

ISAM



MODÈLE D'AUDIT DES ODD DE L'IDI

2024

ABRÉVIATIONS

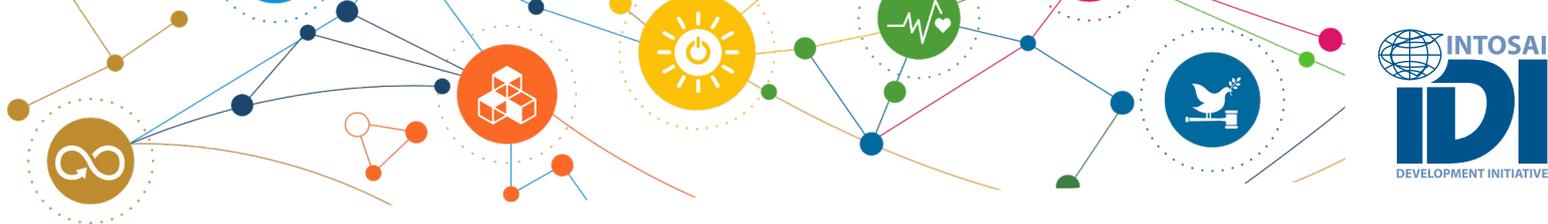
AP	Audit de la performance
APG	Approche pangouvernementale
CASP	Audit coopératif sur les marchés publics durables
CdG	Centre de gouvernement
CEDAW	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
DFOG	Double, dispersion, chevauchement et lacune
DPIDG	Division des institutions publiques et de l'administration numérique du DAES de l'Organisation des Nations Unies
ECOSOC	Conseil économique et social des Nations Unies
ENV	Examen(s) national/nationaux volontaire(s)
EVPI	Élimination des violences commises par un partenaire intime
FAI	Facilitation de l'impact de l'audit
FCAR	Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
FPHN	Forum politique de haut niveau pour le développement durable
GEIA-ODD	Groupe d'experts interagences sur les indicateurs des ODD
IAP2	Association internationale pour la participation du public
IDI	Initiative de développement de l'INTOSAI
IIDD	Institut international du développement durable
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
ISAM	Modèle d'audit des ODD de l'IDI
ISC	Institution(s) supérieure(s) de contrôle des finances publiques
ISSAI	Norme(s) internationale(s) des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
NLPC	Ne laisser personne de côté
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif(s) de développement durable
OLACEFS	Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes
OMD	Objectif(s) du Millénaire pour le développement
ONU BSCI	Bureau des services de contrôle interne de l'Organisation des Nations Unies
ONU CEPA	Comité des experts de l'administration publique de l'Organisation des Nations Unies
ONU DAES	Département des affaires économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation(s) de la société civile
PAS	Plan d'audit stratégique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RACI	Responsible (entité ou personne responsable), Accountable (approbateur), Consulted (entité ou personne consultée) and Informed (entité ou personne informée)
SAP INTOSAI	Sous-commission pour l'audit de la performance de l'INTOSAI
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel



TABLE DES MATIÈRES

Abréviations	2
À propos du Modèle d’audit des ODD de l’IDI (ISAM)	5
Qu’est-ce que l’ISAM ?	5
À qui s’adresse l’ISAM ?	6
Comment utiliser l’ISAM ?	6
Remerciements	6
Chapitre 1 Mise en contexte	7
1.1. Aperçu	7
1.2. Les principes de l’Agenda 2030	8
1.2.1. Appropriation nationale	8
1.2.2. Caractère universel	8
1.2.3. Caractère inclusif et participatif.....	8
1.2.4. Ne laisser personne de côté	8
1.2.5. Caractère intégré	9
1.3. Suivi et examen	9
1.4. Mise en œuvre des ODD à mi-parcours	10
Chapitre 2 Audit de la mise en œuvre des ODD : définition, concepts clés et processus d’audit	11
2.1. Définition des audits de la mise en œuvre des ODD	11
2.2. Compréhension des processus de mise en œuvre des ODD et d’établissement des cibles au niveau national	13
2.2.1. Processus et mécanismes institutionnels pour la mise en œuvre des ODD	13
2.2.2. Définition des cibles des ODD dans les contextes nationaux.....	17
2.3. Une approche pangouvernementale pour l’audit de la mise en œuvre des ODD	22
2.4. Auditer la mise en œuvre du principe consistant à « ne laisser personne de côté » (NLPC)	28
2.5. Auditer l’implication des différentes parties prenantes.....	30
2.6. L’audit de la mise en œuvre des ODD : un processus d’audit de la performance conforme aux ISSAI et axé sur l’impact	32
Chapitre 3 Développer des plans d’audit stratégiques et annuels pour l’audit de mise en œuvre des ODD	35
3.1. Qu’est-ce qu’un Plan d’audit stratégique (PAS) pour un audit de la mise en œuvre des ODD ?	35
3.1.1. Chaîne de valeur d’impact des audits de la mise en œuvre des ODD	36
3.1.2. Portefeuille d’audits stratégiques	37
3.1.3. Actions de développement des capacités	37
3.1.4. Cadre de contrôle, évaluation et apprentissage (CEA)	38
3.2. Qu’est-ce qu’un Plan d’audit annuel (PAA) pour un audit de la mise en œuvre des ODD ?	38
3.3. Relation entre les différents plans	39
3.4. Pourquoi les ISC ont-elles besoin d’un PAS et de PAA pour les audits de la mise en œuvre des ODD ?	40
3.5. Comment développer un Plan d’audit stratégique pour les audits de la mise en œuvre des ODD ?.....	40
3.5.1. Analyser l’univers de mise en œuvre des ODD	41
3.5.2. Visualiser la chaîne de valeur d’impact des audits de la mise en œuvre des ODD.....	41





3.5.3. Développer un portefeuille d’audits stratégiques pour les audits de la mise en œuvre des ODD.....	42
3.5.4. Planifier des actions de développement des capacités pour les audits de la mise en œuvre des ODD.....	43
3.5.5. Concevoir un cadre CEA pour les audits de la mise en œuvre des ODD.....	44
3.5.6. Documenter et communiquer le PAS pour les audits de la mise en œuvre des ODD.....	45
Liste de contrôle ISSAI : sélectionner les thèmes de l’audit de la mise en œuvre des ODD.....	45
Chapitre 4 Conception d’un audit de la mise en œuvre des ODD	46
4.1. Compréhension du thème de l’audit.....	46
4.2. Formulation des objectifs de l’audit.....	53
4.3. Identification de l’approche de l’audit.....	53
4.4. Définition du périmètre de l’audit.....	54
4.5. Développement des questions d’audit.....	56
4.6. Détermination des critères d’audit	58
4.7. Élaboration d’une matrice de conception de l’audit	58
4.8. Discussion de la matrice de conception de l’audit avec les différentes parties prenantes	59
4.9. Élaboration d’un plan d’audit.....	59
Liste de contrôle ISSAI : concevoir l’audit de la mise en œuvre des ODD	60
CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L’IMPACT DE L’AUDIT	60
Chapitre 5 Réalisation d’un audit de la mise en œuvre des ODD.....	61
5.1. Collecte d’éléments probants pour un audit de la mise en œuvre des ODD	61
5.5. Analyse des éléments probants pour un audit de la mise en œuvre des ODD	66
5.6. Formulation des constats d’audit	68
5.7. Conclusion sur les objectifs de l’audit	69
Liste de contrôle ISSAI : réaliser l’audit de la mise en œuvre des ODD.....	70
CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L’IMPACT DE L’AUDIT	70
Chapitre 6 Présentation du rapport d’un audit de la mise en œuvre des ODD.....	71
6.1. Formulation de recommandations ayant un impact.....	71
6.2. Rédaction d’un rapport d’audit complet, convaincant, en temps opportun, facile à lire et équilibré	72
6.3. Ne laisser personne de côté dans la diffusion du rapport d’audit.....	74
Liste de contrôle ISSAI : Présentation du rapport d’un audit de la mise en œuvre des ODD	75
CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L’IMPACT DE L’AUDIT	75
Chapitre 7 Suivi des audits de la mise en œuvre des ODD.....	76
7.1. Suivi des audits de la mise en œuvre des ODD	76
7.2. Communication des messages clés.....	78
7.3. Établissement d’un dialogue avec les parties prenantes	80
Liste de contrôle ISSAI : rapport de suivi des résultats d’un audit de la mise en œuvre des ODD.....	81
CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L’IMPACT DE L’AUDIT	81
Annexe 1: Analyse des parties prenantes (exemple d’audit sur l’EVPI)	85
Annexe 2: Matrice de conception d’audit (exemple d’audit sur l’EVPI)	88
Annexe 3: Matrice des constats d’audit (exemple d’audit sur l’EVPI)	89



À PROPOS DU MODÈLE D'AUDIT DES ODD DE L'IDI (ISAM)

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING



5 GENDER EQUALITY



12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



Qu'est-ce que l'ISAM ?

Le Modèle d'audit des ODD de l'IDI (ISAM) est un guide qui vise à aider les ISC à réaliser des audits de haute qualité et à fort impact sur la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD), selon les Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI).

Cette version mise à jour de l'ISAM est le fruit d'un examen complet mené entre 2023 et 2024 par l'IDI, en collaboration avec l'ONU DAES. Elle intègre les commentaires et les résultats issus de trois audits coopératifs réalisés entre 2020 et 2023, avec la participation de 49 ISC de 5 régions de l'INTOSAI : « Systèmes de santé solides et résilients » (en rapport avec l'ODD 3.d), « Marchés publics durables à l'aide de l'analyse de données » (en rapport avec l'ODD 12.7) et « Audit sur l'élimination des violences commises par un partenaire intime à l'égard des femmes » (en rapport avec l'ODD 5.2). Des exemples tirés de ces audits ont également été utilisés pour illustrer l'ISAM révisé.¹

L'ISAM se fonde sur les cinq principes suivants :

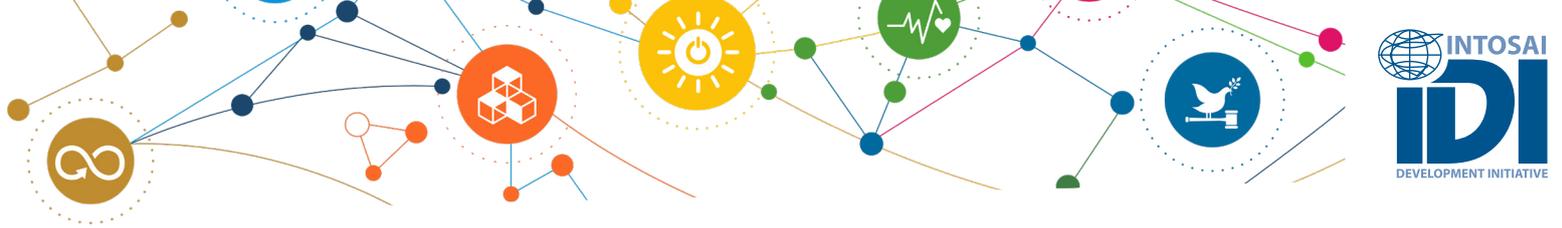
- 1 Se concentrer sur les résultats des processus et des programmes :** l'audit de la mise en œuvre des ODD ne se concentre pas sur une entité, un projet, un programme ou un processus en particulier, mais plutôt sur l'interaction entre ces divers éléments, dans le but d'atteindre des résultats transversaux. La méthodologie d'audit recommandée dans l'ISAM met l'accent non seulement sur l'obtention de résultats, mais encourage également les ISC à intégrer des actions visant à renforcer l'impact de l'audit, tout au long du processus d'audit.
- 2 Reconnaître la diversité des ISC :** compte tenu de la diversité des ISC, tant par leur mandat, leurs capacités et leur taille que par leur contexte local, l'ISAM aspire à proposer à toutes les ISC de la communauté de l'INTOSAI un modèle flexible et des conseils pratiques.
- 3 Se baser sur les ISSAI :** 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 guide les ISC vers les moyens de respecter ces exigences à différentes étapes du processus d'audit de la mise en œuvre des ODD.
- 4 Être inclusif :** l'ISAM prend en compte les besoins des ISC quelles que soient leurs capacités. En effet, 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 applique la devise « ne laisser personne de côté » (NLPC) et la considère comme un élément clé dans la définition des audits de la mise en œuvre des ODD et dans le processus d'audit dans sa globalité.
- 5 Apporter de valeur ajoutée :** l'ISAM met l'accent sur la nécessité d'assurer l'impact des audits de la mise en œuvre des ODD, en planifiant l'impact à l'aide de plans d'audit stratégiques et annuels, en améliorant la qualité des audits, en réalisant un suivi de ces audits et en établissant des coalitions solides entre les parties prenantes afin de garantir la pertinence des audits et la valeur ajoutée qu'ils apportent en référence aux principes de l'INTOSAI P-12.²

L'ISAM est complété par deux cadres, à savoir, le Cadre d'audit de la cohérence des politiques et le Cadre d'audit du principe NLPC, auxquels il est fait référence tout au long du document.

1 Pour en savoir plus au sujet de ces audits : <https://www.idi.no/fr/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs/audit-sdgs-implementation/cooperative-audit-sdg-implementation>

2 INTOSAI P12 : la valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques : faire une différence dans la vie des citoyens.



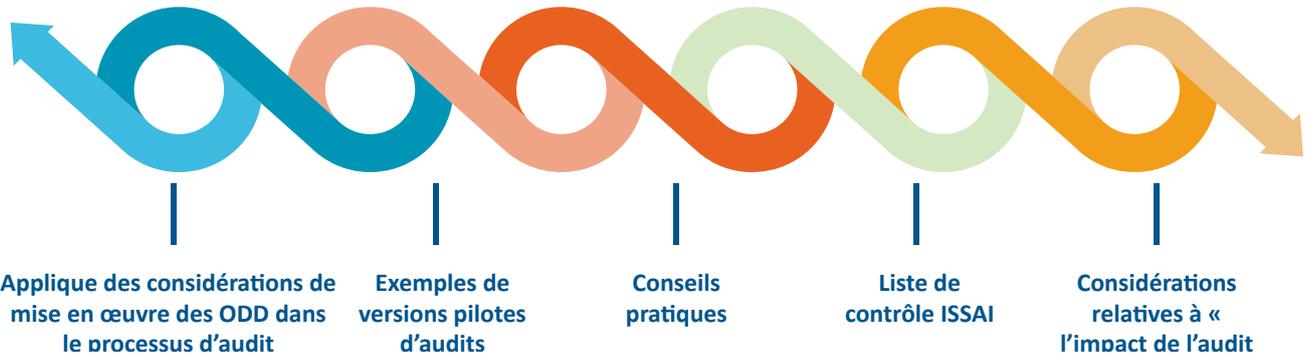


À qui s'adresse l'ISAM ?

L'ISAM s'adresse principalement aux ISC qui prévoient de mettre en place une pratique robuste d'audit en lien avec les ODD. Il apporte aux dirigeants des ISC une vue d'ensemble utile qui peut les aider à prendre des décisions stratégiques éclairées concernant l'engagement de leur ISC vis à vis de l'Agenda 2030 et de la mise en œuvre des ODD. Pour les auditeurs relevant des ISC, il s'agit d'un guide pratique pour la réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD. L'ISAM pourra également être utile aux régions et aux 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 sept chapitres. Le premier chapitre dresse le contexte de l'Agenda 2030 pour le développement durable, ses principes fondamentaux, ainsi que son système de suivi et d'examen. Le chapitre 2 répond à la question « quoi ? », en expliquant ce que signifie l'audit de la mise en œuvre des ODD pour l'IDI ainsi que les concepts clés. Le chapitre 3 examine la façon dont les ISC peuvent planifier stratégiquement l'impact en incluant des audits de la mise en œuvre des ODD dans leurs Plans d'audit stratégiques et leur Plans d'audit annuels.



Les chapitres 4 à 7 expliquent ensuite « comment » procéder à la réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD. Ces chapitres abordent chacune des étapes du processus d'audit appliqué à l'audit de la mise en œuvre des ODD : sélection des thèmes de l'audit, conception, réalisation, présentation des résultats et suivi de l'audit. Pour les conseils pratiques, nous avons eu recours à des exemples réels issus de versions pilotes de l'ISAM : « Audit des systèmes de santé solides et résilients » (ODD 3.d), « Audit sur les marchés publics durables à l'aide de l'analyse de données » (ODD 12.7) et « Audit sur l'élimination des violences commises par un partenaire intime à l'égard des femmes » (ODD 5.2). De plus, à des fins d'illustration, nous avons utilisé principalement un exemple d'audit de mise en œuvre des ODD en lien avec des cibles nationales en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes commises par un partenaire intime (EVPI), promues par la campagne ONU Femmes « Orangez le monde ». Chaque chapitre propose également des listes de contrôle permettant de vérifier que les exigences des ISSAI applicables ont bien été respectées (en particulier les ISSAI sur l'audit de la performance), ainsi que des considérations sur « l'impact de l'audit », soulevant des questions que l'ISC pourrait se poser à chaque étape de l'audit en vue d'en renforcer l'impact.

Pour finir, les Annexes 1, 2 et 3 proposent des exemples d'outils utiles pour auditer la mise en œuvre des ODD : Analyse des parties prenantes, Matrice de conception de l'audit et Matrice des résultats de l'audit.

Remerciements

Nous souhaitons remercier la fabuleuse contribution de l'équipe mondiale qui a rédigé la version pilote de l'ISAM en 2020 et qui a réalisé cette mise à jour en 2024. Outre l'équipe de l'IDI, l'équipe mondiale comprend des personnes-ressources provenant des ISC d'Inde, de Malte, des États-Unis et de DPIDG/ONU DAES, sans oublier la participation des organismes ONU CEPA, SAP INTOSAI, ISC du Brésil, ISC de Finlande, OCDE, IIDD, ONU BSCI, ONU Femmes et Amnesty International. Nous témoignons également notre reconnaissance à l'ensemble des conseillers et participants des 49 ISC qui ont contribué à manier l'ISAM en phase pilote et apporté des commentaires détaillés qui ont servi de base à la mise à jour.



CHAPITRE 1

MISE EN CONTEXTE

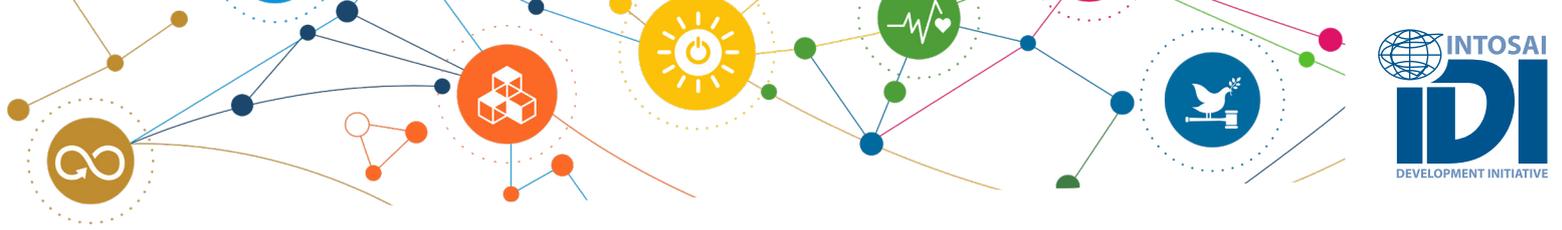
1.1. Aperçu

L'Agenda 2030, adopté par les 193 États membres des Nations Unies en 2016, définit une vision ambitieuse de transformation à long terme en faveur de la durabilité sociale, économique et environnementale. Il propose un plan d'actions intégré visant à parvenir au développement durable.

L'Agenda 2030 est composé de 17 objectifs de développement durable (ODD), qui fixent des objectifs quantitatifs et qualitatifs portant sur les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable, et qui doivent être réalisés d'ici à 2030. Tous les ODD sont d'égale importance, étant donné que l'Agenda ne met en place aucune forme de hiérarchie ou de priorisation entre les différentes dimensions du développement durable, mais met plutôt en reliefs les interdépendances qui existent entre elles. 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 (ressources et capacités nécessaires pour atteindre les objectifs). Les 17 ODD sont en outre divisés en 169 cibles et 248 indicateurs (231 indicateurs uniques et 13 indicateurs qui se répètent dans deux ou trois cibles différentes) en vue d'assurer le suivi au niveau mondial.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE





1.2. Les principes de l'Agenda 2030

Les principes suivants se trouvent au cœur de l'Agenda 2030 au but ambitieux de transformation et orientent le processus de mise en œuvre. Ces principes sont reflétés dans les ODD et dans les cibles de l'Agenda.

1.2.1. Appropriation nationale

L'Agenda 2030 reconnaît expressément l'importance de l'appropriation des stratégies de développement par chaque pays. Les ODD sont des cibles mondiales qui devraient être adaptées aux circonstances nationales à travers des processus nationaux, en vue de définir des cibles nationales en fonction des priorités nationales. La prise en compte du contexte national est essentielle pour assurer l'appropriation des ODD.

Ceci étant, chaque pays peut choisir entre plusieurs approches et modèles différents pour parvenir au développement durable (paragraphe 59, A/RES/70/1). L'Agenda 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.

1.2.2. Caractère universel

L'Agenda 2030 est applicable au niveau mondial et de façon universelle. Compte tenu de la nature et de l'envergure des défis actuels concernant le développement, il n'est plus possible de se concentrer uniquement sur les pays en développement. Tous les pays doivent considérer leur situation de développement et les défis auxquels ils font face dans ce domaine, et tenir compte des répercussions possibles de leurs actions sur les autres dans toutes les dimensions du développement durable. La pertinence pour différents groupes de pays relève de la reconnaissance de leurs différences en termes de ressources, de capacités et de contextes.

1.2.3. Caractère inclusif et participatif

La formulation de l'Agenda 2030 est le fruit d'un processus participatif et inclusif. Une approche participative a également été intégrée dans l'Agenda et les ODD. Ces derniers soulignent l'importance des processus participatifs de prise de décision pour assurer une participation significative et active des individus et de la société civile à tous les stades, depuis l'intégration des ODD dans les stratégies nationales jusqu'à leur mise en œuvre, en passant par le suivi et l'examen au niveau national.

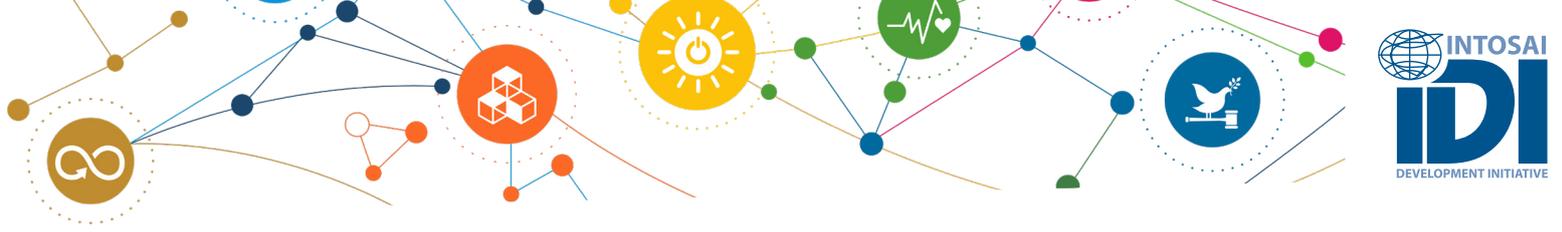
Ce principe s'inscrit dans la lignée de la cible 16.7 des ODD, qui appelle à « faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions ». Il s'inscrit aussi en adéquation avec l'engagement de l'Agenda pour un « cadre de suivi et d'examen solide, volontaire, efficace, participatif, transparent et intégré » afin d'aider les pays à suivre la progression pour garantir que personne n'est laissé de côté (paragraphe 72, A/RES/70/1).

1.2.4. Ne laisser personne de côté

« Ne laisser personne de côté » est un principe central de l'Agenda. Il souligne le besoin d'apporter une solution à toutes les formes d'inégalité et de discrimination entre différents groupes.³ L'égalité, la non-discrimination et l'égalité des chances se trouvent au centre de la vision de l'Agenda (paragraphe 8, A/RES/70/1), qui vise à assurer l'inclusion des groupes marginalisés, exclus et en situation de faiblesse, ainsi qu'à réduire les inégalités au sein des États et entre eux. L'Agenda 2030 appelle à aider les plus défavorisés en premier lieu.

3 Les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ont permis de mesurer les taux moyens de pauvreté, mais sans identifier les inégalités de revenus.





1.2.5. Caractère intégré

L'Agenda 2030 reconnaît que les différentes dimensions du développement sont interconnectées, et renvoie à une approche intégrée et équilibrée pour parvenir au développement durable. Les ODD sont « intégrés et indissociables et concilient les trois dimensions du développement durable » (paragraphe 5, 18 et 55, A/RES/70/1).

Plusieurs cibles des ODD font directement référence à cette approche intégrée, comme la cible 6.5 sur la gestion intégrée des ressources en eau, la cible 11.3 sur la planification intégrée des établissements humains et la cible 11.b sur l'adoption et la mise en œuvre de politiques et plans d'actions intégrés en faveur de l'insertion de tous, de l'utilisation rationnelle des ressources, de l'adaptation aux effets des changements climatiques et de leur atténuation et de la résilience face aux catastrophes.

1.3. Suivi et examen

L'Agenda 2030 appelle à l'engagement dans des activités systématiques de suivi, contrôle et examen des progrès afin de contribuer à une mise en œuvre efficace et d'aider les pays à progresser au maximum ainsi qu'à suivre les progrès accomplis (paragraphe 72, A/RES/70/1). L'Agenda définit un cadre de suivi et d'examen à l'échelle nationale, régionale et mondiale afin de favoriser la responsabilisation, la coopération internationale ainsi que l'apprentissage mutuel et les échanges de bonnes pratiques (paragraphe 73, A/RES/70/1). Les processus d'examen seront volontaires et dirigés par les gouvernements. Ils tiendront compte des réalités, des capacités et des niveaux de développement à l'échelle nationale.

Les processus d'examen débutent au niveau national et s'appuient sur les niveaux régionaux et mondiaux. Le niveau mondial implique diverses composantes. Les examens de la mise en œuvre des ODD au niveau national, régional et mondial, ainsi que l'intervention des organisations et acteurs extérieurs au système de l'ONU sont complémentaires (Rapport 2016 du Secrétaire général A/70/684, 15 janvier 2016).

Le niveau national constitue le pilier central du cadre d'examen. L'Agenda 2030 encourage les États membres « à procéder à des examens réguliers et inclusifs, dirigés et contrôlés par le pays, pour suivre les progrès accomplis aux niveaux national et infranational. De tels examens devraient tirer parti des contributions des peuples autochtones, de la société civile, du secteur privé et d'autres parties prenantes, en fonction de la situation, des politiques et des priorités nationales. Les parlements nationaux ainsi que d'autres institutions peuvent aussi y contribuer » (paragraphe 79, A/RES/70/1).

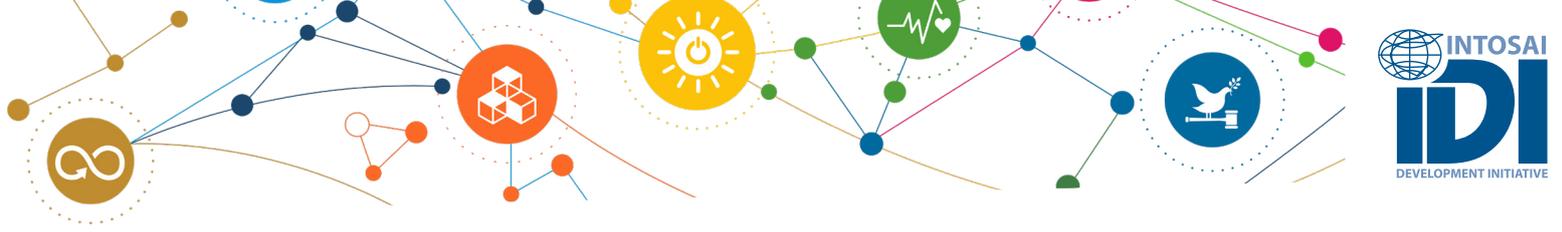
Les pays doivent s'appuyer sur leur planification nationale et leurs mécanismes d'examen déjà en place et adapter les indicateurs, établir des benchmarks, effectuer le pilotage, identifier les écarts et les défis et réaliser le suivi et le reporting.

L'examen mondial a pour objectif de soutenir la mise en œuvre de l'Agenda au niveau national. Il se fonde sur les résultats des examens de l'état d'avancement au niveau infranational, national et régional. Le système d'examen mondial se veut être inclusif et favoriser une compréhension transversale du processus de mise en œuvre, en soulignant les liens entre les différentes dimensions.

Le Forum politique de haut niveau pour le développement durable (FPHN) assume un rôle central pour garantir la cohérence du suivi et des examens au niveau mondial (paragraphe 82, A/RES/70/1). Le FPHN se réunit tous les quatre ans dans le cadre de l'Assemblée générale des Nations Unies (niveau chefs d'État et de gouvernement) et une fois par an lors de l'ECOSOC (Conseil économique et social des Nations Unies).⁴

4 Pour davantage de détails concernant le Forum politique de haut niveau pour le développement durable : <https://hlpf.un.org/>





1.4. Mise en œuvre des ODD à mi-parcours

Une importante mobilisation a été observée ces dernières années en ce qui concerne les ODD. Les pays ont fait des progrès considérables sur différents fronts. Les ISC de plusieurs pays ont contribué à travers des audits concernant le niveau de préparation des gouvernements à la mise en œuvre des ODD et des audits de mise en œuvre des ODD.

Toutefois, à fin 2023 et à mi-chemin de l'échéance de 2030, les ODD n'étaient pas encore sur la bonne voie. Les crises récentes ont négativement impacté les premières avancées réalisées au niveau de nombreux ODD. De ce fait, la progression sur un certain nombre de cibles s'est alors trouvée stoppée ou a même régressé.⁵ Dans ce contexte, il est nécessaire de renouveler les efforts afin de réorienter les ressources, les infrastructures institutionnelles, le savoir-faire technique, les modes de travail et les programmes dans l'objectif d'accélérer la progression vers les aspirations liées aux ODD.

Dans le cadre des efforts mis en œuvre à l'échelle internationale pour relever ce défi, le système de développement des Nations Unies se mobilise autour de douze initiatives à fort impact pour soutenir la montée en puissance de l'état d'avancement des ODD.⁶ Ces initiatives couvrent trois domaines majeurs : transitions économiques et sociales, moyens de mise en œuvre et la question transversale relative à l'égalité hommes-femmes. Ces initiatives sont les suivantes :

1. Digital Public Infrastructure (Infrastructures publiques numériques) : concevoir des écosystèmes numériques inclusifs et ouverts à destination des ODD.
2. Energy Compacts (Pactes pour l'énergie) : amplifier l'ambition pour atteindre l'ODD 7.
3. Food Systems Transformation (Transformation des systèmes alimentaires) : transformer les systèmes alimentaires en faveur d'un monde durable libéré de la faim.
4. FutureGov : renforcer les capacités du secteur public pour l'avenir.
5. Accélérateur mondial : l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale en faveur de transitions justes.
6. Local2030 Coalition : stimuler les transitions clés et atteindre les ODD d'ici à 2030.
7. Nature Driving Economic Transformation (Transformation économique basée sur la nature) : tirer profit du pouvoir de la biodiversité et de la nature pour favoriser un progrès économique équitable.
8. Power of Data (La puissance des données) : exploiter l'avantage des données pour les ODD.
9. Initiative Spotlight : pour éliminer la violence à l'égard des femmes et des filles.
10. The SDG Stimulus (Le stimulus ODD) : Promouvoir un financement pérenne et abordable pour les ODD.
11. Transforming4Trade : changement de paradigme pour booster le développement économique.
12. Transforming Education (Transformation de l'éducation) : apprendre à construire un avenir meilleur pour tous.

Les engagements des pays pour mobiliser leurs ressources et leurs efforts dans ces douze domaines évolueront pour être mieux définis. Toutefois, ces initiatives peuvent constituer des points de départ pour permettre aux ISC de choisir des domaines pertinents pour auditer la mise en œuvre des ODD. Les ISC pourraient se familiariser avec ces initiatives et obtenir des informations sur la façon dont leurs pays respectifs peuvent s'engager pour contribuer aux efforts liés à ces initiatives ou en bénéficier.

Les chapitres suivants proposent des définitions, un guide pratique et des exemples pour aider les ISC à réaliser des audits de mise en œuvre des ODD.

5 Nations Unies 2022, « Rapport sur les objectifs de développement durable 2022 » New York, p. 12 et 22, disponible ici : <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/> ; Nations Unies 2023, « Rapport sur les objectifs de développement durable 2023 : Édition spéciale. Vers un plan de sauvetage pour l'humanité et la planète », New York, disponible ici : https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_French.pdf

6 Ces initiatives ont été lancées au SDG Summit en septembre 2023. Pour davantage de détails : <https://sdgs.un.org/SDGSummitActions/HII>



CHAPITRE 2

AUDIT DE LA MISE EN ŒUVRE DES ODD : DÉFINITION, CONCEPTS CLÉS ET PROCESSUS D'AUDIT

Ce chapitre présente la définition de l'audit de la mise en œuvre des ODD retenue par l'IDI. Il permet également d'identifier des points d'entrée, tout en offrant une explication des concepts clés et une vue d'ensemble du processus d'audit fondé sur les ISSAI qu'il convient de suivre dans le cadre d'un audit de ce type.

2.1. Définition des audits de la mise en œuvre des ODD

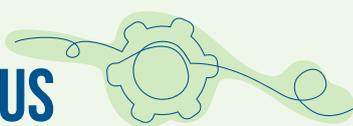
La définition présentée, ci-après, est celle retenue par l'IDI pour l'audit de la mise en œuvre des ODD. Cette définition s'appuie sur celle de la version de l'ISAM de 2020 et en élargit le périmètre. La définition a été révisée en tenant compte des retours des équipes ayant piloté le modèle d'audit.

Encadré 1. Définition de l'audit de mise en œuvre des ODD

L'audit de la mise en œuvre des ODD est un audit de la performance, conforme aux ISSAI, et visant l'examen de la mise en œuvre des ODD au niveau national selon une approche pangouvernementale.

La réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD comporte deux points d'entrée :

PROCESSUS



Auditer la performance des processus gouvernementaux mis en place pour mettre en œuvre les ODD au niveau national.

L'audit des processus se concentrera sur les processus visant à mettre en œuvre les ODD au niveau national à travers les différents secteurs et les différents niveaux de gouvernement (approche pangouvernementale).

L'audit pourrait se concentrer spécifiquement sur les processus liés à l'implication des différentes parties prenantes, au respect du principe visant à ne laisser personne de côté et/ou sur d'autres processus.

PROGRAMMES



Auditer la mise en œuvre de l'ensemble des programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies liées à une ou plusieurs cibles mondiales des ODD (cibles des ODD convenues au niveau national ou objectifs et cibles de programmes pertinents pour réaliser des avancées vers les cibles mondiales des ODD associées dans le contexte national).

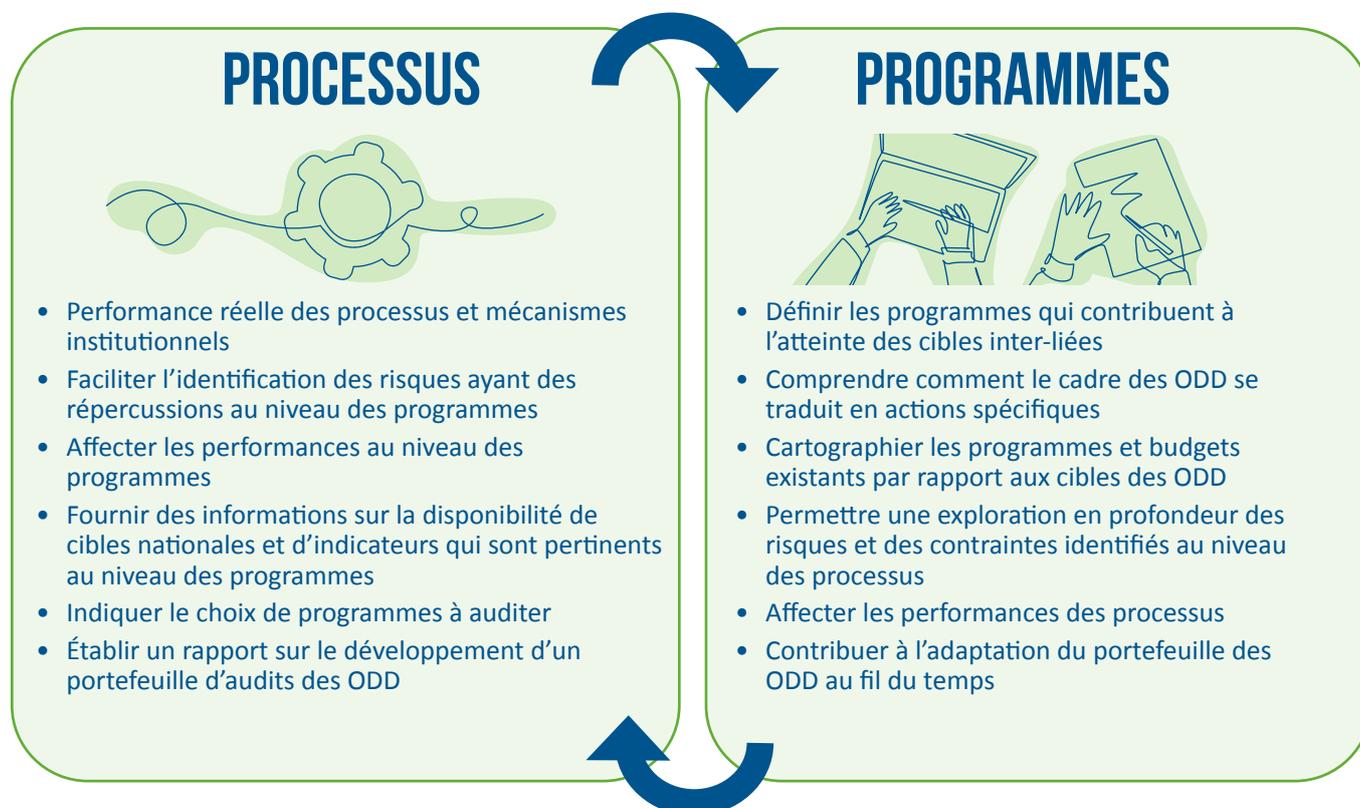
L'audit des programmes doit dresser le bilan des efforts déployés par les gouvernements pour garantir des politiques cohérentes et intégrées lors de la mise en œuvre des programmes visant la réalisation des ODD sélectionnés.

