi qu'avec des universitaires qui travaillent sur l'EVPI.

Les ODD et leurs cibles sont intimement liés. Il est important que l'auditeur **comprenne bien les liens et interactions qui existent entre l'objectif retenu et les autres cibles des ODD**. Comprendre les interactions entre les objectifs, qu'elles soient positives ou négatives, peut aider à identifier les synergies et les compromis potentiels. Pour assurer la bonne intégration des ODD et la cohérence des politiques, il est essentiel de renoncer aux compromis et d'optimiser les synergies.

Pour identifier les liens entre les objectifs, l'auditeur peut s'appuyer sur l'examen de rapports et documents pertinents ainsi que sur des entretiens et consultations réalisés auprès d'organismes publics, d'organisations de la société civile, d'experts, etc. Il peut aussi utiliser différents outils, comme l'outil d'analyse et de visualisation des liens entre les ODD (*SDG Interlinkages Analysis and Visualisation Tool*) disponible en ligne <https://sdginterlinkages.iges.jp/index.html>.

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

Il est très important pour concevoir l'audit de bien comprendre la législation, les institutions, les politiques, les plans, le programme, les activités et les différentes entités qui contribuent à la réalisation de l'objectif national sélectionné. Au sein de la réunion du groupe d'experts (RGE) constitué pour le déploiement de l'ISAM, des experts des Nations Unies et des ISC ont cartographié des thèmes d'audit qui reflètent non seulement les interactions clés avec d'autres domaines de politique, mais également les principaux processus et acteurs du système. Ces cartes peuvent être établies au niveau du pays, pour en assurer la pertinence et garantir qu'elles reflètent les variations du contexte national en matière juridique, institutionnelle et politique. Une carte générique permet d'indiquer clairement les problématiques pertinentes au niveau de l'entité, du centre de gouvernement, mais également au niveau stratégique, politique. Le schéma suivant propose un exemple de carte générique représentant un processus de passation de marchés publics durables élaborée en RGE avec l'aide d'experts.



|  |   |   |                                 |
|--|---|---|---------------------------------|
| International  |   | Lois, normes, standards   | Aide au développement           |
| National et infranational                                |   | Lois, normes, standards (y compris sectoriels)                                      | Règles comptables/budgétaires   |
| Marchés publics  | <b>Ambition du gouvernement</b>                                 |   |                                 |
|  | stratégies nationales de développement durable                  | Grands objectifs de renforcement de capacités/passation de marchés publics durables | 1                               |
|  | Politiques (innovation, développement social, environnement...) | Passation de marchés publics durables à l'appui d'(autres) objectifs politiques     |                                 |
|  | <b>Approche pangouvernementale</b>                              |   | 2                               |
|  | <b>Centre de gouvernement - moyens / appui</b>                  | 2a  | Performance cumulée des agences |
|  | Stratégies durables de passation de marchés publics durables    | Renforcement des capacités  | 2b                              |
|  | Outils d'évaluation du cycle de vie, catalogues...              | Suivi au niveau pangouvernemental   |                                 |
|  | Plateforme de marchés publics en ligne                          | Achats mutualisés   |                                 |
|  | <b>Les différents services/agences sont-ils efficaces?</b>      |   | 3                               |
|  | Contrats  | Systèmes de suivi/information   |                                 |
| Capacité interne   | Coopération avec les fournisseurs                               |   |                                 |
| Incitation du personnel à adopter des pratiques durables |   |   |                                 |

On retrouve au sommet du schéma les strates de lois, normes et règles applicables aux niveaux international et national. La partie internationale englobe également l'aide au développement. Dans de nombreux pays, les pratiques de passation des marchés publics sont déterminées dans une certaine mesure par les règles et procédures des bailleurs de fonds ; ne pas en tenir compte aurait une incidence sur la pertinence des audits. À l'échelle nationale, outre les lois encadrant la passation des marchés, on trouvera la législation applicable au secteur concerné (par ex. droit de la construction, droit du travail). Les règles comptables et budgétaires entrent dans le champ d'examen car elles ont un impact sur la possibilité d'adopter des pratiques durables en matière de passation des marchés publics, et sur les incitations en la matière. L'encadré intitulé « Marchés publics », qui représente le système de passation des marchés publics dans le pays, comporte trois niveaux. En bas, le troisième niveau recense les questions pertinentes à l'échelle de l'entité ou du programme. Il s'agit notamment de la gestion des contrats, des capacités internes des agents chargés des marchés publics, des dispositifs incitant les agents à adopter des pratiques durables en matière de passation des marchés publics, des systèmes internes de suivi et d'évaluation, mais aussi de la façon dont les agences travaillent avec les fournisseurs. Au centre de l'encadré, le deuxième niveau recense les questions qui sont pertinentes à tous les niveaux de l'administration et, pour certaines, qui sont centralisées. On y trouve les fonctions de support, dont les plates-formes en ligne de passation de marchés publics, les outils d'analyse du cycle de vie et les catalogues des produits, ainsi que certains processus d'achat communs (par ex. les centrales d'achat) et les mécanismes de renforcement des capacités dont la gestion est centralisée. Ce niveau comprend aussi les stratégies et plans d'action à l'échelle sectorielle et pangouvernementale, les objectifs de gestion durable des marchés publics, les mécanismes de contrôle. Enfin, le premier niveau correspond à la stratégie et à l'ambition de l'État. Il comprend l'intégration des marchés publics durables dans les stratégies nationales de développement durable, d'autres stratégies et plans d'action associés (par ex. l'innovation ou le développement des PME), les objectifs fixés par les pouvoirs publics en matière de passation des marchés publics, ainsi que les mécanismes et les outils que les pouvoirs publics ont mis en place pour utiliser efficacement les marchés publics à l'appui d'autres objectifs politiques. Ce niveau désigne également les questions liées

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

au changement de culture administrative, pour mieux accompagner la transformation structurelle de l'administration publique.

**Comprendre le rôle joué par les parties prenantes clés** suppose aussi d'appréhender dans sa globalité le système qui contribue à la réalisation de l'objectif national sélectionné pour l'audit. Il est important d'identifier et d'analyser les parties prenantes concernées par les activités en lien avec le thème de l'audit, leur rôle, leurs intérêts et la façon dont elles peuvent influencer la réussite des objectifs audités. Pour y parvenir, nous conseillons deux outils : l'analyse des parties prenantes et la matrice RACI des responsabilités. L'Annexe 2 propose une analyse détaillée des parties prenantes dans le cadre du cas Orange. Il faut garder à l'esprit que l'on adopte ici une approche générale et que l'analyse des parties prenantes concernant spécifiquement la question de l'EVPI doit impérativement prendre en compte le contexte et la réalité du pays.

L'analyse ou matrice RACI<sup>27</sup> peut elle aussi s'avérer utile pour comprendre les rôles et responsabilités de chaque partie prenante en lien avec l'objectif, les interactions entre les parties prenantes et la façon dont elles coordonnent leurs interventions. Cette analyse peut aussi aider à identifier les cas possibles de chevauchement et de dispersion ainsi que les doublons et/ou lacunes qui peuvent nuire à l'efficacité et faire obstacle à la réalisation des objectifs. Une cartographie des parties prenantes permettra d'identifier les entités concernées.

**Comprendre les dispositifs mis en place au niveau national pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif sélectionné** est un autre aspect important de l'audit de la mise en œuvre des ODD. L'auditeur doit pouvoir se représenter le cadre de mesure de la performance et les indicateurs de performance utilisés pour mesurer les progrès accomplis concernant l'objectif national, les dispositifs de contrôle, de suivi et d'examen. Il lui faut aussi comprendre le cadre des données, les valeurs de référence, le système de collecte de données et le niveau de désagrégation des données concernant l'objectif national.

### *3.3 Combiner les approches axées sur les résultats et sur les systèmes dans l'audit de la mise en œuvre des ODD*

Nous recommandons d'appliquer dans le cadre de l'audit de la mise en œuvre des ODD une approche mixte, axée à la fois sur les résultats et sur les systèmes. L'approche axée sur les résultats est utile en ce qu'elle permet de déterminer si les produits sont à la hauteur des attentes. Les objectifs nationaux liés aux cibles des ODD constituent les résultats à atteindre, et l'audit de la mise en œuvre des ODD examine les avancées enregistrées vers la réalisation de ces résultats. L'audit de la mise en œuvre des ODD nécessite toutefois également d'adopter une approche pangouvernementale afin d'examiner le système des lois, politiques, stratégies, programmes et entités qui contribuent à la réussite de l'objectif national. Quant à l'approche axée sur les systèmes, elle examine le bon fonctionnement des systèmes de gestion. Il est donc judicieux de combiner les deux approches pour mener un audit de la mise en œuvre des ODD.

---

<sup>27</sup> L'analyse RACI est un outil pour identifier qui est responsable (Responsible) d'une activité, qui rend compte (Accountable) de cette activité, qui est consulté (Consulted) avant son exécution et qui est informé (Informed) ensuite.

### 3.4 Maintenir sous contrôle l'étendue de l'audit

Définir l'étendue d'un audit de la mise en œuvre des ODD implique de répondre à quatre questions : Sur **quoi** va porter l'audit ? **Qui** va-t-on auditer ? **Où** ? et **Quand** ?

La réponse à la question « Sur **quoi va porter l'audit** ? » est généralement « la mise en œuvre d'un ensemble de politiques contribuant à la réalisation de l'objectif national sélectionné, lié à un ou plusieurs ODD ». La mise en œuvre de l'Agenda 2030 impose toutefois une approche intégrée. Les objectifs nationaux sont liés entre eux, et chaque cible des ODD relève généralement des responsabilités de plusieurs ministères, organismes publics, échelons de l'administration et secteurs. L'approche pangouvernementale cherche à garantir l'alignement et la coordination des actions des différentes entités et des différents programmes, afin d'apporter une réponse intégrée aux défis et priorités du développement national. Au niveau des cibles des ODD, il faut explorer un large champ pour identifier les politiques et institutions susceptibles d'avoir une influence sur les résultats. Pour l'audit, la difficulté consiste à conserver un champ d'exploration suffisamment large pour englober les politiques qui ont une incidence sur le problème considéré (afin d'éviter les problèmes « pernicieux »), et suffisamment étroit pour qu'il puisse rester sous contrôle. L'auditeur de l'ISC pourra s'appuyer utilement sur la compréhension qu'il a acquise des liens de dépendance et des modes de fonctionnement au sein du système contribuant à l'objectif, mais également sur sa connaissance des parties prenantes impliquées, pour définir un champ d'exploration approprié. Si l'auditeur doit restreindre l'étendue de l'audit pour en garder le contrôle, il lui faut tout de même contrôler plus d'une entité ou d'un programme et plus que la contribution de l'entité ou du programme en question à l'objectif national.

Ainsi qu'on l'a vu plus haut, l'auditeur pourra s'appuyer sur les enseignements tirés de l'analyse des parties prenantes et de la matrice RACI pour répondre à la question « **Qui va-t-on auditer** ? ». Quant à savoir **Où l'audit sera réalisé**, la réponse dépendra principalement des capacités et des ressources à la disposition de l'équipe d'audit. Dans la mesure du possible, l'auditeur prévoira un panel représentatif couvrant différents niveaux de gouvernement et différentes régions du pays.

L'Agenda 2030 indique clairement qu'il appartient aux pays d'adapter les ODD à leur contexte national. En outre, dans la plupart des cas, les pays auront entériné avant l'adoption de l'Agenda 2030 des objectifs politiques liés aux cibles des ODD retenues pour l'audit. Par conséquent, certains points méritent d'être étudiés pour définir la période (**quand**) que l'audit devra couvrir. Pour identifier le point de départ de l'audit, l'auditeur peut :

- Étudier les tendances, les informations, les changements de politique, etc. depuis la première traduction des objectifs dans le contexte national (par exemple, déclaration d'une politique sur le sujet, promulgation d'un texte de loi). Ce travail pourra l'aider à trouver des rapports pertinents (établis par l'ISC ou d'autres organisations) portant déjà sur le sujet considéré.
- Choisir comme base de comparaison une année antérieure à l'adoption de l'Agenda 2030. Cela permettra à l'auditeur d'évaluer les effets de la mise en œuvre en comparant les résultats obtenus avec la situation d'une année où les ODD n'avaient pas encore été adoptés et pour laquelle il dispose d'informations fiables et pertinentes.
- Vérifier si d'autres audits menés par l'ISC sur le même sujet ou sur des politiques en lien avec le sujet considéré sont susceptibles de fournir des données de référence, des informations sur

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

les forces et faiblesses déjà identifiées, ainsi que des indications permettant de définir le point de départ du nouvel audit.

La date de fin de l'audit doit être aussi rapprochée que possible de la finalisation de l'audit.

### 3.5 Formuler les objectifs de l'audit de la mise en œuvre des ODD

Le travail de formulation des objectifs de l'audit est au cœur de la conception d'un audit de la mise en œuvre des ODD. L'auditeur de l'ISC rédige les objectifs de l'audit en s'appuyant sur la définition de l'audit de la mise en œuvre des ODD et en tenant compte des éléments recueillis à propos de l'objectif national retenu et de l'étendue de l'audit. L'auditeur peut formuler un objectif d'audit principal et le subdiviser en plusieurs questions et sous-questions d'audit. Pour notre cas Orange, le principal objectif de l'audit pourrait être :

Évaluer l'action publique en faveur de l'élimination des violences contre les femmes commises par un partenaire intime.

Nous avons tenté d'établir un cadre générique de questions d'audit, que l'auditeur pourra adapter à l'objectif national retenu et au contexte du pays audité. Nous recommandons à l'auditeur de solliciter l'avis d'experts du domaine pour formuler ses objectifs à chaque audit de la mise en œuvre des ODD.

| Questions de référence pour l'audit de la mise en œuvre des ODD

#### **1. Dans quelle mesure les pouvoirs publics ont-ils fourni des mécanismes institutionnels et des cadres juridique et politique propres à lui permettre d'atteindre l'objectif national sélectionné ?**

- 1.1 Les pouvoirs publics ont-ils pris les mesures nécessaires pour garantir l'alignement entre, d'une part, les mécanismes institutionnels et les cadres juridique et politique, et, d'autre part, l'objectif convenu au niveau national ?
- 1.2 Les cadres juridique et politique présentent-ils une cohérence horizontale et verticale (sans lacune, chevauchement, doublon ou dispersion) avec l'objectif ?
- 1.3 Les pouvoirs publics ont-ils mis en place des mécanismes institutionnels propres à assurer une véritable cohérence verticale et horizontale ?
- 1.4 Les mécanismes institutionnels et les cadres juridique et politique permettent-ils de répondre de façon adéquate aux besoins des catégories vulnérables identifiées en lien avec l'objectif ?
- 1.5 Les pouvoirs publics ont-ils informé et impliqué les citoyens et les parties prenantes (y compris les acteurs publics et non publics, dont les instances législatives, le grand public, la société civile et le secteur privé) dans le cadre des processus et mécanismes institutionnels afin de mettre en place des cadres juridique et politique solides, propices à la réalisation de l'objectif national convenu ?

#### **2. Dans quelle mesure les pouvoirs publics ont-ils planifié et budgété la réalisation de l'objectif national sélectionné ?**

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

- 2.1 Les budgets publics sont-ils alignés, suffisants et adaptés à la réalisation de l'objectif ?
- 2.2 Les pouvoirs publics ont-ils associé toutes les parties prenantes intéressées aux étapes de planification et de budgétisation concernant l'objectif ?
- 2.3 Les plans et budgets publics répondent-ils aux besoins spécifiques des catégories vulnérables identifiées en lien avec l'objectif ?

### 3. Dans quelle mesure les pouvoirs publics ont-ils mis en œuvre les actions visant la réalisation de l'objectif national sélectionné ?

- 3.1 Existe-t-il une coordination, une collaboration et une communication efficaces entre les organismes publics et les différentes entités en vue de la réalisation de l'objectif ?
- 3.2 Les pouvoirs publics ont-ils mobilisé les ressources nécessaires à la réalisation de l'objectif national sélectionné ?
- 3.3 Les pouvoirs publics ont-ils créé les capacités requises aux différents niveaux et pour les différentes fonctions intervenant dans la réalisation de l'objectif ?
- 3.4 Les pouvoirs publics ont-ils identifié et traité les risques systémiques associés à la mise en œuvre de l'objectif national sélectionné ?
- 3.5 L'action publique visant la mise en œuvre de l'objectif sélectionné est-elle efficace, responsable et inclusive ?
  - a. Les pouvoirs publics ont-ils associé toutes les parties prenantes intéressées à la mise en œuvre de ces plans visant la réalisation de l'objectif national ?
  - b. Les pouvoirs publics ont-ils pris des mesures propres à répondre aux besoins spécifiques des catégories vulnérables identifiées ?

### 4. Dans quelle mesure l'objectif convenu au niveau national a-t-il été réalisé ?

- 4.1 Les pouvoirs publics ont-ils mis en place un système efficace, transparent et inclusif pour mesurer, suivre et rendre compte des avancées enregistrées vers la réalisation de l'objectif national sélectionné ?
- 4.2 Les pouvoirs publics ont-ils atteint les résultats attendus en faveur de la réalisation de l'objectif national sélectionné ?
- 4.3 Au vu de la tendance actuelle, l'action publique permettra-t-elle de réaliser l'objectif national sélectionné dans le calendrier défini ?

### *3.6 Définir des critères d'audit pertinents en vue de l'audit de la mise en œuvre des ODD*

Les critères d'audit constituent les valeurs de référence qui permettent à l'auditeur d'évaluer l'action publique menée en faveur d'un objectif convenu au niveau national. L'auditeur utilisera les informations recueillies en phase de familiarisation avec l'objectif national pour définir les critères devant être utilisés dans le cadre de l'audit de la mise en œuvre des ODD. L'auditeur pourra se référer aux cadres nationaux de mesure de la performance et indicateurs de performance, conventions et traités internationaux, lois et règlements nationaux, bonnes pratiques, etc. pour formuler des critères d'audit adaptés.

Nous recommandons à l'auditeur de l'ISC de se rapprocher des entités contrôlées pour définir les critères d'audit. Cet aspect est particulièrement important pour l'audit de la mise en œuvre des ODD, étant donné que plusieurs entités contrôlées ont pour responsabilité conjointe de contribuer à la réalisation de l'objectif national. Le domaine d'audit étant nouveau, l'auditeur de l'ISC constatera probablement dans la plupart des cas qu'il n'existe encore aucun critère généralement reconnu ou

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

prêt à l'emploi. L'échange de points de vue avec les entités contrôlées peut donc s'avérer efficace pour définir les critères et les éléments pertinents et susceptibles d'être audités. Outre les entités contrôlées, l'auditeur pourra également contacter les experts des différents organismes impliqués, qui pourront contribuer utilement à l'élaboration des critères. Même s'il est préférable d'instaurer un dialogue avec les entités contrôlées sur le mode de la coopération, c'est à l'auditeur que revient en définitive la responsabilité du choix des critères, en cas de désaccord avec l'entité contrôlée. Reprenons le cas Orange :

### Sources des critères d'audit pour l'EVPI

- Les indicateurs de performance applicables en matière d'EVPI, les conventions et traités internationaux, et notamment :
  - La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW)<sup>28</sup>
  - La Convention de Belém do Pará<sup>29</sup>
  - La Convention d'Istanbul<sup>30</sup>
  - La Déclaration et le Programme d'action de Beijing<sup>31</sup>
- La législation nationale, par ex. la loi Maria da Penha au Brésil
- Les experts des questions d'égalité hommes-femmes

### 3.7 Élaborer une matrice de conception de l'audit de la mise en œuvre des ODD

Nous recommandons d'utiliser la matrice de conception de l'audit comme un outil de synthèse des différents éléments du travail réalisé pour concevoir l'audit de la mise en œuvre des ODD. Ce type de matrice aide à organiser et structurer le travail, et fournit un support en phase de réalisation de l'audit. L'équipe d'audit peut par exemple utiliser une matrice de conception créée à partir du modèle suivant :

| Thème d'audit :                  |                       |                          |                                    |                                  |           |   |
|----------------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------|---|
| Objectif d'audit :               |                       |                          |                                    |                                  |           |   |
| Question d'audit :               |                       |                          |                                    |                                  |           |   |
| Sous-question d'audit :          |                       |                          |                                    |                                  |           |   |
| Critères et sources des critères | Informations requises | Sources des informations | Procédures de collecte des données | Procédures d'analyse des données | Obstacles | Quelles conclusions pouvons-nous tirer de l'analyse ? |

Ce tableau présente les questions d'audit et les critères correspondants, et comprend des colonnes permettant d'indiquer les informations requises pour répondre aux questions, ainsi que les sources de ces informations. D'autres colonnes permettent de préciser les procédures qu'il faudra appliquer en phase de réalisation de l'audit pour recueillir et analyser les données. La matrice de conception de l'audit consigne également les obstacles que les auditeurs pourront rencontrer en phase de réalisation. Enfin, la dernière colonne permet d'enregistrer les conclusions qui ressortiront vraisemblablement de l'analyse de toutes les informations consignées dans la matrice de conception

<sup>28</sup> <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>

<sup>29</sup> <http://cidh.oas.org/Basicos/French/m.femme.htm>

<sup>30</sup> <https://rm.coe.int/1680462533>

<sup>31</sup> [https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa\\_f\\_final\\_web.pdf?la=fr&vs=754](https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_f_final_web.pdf?la=fr&vs=754)

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

d'audit. L'Annexe 2 fournit à titre d'exemple la matrice de conception correspondant à une sous-question concernant l'EVPI.