De plus, l'audit des programmes pourrait également comprendre des objectifs et des questions permettant à l'audit d'apprécier les efforts mis en œuvre par les gouvernements afin de ne laisser personne de côté et d'assurer l'implication des différentes parties prenantes.



La figure suivante illustre la relation qui existe entre les audits des processus et les audits des programmes dans le cadre de la mise en œuvre des ODD.

Figure 1. Deux points d'entrée pour auditer la mise en œuvre des ODD



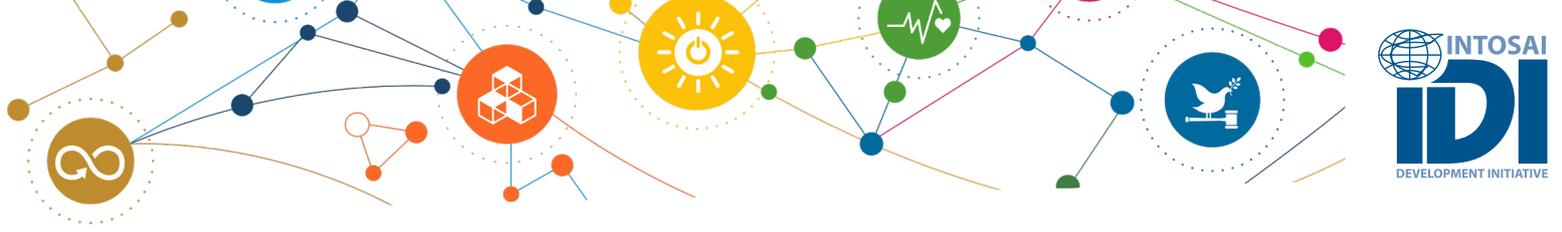
Ces deux points d'entrée pour auditer la mise en œuvre des ODD sont liés et se renforcent mutuellement aussi bien au niveau stratégique que d'audit. Idéalement, les ISC incluraient, stratégiquement, des audits utilisant les deux points d'entrée, dans leurs portefeuilles d'audits. Le chapitre 3 fournit plus de détails en lien avec l'intégration des audits de mise en œuvre des ODD lors de l'élaboration du plan stratégique d'audits au niveau des ISC.

Dans notre définition d'audit de la mise en œuvre des ODD, il est important de souligner la différence entre ces audits et les autres travaux d'audit en rapport avec les ODD.

Encadré 2. Audits de la mise en œuvre des ODD et audits en rapport avec les ODD

Les audits qui sont menés conformément à la définition et aux principes décrits dans l'Encadré 1 sont des audits de la mise en œuvre des ODD. Les objectifs de ces audits incluent l'évaluation de la performance des processus ou de la mise en œuvre d'un ensemble de programmes mis en place pour atteindre des résultats nationaux liés aux cibles des ODD. Ils apprécient le degré de cohérence et d'intégration des politiques entre les différents secteurs et les différents niveaux de gouvernement, ainsi que de la façon dont le gouvernement implique les parties prenantes et ne laisse personne de côté. Les audits de la mise en œuvre des ODD comprendraient des conclusions et des recommandations liées à ces éléments, étant donné qu'ils font partie des objectifs et du périmètre d'audit.

Compte tenu de l'étendue des ODD, les thèmes d'audit potentiels se rapportent pratiquement tous, et pourraient être reliés, à un ou plusieurs objectifs et cibles des ODD et ce en phase de sélection et de planification de l'audit. De nombreux rapports d'audit de la performance menés régulièrement par les ISC comprennent des conclusions et des recommandations en rapport avec les ODD au sens large. Toutefois, ce ne sont pas des audits de la mise en œuvre des ODD, car ils n'intègrent pas d'objectifs ou de questions d'audit en rapport avec les processus liés aux ODD ou avec la mise en œuvre des cibles des ODD au niveau national. Ils n'apportent pas non plus d'appréciation sur la cohérence des politiques, l'implication des parties prenantes et/ou sur le principe visant à ne laisser personne de côté. De ce fait, ces audits peuvent être considérés comme des « audits en rapport avec les ODD ».



2.2. Compréhension des processus de mise en œuvre des ODD et d'établissement des cibles au niveau national

L'Agenda 2030 reconnaît explicitement l'importance de l'appropriation nationale des stratégies de développement durable. La réussite ou l'échec de la mise en œuvre des ODD trouvent leur origine au niveau national et au niveau local. Les cibles des ODD sont ambitieuses et mondiales, mais « c'est à chaque État qu'il revient de fixer ses propres cibles au niveau national pour répondre aux ambitions mondiales tout en tenant compte de ses spécificités. Il appartient aussi à chaque État de décider de la manière dont ces aspirations et cibles devront être prises en compte par les mécanismes nationaux de planification et dans les politiques et stratégies nationales. » (Paragraphe 55, A/RES/70/1).

L'Agenda 2030 reconnaît que chaque pays peut choisir entre plusieurs approches et modèles différents pour parvenir au développement durable (paragraphe 59, A/RES/70/1). Il reconnaît également que les niveaux initiaux de développement diffèrent d'un pays à l'autre, et que des processus nationaux sont nécessaires pour mettre en œuvre les ODD ainsi que pour définir des cibles pertinentes et réalistes pour chaque pays. Par conséquent, chaque pays est censé définir et hiérarchiser des cibles des ODD en fonction des priorités nationales. De plus, les pays doivent développer des indicateurs au niveau régional et national pour compléter l'ensemble d'indicateurs mondiaux de contrôle et d'examen de l'état d'avancement des objectifs et des cibles.

2.2.1. Processus et mécanismes institutionnels pour la mise en œuvre des ODD

La mise en œuvre des ODD au niveau du pays dépend de la définition de structures et de processus institutionnels spécialisés et efficaces visant à :

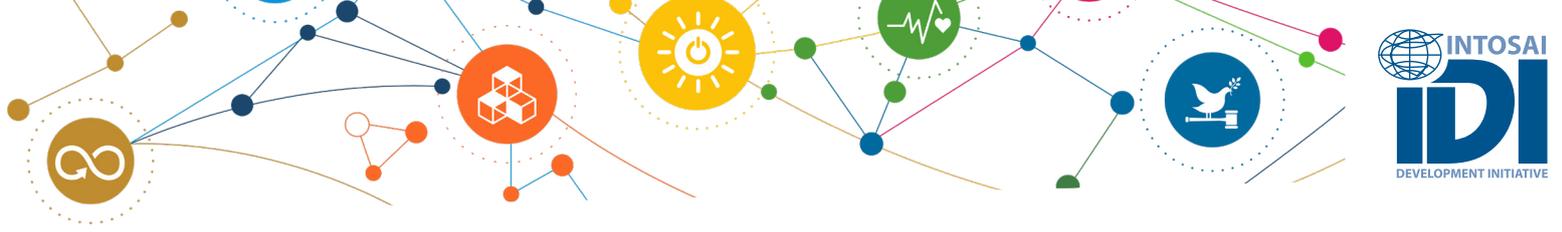
- Sensibiliser le public
- Impliquer les différentes parties prenantes
- Intégrer les ODD dans les stratégies et les politiques au niveau national, infranational et local
- Assurer la cohérence des politiques sur le plan horizontal et vertical
- Identifier les besoins financiers et mobiliser les ressources financières (incluant les budgets publics ainsi que la mobilisation des ressources privées)
- Piloter et assurer le reporting et la responsabilisation
- Évaluer les risques

Dans les audits de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD, les auditeurs examinaient si les pays avaient mis en place ces processus. À mi-parcours de la mise en œuvre de l'Agenda 2030, les auditeurs se concentreraient sur l'évaluation des performances de ces processus institutionnels ainsi que celle des programmes de mise en œuvre des ODD au niveau national. De cette façon, ils pourraient se conformer à la définition des audits de la mise en œuvre des ODD présentée dans l'Encadré 1.

Pour obtenir une description des processus et des sources d'informations pertinentes, voir le guide de l'IDI pour les ISC : Auditer l'état de préparation à la mise en œuvre des objectifs de développement durable⁷ et la liste suivante de documents choisis.

7 <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs/audit-sdgs-implementation/isam/guidance-publications>





Encadré 3. Documents choisis comme sources pour les critères d'audit

Nations Unies, 2022, Manuel de Préparation des Examens Nationaux Volontaires, Département des Affaires Economiques et Sociales, New York, Octobre. Disponible ici : https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29412VNR_Handbook_2022_French.pdf

Compilation des messages principaux et synthèse des examens nationaux volontaires (ENV) – plusieurs années. Disponible ici : <https://hlpf.un.org/vnrs/key-documents>

Nations Unies, 2021, National institutional arrangements for implementation of the Sustainable Development Goals: A five-year stocktaking, World Public Sector Report 2021, Division des institutions publiques et de l'administration numérique, Département des Affaires Economiques et Sociales, New York, Août. Disponibles ici : <https://publicadministration.desa.un.org/publications/world-public-sector-report-2021>

Nations Unies, 2020, Renforcer l'implication des parties prenantes pour le Programme 2030. Guide pratique, ONU DAES et UNITAR, New York, Avril. Disponible en anglais, en français et en espagnol ici : <https://sdgs.un.org/publications/stakeholder-engagement-and-2030-agenda-practical-guide-24556>

Groupe des Nations Unies pour le développement, 2017, Intégration du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Note d'orientation à l'intention des équipes de pays des Nations Unies, Mars. Disponible ici <https://unsdg.un.org/fr/resources/integration-du-programme-de-developpement-durable-lhorizon-2030-note-orientation>

Conseils pour les auditeurs

2.2.1.1. Prendre en compte les processus en rapport avec la mise en œuvre des ODD, le suivi et l'examen

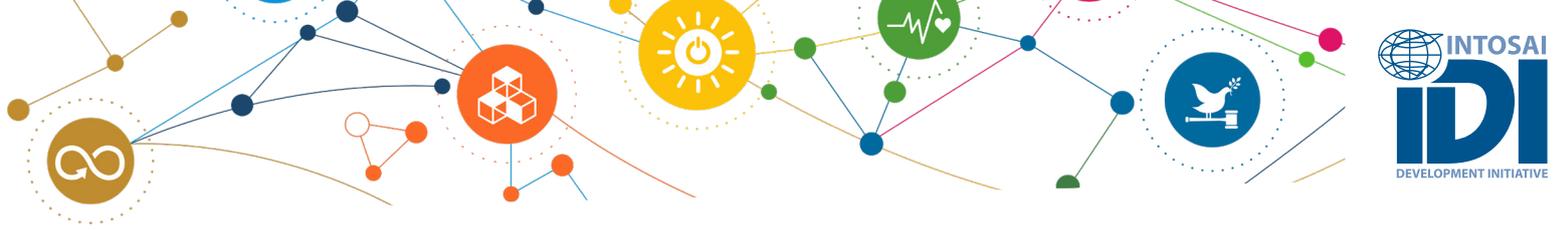
Partant des conclusions des audits de l'état de préparation, les auditeurs pourraient choisir un ou plusieurs des processus répertoriés ci-dessus pour en évaluer les performances. Nous recommanderions de choisir des processus qui se rapportent à la mise en œuvre ou au suivi et à l'examen plutôt qu'à la planification, car la mise en œuvre des ODD se trouve à mi-parcours par rapport à l'échéance de 2030. Les auditeurs doivent également prendre connaissance des stratégies et des efforts déployés par les pays en vue d'accélérer la mise en œuvre des ODD (voir le chapitre 1 et l'Encadré 4 ci-dessous).

Encadré 4. Stratégie du Kenya pour l'accélération de la mise en œuvre des ODD



En 2022, le gouvernement du Kenya a développé une Stratégie de relance et d'accélération pour les ODD à travers un processus impliquant plusieurs parties prenantes. Ladite stratégie se concentre sur les points d'entrée et les efforts critiques à déployer pour surmonter les blocages ainsi que sur les interventions qui ont été entreprises en vue d'accélérer la mise en œuvre d'ODD spécifiques. Les trois objectifs stratégiques comprennent : (i) le renforcement et le soutien d'une transformation économique structurelle pour une économie inclusive et diversifiée à la fois compétitive et résiliente ; (ii) le renforcement des mécanismes de coordination pour compenser les disparités qui incluent les inégalités sociales et assurer l'égalité des chances entre les générations afin de soutenir les populations laissées de côté ; et (iii) l'exploitation du cadre stratégique, légal et institutionnel et le développement des capacités pour la mobilisation de financement vert afin d'augmenter l'investissement dans la lutte contre les changements climatiques et dans la croissance verte.⁸

8 <https://sdgs.planning.go.ke/wp-content/uploads/2022/12/18-11-22-Final-SDGs-Recovery-and-Acceleration-Strategy.pdf>



Le processus de reporting relatif à l'implémentation des ODD au niveau national, pourrait être un exemple de processus susceptible d'être choisi (p. ex. données, nationaux, Examen national volontaire – ENV). De plus, comme indiqué dans l'Encadré 1 (Définition de l'audit de mise en œuvre des ODD), les auditeurs pourraient se concentrer sur les processus liés aux principes de ne laisser personne de côté ou de l'implication des différentes parties prenantes.

Encadré 5. Révision du processus d'ENV en Indonésie

En 2021, le ministère de la Planification du développement national a demandé à l'ISC d'Indonésie de réaliser une révision de l'ENV effectué en 2021 en Indonésie. Cette révision a révélé que le gouvernement avait maintenu une certaine continuité et était resté dans la même lignée concernant la diffusion des informations et des analyses entre l'ENV de 2021 et ceux réalisés en 2017 et en 2019. L'ISC a recommandé au gouvernement de prêter attention à la durabilité des ressources, à la pertinence des données et des informations, aux résultats et aux actions de suivi des audits externes, ainsi qu'à l'importance de se conformer au processus de réalisation d'ENV décrit dans le Manuel de l'ONU pour la préparation des ENV (Édition 2021).⁹



2.2.1.2. Définition du périmètre de l'audit de la mise en œuvre des ODD axé sur les processus

Le périmètre de l'audit de la mise en œuvre des ODD axé sur les processus peut être défini de différentes façons. Le périmètre de l'audit pourrait être relativement large et aborder les performances de différents processus mis en place pour la mise en œuvre des ODD au niveau national (p. ex. stratégie, coordination et implication des différentes parties prenantes).

Autrement, le périmètre pourrait être défini plus étroitement et se concentrer sur un processus particulier (p. ex. budget, implication des différentes parties prenantes, NLPC). Le processus choisi pourrait se rapporter à la mise en œuvre de domaines spécifiques relatifs aux ODD. Si l'audit se concentre sur l'ODD 13 (Prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique), à titre d'exemple, ce dernier pourrait évaluer les performances liées à l'implication des différentes parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre de plans nationaux d'adaptation aux changements climatiques.

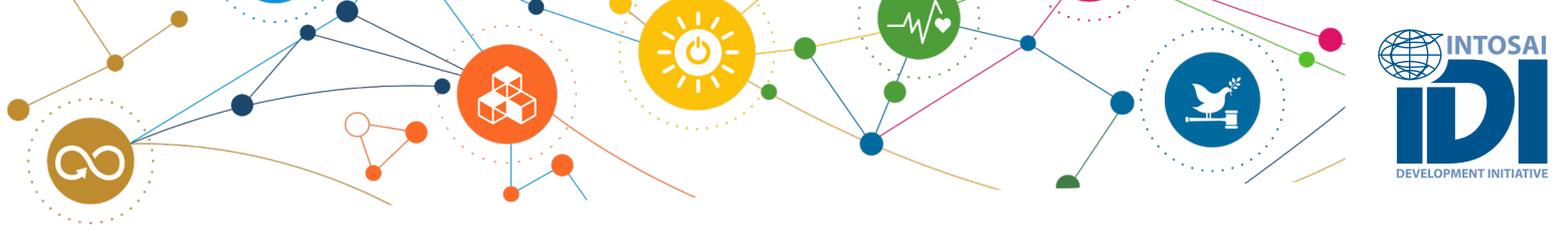
Si l'équipe d'audit choisit plusieurs processus, nous recommandons de choisir ceux qui ont un lien entre eux, afin de maintenir une maîtrise du périmètre d'audit afin que l'équipe d'audit puisse se prononcer sur les performances des processus choisis (et non pas seulement sur leur existence).

2.2.1.3. Évaluer les performances des processus et des mécanismes institutionnels plutôt que leur existence

Tandis que les audits de l'état de préparation servaient à observer si les gouvernements avaient mis en place un éventail de processus et de mécanismes institutionnels pour se préparer à l'implémentation des ODD, les audits de la mise en œuvre des ODD, quant à eux, impliqueraient de choisir un ou plusieurs processus institutionnels pour en évaluer les performances à travers des objectifs spécifiques et des questions d'audit permettant aux auditeurs d'apprécier, dans la pratique, le fonctionnement réel du ou des processus choisis (économie, efficacité et efficience).



9 <https://www.bpk.go.id/assets/files/storage/2021/07/Review-Report-on-VNR-SDGs-Indonesia-of-2021-EN.pdf>



Encadré 6. Exemple d'audit de la performance des mécanismes d'implication des différentes parties prenantes



En 2019, l'Espagne a renforcé les structures institutionnelles pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 en créant deux nouveaux organes. La Commission nationale pour l'Agenda 2030 est responsable de la coordination de la mise en œuvre des ODD avec les Communautés autonomes et les gouvernements locaux en facilitant la coopération, la communication, les actions conjointes et l'échange d'informations. *Le Conseil pour le développement durable* est un organe consultatif responsable de l'implication des acteurs non étatiques. Le *Conseil* est responsable de produire un rapport de suivi de la mise en œuvre des ODD sur la base des informations et des statistiques disponibles chez les différentes organisations membres du Conseil.¹⁰ Le rapport vise à créer des opportunités d'implication pour les différentes parties prenantes ainsi qu'à montrer la valeur ajoutée dans les rapports, les études et les statistiques développés et collectés par les acteurs non étatiques.¹¹

Un **audit** pourrait permettre d'examiner si le *Conseil pour le développement durable* remplit efficacement ses engagements et ses fonctions d'implication et de compte-rendu avec efficacité. Des exemples de questions/sous-questions pourraient inclure :

- Le Conseil implique-t-il efficacement ses membres afin d'assumer ses responsabilités ?

Le Conseil se réunit-il régulièrement et conformément à la planification établie ? Les membres participent-ils régulièrement aux réunions ? Existe-t-il des canaux réguliers et institutionnalisés pour permettre de communiquer avec les membres entre les réunions ?

- Le Conseil élabore-t-il efficacement ses comptes-rendus de suivi multipartites ?

Comment le conseil recueille-t-il les informations, les statistiques et les contributions de ses membres ? Les membres sont-ils régulièrement impliqués dans la collecte d'informations et la préparation des comptes-rendus ? Les ébauches de comptes-rendus sont-elles discutées avec tous les membres ? Les commentaires des membres ont-ils été intégrés aux ébauches des comptes-rendus ? Les membres sont-ils informés de la façon dont leurs commentaires ont été utilisés dans les comptes-rendus ?

- Le Conseil détermine-t-il si ses comptes-rendus remplissent efficacement leur fonction ?

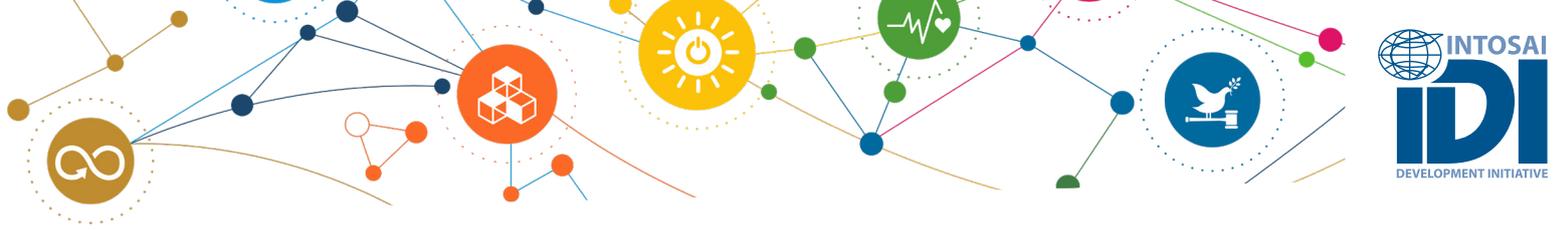
Le Conseil effectue-t-il un suivi de l'utilisation de ses comptes-rendus ? Le Conseil effectue-t-il un suivi et un examen de l'impact de ses comptes-rendus ? Le Conseil informe-t-il ses membres de l'utilisation des comptes-rendus auxquels ils ont contribué ?

Sélection d'exemples de sources éventuelles pour les critères d'audit : Agenda 2030 ; Principe de gouvernance efficace du CEPA ; Rapport sur le secteur public mondial 2018 ; Ordonnance DSA/819/2020, du 3 septembre 2020, réglementant la composition et le fonctionnement du Conseil du développement durable.

10 Comprendant 48 représentants d'acteurs non étatiques, comme suit : 11 provenant du secteur privé, 3 provenant d'universités et de centres de recherche, 14 provenant des plateformes et réseaux principaux de la société civile, 10 provenant d'organisations représentant les intérêts sociaux, 3 provenant du secteur économique et social et de fondations associées, et 7 experts en développement durable, ainsi que 2 membres provenant de l'organe interterritorial. Voir le Journal officiel de l'État, du 23 fév. 2019, disponible en espagnol ici : <https://boe.es/boe/dias/2019/02/23/pdfs/BOE-A-2019-2554.pdf>

11 https://elpais.com/elpais/2019/02/25/planeta_futuro/1551122110_492670.html





2.2.2. Définition des cibles des ODD dans les contextes nationaux

Les 17 ODD sont divisés en 169 cibles, dont 107 cibles thématiques (classées par ordre numérique, p. ex. Cible 3.1) et 62 cibles axées sur les moyens de mise en œuvre (classées par ordre alphanumérique, p. ex. Cible 3.b). La formulation des cibles thématiques varie considérablement. Certaines comprennent des références à au moins un autre objectif. D'autres cibles sont davantage axées sur les processus (p. ex., l'ODD 9 et ses cibles sur l'infrastructure, l'industrialisation et l'innovation) que sur les objectifs en soi et les résultats. Parmi les cibles axées sur les résultats, certaines sont quantifiables (p. ex., Cible 1.1) tandis que d'autres ne le sont que partiellement. Certaines cibles font référence aux trois dimensions du développement durable (économique, sociale ou environnementale) tandis que d'autres se concentrent uniquement sur une ou deux dimensions spécifiques.

Encadré 7. Cibles thématiques mondiales et moyens de mise en œuvre des cibles mondiales

La **cible 3.1 des ODD** (cible thématique mondiale) se concentre sur la réduction de la mortalité maternelle (« D'ici à 2030, faire passer le taux mondial de mortalité maternelle au-dessous de 70 pour 100 000 naissances vivantes »).

La **cible 3.d des ODD** (moyens de mise en œuvre des cibles mondiales) se concentre sur le renforcement des capacités pour la gestion des risques relatifs à la santé (« 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 »).¹²

La plupart des cibles mondiales des ODD et des indicateurs correspondants ne sont pas associés à des valeurs quantitatives. Par conséquent, il n'existe pas de référence quantifiable permettant de mesurer la réussite ou l'échec de la mise en œuvre, qui est influencée par les circonstances nationales. Par exemple, un pays peut se satisfaire de 50 % de perte de l'étendue de zones humides (ODD 6.6.1), tandis qu'aucune perte ne peut être tolérée pour un autre.¹³ L'Agenda 2030 n'identifie pas ces niveaux et ce sont les pays qui doivent les déterminer en fonction des circonstances nationales.

De nombreux pays ont réalisé une analyse des lacunes et des écarts, établi une priorisation des cibles des ODD au niveau national, et défini des valeurs de base et des références ou des valeurs cibles adaptées aux circonstances nationales. Toutefois, certains n'ont pas établi de priorités pour les cibles des ODD ni adapté de valeurs cibles et d'indicateurs. En 2021, sur un échantillon de 24 pays dans différentes régions, 79 % avaient identifié des cibles nationales pour les ODD, mais n'avaient identifié des indicateurs nationaux supplémentaires pour compléter le cadre mondial d'indicateurs que dans 42 % des cas.¹⁴

La complexité des objectifs et des cibles ainsi que les limitations concernant les données posent des difficultés considérables pour cet exercice d'établissement de priorités. Différentes méthodologies ont été mises au point au fil du temps pour aider à hiérarchiser les cibles au niveau national et définir des valeurs cibles nationales (p. ex. la méthode de définition de cible nationale pour les ODD concernant les ressources naturelles). Les pays ont besoin de soutien pour réduire la complexité du cadre des ODD ainsi que pour affiner et hiérarchiser des cibles nationales gérables.¹⁵ Autrement, les pays risquent de choisir des cibles et des valeurs faciles à atteindre ou de dupliquer simplement les cibles mondiales, sans tenir compte du potentiel de transformation des ODD au niveau national.

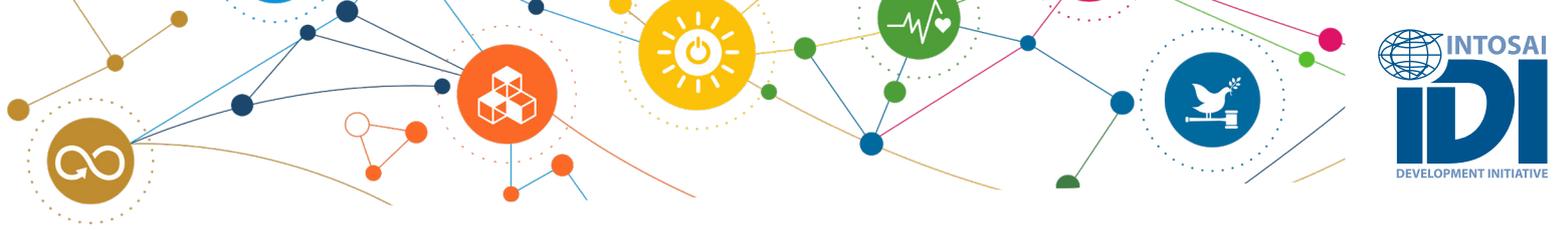
12 L'IDI a soutenu l'Audit des systèmes nationaux de santé publique solides et résilients (liés à l'ODD 3.d) : <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs/audit-sdgs-implementation/cooperative-audit-sdg-implementation/sdg-3-d>

13 Article de l'Institut international du développement durable (IIDD) « National-level Targets, Indicators and Benchmarks for Management of Natural Resources to Achieve the Sustainable Development Goals », <https://sdg.iisd.org/commentary/guest-articles/national-level-targets-indicators-and-benchmarks-for-management-of-natural-resources-to-achieve-the-sustainable-development-goals/>

14 Rapport sur le secteur public mondial 2021, Chapitre 2 https://publicadministration.un.org/Portals/1/WPSR2021_Chapter2_20Aug-Final.pdf

15 Allen, C., Metternicht, G. and Wiedmann, T. (2019) Prioritising SDG targets: assessing baselines, gaps and interlinkages. *Sustainability Science*, 14, 421-438. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0596-8>





Le fait d'avoir défini ou non des cibles nationales pour les ODD et établi des priorités influence la réalisation des audits programmatiques des ODD, comme expliqué ci-après.

Encadré 8. Colombie : définition et hiérarchisation des cibles et indicateurs des ODD au niveau national

Le document CONPES 3918 (2018) a défini la stratégie de mise en œuvre des ODD de la Colombie au niveau national.¹⁶ Il a donné la priorité à 147 cibles et 156 indicateurs dépendant uniquement de politiques nationales. Parmi ceux-ci, il a priorisé davantage 16 cibles nationales de traçage des ODD en établissant des valeurs de base, des cibles intermédiaires, des entités responsables et des indicateurs associés. L'ISC de Colombie a évalué, en 2019, l'alignement du CONPES 3918 avec les cibles et indicateurs des ODD au niveau mondial.



Encadré 9. Exemple de CASP démontrant la possible variation des cibles nationales d'un pays à l'autre

Un total de 14 ISC de l'OLACEFS ont participé à l'Audit sur les marchés publics durables à l'aide de l'analyse de données (CASP), lié à la cible 12.7 des ODD (« Promouvoir des pratiques durables dans le cadre de la passation des marchés publics, conformément aux politiques et priorités nationales »). La majorité des ISC ont déterminé que, bien que les gouvernements nationaux aient adopté l'Agenda 2030, leurs programmes visant la mise en œuvre de cette cible étaient, bien entendu, différents en raison de leur adaptation aux contextes, ressources et priorités au niveau national.¹⁷

Conseils pour les auditeurs

2.2.2.1. Les cibles nationales pour les ODD constituent un point d'entrée pour les audits de la mise en œuvre des ODD

Étant donné que les objectifs de développement durable sont vastes et couvrent des cibles multiples, nous conseillons de concentrer l'effort d'audit sur des cibles spécifiques afin de maintenir la maîtrise du périmètre d'audit et de garantir un examen approfondi du sujet considéré.

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 dans le contexte national. L'audit de l'état de préparation peut aider les ISC à identifier les cibles qui ont été intégrées dans le contexte national, comme le prévoit l'Agenda, puis à faire un choix parmi celles-ci pour mener l'audit de la mise en œuvre des ODD. Si le pays n'a pas défini de cibles nationales pour les ODD, la procédure à suivre pour choisir les cibles des ODD à auditer serait différente, comme décrit dans la sous-section « 2.2.2.3. Des pays peuvent ne pas avoir identifié de cibles nationales pour les ODD », ci-dessous.

2.2.2.2. Les cibles mondiales et nationales pour les ODD peuvent être différentes (et le sont souvent)

Les cibles nationales peuvent être différentes des objectifs et indicateurs au niveau mondial, comme c'est d'ailleurs souvent le cas. Les cibles nationales devraient idéalement être adaptées pour les rendre pertinentes pour le contexte local et le refléter. Étant donné que les pays définissent leurs cibles nationales, il existera différents niveaux de correspondance entre les cibles mondiales et nationales parmi les ODD. De plus, les cibles et les indicateurs choisis pour atteindre un même objectif peuvent être différents selon le pays. Le tableau ci-dessous montre un exemple de la Colombie :

16 <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3918.pdf>

17 Pour en savoir plus au sujet du CASP : <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs/audit-sdgs-implementation/cooperative-audit-sdg-implementation/casp>



Tableau 1. Exemple de cibles nationales choisies pour les ODD en Colombie et leur alignement avec les cibles mondiales

ODD	Cible et indicateur ODD niveau mondial	Cible et indicateur ODD niveau national en Colombie	Alignement cible nationale/ mondiale
	<p>Cible mondiale 1.2 : d'ici à 2030, réduire de moitié au moins la proportion d'hommes, de femmes et d'enfants de tout âge qui vivent dans la pauvreté sous tous ses aspects, telle que définie par chaque pays et quelles qu'en soient les formes.</p> <p>Indicateur mondial 1.2.2 : proportion d'hommes, de femmes et d'enfants de tout âge qui vivent dans la pauvreté sous tous ses aspects, telle que définie par chaque pays.</p>	<p>Indicateur national : indice de pauvreté multidimensionnel (%)</p> <p>Valeur de base (2015) : 20,2 %</p> <p>Cible nationale 2018 : 17,8 %</p> <p>Cible nationale 2030 : 8,4 %</p>	<p>1.2 : la prise en considération de la désagrégation dans l'indicateur national est peu claire (comme dans la cible mondiale)</p>
	<p>Cible mondiale 11.1 : d'ici à 2030, assurer l'accès de tous à un logement et des services de base adéquats et sûrs, à un coût abordable, et assainir les bidonvilles.</p> <p>Indicateur mondial 11.1.1 : proportion de la population urbaine vivant dans des bidonvilles, des implantations informelles ou des logements inadéquats.</p>	<p>Indicateur national : foyers urbains au déficit quantitatif en logement (%)</p> <p>Valeur de base (2015) : 6,7 %</p> <p>Cible nationale 2018 : 5,5 %</p> <p>Cible nationale 2030 : 2,7 %</p>	<p>11.1 : l'indicateur est insuffisant pour couvrir l'étendue de la cible, qui vise à créer des villes sûres, résilientes, durables et inclusives. Par conséquent, cette cible ne tient pas compte d'aspects tels que l'aménagement du territoire, la prévention des catastrophes, la qualité de l'air, la gestion des déchets, la mobilité, l'espace public, la sécurité des citoyens.</p>

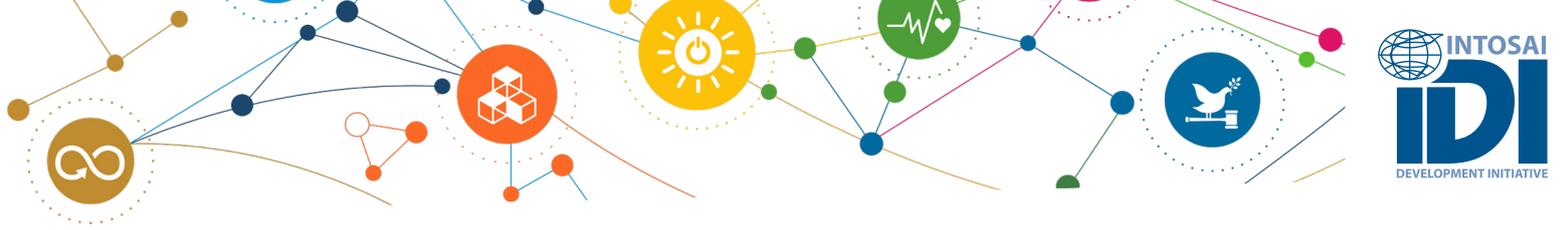
Sources : Agenda 2030 ; Rapport de l'ISC de Colombie 80116-077 (« *Revisión de la Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el documento CONPES 3918 de 2018 'Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia'* », Informe 80116-077).

Comme le montre l'exemple, ci-dessus, relatif à la Colombie, les cibles et les indicateurs au niveau national peuvent différer en termes de périmètre et de terminologie par rapport au cadre mondial. Toutefois, dans l'idéal, les cibles nationales et mondiales devraient être alignées afin de refléter l'ambition et la nature des cibles mondiales et de garantir que les pays progressent pour les atteindre.

Lors de la réalisation d'un audit programmatique de mise en œuvre des ODD, les auditeurs peuvent tenir compte du degré de divergence entre la cible nationale et la cible mondiale des ODD. Une telle évaluation peut inclure les aspects tels que :

- si la cible nationale personnalisée reflète l'ambition de la cible mondiale.
- l'exhaustivité de la cible nationale .
- sa pertinence dans le contexte national.
- l'alignement ou la précision des indicateurs nationaux en comparaison avec les indicateurs mondiaux (p. ex. niveau de désagrégation des données).

Voir l'exemple de la Colombie dans le Tableau 1 et les exemples hypothétiques de l'encadré ci-dessous.



Encadré 10. Exemples d'évaluation de l'adéquation des cibles nationales et mondiales

La **cible 4.1 des ODD** vise à assurer que toutes les filles et tous les garçons puissent achever une éducation primaire et secondaire, équitable et de qualité débouchant sur des résultats d'apprentissage pertinents et efficaces d'ici à 2030.¹⁸ Si un pays particulier vise à mettre en place pour tous les enfants, sur un pied d'égalité, un système d'enseignement primaire gratuit et de qualité, cette cible nationale est plus limitée que la cible mondiale, car elle ne concerne pas l'enseignement secondaire, qui s'inscrit pleinement dans le périmètre de l'ODD 4 et de sa cible 4.1.

La **cible 3.3 des ODD** vise à mettre fin aux épidémies de sida, de la tuberculose, du paludisme et aux maladies tropicales négligées et combattre l'hépatite, les maladies transmises par l'eau et autres maladies transmissibles, d'ici à 2030.¹⁹ Prenons l'exemple d'un pays ayant formulé une cible nationale dans les termes suivants : mettre fin aux épidémies de sida et de tuberculose, et combattre l'hépatite et d'autres maladies transmises par l'eau. La formulation de la cible nationale n'inclut pas le paludisme, auquel la cible 3.3 des ODD fait néanmoins spécifiquement référence. L'ISC peut chercher à déterminer si les cas d'occurrence de paludisme sont élevés dans le pays et commenter, à cet effet, l'adéquation de la cible nationale en matière de lutte contre les maladies infectieuses.

La **cible 1.2 des ODD** vise à réduire de moitié au moins la proportion d'hommes, de femmes et d'enfants de tout âge qui vivent dans la pauvreté sous tous ses aspects, telle que définie par chaque pays d'ici à 2030.²⁰ La cible nationale d'un pays pourrait viser à réduire de 25 % la proportion de personnes vivant dans la pauvreté (selon la définition nationale). L'ISC peut suggérer que cette cible n'est pas assez ambitieuse par rapport à la cible 1.2 des ODD, qui vise à réduire cette proportion d'au moins 50 %. Toutefois, pour évaluer le niveau d'adéquation d'une cible nationale, il convient de tenir compte des taux de prévalence de base constatés dans le pays, ainsi que des ressources disponibles pour résoudre les 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 la cible nationale est raisonnable, étant donné qu'elle est réaliste et peut donc être atteinte, tout en permettant d'améliorer de façon substantielle la situation initiale.

2.2.2.3. Des pays peuvent ne pas avoir identifié de cibles nationales pour les ODD

Des pays peuvent ne pas avoir défini de cibles et d'indicateurs au niveau national, que ce soit de façon générale ou pour les cibles des ODD spécifiques que l'ISC considère pertinentes pour l'audit (p. ex. certains pays peuvent donner la priorité à un certain nombre de cibles nationales et identifier uniquement des références spécifiques pour celles-ci).

Dans ce cas, l'auditeur peut tenir compte des cibles qui ont été identifiées dans les politiques et programmes nationaux en rapport avec la ou les cibles mondiales des ODD pertinentes, ainsi que les indicateurs disponibles auprès du système statistique national. En cas d'absence de statistiques pour les indicateurs au niveau national, les auditeurs peuvent envisager des sources alternatives d'informations à l'image de la collecte des données, l'utilisation des évaluations qualitatives des progrès provenant de parties prenantes fiables, des données indirectes ou administratives, entre autres.

2.2.2.4. Cartographie des cibles dans les programmes nationaux par rapport aux cibles des ODD

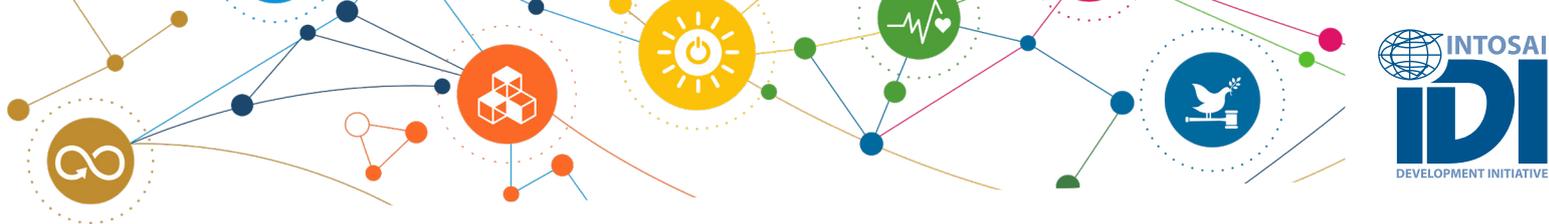
Il n'est pas nécessaire d'établir une cartographie des cibles dans les programmes nationaux par rapport à tous les ODD, bien que les ISC puissent le faire au niveau stratégique. L'ISC peut réaliser une cartographie globale des programmes nationaux et des indicateurs pour l'ensemble des objectifs et cibles. Cette cartographie aiderait à identifier des cibles pertinentes à auditer et guiderait les auditeurs lors de la réalisation d'audits programmatiques des ODD.

18 ODD 4 : <https://sdgs.un.org/fr/goals/goal4>

19 ODD 3 : <https://sdgs.un.org/fr/goals/goal3>

20 ODD 1 : <https://sdgs.un.org/fr/goals/goal1>





Pour commencer, l'équipe d'audit peut vérifier si une cartographie des programmes et des indicateurs nationaux par rapport aux objectifs et les cibles au niveau mondial, a été réalisée par le gouvernement et/ou par l'ISC. Autrement, il conviendrait que les auditeurs réalisent cette cartographie, mais uniquement pour la ou les cibles d'intérêt.

La cartographie, selon une approche pangouvernementale, pourrait identifier tous les programmes pertinents et les entités en rapport avec la ou les cibles mondiales des ODD prioritaires et, idéalement, tenir compte des interactions entre différentes cibles. Autrement, l'équipe d'audit pourrait adopter une approche ascendante et partir des différents programmes nationaux à auditer, selon une approche pangouvernementale, identifier leurs cibles et les cartographier par rapport aux cibles des ODD associées.

Par exemple, l'ISC du Pérou a identifié le nombre d'indicateurs disponibles dans le système statistique national, dont des cibles sont définies dans des politiques/programmes au niveau national et ce pour tous les ODD. De plus, l'institution a identifié les programmes nationaux qui contribuent aux ODD, en tenant compte des interdépendances entre les objectifs.

Tableau 2. Identification de cibles et de références nationales. Exemple de l'ISC du Pérou

ODD	Nombre de cibles mondiales	Nombre de cibles comprenant au moins un indicateur choisi dans le système statistique national et une cible définie au niveau national
ODD 1	7	4
ODD 2	8	2
ODD 3	13	9
ODD 4	10	6
ODD 5	9	4
ODD 6	8	2
ODD 7	5	3
ODD 8	12	7
ODD 9	8	1
ODD 10	10	1
ODD 11	10	2
ODD 12	11	0
ODD 13	5	0
ODD 14	10	0
ODD 15	12	1
ODD 16	12	5
ODD 17	19	2
Total	169	49

Source: ISC du Pérou (2023).



Tableau 3. Cartographie des programmes nationaux par rapport aux ODD. Quelques exemples

Programme:	Maladies non transmissibles	Réduction du trafic de drogues	Programme national de soutien direct aux plus démunis
Secteur :	Santé	Affaires intérieures	Social
ODD principal :	ODD 3	ODD 16	ODD 1
ODD connexe :	-	ODD 3	ODD 10
ODD 1			ODD 1.1, 1.2, 1.3
ODD 2			
ODD 3	ODD 3.b	ODD 3.5	
ODD 4			
ODD 5			
ODD 6			
ODD 7			
ODD 8			
ODD 9			
ODD 10			ODD 10.1, 10.3, 10.4
ODD 11			
ODD 12			
ODD 13			
ODD 14			
ODD 15			
ODD 16		ODD 16.4	
ODD 17			

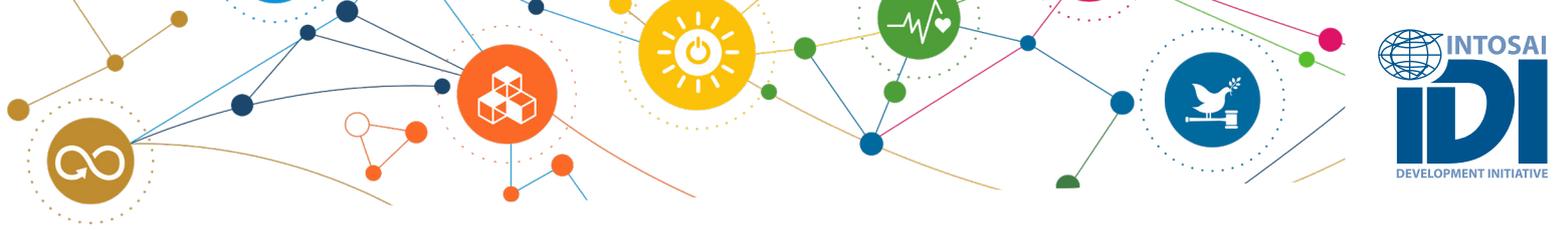
Source: d'après l'ISC du Pérou (2023), mais avec adaptation au niveau de la cible.

2.3. Une approche pangouvernementale pour l'audit de la mise en œuvre des ODD

Auditer la mise en œuvre des ODD impose une approche pangouvernementale, qui fait référence aux actions des gouvernements visant à résoudre le problème de fragmentation dans le secteur public et dans les services publics en augmentant l'intégration, la coordination et les capacités.²¹

Cette approche pangouvernementale oriente l'appréciation de la performance gouvernementale vers les résultats visés par les gouvernements afin de redresser les problèmes et les défis sociétaux plutôt que vers les activités d'un programme ou d'une entité quiconque. 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

21 Ling, T. (2002), Delivering joined-up government in the UK: dimensions, issues and problems. Public Administration, 80: 615-642. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00321>



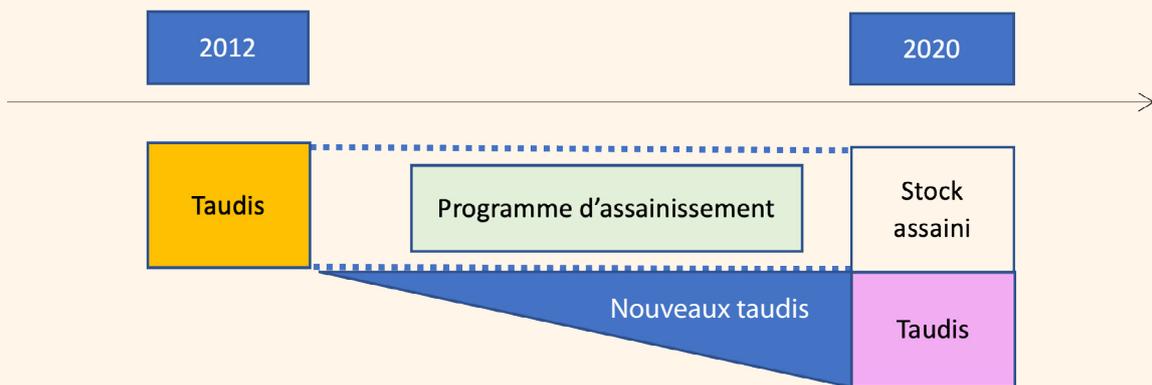
efforts des ministères et des entités parties prenantes afin d’apporter des réponses intégrées aux besoins et priorités du pays.

L’exemple de l’Encadré 11 ci-dessous illustre les avantages d’une approche pangouvernementale de l’audit de la mise en œuvre des ODD axé sur les programmes. L’exemple montre comment une approche pangouvernementale permet de évaluer et d’identifier le risque systémique, en envisageant le risque sur la totalité de la chaîne de planification, de mise en œuvre, de contrôle et d’examen, en se concentrant sur la manière dont les produits et services sont fournis et sur la façon dont les résultats sont obtenus.

Encadré 11. Les avantages d’une approche pangouvernementale

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 dans une métropole pourrait conclure que l’intervention du gouvernement pour moderniser tous les bidonvilles existants a été efficace. Toutefois, il est possible qu’en raison des migrations, de nouveaux bidonvilles se soient développés aux abords des quartiers identifiés, venant mettre à mal l’objectif global consistant à supprimer ces bidonvilles.

Objectif : éradiquer tous les bidonvilles urbains d’ici à 2020



Source: D. Le Blanc and A. Guillán Montero (2020), « Some considerations on external audits of SDG implementation », DESA Working paper, ST/ESA/2020/DWP/166.²²

Conseils pour les auditeurs

Prendre en considération les fonctions et les processus au sein de l’administration publique

Un certain nombre de fonctions et de processus s’avèrent critiques pour la gestion publique et, par conséquent, pour la mise en œuvre des ODD au niveau national. Ces fonctions peuvent englober la gestion stratégique, la gestion des risques, la coordination des politiques, le contrôle et la gestion de la performance, le renforcement des capacités, la communication et la responsabilisation.

Dans certains pays, ces processus et fonctions sont assurés par l’État, dans le cadre des fonctions de centre de gouvernement. Au-delà des entités individuelles, un centre de gouvernement (CdG) efficace peut contribuer à un leadership clair et à une mise en œuvre plus efficace des ODD. Le centre de gouvernement fait référence à la structure d’appui au plus haut niveau de la branche exécutive.²³

22 <https://desapublications.un.org/working-papers/some-considerations-external-audits-sdg-implementation>

23 OCDE, *Aider à améliorer la prise de décision au centre de gouvernement*, <https://www.oecd.org/governance/centres-of-government/> (accès, le 21 nov. 2023).



L'efficacité du gouvernement dans l'exercice de ces fonctions et la gestion de ces processus, que ce soit à travers un CdG ou d'autres institutions publiques, peut influencer dans une grande mesure l'efficacité globale des organisations et entités individuelles ainsi que de l'ensemble du système pour la mise en œuvre des ODD au niveau national. Par conséquent, l'audit pourrait évaluer ces fonctions et processus.

Conseil pratique

S'il existe un centre de gouvernement (CdG) institutionnalisé, l'auditeur pourrait se concentrer sur l'institution ou le groupe d'institutions qui apportent leur soutien au plus haut niveau de la branche exécutive dans la mise en œuvre des ODD. En cas d'absence de centre de gouvernement, l'auditeur pourrait prendre en compte d'autres institutions pouvant être responsables de ces processus et fonctions. .

Encadré 12. Exemple d'un audit de la mise en œuvre de l'ODD 5.2

Un audit axé sur un ensemble de programmes qui contribuent à l'atteinte de la ou des cibles choisies en rapport avec la cible 5.2 des ODD²⁴ sur l'élimination des violences commises par un partenaire intime déterminerait si l'État a pris des dispositions institutionnelles adaptées pour faire progresser la promotion de l'égalité comme moyen de lutter indirectement contre lesdites violences, et si cette volonté se retrouve dans des campagnes de sensibilisation et de formation des employés du secteur public.



Prendre en considération et cartographier les efforts réalisés par toutes les entités pertinentes

Un audit de la mise en œuvre des ODD axé sur les processus ou les programmes doit prendre en compte les initiatives entreprises par les différents ministères et autres entités du secteur public responsables de ces processus ou de la mise en œuvre de l'ensemble de programmes qui contribuent à atteindre les cibles nationales choisies en rapport avec une cible mondiale des ODD.

L'audit doit également tenir compte des mécanismes de collaboration, de coordination et de communication entre ces différentes entités, et proposer une image globale des actions entreprises à travers les différents secteurs et à différents niveaux du gouvernement pour déterminer s'ils contribuent conjointement (ou non) à atteindre les cibles choisies en rapport avec les ODD et comment ils y contribuent. 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.

Encadré 13. Exemple d'audit de la mise en œuvre de l'ODD 10.1

Un audit axé sur un ensemble de programmes qui contribuent à atteindre les cibles choisies concernant la croissance des revenus des personnes les plus pauvres du pays, en accord avec la cible 10.1 des ODD,²⁵ pourrait comporter un examen des actions menées par les différents ministères et autres entités, notamment les suivants :

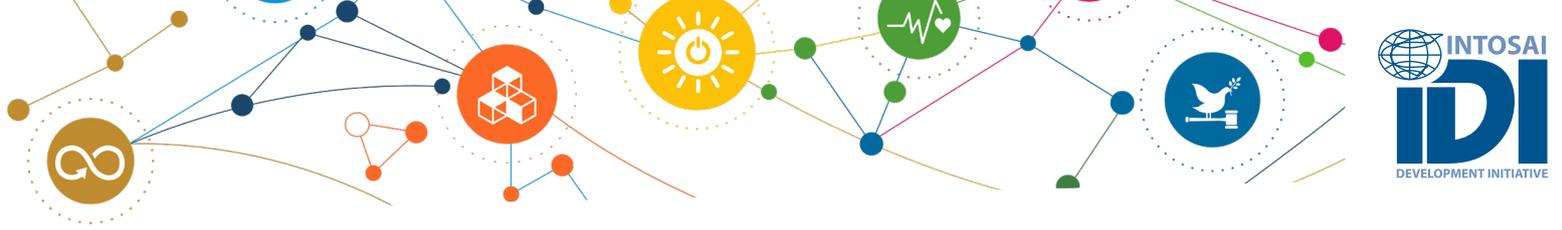
- Ministères en charge de la protection sociale, de l'éducation, de l'emploi, du développement rural, des finances, de l'économie, de la santé et de la famille, entre autres.
- Diverses entités, y compris les agences locales pour l'emploi et la formation, différentes agences proposant des services sociaux, les centres de planification familiale, les entités offrant des services aux migrants et les instituts de recherche sociale.

En outre, l'audit pourrait chercher à déterminer comment ces différents acteurs coopèrent, collaborent et communiquent.



24 ODD 5: <https://sdgs.un.org/fr/goals/goal5>

25 ODD 10: <https://sdgs.un.org/fr/goals/goal10>



Définition du périmètre de l'audit de la mise en œuvre des ODD au sein des secteurs et entre secteurs

Dans un audit des programmes, la cartographie d'entités et de programmes pertinents pourrait être limitée à un secteur spécifique ou s'étendre sur plusieurs secteurs. Dans les deux cas, une approche pangouvernementale est nécessaire pour réaliser un audit de la mise en œuvre des ODD.

Encadré 14. Exemple d'audit de la mise en œuvre des ODD au sein des secteurs et entre secteurs

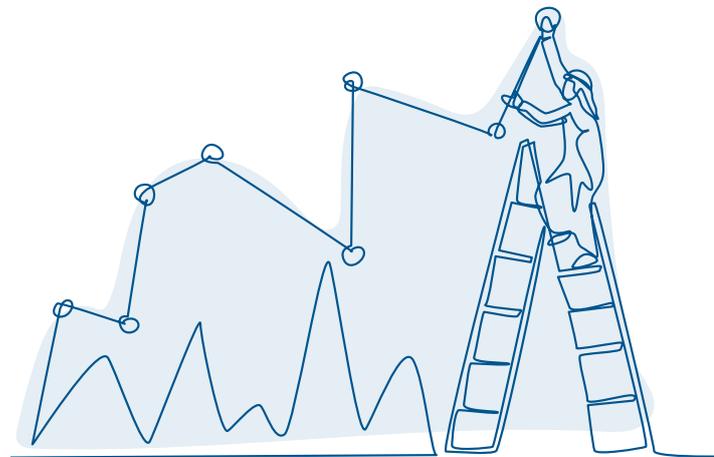
Par exemple, les auditeurs pourraient prendre en compte le plan stratégique national du secteur de la santé d'un pays dans le domaine de la nutrition, ainsi que les interventions et les programmes spécifiques à la nutrition dans le secteur de la santé, comme la prévention et la gestion des maladies, les compléments alimentaires pour enfants, les compléments alimentaires maternels ou la nutrition pour la santé des adolescentes et la préconception. Mais ils pourraient également inclure des programmes d'autres secteurs qui contribuent à parvenir à une nutrition optimale, comme l'agriculture et la sécurité alimentaire, les filets de protection sociale ou l'autonomisation des femmes.

Après avoir cartographié tous les ministères et autres entités et leurs programmes et activités pertinents, l'auditeur peut limiter le périmètre de l'audit en choisissant ceux qui s'avèrent les plus pertinents pour la mise en œuvre des processus et/ou programmes choisis.

Prendre en considération et cartographier les efforts des entités pertinentes à différents niveaux du gouvernement

Différents niveaux du gouvernement seront impliqués dans la mise en œuvre des ODD. Le type d'implication aussi bien que l'étape du cycle stratégique où cette implication se produit sont liés au degré de décentralisation de l'État. Dans certains cas, les politiques, les ressources et les programmes sont décidés au niveau central, avant d'être mis en œuvre au niveau local. Dans d'autres pays, des gouvernements infranationaux sont chargés d'un grand nombre de tâches complexes relatives aux services publics, comme les soins de santé, l'éducation, le logement, la planification ou la protection environnementale, entre autres.

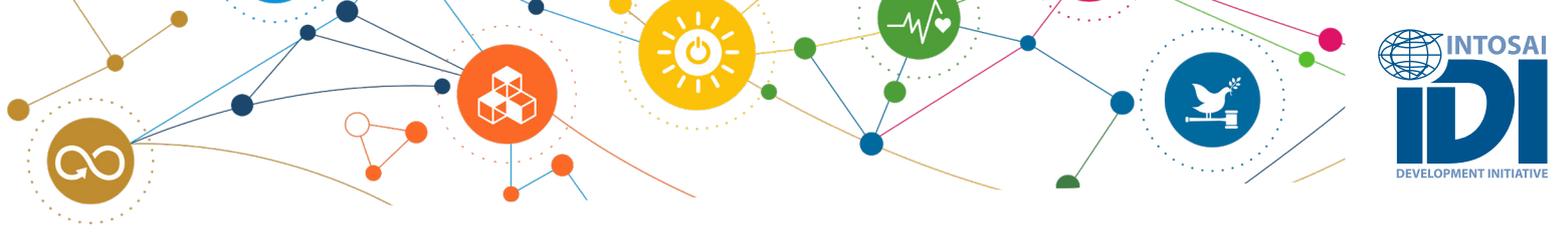
À cet égard, l'audit de la mise en œuvre des ODD pourra examiner et apprécier les efforts déployés par les acteurs intervenant à différents niveaux du gouvernement en ce qui concerne les processus choisis pour la mise en œuvre des ODD ou la mise en œuvre de l'ensemble de programmes qui contribuent à atteindre les cibles choisies en rapport avec une ou plusieurs cibles mondiales pour les ODD. Les questions critiques à prendre en compte sont l'affectation et le partage des responsabilités à différents niveaux du gouvernement ainsi que les performances des mécanismes de coordination entre les différents niveaux.



Encadré 15. Exemple d'audit de la mise en œuvre de l'ODD 10.1

Un audit axé sur un ensemble de programmes qui contribuent à atteindre les cibles choisies concernant la croissance des revenus des personnes les plus pauvres du pays (cible 10.1 des ODD)²⁶ pourrait prendre en compte les actions menées à différents niveaux du gouvernement. Par exemple, l'audit examinerait la mise en œuvre de programmes pour l'emploi au niveau ministériel, de 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.

26 ODD 10 : <https://sdgs.un.org/fr/goals/goal10>



Examiner la cohérence des politiques

La cohérence des politiques (aussi bien sur le plan vertical qu'horizontal) est importante pour garantir des réponses intégrées au niveau des politiques. La cohérence des politiques fait référence au maintien d'une constance et d'un alignement des politiques, programmes et stratégies entre les différents secteurs (cohérence horizontale) et les différents niveaux du gouvernement (cohérence verticale) pour assurer un renforcement mutuel et des résultats compatibles, tout en évitant les inefficacités.

La coordination entre les différents secteurs et les différents niveaux du gouvernement est essentielle pour améliorer la cohérence des politiques dans la mise en œuvre des ODD. Les auditeurs peuvent examiner la cohérence des politiques en évaluant les performances des mécanismes de coordination en place ou leur absence, comme illustré ci-dessous pour le secteur de la santé en Jamaïque.

Encadré 16. Opportunités de renforcement de la coordination pour améliorer la résilience du système de santé en Jamaïque

L'ISC de la Jamaïque a mené un audit des systèmes de santé publique solides et résilients, lié à la cible 3.d 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 »).²⁷ L'ISC a conclu qu'il existe un besoin d'améliorer la coordination et la planification des ressources à l'aide d'une approche pangouvernementale. Plus précisément, l'audit a mis en évidence la nécessité d'une meilleure coordination entre les parties prenantes clés, en particulier le ministère de la Santé et du Bien-être et le ministère des Finances et du Service public, pour mettre en œuvre des actions relatives à la santé selon le plan de développement national Vision 2030, afin de renforcer les capacités et la résilience du système de santé publique et d'atteindre les cibles avant l'année 2030.



Pour examiner la cohérence des politiques, il est, par exemple, possible d'évaluer les zones de dispersion, les lacunes, les doublons et le chevauchement des rôles, des responsabilités et des fonctions de différents ministères et autres entités, ainsi qu'au niveau des programmes et des politiques. Il faudrait également déterminer s'il existe des mécanismes adéquats de supervision, de coordination et de communication. D'autres mécanismes comme l'évaluation des impacts peuvent également aider les entités à assurer une action intégrée.

Le Guide d'évaluation et de gestion mis au point par le Government Accountability Office (GAO) des États-Unis (ISC des États-Unis)²⁸ et développé davantage par l'ISC du Brésil (Analyse DFOG) pour l'identification des cas de dispersion, des chevauchements, des doublons et des écarts peut s'avérer utile pour les auditeurs.²⁹

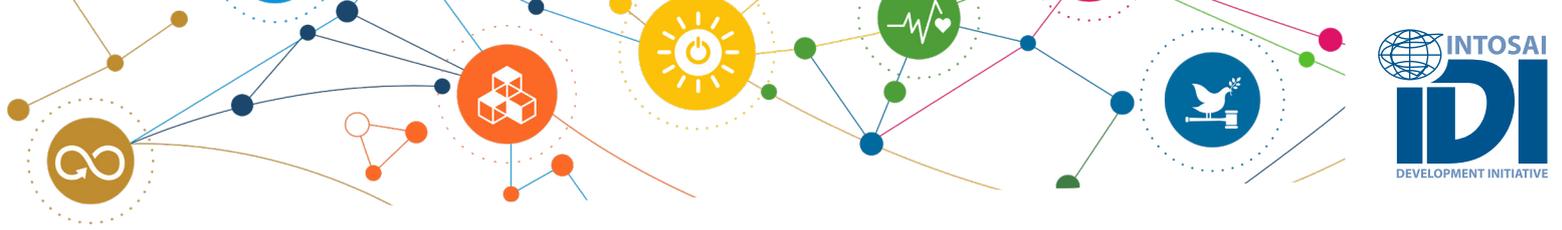
D'autres conseils sur l'audit de la cohérence des politiques dans la mise en œuvre des ODD, y compris les informations de contexte, les questions d'audit spécifiques et les outils, seront disponibles dans le Cadre d'audit de la cohérence des politiques (à venir).

27 Pour en savoir plus au sujet de l'audit de l'ODD 3.d : <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs/audit-sdgs-implementation/cooperative-audit-sdg-implementation/sdg-3-d>

28 GAO (2015), « Fragmentation, Overlap and Duplication: An evaluation and management guide », GAP-15-49SP, Avril. Disponible ici : <https://www.gao.gov/products/GAO-15-49SP>

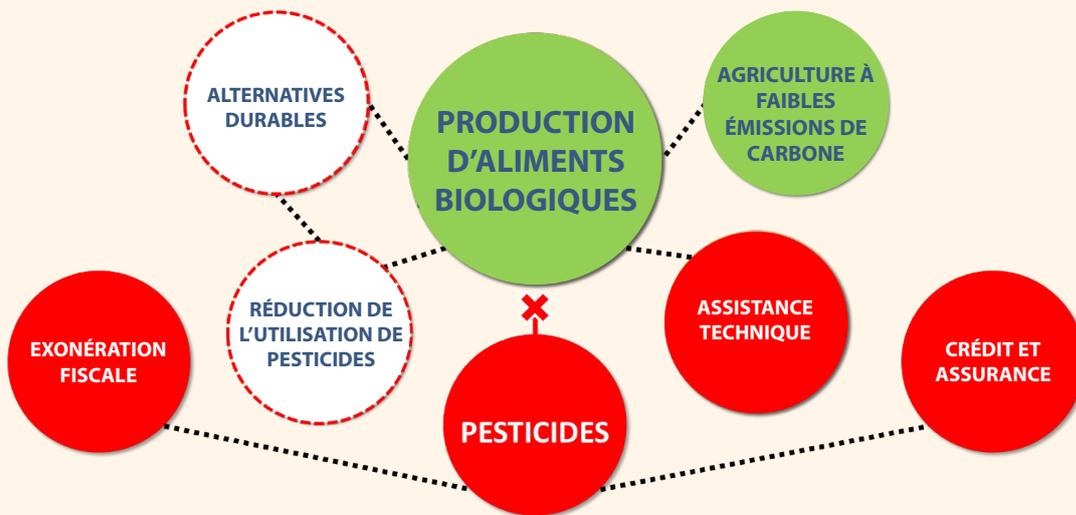
29 Cour fédérale des comptes du Brésil (2023), « DFOG Analysis. Practical guide for the application of the Duplication, Fragmentation, Overlap and Gap analysis », Brasilia. Disponible en anglais, en espagnol et en portugais ici : <https://portal.tcu.gov.br/analise-fsdl-guia-pratico-para-aplicacao-da-analise-de-fragmentacoes-sobreposicoes-duplicidades-e-lacunas.htm>





Encadré 17. Auditer la cohérence des politiques au niveau des programmes liés à la production alimentaire durable au Brésil

L'ISC du Brésil a mené un audit sur la production alimentaire durable en rapport avec la cible 2.4 des ODD. L'audit a permis d'examiner l'interaction entre une variété de politiques et de programmes (en rapport avec la production à faibles émissions de carbone, à l'assistance technique, à la réduction des produits agrochimiques et aux alternatives durables, entre autres). Il a alors été conclu que plusieurs politiques étaient contreproductives entre elles et ne fonctionnaient pas mutuellement de façon intégrée pour atteindre les objectifs. Par exemple, bien que l'encouragement d'une agriculture biologique soit un objectif au niveau de la politique, le gouvernement subventionnait la production de fertilisants (voir l'illustration). L'audit recommandait l'adoption d'une approche pangouvernementale intégrée des systèmes de production alimentaire durable et l'établissement d'un mécanisme de coordination interministériel.



Adapté de : ISC du Brésil (2017). « Audit de l'état de préparation du gouvernement brésilien à la mise en œuvre des ODD ». ³⁰

Analyser les processus budgétaires

Les budgets publics sont essentiels pour la mise en œuvre de programmes pour le développement durable au niveau national. De nombreux pays ont déployé des efforts pour intégrer les ODD à différents stades du cycle budgétaire annuel (depuis les processus stratégiques de budgétisation à l'exécution, au contrôle et à l'évaluation, en passant par la formulation et l'approbation). ³¹

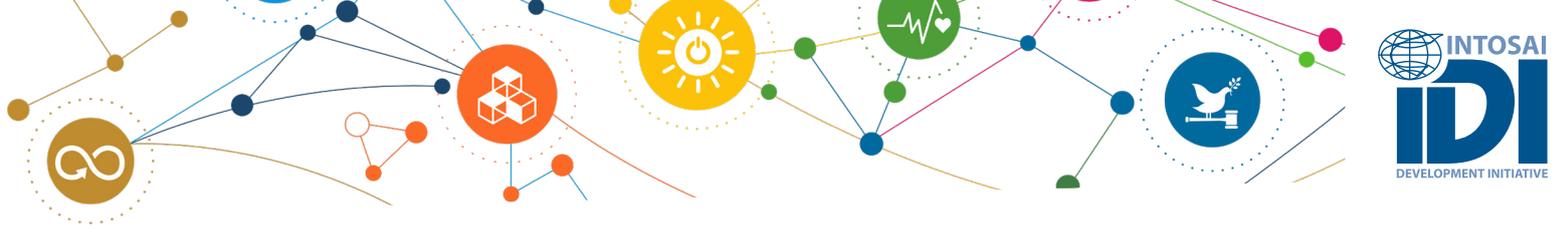
Les équipes d'audit pourraient évaluer les performances des efforts de budgétisation des ODD dans les audits de la mise en œuvre des ODD axés sur les processus. Elles pourraient évaluer l'intégration des ODD à différents stades du processus budgétaire. Il est aussi important de déterminer si les budgets alloués, leur répartition entre les différents ministères et entités, et leur exécution réelle sont suffisamment adaptés aux priorités nationales, aux politiques et aux plans d'actions définis, et s'ils correspondent effectivement aux rôles attribués aux ministères et entités dans la réalisation des cibles nationales en rapport avec les cibles mondiales des ODD.

Au niveau du programme, les considérations budgétaires pertinentes impliquent d'évaluer si le budget est suffisant, s'il est effectivement dépensé selon la part allouée (et les raisons qui pourraient expliquer les écarts par rapport aux budgets approuvés), s'il est vraiment déboursé et si ces ressources financières sont utilisées de façon économique, efficace et efficiente.

30 Disponible en portugais ici : <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/auditoria-piloto-na-preparacao-do-governo-federal-brasileiro-para-implementar-os-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel.htm>

31 Pour obtenir une vue d'ensemble et des conseils pratiques sur la budgétisation des ODD, voir la section de budgétisation pour les ODD de la plateforme sur les finances durables du PNUD, ici : <https://sdgfinance.undp.org/sdg-tools/budgeting-sdgs>





Plusieurs pays disposent de méthodologies de pointe pour l'étiquetage budgétaire afin d'assurer le suivi des budgets par rapport à des objectifs nationaux spécifiques, y compris les ODD. Une évaluation des allocations budgétaires individuelles ou des programmes est effectuée, puis des étiquettes spécifiques leur sont attribuées lorsqu'il est considéré qu'ils affectent des objectifs prioritaires particuliers. Les objectifs ciblés peuvent être liés directement aux ODD ou à des objectifs de développement particulier au niveau national en rapport avec les populations traditionnellement marginalisées, comme les femmes, les enfants, les jeunes et les peuples autochtones, ou avec des programmes spécifiques, comme les changements climatiques, à titre d'exemples. Ils peuvent également couvrir différents niveaux du gouvernement et différents niveaux de classification budgétaire.³²

Ces méthodologies peuvent être utilisées pour associer les budgets à des objectifs et des cibles prioritaires de développement, afin de permettre aux décideurs et à d'autres parties prenantes de quantifier les besoins prioritaires en ressources, de cibler conséquemment les ressources et de suivre les résultats. Elles facilitent les audits de l'impact des politiques relatives aux ODD et permettent aux acteurs chargés de la surveillance de scruter minutieusement les performances et de recommander des actions correctives en cas d'écarts par rapport aux objectifs budgétaires.³³

Les auditeurs peuvent se familiariser avec ces méthodologies, lorsqu'elles sont utilisées dans leurs pays respectifs, et exploiter les informations qu'elles offrent afin de réaliser des audits de la mise en œuvre des ODD.

2.4. Auditer la mise en œuvre du principe consistant à « ne laisser personne de côté » (NLPC)

« Ne laisser personne de côté » (NLPC) est un principe central de l'Agenda 2030. Reconnaissant la nécessité de lutter contre la pauvreté et les inégalités, l'Agenda 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, A/RES/70/1)

Qui laisse-t-on de côté et pourquoi ? 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 », au même titre que celles qui subissent des discriminations ou des privations restreignant leurs choix et leurs possibilités par rapport aux autres membres de la société.

Différents facteurs permettent d'identifier les personnes laissées de côté :³⁴

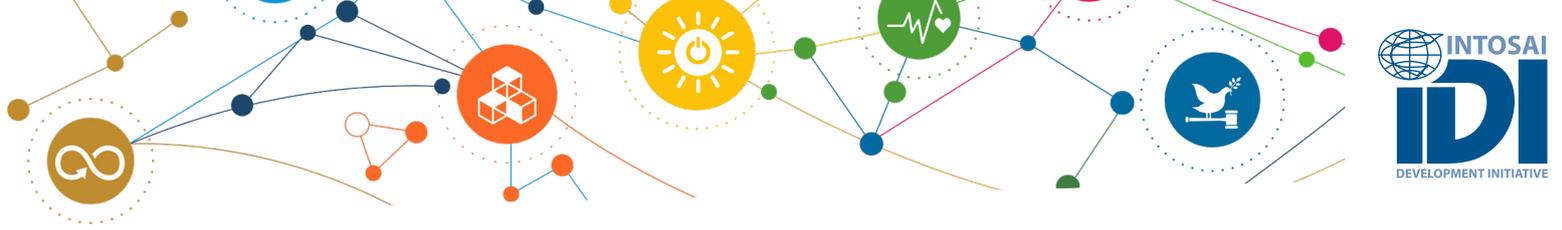
- 1. Discrimination** : à quelles formes de parti pris, d'exclusion ou de mauvais traitements les personnes sont-elles exposées en raison d'un ou de plusieurs aspects de leur identité (attribuée ou revendiquée), en premier lieu le sexe, mais également l'origine ethnique, l'âge, la catégorie sociale, l'handicap, l'orientation sexuelle, la religion, la nationalité, le statut d'autochtone 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 ?

32 Pour obtenir une vue d'ensemble de l'étiquetage budgétaire, voir Ferreira, Martinez and Guerrero (2023) « Evidence-Based Resource Prioritization for Sustainable Development Goal Implementation », Rapport sur le secteur public mondial 2023, New York, ONU DAES. Disponible ici : https://publicadministration.un.org/Portals/1/15_%20WPSR%202023%20Raquel%20Ferreira%2C%20Aura%20Martinez%20and%20Juan%20Pablo%20Guerrero.pdf

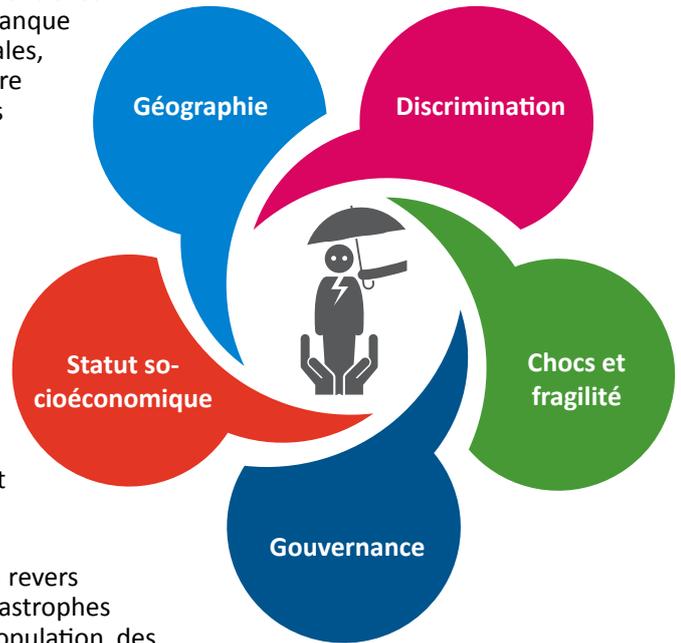
33 Ibid.

34 PNUD (2018) « What does it mean to leave no one behind? A UNDP discussion paper and framework for implementation », Juillet, disponible ici : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Discussion_Paper_LNOB_EN_lres.pdf





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 sous l'effet notamment des changements climatiques, des catastrophes naturelles, de la violence, des conflits, des déplacements de population, des urgences sanitaires, des crises économiques et des fluctuations des prix ?



L'accumulation de plusieurs de ces facteurs expose les personnes qui les subissent à une vulnérabilité accrue et à des discriminations susceptibles de les classer parmi ceux les plus laissés de côté.

Selon la définition des audits de la mise en œuvre des ODD (Encadré 1), les ISC pourraient examiner l'application du principe NLPC en se concentrant sur les processus et/ou les programmes institutionnels.

En se concentrant sur les processus, les auditeurs examineraient la performance des processus et des mécanismes institutionnels adoptés par les gouvernements nationaux pour généraliser le principe des ODD consistant à ne laisser personne de côté. Par exemple, l'audit pourrait se pencher sur la performance des processus visant à donner la priorité aux catégories vulnérables, ainsi qu'à déterminer qui sont les individus concernés, où ils vivent et quels sont leurs besoins spécifiques.