### *3.8 Finaliser le plan d'audit*

La finalisation du plan d'audit est la dernière étape de la conception d'un audit de la mise en œuvre des ODD. Ce travail consiste à regrouper toutes les pièces et les documents de travail qui serviront lors des étapes suivantes de l'audit. Notamment : les informations et la documentation sur l'objectif national ; l'objectif, les questions, les critères et l'étendue de l'audit ; la méthodologie, y compris les techniques à appliquer pour recueillir des éléments probants et analyser les données ; la matrice de conception de l'audit ; un plan global d'activité précisant la composition de l'équipe, une évaluation des compétences de l'équipe, les ressources, ainsi que l'expertise externe dont on pourra avoir besoin pour l'audit ; et le coût estimé de l'audit, les principaux délais et jalons du projet et les principaux points de contrôle de l'audit.

### *3.9 Liste de contrôle ISSAI : Concevoir l'audit de la mise en œuvre des ODD*

- ✓ L'équipe a-t-elle acquis une solide connaissance de l'objectif national sélectionné ?
- ✓ L'équipe a-t-elle évoqué les critères d'audit avec les entités contrôlées ?
- ✓ L'équipe a-t-elle instauré un dialogue avec les entités contrôlées et les autres parties prenantes tout au long de la phase de conception, et a-t-elle documenté le résultat de ses interactions ?
- ✓ L'équipe a-t-elle appliqué des techniques d'audit appropriées pour définir l'approche, l'étendue, l'objectif et les questions de l'audit ?
- ✓ L'équipe a-t-elle exercé son jugement professionnel pour concevoir l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe s'est-elle conformée au code de déontologie de l'ISC et à ses exigences en matière d'indépendance pendant la phase de conception de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour concevoir l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ Le processus de conception a-t-il été correctement supervisé ?
- ✓ La documentation disponible est-elle adéquate en ce qui concerne : l'objectif sélectionné pour audit, les outils et les techniques utilisés pour définir l'objectif et les questions, les critères, les procédures, la matrice de conception et le plan de l'audit ?

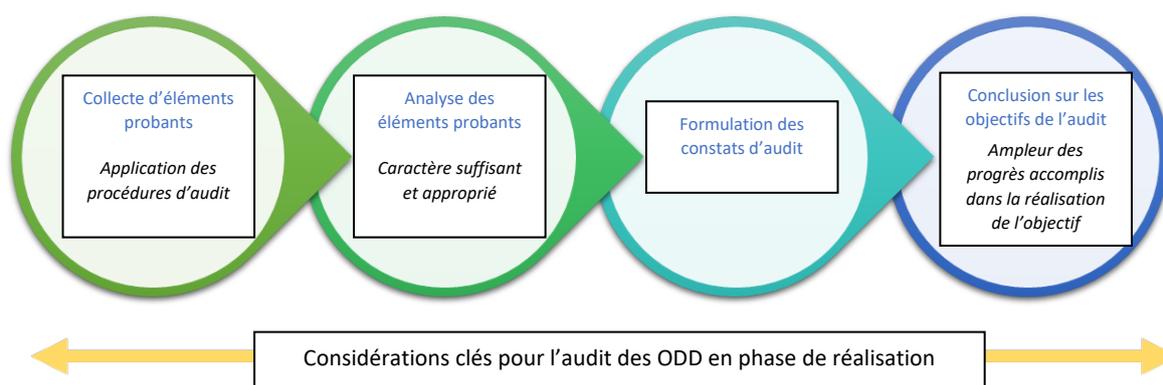
### 3.10 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE L'AUDIT

*L'auditeur de l'ISC pourra se poser les questions suivantes, en lien avec l'impact de l'audit, au cours du processus de conception de l'audit :*

- *Quel est l'impact attendu de cet audit ?*
  - *L'étendue de l'audit, telle qu'elle a été définie, permettra-t-elle d'aboutir à l'audit attendu ?*
  - *L'examen de ces objectifs d'audit permettra-t-il d'aboutir à l'audit attendu ?*
  - *L'audit aura-t-il un impact positif sur les personnes laissées de côté ?*
-

## Chapitre 4 | Réalisation de l'audit de la mise en œuvre des ODD

La première étape de l'audit de la mise en œuvre des ODD consiste à faire valider le plan d'audit. À ce stade, l'auditeur recueille des éléments probants et les analyse, puis il formule ses constats d'audit et ses conclusions sur les objectifs de l'audit relatifs à la cohérence et à l'intégration des politiques, à l'implication des différentes parties prenantes, au principe NLPC et à la mise en œuvre d'un ensemble de politiques contribuant à l'objectif national. Ce chapitre détaille certaines considérations clés de l'audit des ODD, mentionnées précédemment. Il apporte des conseils sur les outils et techniques que l'auditeur peut appliquer aux différentes étapes de la réalisation de l'audit.



### 4.1 Auditer la cohérence et l'intégration de l'action publique dans la mise en œuvre de l'objectif national

Pour répondre aux questions d'audit liées à la **cohérence et à l'intégration**, l'auditeur examine le système politique et institutionnel relatif à l'objectif, à commencer par les buts formulés dans les différents documents de politique. Il peut examiner si les politiques sont cohérentes, si elles auront vraisemblablement un impact sur l'objectif et s'il existe un réel alignement entre les politiques et l'objectif énoncé. Il peut vérifier l'efficacité de l'action publique sur le plan de la **cohérence horizontale**, en concentrant son attention sur la synchronisation du travail entre les différents ministères et agences. Pour examiner le niveau de **cohérence verticale**, il peut chercher à déterminer l'ampleur de la coordination entre les administrations centrale (fédérale, selon le cas), régionale et locale, en incluant à son analyse le rôle de la société civile et des autres parties prenantes clés. Lorsqu'il apprécie l'intégration horizontale et verticale, il peut identifier et classer les insuffisances (dispersion, chevauchement ou doublons au niveau des services, des politiques, des dispositifs institutionnels, du cadre législatif, etc.) C'est ainsi qu'il évaluera les risques présents sur toute la chaîne de distribution du service public en s'intéressant à l'efficacité du service et à la question de savoir si les résultats souhaités ont effectivement été atteints. Ce faisant, il cherchera à déterminer non pas comment les différentes agences gèrent le risque, mais plutôt si le risque est géré de façon appropriée au sein des réseaux et schémas de fonctionnement des organisations impliquées. C'est la direction qui est responsable au premier chef de ces considérations de cohérence, aussi celle-ci doit-elle avoir accès aux registres d'évaluation, aux données et aux plans d'amélioration qui font le lien entre les résultats et l'objectif national traduisant les ODD. Si tel n'est pas le cas, cette lacune devient en elle-même un

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

constat d'audit. L'auditeur doit identifier les personnes qui sont susceptibles de répondre à ces questions sur les interactions entre les éléments examinés. Les pays ont souvent confié la mise en œuvre des ODD à un organe de centre de gouvernement ou à un mécanisme de coordination, à qui l'auditeur peut s'adresser directement pour ces questions. L'auditeur constatera probablement que la coordination fonctionne mieux dans certains cas que dans d'autres, que certains ministères ont progressé davantage que d'autres. Lorsqu'aucune autorité centrale n'a été désignée, l'auditeur devra établir quelles dispositions ont été prises pour assurer l'interface. Si aucune disposition n'a été prise, inutile d'aller plus loin : l'absence de structure de centre de gouvernement dans le processus est un constat qui mérite de figurer dans le rapport. Reprenons le cas Orange :

Pour que le pays X atteigne son objectif national lié à l'EVPI, les pouvoirs publics doivent concentrer leur action sur trois domaines clés : prévention, protection et poursuites judiciaires. Dans le même temps, pour traiter la question des VPI, il est également impératif d'étudier les facteurs qui y contribuent : motifs économiques, normes sociales, problèmes de sécurité, insuffisance de la protection juridique offerte aux femmes, déficit d'éducation, faiblesse des systèmes judiciaires du pays. Ces différents facteurs ne relèvent pas de la responsabilité d'un seul ministère, mais de plusieurs parties prenantes dont il faut coordonner l'action pour atteindre l'objectif.

Dans ce cas précis, la prévention, la protection et les poursuites judiciaires sont associées aux secteurs de l'éducation, des services de santé, de la protection sociale, de la police et de la justice. La société civile et les médias ont eux aussi un rôle important à jouer. Ces fonctions peuvent notamment être reliées aux ministères responsables de l'égalité hommes-femmes, de l'éducation, de la justice, de la santé, de la police et des affaires intérieures. Il est important d'assurer la cohérence horizontale de l'action de ces ministères, sur les différents aspects de la mise en œuvre. Dans le même temps, l'intégration verticale entre les administrations centrales, régionales et locales permettra d'atteindre les résultats souhaités.

### 4.2 Auditer les efforts déployés par les pouvoirs publics en faveur de l'implication de différentes parties prenantes dans la mise en œuvre de l'objectif national

La mise en œuvre des ODD implique d'intégrer au programme politique du pays le principe de diversité des parties prenantes exposé par l'Agenda 2030, et de favoriser une action coordonnée de la société civile, du secteur privé et des autres acteurs non publics. En phase de planification, l'auditeur aura utilisé l'analyse RACI pour cartographier l'environnement des parties prenantes, leurs rôles et leurs responsabilités en ce qui concerne l'objectif, la façon dont les parties prenantes interagissent et coordonnent leurs activités.

En phase de réalisation, l'auditeur peut examiner les moyens déployés par les pouvoirs publics pour mettre en œuvre et contrôler les mesures visant à réaliser l'objectif, tout en créant un environnement propice à la participation d'autres parties prenantes. Il est également intéressant d'étudier l'étendue de la coopération et de la collaboration institutionnelles, surmontant la segmentation des organisations en vue d'atteindre les objectifs définis. L'auditeur de l'ISC peut aussi identifier les cas

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

possibles de chevauchement, de dispersion, de doublons et/ou d'omissions qui peuvent nuire à l'efficacité et faire obstacle à la réalisation des objectifs.

### 4.3 Auditer le respect du principe consistant à ne laisser personne de côté dans l'action publique visant la mise en œuvre de l'objectif national

Afin de s'assurer que le principe consistant à ne laisser personne de côté a été pris en compte, l'auditeur recueillera pendant l'audit suffisamment d'éléments probants pour déterminer si l'action publique est inclusive dans sa conception et sa mise en œuvre, si la participation représentative a été encouragée et organisée dans les faits, si l'examen des mesures déployées par les pouvoirs publics fait clairement apparaître le principe NLPC. Il se renseignera également sur les mesures visant à identifier les plus défavorisés et à les faire bénéficier en premier des actions prises dans le cadre de la mise en œuvre de l'objectif national.

Reprenons le cas Orange :

En ce qui concerne l'EVPI, les initiatives du pays X visant à mettre en place un environnement social et institutionnel contribuant à la tolérance zéro vis-à-vis des violences faites aux femmes dans l'objectif d'y mettre fin, peuvent viser des femmes relevant de différents profils démographiques, dont l'âge, le groupe ethnique, la population indigène d'appartenance et la catégorie économique différent. L'auditeur de l'ISC évaluera la prise en compte par les pouvoirs publics des besoins et des droits des catégories vulnérables exposées à différentes formes de discrimination, notamment des femmes et des filles appartenant aux populations autochtones.

### 4.4 Auditer la mise en œuvre d'un ensemble de politiques contribuant à l'objectif national

Pour réaliser un objectif à l'échelle de tout un secteur, le gouvernement lance plusieurs plans d'action publique fondés sur les politiques et stratégies définies. On attend de ces interventions qu'elles permettent d'atteindre les résultats visés par les politiques. En analysant les interventions d'un programme dans le cadre d'un audit de la performance, il est possible que l'auditeur de l'ISC constate, dans le périmètre spécifique du programme, que le programme a été efficace. Toutefois, en auditant la mise en œuvre des différentes politiques en faveur de l'objectif, il pourra estimer qu'au regard des principes des ODD, ce programme en particulier ne contribue pas efficacement à l'objectif. Par conséquent, il est important que les auditeurs examinent la mise en œuvre de l'ensemble des politiques qui contribuent à l'objectif.

### 4.5 Recueillir des éléments probants sur les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif convenu au niveau national

En phase de conception de l'audit, l'auditeur de l'ISC a formulé les questions correspondant aux objectifs et sous-objectifs d'audit, les critères devant être utilisés aux fins de l'évaluation de la performance, les sources possibles d'éléments probants et les méthodes permettant de les recueillir.

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

L'auditeur doit effectivement appliquer les procédures d'audit prévues pour la collecte des éléments probants. Ceux-ci doivent être suffisants, pertinents et fiables relativement à la question d'audit pour laquelle ils ont été recueillis.

Étant donné la nature de l'audit de la mise en œuvre des ODD, l'auditeur peut **recueillir des éléments probants auprès de différentes sources**. Ces sources sont notamment les données fournies par les entités contrôlées, les agences nationales de statistique, les rapports de recherche générale, les publications pertinentes pour le domaine (par ex. articles universitaires), les bases de données, les données publiques et le site web officiel des agences de l'ONU, les OSC, les universités, les réseaux sociaux et les études disponibles portant sur le thème de l'audit.

Le manuel en ligne sur les ODD proposé par l'ONU<sup>32</sup> est une référence utile pour identifier les sources de données qui conviennent à un objectif. Il aide à mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des ODD, en se fondant sur les données produites par les instituts nationaux de statistique. Dans le scénario le plus favorable, le pays aura confié la responsabilité de la compilation des données de l'indicateur à une entité précise, et aura défini la méthodologie applicable à la collecte et à la gestion des données, ainsi qu'aux calculs statistiques. Dans son travail de **collecte des données disponibles en fonction des indicateurs définis**, l'auditeur doit se demander si l'indicateur constitue une mesure pertinente au vu de l'objectif convenu au niveau national.

Reprenons le cas Orange :

Les données d'un indicateur relatif aux violences conjugales ne seront pas suffisantes pour un objectif national d'EVPI, car elles ne comprennent pas de données sur les violences commises par un partenaire vivant avec la victime ou par un partenaire actuel ou ancien ne vivant pas avec la victime.

L'auditeur doit aussi examiner la **validité du dispositif ou de la procédure de collecte de données**. Dans certains cas, il est possible que le pays ait défini un indicateur sans pour autant avoir mis en place le mécanisme de collecte des données nécessaires au suivi des progrès réalisés par rapport à cet indicateur. Lorsque le pays n'a pas défini d'indicateur, l'auditeur consigne ce fait comme un constat d'audit et sélectionne un indicateur approprié en concertation avec des experts du sujet considéré et les agences concernées, ou en étudiant les indicateurs définis au niveau international. Dans les deux scénarios, le processus d'audit peut inclure la collecte de données ou l'extraction de données dans les archives administratives existantes, voire l'identification des données disponibles auprès des instituts nationaux de statistique, ou encore d'autres données secondaires convenant à l'analyse.

<sup>32</sup> <https://unstats.un.org/wiki/display/SDGeHandbook/Home>

Voici quelques exemples :

|                             |                           |   |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| <i>Mortalité maternelle</i> | Cible 3.1                 | D'ici à 2030, faire passer le taux mondial de mortalité maternelle au-dessous de 70 pour 100 000 naissances vivantes.   |
|                             | Indicateur 3.1.1          | Taux de mortalité maternelle  |
|                             | Source des données        | Pour un audit axé sur un objectif national de réduction de la mortalité maternelle, l'indicateur choisi étant le taux de mortalité maternelle, les dossiers administratifs tenus par les hôpitaux pourront fournir les informations nécessaires au calcul de ce taux. Dans les pays en développement, les données d'enquête, en particulier les enquêtes démographiques et de santé ou EDS et autres enquêtes sur les ménages, constituent la première source de données sur la mortalité maternelle. |
|                             | Désagrégation des données | Niveau de revenu, résidence (milieu urbain/rural), scolarisation, origine ethnique, présence humanitaire, zones de conflit, réfugiés, adolescents de 15 à 19 ans.   |
| <i>Pauvreté</i>             | Cible 1.1                 | D'ici à 2030, éliminer complètement l'extrême pauvreté dans le monde entier (s'entend actuellement du fait de vivre avec moins de 1,25 dollar des États-Unis par jour).   |
|                             | Indicateur 1.1.1          | Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international, par sexe, âge, situation dans l'emploi et lieu de résidence (zone urbaine/zone rurale).  |
|                             | Source des données        | Pour un audit axé sur l'élimination de l'extrême pauvreté, l'indicateur choisi étant le taux de pauvreté, l'audit pourra comporter la collecte de données issues des enquêtes sur le revenu et les dépenses des ménages menées auprès d'un échantillon de population.   |
|                             | Désagrégation des données | Les enquêtes sur les ménages retenues doivent détailler le niveau de pauvreté des ménages et l'activité économique des membres du ménage, et désagréger davantage les données de l'indicateur par catégorie de sexe, d'âge, de situation au regard de l'emploi, de lieu de résidence (milieu urbain/local).   |

**Si les sources de données primaires ne sont pas disponibles pendant l'audit et s'il est impossible d'obtenir auprès d'autres sources des données valides pour les indicateurs sélectionnés, l'auditeur pourra envisager d'utiliser des données indirectes.** Les données indirectes fournissent une mesure approximative de l'objectif. Prenons un exemple :

**Mortalité maternelle**

L'indicateur est le taux de mortalité maternelle. Les sources de données primaires sont les enquêtes sur les ménages et les archives des hôpitaux. Si ces données primaires sont indisponibles, l'audit peut s'appuyer indirectement sur les statistiques publiées dans l'Enquête démographique et de santé dans la rubrique *Pourcentage des naissances vivantes assistées par du personnel de santé qualifié*.

S'il utilise ces données comme éléments probants de l'audit, l'auditeur de l'ISC doit tenir compte des problèmes de qualité des données (précision, fiabilité, couverture, exhaustivité, période de référence,

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

etc.). Les données recueillies et publiées par les instituts de statistique constituent une large part des informations disponibles sur les pouvoirs publics. Si ces données sont généralement adaptées à l'objet de la collecte initiale par l'institut statistique, il appartient à l'auditeur de vérifier qu'elles correspondent à l'objet de l'audit, et de documenter cette analyse. L'exercice du jugement professionnel joue un rôle essentiel pour déterminer si les données conviennent à une utilisation dans le cadre de l'audit.

En présence de limitations ou d'incertitudes concernant les éléments collectés, l'auditeur doit :

- Rechercher des éléments probants indépendants et corroborants auprès d'autres sources ;
- Redéfinir les questions ou l'étendue de l'audit pour ne plus avoir besoin d'utiliser les éléments qui précisément posent problème ;
- Présenter les constats et conclusions de manière à donner aux éléments probants un caractère suffisant et approprié ;
- Envisager de rendre compte de ces limitations ou incertitudes sous la forme de constats, en y associant toute lacune significative éventuellement identifiée dans le contrôle interne.

L'auditeur dispose de différents outils pour recueillir des éléments probants : entretiens, groupes de discussion, enquêtes, examen documentaire, observation et visites d'inspection. Pour choisir celui qu'il utilisera, l'auditeur doit déterminer si l'outil envisagé est approprié, si l'équipe d'audit est en capacité de l'utiliser, et quelles sont les ressources nécessaires.

Dans le travail de collecte d'éléments probants relatifs à l'EVPI, l'équipe d'audit peut envisager de contacter les victimes, y compris les femmes issues de catégories vulnérables comme les populations autochtones. S'ils apportent des enseignements précieux, les entretiens en face à face peuvent mettre les victimes mal à l'aise. Les questionnaires, en revanche, peuvent échouer à restituer toute l'étendue des problèmes. Après avoir pesé le pour et le contre des différentes méthodes possibles, l'auditeur peut choisir de sécuriser le processus en recourant à différentes méthodes de collecte des données et en utilisant l'échantillonnage pour obtenir des réponses représentatives.

Les **groupes de discussion** peuvent s'avérer particulièrement pertinents pour explorer des thématiques complexes comme celles des ODD. La méthode du groupe de discussion peut permettre à l'auditeur de tester la validité des constats d'audit préliminaires par comparaison avec les opinions ou remarques exprimées. Au sein d'un groupe de discussion, l'auditeur peut mener des entretiens avec un panel incluant les parties prenantes, et recueillir leur opinion et leur expérience concernant le thème ou la question de l'audit. Les avis d'expert ne constituent toutefois pas des constats d'audit, mais de simples informations à utiliser pour le travail de confirmation qui sera fait ultérieurement.