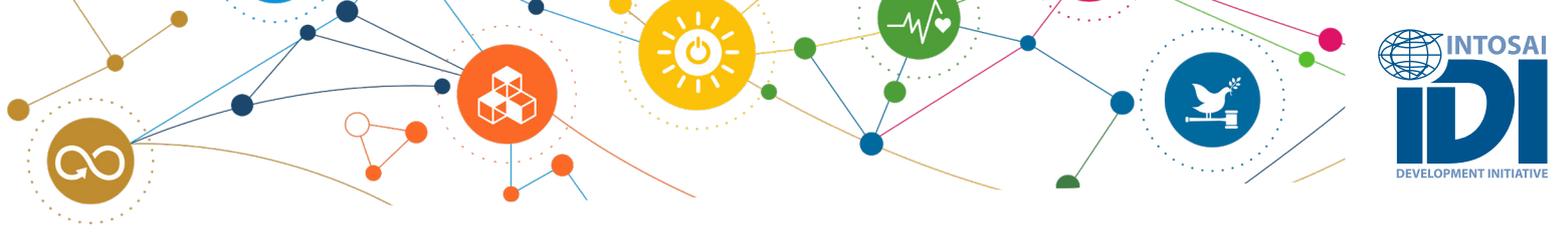
Encadré 18. Évaluation du principe NLPC dans un audit sur les marchés publics durables au Costa Rica

Lors d'un audit sur les marchés publics durables, l'ISC du Costa Rica a déterminé que la participation des populations vulnérables et exclues (femmes, personnes handicapées, jeunes entrepreneurs, minorités ethniques et personnes âgées) n'avait pas été encouragée ni réalisée, malgré la mise en place d'actions visant à prendre en charge les groupes vulnérables. Par conséquent, l'ISC en a conclu que les actions gouvernementales concernant le principe voulant ne laisser personne de côté était embryonnaire en ce qui concerne les marchés publics durables.³⁵

Du point de vue programmatique, les ISC pourraient tenir compte du principe NLPC dans la sélection des thèmes d'audit, et/ou considérer ce principe comme une problématique transversale dans l'audit des programmes qui contribuent à atteindre les cibles choisies en rapport avec un ou plusieurs ODD et leurs cibles liées au principe NLPC.

35 Les rapports de l'ISC du Costa Rica sont disponibles ici : <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs/audit-sdgs-implementation/cooperative-audit-sdg-implementation/casp>





Encadré 19. Exemple d'un audit de la mise en œuvre de l'ODD 3.1



Un audit axé sur une cible nationale ou des programmes visant à réduire le taux de mortalité maternelle (lié à la cible 3.1 des ODD)³⁶ pourrait chercher à déterminer si les services prénataux appliquent des mesures spécifiques pour les populations autochtones, les femmes vivant dans des zones reculées, les femmes de différentes origines ethniques et catégories d'âge, les femmes souffrant d'handicap ainsi que pour les migrants.

Des conseils supplémentaires sur l'audit du principe NLPC sont disponibles dans le cadre de référence pour l'audit du principe consistant à ne laisser personne de côté.

2.5. Auditer l'implication des différentes parties prenantes

L'Agenda 2030 souligne que toutes les procédures de mise en œuvre, de contrôle et d'examen doivent être participatives et inclusives, avec l'implication, notamment, de tous les niveaux et les secteurs relevant du gouvernement, de la société civile et de secteur privé, des membres du parlement ainsi que des institutions nationales de défense des droits de l'Homme, entre autres.

Il est essentiel d'adopter une approche englobant différentes parties prenantes pour assurer une appropriation sociétale plus vaste de l'Agenda 2030, ainsi qu'une plus grande efficacité de mise en œuvre, suivi et examen des ODD.³⁷ 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 gouvernements à personnaliser les politiques et les programmes, à les mettre en œuvre et à en étudier l'impact. Par ailleurs, cette implication 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 au niveau des politiques et l'acquisition d'un retour d'expérience sur les actions mises en œuvre. L'implication de différentes parties prenantes dans le suivi et l'examen des ODD renforce la transparence et la responsabilisation, mobilise les aides et assure un retour d'expérience en vue d'améliorer le processus de mise en œuvre.

Les parties prenantes non étatiques peuvent jouer différents rôles dans la mise en œuvre, le suivi et l'examen des ODD. Il existe également un ensemble de mécanismes pour permettre la participation des parties prenantes ainsi que différents niveaux d'implication. Ces mécanismes peuvent se présenter sous diverses formes institutionnelles et sous différents niveaux d'institutionnalisation en fonction du contexte particulier du pays.

Conseil pratique

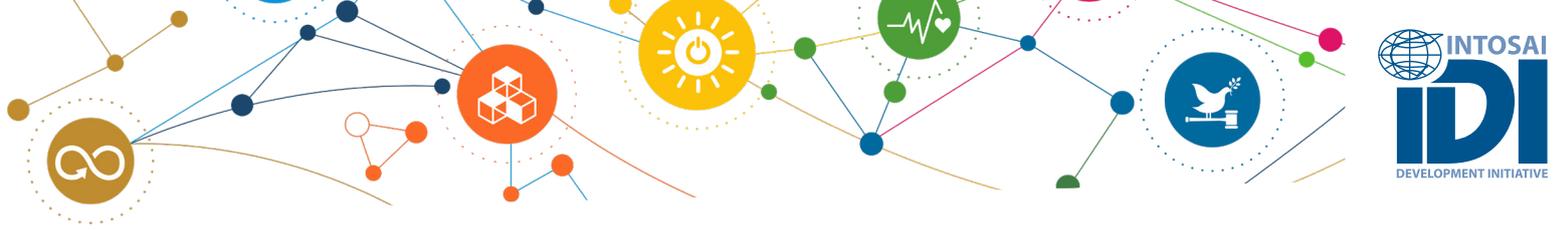
Les parties prenantes ont produit des « rapports sur les points à prendre en considération » reflétant leurs points de vue sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030. L'ébauche de ces rapports est souvent prise en charge par des coalitions nationales de la société civile sur les ODD. Ces rapports parallèles peuvent constituer des sources d'informations utiles pour les auditeurs.

Lors de l'audit de la mise en œuvre des ODD axé sur les processus, l'ISC peut examiner les efforts déployés par le gouvernement pour instaurer le dialogue avec les différentes parties prenantes et pour les impliquer dans la mise en œuvre des ODD au niveau national. L'équipe d'audit pourrait également décider d'examiner la performance de l'implication des parties prenantes dans un processus spécifique, par exemple dans la mobilisation de ressources, ou dans le suivi et l'examen des ODD.

36 <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg3>

37 ONU DAES (2022), « Manuel de préparation des examens nationaux volontaires. Édition 2022 », New York, disponible ici : https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29410VNR_Handbook_2022_English.pdf



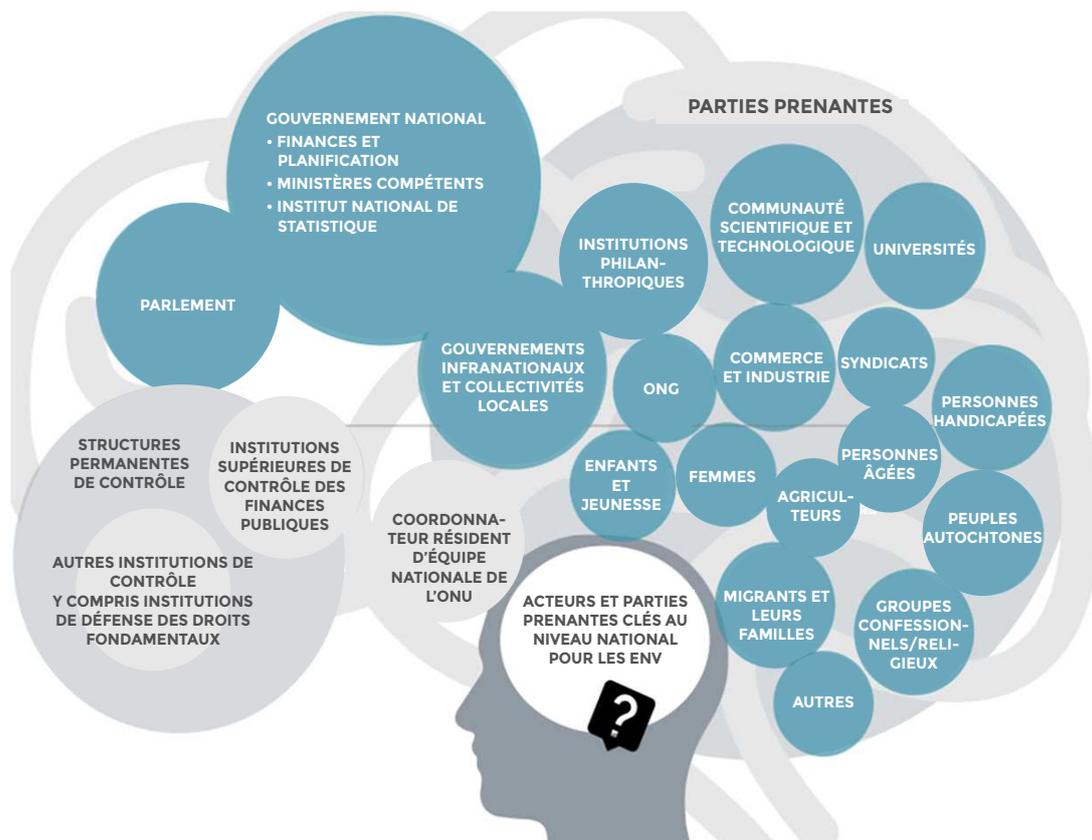


L'audit pourrait aussi tenter d'apprécier la représentativité des parties prenantes impliquées, l'étendue de leur implication, l'adéquation des interactions développées, le niveau de participation (selon les cinq niveaux d'implication identifiés par l'Association internationale pour la participation publique, IAP2),³⁸ et les résultats de l'implication des parties prenantes. En ce qui concerne l'adéquation des interactions, l'audit peut 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.

D'un point de vue programmatique, l'audit pourrait se concentrer sur l'implication de différentes parties prenantes dans l'ensemble des programmes qui contribuent à atteindre les cibles nationales ou les cibles choisies des programmes liées à une ou plusieurs cibles des ODD. Tout d'abord, l'équipe d'audit devrait établir la cartographie et identifier l'univers des parties prenantes concernées pour la ou les cibles choisies.

Ensuite, pour déterminer si les parties prenantes sont impliquées dans une mesure adéquate dans l'ensemble de programmes contrôlés, les auditeurs peuvent examiner les mécanismes et les plateformes 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 programmes pertinents, et identifier les partenariats établis en vue de la mise en œuvre des ODD en rapport avec ces programmes.³⁹

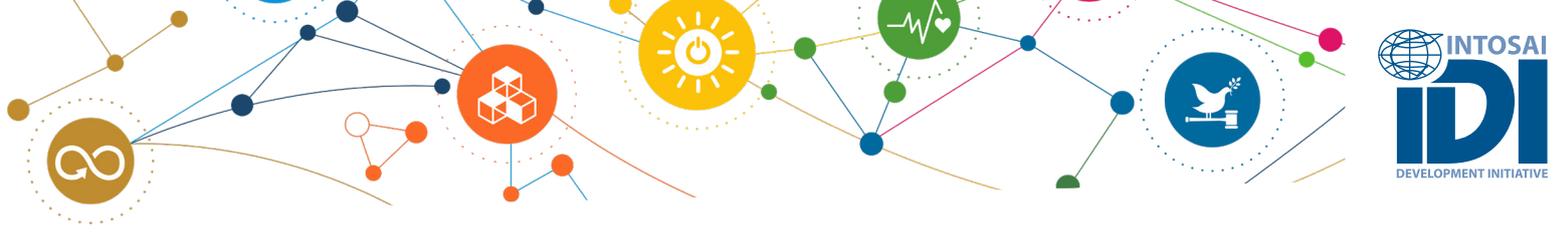
Figure 2. Cartographie indicative des parties prenantes nationales pour les ODD



Adapté de : ONU DAES (2022), « Manuel de préparation des examens nationaux volontaires. Édition 2022 »

38 Spectre de la participation publique de l'IAP2, disponible ici : https://www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf

39 ONU DAES (2022), « Manuel de préparation des examens nationaux volontaires. Édition 2022 », New York, pages 11-15. Disponible ici : https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29410VNR_Handbook_2022_English.pdf



Encadré 20. Exemple d'un audit de la mise en œuvre de l'ODD 5.2



Dans le cadre d'un audit axé sur les programmes qui contribuent à l'élimination des violences commises par un partenaire intime (lié à la cible 5.2 des ODD)⁴⁰ à titre d'exemple, les parties prenantes concernées pourront être 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 les universitaires et le secteur privé, entre autres acteurs.

2.6. L'audit de la mise en œuvre des ODD : un processus d'audit de la performance conforme aux ISSAI et axé sur l'impact

Comme nous l'avons mentionné, l'ISAM se fonde sur cinq principes, dont l'un stipule que l'audit de la mise en œuvre des ODD est un audit de la performance en conformité avec les normes ISSAI. Un autre principe consiste en un focus sur les résultats des processus et des programmes de mise en œuvre des ODD, en mettant l'accent sur l'impact de l'audit. Ce principe est abordé dans les chapitres suivants avec une mise en relief de l'impact de l'audit et ce au niveau des différentes étapes de l'audit.

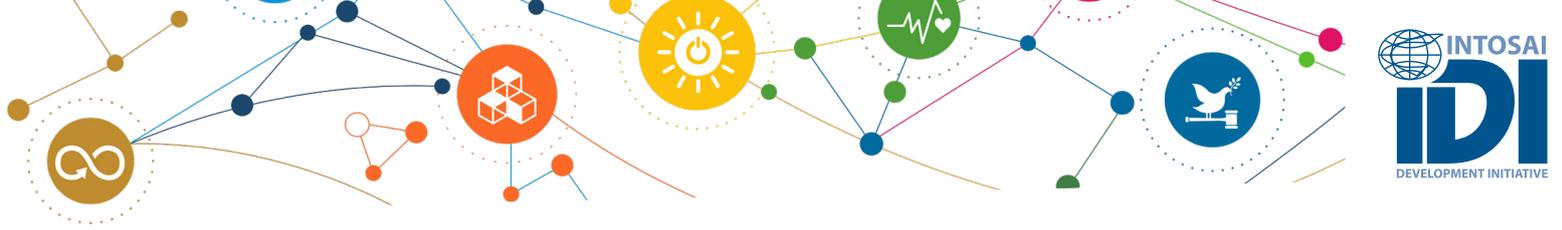
Afin de contribuer efficacement à la mise en œuvre des ODD, les ISC doivent absolument mener des audits de haute qualité et à fort impact. Autrement dit, la qualité et l'impact doivent aller de pair. Par conséquent, lors de l'audit de la mise en œuvre des ODD, nous recommandons aux ISC de combiner les normes ISSAI avec les considérations liées à l'impact de l'audit.

L'audit de la mise en œuvre des ODD étant un audit de la performance, nous recommandons un processus d'audit conforme aux exigences des normes ISSAI 300 et 3000. L'ISSAI 300 définit des principes généraux à prendre en compte avant de débiter le processus d'audit, puis pendant tout son déroulement. La norme ISSAI 3000 fournit, quant à elle, les exigences relatives à la pratique professionnelle de l'audit de la performance. Dans les chapitres suivants de l'ISAM, nous proposons des listes de contrôle pour chaque étape de l'audit de la mise en œuvre des ODD.

De plus, pour favoriser l'impact de tels audits, certains points clés doivent être pris en compte. L'impact de l'audit fait référence à la contribution des audits menés par l'ISC aux effets positifs générés sur les personnes et la planète, en particulier celles laissées de côté. Les ISC apportent une valeur ajoutée en exerçant une supervision externe indépendante afin de garantir la responsabilisation, la transparence, l'aspect d'inclusion, le comportement éthique et l'efficacité de la gouvernance publique (INTOSAI P-12).

L'importance de l'impact de l'audit est accentuée dans les audits de la mise en œuvre des ODD, car ils permettent d'évaluer les processus et les programmes gouvernementaux qui visent à prêter des services étroitement liés aux droits de l'Homme, comme l'égalité, l'eau propre, la santé, l'éducation, la fin de la pauvreté et la faim, la lutte contre les changements climatiques, l'emploi et de nombreux autres aspects du développement durable. À travers les audits de la mise en œuvre des ODD, les ISC proposent des recommandations sur l'économie, l'efficacité et l'efficience des processus et des programmes gouvernementaux, tout en mettant en lumière les domaines pouvant être améliorés, comme l'absence de cohérence et d'intégration des politiques, les processus inefficaces ou inefficients, les groupes vulnérables laissés de côté, la non atteinte des résultats souhaités etc. Ainsi, le renforcement de l'impact de ces audits soutient les objectifs et les principes de l'Agenda 2030.

40 ODD 5 : <https://sdgs.un.org/fr/goals/goal5>



Encadré 21. Toutes les ISC produisent un impact à travers l'audit et peuvent être acteurs du changement

La contribution et la valeur ajoutée apportées par les ISC dépendent du contexte local, qui comprend le cadre institutionnel de l'ISC, ses capacités et ses ressources, ainsi que l'environnement dans lequel elle agit. Par exemple, dans les pays disposant de systèmes financiers robustes, la valeur apportée par les ISC peut être la fourniture d'une assurance positive et l'amélioration de la confiance du public, tandis que dans les environnements difficiles, cette valeur peut consister à pousser les gouvernements à préparer des états financiers lorsqu'ils sont inexistantes. L'histoire de l'ISC de la Somalie en est un bon exemple. En effet, elle a incité les gouvernements à produire des états financiers, qui ont été partagés au sommet mondial de la FAI en 2021.⁴¹ De même, dans les pays présentant des difficultés substantielles en matière de conformité, les audits de la conformité peuvent avoir une valeur dissuasive et corrective considérable. Les efforts fournis par les ISC lors des audits doivent être adaptés à l'environnement dans lequel elles agissent afin de produire un impact dans cet environnement spécifique.

Afin de faciliter l'impact de l'audit, nous recommandons aux ISC de planifier cet impact à l'avance, de créer des coalitions solides entre les parties prenantes et d'établir des systèmes de suivi robustes.⁴²



PLANIFIER L'IMPACT



COALITIONS SOLIDES ENTRE LES PARTIES PRENANTES



SYSTÈME DE SUIVI ROBUSTES

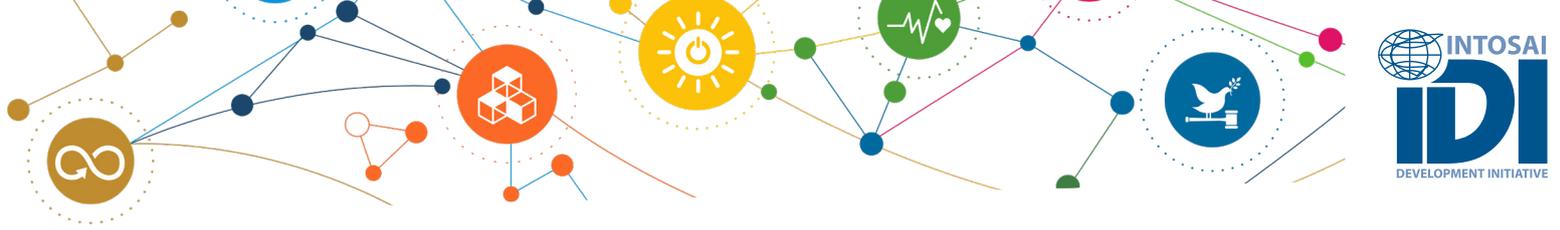
Il n'est pas possible de penser à l'impact une fois le processus d'audit terminé, car il en serait trop tard. Il faut en tenir compte dans les processus de planification de l'ISC et c'est pourquoi nous recommandons de développer un Plan d'audit stratégique et des Plans d'audit annuels, comme décrit plus en détail au chapitre 3.

En outre, une ISC ne peut pas assurer l'impact de l'audit à elle seule. L'impact de l'audit est une responsabilité commune, impliquant une chaîne de valeur et un écosystème d'acteurs étatiques et non-étatiques. Afin d'apporter une valeur ajoutée ainsi qu'une contribution, les ISC doivent analyser l'écosystème dans lequel elles agissent, avant de déterminer les acteurs et les processus avec lesquels interagir tout au long du processus d'audit. De même, il est important de s'assurer que la chaîne de valeur et l'écosystème fonctionnent comme un tout pour générer l'impact de l'audit, plutôt que d'attendre (et d'espérer) simplement que les parties prenantes reçoivent les rapports d'audit et agissent en fonction des résultats et des recommandations.

L'intégration des parties prenantes au processus d'audit est essentielle et permet de créer une situation gagnant-gagnant. L'implication des parties prenantes peut créer un fort sentiment d'appropriation du travail de l'ISC, augmenter la pertinence de l'audit et renforcer les recommandations formulées. Les ISC peuvent bénéficier de cette implication de différentes façons : meilleure identification des risques, audits pertinents, augmentation des ressources et des capacités, expertise élargie, accès à des informations supplémentaires et de première main, écosystème global de responsabilisation plus solide, crédibilité renforcée, transparence et plaidoyer améliorés, périmètre et portée plus vastes, partenariat et influence dans les débats publics, ainsi qu'une meilleure connaissance sociale des ISC. D'autre part, les parties prenantes peuvent s'appuyer sur le travail de l'ISC dans l'exercice de leurs propres fonctions, par exemple la prise de décisions (parlementaires, dirigeants gouvernementaux), plaidoyer pour le changement (OSC, populations vulnérables), diffusion (médias), recherche (experts, universitaires, laboratoires d'idées), investissements et conformité (secteur privé), entre autres.

41 Sommet mondial de l'IDI « What is the Audit Impact of Supreme Audit Institutions? » (Quel est l'impact de l'audit des institutions supérieures de contrôle des finances publiques ?) du 30 novembre 2021. Disponible ici : <https://www.youtube.com/watch?v=adgzGZSnbGQ> (0:56:10-1:02:33).

42 Pour davantage de détails, consulter les manuels de l'IDI sur la planification de l'impact de l'audit, les coalitions solides entre parties prenantes en faveur de l'impact de l'audit et les systèmes de suivi robustes.



Les exemples de parties prenantes avec lesquelles interagir peuvent inclure : gouvernements nationaux, provinciaux et locaux, corps législatif(s), commissions des ODD au parlement, entités impliquées dans les processus de suivi et d'examen de la mise en œuvre des ODD (comme le processus d'ENV), acteurs institutionnels clés pour la mise en œuvre des ODD, pouvoir judiciaire, OSC, universités, organisations professionnelles, agences de l'ONU, organisations internationales, partenaires de développement, médias, experts en la matière, secteur privé, d'autres ISC, organes de l'INTOSAI et régions de l'INTOSAI (voir également la Figure 2).

Encadré 22. Principe consistant à ne laisser personne de côté dans la mobilisation d'une coalition entre les parties prenantes

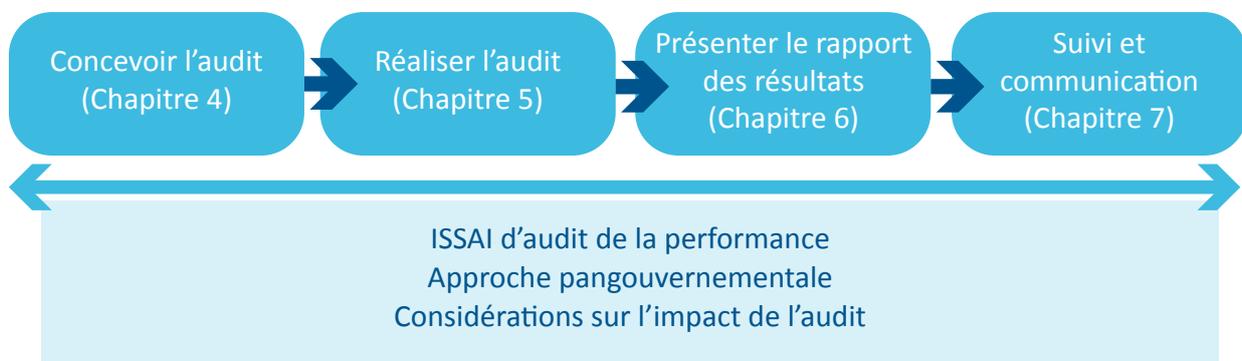
Lors de la mobilisation d'une coalition entre les parties prenantes, l'ISC devrait prêter une attention particulière aux parties prenantes les plus vulnérables et risquant de ne pas avoir la chance de partager leurs attentes et opinions. Cette attention permettra de créer pour les plus vulnérables et ceux laissés de côté un sentiment d'appartenance, d'appropriation et de responsabilité au sein du processus d'audit. Ils pourront ainsi contribuer à tirer profit de l'impact de l'audit. À cet égard, les parties prenantes devant être impliquées incluent les femmes, les enfants et les jeunes, les personnes âgées, les peuples autochtones, les personnes souffrant d'handicap, les migrants, etc., de même que les organisations gouvernementales et non gouvernementales et les collectivités locales, qui ont tous un rôle à jouer et des responsabilités concernant le principe NLPC.

Nous recommandons de généraliser l'implication des différentes parties prenantes sur l'ensemble du processus d'audit lors des audits de la mise en œuvre des ODD.

Enfin, un dernier point important à prendre en compte, mais pas des moindres serait que l'impact de l'audit réside également dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit et dans la façon dont les entités responsables ont résolu les problèmes sous-jacents identifiés lors de l'audit. Pour évaluer cet aspect, il est important que les ISC disposent d'un système de suivi robuste. L'étape de suivi des constats et des recommandations formulés lors d'un audit de la mise en œuvre des ODD est décrite au chapitre 7.

En conclusion, pour mener un audit de la mise en œuvre des ODD, une ISC doit suivre les normes ISSAI applicables relatives à un audit de la performance, adopter une approche pangouvernementale, prendre en considération les principes visant à ne laisser personne de côté et l'implication des différentes parties prenantes, ainsi que penser à l'impact de l'audit à travers une planification dédiée, la création de coalitions solides entre les parties prenantes et le suivi des recommandations issues de l'audit. Ces aspects sont considérés tout au long de l'audit, à toutes les étapes, comme indiqué dans le graphique ci-dessous.

Figure 3. Graphique des aspects clés à prendre en considération tout au long d'un audit de la mise en œuvre des ODD



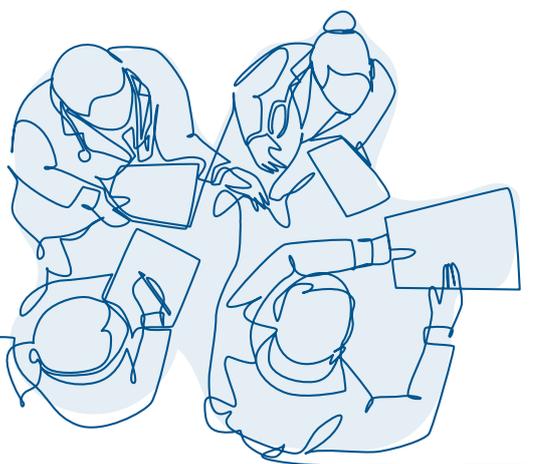
Dans le chapitre 3, nous abordons les raisons pour lesquelles il convient d'élaborer des plans d'audit stratégiques et annuels pour l'audit de la mise en œuvre des ODD ainsi que la méthodologie à suivre lors de leur élaboration. Ensuite, les chapitres 4 à 7 montrent comment les ISC peuvent suivre un processus d'audit sur la performance conforme aux ISSAI et axé sur l'impact qui intègre les ODD de façon généralisée.



CHAPITRE 3

DÉVELOPPER DES PLANS D'AUDIT STRATÉGIQUES ET ANNUELS POUR L'AUDIT DE MISE EN ŒUVRE DES ODD

Dans le chapitre précédent, nous avons défini l'audit de la mise en œuvre des ODD et en avons décrit en détail chaque aspect, y compris les deux points d'entrée : les processus et les programmes. Pour réaliser des audits de mise en œuvre des ODD de haute qualité et à fort impact, les ISC doivent considérer stratégiquement la pratique de ce type d'audit dans son ensemble.



Ainsi, il faudra déterminer la valeur que pourront ajouter ces audits, sélectionner les thèmes pertinents pour les audits de la mise en œuvre des ODD, réfléchir à l'équilibre entre ces audits et d'autres audits de la performance dans le portefeuille, s'assurer que l'ISC possède les capacités requises pour mener des audits de mise en œuvre des ODD, interagir avec les parties prenantes tout au long du processus et mettre en place des mécanismes de contrôle, d'évaluation et d'apprentissage.

Ce chapitre dresse une réflexion sur la définition de la planification stratégique annuelle d'audits dans le contexte des audits de la mise en œuvre des ODD et sur les raisons de l'importance de cette étape. Des conseils sont également proposés aux ISC pour le développement de Plans d'audit stratégiques (PAS) et de Plans d'audit annuels (PAA) dans le cadre de la mise en œuvre des ODD.

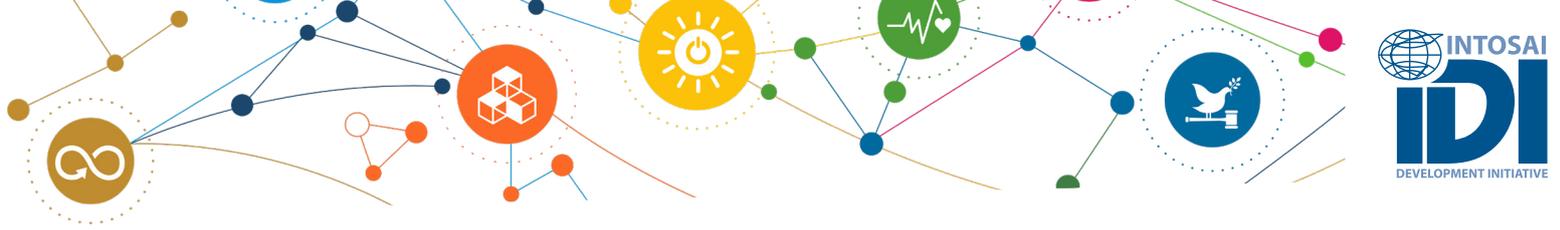
3.1. Qu'est-ce qu'un Plan d'audit stratégique (PAS) pour un audit de la mise en œuvre des ODD ?

Le Plan d'audit stratégique pour un audit de la mise en œuvre des ODD est une feuille de route de la stratégie d'une ISC définissant « comment » (méthodologie) et « quoi » (sujets/thèmes) auditer à long et moyen terme (3 à 5 ans) pour obtenir les produits et les résultats d'audit liés aux ODD au niveau de l'ISC.

Ce plan est basé sur le Plan stratégique global de l'ISC et fait partie intégrante du plan d'audit stratégique des ISC pour les audits de la performance. D'après la définition donnée dans le chapitre 2, l'audit de la mise en œuvre des ODD est un audit de la performance qui a recours à une approche pangouvernementale (Encadré 1). Du point de vue des approches des audits de la performance, un audit de la mise en œuvre des ODD adopte une approche mixte, axée à la fois sur les résultats et les systèmes. En outre, ces audits font naturellement partie de la planification des audits de la performance d'une ISC. Étant donné qu'ils exigent une approche spécifique et des compétences supplémentaires, nous recommandons de les identifier séparément dans le plan global d'audit de la performance des ISC.

D'après le Modèle de planification d'audit stratégique de l'IDI⁴³ le Plan d'audit stratégique (PAS) pour l'audit de la mise en œuvre des ODD comprend les composants suivants :

43 Pour davantage de détails, consulter le manuel de l'IDI sur la planification de l'impact.



Chaîne de valeur d'impact de l'audit de la mise en œuvre des ODD

- Produits de l'audit, ses résultats et sa contribution à l'impact visé par l'ISC à travers le plan d'audit stratégique pour l'audit de la mise en œuvre des ODD

Portefeuille d'audits stratégiques pour l'audit de la mise en œuvre des ODD

- Portefeuille d'audits des programmes et des processus de mise en œuvre des ODD dans les domaines prioritaires du contexte national

Actions de développement des capacités pour la mise en œuvre du portefeuille

- Actions de développement des capacités identifiées par l'ISC afin d'être en mesure de mettre en œuvre le portefeuille d'audits stratégiques pour l'audit de la mise en œuvre des ODD

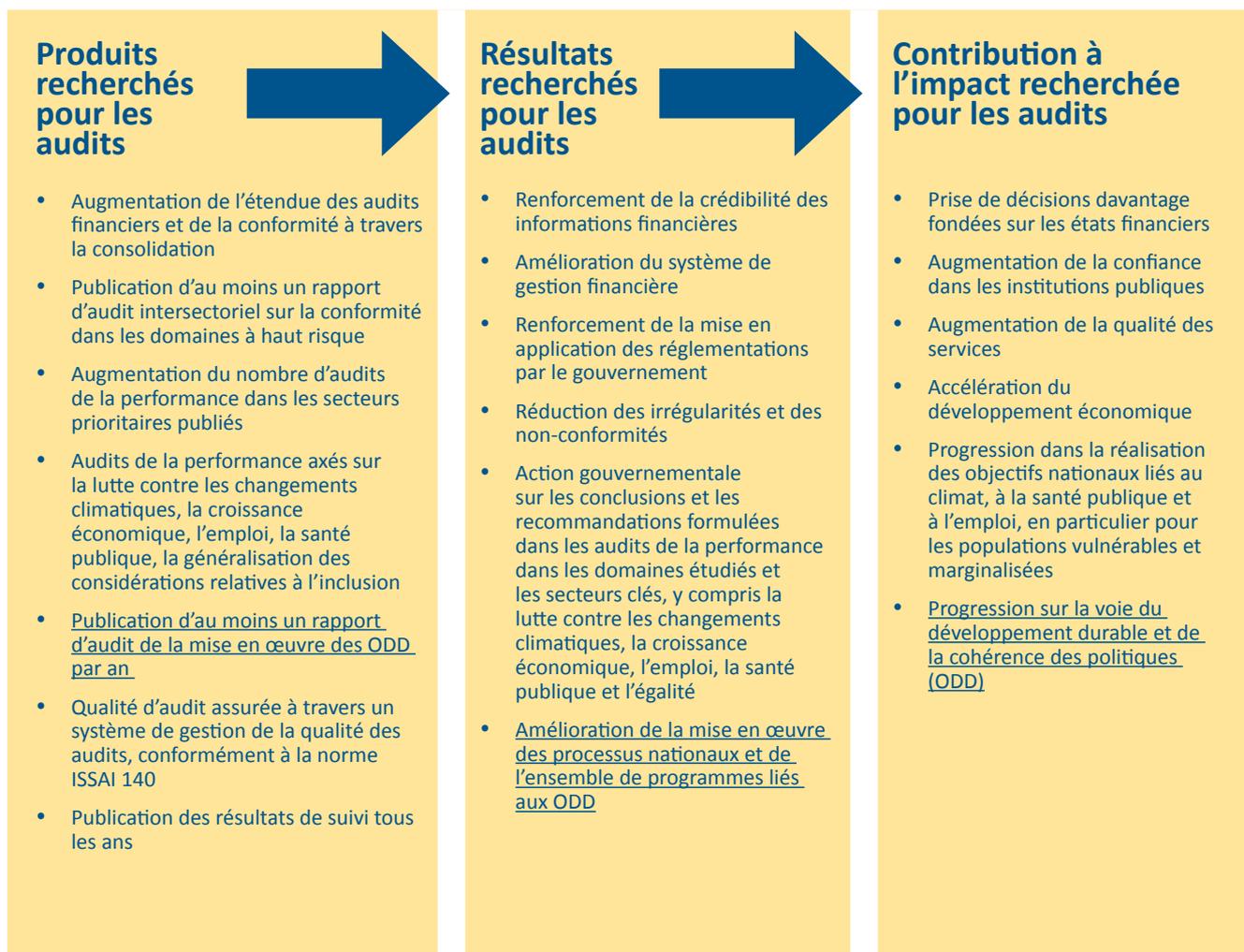
Contrôle, évaluation, apprentissage

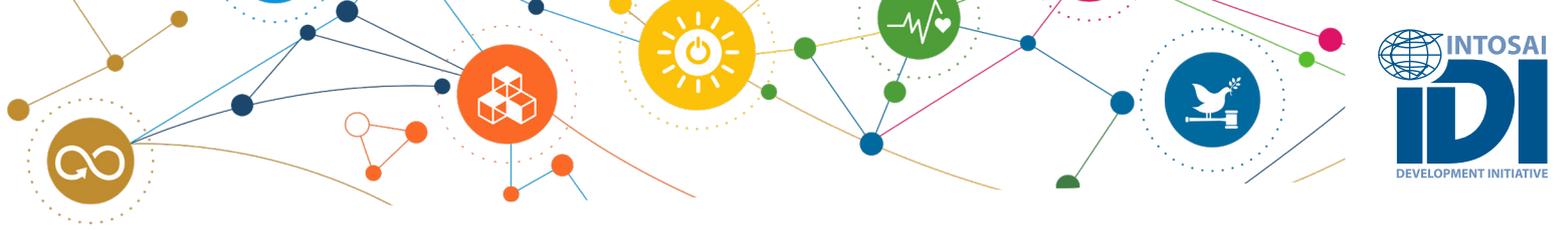
- Risques et mesures d'atténuation des risques
- Mesures de performance
- Actions de contrôle et d'évaluation
- Processus pour tirer des conclusions et prendre des mesures en fonction

3.1.1. Chaîne de valeur d'impact des audits de la mise en œuvre des ODD

La chaîne de valeur d'impact de l'audit de la mise en œuvre des ODD expose les produits et les résultats que l'ISC prévoit d'obtenir, ainsi que la contribution qu'ils apporteront à l'impact des audits de la mise en œuvre des ODD. Bien que cette chaîne de valeur puisse être développée spécifiquement pour ce type d'audits, il est possible de l'intégrer au Plan d'audit stratégique (PAS), comme illustré dans la figure suivante, où la valeur de la mise en œuvre des ODD est soulignée dans les produits, les résultats et la contribution à l'impact de l'audit.

Figure 4. Exemple de chaîne de valeur d'impact de l'audit comprenant les audits de la mise en œuvre des ODD





En fonction de l'état actuel des audits de la mise en œuvre des ODD et de la valeur que l'ISC souhaite apporter à travers ces audits, l'ISC peut planifier un ensemble varié de produits au sein de la chaîne de valeur d'impact de l'audit, par exemple : augmenter le pourcentage d'audits de la mise en œuvre des ODD dans le portefeuille d'audits de la performance, ou se concentrer sur l'examen du processus d'ENV, sur les rapports d'audit périodiques portant sur les processus gouvernementaux clés (p. Ex. établissement de budget) ou sur des domaines d'actualité, comme la lutte contre les changements climatiques et la numérisation.

3.1.2. Portefeuille d'audits stratégiques

Le portefeuille d'audits stratégiques peut contenir des audits de la mise en œuvre des ODD au niveau des deux points d'entrée : audits des processus et des programmes. Quelques exemples de processus à inclure dans le portefeuille sont listés dans ce qui suit :

- Processus du centre de gouvernement visant à mettre en œuvre les ODD, p. ex. impliquer différentes parties prenantes, assurer la cohérence des politiques sur le plan horizontal et vertical, identifier les besoins financiers et mobiliser des ressources financières (incluant aussi bien les budgets publics que la mobilisation des ressources privées), contrôler, établir des comptes-rendus, responsabiliser et évaluer les risques.
- Processus se rapportant à l'accélération de la mise en œuvre des ODD à mi-parcours du processus.
- Processus de présentation de rapports sur la mise en œuvre des ODD au niveau national, p. ex. données, rapports nationaux, Examen national volontaire (ENV).
- Concentration sur un processus particulier, p. ex. établissement de budget, implication des différentes parties prenantes ou principe consistant à ne laisser personne de côté (NLPC).
- Concentration sur un processus spécifique relatif à la mise en œuvre de domaines spécifiques des ODD, p. ex. implication des différentes parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre des Plans nationaux d'adaptation aux changements climatiques, selon l'ODD 13 (Prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique).
- Concentration sur les processus d'un secteur particulier, p. ex. les processus visant à ne laisser personne de côté (NLPC) dans le secteur de la technologie.

Par ailleurs, voici quelques exemples d'ensembles de programmes à auditer :

- Concentration sur un ensemble de programmes liés à la mise en œuvre d'une cible nationale en rapport avec une ou plusieurs cibles thématiques des ODD, p. ex. la cible 1.2 des ODD (« *D'ici à 2030, réduire de moitié au moins la proportion d'hommes, de femmes et d'enfants de tout âge qui vivent dans la pauvreté sous tous ses aspects, telle que définie par chaque pays.* »)
- Concentration sur un ensemble de programmes liés aux systèmes de production alimentaire durable, en rapport avec la cible 2.4 des ODD (« *D'ici à 2030, assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, renforcent les capacités d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes, à la sécheresse, aux inondations et à d'autres catastrophes et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols.* »)
- Dans un pays qui n'a fixé aucune cible nationale, l'ISC pourrait cartographier les programmes nationaux et les entités qui se rapportent aux cibles choisies des ODD, ainsi qu'aux indicateurs correspondants disponibles au niveau du système statistique national. Cette cartographie pourrait également être réduite aux limites d'un secteur spécifique ou s'étendre sur plusieurs secteurs (ce type de cartographie menée par une ISC est décrit au chapitre 2, sous-section 2.2.2.4. Cartographie des cibles dans les programmes nationaux par rapport aux cibles des ODD).

Le nombre et la nature des audits sélectionnés dans le portefeuille dépendront de divers facteurs, comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre.

3.1.3. Actions de développement des capacités

Les **actions de développement des capacités** pour la mise en œuvre du portefeuille de PAS pourraient porter sur les systèmes institutionnels et organisationnels, ainsi que sur les capacités professionnelles du personnel . Par exemple, parmi de nombreuses autres contraintes relatives aux capacités, l'ISC peut ne pas être en mesure de publier ses



rappports d'audit ; il se peut qu'il n'existe aucune méthodologie approuvée sur l'audit de la performance ou aucun guide sur la réalisation des audits de la performance avec une approche pangouvernementale ; l'ISC peut ne pas avoir les moyens de rassembler une équipe pluridisciplinaire et intersectorielle ; le nombre d'auditeurs de la performance compétents pour mettre en œuvre des audits avec une approche pangouvernementale peut être insuffisant ; l'ISC peut faire face à des difficultés pour interagir avec les parties prenantes externes, comme les OSC.

En fonction de la chaîne de valeur d'impact de l'audit envisagée et de l'exhaustivité du portefeuille d'audits stratégiques, l'ISC devra déterminer les actions de développement des capacités nécessaires pour réaliser le PAS. Ces actions dépendront également des ressources que l'ISC est en mesure de mobiliser. Il s'agit là d'un processus itératif.

3.1.4. Cadre de contrôle, évaluation et apprentissage (CEA)

Au sein du PAS, le **cadre de contrôle, évaluation et apprentissage (CEA)** permet à l'ISC de rester sur la bonne voie, d'évaluer ses performances et de s'améliorer en permanence grâce à l'apprentissage. Ce processus comprend l'identification des risques, l'établissement de mesures d'atténuation des risques et la définition d'indicateurs clés de performance.

Le **contrôle** des indicateurs permettra à l'ISC d'**évaluer** ses propres performances pour la réalisation du PAS et l'obtention des produits, résultats et impact d'audit recherchés, comme le prévoit la chaîne de valeur d'impact de l'audit. Ce processus d'évaluation aidera l'ISC à vérifier rapidement s'il existe un besoin d'ajustements au niveau de l'allocation des ressources, des actions de développement des capacités, etc.

En évaluant constamment sa propre performance face au SAP, l'ISC pourra rassembler les **enseignements tirés** pour améliorer sans cesse sa planification et ses processus organisationnels pour assurer des audits de haute qualité et à fort impact pour la mise en œuvre des ODD.

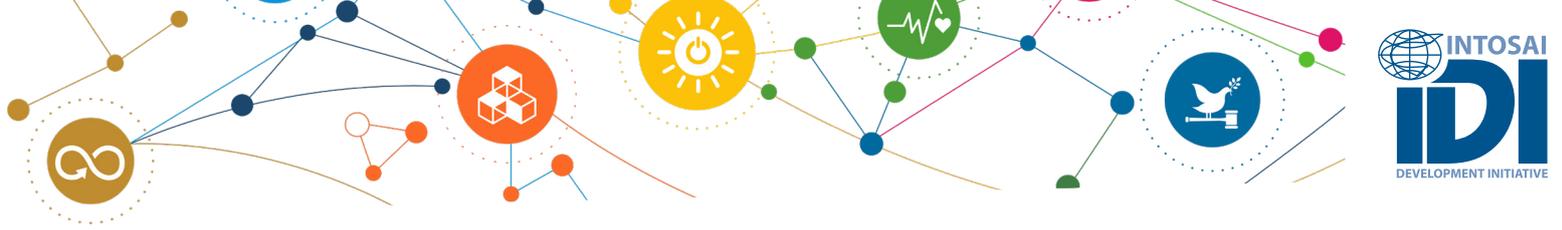
3.2. Qu'est-ce qu'un Plan d'audit annuel (PAA) pour un audit de la mise en œuvre des ODD ?

Le Plan d'audit stratégique (PAS) pour un audit de la mise en œuvre des ODD est lui-même mis en œuvre à travers les Plans d'audit annuels (PAA). En d'autres termes, chaque PAA se compose d'un plan détaillé de l'opérationnalisation du PAS pour l'année envisagée et comprend les décisions prises concernant le nombre et la nature des audits de la mise en œuvre des ODD à réaliser, ainsi que l'allocation des ressources à chaque audit de façon à gérer les risques et à pouvoir obtenir les produits et les résultats de l'année.

Par exemple, lors de la première année du PAS, l'ISC peut décider de réaliser un audit pilote dans le cadre d'une initiative régionale ou globale ; ou au début du processus, l'ISC peut examiner l'Agenda 2030 au niveau des processus du centre de gouvernement afin de se faire une idée des cibles spécifiques sur lesquelles se concentrer les années suivantes ; ou une ISC peut décider de se pencher sur ses priorités nationales concernant les objectifs qui doivent être examinés lors du FPHN à venir. Ces exemples montrent que le PAA doit être adapté au contexte spécifique de l'ISC et du pays.

Pour décider des éléments à intégrer au plan d'audit annuel chaque année, l'ISC devra tenir compte des priorités au cours de cette période, des éventuels développements s'étant produits, et qui pourraient impliquer l'ajustement du PAS, des ressources à la disposition de l'ISC au cours de cette année et les résultats qu'elle souhaite atteindre. Par conséquent, le développement du PAA, chaque année, commence par une révision et une réflexion sur le PAS pour la mise en œuvre des ODD, les risques identifiés et les changements dans l'environnement aussi bien en termes de menaces et d'opportunités, de changements au niveau des ressources internes de l'ISC, p. ex. l'ISC peut recruter de nouvelles personnes qualifiées ou obtenir un accès à des ressources. Le plan annuel dépend également des cibles de performance que l'ISC s'est elle-même fixées.

Outre l'audit de nouveaux domaines liés à la mise en œuvre des ODD, les ISC devraient également inclure des activités de suivi dans leurs plans d'audit annuels. Etant donné qu'un grand nombre d'ODD doit être mis en œuvre d'ici à 2030, l'ISC peut choisir d'effectuer le suivi des audits ayant pour objet les ODD qui continuent d'être une priorité dans le contexte de son pays.



En plus d'élaborer un plan d'audit annuel à partir du portefeuille d'audits stratégiques, nous recommandons également d'inclure des actions de développement des capacités prévues pour l'année. Ceux-ci peuvent être liées à des besoins d'implémentation du plan annuel relatif à une année particulière ou à des besoins à venir pour l'ISC. Par exemple, si l'ISC prévoit d'auditer différents domaines liés à la lutte contre les changements climatiques lors de la deuxième année du PAS, elle peut opter pour renforcer les capacités dans ces domaines la première année. Dans ce cas, les actions de développement des capacités correspondantes seraient incluses dans le PAA de la première année.

Comme pour de nombreuses ISC qui, lors de la pandémie de la COVID, ont dû modifier les plans et entamer des audits de la résilience des services de santé en rapport avec la cible 3.d des ODD, une ISC peut changer d'orientation afin de répondre rapidement à un problème émergent. Par conséquent, les activités de planification doivent rester flexibles et axées sur l'avenir.

3.3. Relation entre les différents plans

Il est essentiel de parvenir à un alignement entre le plan stratégique global, le plan d'audit stratégique et le plan d'audit annuel en rapport avec la mise en œuvre des ODD.

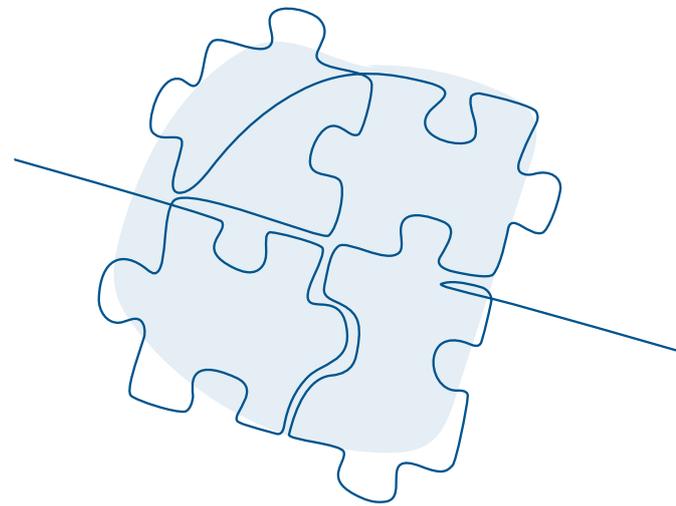
Le **plan stratégique fondamental** de l'ISC détermine sa stratégie globale, sa vision et ses buts ou objectifs à long terme (3 à 5 ans ou plus). Il est généralement défini dans les grandes lignes. L'un des objectifs du plan stratégique pourrait être, par exemple, de contribuer aux objectifs de développement durable (ODD).

Au niveau directement inférieur se trouve le **Plan d'audit stratégique (PAS)**, qui peut être axé sur les audits de la performance et/ou sur les audits de la mise en œuvre des ODD. Le PAS détermine la stratégie d'audit et la vision de la valeur que l'ISC veut apporter à travers ses audits de la performance, en accord avec le Plan stratégique global et à moyen ou à long terme (3 à 5 ans). Ce plan contient un portefeuille d'une variété de thèmes pour les audits de la performance et les ODD, y compris les audits de la performance d'entités, de programmes, de projets, de thèmes et de processus.

Par exemple, la chaîne de valeur d'impact de l'audit définie dans le PAS pour les audits de la performance peut viser des produits, des résultats et un impact dans des domaines d'actualité, comme la lutte contre les changements climatiques et la numérisation. Ce plan pourrait inclure des audits de la mise en œuvre des ODD dans ces domaines. Toutefois, si l'ISC manque d'auditeurs en mesure de réaliser des audits de la performance avec une approche pangouvernementale (nécessaire pour auditer la mise en œuvre des ODD), elle peut décider d'investir dans le développement des compétences d'un ensemble d'auditeurs spécialistes dans l'audit des ODD, en incluant dans le PAS les actions de développement des capacités correspondantes.

Ensuite, l'ISC développera un **Plan d'audit annuel (PAA)** pour chaque année du PAS. Compte tenu de la chaîne de valeur d'impact de l'audit et du portefeuille d'audits, et suite à une analyse approfondie de l'univers d'audit, l'ISC peut choisir d'inclure dans le PAA d'une certaine année des audits de la mise en œuvre des ODD liés, par exemple, à l'adaptation aux changements climatiques (cible 13.1 des ODD), plus particulièrement : un audit d'un ensemble de programmes concernant la résilience et l'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat ; et un audit du processus impliquant de ne laisser personne de côté (NLPC) dans l'élaboration du Plan d'adaptation national (PAN) du pays pour les changements climatiques. De plus, l'ISC intègre également au PAA l'allocation de ressources (budget, temps et ressources humaines) pour réaliser ces audits.

En somme, dans notre exemple, tous les plans sont alignés sur le but stratégique global de « contribuer aux ODD ». Quoi qu'il en soit, même si le Plan stratégique de l'ISC ne mentionne pas spécifiquement les ODD, cela n'empêche pas l'ISC de réaliser des audits de la mise en œuvre des ODD dans les domaines ou les thèmes traités par l'ISC, étant donné que ces audits seraient en accord avec la pertinence et l'impact des audits de l'ISC.



3.4. Pourquoi les ISC ont-elles besoin d'un PAS et de PAA pour les audits de la mise en œuvre des ODD ?

La planification de l'impact est un élément clé dans l'audit de la mise en œuvre des ODD. L'Agenda 2030 est aussi important que vaste. Les ISC doivent prendre des décisions éclairées et faire des choix stratégiques concernant les points sur lesquels se concentrer compte tenu de leur propre visibilité et de la valeur qu'elles souhaitent ajouter en lien avec la mise en œuvre des ODD et en matière de développement durable.

En outre, les normes ISSAI d'audit de la performance exigent que les ISC sélectionnent des thèmes d'audit. À ce titre, les ISC doivent identifier des portefeuilles d'audits stratégiques pour se conformer aux normes et satisfaire aux exigences de qualité.

ISSAI 3000. PLANIFICATION – SÉLECTION DES THÈMES

89) L'auditeur doit sélectionner les thèmes d'audit à travers le processus de planification stratégique de l'ISC en analysant les thèmes potentiels et en conduisant des recherches afin d'identifier les risques d'audit et les problèmes.

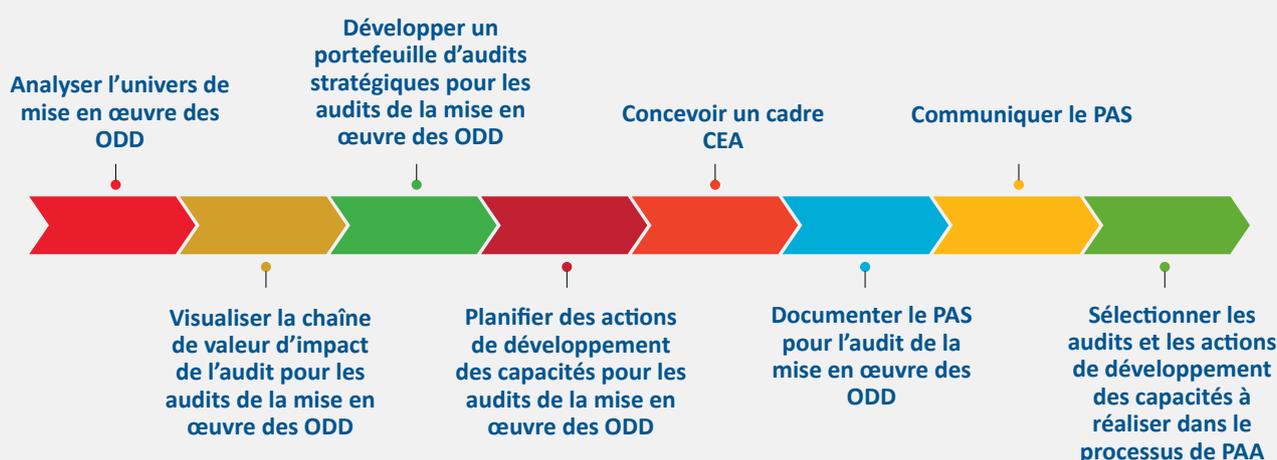
90) L'auditeur doit sélectionner des thèmes d'audit qui sont significatifs et auditables, et qui sont en cohérence avec le mandat de l'ISC.

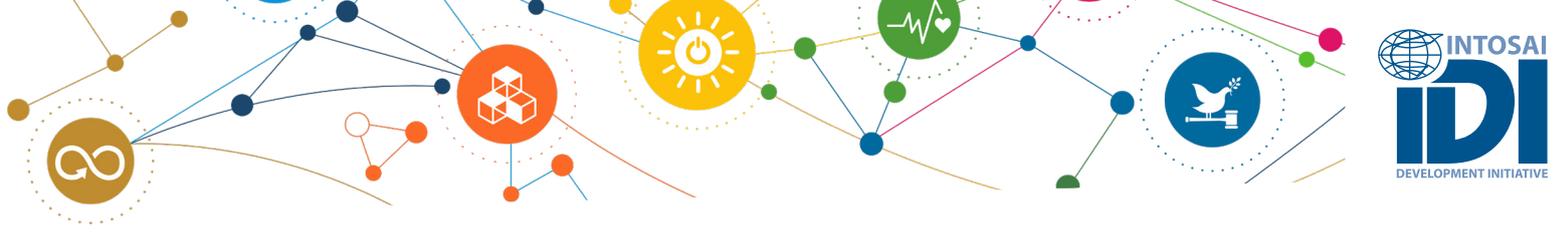
91) L'auditeur doit mener le processus de sélection des thèmes d'audit avec l'objectif de maximiser l'impact attendu de l'audit tout en prenant en compte les capacités d'audit.

Par conséquent, un processus structuré est nécessaire pour planifier aussi bien la qualité que l'impact des audits. De ce fait, les ISC doivent visualiser les produits et les résultats qu'elles apporteront pour contribuer à l'impact (la chaîne de valeur d'impact de l'audit), établir des priorités parmi les sujets et les thèmes à auditer (portefeuille d'audits stratégiques), se préparer à la réalisation de ces audits (actions de développement des capacités) et évaluer leurs performances pour atteindre les objectifs visés (cadre CEA).

3.5. Comment développer un Plan d'audit stratégique pour les audits de la mise en œuvre des ODD ?

Dans cette section, nous examinons comment l'ISC peut planifier l'impact en développant son PAS et ses PAA pour les audits de la mise en œuvre des ODD, et ceci à travers la description des étapes suivantes dans ce processus :





3.5.1. Analyser l'univers de mise en œuvre des ODD

L'analyse de l'univers de mise en œuvre des ODD consiste à recueillir des informations au sujet de la mise en œuvre des ODD au niveau du pays, ainsi qu'au sujet des tendances relatives aux ODD au niveau mondial. Ces informations peuvent inclure :

- cibles nationales en rapport avec les ODD, les priorités nationales et les questions d'importance nationale,
- allocation de budget, évaluation des risques systémiques, mobilisation des ressources pour les ODD et les capacités pour leur mise en œuvre,
- tendances mondiales et nationales dans la mise en œuvre des ODD,
- données statistiques au sujet de la réalisation de différents objectifs,
- institutions au niveau national et local impliquées dans la mise en œuvre des ODD, leurs rôles, leurs responsabilités et leurs mandats,
- populations vulnérables et marginalisées dans le contexte du pays,
- parties prenantes travaillant sur la mise en œuvre des ODD, comme les OSC, les partenaires de développement, le secteur privé, les universités, les organes professionnels et les organisations internationales, et
- les dispositions prises pour le suivi et l'examen de la mise en œuvre.

Les ISC peuvent recueillir ces informations au sujet de la mise en œuvre des ODD auprès de différentes sources : plans nationaux de développement, ENV, ministères et organes gouvernementaux à différents niveaux, organisations nationales des statistiques, agences de l'ONU dans le pays, documents d'analyse et de cartographie des écarts par rapport aux ODD, documents relatifs aux audits de l'état de préparation, classement des indicateurs des ODD réalisé par le Groupe d'experts interagences sur les indicateurs des ODD (GEIA-ODD) et autres parties prenantes (p. ex. universités, organisations de la société civile, organisations internationales et régionales, partenaires de développement, etc.).

Étant donné que l'univers des ODD est vaste, nous recommandons aux ISC d'identifier le type d'informations dont elles ont besoin pour faire des choix stratégiques relatifs à la mise en œuvre des ODD et identifier des sources fiables auprès desquelles ces informations peuvent être recueillies régulièrement. En outre, l'analyse de l'univers de mise en œuvre des ODD est un processus continu qui doit être réalisé fréquemment afin de permettre à l'ISC de rester informée des nouveautés, axée sur les tendances émergentes et orientée sur l'avenir.

Nous recommandons à l'ISC d'établir un système de collecte, de stockage et d'analyse de ces informations à intervalles réguliers. Plusieurs options s'offrent aux ISC pour la configuration de ces systèmes en fonction de leur taille et de leurs capacités. Par exemple, les ISC peuvent confier cette tâche au personnel d'audit de la performance en désignant une personne responsable de la coordination. Cette tâche peut également être attribuée aux personnes responsables de la planification des audits stratégiques et annuels au sein de l'ISC. Les ISC peuvent décider d'établir des unités indépendantes pour analyser régulièrement l'univers de l'audit. Les ISC peuvent également choisir d'utiliser des solutions technologiques et de maintenir des bases de données d'informations.

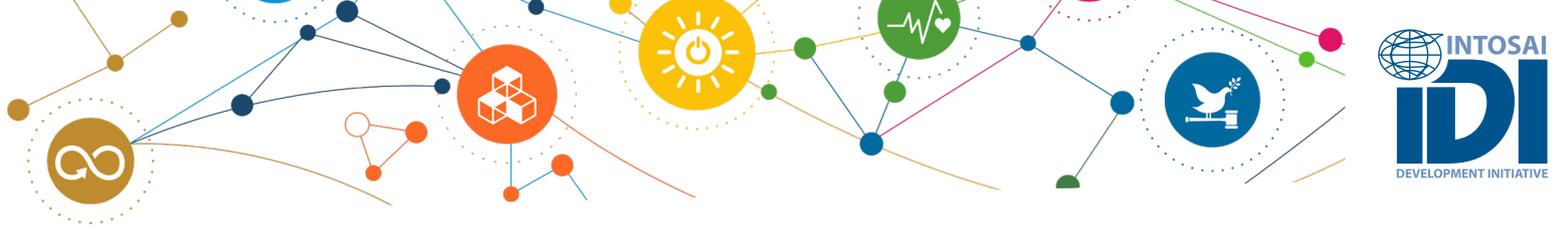
3.5.2. Visualiser la chaîne de valeur d'impact des audits de la mise en œuvre des ODD

Comme nous l'avons expliqué auparavant, la chaîne de valeur d'impact de l'audit définit les produits et les résultats que l'ISC cherche à obtenir en vue de contribuer à l'impact de l'audit. Le fait de visualiser cette chaîne aide l'ISC à rester concentrée sur la valeur qu'elle cherche à ajouter concernant la mise en œuvre des ODD et le développement durable.

Une ISC peut adopter différentes approches pour visualiser la chaîne de valeur. Une ISC peut opter pour une approche descendante où le leadership de l'ISC joue un rôle essentiel et prend les initiatives ou pour une approche ascendante où le personnel de l'ISC travaillant sur l'audit de la mise en œuvre des ODD visualise la chaîne de valeur, qui est ensuite analysée par la direction de l'ISC. Dans le cas des ISC de petite envergure, il peut être possible de mettre en place un processus moins formel et plus mixte où le personnel et les dirigeants travaillent de concert sur la chaîne de valeur. Quelle que soit l'approche choisie, nous recommandons à l'ISC de prendre des décisions éclairées et fondées sur les preuves, ainsi que de réaliser le processus de visualisation de façon participative, en sollicitant non seulement le personnel et le leadership de l'ISC, mais aussi toutes les parties prenantes dont la participation est jugée pertinente.

Pour analyser l'univers de mise en œuvre des ODD, il est important que l'ISC puisse s'appuyer sur un système robuste de scanning, qui lui permette de disposer d'informations récentes qui l'aident à visualiser une chaîne de valeur réaliste avec peu de difficultés.





3.5.3. Développer un portefeuille d'audits stratégiques pour les audits de la mise en œuvre des ODD

Le portefeuille d'audits répertorie les sujets, les thèmes et les tendances que l'ISC cherche à traiter dans la période du PAS. Le portefeuille peut être rédigé de différentes façons, en fonction des priorités de l'ISC. Une ISC peut développer un portefeuille pour les audits de la performance comprenant des audits de la mise en œuvre des ODD, qui sont des audits de la performance, selon la définition du chapitre 2 (Encadré 1).

D'après les normes, ce portefeuille doit être sélectionné en fonction de cinq critères : mandat, importance, auditabilité, capacités d'audit et impact de l'audit. Certaines ISC peuvent également choisir de s'appuyer sur d'autres critères.⁴⁴

Pour commencer, l'ISC peut chercher à s'assurer que son **mandat** lui permet d'auditer le sujet spécifique lié aux processus ou aux programmes de la mise en œuvre des ODD. 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 des processus, programmes ou cibles nationales liés à la cible 17.4 des ODD.⁴⁵

Pour déterminer l'**importance** d'un processus ou d'un ensemble de programmes au niveau national, l'ISC peut évaluer leur caractère prioritaire dans le contexte national de développement, les risques associés à la réalisation des objectifs, leurs interactions avec d'autres processus ou programmes liés à des cibles nationales ou des cibles des ODD, leurs relations avec les priorités définies aux niveaux régional et mondial, les financements dédiés à la cible, etc. En étudiant l'importance, l'ISC peut aussi tenir compte du principe NLPC et privilégier la sélection de cibles visant les groupes vulnérables. Par exemple, à la lumière des tendances actuelles, les ISC peuvent décider de mener un audit sur les cibles nationales lié à l'ODD 13 (lutte contre les changements climatiques) et, dans ce cadre, choisir de se concentrer sur la mise en œuvre du principe NLPC au niveau des actions entreprises pour lutter contre le changement climatique.

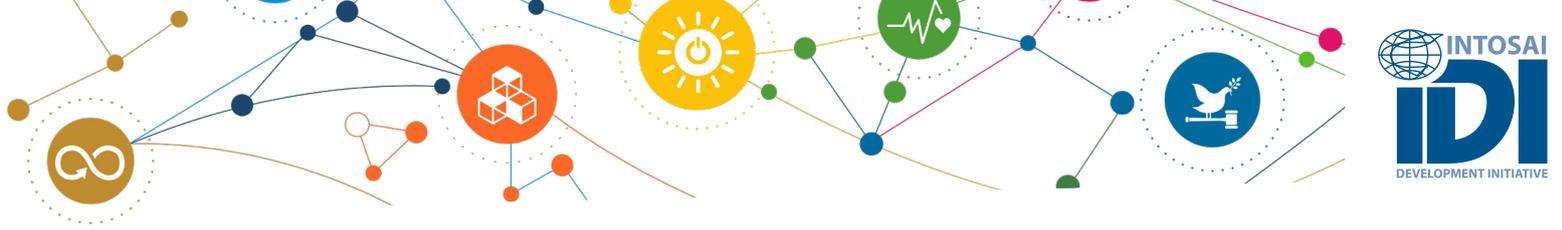
Pour évaluer l'**auditabilité** du sujet de mise en œuvre des ODD, les ISC peuvent tenir compte du degré de mise en œuvre de la cible nationale, de la disponibilité de données, de l'existence d'indicateurs et de critères d'audit liés à la cible nationale. Pour appliquer ce critère d'auditabilité, nous 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** revêt une importance particulière dans le processus de sélection des cibles nationales 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 leur personnel et sur leurs capacités organisationnelles. Les ISC ont besoin de professionnels qui ont 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 horizontale et verticale, 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. Une ISC manquant de capacités peut quand même décider d'inclure des audits de la mise en œuvre des ODD dans son portefeuille en raison de leur importance et intégrer des actions de développement des capacités de sorte à pouvoir réaliser ces audits.



44 D'autres critères et moyens de sélection d'un portefeuille se trouvent dans le Guide de mise en œuvre des ISSAI de l'IDI pour l'audit de la performance, disponible ici : <https://idi.no/fr/our-resources/professional-sais>.

45 Cible 17.4 des ODD : Aider les pays en développement à rendre leur dette viable à long terme au moyen de politiques concertées visant à favoriser le financement de la dette, son allégement ou sa restructuration, selon le cas, et réduire le surendettement en réglant le problème de la dette extérieure des pays pauvres très endettés.



Le dernier critère, essentiel, pour sélectionner les thèmes d'audit, est l'**impact de l'audit**. L'impact de l'audit fait référence à la contribution des audits menés par l'ISC aux effets positifs générés sur les personnes et la planète, en particulier celles laissées de côté. Par conséquent, pour l'ISC, l'impact potentiel d'un audit devrait être l'un des principaux critères de sélection de la cible nationale. Par exemple, l'impact des changements climatiques est immense sur certains petits États insulaires. L'ISC d'un tel pays peut ainsi choisir d'auditer des cibles nationales liées à l'ODD 13 (lutte contre les changements climatiques).

Comme on a pu le voir au chapitre précédent, les manières choisies pour intégrer les cibles des ODD aux processus et programmes varient fortement d'un pays à l'autre. Dans certains cas, les pays choisissent d'adopter directement certaines cibles des ODD comme cibles nationales, 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. Parfois, le gouvernement peut avoir identifié un ensemble de programmes dans un domaine particulier plutôt que des cibles nationales spécifiques. Avant de sélectionner les thèmes des audits de la mise en œuvre des ODD, il est important que l'ISC acquière une excellente connaissance du paysage de mise en œuvre des ODD au niveau du pays.

Les ISC peuvent adopter des approches différentes en vue de collecter les informations relatives aux critères énoncés plus haut. Les ISC de grande envergure peuvent décider de mettre en place des systèmes complets, d'utiliser des modèles et des grilles de sélection pour sélectionner les thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD, ainsi que choisir de pondérer les différents critères en intégrant un système de notation au processus de sélection. D'autres, disposant de capacités limitées, peuvent décider de suivre des processus plus informels et de prendre leurs décisions en s'appuyant sur un examen documentaire restreint et sur les résultats d'entretiens en présentiel. Même si des solutions différentes sont nécessaires, 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.

L'ISC doit non seulement déterminer les thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD, mais elle doit aussi décider du nombre d'audits qu'elle retiendra. Ceci peut varier d'un seul thème à plusieurs, dépendamment du contexte et des capacités de l'ISC. Les ISC dont les capacités d'audit de la performance et les effectifs sont limités peuvent envisager, comme début, de ne sélectionner qu'un seul thème. Elles peuvent également envisager d'inscrire leur audit dans le cadre d'un audit coopératif mondial ou régional.

Les ISC de grande et de moyenne taille, qui possèdent des départements d'audit ou disposent d'équipes d'auditeurs organisées par secteur, des capacités nécessaires pour réaliser des audits de la performance et d'un personnel familiarisé avec l'approche pangouvernementale, peuvent retenir plusieurs domaines avec des points d'entrée liés aux processus ou aux programmes parmi différents secteurs, et constituer des équipes pluridisciplinaires chargées de mener chaque audit. Elles peuvent mettre en place une structure dans laquelle chaque département d'audit réalise un ou plusieurs audits de la mise en œuvre des ODD, les auditeurs peuvent travailler en équipes multisectorielles avec des auditeurs d'autres départements compétents.

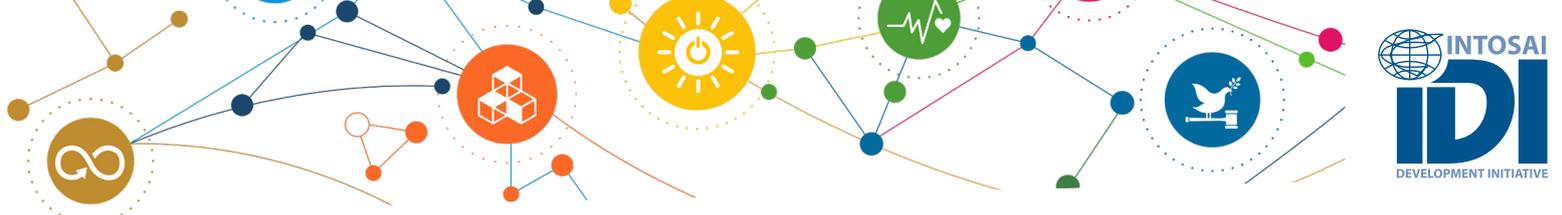
Les grandes ISC peuvent constituer ce type d'équipe pour toucher différents secteurs et différents niveaux du gouvernement (national, fédéral, régional, local) selon le mandat de l'ISC. Par exemple, une ISC peut rassembler une équipe multisectorielle dont les membres proviennent des secteurs de la santé, de la Femme, de l'éducation, de la justice et des affaires intérieures pour auditer l'élimination des violences faites aux femmes liée à l'ODD 5.2.

3.5.4. Planifier des actions de développement des capacités pour les audits de la mise en œuvre des ODD

L'identification d'actions de développement des capacités pour mettre en œuvre le portefeuille d'audits stratégiques pour l'audit de la mise en œuvre des ODD permet de poser des bases saines et réalistes pour l'exécution du plan.

Les audits de la mise en œuvre des ODD exigent des compétences spécifiques dans la réalisation d'audits de la performance, l'adoption d'une approche pangouvernementale, la connaissance de processus et de programmes transversaux au sein du gouvernement, la considération de l'inclusion et du principe NLPC, l'interaction avec diverses entités auditées et différentes parties prenantes. Par conséquent, l'ISC devra disposer d'auditeurs possédant ces compétences, qui peuvent être développées et planifiées.





La planification du développement des capacités requiert la connaissance des capacités actuelles de l'ISC et celles nécessaires pour exécuter le portefeuille d'audits stratégiques. En outre, parmi les capacités qu'elle cherche à développer, l'ISC doit déterminer celles auxquelles donner la priorité et planifier les actions correspondantes.

Pour planifier ces actions, nous recommandons à l'ISC de songer à un système durable à long terme pour le développement et le maintien des capacités pour l'audit de la mise en œuvre des ODD. Par exemple, au lieu de penser à une formation ponctuelle sur l'approche pangouvernementale, l'ISC pourrait envisager un parcours de développement professionnel permettant aux auditeurs de développer les compétences nécessaires pour l'audit de la mise en œuvre des ODD, en l'intégrant à l'enseignement professionnel des auditeurs. En plus de développer les compétences des effectifs, l'ISC devra également mettre en place des mécanismes organisationnels comme des méthodologies, des équipes transversales et des relations entre les différentes parties prenantes pour auditer la mise en œuvre des ODD.

Les actions de développement des capacités dépendront des circonstances actuelles de l'ISC. Quand les ISC débutent dans la pratique d'audits de la performance, elles peuvent décider de se concentrer sur le développement de compétences fondamentales pour la réalisation de ce type d'audit, mais aussi sur d'autres compétences relatives à l'adoption d'une approche pangouvernementale pour mener des audits de la mise en œuvre des ODD. D'autre part, les ISC disposant de pratiques bien établies pour les audits de la performance peuvent envisager de développer uniquement les compétences associées à l'approche pangouvernementale. Par exemple, une ISC peut également identifier comme besoin la nécessité d'élargir les interactions en incluant un ensemble plus vaste de parties prenantes et cela par l'intermédiaire de différents mécanismes. En somme, les actions de développement des capacités à inclure dans le Portefeuille d'audits stratégiques (PAS) doivent être adaptées au contexte et aux besoins réels de l'ISC.

3.5.5. Concevoir un cadre CEA pour les audits de la mise en œuvre des ODD

Le cadre CEA comprend des activités visant à contrôler, évaluer et apprendre de la mise en œuvre du Plan d'audit stratégique (PAS). Pour cela, l'ISC commence par concevoir des indicateurs clés de performance pour mesurer certains aspects de la mise en œuvre du plan, en vue de la réalisation des objectifs, ainsi que de l'obtention des produits et des résultats pour contribuer à l'impact de l'audit, comme établi dans la chaîne de valeur d'impact de l'audit.

En fonction des décisions de l'ISC dans le PAS, l'ISC peut choisir d'identifier des risques et des indicateurs relatifs spécifiquement aux audits de la mise en œuvre des ODD ou d'utiliser des indicateurs communs à tous les audits de la performance. Quoi qu'il en soit, nous recommandons à l'ISC de concevoir le cadre CEA de façon à permettre de repérer les spécificités des audits de la mise en œuvre des ODD : approche pangouvernementale, cohérence et intégration des politiques, transversalité des ODD, équipes d'audit pluridisciplinaires, principe NLPC, etc.

Par exemple, l'ISC peut identifier les risques relatifs aux aspects suivants :

- Transversalité des programmes et grand nombre d'entités auditées, menant à la dispersion des responsabilités pour agir conformément aux recommandations de l'ISC.
- Diversité et complexité des parties prenantes impliquées dans les thèmes d'audit en rapport avec les ODD.
- Qualité de l'audit.
- Disponibilité de ressources pour réaliser les audits selon la planification.
- Développement de capacités selon la planification.
- Nombre de recommandations issues de l'audit qui ont été mises en œuvre.
- Nombre de rapports d'audit publiés.
- Nombre d'audits qui répondent aux exigences de qualité.

Compte tenu des risques identifiés, de la chaîne de valeur d'impact de l'audit et du portefeuille, l'ISC conçoit alors les indicateurs clés de performance qui permettront de mesurer la mise en œuvre du plan. La description des indicateurs déterminera les activités de contrôle, autrement dit, les données qui seront collectées de façon régulière.