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

Reprenons le cas Orange :

Des groupes de discussion peuvent être organisés avec le personnel chargé de la mise en œuvre des politiques ou des programmes liés à l'objectif d'EVPI (par ex. agents de police, assistants des services sociaux, psychologues, médecins, magistrats).

Dans un audit de la mise en œuvre des ODD, un **questionnaire** peut être efficace lorsque l'auditeur souhaite recueillir des informations précises et détaillées auprès d'un grand nombre de parties prenantes. Le questionnaire peut également être utile lorsque différents services d'une organisation, ou différentes organisations contribuent à la réalisation d'un objectif donné.

Nous recommandons à l'auditeur de fixer des attentes réalistes quant aux éléments probants nécessaires et susceptibles d'être collectés dans les délais impartis à l'audit, de s'assurer que les catégories vulnérables de la population sont suffisamment représentées, et de veiller à la diversité des parties prenantes auprès desquelles les informations sont recueillies, en utilisant au besoin les techniques d'échantillonnage<sup>33</sup>.

### Quelques conseils pour rédiger un questionnaire

- Commencez le questionnaire par des questions faciles
- Rédigez des questions claires, concises et objectives
- Abordez un seul problème par question
- Évitez les questions ambiguës
- Posez des questions qui seront utilisées dans l'analyse
- Évitez de multiplier les questions ouvertes
- Si possible, testez le questionnaire au préalable après d'une sélection de personnes du groupe cible

## 4.6 Analyser les éléments probants sur les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif convenu au niveau national

L'analyse des éléments probants est une étape clé de l'audit de la mise en œuvre des ODD. L'auditeur peut appliquer différentes méthodes quantitatives et qualitatives pour effectuer cette analyse. Les méthodes d'**analyse quantitative** impliquent l'analyse de données quantitatives, comme des chiffres et des statistiques. Ces méthodes s'étendent du simple calcul d'une moyenne ou d'un pourcentage à un travail plus complexe de modélisation statistique. Dans l'audit de la mise en œuvre des ODD, l'analyse quantitative aide à repérer les schémas, les grandes tendances et les relations entre les données. Elle permet d'identifier les domaines qui méritent l'attention ou doivent être approfondis.

L'**analyse qualitative** englobe une grande variété de méthodes permettant de structurer, comparer, compiler et décrire des informations à l'appui d'un raisonnement logique et d'arguments en rapport avec les éléments probants. Les auditeurs réalisent habituellement l'analyse qualitative des éléments probants à partir d'entretiens, de documents et de questionnaires à questions ouvertes. L'**analyse statistique** est utilisée pour faire ressortir les schémas et tendances des ensembles de données. On utilise souvent les statistiques descriptives pour comprendre, synthétiser et présenter la répartition des données de façon pertinente, par exemple pour déterminer si des objectifs de performance ont

<sup>33</sup> Le manuel de l'IDI sur la mise en œuvre des ISSAI dans le cadre d'un audit de la performance (V0) contient des informations plus détaillées sur les techniques de collecte et d'analyse des éléments probants d'audit.

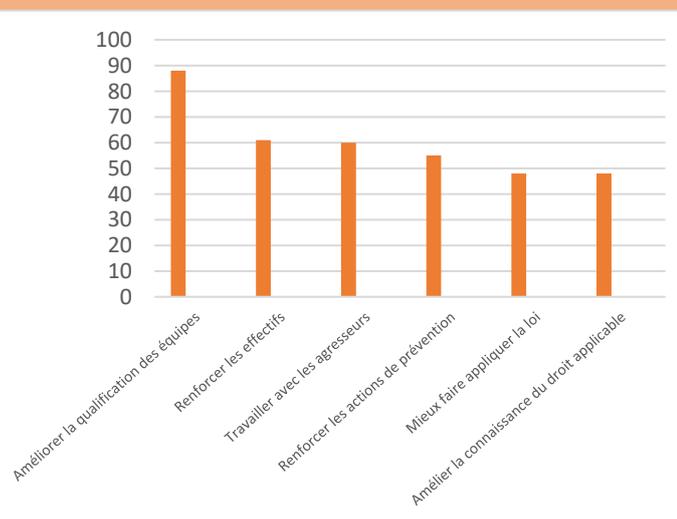
## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

été atteints. **L'analyse de contenus** permet quant à elle de structurer et d'analyser des données qualitatives complexes, pour les traduire en données quantitatives. Le but consiste à trier, recentrer et simplifier les données de façon systématique pour isoler un nombre restreint de thèmes ou de catégories de contenus, qui pourront ensuite être synthétisées. Les données qualitatives utilisées comme point de départ de l'analyse de contenus peuvent être des documents de politique des agences, des transcriptions d'entretiens, des articles de presse, des transcriptions de discussions de groupe, des dossiers de plainte, ou encore des rapports ou réponses à des questionnaires ouverts. La méthodologie de l'analyse de contenus peut être utile si l'auditeur dispose d'un gros volume de données brutes à transformer en éléments exploitables, comme les réponses données à un questionnaire ouvert.

Voici un exemple d'analyse de contenus appliquée au cas Orange :

### Analyse de contenus utilisée aux fins d'un audit de l'EVPI, à propos des mesures prises pour lutter contre les violences faites aux femmes

Les auditeurs ont adressé un questionnaire à des personnes (agents de police, psychologues et travailleurs sociaux, notamment) qui aident les femmes victimes de violences, et ils ont recueilli les réponses de 340 d'entre elles. La dernière question était : « selon vous, que faudrait-il faire pour améliorer les services rendus aux femmes victimes de violences et faire reculer les violences de ce type dans notre pays ? » L'équipe d'audit a analysé le contenu des réponses apportées, puis les a classées selon plusieurs catégories. Le graphique ci-



contre présente en abscisses les six catégories les plus fréquemment citées : *améliorer la qualification des équipes, renforcer les effectifs, travailler avec les agresseurs, renforcer les actions de prévention, mieux faire appliquer la loi, améliorer la connaissance du droit applicable*

### 4.7 Rédiger les constats d'audit

Rédiger les constats d'audit consiste à établir la différence entre « ce qui devrait être » et « ce qui est » et à expliquer les raisons et les effets de cet écart lorsqu'il en existe un. En rédigeant les constats d'audit, l'auditeur de l'ISC explique quels sont les critères, quels sont les éléments probants et quelles analyses ont été effectuées, la situation constatée et ses causes, ainsi que les effets induits.

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

Après cette évaluation, l'étape suivante consiste à analyser et déterminer les causes des écarts éventuels par rapport aux critères, lesquels peuvent justifier la formulation d'une recommandation. Parfois, le manque d'information sur des objectifs ou des questions de l'audit peut être un constat en soi. Par exemple, l'auditeur peut constater des insuffisances dans les cadres de données, les ensembles

### Critères

La base sur laquelle la situation réelle a été mesurée : la performance ou les diligences normales, ou encore les normes fixées par la direction ou par l'auditeur.

### Éléments probants et analyse

Ce qui a été examiné et pourquoi : étendue et portée de l'évaluation.

### Situation établie et causes

Présentation de la situation établie (y compris sa cause), avec indication de la source et de l'étendue des éléments probants.

### Effets

Ce que signifie le constat d'audit (y compris ses effets sur les différentes entités) et pourquoi il est important.

d'indicateurs ou les données désagrégées pour la mesure de l'objectif convenu au niveau national. Si l'évaluation des critères et des conditions répond aux attentes ou les dépasse, ce fait constitue également un constat d'audit. Par exemple, l'auditeur peut constater des avancées favorables sur certains indicateurs de l'objectif national. En rédigeant les constats d'audit, l'auditeur doit aussi consigner les points positifs qu'il aura relevés. Il peut utiliser une matrice des constats d'audit pour formuler les éléments qu'il constate à l'occasion d'un audit de la mise en œuvre des ODD. Le tableau ci-dessous présente la trame d'une matrice des constats d'audit :

|                    |          | Constat                      |        |         | Bonnes Pratiques | Recommandations |
|--------------------|----------|------------------------------|--------|---------|------------------|-----------------|
| Situation observée | Critères | Éléments probants et analyse | Causes | Analyse |                  |                 |

L'annexe 3 propose une matrice des constats d'audit pour le cas Orange.

L'auditeur s'appuie sur cette matrice pour rédiger ses constats. Il est important de présenter les principaux constats en des termes simples, compréhensibles par le plus grand nombre. L'auditeur peut utiliser la « technique du dîner » et organiser les éléments probants de l'audit en une série de déclarations qui pourraient facilement être comprises par un invité imaginaire lors d'un dîner.

#### 4.8 Se prononcer sur les objectifs de l'audit de la mise en œuvre des ODD

La dernière étape de la réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD consiste à formuler des conclusions concernant les objectifs de l'audit.

Par définition, les conclusions d'un audit de la mise en œuvre des ODD portent sur :

- Les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif convenu au niveau national ;
- La probabilité que l'objectif soit atteint au vu des tendances actuelles ;
- L'adéquation entre l'objectif national et les cibles correspondantes des ODD ;
- Le niveau de cohérence et d'intégration dans la mise en œuvre des politiques, et dans la mesure du possible, sur les principes consistant à :
  - ne laisser personne de côté et
  - impliquer différentes parties prenantes.

Le cadre des objectifs et sous-objectifs d'audit que nous avons suggéré dans le présent chapitre comprend des questions et sous-questions d'audit en lien avec ces conclusions. Pour parvenir à ces conclusions, l'auditeur peut également se prononcer sur le cadre juridique et politique et les dispositifs institutionnels, la planification et la budgétisation, la mise en œuvre des actions visant la réalisation de l'objectif, et sur la mesure dans laquelle l'objectif a été atteint.

L'auditeur peut se prononcer sur la probabilité que l'objectif soit atteint en comparant les données de référence et les données disponibles à la date de l'audit sur les indicateurs liés à l'objectif, et en calculant le taux de variation annuelle moyen. Ce calcul permet d'effectuer une simple projection, sur l'hypothèse d'un taux de variation constant. Si l'on dispose de plusieurs points de données entre la date de référence et l'année de l'audit, on pourra procéder à une analyse de tendance plus complexe, qui fournira la base des projections. Outre cette analyse, font également partie des conclusions et recommandations de l'audit les constats concernant les systèmes, les opérations, la répartition des rôles et des responsabilités au sein des pouvoirs publics en vue d'atteindre l'objectif, ainsi que le niveau de prise en compte des principes des ODD.

Tout comme pour les constats d'audit, il est important que l'auditeur soit objectif dans ses conclusions.

#### Conseil pratique

Vérifiez si les conclusions d'audit :

- Permettent une compréhension claire et concise des principaux constats et enseignements ;
- Reflètent les critères de l'audit ;
- Permettent de quantifier les résultats dans la mesure du possible ;
- Reflètent les changements sur la durée ;
- Sont formulées en termes neutres et reflètent fidèlement les constats d'audit.

#### 4.9 Liste de contrôle ISSAI : Réalisation de l'audit de la mise en œuvre des ODD

- ✓ L'équipe a-t-elle obtenu suffisamment d'éléments probants appropriés pour formuler des constats ?
- ✓ L'équipe est-elle parvenue à des conclusions en ce qui concerne les objectifs et les questions d'audit ?
- ✓ L'équipe a-t-elle formulé des recommandations en temps utile et conformément au mandat de l'ISC ?
- ✓ L'équipe a-t-elle analysé les informations recueillies et a-t-elle veillé à ce que les constats d'audit soient mis en perspective et répondent aux objectifs et aux questions d'audit ?
- ✓ L'équipe a-t-elle reformulé les objectifs et les questions d'audit lorsque cela était nécessaire ?
- ✓ L'équipe a-t-elle instauré un dialogue avec les entités contrôlées et les autres parties prenantes tout au long de la phase de réalisation de l'audit, et a-t-elle documenté le résultat des démarches d'implication ?
- ✓ L'équipe a-t-elle exercé son jugement professionnel pour réaliser l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe s'est-elle conformée au code de déontologie de l'ISC et à ses exigences en matière d'indépendance pendant la phase de réalisation de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe possédait-elle les compétences requises pour réaliser l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe a-t-elle été correctement supervisée pendant la réalisation de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe a-t-elle établi une documentation adéquate concernant les éléments probants recueillis, l'analyse de ces éléments probants, l'élaboration des constats d'audit et la formulation des conclusions de l'audit ?

---

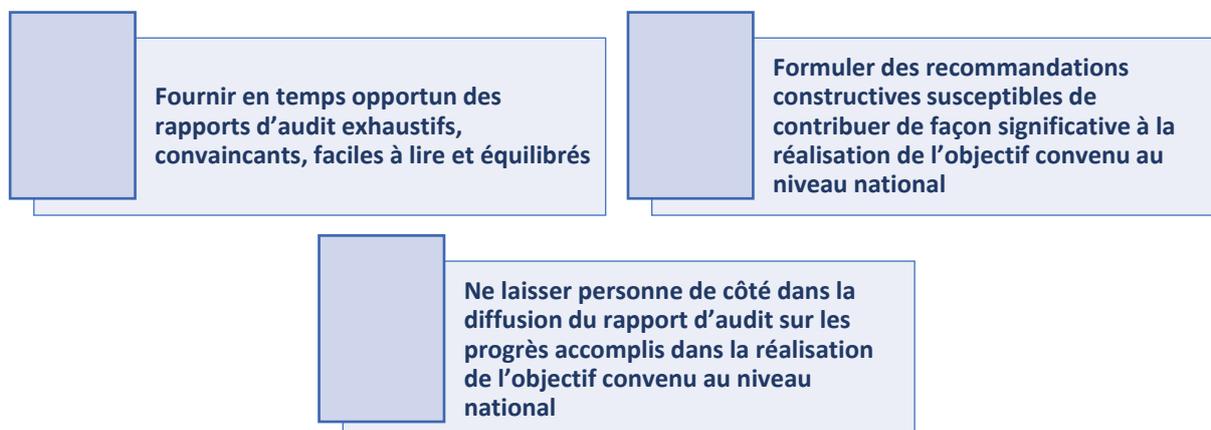
#### 4.10 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE L'AUDIT

*L'auditeur de l'ISC pourra se poser les questions suivantes, en lien avec l'impact de l'audit, au cours du processus de réalisation de l'audit :*

- *Les conclusions de l'audit permettront-elles d'obtenir l'impact souhaité ?*
  - *L'implication des différentes parties prenantes pendant cette phase du processus contribuera-t-elle à obtenir l'impact souhaité ?*
  - *Les conclusions de l'audit reflètent-elles de façon adéquate le point de vue et la situation des catégories vulnérables affectées par la mise en œuvre de l'objectif sélectionné ?*
-

## Chapitre 5 | Présentation du rapport sur l'audit de la mise en œuvre des ODD

À la fin du précédent chapitre, nous avons évoqué les objectifs d'un audit de la mise en œuvre des ODD. Dans ce chapitre, nous verrons comment rendre compte des résultats de l'audit. Cette phase de présentation des résultats comporte les étapes suivantes :



### 5.1 Comment formuler des recommandations ayant un impact ?

Les recommandations formulées par l'auditeur, lorsque cela est pertinent et autorisé par le mandat de l'ISC, doivent apporter un retour d'expérience constructif et susceptible de contribuer à remédier aux faiblesses ou aux problèmes mis au jour lors de l'audit. En formulant ses recommandations à l'issue de l'audit de la mise en œuvre des ODD, l'auditeur de l'ISC doit veiller à ce que :

- les recommandations ne portent pas atteinte aux responsabilités de la direction
- les recommandations traitent les causes des lacunes identifiées
- le destinataire de la recommandation soit clairement identifié et les propositions formulées en termes précis<sup>34</sup>.

Certaines ISC choisissent d'intégrer la formulation des recommandations au processus conduisant à l'élaboration des constats d'audit.

Voici quelques conseils pratiques à l'intention de l'auditeur de l'ISC pour la formulation des recommandations :

<sup>34</sup> ISSAI 300, p. 18

**Conseils pratiques pour la formulation des recommandations**

Consulter les rapports et les publications concernant les ODD, par exemple les rapports d'ENV, pour se familiariser avec les bonnes pratiques de mise en œuvre des ODD

Consulter les experts, les parties prenantes et les entités contrôlées

Déterminer la priorité des actions et les ressources nécessaires pour les mener à bien

Tenir compte du contexte national

Rédiger des recommandations spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et opportunes (SMART en anglais, pour *specific, measurable, achievable, realistic and time-bound*)

Reprenons le cas Orange :

L'ISC recommande d'étendre la coordination existant entre la police, le pouvoir judiciaire et les centres d'aide aux victimes de violences commises par un partenaire intime pour y inclure la coordination entre les hôpitaux et les agences gouvernementales qui assurent l'interface avec les organisations de la société civile et autres ONG.

## 5.2 Comment rédiger en temps opportun un rapport d'audit exhaustif, convaincant, facile à lire et équilibré ?

Pour s'assurer que son rapport d'audit est **exhaustif**, l'auditeur de l'ISC veillera à ce que le rapport comporte des conclusions d'audit sur tous les objectifs clés de l'audit de la mise en œuvre des ODD. Conformément aux recommandations présentées dans les chapitres précédents, les principales conclusions d'audit concernent les points suivants :

- Le degré de cohérence horizontale et verticale de l'action publique visant à mettre en œuvre un ensemble de politiques contribuant à la réalisation des objectifs convenus au niveau national ;
- Les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif national, la probabilité que l'objectif soit atteint et l'adéquation entre l'objectif national et la cible correspondante des ODD ;
- Le niveau d'intégration du principe consistant à ne laisser personne de côté dans la mise en œuvre de l'objectif national ;
- Le degré d'implication des différentes parties prenantes dans le processus de réalisation de l'objectif national.

Un rapport d'audit est **convaincant** s'il est structuré de façon logique et établit des liens clairs entre l'objectif, les critères, les constats, les conclusions et recommandations de l'audit, et que par conséquent il traite l'ensemble des arguments pertinents. Il existe un grand nombre de publications

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

consacrées à la mise en œuvre des ODD. Le rapport d'audit de l'ISC sur la mise en œuvre des ODD se distingue des autres publications existantes par la procédure appliquée pour parvenir aux conclusions d'audit, par la présence d'éléments probants suffisants et appropriés et par l'indépendance du point de vue externe de la présentation des faits.

Diffusé **en temps opportun**, le rapport d'audit sur les ODD permet à la direction de l'ISC, aux pouvoirs publics, aux représentants du pouvoir législatif et aux autres parties intéressées d'utiliser l'information fournie de manière à renforcer l'impact de l'audit<sup>35</sup>. L'ISC peut étudier différentes considérations pour déterminer le moment opportun de la publication du rapport. Elle peut vouloir diffuser son rapport tant que l'objectif national faisant l'objet du rapport bénéficie d'une grande visibilité. Elle pourra également tenir compte du calendrier de l'ENV du pays et publier son rapport de façon à ce que les conclusions de l'audit aient un impact constructif sur la présentation de l'ENV par le gouvernement. Dans le cas d'un audit de la mise en œuvre des ODD, la date de diffusion pourra être d'autant plus opportune qu'elle est alignée sur des événements internationaux majeurs contribuant à mettre en avant le programme des ODD, comme le Forum politique de haut niveau sur le développement durable<sup>36</sup>.