Les informations recueillies permettront d'alimenter le processus d'évaluation, à travers lequel les ISC pourront formuler leurs conclusions quant aux performances de mise en œuvre du plan. Par conséquent, les indicateurs devraient être conçus de façon à permettre de parvenir à des conclusions et des avis utiles. Une ISC peut décider d'inclure des parties prenantes dans le processus d'évaluation, afin de rassembler des avis de différents points de vue.

Enfin, le cadre CEA comprend également des activités et des processus permettant de tirer des apprentissages des réussites et des échecs de l'ISC. Par exemple, une ISC peut organiser des réunions mensuelles pour examiner les résultats des évaluations précédentes et rassembler les enseignements tirés. Ce point est important pour l'amélioration continue de la planification et des résultats.



3.5.6. Documenter et communiquer le PAS pour les audits de la mise en œuvre des ODD

Bien que le niveau de détail du PAS puisse varier d'une ISC à une autre, il est important de disposer d'un **PAS documenté** pour assurer la transparence, la prévisibilité, la communication et la compréhension commune des plans de l'ISC aussi bien en interne qu'en externe. De plus, la documentation des thèmes sélectionnés dans les audits de la performance est une des exigences des normes ISSAI.

Pour documenter et communiquer le PAS, l'ISC doit tenir compte du public ou des utilisateurs auxquels le document est destiné. Elle doit également s'assurer que le contenu apporte des informations compréhensibles et suffisantes au sujet de la stratégie de l'ISC et de la façon dont elle prévoit de la mettre en œuvre. Ces informations varieront selon qu'elles s'adressent à des acteurs ou externes. Par exemple, des informations plus détaillées peuvent être fournies aux utilisateurs internes qui mettront réellement le plan en œuvre, tandis que la publication d'une version abrégée du PAS peut mieux convenir aux utilisateurs externes.

Lors de la communication en interne, il est important de s'assurer que chaque personne au sein de l'ISC a la même compréhension du plan et que la communication est faite en temps opportun et à travers des canaux accessibles à tous. De même, il serait important d'indiquer spécifiquement, parmi les audits de la performance, ceux relatifs à la mise en œuvre des ODD.

Par ailleurs, lors de la communication en externe, l'ISC pourrait avoir besoin de prendre en compte les exigences légales et réglementaires, la confidentialité et la sensibilité des informations, les attentes des parties prenantes, la transparence et la responsabilisation de l'ISC, les ressources disponibles et les possibilités de bénéficier d'un retour d'information de la part des parties prenantes externes. Nous recommandons à l'ISC de communiquer son PAS à un public le plus large possible, afin de faciliter les interactions avec les parties prenantes lors des audits individuels et de bénéficier des informations et des avis qu'elles peuvent apporter.

En fonction de la demande de ses parties prenantes, pour l'audit de la mise en œuvre des ODD, une ISC peut décider de publier un PAS distinct qui mette l'accent sur les éléments clés de la chaîne de valeur d'impact de l'audit, les processus et les programmes en rapport avec la mise en œuvre des ODD que l'ISC prévoit d'auditer, l'analyse de l'univers de l'audit et le cadre CEA pour l'audit de la mise en œuvre des ODD.

Liste de contrôle ISSAI : sélectionner les thèmes de l'audit de la mise en œuvre des ODD

- ✓ L'équipe a-t-elle sélectionné 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 sélectionné des thèmes d'audit qui répondent aux critères d'importance et d'auditabilité, et qui correspondent au mandat de l'ISC ?
- ✓ L'équipe a-t-elle maximisé l'impact de l'audit en tenant compte des capacités disponibles, lors de la sélection des thèmes d'audit ?
- ✓ 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 de la sélection des thèmes, 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 de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour choisir 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 ?

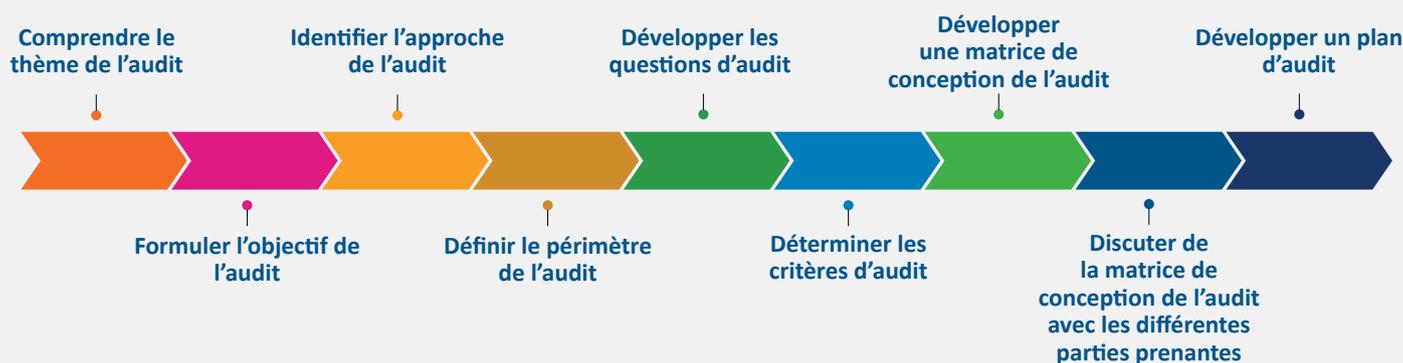
CHAPITRE 4

CONCEPTION D'UN AUDIT DE LA MISE EN ŒUVRE DES ODD

Ce chapitre 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 ainsi que des exemples de conception. Le produit final issu de cette étape est un **plan d'audit** applicable à l'audit de la mise en œuvre des ODD.

La phase de conception, dans un audit de la mise en œuvre des ODD, constitue une étape d'extrême importance, étant donné qu'elle façonne l'ensemble des étapes qui la suivent. Nous recommandons aux équipes d'audit de consacrer tout le temps nécessaire à cette étape. Ce processus comprend les étapes suivantes :

Figure 5. Étapes de conception d'un audit de la mise en œuvre des ODD



Ces étapes sont présentées suivant une certaine séquence. Toutefois, la conception de l'audit est un processus itératif. Les sous-sections suivantes de ce chapitre décrivent chaque étape, en présentant les produits et en mentionnant, le cas échéant, les outils qui peuvent être utilisés.

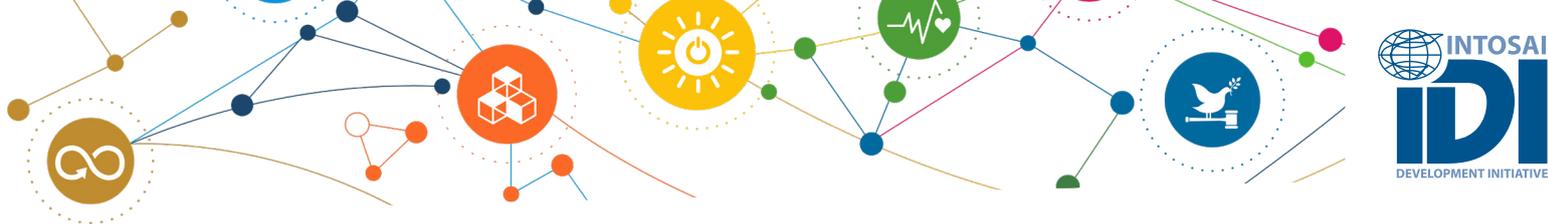
4.1. Compréhension du thème de l'audit

D'après la définition du chapitre 2 (Encadré 1), le thème de l'audit de la mise en œuvre des ODD peut porter sur les éléments suivants :

- La performance des **processus** gouvernementaux pour mettre en œuvre les ODD au niveau national.
- La mise en œuvre de l'**ensemble des programmes** qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies liées à une ou plusieurs cibles des ODD (cibles des ODD convenues au niveau national ou objectifs et cibles de programmes pertinents pour faire avancer les cibles mondiales des ODD associées dans le contexte national).

Pour comprendre les **processus** gouvernementaux en place pour mettre en œuvre les ODD au niveau national, l'équipe d'audit doit comprendre la législation, les institutions, les politiques, les plans, les programmes, les activités, les entités et le rôle des parties prenantes clés impliqués dans le processus. Cette compréhension s'avérera également nécessaire pour la mise en œuvre de l'ensemble de programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies. Dans ce cas, il faudra aussi comprendre le lien de la ou des cibles choisies avec d'autres cibles des ODD.



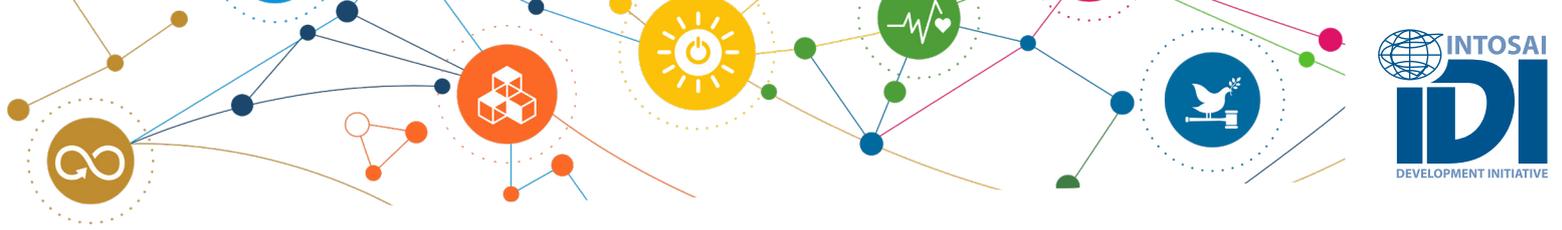


L'équipe d'audit peut commencer par recueillir des informations sur les questions suivantes :

Tableau 4. Compréhension du thème de l'audit : exemples de questions à prendre en compte

<p>Cadre institutionnel et juridique</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cadre institutionnel et juridique pour l'exécution des processus ou la mise en œuvre de l'ensemble de programmes (législation, réglementations, plans, conventions et normes internationales, etc.). 2. Dispositif organisationnel du gouvernement pour la performance des processus ou la mise en œuvre des programmes. 3. Liens entre la ou les cibles choisies des ODD et d'autres cibles. 4. Entités gouvernementales impliquées dans la mise en œuvre des processus ou des programmes, et leurs rôles. 5. Liens entre les processus ou les programmes. 6. Mécanismes en place pour coordonner les différents niveaux de gouvernement (national, fédéral, infranational et local) pour exécuter les processus. 7. Processus et mécanismes en place pour coordonner le travail conjoint des différents niveaux de gouvernement (national, fédéral, infranational et local) pour mettre en œuvre l'ensemble des programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies des ODD.
<p>Moyens de mise en œuvre</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Technologies de l'information et de la communication en place pour exécuter les processus ou pour mettre en œuvre l'ensemble de programmes. 2. Allocation des ressources budgétaires et humaines. 3. Flux de ressources publiques concernant les processus ou l'ensemble de programmes. 4. Étapes de mobilisation des ressources au niveau national, aide officielle au développement et autres sources de financement, investissements ou versements directs de l'étranger, par exemple. 5. Rôles et responsabilités spécifiques des entités gouvernementales dans l'exécution des processus ou la mise en œuvre de l'ensemble des programmes. 6. Partenariats impliqués dans la mobilisation de moyens de mise en œuvre. 7. Cibles des ODD liées aux moyens de mise en œuvre de l'ODD choisi (cibles classées par ordre alphanumérique, p. ex. cible 5.b des ODD).
<p>Contrôle, suivi, examen et présentation de rapports</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicateurs nationaux permettant de mesurer la performance des processus ou le niveau de mise en œuvre de l'ensemble des programmes. 2. Cohérence et alignement des indicateurs nationaux avec les indicateurs des ODD. 3. Valeurs de base pour les indicateurs. 4. Dispositifs institutionnels et méthodologies employés pour recueillir des données en lien avec les indicateurs. 5. Attributs des données relatives aux indicateurs (ventilation, source, période, etc.). 6. Mécanismes en place pour rendre compte des progrès, p. ex. l'Examen national volontaire (ENV). 7. Mécanismes d'apprentissage d'après les processus de contrôle, suivi et examen.
<p>Implication des différentes parties prenantes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mesure dans laquelle les dispositifs institutionnels en lien avec le thème d'audit impliquent les principaux ministères, les collectivités régionales et locales, le Parlement, les institutions de défense des droits de l'Homme, les universités, les OSC et le secteur privé. 2. Façon dont le gouvernement, avec ses différents échelons, le pouvoir législatif (p. ex. le Parlement) et les parties prenantes travaillent ensemble pour exécuter les processus ou mettre en œuvre l'ensemble des programmes. 3. Mécanismes et plateformes à la disposition des parties prenantes issues de la société civile et du secteur privé pour contribuer aux processus ou à l'ensemble des programmes. 4. Partenariats, y compris avec le secteur privé, qui ont été conclus pour exécuter les processus ou mettre en œuvre l'ensemble des programmes.





<p>Ne laisser personne de côté (NLPC)⁴⁶</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processus et mécanismes en place pour identifier les groupes vulnérables et les personnes les plus défavorisées, eu égard au thème de l'audit. 2. Facteurs impliquant que des personnes puissent être laissées de côté (p. ex. discrimination, géographie, gouvernance, statut socioéconomique, chocs et fragilité, etc.). 3. Si les indicateurs permettent ou non de ventiler les données en prenant en compte les personnes laissées de côté. 4. Sources de données disponibles, en particulier concernant les groupes vulnérables.
<p>...</p>	<p><i>Autres aspects que l'ISC peut considérer utiles pour obtenir des informations</i></p>

Cette liste est dressée à titre indicatif et non pas exhaustif. Elle comprend des thèmes en rapport avec les deux points d'entrée d'un audit de la mise en œuvre des ODD : les processus et les programmes.

L'encadré ci-dessous illustre la manière de comprendre le thème de l'audit de la mise en œuvre des ODD.

Encadré 23. Exemple de collecte d'informations et de compréhension du thème de l'audit (cible 5.2 des ODD)

Une ISC a décidé de mener un audit de la mise en œuvre des ODD sur 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. »).

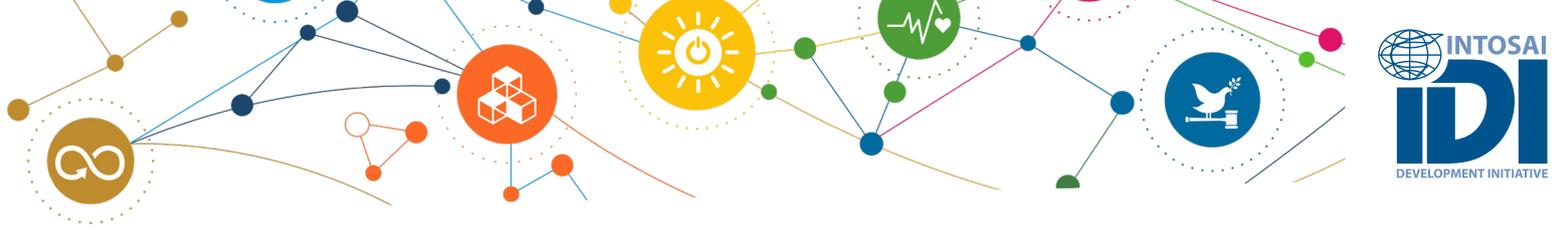
Étant donné que cette cible est très vaste pour être abordée dans un seul audit, l'équipe d'audit a choisi de se concentrer sur un seul thème pertinent inclus dans la cible : l'élimination des violences commises par un partenaire intime (EVPI) à l'égard des femmes. Ensuite, l'équipe commence à recueillir des informations au sujet de ce thème de l'audit :

1. Processus de mise en œuvre de la cible 5.2 au niveau national.
2. Liens entre l'EVPI et d'autres cibles des ODD.
3. Législation/réglementations traitant des violences commises par un partenaire intime (VPI), leur niveau de complétude, la mesure dans laquelle elles portent spécifiquement sur les VPI ou si elles sont intégrées à des lois/réglementations relatives à d'autres thèmes.
4. Politiques nationales d'égalité hommes-femmes, plans d'actions, stratégies traitant de l'EVPI au niveau national.
5. Parties prenantes impliquées dans l'EVPI.
6. Entités gouvernementales responsables de l'EVPI, leurs rôles et leurs responsabilités.
7. Budget alloué à l'élimination de la VPI.
8. Mécanismes, systèmes, procédures et/ou processus en place pour garantir la cohérence verticale et horizontale des politiques concernant l'EVPI.
9. Mesure dans laquelle des groupes vulnérables sont pris en compte dans les processus et les programmes et comment cette prise en compte est effectuée .
10. Indicateurs, valeurs de base et prise en compte ou non des facteurs liés au principe impliquant de ne laisser personne de côté et ventilation en fonction (NLPC).

L'équipe d'audit découvre que, d'après les informations publiées par les experts sur l'EVPI, les processus, les politiques, les programmes et les initiatives en matière d'EVPI doivent intégrer trois piliers : **prévention**, **protection** et **poursuites judiciaires**. En fonction de ces piliers, l'équipe d'audit organise la recherche comme suit :

⁴⁶ Pour en savoir plus, consulter le Cadre d'audit du principe NLPC (à venir).





PRÉVENTION

- Le gouvernement est-il tenu par une obligation légale de prévention des VPI à l'égard des femmes ?
- Entités responsables des actions de prévention.
- Mécanismes de prévention.
- Prise en compte ou non des groupes vulnérables dans les mesures de prévention.
- Mesures prises par le gouvernement pour encourager tous les membres de la société, en particulier les hommes et les garçons, à contribuer activement à la prévention des VPI à l'égard des femmes.
- Actions entreprises par le gouvernement concernant les pratiques sociales, culturelles et religieuses qui induisent des VPI à l'égard des femmes.
- Mesures prises par le gouvernement dans l'objectif de remédier aux stéréotypes sexistes dans les programmes scolaires et la pédagogie.
- Mesures prises en faveur des programmes et des activités visant l'autonomisation des femmes.
- Dans quelle mesure le gouvernement exploite-t-il la technologie et l'innovation au service de la prévention des VPI à l'égard des femmes ?

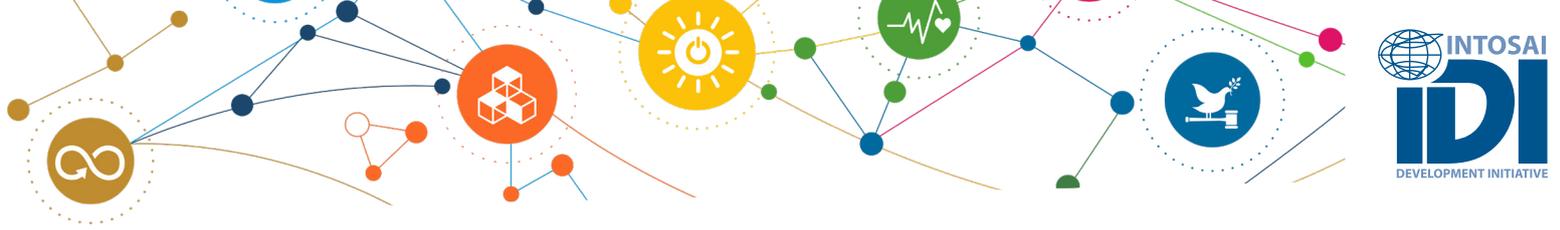
PROTECTION

- Le gouvernement est-il légalement tenu d'assurer la protection des victimes de VPI ?
- Entités responsables des actions de protection.
- Mécanismes de protection.
- Prise en compte ou non des groupes vulnérables dans les mesures de protection.
- Parties prenantes impliquées dans les actions de protection.

PROSECUTION

- Le gouvernement est-il légalement tenu de poursuivre les auteurs de VPI ?
- Entités responsables des poursuites judiciaires.
- Existence ou non d'un cadre juridique pour les poursuites judiciaires.
- Mesure dans laquelle la structure de poursuites judiciaires garantit de ne laisser personne de côté.
- Mécanisme garantissant aux victimes de VPI de bénéficier de mesures de protection spécifiques pendant l'instruction et la procédure judiciaire.
- Comment les OSC sont-elles impliquées dans le support et le conseil aux victimes de VPI ?
- Programmes visant à aider les auteurs de violences à se réhabiliter et à se réinsérer.

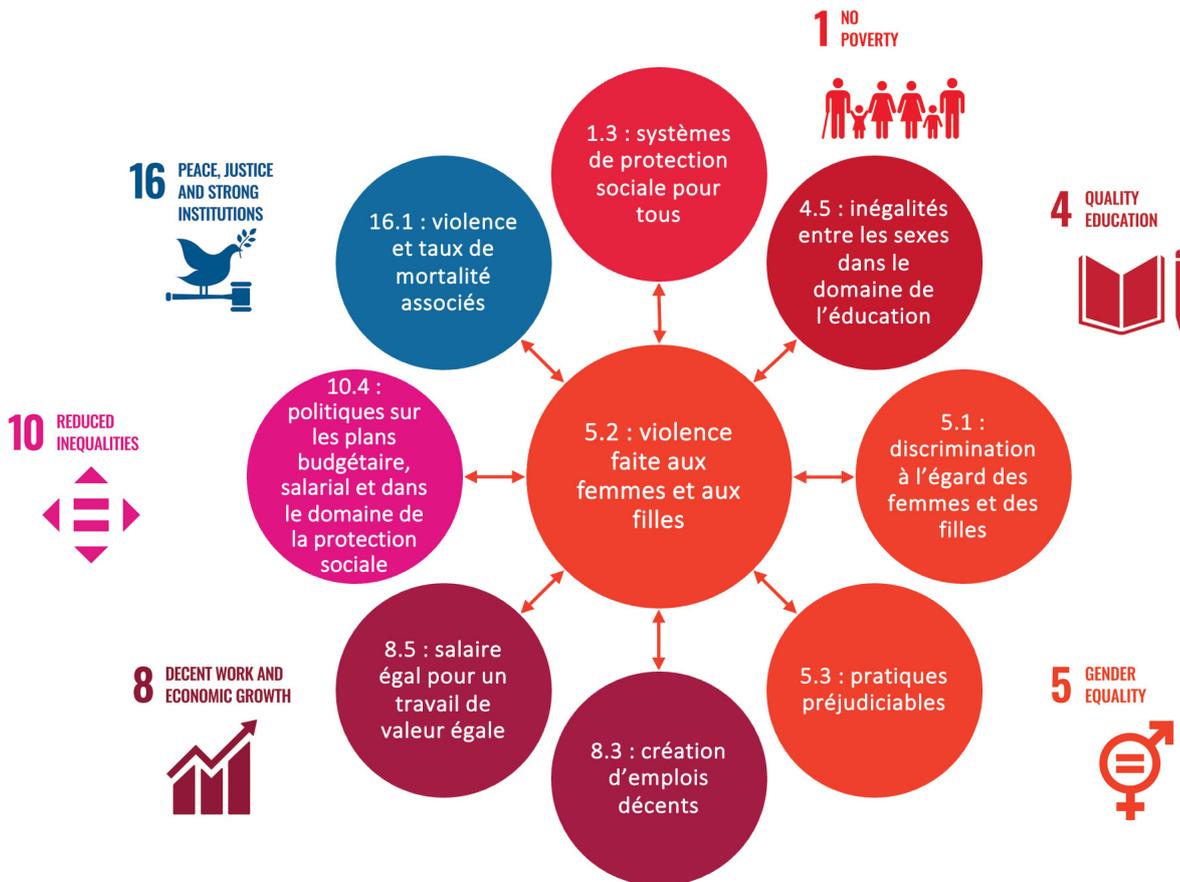




Les ODD et leurs cibles sont intimement liés. Il est important que l'auditeur **comprenne bien les liens et les interactions** qui existent entre la cible choisie et les autres cibles des ODD. Comprendre les interactions entre les cibles, qu'elles soient positives ou négatives, peut aider à identifier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

La figure suivante illustre les interconnexions entre la cible 5.2 des ODD et d'autres cibles des ODD :

Figure 6. Interconnexions entre la cible 5.2 et d'autres cibles des ODD

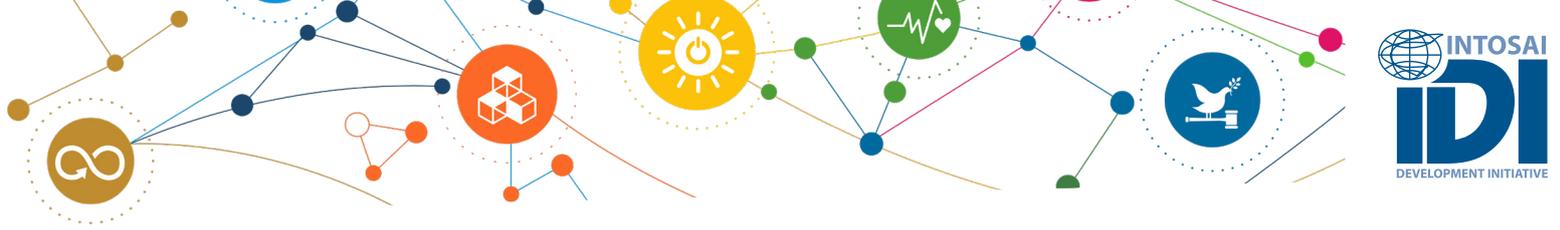


Les interconnexions montrées dans l'illustration ci-dessus tiennent compte des cibles et de leurs indicateurs respectifs.

Pour identifier les liens et interactions, 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'agences de l'ONU, d'experts, d'organisations de la société civile, etc. Il peut aussi utiliser différents outils, comme l'outil d'analyse et de visualisation des liens entre les ODD disponible en ligne à travers le lien suivant : <https://sdginterlinkages.iges.jp/index.html>. Nous recommandons fortement à l'équipe d'audit de documenter l'analyse réalisée pour identifier ces différents liens.

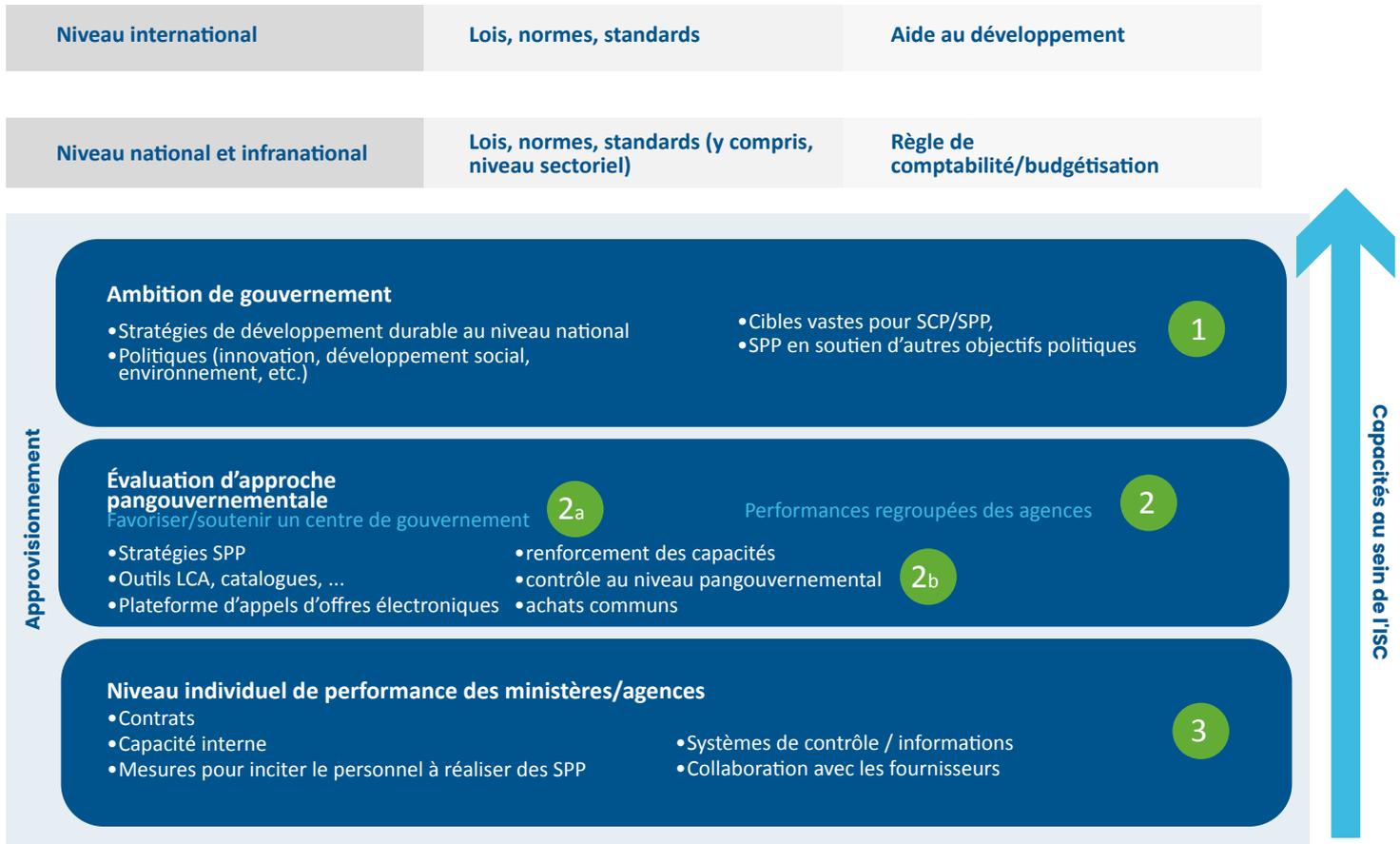
Il est très important pour concevoir l'audit de bien comprendre la législation, les institutions, les politiques, les plans, les programmes, les activités et les différentes entités qui contribuent au thème de l'audit. Lors de la réunion du groupe d'experts constitué pour le développement de la première version de l'ISAM, les experts des Nations Unies et des ISC ont cartographié des thèmes de l'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, étant donné 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 et au niveau des politiques.





Le schéma suivant propose un exemple de carte générique représentant un système durable de passation des marchés publics :

Figure 7. Exemple de cartographie du système national de passation de marchés publics durables.



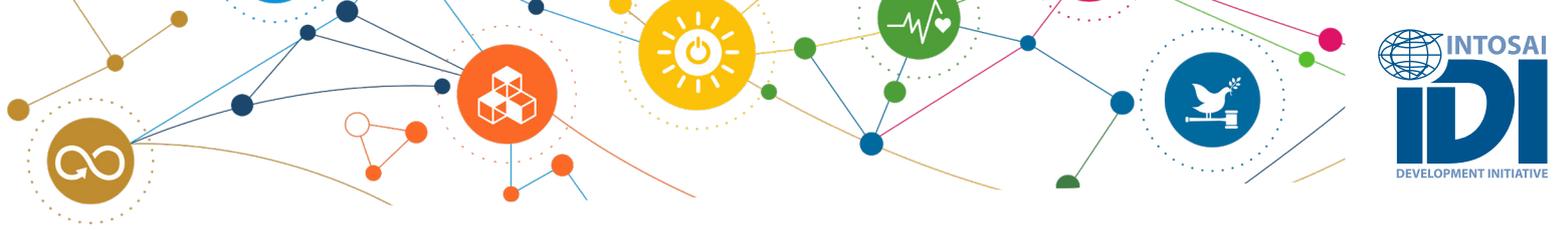
D. Le Blanc and A. Guillán Montero (2020), « Some considerations on external audits of SDG implementation », DESA Working paper, ST/ESA/2020/DWP/166.⁴⁷

Au sommet du schéma, on retrouve les lois internationales et nationales, les normes et les standards, concernant à la fois les lois encadrant les passations de marchés et les secteurs (p. ex, construction, droit du travail, etc.). Les règles comptables et budgétaires sont également incluses, car elles ont un impact sur la possibilité d'adopter des pratiques durables en matière de passation de marchés publics, et sur les incitations en la matière. Ensuite, le système de passation des marchés publics dans le pays est représenté par l'encadré intitulé « Marchés publics », selon trois niveaux. Le premier niveau (numéro 1) reflète l'ambition du gouvernement en matière de passations de marchés publics durables reflétée dans les stratégies nationales de développement durable, ainsi que les mécanismes mis en place pour utiliser les marchés publics à l'appui des objectifs d'autres politiques. Le deuxième niveau (numéro 2) expose une évaluation pangouvernementale et intègre l'ensemble des questions qui s'avèrent pertinentes à tous les niveaux du gouvernement, à l'instar des plateformes électroniques de passation de marchés, des outils d'analyse du cycle de vie, des catalogues de produits, des processus d'achat regroupés, etc. Le troisième niveau (numéro 3) cartographie les aspects à l'échelle de l'entité ou du programme, notamment la gestion des contrats, la relation avec les fournisseurs, les capacités internes d'achat, les systèmes de contrôle et d'information, etc.

Pour mener un audit de la mise en œuvre des ODD, l'outil de cartographie de l'écosystème des ODD s'est avéré utile lors de l'étape de planification de l'audit coopératif « Systèmes de santé solides et résilients » (lié à l'ODD 3.d). Grâce à cet outil, les auditeurs ont pu rassembler des données précieuses pour identifier les systèmes internationaux, nationaux et infranationaux en place, la législation, les politiques et les programmes, ainsi que les entités impliquées dans le thème de l'audit. Ainsi, l'audit a pu être réalisé selon une approche pangouvernementale et une approche mixte, axée à la fois sur les résultats et sur les systèmes. L'encadré suivant décrit l'expérience de l'ISC de la Jamaïque dans l'exploitation de cet outil.

⁴⁷ <https://desapublications.un.org/working-papers/some-considerations-external-audits-sdg-implementation>





Encadré 24. Utilisation par l'ISC de la Jamaïque de l'outil de cartographie de l'écosystème des ODD en phase de planification



L'ISC de la Jamaïque a utilisé l'outil de cartographie de l'écosystème des ODD en phase de planification de l'audit coopératif « Systèmes de santé solides et résilients » (ODD 3.d). L'outil s'est avéré utile pour planifier l'audit selon une approche pangouvernementale, en permettant aux auditeurs d'acquérir une connaissance plus approfondie des systèmes internationaux, nationaux et infranationaux, des rôles des différentes entités, ainsi que des liens entre les plans gouvernementaux, les lois, les réglementations et « l'ambition du gouvernement », comme le décrit le Plan de développement national (PDN) Vision 2030 de la Jamaïque. De plus, l'équipe d'audit a pu définir des critères permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficacités de la gestion du secteur de la santé, en se concentrant sur les processus en place pour favoriser la coordination et l'intégration d'agences dédiées à la santé.

Cette approche a mis en évidence l'importance d'une stratégie pangouvernementale pour la création d'un système de santé publique résilient et atteindre les objectifs à long terme. Enfin, l'ISC a pu adresser des recommandations au ministère de la Santé et du Bien-être et au ministère des Finances, parmi lesquelles figurait l'amélioration de la coordination et de la planification des ressources pour mettre en œuvre les actions relatives à la santé selon le PDN Vision 2030 en vue de renforcer les capacités et la résilience du système de santé publique, ainsi que d'atteindre les cibles d'ici 2030.

Comprendre le rôle joué par les parties prenantes clés suppose aussi d'appréhender dans sa globalité le système qui contribue à atteindre la ou les cibles choisies liées à une ou plusieurs cibles mondiales des ODD. Il est important d'identifier et d'analyser les parties prenantes concernées par les activités en rapport avec le thème de l'audit, leurs rôles, leurs intérêts et la façon dont elles peuvent influencer l'atteinte de la cible, ainsi que leur mode d'interaction et de coordination entre elles. Pour y parvenir, nous conseillons trois outils : l'analyse des parties prenantes, l'analyse RACI⁴⁸ et l'analyse DFOG⁴⁹. Il s'agit là d'une approche générale qui doit être adaptée au contexte et à la réalité de chaque pays pour une analyse spécifique des parties prenantes .

L'équipe d'audit peut recueillir des informations à partir de différentes sources : documents fournis par les entités auditées, rapports de recherche générale, publications pertinentes pour le domaine (p. ex. articles universitaires), agences de l'ONU, organisations de la société civile, réseaux sociaux et études disponibles portant sur le thème de l'audit. Nous avons constaté que de grandes quantités d'informations étaient disponibles de façon généralisée de nos jours. Pour éviter de se disperser lors de collecte des informations, nous recommandons aux auditeurs de s'entretenir avec des parties prenantes et experts clés, qui peuvent les aider à acquérir une vision d'ensemble sur le thème de l'audit, à maintenir le périmètre sous contrôle, à accéder à des informations pertinentes et utiles ainsi qu'à apporter un éclairage sur le sujet.

L'implication des parties prenantes joue un rôle essentiel dans la compréhension du thème des audits de la mise en œuvre des ODD. Différents moyens se trouvent à la disposition de l'équipe d'audit pour établir le dialogue avec les parties prenantes, notamment à travers des entretiens, des groupes de discussion, des réunions ou des questionnaires. Nous conseillons aux auditeurs de se rapprocher à la fois d'acteurs étatiques et non étatiques en rapport avec le thème de l'audit. Les parties prenantes qui peuvent être contactées à ce stade sont par exemple les hauts fonctionnaires des ministères dont les fonctions sont liées à la cible, des universitaires et d'autres experts effectuant des recherches sur le thème, des représentants des OSC, des experts des agences de l'ONU, etc.

L'encadré ci-dessous propose des exemples de sources d'informations et d'interactions avec les parties prenantes pour l'audit de la mise en œuvre des ODD concernant la cible 5.2 des ODD, sur la base de l'exemple de l'encadré précédent.

48 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. Disponible ici : <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/tecnicas-de-auditoria-analise-reci.htm>

49 L'analyse DFOG aide à identifier les cas de doublons, dispersions, chevauchements et lacunes dans les activités gouvernementales. Disponible ici : <https://portal.tcu.gov.br/data/files/6C/A0/1F/1B/0DB6A8108DD885A8F18818A8/Guia%20FSDL-EN.pdf>



Encadré 25. Exemple de sources d'informations pour la compréhension du thème de l'audit (cible 5.2 des ODD)

L'équipe d'audit désignée dans l'Encadré 23 choisit de nombreuses **sources d'informations** pour comprendre le thème de l'audit, puis étudie les rapports et les évaluations réalisés par les organismes publics responsables de l'EVPI ; les rapports nationaux sur les conventions et traités internationaux, comme la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), la Convention Belém do Pará, le Protocole Maputo, la Convention d'Istanbul ; les rapports d'audits sur l'EVPI réalisés par d'autres ISC ; des articles universitaires ; les sites Web et les rapports d'organisations de la société civile (OSC) comme Women Deliver, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR) ; les informations produites par les agences de l'ONU, comme ONU Femmes, les rapports de l'ONU sur la mise en œuvre des ODD, le portail de l'ONU de connaissances sur les ODD, l'Institut international du développement durable (IIDD), le Groupe de la Banque mondiale dédié à l'égalité hommes-femmes, ainsi que les comptes Twitter et autres réseaux sociaux de ces organisations.

Cette équipe d'audit a également mené des entretiens et formé des groupes de discussion pour **engager le dialogue avec les parties prenantes clés** provenant d'entités gouvernementales responsables des activités de prévention, protection et poursuites judiciaires en rapport avec l'EVPI, des experts des agences de l'ONU, des OSC, des universités, ainsi que des partenaires de développement travaillant sur l'EVPI.

Produit : un document dressant une vision générale du thème de l'audit et le cadre de l'audit.

4.2. Formulation des objectifs de l'audit

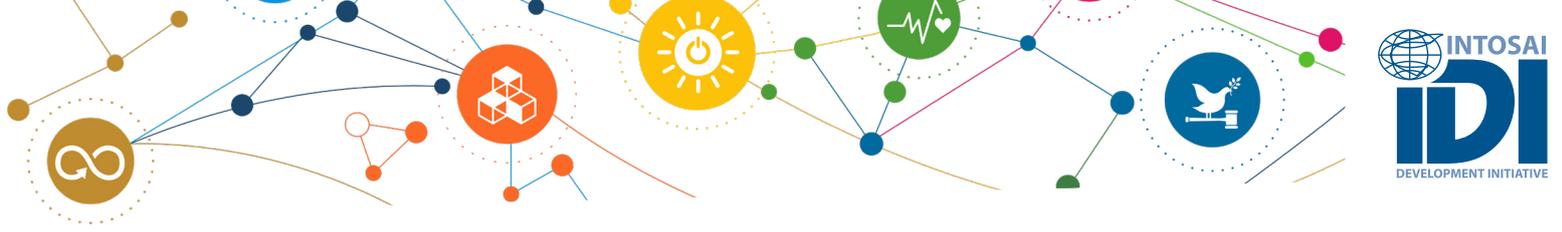
Le travail de formulation des objectifs de l'audit est au cœur de la conception d'un audit de la mise en œuvre des ODD. L'équipe d'audit rédige ces objectifs en s'appuyant sur la définition de l'audit de la mise en œuvre des ODD, la compréhension du thème de l'audit, le périmètre de l'audit et son approche. La détermination de l'objectif ou des objectifs de l'audit, du périmètre, de l'approche et des questions est un processus itératif qui exige beaucoup de réflexion et de discussion au sein de l'équipe d'audit. Généralement, l'équipe d'audit formule un objectif d'audit principal, puis l'éclate en plusieurs questions et sous-questions d'audit.

Produit : objectif de l'audit. Exemple : évaluer les efforts du gouvernement en vue de l'élimination des violences à l'égard des femmes.

4.3. Identification de l'approche de l'audit

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 résultats ou les produits sont à la hauteur des attentes. Les cibles nationales liées 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. De plus, un audit de la mise en œuvre des ODD nécessite également d'adopter une approche pangouvernementale afin d'examiner la cohérence entre les processus, les programmes, les entités, les stratégies, etc. qui sont définis pour traiter la cible nationale liée à la cible des ODD, d'où le besoin d'une **approche axée sur les systèmes**, qui permet d'examiner le bon fonctionnement des processus et des systèmes de gestion. Il serait donc judicieux de combiner les deux approches pour mener un audit de la mise en œuvre des ODD.

Produit : approche de l'audit (approche mixte axée à la fois sur les résultats et sur les systèmes).



4.4. Définition du périmètre de l'audit

Les processus et ensembles de programmes en place pour mettre en œuvre les ODD pourraient probablement impliquer un grand nombre de parties prenantes, l'ensemble du pays et un large intervalle temporel. Si elle ne se montre pas attentive, l'équipe d'audit pourrait se retrouver face à un très large périmètre, compliquant la réalisation de l'audit et la formulation de conclusions en lien avec les objectifs d'audit. Par conséquent, notre principale recommandation dans ce cas est de : **maintenir la maîtrise sur le périmètre de l'audit.**

Le périmètre de l'audit en définit les limites. La définition du périmètre d'un audit de la mise en œuvre des ODD en revient à répondre à quatre questions : **Sur quoi** va porter l'audit ? **Qui** va être audité ? **Où** ? et **Quand** ?

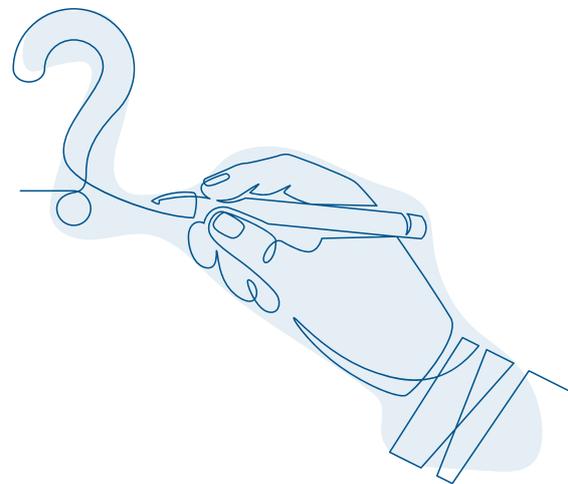
Pour répondre à la question « **Sur quoi va porter l'audit** », il suffit généralement de dire que l'équipe d'auditeurs va contrôler les performances des processus gouvernementaux en place pour mettre en œuvre les ODD au niveau national ou la mise en œuvre de l'ensemble de programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies liées à une ou plusieurs cibles des ODD. Toutefois, les cibles des ODD sont liées entre elles et relèvent généralement des responsabilités de plusieurs ministères, organismes publics, échelons de gouvernement et secteurs. Par conséquent, la mise en œuvre de l'Agenda 2030 impose une approche intégrée (pangouvernementale). L'approche pangouvernementale cherche à garantir l'alignement et la coordination des actions des différents processus, programmes et entités, afin d'apporter une réponse cohérente aux défis et priorités du pays.

Pour l'audit, la difficulté consiste à conserver un périmètre suffisamment large pour englober les processus ou les programmes qui ont une incidence sur le problème considéré, mais tout en restant sous contrôle. L'auditeur peut s'appuyer sur la compréhension qu'il a acquise des liens de dépendance et des parties prenantes impliquées pour élaborer un périmètre approprié. Si l'auditeur doit restreindre le périmètre de l'audit pour en garder le contrôle, il n'est pas possible de se limiter à une seule entité ou un seul programme, autrement, l'auditeur ne sera pas en mesure de tirer des conclusions sur la cohérence et l'intégration des politiques.

Pour répondre à la question « **Qui va être audité** ? », l'auditeur peut s'appuyer sur les enseignements tirés des analyses des parties prenantes, RACI et DFOG. Quant à savoir « **Où l'audit sera réalisé** », la réponse dépendra essentiellement des capacités et des ressources à la disposition de l'équipe d'audit. Dans la mesure du possible, l'auditeur peut prévoir un panel représentatif couvrant différents niveaux de gouvernement et différentes régions du pays.

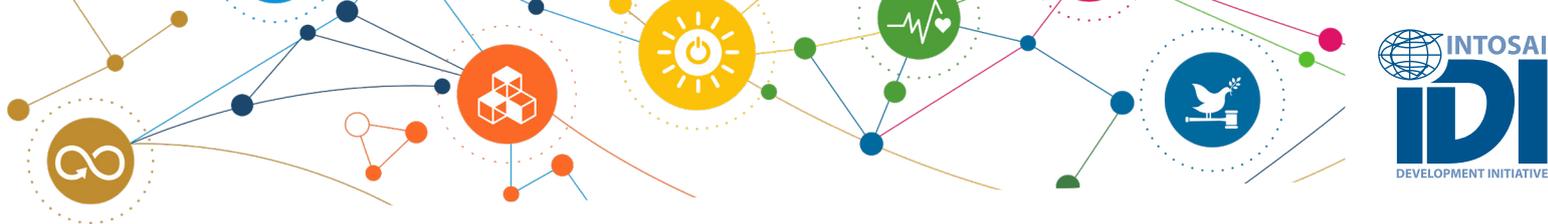
L'Agenda 2030 indique clairement qu'il appartient aux pays d'adapter les ODD à leurs circonstances nationales. En outre, dans la plupart des cas, les pays auront entériné des objectifs au niveau des politiques avant même l'adoption de l'Agenda 2030. Par conséquent, certains points méritent d'être étudiés 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 politiques, les rapports (établis par l'ISC ou d'autres organisations), etc. depuis la première traduction des objectifs dans le contexte national (p. ex., une politique sur le sujet, promulgation d'un texte de loi).
- 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 associées sont susceptibles de fournir des données de référence, des informations sur 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 devrait être aussi rapprochée que possible de la date de finalisation de l'audit.





Encadré 26. Exemple de périmètre d'audit de la mise en œuvre de la cible 5.2 des ODD.

PÉRIMÈTRE DE L'AUDIT	POINTS À PRENDRE EN COMPTE	EXEMPLE (EVPI, CIBLES 5.2 DES ODD)
SUR QUOI VA PORTER L'AUDIT	<p>Cadre juridique et institutionnel, cohérence des politiques, liens entre les cibles (approche pangouvernementale).</p> <p>Collaboration avec les parties prenantes concernées pour la planification, la conception et l'évaluation des politiques (implication des différentes parties prenantes).</p> <p>Mécanismes d'inclusion (ne laisser personne de côté).</p>	Efforts du gouvernement en vue de l'élimination des violences commises par un partenaire intime à l'égard des femmes.
QUI VA ÊTRE AUDITÉ	<p>Cartographie des parties prenantes.</p> <p>Analyse RACI.</p>	Centre de gouvernement, ministères du Droit des femmes, de la Justice et de la Santé ; victimes et auteurs de VPI ; commissariats de police, bureaux de poursuites judiciaires, système judiciaire ; protection sociale ; institutions infranationales et locales responsables des actions pour l'EVPI.
OÙ	<p>Quels sont les endroits à couvrir ?</p> <p>Quels documents et registres doivent être examinés ?</p>	Endroits et documents possibles : centre de gouvernement, collectivités locales, OSC locales, rapports de la ligne d'assistance, rapports de réunions, rapports des diverses parties prenantes.
QUAND	<p>Objectifs des politiques avant l'Agenda 2030.</p> <p>Choisir une année spécifique avant l'Agenda 2030.</p> <p>Date de fin aussi rapprochée que possible de la fin de l'audit.</p>	P. ex. de 2015 à 2023 (pour un audit mené en 2024).

La définition du périmètre de l'audit peut également prendre en compte le principe NLPC, comme indiqué dans l'exemple ci-après.

Encadré 27. Inclusion du principe NLPC dans un audit de la mise en œuvre des ODD sur les marchés publics durables



Dans l'audit CASP (Audit coopératif sur les marchés publics durables à l'aide de l'analyse de données, lié à la cible 12.7 des ODD, l'un des pilotes de l'ISAM), les 14 ISC de l'OLACEFS avaient besoin de définir les parties prenantes vulnérables qui couraient le risque d'être laissées de côté. À la suite d'un processus très minutieux qui tenait compte des contextes locaux et nationaux, la majorité des ISC ont convenu du fait que les acteurs les plus vulnérables étaient les petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes, ou par des personnes parmi les populations autochtones qui pouvaient être des fournisseurs du gouvernement ou des vendeurs dans des régions éloignées.

Produit : périmètre de l'audit (Sur quoi va porter l'audit ? Qui va être audité ? Où ? et Quand ?)

4.5. Développement des questions d'audit

Comme nous l'avons indiqué, l'équipe d'audit éclatera l'objectif ou les objectifs de l'audit en plusieurs questions et sous-questions d'audit. Nous avons tenté de présenter deux ensembles généraux de questions pour les audits de la mise en œuvre des ODD, en tenant compte des deux points d'entrée présentés au chapitre 2 : processus et programmes. L'un des deux ensembles de questions porte sur l'audit de la performance des processus gouvernementaux pour mettre en œuvre les ODD au niveau national et l'autre sur l'audit de la mise en œuvre de l'ensemble de programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies liées à une ou plusieurs cibles mondiales des ODD. Vous devriez adapter les questions au contexte et à la situation de votre pays. Pour cela, vous devez suivre la procédure décrite dans ce chapitre.

Produit : questions et sous-questions d'audit.

Tableau 5. Exemples de questions et sous-questions pour un audit de la mise en œuvre des ODD avec le point d'entrée : processus

Point d'entrée : PROCESSUS	
1.	Dans quelle mesure le gouvernement a-t-il mis en place des dispositifs institutionnels, et des cadres juridiques et des politiques en rapport avec les processus de mise en œuvre des ODD au niveau national ?
1.1.	Quels sont les dispositifs institutionnels en place pour assurer une cohérence verticale et horizontale concernant les processus de mise en œuvre de la ou des cibles choisies ? Dans quelle mesure ces dispositifs sont-ils efficaces ?
1.2.	Les dispositifs institutionnels, les cadres juridiques et les politiques permettent-ils de répondre de façon adéquate aux besoins des groupes vulnérables identifiés en lien avec les processus ? Comment ces groupes vulnérables ont-ils été identifiés par le gouvernement ?
1.3.	Les processus visant à mettre en œuvre la cible au niveau national permettent-ils d'impliquer et d'informer les parties prenantes (acteurs étatiques et non étatiques, dont les instances législatives, le grand public, la société civile et le secteur privé) ?
2.	Dans quelle mesure le gouvernement a-t-il planifié et budgétisé la mise en œuvre de la cible des ODD au niveau national ?
2.1.	Les budgets gouvernementaux à différents niveaux sont-ils alignés, suffisants et adéquats pour la mise en œuvre de la cible des ODD au niveau national ?
2.2.	Les plans et les budgets du gouvernement répondent-ils aux besoins des groupes vulnérables ?
2.3.	Le gouvernement a-t-il associé toutes les parties prenantes concernées aux étapes de planification et de budgétisation concernant la mise en œuvre de la cible des ODD ?
3.	Dans quelle mesure les processus permettent-ils la mise en œuvre des ODD au niveau national ?
3.1.	Existe-t-il une coordination, une collaboration et une communication efficaces entre les institutions gouvernementales et les différentes entités concernant les processus ?
3.2.	Le gouvernement a-t-il mobilisé les ressources requises pour exécuter les processus ?
3.3.	Le gouvernement a-t-il défini des rôles et des responsabilités pour exécuter les processus ?
3.4.	Le gouvernement a-t-il créé les capacités requises à différents niveaux et parmi les différentes fonctions pour l'exécution des processus ?
3.5.	Le gouvernement a-t-il identifié et traité les risques systémiques associés à l'exécution des processus ?
3.6.	Les processus du gouvernement sont-ils efficaces, responsables et inclusifs ?
a)	Les processus impliquent-ils toutes les parties prenantes concernées ?
b)	Dans quelle mesure les processus répondent-ils aux besoins des groupes vulnérables ?
4.	Dans quelle mesure le gouvernement applique-t-il un système de mesure, contrôle et compte-rendu sur les processus nécessaires pour mettre en œuvre les ODD au niveau national ?

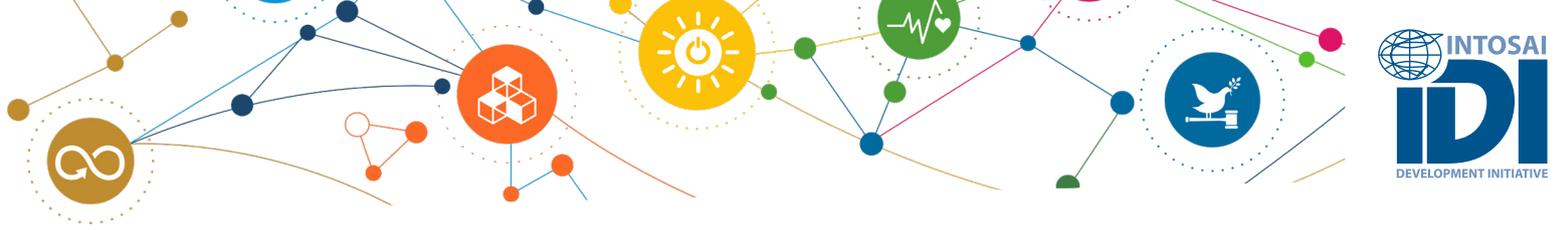


Tableau 6. Exemples de questions et sous-questions pour un audit de la mise en œuvre des ODD avec le point d'entrée : programmes

Point d'entrée : PROGRAMMES

1. 1. Dans quelle mesure le gouvernement a-t-il établi des dispositifs institutionnels, et des cadres juridiques et des politiques pour la mise en œuvre de l'ensemble des programmes qui contribuent à atteindre les cibles choisies ?

- 1.1. Le gouvernement a-t-il pris les mesures nécessaires pour garantir l'alignement des cadres juridiques et des politiques, ainsi que des dispositifs institutionnels, avec l'ensemble des programmes ?
- 1.2. Quels sont les dispositifs institutionnels en place pour assurer une cohérence verticale et horizontale concernant la mise en œuvre de l'ensemble de programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles des ODD choisies ? Dans quelle mesure ces dispositifs sont-ils efficaces ?
- 1.3. La mise en œuvre de l'ensemble de programmes répond-elle aux besoins des groupes vulnérables identifiés ? Comment ces groupes vulnérables ont-ils été identifiés par le gouvernement ?
- 1.4. Dans quelle mesure les parties prenantes sont-elles impliquées et informées au sujet de la mise en œuvre de l'ensemble de programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies ?
- 1.5. Le gouvernement a-t-il informé et impliqué les parties prenantes concernant la mise en œuvre de l'ensemble de programmes (acteurs étatiques et non étatiques, dont les instances législatives, le grand public, la société civile et le secteur privé) ?

2. Dans quelle mesure le gouvernement a-t-il planifié et budgétisé la mise en œuvre de l'ensemble des programmes ?

- 2.1. Les budgets gouvernementaux à différents niveaux sont-ils alignés, suffisants et adéquats pour la mise en œuvre de l'ensemble des programmes ?
- 2.2. Le gouvernement a-t-il associé toutes les parties prenantes concernées aux étapes de planification et de budgétisation en lien avec la mise en œuvre de l'ensemble des programmes ?
- 2.3. Les plans et les budgets associés à l'ensemble de programmes répondent-ils aux besoins spécifiques des groupes vulnérables identifiés ?

3. Comment le gouvernement a-t-il mis en œuvre l'ensemble des programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies ?

- 3.1. Le gouvernement a-t-il défini des rôles et des responsabilités pour aider à la mise en œuvre de l'ensemble des programmes ?
- 3.2. Existe-t-il une coordination, une collaboration et une communication efficaces entre les institutions gouvernementales et les différentes entités concernant la mise en œuvre de l'ensemble des programmes ?
- 3.3. Comment le gouvernement a-t-il mobilisé les ressources destinées à la mise en œuvre de l'ensemble des programmes ? Les ressources et le budget ont-ils été utilisés selon les prévisions ?
- 3.4. Le gouvernement a-t-il créé les capacités requises à différents niveaux et parmi les différentes fonctions de l'administration publique pour la mise en œuvre de l'ensemble des programmes ?
- 3.5. Le gouvernement a-t-il identifié et traité les risques systémiques associés à la mise en œuvre de l'ensemble des programmes ?
- 3.6. Les actions du gouvernement pour la mise en œuvre de l'ensemble des programmes sont-elles efficaces, responsables et inclusives ?
 - a) La mise en œuvre de l'ensemble de programmes implique-t-elle les parties prenantes concernées ?
 - b) Dans quelle mesure l'ensemble de programmes répond-il aux besoins des groupes vulnérables ? Comment ces groupes vulnérables ont-ils été identifiés par le gouvernement ?

4. Dans quelle mesure le gouvernement applique-t-il un système de mesure, contrôle et compte-rendu sur la mise en œuvre de l'ensemble des programmes ?



4.6. Détermination des critères d'audit

Les critères d'audit constituent les valeurs de référence qui permettent à l'équipe d'audit d'évaluer la performance des processus gouvernementaux pour mettre en œuvre les ODD au niveau national ou pour évaluer la mise en œuvre de l'ensemble des programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies en rapport avec une ou plusieurs cibles des ODD. De nombreuses sources d'informations peuvent être utilisées pour déterminer des critères d'audit adaptés, notamment : les informations recueillies lors de la compréhension du thème de l'audit ; les cadres nationaux de mesure de la performance ; les indicateurs de performance ; les lois et règlements nationaux ; les conventions et traités internationaux ; les bonnes pratiques ; consensus d'experts, etc.

Nous recommandons à l'équipe d'audit de se rapprocher des entités auditées pour définir des critères adaptés d'audit. Cet aspect est particulièrement important pour l'audit de la mise en œuvre des ODD, étant donné que plusieurs entités auditées ont pour responsabilité conjointe de contribuer à la réalisation du résultat recherché. L'équipe d'audit constatera probablement dans la plupart des cas qu'il n'existe encore aucun critère généralement reconnu ou prêt à l'emploi. L'échange de points de vue avec les entités auditées peut donc s'avérer efficace pour définir les critères et les éléments pertinents et susceptibles d'être audités. Outre les entités auditées, les experts des différents organismes impliqués peuvent contribuer utilement à l'élaboration des critères. Même s'il est préférable d'instaurer un engagement de coopération avec les entités auditées, il demeure que c'est à l'équipe d'audit que revient en définitive la responsabilité du choix des critères, en cas de désaccord avec les entités auditées.

Encadré 28. Sources possibles pour la définition des critères d'audit (exemple d'audit sur l'EVPI, cible 5.2 des ODD)



L'équipe d'audit désignée dans l'Encadré 23 cherche à établir des critères d'audit parmi les sources d'informations suivantes : lois et politiques relatives à l'égalité hommes-femmes au niveau national ; entités auditées ; indicateurs de performance pour l'EVPI ; experts dans le domaine de l'égalité hommes-femmes ; chercheurs ; OSC dont la mission vise l'élimination des violences à l'égard des femmes ; conventions et traités internationaux, à l'instar de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW),⁵⁰ la Convention de Belém do Pará,⁵¹ la Convention d'Istanbul,⁵² la Déclaration et le Programme d'action de Beijing.⁵³

Produit : critères d'audit et leurs sources.

4.7. Élaboration d'une matrice de conception de l'audit

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 lors de la phase de réalisation de l'audit. L'équipe d'audit peut, par exemple, utiliser une matrice de conception créée à partir du modèle ci-dessous.⁵⁴ L'Annexe 2 montre un exemple de matrice de conception d'audit pour une sous-question en rapport avec l'EVPI.

50 <https://www.ohchr.org/documents/professionalinterest/cedaw.pdf>

51 <https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/belem-do-paraen.pdf>

52 <https://www.coe.int/en/web/istanbul-convention/text-of-the-convention>

53 https://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Beijing_Declaration_and_Platform_for_Action.pdf

54 Des informations complémentaires concernant la matrice de conception de l'audit se trouvent dans le document Audit de la performance - Guide de mise en œuvre des ISSAI de l'IDI : <https://idi.no/elibrary/professional-sais/issai-implementation-handbooks/handbooks-english/1330-idi-performance-audit-issai-implementation-handbook-v1-en/file>

Tableau 7. Modèle de matrice de conception d'audit

Thème de l'audit :						
Objectif de l'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 ?

Produit : matrice de conception de l'audit.

4.8. Discussion de la matrice de conception de l'audit avec les différentes parties prenantes

Le fait de discuter de la matrice de conception de l'audit avec les différentes parties prenantes fait partie des bonnes pratiques mais constitue aussi un mécanisme de contrôle de la qualité. Pour cela, il est possible d'organiser une réunion avec les parties prenantes clés (experts, spécialistes, représentants des entités auditées, représentants du Parlement, bénéficiaires, auditeurs expérimentés, OSC, etc.) afin de discuter de la matrice de conception de l'audit avec eux. Leurs contributions permettront de vérifier la cohérence de la planification de l'audit, l'adéquation des critères et la robustesse de la méthodologie. Cette pratique est inclusive, car elle permet à toutes les parties de contribuer à la planification de l'audit.

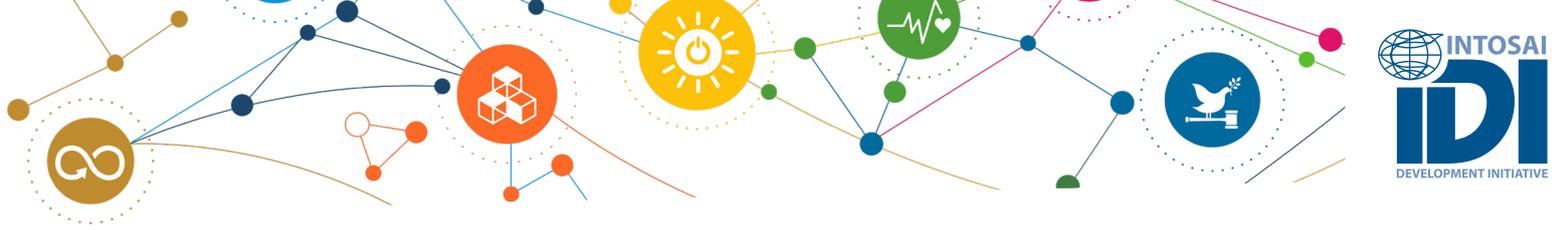
À l'issue de la réunion, l'équipe d'audit pourra analyser les commentaires et les suggestions reçus afin d'améliorer la matrice de conception de l'audit.

Produit : matrice de conception de l'audit améliorée.

4.9. Élaboration d'un 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. Ceux-ci incluent, notamment, les informations et la documentation sur le thème de l'audit ; l'objectif ou les objectifs d'audit, les questions d'audit, les critères et le périmètre 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 nécessaires pour l'audit ; et le coût estimé de l'audit ; les principaux délais et jalons du projet et les principaux points de contrôle .

Produit : plan d'audit.



Liste de contrôle ISSAI : concevoir l'audit de la mise en œuvre des ODD

- ✓ L'équipe a-t-elle documenté une solide connaissance des processus gouvernementaux visant à mettre en œuvre les ODD ou l'ensemble des programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies ?
- ✓ L'équipe a-t-elle discuté des critères d'audit avec les entités auditées ?
- ✓ L'équipe a-t-elle instauré un dialogue avec les entités auditées et les autres parties prenantes tout au long de la phase de conception, et a-t-elle documenté les produits de ses interactions ?
- ✓ L'équipe a-t-elle appliqué des techniques d'audit appropriées pour définir l'approche, le périmètre, 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 conception de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe possédait-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 : le thème de l'audit ; les outils et les techniques utilisés pour définir l'objectif et les questions d'audit, les critères de l'audit, les procédures d'audit, la matrice de conception et le plan de l'audit ?

CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE L'AUDIT

L'auditeur de l'ISC peut 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 ?*
- *Le périmètre de l'audit, telle qu'il a été défini, permettra-t-il d'aboutir à l'impact attendu ?*
- *L'examen des objectifs d'audit permettra-t-il d'aboutir à l'impact attendu ?*
- *L'audit aura-t-il un impact positif sur les personnes laissées de côté ?*



CHAPITRE 5

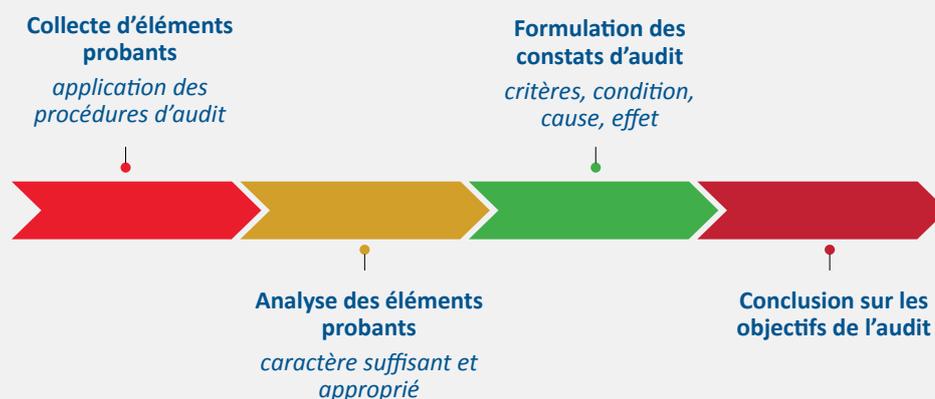
RÉALISATION D'UN AUDIT DE LA MISE EN ŒUVRE DES ODD

Ce chapitre décrit le processus de réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD. Cette étape de l'audit débute par l'approbation du plan d'audit. Autrement dit, l'auditeur a déjà défini l'objectif, le périmètre et les questions de l'audit, et déterminé les critères permettant d'évaluer la performance.

Ce chapitre propose également une réflexion sur certains des aspects essentiels de la réalisation de l'audit conformément à la définition de l'audit de la mise en œuvre des ODD, avec notamment l'approche pangouvernementale, la cohérence et l'intégration des politiques, l'implication des différentes parties prenantes et le principe consistant à ne laisser personne de côté.

À ce stade, l'équipe d'audit recueille et analyse des éléments probants, développe les observations d'audit, puis dresse ses conclusions en lien avec les objectifs de l'audit.

Figure 8. Processus de réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD

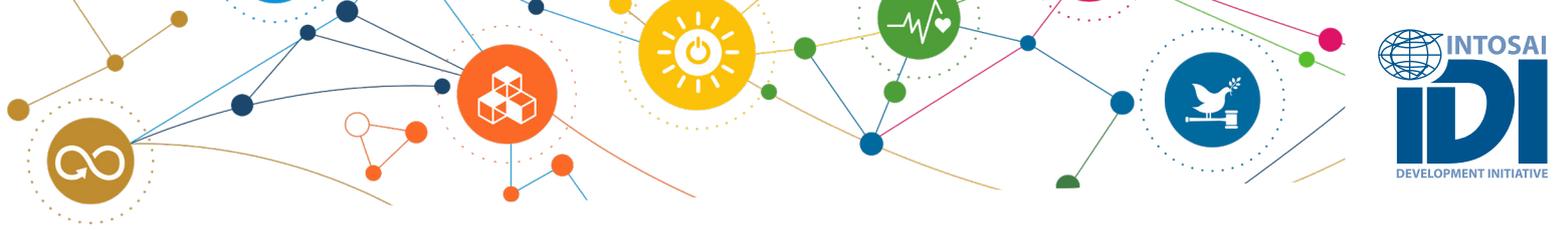


5.1. Collecte d'éléments probants pour un audit de la mise en œuvre des ODD

La réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD commence par l'exécution des procédures planifiées dans l'objectif de recueillir des éléments probants appropriés et en quantité suffisantes pour venir appuyer les constats de l'audit. La collecte des données⁵⁵ sera guidée par la matrice de conception de l'audit, en particulier ses colonnes « Informations requises », « Sources des informations », « Procédures de collecte des données » (voir le chapitre 4, section 4.5).

L'encadré ci-dessous illustre la collecte de différents types de données pour un audit de la mise en œuvre des ODD.

55 Les données font référence aux différentes informations qui existent sous différentes formes. Elles peuvent se présenter sous forme de texte, de chiffres, de bits et octets stockés sur un ordinateur et de faits 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.



Encadré 29. Exemple de collecte de données et d'éléments probants pour un audit de la mise en œuvre des ODD sur l'EVPI



Une ISC décide, par exemple, d'auditer un ensemble de programmes qui contribuent à atteindre des cibles nationales visant l'élimination des violences commises par un partenaire intime (EVPI) à l'égard des femmes, qui sont liées à 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. »).

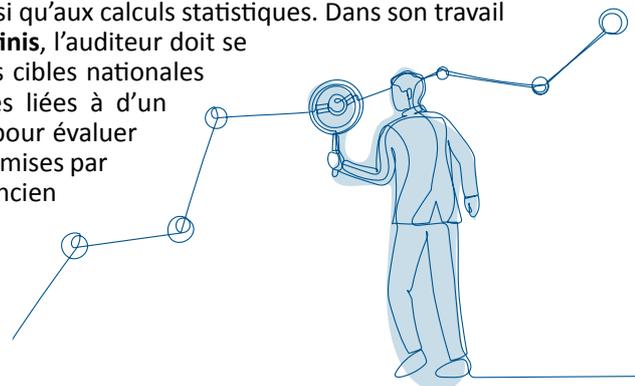
Lors de la réalisation de cet audit, l'auditeur collecte des données concernant les éléments suivants :

- Cas de violences commises par un partenaire intime dénoncés par la voie officielle (source : ministère des Affaires intérieures).
- Allocation budgétaire pour l'ensemble des programmes (sources : ministères des Finances, du Droits des femmes, etc.).
- Refuges, leurs conditions et taux d'occupation (source : ministère du Droit des femmes).
- Actions de sensibilisation sur les questions d'égalité hommes-femmes entreprises auprès des enfants dans le cadre de l'enseignement scolaire (sources : ministère de l'Éducation et les administrations locales pour l'éducation).
- Infrastructures et personnels hospitaliers (source : ministère de la Santé).
- Données démographiques avec facteurs de ventilation (source : office national des statistiques).
- Profils des victimes, auteurs, psychologues et OSC selon les parties prenantes non étatiques.
- Données sur les segments vulnérables de la population de victimes et auteurs, comme le lieu de résidence, ainsi que le statut social et économique.

Ces données sont recueillies à différents moments (en rapport avec le périmètre de l'audit) pour permettre à l'auditeur d'évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre la cible à temps.

De cette façon, l'équipe d'audit constitue un ensemble complet de données au sujet du thème de l'audit, qui peuvent ensuite être analysées et converties en informations permettant de répondre aux questions/sous-questions de l'audit.

Le manuel en ligne sur les ODD, proposé par l'ONU, est une référence utile pour identifier les sources de données qui conviennent à une cible spécifique.⁵⁶ Il aide à mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des ODD, en se fondant sur les données produites par les systèmes nationaux de statistique. Dans le scénario le plus favorable, le pays aura confié la responsabilité de la compilation des données et des indicateurs 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 des cibles nationales choisies concernant le thème de l'audit. Par exemple, les données liées à d'un indicateur relatif aux violences conjugales ne seront pas suffisantes pour évaluer l'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.



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

Conseils pratiques

Quelques éléments à prendre en compte pour les indicateurs en rapport avec les cibles nationales (liste non exhaustive) :

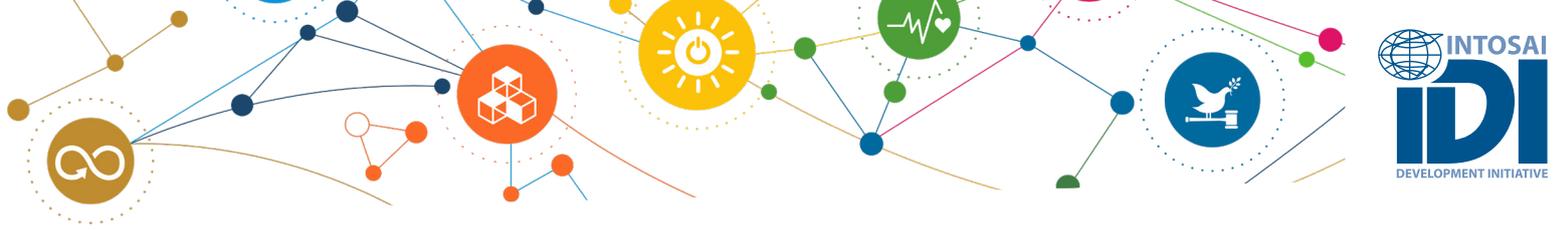
- ODD.
- Cibles des ODD et cibles nationales.
- Indicateurs des ODD et indicateurs nationaux accompagnés de valeurs.
- Description et définition des cibles/indicateurs.
- Unité de mesure.
- Données historiques et récentes. Valeurs de base. En l'absence de données historiques, les valeurs de base devraient être établies.
- Sources de données pour les indicateurs.
- Responsabilités et rôles pour la collecte de données et le contrôle des cibles/indicateurs.
- Utilisation et interprétation des cibles pour la préparation d'un tableau de bord/indice de mesure de progression.
- Méthodes de collecte de données et de calcul.
- Périodicité des mesures.
- Niveau de ventilation disponible.
- Limites inhérentes aux données communiquées.

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 contrôle des progrès réalisés. Lorsque le pays n'a pas défini d'indicateur, l'auditeur peut consigner ce fait comme un constat d'audit et peut sélectionner un indicateur approprié en concertation avec les experts en la matière et les agences concernées, ou en étudiant les indicateurs définis au niveau international. Dans les deux scénarios, le processus d'audit peut nécessiter d'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. De même, 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 peut envisager d'utiliser des données indirectes ou alternatives, étant donné que les données indirectes fournissent une mesure approximative de la cible. Quelques exemples sont listés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8. Exemples de collecte de données sur la mortalité maternelle et la pauvreté extrême (cible 3.1 et 1.1 des ODD)

Mortalité maternelle 	Cible 3.1 des ODD	<i>D'ici à 2030, faire passer le taux mondial de mortalité maternelle au-dessous de 70 pour 100 000 naissances vivantes.</i>
	Indicateur 3.1.1	Taux de mortalité maternelle
	Source des données	<p>Pour un audit axé sur une cible nationale de réduction de la mortalité maternelle, l'indicateur choisi étant le taux de mortalité maternelle, les dossiers administratifs tenus par les hôpitaux peuvent fournir les informations nécessaires au calcul de ce taux. Dans les pays en développement, les enquêtes démographiques et de santé et autres enquêtes sur les ménages, constituent la première source de données.</p> <p>Les sources de données primaires identifiées 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 assistées par du personnel de santé qualifié.</p>
Ventilation des données	Niveau de revenu, résidence (milieu urbain/rural), scolarisation, origine ethnique, contextes humanitaires, zones de conflit, réfugiés et âge (p. ex. adolescents).	
Pauvreté extrême 	Cible 1.1 des ODD	<i>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 américain par jour).</i>
	Indicateur 1.1.1	Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international, par sexe, âge, 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'auditeur peut recueillir des données issues des enquêtes sur le revenu et les dépenses des ménages menées auprès d'un échantillon de la population.
Ventilation des données	Les enquêtes sur les ménages peuvent détailler le niveau de pauvreté des ménages et l'activité économique des membres du ménage, et ventiler davantage les données de l'indicateur par sexe, âge, emploi, lieu de résidence (milieu urbain/rural).	