Compte tenu de l'ampleur et de la diversité du public auquel s'adresse un audit sur la mise en œuvre des ODD, la pertinence du rapport sera d'autant plus grande qu'il sera **facile à lire**<sup>37</sup>. Certaines ISC utilisent des guides stylistiques pour la rédaction des rapports et en confient la relecture et la révision à des professionnels experts en communication. En outre, les auditeurs de l'ISC pourront tirer parti d'outils du type « indice de lisibilité ». La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation propose des conseils pratiques pour accroître l'impact des rapports rédigés<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> *International Budget Partnership 2018*, Rapport de l'enquête sur le Budget ouvert 2017, Washington DC

<sup>36</sup> Montero, A. G. & Le Blanc, D. (2019). « The role of external audits in enhancing transparency and accountability for the Sustainable Development Goals. » DAES Document de travail n° 157, p. 13

<sup>37</sup> ONU-DAES et IDI 2017, rapport du colloque réunissant des dirigeants des ISC et leurs parties prenantes les 20 et 21 juillet à New York, Département des affaires économiques et sociales, (<http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/Report%20IDI%20Meeting%20Final%20PADM%20IDI%2006%2009%202017.docx.pdf>)

<sup>38</sup> Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, Formation à la rédaction de rapports efficaces (<https://www.caaf-fcar.ca/fr/ressources-en-audit-de-performance/formation/redaction-de-rapports-efficaces>)

### Quelques conseils pour des rapports efficaces

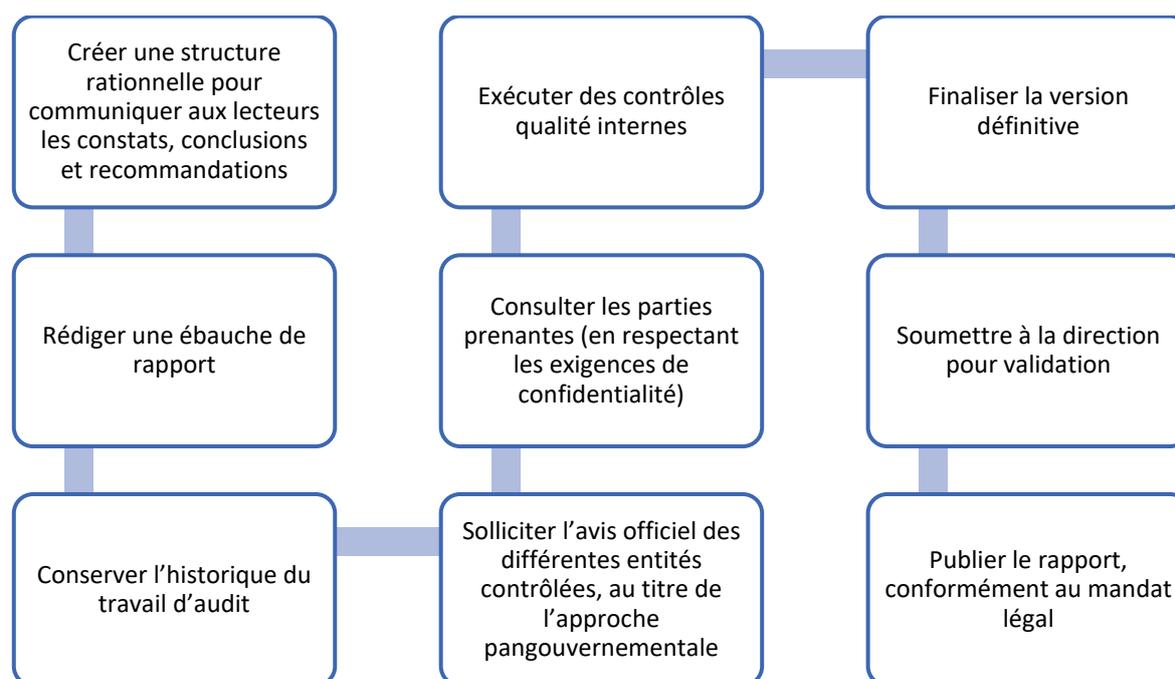


(Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, Formation à la rédaction de rapports efficaces)

Le dernier point, essentiel et qu'il faut garder à l'esprit, est de rédiger un **rapport équilibré**. En rédigeant le rapport, il est important que l'auditeur énonce les succès de l'action publique dans la mise en œuvre de l'objectif national, mais également ce qui doit être amélioré. Pour que son rapport soit équilibré, l'auditeur doit s'assurer d'avoir formulé des conclusions impartiales concernant les objectifs de l'audit de la mise en œuvre des ODD. S'il est impartial, le rapport d'audit sur les ODD crée de la valeur, car il encourage les pouvoirs publics à poursuivre les actions qui fonctionnent bien, et apporte des informations aux ministères sur ce qui pourrait être fait pour mettre en œuvre les objectifs nationaux dont ils sont responsables.

Le schéma suivant présente un processus que l'auditeur peut appliquer pour rédiger le rapport d'audit sur les ODD :

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)



En suivant cette procédure pour l'audit de la mise en œuvre des ODD, l'auditeur pourra rencontrer certaines difficultés à obtenir un retour formel de certaines entités et agences publiques. Cette difficulté peut être plus grande encore si les rôles de chacun ne sont pas clairement définis ou s'il y a des doublons dans l'exécution des prestations. Il est donc important de chercher le bon équilibre entre l'exhaustivité des retours obtenus et le respect de la confidentialité des informations transmises<sup>39</sup>.

Le rapport d'audit mentionne souvent des tiers extérieurs au champ d'application de l'audit. Ce sera vraisemblablement le cas du rapport d'audit sur les ODD, principalement en raison de l'approche généralisée de l'implication des différentes parties prenantes, mais aussi de l'importance de l'activité des OSC. En informant les tiers et en les associant pour vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des déclarations qui les concernent, les ISC garantissent la précision, l'impartialité et l'objectivité du rapport<sup>40</sup>.

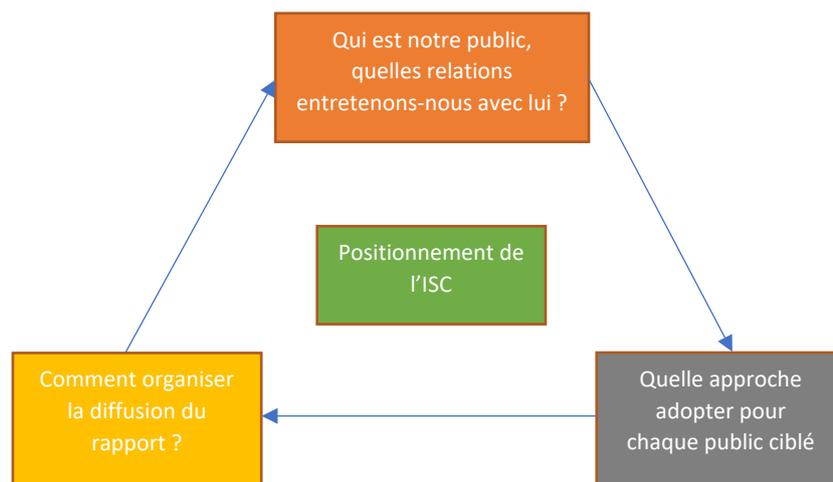
### 5.3 Ne laisser personne de côté dans la diffusion du rapport d'audit de la mise en œuvre des ODD

Le rapport de l'ISC sur l'audit de la mise en œuvre des ODD est un outil efficace pour la défense des principes de responsabilisation et de transparence dans le déploiement des objectifs nationaux. Le rapport est aussi le moyen de faire connaître le travail de l'ISC, et de renforcer sa mission de contrôle externe et indépendant de la mise en œuvre des ODD. Compte tenu de ces différentes fonctions et du large panel de parties prenantes, l'ISC doit veiller à ne laisser personne de côté lorsqu'elle diffuse le rapport d'audit.

Comme le montre le schéma ci-dessous, l'ISC peut orienter la diffusion de son rapport en répondant à trois grandes questions.

<sup>39</sup> ISSAI 3000, p. 71

<sup>40</sup> Guide de l'IDI pour la mise en œuvre des ISSAI - Audit de la performance (Version 0), p. 169



Le rapport d'un audit de la mise en œuvre des ODD s'adresse à un grand nombre d'acteurs publics et non publics, dans le pays de l'ISC, mais aussi à l'échelle régionale et mondiale. On retrouve parmi les destinataires du rapport les personnes en charge de la gouvernance, le pouvoir législatif, certaines commissions du pouvoir législatif comme la CCP, les citoyens, les OSC, les médias, les agences de l'ONU, les experts du sujet considéré, des organisations internationales, etc. Nous recommandons à l'ISC d'étudier l'analyse des parties prenantes réalisée pour l'audit, et de dresser la liste des parties prenantes auxquelles le rapport doit être transmis.

L'ISC devra veiller à inclure également dans cette liste les catégories vulnérables du pays. Pour choisir l'approche utilisée en fonction du public cible et les moyens de l'atteindre, l'ISC doit tenir compte des intérêts et du contexte du public cible. Par exemple, s'il est possible d'atteindre certains groupes cibles par les réseaux sociaux et les sites web, d'autres nécessiteront de mettre en œuvre des canaux de communication plus formels. L'ISC doit tenir compte de considérations spéciales pour les catégories vulnérables, dont font partie les personnes en situation de handicap, les personnes résidant dans des zones géographiquement éloignées, les personnes qui rencontrent des difficultés en matière d'alphabétisation, etc.

#### 5.4 Liste de contrôle ISSAI : Rendre compte des résultats d'un audit de la mise en œuvre des ODD

- ✓ Le rapport d'audit est-il exhaustif, convaincant, réalisé en temps opportun, facile à lire et équilibré ?
- ✓ L'équipe a-t-elle formulé (lorsque le mandat de l'ISC l'autorise) des recommandations constructives susceptibles de contribuer de façon significative à remédier aux faiblesses ou aux problèmes mis au jour lors de l'audit ?
- ✓ Le rapport d'audit est-il largement accessible, conformément au mandat de l'ISC ?
- ✓ L'équipe a-t-elle impliqué les entités contrôlées et les autres parties prenantes pendant la phase de rédaction du rapport ?
- ✓ L'équipe a-t-elle exercé son jugement professionnel pour rendre compte des résultats de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe s'est-elle conformée au code de déontologie de l'ISC et à ses exigences en matière d'indépendance pendant la phase de compte rendu des résultats de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour rendre compte des résultats de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

- ✓ L'équipe a-t-elle été correctement supervisée pendant la phase de présentation des résultats de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ A-t-on établi une documentation adéquate concernant le contenu du rapport, la façon dont les recommandations ont été formulées et les décisions prises concernant la diffusion du rapport ?

---

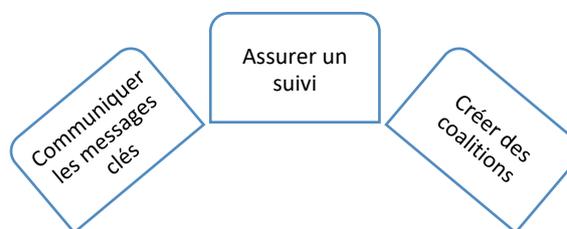
### 5.5 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE L'AUDIT

*L'auditeur pourra se poser les questions suivantes, en lien avec l'impact de l'audit, au cours du processus de présentation des résultats de l'audit :*

- *Les recommandations du rapport permettront-elles concrètement de renforcer l'impact de l'audit ?*
  - *Les recommandations auront-elles un impact positif sur la situation des catégories vulnérables ?*
  - *Le rapport est-il accessible à toutes les parties prenantes clés, y compris aux catégories vulnérables ?*
-

## Chapitre 6 | Suivi et impact de l'audit de la mise en œuvre des ODD

Pour contribuer à la mise en œuvre des ODD, il est important que l'ISC réalise un audit de grande qualité. Cependant, il est tout aussi important que l'audit ait l'impact souhaité. Dans les précédents chapitres, nous avons formulé des considérations concernant l'impact de l'audit pour chaque étape du processus. Nous avons insisté sur le fait qu'il n'est plus temps de réfléchir à l'impact de l'audit quand le rapport est prêt : c'est un aspect qu'il faut planifier, sur lequel il faut agir tout au long du processus d'audit. Dans ce chapitre, nous expliquerons ce que l'ISC peut faire pour optimiser l'impact de l'audit après la diffusion du rapport. Nous allons envisager trois actions que les ISC peuvent déployer pour améliorer l'impact de l'audit de la mise en œuvre des ODD à ce stade.



### 6.1 Suivi d'un audit de la mise en œuvre des ODD

En matière d'audit de la mise en œuvre des ODD, le suivi désigne l'examen par les auditeurs de l'ISC des actions correctives mises en œuvre en réaction à l'audit par les instances responsables. Ce suivi renforce l'impact de l'audit et pose les bases de l'amélioration des travaux d'audit ultérieurs. L'ISC peut appliquer différentes méthodes de suivi, en fonction de son mandat, de ses pratiques et de sa capacité d'audit. Elle peut par exemple rencontrer la direction des entités contrôlées, demander à intervalles réguliers des informations écrites sur les progrès réalisés, passer des appels téléphoniques ou effectuer des visites de terrain, recueillir des informations auprès d'autres équipes d'audit, ou encore réaliser des audits de suivi.

Les audits de suivi sont pertinents en matière d'audit de la mise en œuvre des ODD. L'ISC doit mener des audits de suivi pour vérifier que les recommandations ont été suivies d'effet, mais également pour contrôler les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs nationaux à différents moments du calendrier.

Si son mandat l'y autorise et si ses capacités le lui permettent, l'ISC peut, après la diffusion du rapport d'audit, transmettre un modèle de plan d'action<sup>41</sup> aux responsables des entités contrôlées. Ce modèle contient des informations sur les recommandations, les actions à mettre en œuvre, les personnes responsables, les délais à respecter et les avantages attendus (en choisissant de préférence des avantages quantifiables).



#### Conseil pratique

Le suivi implique de maintenir une vigilance sur les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif convenu au niveau national, conformément au calendrier défini. Pour suivre les progrès réalisés, l'auditeur de l'ISC veillera à utiliser des matrices de conception d'audit similaires, pour garantir la comparabilité des résultats du suivi.

<sup>41</sup> De l'ISC du Brésil, Tribunal de Contas da Uniao.

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

Comme l'audit de la mise en œuvre des ODD est généralement réalisé par une équipe multisectorielle qui peut avoir été constituée uniquement pour les besoins de cet audit, il appartient à l'ISC de déterminer la structure, les rôles et les responsabilités qui seront adaptés au suivi. L'ISC peut ainsi décider de mettre en place une cellule centrale de suivi, qui recueille régulièrement des informations et constitue des équipes multisectorielles pour réaliser les audits de suivi. Elle peut aussi choisir de dédier des équipes à l'audit de la mise en œuvre des ODD, qui assumeront la responsabilité de l'audit, mais également de l'audit de suivi de la mise en œuvre des ODD.

Nous recommandons aux ISC d'inclure les audits de suivi de la mise en œuvre des ODD dans leur programme d'audit de la mise en œuvre des ODD, et de les inscrire dans le plan annuel de l'ISC à mesure qu'ils doivent être réalisés.

### 6.2 Communiquer les messages clés

L'impact de l'audit dépend en grande partie de la capacité à communiquer les messages clés résultant de l'audit de la mise en œuvre des ODD. L'ISC peut à cet effet s'appuyer sur différents forums aux niveaux national, régional et international.

- Pour communiquer les messages clés au niveau national, l'ISC peut diffuser des communiqués de presse, donner des interviews dans les médias, participer à des conférences et des discussions de groupe, organiser des colloques itinérants, prendre part à des manifestations organisées par des associations professionnelles ou les agences de l'ONU dans le pays, à des événements organisés par les OSC du pays, etc.
- Au niveau régional, l'ISC peut s'appuyer sur les événements des organes régionaux de l'INTOSAI, participer à des forums régionaux, contacter les commissions régionales des Nations Unies, participer aux événements organisés par les partenaires de développement, etc.
- Au niveau international, l'ISC peut profiter des FPHN, de séminaires organisés par les agences de l'ONU ou par l'OCDE, de l'INCOSAI et d'autres événements de l'INTOSAI, ou encore de manifestations organisées par des organisations internationales comme la Banque mondiale, des OSC internationales, etc.
- Les plates-formes d'application des réseaux sociaux peuvent se révéler des outils performants pour communiquer les messages clés de l'ISC.

- En Géorgie, le dispositif de suivi en ligne du budget mis en place par les pouvoirs publics apporte des informations sur les ODD, ainsi que sur les différents audits qui les concernent. Les citoyens peuvent transmettre des requêtes pour participer au choix des ODD qui feront l'objet d'un prochain audit.
- La PASAI prévoit de lancer auprès de chaque ISC une stratégie de communication personnalisée dans laquelle elle formulera des suggestions quant aux outils de communication pouvant être utilisés pour mieux atteindre les catégories les plus jeunes de la population régionale ainsi qu'un certain nombre d'autres parties prenantes et ainsi mieux les sensibiliser à la valeur et à la pertinence du travail des ISC sur la question des ODD.
- La commission de l'OLACEFS sur les technologies d'information et de communication (CETIC) a développé avec le concours de l'ONU-DAES une application en ligne qui permet d'effectuer une recherche parmi tous les rapports d'audit des ISC de la région en lien avec un objectif ou une cible des ODD.

## Modèle d'Audit des ODD de l'IDI (ISAM)

Les ISC n'ont pas à limiter leurs démarches d'implication des pouvoirs publics aux questions liées à la mise en œuvre des recommandations ; elles peuvent également contribuer activement aux procédures d'examen national volontaire (ENV). Les ISC peuvent par exemple être consultées ou participer à la préparation de l'ENV, ou encore rejoindre des délégations officielles présentes aux FPHN<sup>42</sup>. En outre, les audits réalisés par les ISC à propos des ODD peuvent avoir un impact positif en contribuant au mécanisme mondial de suivi et d'examen des ODD voulu par l'Agenda 2030, en apportant des éclairages aux FPHN ou aux forums d'examen régionaux (par l'intermédiaire des Commissions régionales de l'ONU).

### 6.3 Créer des coalitions entre parties prenantes

Nous avons recommandé de veiller à l'implication des différentes parties prenantes tout au long du processus d'audit de la mise en œuvre des ODD. À ce stade de l'audit, il est tout aussi important, sinon plus important, de mettre en place des coalitions réunissant des parties prenantes partageant les mêmes valeurs. L'analyse des parties prenantes et l'analyse RACI effectuées par l'auditeur de l'ISC aux étapes précédentes de l'audit seront utiles pour déterminer comment instaurer un dialogue avec les différentes parties prenantes. L'auditeur peut s'attacher à renforcer les relations créées pendant l'audit. Si les parties prenantes ont été impliquées tout au long du processus d'audit, l'auditeur aura créé un fort sentiment d'appropriation du travail de l'ISC et des recommandations formulées. Les administrations nationales, régionales et locales, le pouvoir législatif et ses commissions, le pouvoir judiciaire, les OSC, les citoyens, les universités, les organisations professionnelles, les agences de l'ONU, les organisations internationales, les partenaires de développement, les médias, les experts du sujet considéré, le secteur privé, les organes de l'INTOSAI et les régions de l'INTOSAI sont autant de parties prenantes que l'auditeur pourra choisir d'associer à l'audit. La relation créée pourra prendre la forme d'une action conjointe ponctuelle, mais aussi celle d'un partenariat stratégique. L'ISC d'Indonésie a par exemple renforcé ses partenariats stratégiques avec un nombre croissant de centres de recherche universitaire pour apporter une aide à l'équipe d'audit travaillant sur les ODD.

---

<sup>42</sup> « Manuel de préparation des examens nationaux volontaires – édition 2019 », Département des affaires économiques et sociales, Nations Unies.

#### 6.4 Liste de contrôle ISSAI : Rapport d'audit de suivi des résultats d'un audit de la mise en œuvre des ODD

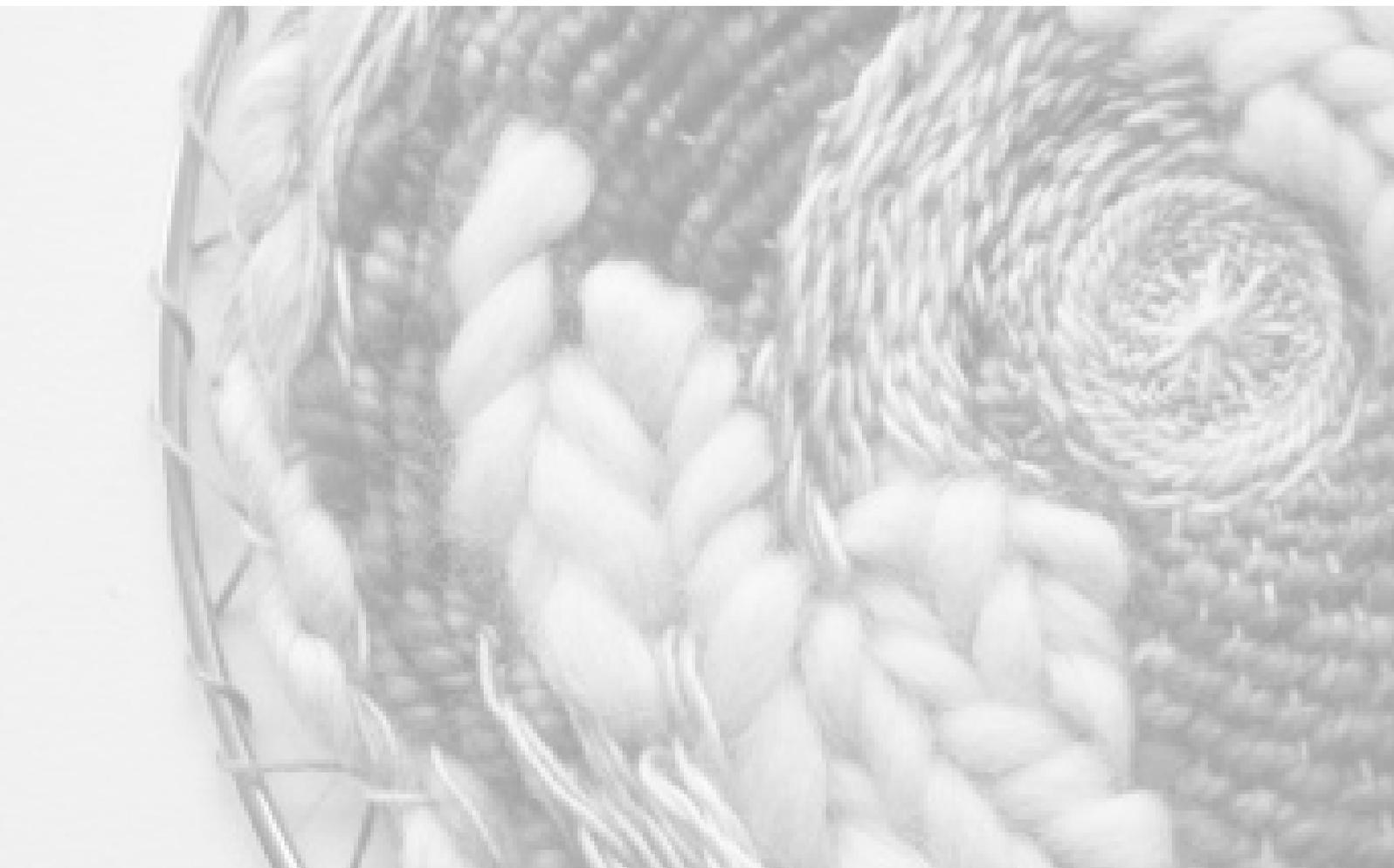
- ✓ L'ISC a-t-elle assuré un suivi conforme des constats et recommandations du précédent audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ Si elle en avait la possibilité, l'ISC a-t-elle rendu compte au pouvoir législatif des conclusions et de l'impact de toutes les actions correctrices pertinentes ?
- ✓ L'auditeur a-t-il orienté le suivi de façon à déterminer si les entités contrôlées ont résolu de façon adéquate les problèmes identifiés et si elles en ont traité la cause dans un délai raisonnable ?
- ✓ L'équipe a-t-elle associé au suivi les entités contrôlées et d'autres parties prenantes ?
- ✓ L'équipe a-t-elle exercé son jugement professionnel pendant le suivi ?
- ✓ Pendant le suivi, l'équipe a-t-elle respecté le code de déontologie de l'ISC et les impératifs concernant son indépendance ?
- ✓ L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour assurer le suivi de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe a-t-elle été correctement supervisée pendant le suivi ?
- ✓ La documentation disponible sur la phase de suivi de l'audit est-elle adéquate ?

---

#### 6.5 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE L'AUDIT

*L'auditeur de l'ISC pourra se poser les questions suivantes, en lien avec l'impact de l'audit, au cours du processus de suivi de l'audit :*

- *Quelles parties prenantes convient-il de cibler pour optimiser l'impact de l'audit ?*
  - *Comment l'ISC peut-elle mettre en place un mécanisme de surveillance efficace pour suivre l'impact de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?*
  - *Comment l'ISC peut-elle apporter la preuve de sa contribution à la mise en œuvre des ODD et en rendre compte ?*
  - *Comment l'ISC peut-elle mettre l'accent sur les questions d'égalité hommes-femmes et d'inclusion dans sa communication sur l'impact de l'audit ?*
-



Annexes 1 à 4

## Annexe 1 – Analyse des parties prenantes

| Partie prenante                    | Rôle  | Intérêt   | Priorité pour l'audit |
|------------------------------------|---|---|-----------------------|
| Victime / survivant                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaler une agression physique, psychologique, sexuelle, matérielle et/ou morale</li> <li>• Demander de l'aide et une protection (en cas de besoin)</li> <li>• Connaître les actes de procédure concernant l'agresseur</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéficier d'un traitement et de soins adaptés</li> <li>• Se sentir en sécurité</li> <li>• Reprendre le cours normal de sa vie</li> <li>• Ne plus être victime de violences</li> <li>• Savoir que l'agresseur sera puni</li> </ul> | Élevée                |
| Agresseur                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demander de l'aide pour cesser d'être violent</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéficier d'un traitement et de soins adaptés</li> <li>• Changer de comportement et d'attitude</li> </ul>   | Élevée                |
| Enfants/Famille/Personnes à charge | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaler une agression physique, psychologique, sexuelle, matérielle et/ou morale</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéficier d'un traitement et de soins adaptés</li> <li>• Se sentir en sécurité</li> <li>• Reprendre le cours normal de sa vie</li> </ul>  | Moyenne               |
| Centre de gouvernement             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonner et intégrer les politiques de plusieurs ministères/entités</li> <li>• Planifier la mise en œuvre des ODD</li> <li>• Revoir et préciser le déploiement des politiques liées aux ODD</li> <li>• Évaluer la mise en œuvre des politiques</li> <li>• Fournir des informations</li> <li>• Garantir le caractère inclusif des plans de mise en œuvre, pour « ne laisser personne de côté »</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre les objectifs nationaux liés aux ODD</li> </ul>  | Élevée                |
| Ministère des Droits des femmes    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuler et coordonner des politiques de prévention et de protection des femmes victimes de violence</li> <li>• Rédiger un plan national sur l'égalité hommes-femmes</li> <li>• Promouvoir l'égalité hommes-femmes</li> <li>• Concevoir et déployer des campagnes de sensibilisation aux violences contre les femmes</li> <li>• Concevoir, promouvoir et déployer des initiatives de coopération avec des entités publiques et privées, nationales et internationales, pour contribuer à la mise en œuvre des politiques de défense des droits des femmes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire baisser les violences faites aux femmes dans le pays</li> </ul>  | Élevée                |
| Collectivités régionales/locales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre les plans en faveur de l'égalité hommes-femmes</li> <li>• Promouvoir l'égalité hommes-femmes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire baisser les violences faites aux femmes dans leur périmètre de responsabilité</li> </ul>   | Élevée                |

| Partie prenante                 | Rôle  | Intérêt   | Priorité pour l'audit |
|---------------------------------|---|---|-----------------------|
| responsables des actions d'EVPI | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir et déployer des campagnes de sensibilisation concernant les violences faites aux femmes</li> </ul>   |   |                       |
| Ministère de la Santé           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des règles, directives et protocoles pour les soins aux victimes de VPI</li> <li>• Affecter des équipes pluridisciplinaires (infirmières, médecins, psychologues, travailleurs sociaux) aux soins aux victimes de VPI</li> <li>• Éviter la transmission sexuelle de maladies aux victimes de VPI</li> <li>• Assurer des services d'avortement légal en cas de VPI</li> <li>• Accompagner techniquement et financièrement les organisations responsables de l'EVPI</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir aux victimes de VPI tout le soutien nécessaire au rétablissement de leur état de santé</li> </ul> | Élevée                |
| Ministère de la Justice         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des politiques et des plans pour que les personnes affectées par les VPI (victimes, agresseurs, familles) puissent bénéficier des services dont elles ont besoin</li> <li>• Coordonner le déploiement des politiques et des plans au sein des institutions responsables de l'EVPI (commissariats de police, système judiciaire, magistrats, ministère public, procureurs)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des services de qualité aux personnes impactées par les VPI</li> </ul>                            | Élevée                |
| Ministère de l'Éducation        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir des campagnes scolaires de sensibilisation à la problématique des VPI</li> <li>• Revoir les programmes scolaires pour y éliminer les stéréotypes liés aux rapports hommes-femmes</li> <li>• Concevoir pour les enseignants et les autres professionnels responsables de l'éducation des programmes de formation sur la question de l'égalité hommes-femmes et de l'EVPI</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réussir les activités scolaires visant la réduction des VPI</li> </ul>                                     | Élevée                |
| Ministère des Affaires sociales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des politiques et des plans pour assurer les services dont ont besoin les personnes affectées par les VPI (victimes, agresseurs, familles)</li> <li>• Accompagner techniquement et financièrement les organisations responsables de l'EVPI</li> <li>• Coordonner le déploiement des politiques et des plans entre les différentes institutions responsables des services apportés aux personnes affectées par les VPI</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir le bien-être des victimes et de leurs familles</li> </ul>   | Élevée                |
| Ministère de l'Intérieur        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la protection policière de la victime, le cas échéant</li> <li>• Confier la victime à l'hôpital, le cas échéant</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer des services de qualité aux victimes</li> <li>• Contribuer à l'EVPI</li> </ul>                     | Élevée                |

| Partie prenante  | Rôle  | Intérêt   | Priorité pour l'audit |
|--|---|---|-----------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter la victime au procureur, si elle souhaite porter plainte contre l'agresseur</li> <li>Demander au juge des mesures de protection, le cas échéant</li> </ul>   |   |                       |
| Institut national de statistique   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place et entretenir un système de collecte, de compilation et d'analyse des données sur les VPI</li> <li>Recueillir et compiler des données sur les VPI auprès des régions et municipalités</li> <li>Évaluer l'intégrité des données recueillies</li> <li>Rédiger et diffuser des rapports comportant des données statistiques sur les VPI</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir des données statistiques fiables et de bonne qualité sur les VPI</li> </ul>              | Élevée                |
| OSC travaillant sur l'EVPI   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliser la société sur la question des VPI</li> <li>Demander des actions et des mesures d'amélioration des soins aux victimes de VPI et à leurs enfants</li> <li>Donner aux victimes des informations et des explications sur leurs droits</li> <li>Apporter une aide aux victimes de VPI et à leurs enfants en matière d'éducation, de santé physique et mentale, d'emploi, de logement, d'accès au système judiciaire</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller au bien-être des victimes de VPI</li> </ul>  | Moyenne               |
| Agences des Nations Unies  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliser les États et la société sur la question des VPI</li> <li>Demander des actions et des mesures d'amélioration des soins aux victimes de VPI et à leurs enfants</li> <li>Donner aux victimes des informations et des explications sur leurs droits</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Protéger les droits des femmes</li> <li>Faire baisser les violences contre les femmes</li> </ul> | Moyenne               |
| Experts  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mener des études et des recherches sur l'EVPI</li> <li>Fournir aux pouvoirs publics et aux OSC des informations fiables sur les VPI</li> <li>Aider les services de l'État à concevoir et mettre en œuvre des politiques d'EVPI</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire baisser les violences contre les femmes</li> </ul>   | Élevée                |
| <b>Association de défense des droits des femmes (aux niveaux national, régional, municipal, local)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliser la société sur la question des VPI</li> <li>Demander des actions et des mesures d'amélioration des soins aux victimes de VPI et à leurs enfants</li> <li>Donner aux victimes des informations et des explications sur leurs droits</li> <li>Apporter une aide aux victimes de VPI et à leurs enfants en matière d'éducation, de santé physique et mentale, d'emploi, de logement, d'accès au système judiciaire</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller au bien-être et à la sécurité des victimes de VPI</li> </ul>                             | Moyenne               |

| Partie prenante  | Rôle  | Intérêt   | Priorité pour l'audit |
|------------------|---|---|-----------------------|
| Magistrats       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordonner des mesures de protection</li> <li>• Informer le ministère public de la nécessité des mesures de protection</li> <li>• Ordonner l'incarcération de l'agresseur, le cas échéant</li> <li>• Remettre l'agresseur en liberté, le cas échéant</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller au bien-être et à la sécurité des victimes de VPI</li> </ul> | Élevée                |
| Ministère public | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demander la protection policière des victimes de VPI</li> <li>• Demander des services de santé, d'éducation, des prestations sociales et autres services pour les victimes de VPI</li> <li>• Superviser les établissements publics et privés assurant les services dont ont besoin les personnes impactées par les VPI (victimes, agresseurs, familles)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller au bien-être et à la sécurité des victimes de VPI</li> </ul> | Moyenne               |
| Procureurs       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter aux victimes de VPI des services juridiques circonstanciés et humanisés</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer l'accès des victimes de VPI au système judiciaire</li> </ul> | Moyenne               |

## Annexe 2 - Matrice de conception d'audit

**Thème d'audit :** EVPI

**Objectif d'audit :** Évaluer la mise en œuvre de l'ensemble des politiques contribuant à la réalisation de l'objectif d'EVPI.

| Question d'audit : 3. Dans quelle mesure les pouvoirs publics ont-ils mis en œuvre les actions visant la réalisation de l'objectif d'EVPI ?   |  |   |   |   |  |   |
|---|--|---|---|---|--|---|
| Sous-question d'audit 3.1 <sup>43</sup> : Existe-t-il une coordination, une collaboration et une communication efficaces entre les organismes publics et les différentes entités en vue de la réalisation de l'objectif d'EVPI ?  |  |   |   |   |  |   |
| Critères et sources des critères <sup>44</sup>  | Informations requises  | Sources des informations  | Procédures de collecte des données  | Procédures d'analyse des données  | Obstacles  | Quelles conclusions pouvons-nous tirer de l'analyse ?   |
| <p>Résolution de l'Assemblée des Nations Unies A/RES/70/1, paragraphes 17.14, 17.15, 17.16, 17.17,</p> <p>Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), art. 3</p> <p>Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25)</p> <p>ONU Femmes. 2014. « <i>Gender Mainstreaming in Development</i> »</p> | <p>1. Mécanismes de coordination, de collaboration et de communication entre le centre de gouvernement<sup>45</sup>, le ministère des Droits des femmes<sup>46</sup> et les ministères des Affaires sociales, de la Justice, de la Santé, de l'Éducation et des Finances</p> <p>2. Mécanismes de coordination, de collaboration et de communication entre le ministère des Droits des femmes et les OSC travaillant sur l'EVPI.</p> <p>3. Mécanismes de coordination, de collaboration et de communication entre le ministère des Droits des femmes, l'État et les</p> | <p>Représentant du centre de gouvernement (1, 2, 3)</p> <p>Comptes rendus des assemblées du centre de gouvernement (1, 2, 3)</p> <p>Représentant du ministère des Droits des femmes (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)</p> <p>Représentant des ministères des Affaires sociales, de la Justice, de la Santé, de l'Éducation et des Finances (1, 2, 3)</p> <p>Représentants des institutions d'État et des</p> | <p>Examen du compte rendu des assemblées (1, 2, 3)</p> <p>Entretiens avec les représentants du centre de gouvernement pour les ministères des Droits des femmes, des Affaires sociales, de la Justice, de la Santé, de l'Éducation et des Finances (1, 2, 3, 4)</p> <p>Entretiens avec les représentants des institutions d'État et des collectivités locales en charge de l'EVPI (4, 5, 6, 5, 8)</p> | <p>Analyse du contenu du compte rendu des assemblées (1, 2, 3)</p> <p>Analyse du contenu des entretiens (1 à 12)</p> <p>Analyse des discussions de groupe (2, 4, 7, 8)</p> <p>Analyse quantitative des questionnaires (4, 5, 6, 7, 8)</p> | <p>Difficulté à organiser les entretiens et les groupes de discussion avec les parties prenantes (1 à 12)</p> <p>Faible taux de réponse aux questionnaires (4, 5, 6, 7, 8)</p> | <p>Niveau de cohérence horizontale entre les institutions publiques travaillant sur l'EVPI (1)</p> <p>Niveau d'interaction entre l'État et les OSC travaillant sur l'EVPI (2)</p> <p>Niveau de cohérence verticale entre les institutions travaillant sur l'EVPI (3)</p> <p>Niveau d'implication des institutions travaillant sur l'EVPI à l'échelle locale (1)</p> <p>Niveau de coordination, collaboration et</p> |

<sup>43</sup> La matrice de conception de l'audit doit être renseignée pour chacune des sous-questions. L'exemple reproduit indique les renseignements fournis pour une sous-question d'audit.

<sup>44</sup> Les sources de critères indiquées ici sont générales. Pour votre audit, vous devez étudier les sources possibles en tenant compte de votre environnement, et avec ces sources, identifier les critères qui conviennent à chaque situation.

<sup>45</sup> L'institution compétente peut être différente dans votre pays. Il peut s'agir du centre de gouvernement, d'une agence dédiée, d'une agence centrale, etc.

<sup>46</sup> Dans votre pays, l'institution compétente peut être différente (nom, fonctions et niveau hiérarchique au sein de l'appareil d'État). Il peut s'agir d'un ministère, d'un secrétariat d'État ou d'un département au sein d'un ministère ou du cabinet du Premier ministre, etc. Par exemple : ministère de la Famille, secrétariat d'État à la politique des femmes, département de l'égalité hommes-femmes...

|  |  |   |  |  |  |   |
|--|--|---|--|--|--|---|
| <p><i>Programming</i> » - Note d'orientation (anglais)</p> <p>Convention d'Istanbul, art. 7 et 10.</p> <p>Documents du centre de gouvernement</p> <p>Plan de développement national</p> <p>Plans de développement local</p> <p>Articles universitaires sur la coordination, la collaboration et la cohérence dans la mise en œuvre des ODD</p> | <p>administrations locales en charge de l'EVPI.</p> <p>4. Mécanismes de coordination, de collaboration et de communication entre l'entité locale en charge de l'EVPI, les commissariats de police, les centres de santé, les centres de services sociaux accompagnant les victimes de VPI, les établissements scolaires, les procureurs et les magistrats</p> <p>5. Coordination, collaboration et communication entre les commissariats de police et les centres de santé</p> <p>6. Coordination, collaboration et communication entre les commissariats de police, les procureurs et les magistrats</p> <p>7. Coordination, collaboration et communication entre les centres de santé et les centres de services sociaux accompagnant les victimes de VPI</p> <p>8. Coordination, collaboration et communication entre l'entité locale en charge de l'EVPI et les OSC locales travaillant sur l'EVPI</p> | <p>collectivités locales en charge de l'EVPI (3, 4)</p> <p>Représentants des OSC travaillant sur l'EVPI (2, 8)</p> <p>Chef de la police locale (4, 5, 6)</p> <p>Responsables des centres de santé (4, 5, 7)</p> <p>Responsables des centres de services sociaux (4, 7)</p> <p>Directeurs des écoles (4)</p> <p>Procureurs (4, 8)</p> <p>Magistrats (4, 8)</p> | <p>Groupe de discussion avec des représentants des OSC travaillant sur l'EVPI (2, 8)</p> <p>Entretiens avec le Chef de la police locale (4, 5, 6)</p> <p>Entretiens avec les responsables des centres de santé (4, 5, 7)</p> <p>Groupe de discussion avec les responsables des centres de services sociaux (4, 7)</p> <p>Entretiens avec les procureurs (4, 8)</p> <p>Entretiens avec les magistrats (4, 8)</p> <p>Entretiens avec les directeurs des établissements scolaires (4)</p> <p>Questionnaires diffusés aux agents de police (4, 5, 6)</p> <p>Questionnaires diffusés aux responsables des centres de santé (4, 5, 7)</p> <p>Questionnaires diffusés aux magistrats (4, 8)</p> |  |  | <p>communication entre les commissariats de police et les centres de santé (5)</p> <p>Niveau de coordination, collaboration et communication entre les commissariats de police, les procureurs et les magistrats (6)</p> <p>Niveau de coordination, collaboration et communication entre les centres de santé et les centres de services sociaux accompagnant les victimes de VPI (7)</p> <p>Niveau d'implication entre l'entité locale en charge de l'EVPI et les OSC locales travaillant sur l'EVPI (8)</p> |
|--|--|---|--|--|--|---|

## Annexe 3 : Matrice des constats d'audit

Question d'audit 3 : 'Dans quelle mesure les pouvoirs publics ont-ils mis en œuvre les actions visant la réalisation de l'objectif d'EVPI ?'

Sous-question d'audit 3.1 : 'Existe-t-il une coordination, une collaboration et une communication efficaces entre les organismes publics et les différentes entités en vue de la réalisation de l'objectif d'EVPI ?'

| Situation observée   | Critères <sup>47</sup>   | Constats  |   |   | Bonnes pratiques  | Recommandations |
|--|--|---|---|---|---|-----------------|
|  |  | Éléments probants et analyse  | Causes  | Effets  |   |                 |
| Cohérence horizontale inappropriée entre les institutions impliquées dans l'EVPI | <p>Résolution de l'Assemblée des Nations Unies A/RES/70/1, paragraphes 17.14, 17.15, 17.16, 17.17,</p> <p>Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), art. 3</p> <p>Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25)</p> <p>ONU Femmes. 2014. « <i>Gender Mainstreaming in Development Programming</i> » - Note d'orientation (anglais)</p> <p>Convention d'Istanbul, art. 7 et 10.</p> <p>Documents du centre de gouvernement</p> <p>Plan de développement national</p> <p>Articles universitaires sur la coordination, la collaboration et la</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les entretiens avec le chef de l'unité responsable des violences contre les femmes au sein du ministère des Droits des femmes et avec le chef de l'unité responsable de la santé des femmes au sein du ministère de la Santé montrent qu'il n'existe aucune coordination entre ces ministères. L'examen des rapports ministériels et des documents de programmation concernant les violences faites aux femmes, et plus particulièrement sur les VPI, montre que l'action publique ne tient pas compte de la coordination entre agences.</li> <li>- Les entretiens avec les représentants du centre de gouvernement pour la question des ODD et du ministère des Droits des femmes révèlent un manque de coordination et de collaboration</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les fonctionnaires responsables des agences/ministères concernés n'ont pas identifié la nature transversale de la problématique et la nécessité d'assurer la coordination et la collaboration du travail entre les agences</li> <li>- Les ministères responsables n'ont pas donné au problème des VPI un niveau de priorité adéquat</li> <li>- Les agences de l'État ne disposent pas de pouvoir suffisant pour faire appliquer la loi, et dans certains cas les délégations de pouvoir génèrent des formalités administratives qui réduisent l'efficacité de la coordination entre les différents ministères</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le travail des agences est segmenté</li> <li>- Il existe des lacunes, des chevauchements, de la dispersion et des doublons dans l'action publique de lutte contre les VPI</li> <li>- Les agences ne peuvent pas utiliser leurs ressources de façon optimale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au centre de gouvernement : sensibiliser les agences de l'État à la question de l'EVPI et à l'importance de la coordination et de la collaboration (entre le centre de gouvernement et les ministères des Droits des femmes, de la Santé et de la Justice)</li> <li>- Au centre de gouvernement : résoudre le problème d'autorité et de délégation de pouvoir entre les ministères pour assurer un niveau de participation égal (centre de gouvernement, ministères des Droits des femmes, de la Santé et de la Justice)</li> <li>- Le centre de gouvernance, qui coordonne l'action, doit prendre l'initiative et régler les questions</li> </ul> |                 |

<sup>47</sup> Les critères seraient plus ou moins les mêmes pour tous les constats, mais nous vous conseillons d'identifier également des critères nationaux, en particulier pour les constats au niveau local.

| Constats  |  |   |  |   | Bonnes pratiques | Recommandations  |
|---|--|---|--|---|------------------|--|
| Situation observée  | Critères <sup>47</sup>   | Éléments probants et analyse  | Causes   | Effets  |                  |  |
|   | cohérence dans la mise en œuvre des ODD  |   |  |   |                  | transversales entre les ministères   |
| Bonne interaction entre l'État et les OSC œuvrant en faveur de l'EVPI               | <p>Résolution de l'Assemblée des Nations Unies A/RES/70/1, paragraphes 17.14, 17.15, 17.16, 17.17,</p> <p>Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), art. 3</p> <p>Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25)</p> <p>ONU Femmes. 2014. « <i>Gender Mainstreaming in Development Programming</i> » - Note d'orientation (anglais)</p> <p>Convention d'Istanbul, art. 7 et 10.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les entretiens avec des représentants des OSC (ONU Femmes, Unicef) et les ministères des Droits des femmes et de la santé ont révélé qu'il existait entre les différents acteurs des intérêts et des initiatives commun(e)s. Des mesures ont également été prises pour créer des synergies entre les différents programmes.</li> <li>- L'examen des rapports ministériels et des documents de programmation concernant les violences faites aux femmes, et plus particulièrement sur les VPI, montre que l'action publique tient compte de la coordination entre agences.</li> <li>- Des accords ont été conclus entre les ministères et certaines organisations, comme le partenariat entre ONU Femmes, l'Unicef et le ministère de l'Éducation pour inscrire la question de l'égalité hommes-femmes dans les programmes scolaires.</li> <li>- L'examen des documents et des entretiens montre que le programme de la FAO participe à l'autonomisation des femmes en milieu rural par l'intermédiaire des programmes d'aide à l'agriculture.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesures prises en temps opportun par le ministère des Droits des femmes, partenariats avec les agences de l'ONU</li> <li>- Une stratégie efficace en matière d'implication des OSC</li> <li>- Des orientations pertinentes données par le centre de gouvernement sur la question des ODD</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une action coordonnée, malgré des ressources limitées, rend possible une action concertée avec les acteurs importants pour traiter la question de l'EVPI.</li> </ul> | -                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au centre de gouvernement : les programmes doivent être maintenus et le centre de gouvernement peut citer en exemple ce modèle de travail aux autres ministères responsables, en tant que bonnes pratiques à suivre.</li> </ul> |
| Cohérence verticale inappropriée entre les institutions œuvrant en faveur de l'EVPI | <p>Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25)</p> <p>ONU Femmes. 2014. « <i>Gender Mainstreaming in Development Programming</i> » - Note d'orientation (en anglais)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les entretiens avec les représentants du centre de gouvernement pour la question des ODD et avec les représentants des ministères des Droits des femmes et de la Santé, de l'administration au niveau de l'État et</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de coordination sur la chaîne verticale, provoquée par la délimitation insuffisante des champs de compétence et par un manque de</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe des lacunes, des chevauchements, de la dispersion et des doublons dans l'action</li> </ul>   | -                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aux ministères concernés : améliorer le niveau de sensibilisation et de communication entre les différents acteurs sur la chaîne verticale.</li> </ul>  |

| Constats   |   |   |   |   | Bonnes pratiques   | Recommandations  |
|--|---|---|---|---|--|--|
| Situation observée   | Critères <sup>47</sup>  | Éléments probants et analyse  | Causes  | Effets  |  |  |
|  | Convention d'Istanbul, art. 7 et 10.<br>Plans de développement local<br>Articles universitaires sur la coordination, la collaboration et la cohérence dans la mise en œuvre des ODD   | au niveau local révèlent un manque de coordination et de collaboration<br>- L'examen de la documentation concernant les programmes menés au niveau de l'État, de l'administration locale et du centre de gouvernement fait ressortir un manque de coordination et de collaboration entre les services centraux et les entités locales   | communication dans le processus<br>- Le rôle des différentes agences concernées n'est pas bien défini   | publique de lutte contre les VPI<br>- Les agences n'ont pas les moyens de travailler de façon optimale  |  | - Au centre de gouvernement : définir clairement le rôle des différentes entités   |
| Manque d'implication des institutions œuvrant en faveur de l'EVPI à l'échelle locale                             | Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25)<br>ONU Femmes. 2014. « <i>Gender Mainstreaming in Development Programming</i> » - Note d'orientation (anglais)<br>Convention d'Istanbul, art. 7 et 10.<br>Plans de développement local<br>Articles universitaires sur la coordination, la collaboration et la cohérence dans la mise en œuvre des ODD | - Les entretiens avec le chef de l'unité locale responsable de l'EVPI et les commissariats de police, les centres de santé et les centres de services sociaux accompagnant les victimes de VPI, les écoles, les procureurs et les magistrats montrent qu'il n'existe aucune coordination entre les différentes institutions<br>- Le groupe de discussion avec les représentants locaux des OSC œuvrant en faveur de l'EVPI montre un manque de coordination et de collaboration | - Manque d'efficacité de la coordination au niveau local<br>- Priorité insuffisante donnée à la question dans le programme politique<br>- Surcharge de travail  | - Les victimes ne bénéficient pas d'une aide appropriée<br>- Manque de confiance des citoyens envers les organismes locaux  | -  | - Au ministère des Droits des femmes : renforcer les ressources et les capacités au niveau local pour régler le problème<br>- Au ministère des droits des femmes : au niveau local, guider les agences sur la façon de mettre en place des mécanismes de coordination et d'implication des OSC   |
| Manque de coordination, collaboration et communication entre les commissariats de police et les centres de santé | Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25)<br>ONU Femmes. 2014. « <i>Gender Mainstreaming in Development Programming</i> » - Note d'orientation (anglais)<br>Convention d'Istanbul, art. 7 et 10.<br>Plans de développement local  | - Questionnaire transmis à un échantillon de 50 commissaires de police et 10 directeurs d'hôpital<br>- Les entretiens montrent dans la plupart des cas un manque de coordination entre l'hôpital compétent et la police pour ce qui concerne les activités liées à l'EVPI<br>- L'analyse du système hospitalier visant à déterminer si une méthode appropriée est appliquée pour identifier et documenter les cas de VPI montre que ces cas ne sont                             | - Des sources au sein de l'hôpital et de la police font état de leur incapacité à traiter le problème et du besoin de ressources supplémentaires<br>- Il n'y a pas assez de données pertinentes des services de police et de l'hôpital concernant ces cas pour pouvoir évaluer correctement la situation sur le terrain | - L'expérience des victimes et les informations transmises ne sont pas toujours enregistrées et traitées, ce qui dissimule l'étendue réelle du problème<br>- Fiabilité insuffisante des données sur le problème | - Le secrétaire d'État aux droits des femmes du pays X a conçu et mis en place dans les hôpitaux un système permettant l'enregistrement de tous les cas de VPI | - Au ministère des Droits des femmes : guider les agences de l'État et les municipalités pour :<br>- Renforcer les capacités en apportant des ressources, si possible, et pour instaurer le dialogue avec les OSC locales pour coordonner et contribuer à l'aide apportée<br>- Améliorer la collecte de données et la maintenance des bases de |

| Constats   |  |   |  |  | Bonnes pratiques                                       | Recommandations   |
|--|--|---|--|--|--|---|
| Situation observée   | Critères <sup>47</sup>   | Éléments probants et analyse  | Causes   | Effets   |  |   |
|  |  | généralement pas identifiés comme des cas de VPI<br>- Les entretiens avec les responsables des services de police et de santé montrent que ces services ne coordonnent pas leur travail pour faciliter l'aide aux victimes  | - Il n'existe aucun canal de communication formelle entre la police et les hôpitaux  |  | et leur signalement automatique aux services de police | données dans les commissariats de police et les hôpitaux  |
| Manque de coordination, collaboration et communication entre les commissariats de police, les procureurs et les magistrats | Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25)<br><br>ONU Femmes. 2014. « <i>Gender Mainstreaming in Development Programming</i> » - Note d'orientation (anglais)<br><br>Convention d'Istanbul, art. 7 et 10.<br><br>Plans de développement local | - Un entretien avec le chef de la police locale, les représentants locaux du ministère public et les magistrats a révélé l'insuffisance de la communication et de la coordination entre les parties sur la question de l'EVPI<br>- Une analyse des procédures et de la documentation a révélé que la police prenait souvent du retard dans l'envoi des informations sur les incidents aux magistrats ; par conséquent, les victimes sont exposées à un risque d'exclusion sociale et de traumatisme, à de nouveaux épisodes de violence et dans les cas extrêmes, au risque de se faire tuer<br>- Dans quelques cas graves, les juges ont prononcé une injonction d'éloignement contre les agresseurs, mais par manque de moyens, la police ne peut pas faire appliquer la décision des juges | - Au niveau local, la police, le ministère public et les magistrats ne connaissent pas bien les mécanismes de coordination, en matière d'EVPI notamment, et ils n'ont pas conscience des avantages que cette coordination pourrait présenter pour les victimes<br>- Les forces de police sont accaparées par l'application de la loi sur le terrain et manquent de temps pour établir des rapports | - Le travail des agences est segmenté<br>- Les informations et les données sont insuffisantes<br>- Les victimes sont exposées au risque de nouveaux épisodes de violence | -  | - Au ministère de la Justice :<br>- Sensibiliser la police, le ministère public les magistrats à la question de l'EVPI et promouvoir les bonnes pratiques en la matière<br>- Organiser la contribution des forces de police de façon à ne pas gêner leur travail au quotidien |
| Manque de coordination, collaboration et communication entre les centres de santé et les centres de services               | Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25)<br><br>ONU Femmes. 2014. « <i>Gender Mainstreaming in Development</i> »  | - Des entretiens avec les responsables des centres de santé ont révélé un manque de communication et de coordination entre eux et les centres de services sociaux sur la question de l'EVPI   | - Les centres de santé n'ont pas de psychologues dans leurs effectifs<br>- Les prestataires de services de santé ne savent pas quoi faire lorsqu'ils sont  | - Il y a souvent confusion entre les centres de services sociaux et les centres de santé, les  | -  | - Procéder à l'évaluation du besoin de psychologues<br>- Au ministère de la Santé et des services sociaux : guider les organisations de l'État et des   |

| Constats  |  |   |  |  | Bonnes pratiques | Recommandations   |
|---|--|---|--|--|------------------|---|
| Situation observée  | Critères <sup>47</sup>   | Éléments probants et analyse  | Causes   | Effets   |                  |   |
| sociaux accompagnant les victimes de VPI  | <i>Programming</i> » - Note d'orientation (anglais)<br>Convention d'Istanbul, art. 7 et 10.<br>Plans de développement local  | - Un groupe de discussion avec les responsables des centres des services sociaux a montré qu'ils n'avaient pas mis en place les procédures et les contacts nécessaires avec les centres de santé sur la question de l'EVPI  | confrontés à un cas de VPI et ils ne savent pas qu'ils peuvent confier la victime aux centres de services sociaux pour qu'elle obtienne de l'aide et des soins | femmes étant orientées vers les services de santé plutôt que vers les services sociaux, qui sont souvent la première aide dont les femmes ont besoin |                  | collectivités locales en matière de santé et d'assistance sociale pour définir les rôles et les responsabilités de chacun et organiser la collaboration et la coordination des activités liée à la question de l'EVPI |
| Bonne interaction entre l'entité locale en charge de l'EVPI et les OSC locales travaillant sur l'EVPI | Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25)<br>ONU Femmes. 2014. « <i>Gender Mainstreaming in Development Programming</i> » - Note d'orientation (anglais)<br>Convention d'Istanbul, art. 7 et 10.<br>Plans de développement local | - Des entretiens ont montré que différentes parties mettaient en œuvre des initiatives communes, et que des synergies avaient été constatées<br>- L'examen des documents et entretiens a révélé l'existence d'un véritable dialogue entre le ministère et des organisations internationales comme ONU Femmes<br>- Appliquant les directives centrales, certaines entités locales ont coordonné leur action et collaboré sur la question de l'égalité hommes-femmes dans les écoles, et elles ont contribué à des initiatives en faveur de l'autonomisation des femmes en milieu rural | - Démarches engagées par le ministère des Droits des femmes, en lien avec des agences de l'ONU<br>- Efficacité de l'implication des OSC                        | - Des efforts coordonnés sur la question de l'EVPI malgré des ressources limitées, à l'avantage des victimes   |                  |   |

## Annexe 4 | Utiliser l'analyse des données dans un audit de la mise en œuvre des ODD

Les données désignent les différents éléments d'information que l'on peut recueillir sous différentes formes. Il peut s'agir de textes, de chiffres, de bits et d'octets stockés dans un ordinateur, mais également d'informations qu'une personne garde en mémoire. L'analyse des données est la science qui consiste à analyser des données brutes pour en tirer des conclusions. Il existe de nombreuses techniques d'analyse des données : l'examen de données par une personne, l'application de techniques mathématiques ou statistiques, l'intelligence artificielle, etc. De même, l'auditeur dispose de différents outils pour appliquer ces techniques : papier et crayon, documents numériques, tableaux et applications logicielles complexes, etc. L'analyse des données, que l'on considère souvent à tort comme un processus technique complexe, fait donc partie des activités quotidiennes d'un auditeur dans le cadre de l'exercice de sa profession.

Le choix de l'outil ou de la technique dépendra du volume, de la variété et de la vitesse des données. Le volume désigne la quantité ou la taille des données. La variété désigne la diversité des formes des données, qui peuvent être structurées (tableaux, bases de données, etc.) ou non structurées (documents, actualités, articles, réseaux sociaux, etc.). La vitesse désigne la fréquence à laquelle les données évoluent. Par exemple, les informations à caractère personnel changent moins fréquemment que les informations financières d'une personne (par exemple le solde de son compte bancaire). Plus le volume, la variété et la vitesse des données sont importants, plus l'auditeur aura besoin d'outils complexes. L'auditeur est donc libre de choisir l'outil adapté à la nature des données traitées.

L'objectif de cette annexe est d'informer les auditeurs et de les sensibiliser à certaines considérations qu'il convient de garder à l'esprit pour toute application de l'analyse des données pendant l'audit de la mise en œuvre des ODD. Nous voulons donner une vue d'ensemble sur les différents aspects concernant les données, les mécanismes institutionnels, les outils et les techniques. Notre intention n'est toutefois pas d'apporter un guide complet de l'analyse des données dans le cadre d'un audit.

Quels sont les principaux éléments à prendre en considération aux fins de l'analyse des données dans un audit de la mise en œuvre des ODD ?

De manière générale, les principaux éléments à prendre en considération aux fins de l'analyse des données dans le cadre d'un audit ne dépendent pas de la nature de l'audit. Pour autant, certains éléments revêtent une importance accrue dans le contexte de l'audit des ODD, compte tenu des principes des ODD qui consistent à garantir la cohérence des politiques, à impliquer différentes parties prenantes et à ne laisser personne de côté.

- **La cohérence des politiques** nécessite d'avoir conscience de la nature transversale des politiques et de leur impact sur le long terme, et par conséquent, de mettre en place des mécanismes d'interaction entre les différents secteurs et de veiller à l'alignement des mesures déployées aux différents niveaux de l'appareil d'État.

L'auditeur pourra donc être amené à recueillir et relier des données fragmentées entre différents secteurs, différents niveaux administratifs et différentes périodes.

- **L'implication des différentes parties prenantes** nécessite de collaborer avec toutes les parties prenantes concernées (citoyens, OSC, etc.) dans les phases de planification, de conception et d'évaluation des politiques. Par conséquent, l'auditeur pourra également être amené à contacter des sources extérieures au réseau des entités publiques.
- **Ne laisser personne de côté** suppose l'existence de mécanismes de gouvernance inclusifs, tenant compte des personnes défavorisées pour des raisons liées à cinq facteurs, à savoir la discrimination, la situation géographique, le statut socioéconomique, la nature de la gouvernance et la vulnérabilité aux chocs. L'auditeur des ODD pourra donc avoir besoin de données désagrégées, c'est-à-dire classées selon les cinq facteurs en question ou selon d'autres critères. Les principales catégories de désagrégation concernent les caractéristiques de la personne ou du ménage (par ex. âge, revenu, handicap, religion, appartenance à une ethnie ou à une population autochtone), l'activité économique et certaines dimensions spatiales (par ex. répartition par zones métropolitaines, urbaines et rurales, ou par régions).

L'auditeur travaillant sur les ODD doit en outre se prononcer sur les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif convenu au niveau national, sur la probabilité que celui-ci soit atteint dans les délais fixés au vu des tendances actuelles, et sur l'adéquation de l'objectif national par comparaison à la cible correspondante des ODD. Il doit donc identifier les facteurs susceptibles d'influencer la réalisation de l'objectif national et, le cas échéant, recueillir et analyser des données complémentaires. Nous lui suggérons également d'explorer différents outils et techniques aux différentes étapes de l'audit. Pour le cas Orange :

L'auditeur des ODD chargé de l'audit relatif à l'EVPI devra :

- Recueillir et analyser des données relatives :
  - aux indicateurs, communiquées par l'agence centrale de suivi ;
  - aux refuges, à leurs conditions d'accueil et à leur taux d'occupation, communiquées par le ministère des droits des femmes ;
  - aux cas de violences commises par un partenaire intime, communiquées par le ministère de l'Intérieur ;
  - aux actions de sensibilisation menées auprès des enfants dans le cadre de l'enseignement scolaire, communiquées par le ministère de l'Éducation ;
  - à l'affectation budgétaire, communiquées par le ministère des Finances ;
  - aux infrastructures et personnels hospitaliers, communiquées par le ministère de la Santé ;
  - aux enquêtes démographiques, communiquées par l'Institut national de statistiques ;
  - à la population, communiquées par le ministère responsable de la tenue des registres nationaux sur la population ;

- Obtenir et analyser les données énumérées ci-dessus à différents moments (en fonction de l'étendue de l'audit) afin d'évaluer les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif sur une période donnée ;
- Recueillir et analyser des données auprès des victimes, des agresseurs, des travailleurs sociaux et des OSC pour apprécier l'efficacité des mesures prises par les pouvoirs publics pour atteindre l'objectif national ;
- Obtenir des données, sur la situation géographique, le statut social et économique des victimes et des agresseurs notamment, permettant de déterminer si l'une des personnes concernées avait été laissée de côté ;
- Déterminer les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur l'EVPI, en utilisant un ensemble d'outils et de techniques d'analyse des données, en recueillant des données complémentaires si nécessaire et en évaluant la probabilité que l'objectif soit atteint ;
- Continuer à recueillir des données longitudinales (effectuer plusieurs relevés sur les variables désagrégées sélectionnées) sur une certaine période, pour évaluer l'impact de l'audit des ODD.

À présent que nous avons identifié les éléments à prendre en compte aux fins de l'analyse des données, nous allons passer en revue certaines des méthodes applicables. Nous allons expliquer « comment » faire sous trois angles de vue, à savoir celui des données, des outils et techniques, et des aspects institutionnels.

### Comment traiter les données ?

L'auditeur des ODD peut recueillir les données requises auprès de différentes sources. Les données de l'indicateur représentent la première source à prendre en compte. Nous suggérons aux auditeurs de prendre connaissance des **données relatives aux indicateurs** avant même de sélectionner le portefeuille d'audit des ODD. En effet, une bonne connaissance des données relatives aux indicateurs des ODD aidera l'auditeur à déterminer l'auditabilité de l'objectif convenu au niveau national. L'auditeur pourra ensuite s'intéresser aux **données administratives**, qui comprennent les enregistrements physiques des différentes entités pouvant être contrôlées et les données des applications informatiques qu'elles utilisent pour assurer leurs prestations. Il pourra également envisager d'étudier les **données de tiers** (des sources extérieures aux pouvoirs publics), comme des données sur les bénéficiaires, des rapports d'évaluation établis par les parties prenantes, etc. Ce travail aidera l'auditeur à formuler ses conclusions sur l'implication des différentes parties prenantes, et de recueillir des éléments corroborants concernant l'efficacité des mesures déployées par l'État pour atteindre les objectifs nationaux. Après les avoir collectées auprès de différentes sources, l'auditeur devra **intégrer les données**. Penchons-nous tout d'abord sur les données relatives aux indicateurs.

### Pourquoi sont-elles importantes ?

Le programme de développement durable à l'horizon 2030 « encourage les États Membres à procéder à des examens réguliers et sans exclusive, dirigés et contrôlés par le pays, des progrès accomplis aux niveaux national et infranational ». L'État doit prendre des mesures pour établir un cadre contenant un ensemble d'indicateurs sur les objectifs convenus au niveau national. Ce cadre des indicateurs nationaux non seulement constitue la colonne vertébrale du dispositif de suivi et d'examen, mais aussi

contribue à fournir des orientations à ceux qui déterminent les politiques et aux agences qui les mettent en œuvre.

Comment aborder l'examen des données relatives aux indicateurs ?

L'auditeur peut se rapprocher des pouvoirs publics compétents pour comprendre le fonctionnement du cadre des indicateurs nationaux. Ce cadre est établi en fonction des critères de l'Institut national de statistique, pour lui permettre de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des ODD. Par conséquent, l'entité assurant la collecte des statistiques officielles, comme le ministère de la Statistique, généralement, est également l'organisme en charge du cadre des indicateurs. Nous avons dressé ci-dessous une liste de certains éléments essentiels du cadre des indicateurs nationaux. Les États sont également supposés produire un rapport de référence contenant les valeurs de base des indicateurs identifiés. Ce rapport de référence peut indiquer si les valeurs des indicateurs sont déjà disponibles ou si les pouvoirs publics sont encore en train de les déterminer.

#### Éléments essentiels du cadre des indicateurs nationaux (exemple)

- Objectif des ODD
- Cible des ODD
- Indicateur des ODD
- Objectifs/indicateurs nationaux avec des valeurs
- Définition des objectifs/indicateurs
- Utilisation et interprétation des objectifs dans la préparation du tableau de bord/de l'indice de mesure de progression
- Qui est responsable de la mise en œuvre des objectifs/indicateurs ?
- Quelles sont les sources de données pour les indicateurs ?
- Méthode de calcul
- Périodicité du relevé
- Unité du relevé
- Méthode de collecte de données
- Niveau de désagrégation disponible
- Limites inhérentes aux données communiquées
- Informations sur la diffusion des données, accès aux données récentes et à l'historique. En l'absence d'historique de données, il conviendra d'extraire des données de référence.

**Remarque :** un objectif convenu au niveau national peut nécessiter un ou plusieurs indicateurs nationaux. À l'inverse, un indicateur national peut correspondre à plusieurs indicateurs des ODD. Le manuel en ligne de l'ONU sur les indicateurs des ODD (document évolutif) constitue une référence complète mais concrète, mettant l'accent sur les aspects essentiels pour mesurer les indicateurs, notamment concepts, définitions, sources et calculs.

Réaliser l'audit du cadre des indicateurs

Comme l'indique le document de synthèse des ODD, *Transformer notre monde*, « *il faudra disposer en temps utile de données ventilées de qualité, qui soient facilement accessibles et fiables, pour mesurer les progrès accomplis et garantir qu'il n'y aura pas de laissés pour compte du développement durable. Ces données sont essentielles pour la prise de décisions.* » L'auditeur doit donc examiner le cadre des indicateurs nationaux et fournir une assurance le concernant, en particulier lorsque l'ISC n'a

pas été associée en tant que partie prenante à la conception du cadre des indicateurs. Cet audit peut être réalisé indépendamment ou dans le cadre de l'audit de la mise en œuvre des ODD. Les questions suivantes pourront aider l'auditeur à apprécier la solidité du cadre des indicateurs.

- Les indicateurs nationaux définis permettent-ils d'envisager les cibles et objectifs des ODD dans leur globalité ?
- Les indicateurs sont-ils utilisés et interprétés de manière appropriée pour permettre de déterminer les résultats obtenus à l'échelle nationale et infranationale ?
- Les sources des données sont-elles fiables ?
- La méthode de calcul est-elle correcte ?
- La méthode de collecte, périodicité du relevé incluse, est-elle appropriée ?
- Les données sont-elles suffisamment désagrégées ?
- Les limites sont-elles acceptables ?
- Dispose-t-on de valeurs de référence ? Si ce n'est pas le cas, les pouvoirs publics ont-ils jugé prioritaire la définition de données de référence dans des délais raisonnables ?

En quoi les données relatives aux indicateurs peuvent-elles aider l'auditeur des ODD ?

Si leur qualité est suffisante, les données relatives aux indicateurs peuvent être utiles à différentes étapes de l'audit.

- **La sélection des thèmes de l'audit** | Les données relatives aux indicateurs peuvent être utilisées pour répondre à une ou plusieurs questions de la procédure de sélection du portefeuille d'audit des ODD. Par exemple, la disponibilité ou l'indisponibilité d'un indicateur peut aider à apprécier l'auditabilité d'un objectif national. La valeur de base de l'indicateur permet d'apprécier la pertinence d'un thème. Les valeurs de base d'un indicateur peuvent aussi aider à hiérarchiser les thèmes de l'audit. Par exemple, lorsqu'un pays présente des niveaux de pauvreté très faibles, des niveaux d'alphabétisation très élevés et des pertes importantes consécutives à une catastrophe, l'auditeur des ODD pourra choisir d'auditer la cible 13.1 plutôt que les cibles 1.1 et 4.1. Les progrès accomplis par le pays, mesurés par l'évolution de la valeur de l'indicateur, peuvent indiquer si le moment est opportun pour réaliser l'audit d'un objectif national donné.
- **La planification du thème d'audit sélectionné** | Les données relatives aux indicateurs peuvent être utilisées pour déterminer les domaines prioritaires du sujet considéré, identifier les parties prenantes, préparer des questions d'audit pertinentes et

sélectionner des échantillons pour mener l'audit. Par exemple, la méthodologie appliquée à la collecte des données et au calcul de la valeur de l'indicateur contribue à identifier les principales parties prenantes. Après ventilation, les données relatives aux indicateurs peuvent aussi servir à déterminer les catégories (des groupes en particulier) ou les échantillons (situation géographique ou catégorie de personnes affectées) sur lesquels l'audit se concentrera.

- **La réalisation de l'audit** | Les données relatives aux indicateurs peuvent être utilisées comme éléments probants de l'audit, lorsqu'elles sont de bonne qualité. Le cadre des indicateurs peut aussi contribuer à s'assurer que personne n'a été laissé de côté. Il aide également à déterminer si les programmes et les projets mis en œuvre par les pouvoirs publics présentent un ensemble suffisamment complet pour traiter toutes les facettes de la problématique et atteindre l'objectif.
- **La présentation des résultats** | Les données relatives aux indicateurs, sous forme simple ou composite, peuvent être utilisées pour comparer la performance à différents niveaux de désagrégation, dans le processus de présentation des résultats. Ce travail permettra de communiquer les conclusions de l'audit de façon plus efficace aux parties prenantes concernées.
- **Le suivi** | L'indicateur des ODD, sous sa forme désagrégée, aide l'auditeur à déterminer les aspects qui nécessitent un suivi, en montrant par exemple si l'audit de suivi doit se concentrer sur une région géographique en particulier, sur une catégorie de population indigène, plutôt sur les femmes ou plutôt sur les hommes, etc.

Que peut faire l'auditeur s'il ne dispose pas d'un cadre d'indicateurs suffisamment fiable ?

Dans bien des cas, l'auditeur ne peut pas s'appuyer sur un cadre d'indicateurs solide, et il rencontre une ou plusieurs des difficultés suivantes :

- Le champ d'application des indicateurs est trop restreint ;
- La périodicité du relevé est insuffisante ;
- Les sources de données ne sont pas bien identifiées ;
- Les données ne sont pas suffisamment désagrégées ;
- Les indicateurs sont fondés sur des intrants ou des procédures, pas sur des résultats ;
- Le cadre est rigide et ne permet pas d'apporter des modifications sur la durée.

Face à pareilles difficultés, l'auditeur pourra appliquer l'une ou l'autre des stratégies suivantes. Nous expliquons en détail la procédure de collecte des données dans la partie « Outils et techniques » de ce chapitre.

Il est possible d'utiliser des **données indirectes** lorsque la cible est trop large ou qu'il manque des données. Le cas échéant, l'auditeur peut s'appuyer sur un expert du sujet considéré. Par exemple, pour évaluer la prééminence du droit et l'accès à la justice, différents aspects doivent être mesurés, dont la capacité à lutter contre la criminalité, la confiance des citoyens dans la police et le système judiciaire, le taux d'exécution des jugements. Par exemple, un indicateur de l'instruction et des sanctions associées aux cas de crimes violents à caractère sexuel ou sexiste constituerait une donnée indirecte possible pour apprécier le traitement des catégories vulnérables et l'accès à la justice en général.

L'auditeur pourra explorer des **données de substitution**, provenant de sources de données non conventionnelles. Les sources de données non conventionnelles sont notamment les partenariats pour le développement durable à l'échelle mondiale, les travaux universitaires et de recherche, les OSC/ONG, les bailleurs/fondations, les médias et les réseaux sociaux. L'extraction de données et le moissonnage (avec ou sans l'aide de logiciels d'automatisation) sont deux techniques utiles pour collecter les données. Les données peuvent ensuite être analysées au moyen de techniques comme l'interrogation par requêtes ou encore l'exploration de texte et l'analyse d'opinion. Examinons un exemple pratique d'application au cas Orange.

Prenons par exemple l'indicateur suivant concernant l'audit de l'EVPI :

Proportion de femmes et de filles âgées de 15 ans ou plus ayant vécu en couple victimes de violences physiques, sexuelles ou psychologiques infligées au cours des 12 mois précédents par leur partenaire actuel ou un ancien partenaire, par forme de violence et par âge.

Le manuel en ligne de l'ONU sur les indicateurs des ODD suggère pour cet indicateur les sources de données et la méthode de collecte suivantes :

« La source primaire de données pour cet indicateur est constituée par les enquêtes nationales spécialisées dédiées à la mesure des violences contre les femmes et par les enquêtes internationales sur les ménages comportant un module sur les violences faites aux femmes, comme l'Enquête démographique et de santé (EDS). Pour de plus amples informations sur les sources de données et les méthodes de collecte, voir : *UN Guidelines for Producing Statistics on Violence against Women – Statistical Surveys, 2014* (Directives des Nations Unies pour la production de statistiques sur les violences faites aux femmes, en anglais). Le module doit être appliqué à toutes les femmes ayant vécu en couple et pas uniquement aux femmes vivant actuellement en couple. »

Toutefois, si les données administratives provenant des services de santé et de police, des tribunaux, des services judiciaires et sociaux, etc. auxquels ont recours les survivants d'actes de violence peuvent fournir des informations de qualité sur l'utilisation des services, ces données indirectes sont insuffisantes pour produire des données sur l'importance des actes de violence. »

Le manuel en ligne de l'ONU aide l'auditeur des ODD à identifier un critère d'audit éventuel (*UN Guidelines for Producing Statistics on Violence against Women – Statistical Surveys, 2014*) visant à évaluer les sources de données et la méthode de collecte des données. Ces indications suggèrent également des sources de substitution possibles (données administratives des services de santé et de police, des tribunaux, des services judiciaires et sociaux) qui pourront être exploitées en l'absence d'une méthodologie détaillée de collecte de données. Elles en présentent également les limites.

S'il ne dispose pas d'un cadre d'indicateurs solide et/ou de valeurs de référence, l'auditeur pourra s'appuyer sur d'autres sources de données : données administratives fournies par des entités contrôlées, actualité, articles, réseaux sociaux, etc.

### Les données administratives sont-elles utiles ?

La Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU) définit les sources de données administratives comme des « données contenant des informations qui ne sont pas collectées au premier chef à des fins statistiques »<sup>48</sup>. Le bureau du recensement des États-Unis présente les données administratives comme des données collectées et tenues à jour par les pouvoirs publics pour les besoins des programmes d'administration et de la fourniture des services publics à la population<sup>49</sup>. Nous désignons les données administratives comme étant les données que les pouvoirs publics détiennent et utilisent pour concevoir des politiques et élaborer des stratégies, mettre en œuvre des programmes, surveiller cette mise en œuvre et prendre des décisions d'administration et de gestion. Nous estimons que l'auditeur pourra, le cas échéant, trouver intérêt à consulter les données suivantes :

- Données de géolocalisation avec cartographie de l'inventaire des infrastructures ;
- Registres d'état civil et statistiques démographiques ;
- Données/enregistrements des services publics, collectées auprès des ministères/départements compétents (services de sécurité sociale, police, services sociaux, santé, éducation, collectivités locales, etc.) ;
- Vues satellite de variables environnementales (biodiversité, qualité de l'air, ressources en eau, forêts, occupation des sols, etc.).

L'auditeur pourra juger utile de réunir l'équipement nécessaire pour traiter différentes formes de données administratives. En effet, les données administratives peuvent exister sous la forme de documents, de tableaux ou de bases de données structurées volumineuses.

### Pouvons-nous utiliser les données de tiers ?

Dans le contexte de l'audit de la mise en œuvre des ODD, les données de tiers sont notamment les données obtenues auprès de sources extérieures aux pouvoirs publics ou que l'auditeur a recueillies dans le cadre de l'audit. Ces sources non conventionnelles peuvent inclure des groupes interagences des Nations Unies, les données de partenariats mondiaux en faveur des ODD, les données des sciences

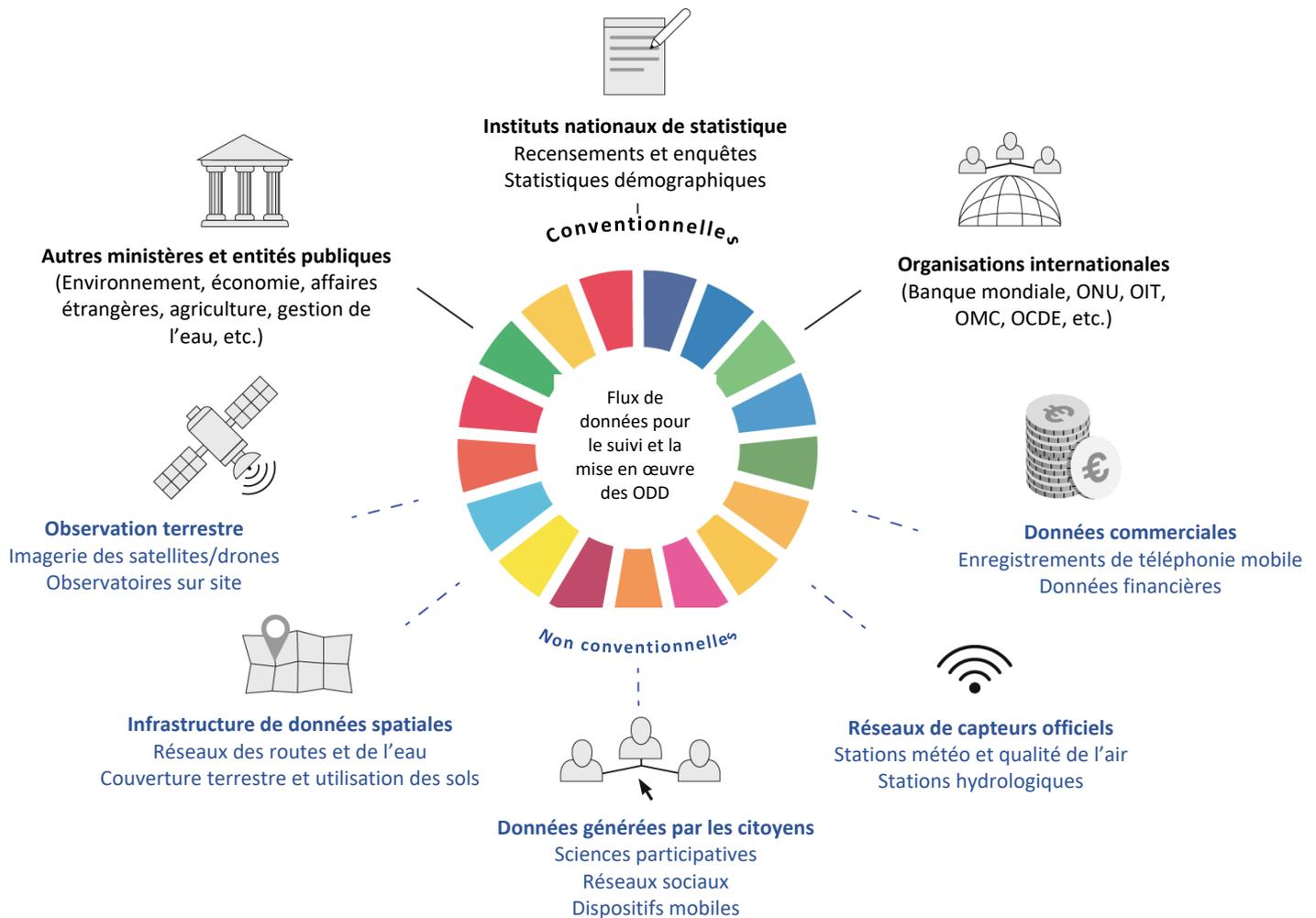
<sup>48</sup>

<https://ec.europa.eu/eurostat/cros/system/files/Usage%20of%20Administrative%20Data%20Sources%20for%20Statistical%20Purposes.pdf>

<sup>49</sup> <https://www.census.gov/about/what/admin-data.html>

participatives, les données d'instituts de recherche indépendants et des réseaux sociaux. Les sources de données de tiers apportent des données de substitution, qui sont utiles lorsque l'on manque de données ou de données suffisamment fiables. Elles apportent également des éléments corroborants pour apprécier l'efficacité des moyens déployés par l'État pour réaliser l'objectif national. Elles fournissent des données concernant les facteurs qui influencent l'efficacité de l'action publique. L'auditeur doit s'assurer de la qualité et de l'impartialité des données obtenues auprès de tiers. Nous recommandons de divulguer spontanément les sources de données de tiers sélectionnées et de partager les données, sous réserve d'avoir obtenu les consentements nécessaires, avec les entités contrôlées concernées pendant l'audit des ODD.

Figure 1 | Sources de données conventionnelles et non conventionnelles



Source : *Citizen Science and the United Nations Sustainable Development Goals* (Les sciences participatives et les objectifs de développement durable des Nations Unies, en anglais)

Comment intégrer les données ?

L'intégration des données désigne le processus qui consiste à combiner des données de différentes sources pour les visualiser de façon synthétisée. Pour obtenir cette synthèse, l'auditeur des ODD

pourra être amené à identifier les couplages de données entre les ensembles de données obtenues auprès de différentes sources, et éliminer les doublons ou les erreurs de concordance. Quand les données sont agrégées, le couplage de données s'appuie sur le critère d'agrégation (niveau de gouvernance, sexe, classes d'âge, etc.). Quand les données sont très segmentées, et que l'on dispose de microdonnées, le couplage de données s'appuie généralement sur des données de référence/d'identifiant unique (par exemple numéro de sécurité sociale, numéro d'immatriculation d'un véhicule, référence d'un dossier, etc.). Il est important d'avoir accès à ces informations de référence pour obtenir une visualisation synthétique. Cette vue synthétique aide à comprendre et à évaluer le niveau de cohérence. L'auditeur doit toutefois traiter ces données avec la plus grande rigueur, car il s'agit de données confidentielles. Il doit donc se familiariser avec les concepts de confidentialité et de protection des données, et veiller à la conformité des procédures. L'auditeur pourra être amené à anonymiser des données, en particulier les informations à caractère personnel identifiables concernant des personnes vulnérables. Nous allons détailler ces principes dans les sections suivantes.

Par exemple, au cours de l'audit des mesures d'EVPI, l'auditeur peut utiliser le numéro de sécurité sociale comme variable d'identifiant unique pour effectuer le couplage et l'intégration des données administratives des hôpitaux et de la police.

## Outils et techniques d'analyse des données

Comme on a pu le voir dans les précédentes sections de ce chapitre, l'auditeur peut avoir à traiter des données dont la variété est généralement élevée et la vitesse faible. Quant au volume, il sera différent d'un pays à l'autre. Nous recommandons donc aux ISC de tenir compte des caractéristiques de variété et de volume des données pour sélectionner l'outil ou la technique qui convient. Nous avons établi une liste de techniques et d'outils susceptibles d'être utiles aux différentes étapes de l'audit. Nous commencerons par présenter les techniques qui peuvent être appliquées aux différentes étapes du processus d'audit. Nous proposerons ensuite une courte description de la technique et de son applicabilité. Enfin, nous citerons différents outils, y compris open-source, pouvant être utilisés pour chaque technique.

Les méthodes quantitatives, dont les enquêtes, les questionnaires, les sondages, l'examen documentaire et l'interrogation de bases de données, sont utilisées pour mesurer le niveau de détail et l'ampleur d'un dispositif. Pour apprécier l'impact d'un dispositif, on applique la méthode avant et après la mise en œuvre du programme. La précision des résultats dépend de la représentativité de l'échantillon de population et de la pertinence de la formulation des questions. Les méthodes quantitatives n'apportent toutefois pas d'éclairage sur le contexte.

Les méthodes qualitatives, dont l'observation, les entretiens qualitatifs, les études de cas et les groupes de discussion, aident à mesurer les produits et résultats non quantifiables. Elles permettent d'apprécier la création de valeur et le niveau de satisfaction des besoins, et de repérer les insuffisances en vue d'améliorer la performance. L'analyse qualitative implique aussi d'étudier et de comparer des

schémas, d'identifier des thématiques, de regrouper des données similaires pour en extraire en définitive des conclusions pertinentes. Les données qualitatives aident à comprendre non seulement le « quoi », mais aussi le « pourquoi » et le « comment ». En revanche, les méthodes qualitatives sont subjectives, chronophages et parfois difficiles à interpréter.

Par exemple, au cours de l'audit de l'EVPI, l'auditeur peut utiliser des méthodes quantitatives (enquête, sondages, analyse secondaire de bases de données administratives) pour mesurer la valeur de l'indicateur. L'auditeur peut en revanche utiliser des méthodes qualitatives (entretiens, groupes de discussion, etc.) principalement lorsqu'il manque de données granulaires/désagrégées, pour comprendre pourquoi une initiative des pouvoirs publics a ou n'a pas été efficace. La méthode qualitative peut aussi servir à apprécier le caractère adéquat de la méthodologie appliquée par l'État pour mesurer les progrès accomplis.

Pour utiliser l'analyse qualitative ou quantitative, l'auditeur doit connaître certaines des techniques que nous allons présenter dans les sections suivantes. La Figure 2 énumère certaines techniques applicables.

Figure 2 | Techniques d'analyse des données applicables à l'audit de la mise en œuvre des ODD

| <b>Sélection des objectifs</b> | <b>Planification de l'audit</b>           |
|--------------------------------|---|
| Collecte de données            | Collecte de données                       |
| Score pondéré                  | Données SIG                               |
| -                              | Segmentation                              |
| <b>Réalisation de l'audit</b>  | <b>Présentation des résultats d'audit</b> |
| Collecte de données            | Unification des données                   |
| Segmentation                   | Extrapolation                             |
| Analyse factorielle            | Données SIG                               |

Comment collecter des données ?

La collecte de données est une technique utile, en particulier lorsque l'on ne dispose pas de données granulaires, désagrégées. Les données recueillies peuvent être utilisées dans le cadre des différents processus d'audit, y compris pendant la phase de sélection du portefeuille d'audit ou de planification de l'audit, pour les besoins de l'évaluation en cours de réalisation de l'audit et comme éléments probants. La collecte peut s'effectuer manuellement, à l'aide d'outils de collecte de données hébergés en ligne, ou de manière automatisée, à l'aide de logiciels robots (conçus pour recueillir spécifiquement certaines données libres d'accès). Examinons ces deux possibilités.

Comment effectuer une collecte manuelle à l'aide de kits de collecte mobile de données ?

La collecte mobile de données est une solution polyvalente pour recueillir des données, particulièrement en l'absence de données disponibles. Une fois créé, le kit de collecte mobile de données peut être utilisé pour différents audits du même type et sur la durée, pour effectuer un nouveau relevé ou recueillir les mêmes données à différents moments dans le temps. Les applications de collecte mobile de données s'accompagnent d'outils hors ligne, qui peuvent faciliter la collecte de données sans connexion Internet, dans les zones reculées. Ces outils peuvent exister en plusieurs

langues et prendre en charge différents éléments de données (voir Figure 3). Ils permettent aussi d'omettre certains éléments, en fonction de critères logiques précis. Les éléments peuvent être organisés en catégories. On peut aussi créer des groupes d'éléments au sein d'une même catégorie. Il peut également exister des groupes de répétitions, lorsque l'on ne connaît pas d'avance le nombre de groupes, qui peut varier d'un cas à l'autre. Par exemple, pour recueillir le nom, le sexe et l'âge de tous les membres d'une famille à faible revenu.

Figure 3 | Éléments de données types dans un kit de collecte de données

#### Éléments de données types dans un kit de collecte de données

- Champs de données de différents types (nombres entiers, nombres décimaux, plage, texte, date, heure)
- Questions à choix multiples, où l'on peut choisir comme réponse une ou plusieurs propositions
- Questions à choix multiples avec l'option « Autre »
- Classement des propositions
- Capture d'une géolocalisation ou d'une trace GPS
- Capture d'une date et horodatage de la collecte de données
- Capture d'une signature
- Mise en ligne d'un fichier audio, image, vidéo ou autre
- Champs de données calculées automatiquement en fonction des réponses à d'autres questions (à partir de données internes ou externes)
- Sélection dynamique à partir de la validation de données permanentes
- Les données permanentes se trouvent dans le BSCI (par exemple, identifiant utilisateur du BSCI)
- Les données permanentes sont des données externes (fichier CSV ou Excel)
- Sélection en cascade. Par exemple, possibilité de sélectionner une ville en sélectionnant d'abord un pays, puis une région (en fonction du pays sélectionné), puis une ville (en fonction de la région sélectionnée)
- Pièces justificatives (fichiers sous différents formats ou références et liens vers d'autres fichiers)

#### **Suggestion d'outils : Open Data Kit (Open source), KoboToolbox**

Comment effectuer un moissonnage (ou « *web scraping* ») à l'aide de robots ?

Le moissonnage est une technique d'extraction de grands volumes de données en ligne. Les données extraites sont ensuite enregistrées localement, dans plusieurs fichiers ou dans une base de données. Nous recommandons d'utiliser cette technique uniquement pour extraire des données librement accessibles au public (pas de données protégées). La légalité du moissonnage varie d'un pays à l'autre, et d'un site web à un autre. Par ailleurs, nous recommandons de consulter les conditions d'utilisation du site web avant d'appliquer cette technique. Les robots de moissonnage (également appelés robots d'indexation) sont capables de collecter automatiquement différents types de données à partir de n'importe quel site web. On utilise cette technique pour collecter des données dont la vitesse est élevée, notamment les données relatives aux marchés publics et les données des réseaux sociaux. Il

faut savoir que les robots d'indexation ont besoin de temps pour collecter des volumes importants de données.

### **Suggestion d'outils : Programmation en Python, Julia (Open source)**

Par exemple, dans le cadre d'un audit de l'EVPI, l'auditeur pourra juger utile de préparer une enquête auprès des ménages (si l'administration n'a mis en place aucun dispositif en ce sens). Il pourra aussi prévoir une enquête visant à établir dans quelle mesure les forces de police et le personnel des hôpitaux sont prêts à traiter des cas impliquant des VPI. Ce travail l'aidera à apprécier le caractère adéquat et efficace des actions de renforcement des capacités ou de sensibilisation qui pourront être décidées par les pouvoirs publics.

De même, l'auditeur peut chercher à évaluer le sentiment de la population après la mise en œuvre d'un programme visant à dans le cadre de l'audit de l'EVPI. L'auditeur peut créer un robot d'indexation pour recueillir des données de fils Twitter concernant le programme, en utilisant le symbole #. Les données ainsi recueillies peuvent être ensuite analysées au moyen de techniques comme l'analyse de texte ou d'opinion.

### Comment utiliser l'analyse de corrélation ?

L'analyse de corrélation permet d'établir le rapport de dépendance statistique entre différentes variables. Cette technique est utile pour l'auditeur amené à formuler une opinion sur la contribution de l'action publique à la réalisation d'un objectif des ODD. Toutefois, il est important de comprendre que la dépendance statistique n'implique pas nécessairement un lien de causalité. Par conséquent, pour pouvoir évaluer le lien de dépendance, il est essentiel d'associer à cette technique statistique une expertise minimum du sujet considéré. Nous allons maintenant présenter deux techniques applicables pour une corrélation à variables multiples, à savoir la segmentation et l'analyse factorielle.

### Quand faut-il utiliser l'analyse par segmentation ?

L'analyse de corrélation par segmentation désigne une technique qui consiste à diviser la population ou les points de données en un certain nombre de groupes. Les points de données d'un groupe sont similaires aux autres points de données du même groupe, mais différents des points de données des autres groupes. Cette technique permet d'identifier les schémas et les cas déviants. Elle permet aussi d'identifier les facteurs et les points de données qui exercent une influence sur la constitution de groupes (ou clusters). Enfin, on peut l'utiliser pour répartir une population en groupes homogènes pour échantillonnage.

### **Suggestion d'outils : Programmation en R, Python (Open source), Tableau (Licence)**

Par exemple, dans le cadre d'un audit de l'EVPI, l'auditeur pourra juger utile d'appliquer la segmentation à des données concernant un ou plusieurs paramètres, comme la nature, la fréquence et la gravité des violences, ou encore le statut social et financier.

### Quand faut-il utiliser l'analyse factorielle ?

L'auditeur peut traiter un grand nombre de variables de données pour identifier les liens de dépendance entre les données. L'analyse factorielle est utile pour examiner les relations entre variables lorsque les concepts sont complexes. L'auditeur peut être amené à étudier des concepts difficiles à mesurer directement. En ramenant un grand nombre de variables à quelques facteurs sous-jacents, il rendra l'interprétation possible. Cette technique s'applique en particulier lorsque le nombre de variables est important. Prenons l'exemple d'une analyse factorielle appliquée à un ensemble de données contenant six variables, que l'on a réduit à deux facteurs.

|  | <b>Statut socioéconomique d'une personne</b> | <b>Statut socioéconomique d'un quartier</b> |
|--|--|---|
| Revenu   | Élevé  | Moyen                                       |
| Éducation                                      | Élevé  | Faible                                      |
| Emploi   | Élevé  | Faible                                      |
| Valeur du patrimoine                           | Moyen  | Élevé                                       |
| Nombre de centres commerciaux dans le quartier | Faible                                       | Élevé                                       |
| Nombre de crimes violents dans le quartier     | Faible                                       | Élevé                                       |

Dans le cas présenté ci-dessus, on a pu réduire les différentes variables à deux facteurs. Le statut socioéconomique d'un individu correspond à différentes variables : revenu, niveau d'éducation et situation relative à l'emploi. Le statut socioéconomique d'un quartier est défini selon des variables permettant de mesurer la valeur du patrimoine, le nombre de centres commerciaux à proximité, le nombre de crimes violents dans le quartier. Pour prendre des décisions éclairées, l'auditeur pourra avoir besoin de recourir aux services d'un expert du sujet considéré. Par exemple, il est plus pertinent d'inclure la variable de valeur du patrimoine dans le statut socioéconomique d'un quartier, même si celle-ci présente une corrélation grandeur/effet moyenne avec le statut socioéconomique d'une personne. L'illustration 40 ci-dessous applique les principes de l'analyse factorielle à notre exemple concernant l'EVPI.

### **Suggestion d'outils : Programmation en R, Python (Open source), Excel**

Par exemple, en appliquant l'analyse factorielle dans le cadre d'un audit de l'EVPI, l'auditeur pourra obtenir les groupes de facteurs suivants :

- a. Statut socioéconomique d'une victime ;
- b. Statut socioéconomique d'un agresseur ;

- c. Statut socioéconomique d'un quartier ;  
ou
- d. Employabilité d'une victime ;
- e. Facteur culturel et
- f. Facteur d'isolement.

Une généralisation des constats est-elle possible ?

La généralisation, ou inférence statistique, consiste à attribuer à une population les caractéristiques connues de l'échantillon analysé. Dans le contexte de l'audit des ODD, l'auditeur peut avoir besoin de généraliser à la population étudiée les constats formulés à propos d'un échantillon. Pour ce faire, il est impératif que l'échantillon soit déterminé statistiquement. La variable que l'on souhaite généraliser doit être identifiée à l'avance. Il faudra en tenir compte pour concevoir la méthode d'échantillonnage appliquée pendant l'audit. L'auditeur pourra utiliser deux types d'estimation, à savoir l'estimation :

- Du pourcentage d'erreurs ou d'écarts ou non-conformités ;
- De la moyenne ou du total d'une variable (en particulier pour les données d'indicateurs).

Selon l'estimation, la méthode employée pour déterminer la taille de l'échantillon ne sera pas la même. Les méthodes appliquées pour déterminer la taille de l'échantillon et l'estimation tiennent compte des caractéristiques de variabilité/hétérogénéité de la population.

**Suggestion d'outils : Programmation en R, Python (Open source), Excel, IDEA (pour l'échantillonnage)**

Comment projeter des tendances ?

La projection de tendances est une méthode classique pour effectuer des prévisions : elle permet d'étudier l'évolution de variables dans le temps. L'extrapolation de tendance est une technique simple de prévision, qui consiste à prolonger dans l'avenir une tendance historique. L'auditeur des ODD pourra être amené à se familiariser avec cette technique pour déterminer la probabilité que l'objectif soit atteint dans les délais fixés. Cette méthode nécessite des données d'une série temporelle, c'est-à-dire une série de points de données indexés par ordre chronologique. L'analyse de tendances permet également de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif convenu au niveau national. La projection de tendances peut reposer sur des méthodes quantitatives utilisant des données historiques, ou sur des méthodes qualitatives utilisant des enquêtes et des sondages, notamment. Les projections quantitatives sont compatibles avec la technique statistique de la régression. Pour projeter des tendances, l'auditeur peut ainsi appliquer des techniques de régression simple et linéaire, ou complexe et non linéaire.

**Suggestion d'outils : Programmation en R, Python (Open source), Excel**

## Comment unifier les données ?

Le processus d'unification de données consiste à combiner des ensembles de données multiples et variées pour les préparer à l'analyse en harmonisant les données, en éliminant les doublons et en nettoyant les données. Pour procéder à l'unification des données, il est donc essentiel de bien connaître les ensembles de données et les relations qui les caractérisent. Si l'intégration de données consiste à combiner plusieurs bases de données au sein d'un même entrepôt de données, l'unification peut s'appliquer à des structures de données simples, comme les ensembles de données. Le concept prend tout son sens dans le contexte de la cohérence verticale et horizontale :

- Pour la **cohérence verticale**, l'unification implique de centraliser les données de différents niveaux des pouvoirs publics, notamment à l'échelle locale, régionale et nationale.
- Pour la **cohérence horizontale**, l'unification implique de centraliser les données de différents secteurs, de différentes entités et de différentes périodes.

Le processus d'unification implique d'ingérer, nettoyer, transformer, combiner, consolider (éliminer les doublons et les informations redondantes), classer (si nécessaire) et exporter les données.

### **Suggestion d'outils : Excel, Access, IDEA, Postgresql**

## Comment utiliser les données d'un système d'information géographique (SIG) ?

Les données géoréférencées sont des informations spatiales ; elles revêtent une importance particulière pour l'auditeur des ODD. Les données SIG comprennent des informations de localisation du type point, ligne ou polygone. Un point désigne un emplacement précis, une ligne désigne un tracé entre deux points. Si la ligne est une boucle fermée, elle constitue un polygone. Les données SIG peuvent être utilisées dans le cadre d'une évaluation des risques ou d'un échantillonnage, pour identifier des relations de dépendance pendant la formulation des conclusions d'un audit et pour en présenter les résultats.

Par exemple, un auditeur chargé d'évaluer la mise en œuvre des ODD en matière d'EVPI pourra utiliser les données d'un SIG dans les cas suivants :

- a. Analyse de données d'incidence au-delà de délimitations administratives ou géographiques afin d'identifier des schémas ;
- b. Analyse de l'accès à certains services, dont les commissariats de police ou les hôpitaux en cas d'incident, pour évaluer la protection à l'aide de lignes ;
- c. Compte rendu des progrès accomplis dans la réalisation d'un objectif au-delà des délimitations administratives, pour les besoins des comparaisons.

### **Suggestion d'outils : Services de cartographie comme Google Earth, Open streetmap et outils de visualisation comme Power BI, Tableau, R, Python.**

## Y-a-t-il d'autres considérations à envisager au niveau institutionnel ?

En complément des activités liées aux données, techniques et outils, l'ISC peut envisager de mettre en place le cadre politique et les actions de renforcement des capacités nécessaires à l'analyse de données.

Quelles politiques faut-il mettre en place ?

Voici les domaines que doit traiter le cadre politique d'une ISC. Si ces considérations sont de nature générale, elles acquièrent une importance particulière dans le contexte de l'audit de la mise en œuvre des ODD.

- **L'anonymisation des données** est une forme de nettoyage des données visant à protéger la vie privée des citoyens. Pour y parvenir, on utilise le chiffrement de données ou la suppression des informations à caractère personnel identifiables dans les ensembles de données. On garantit ainsi l'anonymat des personnes auxquelles les données se réfèrent.
- **La protection des données** consiste à protéger les données du risque de divulgation non contrôlée, de corruption ou de perte. Cet aspect devient important à mesure qu'augmente le volume de données créées et sauvegardées dans le cadre d'un audit des ODD. La gestion des données permet leur protection (contrôles et protocoles d'accès) ainsi que la gestion du cycle de vie des données (sauvegarde et récupération après sinistre).
- **La politique d'archivage des données** doit être réexaminée dans le contexte des ODD, étant donné que l'audit de plusieurs objectifs peut s'inscrire dans la continuité. Il est possible d'examiner selon une certaine fréquence et sur une certaine période les progrès accomplis par les pouvoirs publics d'un pays dans la réalisation d'un objectif. La politique d'archivage des données doit également faciliter la réalisation d'audits de suivi (dans le cadre d'un audit des recommandations ou du renouvellement d'un audit), pour mesurer l'impact à long terme et l'impact immédiat.

Quelles compétences un analyste de données doit-il posséder ?

L'analyse de données requiert avant tout la capacité de comprendre les données. Une équipe d'audit travaillant sur les ODD pourra inclure un analyste de données chargé d'analyser des données et de créer des présentations visuelles à partir des données. Les ISC pourront choisir d'investir dans les compétences suivantes pour disposer d'une base solide en matière d'analyse des données :

- **Intuition des données** : capacité à comprendre de façon intuitive les données structurées et non structurées.

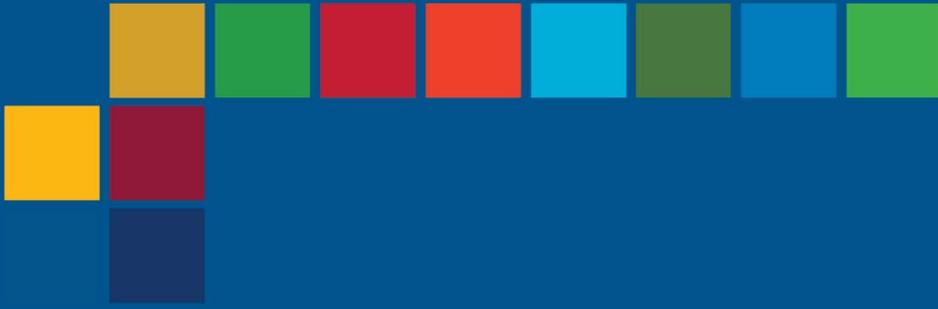
- **Collecte et traitement préliminaire des données** : capacité à concevoir un dispositif de collecte ou de rassemblement de données et d'en effectuer le traitement préliminaire, notamment nettoyage, regroupement, filtrage (le cas échéant).
- **Analyse statistique et interprétation des données** : capacité à réaliser une analyse (à une seule ou plusieurs variables) et à interpréter les résultats de cette analyse pour identifier des liens de dépendance, des rapports (de causalité) ou des tendances.
- **Présentation des données (établissement de rapports, création de visuels)** : capacité à choisir la bonne méthode pour rendre compte d'informations et préparer des visuels.
- **Connaissance des outils** : Excel, IDEA

Certaines compétences avancées peuvent également être utiles :

- **Acquisition et maintenance des données** : capacité à recueillir des bases de données, à les restituer localement et à gérer l'accès aux données.
- **Interrogation** : capacité à concevoir des requêtes pour extraire des données à partir de base de données structurées.
- **Programmation** : capacité à développer des algorithmes pour répondre aux besoins de l'analyse des données.
- **Connaissance des outils** : Tableau, R, Python, Postgresql

En complément des compétences de base énumérées, l'ISC pourra juger utile d'investir dans les compétences liées à l'apprentissage automatique et à l'intelligence artificielle, dans la perspective d'une stratégie de long terme.

|                     |         |   |  |  |
|---------------------|---------|---|--|--|
| Aspects spécifiques | Avancé  | Intégration des données<br>(Données complexes liées à un mécanisme d'action publique, collectées auprès de différentes sources) | Compétences en audit des systèmes informatiques<br>Politique d'archivage des données               | Outils SIG<br>Projection<br>Extrapolation<br>Analyse de corrélation  |
|                     | Basique | Désagrégation des données<br>Disponibilité des données<br>(Données d'indicateurs)   | Confidentialité et protection des données<br>Compétences d'analyse de base                         | Unification de données<br>Collecte de données  |
| Aspects généraux    |         | Intégrité des données<br>Gestion des données  | Compétences professionnelles<br>Infrastructure<br>Structure organisationnelle<br>Accès aux données | Apprentissage automatique<br>Visualisation des données<br>Échantillonnage<br>Évaluation des risques<br>Outils d'analyse de données |
|                     |         | <b>Données</b>  | <b>Institution (ISC)</b>   | <b>Outils et techniques</b>  |



[www.idi.no](http://www.idi.no)