Afin d'utiliser les données comme éléments probants de l'audit, l'auditeur doit tenir compte des **considérations de qualité des données, notamment l'exactitude, la fiabilité, la couverture, l'exhaustivité** et la ponctualité. Les données recueillies et publiées par les instituts de statistique constituent une large part des informations disponibles sur le gouvernement. Même si les données collectées par les instituts de statistiques sont généralement adaptées à leur propre objet, il appartient toujours 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 le périmètre de l'audit de façon à ne plus avoir besoin d'utiliser les éléments qui posent problème ;
- Présenter les constats et les conclusions de manière à donner un caractère suffisant et approprié aux éléments probants ;
- Envisager d'inclure ces limitations ou incertitudes sous forme de constats, en y associant toute lacune significative éventuellement identifiée dans le contrôle interne.

Les données peuvent être collectées auprès de **sources variées** : entités auditées, offices nationaux de statistiques, rapports de recherche générale, publications pertinentes (p. ex. articles universitaires), bases de données, données publiques et sites Web officiels des agences de l'ONU, OSC, universités, réseaux sociaux et études disponibles portant sur le thème de l'audit.

Lors de la conception de l'audit, il est possible que l'auditeur ait parcouru un grand nombre de documents et de sources d'informations (voir la section 4.1. Compréhension du thème de l'audit). Bien que ces sources puissent toujours être très utiles, l'auditeur en trouvera d'autres au stade de réalisation de l'audit. Cela s'explique à la fois par le fait que l'équipe d'audit approfondit désormais le sujet de l'audit, et par le fait que de nouveaux rapports, études et bases de données sont régulièrement publiés, exigeant que l'auditeur soit à jour.

L'audit de la mise en œuvre des ODD nécessite une **approche pangouvernementale**, incluant des questions d'audit liées à **la cohérence et l'intégration des politiques**. De plus, le périmètre de l'audit englobe plusieurs entités, processus et/ou programmes du gouvernement. Par conséquent, les sources d'informations seront réparties entre de nombreuses entités différentes et différents niveaux de l'administration publique, qui agit souvent selon une perspective en silos.

Ainsi, les données et les informations peuvent s'avérer contradictoires, obligeant l'auditeur à les comparer continuellement afin d'identifier d'éventuelles incohérences, pouvant révéler des cas de dispersion, de chevauchement, des doublons ou des lacunes au niveau des processus et/ou des programmes. Cela peut donner lieu à une évaluation plus vaste de la façon dont le gouvernement exécute ses processus et met en œuvre ses programmes en vue d'atteindre les cibles nationales en rapport avec les cibles des ODD. Pour cette raison, un audit de la mise en œuvre des ODD ne peut pas se limiter à une seule entité ou un seul programme gouvernemental.

Encadré 30. Approche pangouvernementale dans la réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD (exemple d'EVPI)

L'équipe d'audit désignée dans l'Encadré 23 a découvert que les processus, les politiques, les programmes et les initiatives en matière d'EVPI doivent intégrer trois piliers : prévention, protection et poursuites judiciaires. En examinant le thème de l'audit plus en détail, l'équipe comprend que 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 destinée aux femmes, déficit d'éducation et 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 les cibles.

Au sein de l'administration publique, les fonctions de prévention, protection et poursuites judiciaires sont associées aux secteurs de l'éducation, des services de santé, de la protection sociale, de la police et de la justice. 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. De plus, les différents niveaux de gouvernement (national, infranational et local) jouent un rôle spécifique dans l'EVPI.



Dans ce contexte, l'équipe d'audit décide de collecter et d'analyser des données provenant de ces différentes entités gouvernementales pour vérifier s'il existe des cas de dispersion, des chevauchements, des doublons et/ou des lacunes pouvant empêcher le gouvernement de réaliser les résultats attendus concernant la mise en œuvre des cibles nationales pour l'EVPI. De cette manière, l'équipe d'audit se considère en mesure de déterminer s'il existe une cohérence horizontale et verticale entre ces différentes entités.⁵⁷

Outre les entités publiques, de nombreuses parties prenantes non étatiques jouent des rôles importants dans la mise en œuvre des ODD dans les contextes national, régional et local. Elles peuvent constituer des sources de données précieuses à collecter pour les audits de la mise en œuvre des ODD. La liste de parties prenantes à prendre en compte dépendra des objectifs et du périmètre de l'audit, ainsi que de la compréhension à laquelle est parvenu l'auditeur concernant le thème de l'audit. À ce stade de l'audit, l'établissement d'un dialogue avec des parties prenantes non étatiques est utile pour recueillir des éléments probants plus solides pour l'audit et pour créer une coalition entre les parties prenantes pour améliorer l'impact de l'audit.⁵⁸

L'auditeur dispose de différents outils pour recueillir des éléments probants : entretiens, groupes de discussion, enquêtes, examen documentaire, observation, visites d'inspection, etc. 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 d'analyser les données obtenues, et quelles sont les ressources nécessaires.⁵⁹

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 d'obtenir des informations ou de tester la validité des constats d'audit préliminaires en les comparant avec les opinions ou les remarques reçues. Différentes parties prenantes peuvent être invitées à rejoindre divers groupes de discussion, par exemple : experts, bénéficiaires, agents publics impliqués dans la mise en œuvre des politiques, etc.

Dans un audit de la mise en œuvre des ODD, un **questionnaire** pourrait 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 l'atteinte d'une même cible nationale.

Conseils pratiques

Conseils pratiques pour réaliser 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 et un excès de questions ouvertes.
- Posez seulement les questions qui seront utilisées dans l'analyse.
- Si possible, testez le questionnaire au préalable auprès d'une sélection de personnes du groupe cible.

Étant donné que le principe voulant **ne laisser personne de côté (NLPC)** représente un principe central et transformateur de l'Agenda 2030 et des ODD, nous encourageons les ISC à l'inclure dans le cadre de leur audit de la mise en œuvre des ODD. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le principe NLPC peut être intégré aux objectifs, au périmètre et aux questions de l'audit, mais il peut également être pris en compte dans les outils et les procédures de collecte d'éléments probants. Par conséquent, en plus de s'appuyer sur des parties prenantes étatiques et non étatiques pour puiser des informations, l'équipe d'audit peut également envisager d'obtenir des données brutes et des informations directement auprès des groupes vulnérables et des personnes les plus défavorisées.⁶⁰

57 Des informations complémentaires sur la façon dont les ISC peuvent contrôler la cohérence et l'intégration des politiques se trouvent dans le Cadre d'audit de la cohérence des politiques.

58 Pour davantage de détails, consulter le manuel de l'IDI sur les coalitions solides entre les parties prenantes pour l'impact de l'audit.

59 Davantage de détails sur les techniques de collecte et d'analyse d'éléments probants pour les audits se trouvent dans le document Audit de la performance - Guide de mise en œuvre des ISSAI de l'IDI, disponible ici : <https://www.idi.no/fr/work-streams/professional-sais/work-stream-library/performance-audit-issai-implementation-handbook>

60 Davantage d'informations sur la façon dont les ISC peuvent contrôler le principe NLPC seront disponibles dans le cadre d'audit du principe NLPC.



Encadré 31. Inclusion du principe NLPC dans la réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD (exemple d'EVPI)



Lors d'un audit de l'EVPI, l'équipe peut envisager de contacter les victimes, y compris des femmes issues de groupes vulnérables spécifiques, comme les peuples autochtones, les personnes âgées, les adolescents et les personnes les plus démunies. Même 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 les avantages et les inconvénients des différentes méthodes possibles, l'équipe d'audit peut décider de présenter des questionnaires anonymes aux victimes et aux auteurs, et de créer des groupes de discussion avec le personnel impliqué dans l'EVPI (p. ex. police, assistants des services sociaux, psychologues, médecins et juges). Pour appliquer ces méthodes, l'auditeur peut avoir recours aux facteurs définis par le gouvernement pour identifier les personnes laissées de côté ou déterminer ces facteurs aux fins de l'audit.

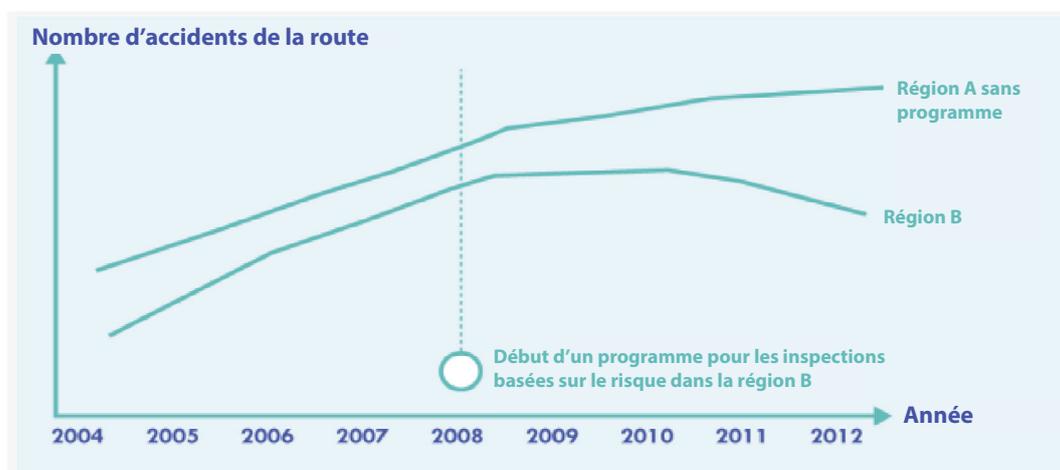
Nous recommandons à l'équipe d'audit de fixer des attentes réalistes quant aux éléments probants nécessaires et susceptibles d'être collectés dans les délais impartis à l'audit, de s'assurer que les catégories vulnérables de la population sont suffisamment représentées et de veiller à la diversité des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

5.5. Analyse des éléments probants pour un audit de la mise en œuvre des ODD

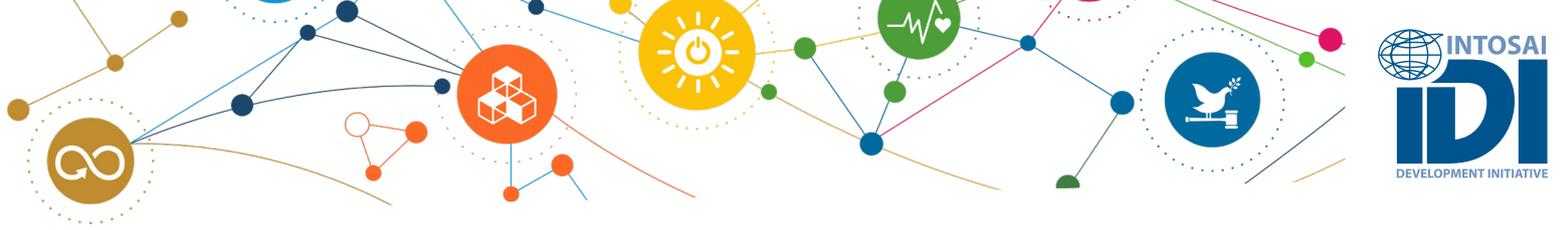
L'analyse des éléments probants est une étape clé de l'audit de la mise en œuvre des ODD. L'auditeur peut appliquer différentes méthodes quantitatives et qualitatives pour effectuer cette analyse.

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. Le graphique présenté ci-après montre un exemple d'analyse quantitative appliquée lors d'un audit de la performance portant sur un programme visant à réduire les accidents de la route, en comparant des données de différentes régions pour vérifier les effets, sur le temps, que pouvait avoir un programme d'inspections basées sur le risque dans une région, sur la réduction du nombre d'accidents de la route (données quantitatives), à partir de 2008.⁶¹

Figure 9. Données quantitatives concernant le nombre d'accidents de la route.



61 Extrait du document Audit de la performance - Guide de mise en œuvre des ISSAI de l'IDI, p. 153 (version 1, août 2021).



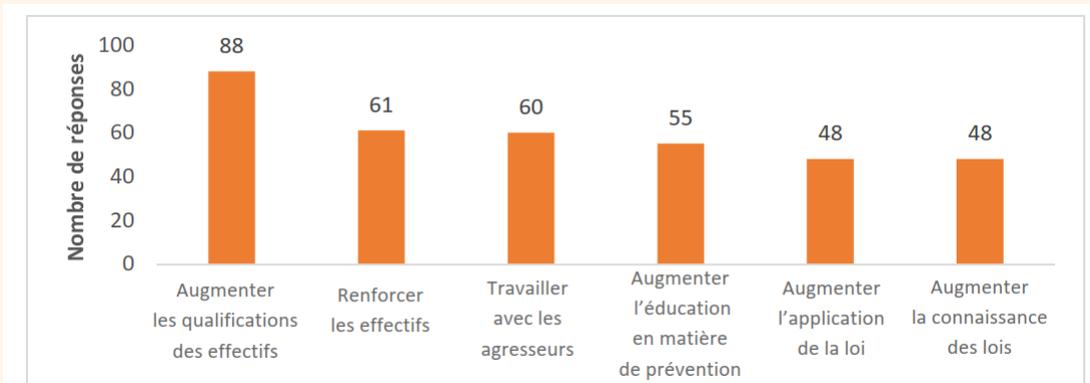
Il est également possible que l'auditeur ait besoin d'intégrer les données collectées avant de pouvoir les analyser. Dans ce cas, il faudra combiner les données de différentes sources, supprimer les doublons ou les incohérences et créer une vue unifiée pour identifier les liens entre les ensembles de données obtenus auprès de différentes sources.

L'**analyse qualitative** englobe, quant à elle, une grande variété de méthodes permettant de structurer, comparer, compiler et décrire des données à l'appui d'un raisonnement logique et d'arguments en rapport avec les éléments probants. Les auditeurs réalisent habituellement l'analyse qualitative des données à partir d'entretiens, de groupes de discussion, de documents et de questionnaires à questions ouvertes. L'**analyse de contenus** permet 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 catégories de contenus, qui peuvent être synthétisées. Les données qualitatives utilisées comme point de départ de l'analyse de contenus pourraient 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 des réponses à des questionnaires ouverts, par exemple. 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 (p. ex. les réponses données à un questionnaire ouvert).

Encadré 32. Utilisation de l'analyse de contenus lors d'un audit de la mise en œuvre des ODD (exemple d'EVPI)



Les auditeurs ont recueilli les réponses à un questionnaire auquel ont participé 340 personnes venant en aide aux femmes victimes de violence, comme des agents de polices, des psychologues et des travailleurs sociaux. La dernière question du questionnaire était la suivante : « 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 réalisé une analyse de contenus des réponses apportées au questionnaire, puis classé les réponses par catégories et organisé les résultats dans le graphique ci-dessous :



5.6. Formulation des constats d'audit

La formulation des constats d'audit consiste à établir la différence entre « ce qui devrait être » (les critères) et « ce qui est » (la condition), et à expliquer les raisons et les effets de cette différence lorsqu'il en existe une. En formulant les constats d'audit, l'auditeur 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.

<p>Critères : qu'est-ce qui devrait être ?</p> <p>l'état ou les attentes nécessaires ou souhaités par rapport au thème d'un audit ; base sur laquelle la situation réelle a été mesurée</p>	<p>Condition : qu'est-ce qui est ?</p> <p>situation observée ; les faits les plus pertinents identifiés par l'équipe d'audit lors du travail de terrain (avec des éléments probants appropriés et suffisants)</p>
<p>Cause : pourquoi existe-t-il un écart par rapport aux critères ?</p> <p>facteurs expliquant pourquoi il existe une différence entre les critères et la condition observée</p>	<p>Effets : quelles sont les conséquences de cet écart ?</p> <p>ce que signifient les constats d'audit (y compris les effets sur les différentes entités) et pourquoi ils sont importants</p>

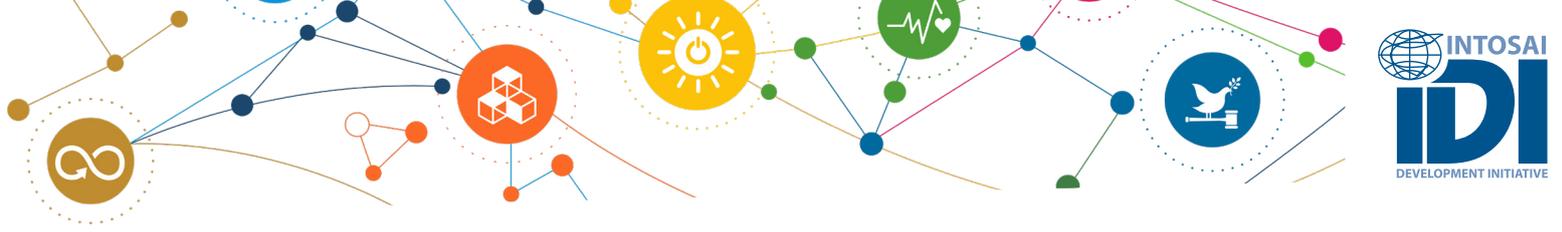
Après cette évaluation, l'étape suivante consiste à analyser et à déterminer les causes des écarts éventuels par rapport aux critères, lesquels peuvent justifier la formulation d'une recommandation. Parfois, le manque d'information sur des objectifs ou des questions de l'audit peut être un constat en soi. Par exemple, l'auditeur peut constater des insuffisances dans les cadres de données, les ensembles d'indicateurs ou les données ventilées pour la mesure d'un programme lié à l'atteinte d'une cible nationale. Si l'évaluation des critères et de la condition répond aux critères ou les dépasse, ce fait constitue également un constat d'audit. Par exemple, l'auditeur peut constater des avancées favorables sur certains indicateurs du programme et des cibles choisies. En formulant les constats d'audit, il est important d'adopter une approche équilibrée qui permette à l'auditeur de consigner les points positifs qu'il aura relevés également.

L'auditeur peut utiliser une **matrice des constats d'audit** pour formuler et documenter 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 :

Table 9. Template of an audit findings matrix

Situation observée	CONSTAT				Bonnes pratiques	Recommandations
	Critères	Éléments probants et analyses	Causes	Effets		
...		

L'Annexe 3 propose l'exemple d'un extrait de matrice des constats d'un audit mené sur l'EVPI.



5.7. Conclusion sur les objectifs de l'audit

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. D'après la définition du Chapitre 2 (Encadré 1), un audit de la mise en œuvre des ODD peut présenter deux points d'entrée : processus et programmes. Les conclusions d'un **audit des processus** portent sur :

- La performance des processus gouvernementaux visant à mettre en œuvre les ODD au niveau national, entre les différents secteurs et les différents niveaux de gouvernement (*approche pangouvernementale*).
- La performance des processus gouvernementaux pour mettre en œuvre les ODD au niveau national en rapport avec l'implication des parties prenantes (facultatif).
- La performance des processus gouvernementaux pour mettre en œuvre les ODD au niveau national en rapport avec le principe consistant à ne laisser personne de côté (facultatif).

Les conclusions d'un **audit des programmes** portent sur :

- La mise en œuvre de l'ensemble de programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies liées à une ou plusieurs cibles mondiales des ODD.
- Les efforts du gouvernement dans la réalisation du principe consistant à ne laisser personne de côté dans la mise en œuvre de programmes qui contribuent à réaliser les ODD choisis (facultatif).
- Les efforts du gouvernement en rapport avec l'implication des différentes parties prenantes dans la mise en œuvre de programmes qui contribuent à réaliser les ODD choisis (facultatif).

Compte tenu de cela, l'auditeur peut utiliser les éléments probants et les constats d'audit pour répondre aux questions et formuler des conclusions concernant les objectifs de l'audit.

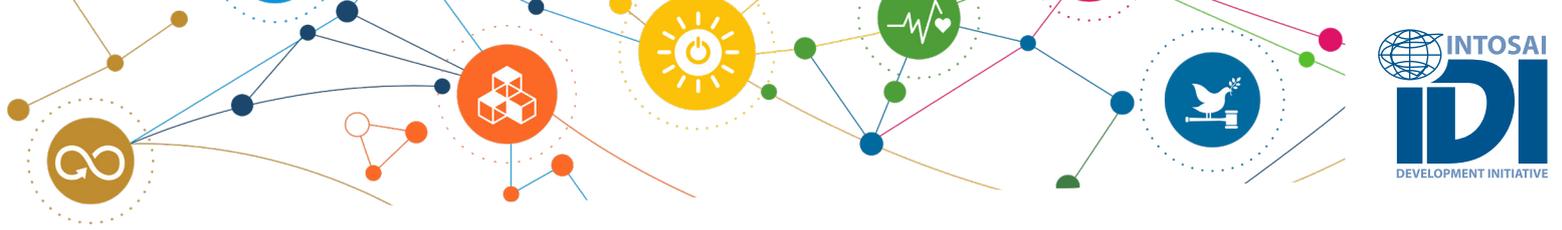
Le cadre d'objectifs de l'audit proposé dans le chapitre précédent comprend des questions et des sous-questions d'audit en lien avec ces conclusions. Pour parvenir à ces conclusions, l'auditeur peut également se prononcer sur le cadre juridique, les politiques et les dispositifs institutionnels ; la planification et la budgétisation ainsi que la mise en œuvre des actions visant à atteindre la cible. Il est important que l'auditeur parvienne à une conclusion équilibrée concernant l'audit.

Conseils pratiques

Vérifiez si les conclusions d'audit :

- *traitent les objectifs de l'audit et répondent aux questions 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 équilibrés et reflètent fidèlement les constats d'audit.*





Liste de contrôle ISSAI : réaliser 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 à l'objectif ou aux objectifs et aux questions d'audit ?
- ✓ L'équipe a-t-elle reformulé l'objectif ou les objectifs et les questions d'audit lorsque cela était nécessaire ?
- ✓ L'équipe a-t-elle instauré un dialogue avec les entités auditées et les autres parties prenantes tout au long de la phase de réalisation de l'audit, et a-t-elle documenté ces démarches ?
- ✓ 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 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 ?

CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE L'AUDIT

L'auditeur peut 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 groupes vulnérables affectés par la mise en œuvre de la cible choisie ?*



CHAPITRE 6

PRÉSENTATION DU RAPPORT D'UN AUDIT DE LA MISE EN ŒUVRE DES ODD

Ce chapitre se concentre sur la façon de rendre compte des résultats d'un audit de la mise en œuvre des ODD, qu'il s'agisse d'un audit sur les processus ou sur les programmes. Cette phase de présentation des résultats comporte les étapes suivantes :

- Fournir en temps opportun un rapport d'audit exhaustif, convaincant, facile à lire et équilibré (ISSAI 300/39, ISSAI 3000/116)
- Formuler des recommandations qui contribuent à l'amélioration de la performance des processus gouvernementaux pour mettre en œuvre les ODD au niveau national ou à la mise en œuvre effective de programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies liées à une ou plusieurs cibles des ODD (ISSAI 3000/126).
- Ne laisser personne de côté dans la diffusion du rapport d'audit sur la performance des processus gouvernementaux pour mettre en œuvre les ODD au niveau national, ou sur la mise en œuvre de programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies liées à une ou plusieurs cibles des ODD.

6.1. Formulation de recommandations ayant un impact

Les recommandations formulées visent à apporter un retour d'expérience constructif et susceptible de contribuer à remédier aux faiblesses ou aux problèmes identifiés lors de l'audit (ISSAI 300/40). En formulant ses recommandations à l'issue d'un audit de la mise en œuvre des ODD, l'auditeur doit veiller à ce que ces recommandations :

- N'empiètent sur les responsabilités de la direction ;
- Traitent les causes des lacunes identifiées ;
- S'adressent à des destinataires clairement identifiés et formulent les propositions de manière claire.

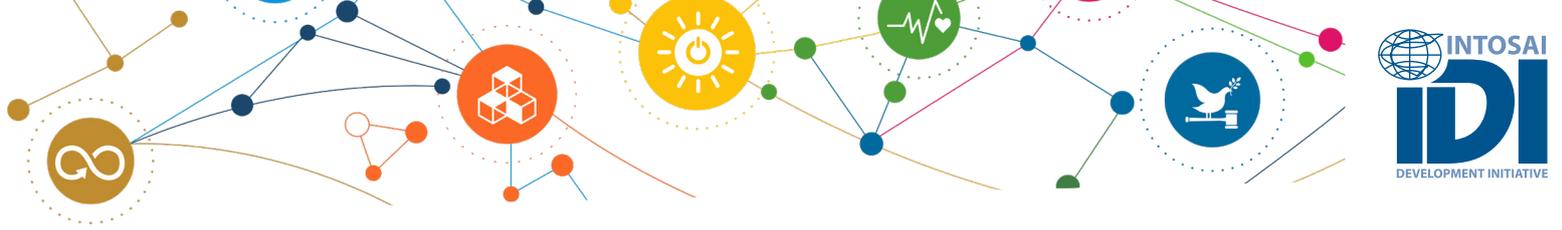
Conseils pratiques

Conseils pratiques pour la formulation des recommandations

- *Consulter les rapports et les publications concernant les ODD, par exemple les rapports d'examen national volontaire (ENV), pour se familiariser avec les bonnes pratiques de mise en œuvre des ODD.*
- *Tenir compte du contexte national et des priorités.*
- *Consulter les experts, les parties prenantes et les entités auditées.*
- *Déterminer les ressources nécessaires pour mener à bien les actions recommandées.*
- *Rédiger des recommandations spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et opportunes (SMART en anglais, pour specific, measurable, achievable, realistic and time-bound).*

Par exemple, lors d'un audit sur la mise en œuvre des ODD en rapport avec l'EVPI, l'ISC peut recommander que les entités étendent la coordination existante 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.





6.2. Rédaction d'un rapport d'audit complet, convaincant, en temps opportun, facile à lire et équilibré

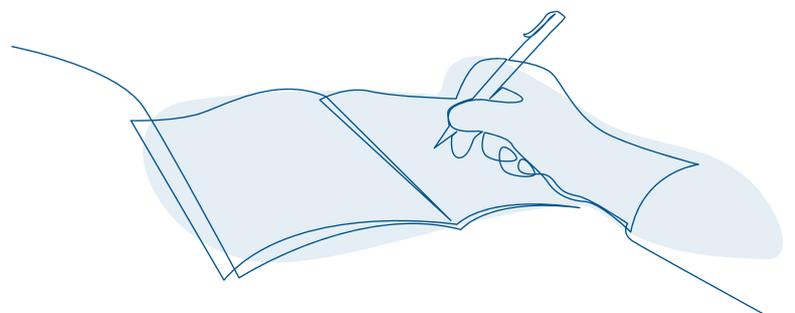
Un rapport d'audit **complet** comporte des conclusions d'audit sur tous les objectifs clés de l'audit de la mise en œuvre des ODD. Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, les principales conclusions d'audit dépendront du point d'entrée choisi pour l'audit.

Par exemple, un audit des processus pour la mise en œuvre des ODD devrait apporter des conclusions sur la performance des processus gouvernementaux visant à mettre en œuvre les ODD au niveau national, entre les différents secteurs et les différents niveaux de gouvernement (approche pangouvernementale), et éventuellement sur les processus concernant l'implication des parties prenantes et le principe NLPC. D'autre part, un audit des programmes devrait tirer des conclusions sur la mise en œuvre de l'ensemble de programmes qui contribuent à atteindre la ou les cibles choisies en rapport avec une ou plusieurs cibles mondiales des ODD, et éventuellement sur les efforts du gouvernement pour respecter le principe NLPC et impliquer les différentes parties prenantes.

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 les recommandations de l'audit, et que par conséquent il traite l'ensemble des informations et arguments pertinents.

Diffusé en **temps opportun**, le rapport d'audit sur les ODD permet à la direction, au gouvernement, aux représentants du pouvoir législatif et aux autres parties intéressées d'utiliser les informations fournies de manière à renforcer l'impact de l'audit.⁶² L'ISC peut étudier différentes considérations pour déterminer le moment opportun de la publication du rapport. Dans le cas de l'audit des programmes, l'ISC peut publier son rapport tant que la ou les cibles des ODD faisant l'objet de l'audit bénéficient d'une grande visibilité. Elle peut également tenir compte du calendrier de l'examen national volontaire (ENV) du pays et publier son rapport de façon à ce que les conclusions de l'audit aient un impact positif sur l'ENV. Dans le cas d'un audit de la mise en œuvre des ODD, la date de diffusion peut 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 (FPHN).⁶³

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**.⁶⁴ 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. Par exemple, à l'ISC du Costa Rica, l'unité responsable des médias et de la presse est dirigée par des professionnels de la communication qui produisent des synthèses, des communiqués de presse, des communications et des supports audiovisuels à partir des rapports d'audit. Cette même ISC crée également des podcasts pour expliquer aux citoyens le rôle de l'ISC ou pour présenter des sujets suscitant un intérêt particulier en rapport avec le travail de l'ISC (p. ex. la nouvelle loi générale sur les marchés publics).⁶⁵ En outre, les auditeurs peuvent tirer parti d'outils du type « indice de lisibilité », lors de l'ébauche de rapports.



- 62 International Budget Partnership (2018), « Rapport de l'enquête sur le budget ouvert 2017 », Washington DC, page 31. Disponible dans plusieurs langues, ici : <https://internationalbudget.org/publications/open-budget-survey-2017/>
- 63 Montero, A. G. & Le Blanc, D. (2019). « The role of external audits in enhancing transparency and accountability for the Sustainable Development Goals. » DESA Working Paper No. 157, p. 13
- 64 Réunion des dirigeants des ISC et leurs parties prenantes (juillet 2017), <https://publicadministration.un.org/en/news-and-events/calendar/moduleid/1146/ItemID/2947/mctl/EventDetails>
- 65 ISC du Costa Rica : <https://www.cgr.go.cr/11-sitios-cgr/prensa/index.html>

Conseils pratiques

Conseils pratiques pour la rédaction de rapports faciles à lire :

- Plus c'est court, mieux c'est.
- Focalisation.
- Utilisez moins de mots.
- Affûtez vos arguments pour être sûr qu'ils porteront.
- Écrivez comme vous parlez.
- Préférez l'actif au passif.
- Inversez la pyramide (commencez par les informations les plus importantes).
- Laissez tomber le jargon.
- Préférez les verbes aux substantifs.
- Évitez les chiffres et les acronymes.
- Utilisez des graphiques et des photos pour appuyer vos propos.
- Lisez le texte à haute voix.
- Une idée par phrase ou paragraphe.
- Relisez encore et encore.

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

Un **rapport d'audit équilibré** énonce les succès de l'action gouvernementale dans la mise en œuvre des ODD, mais également ce qui doit être amélioré ou pourrait être effectué différemment. Des conclusions d'audit cohérentes avec les objectifs de l'audit contribuent à l'obtention d'un rapport équilibré.

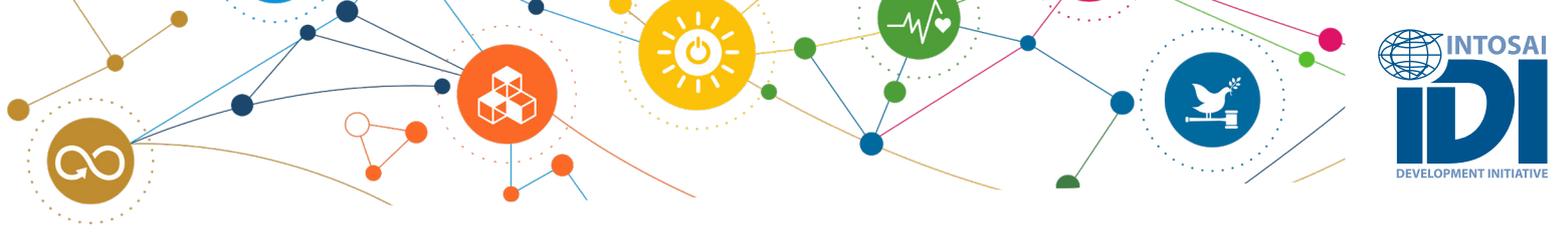
Le processus et les étapes que l'auditeur pourrait suivre pour rédiger le rapport d'audit des ODD, sont comme suit :

1. Créer une structure rationnelle pour communiquer aux lecteurs les constats, conclusions et recommandations.
2. Rédiger une ébauche de rapport d'audit.
3. Conserver la piste d'audit.
4. Solliciter l'avis officiel des différentes entités auditées, au titre de l'approche pangouvernementale (compte tenu du point d'entrée de l'audit).
5. Consulter les parties prenantes (en respectant les exigences de confidentialité).
6. Exécuter des contrôles qualité internes.
7. Finaliser la version définitive.
8. Soumettre à la direction pour validation.
9. Diffuser/publier le rapport (conformément au mandat légal).

Lors d'un audit de la mise en œuvre des ODD, l'auditeur peut rencontrer certaines difficultés à obtenir un retour formel de certaines entités et agences publiques. Cette difficulté peut être plus grande encore si les rôles et responsabilités de chacun ne sont pas clairement définis. Il est donc important de chercher le bon équilibre entre l'exhaustivité des retours obtenus, la gestion du temps et le respect de la confidentialité des informations transmises.

Les rapports d'audit mentionnent souvent des tiers extérieurs au périmètre de l'audit. Ce sera vraisemblablement le cas des audits de la mise en œuvre des ODD, principalement en raison de l'importance des approches impliquant différentes parties prenantes. En informant les tiers et en les impliquant dans la vérification de l'exactitude et l'exhaustivité des déclarations qui les concernent, les ISC garantissent la précision, l'impartialité et l'objectivité du rapport. ⁶⁶

66 Guide de l'IDI (2021) pour la mise en œuvre des ISSAI - Audit de la performance, p. 198. Disponible ici : <https://www.idi.no/work-streams/professional-sais/work-stream-library/performance-audit-issai-implementation-handbook>



6.3. Ne laisser personne de côté dans la diffusion du rapport d'audit

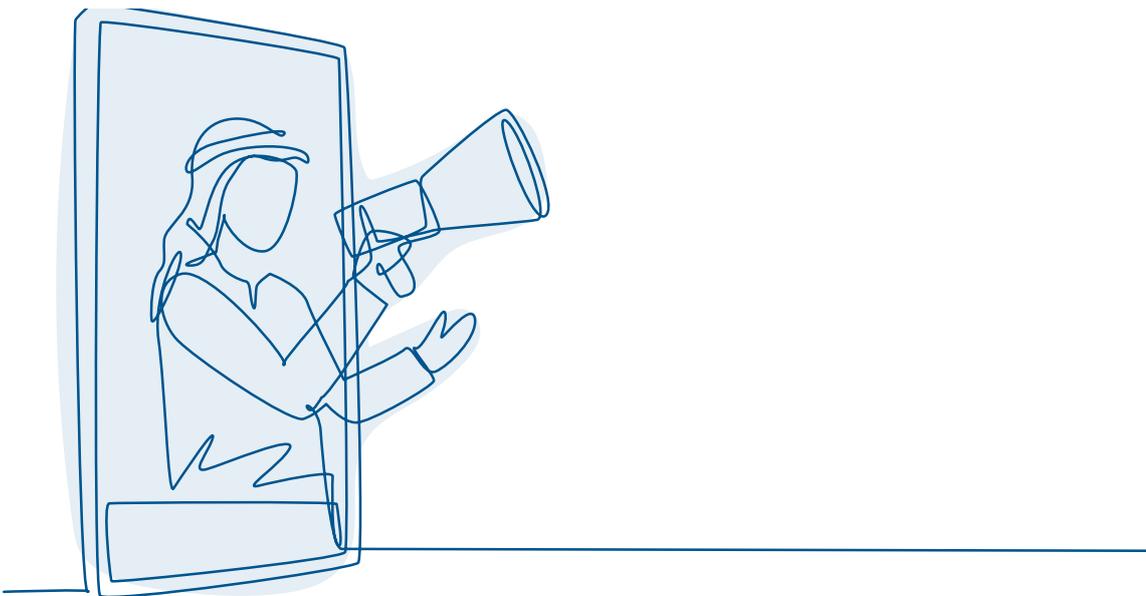
Le rapport de l'ISC sur l'audit de la mise en œuvre des ODD est un outil efficace pour la défense des principes de responsabilisation et de transparence dans le déploiement des processus et programmes du gouvernement pour la mise en œuvre des ODD au niveau national. Le rapport est aussi le moyen de faire 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 du large panel de parties prenantes, l'ISC doit veiller à ne laisser personne de côté lorsqu'elle diffuse le rapport d'audit.

L'ISC peut orienter la diffusion de son rapport en répondant à trois grandes questions :

- Qui est notre public, quelles relations entretenons-nous avec lui ?
- Quelle approche adopter pour chaque public ciblé ?
- Comment organiser la diffusion du rapport ?

Le rapport d'un audit de la mise en œuvre des ODD s'adresse à un grand nombre d'acteurs étatiques et non étatiques, au niveau national, mais aussi à l'échelle régionale et mondiale. Le public comprend les entités auditées, le pouvoir législatif et ses commissions, les citoyens, les OSC, les médias, les experts du sujet considéré, des universités, des organisations professionnelles, des agences de l'ONU, des partenaires de développement, des organisations internationales, entre autres.⁶⁷ Nous recommandons à l'ISC d'utiliser l'analyse des parties prenantes réalisée pendant l'audit afin d'identifier les parties prenantes auxquelles le rapport devrait être transmis. Dans cette liste, il faudra veiller à bien inclure les groupes vulnérables.

Pour choisir l'approche à adopter et les moyens d'atteindre le public, 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 des canaux de communication plus formels. L'ISC doit tenir compte de considérations spéciales pour les groupes vulnérables, dont font partie les personnes en situation d'handicap, les personnes résidant dans des zones géographiquement éloignées, les personnes qui rencontrent des difficultés en matière d'alphabétisation, etc.⁶⁸



67 Si l'intention est de formuler des conclusions concernant l'implication des parties prenantes et/ou le principe consistant à ne laisser personne de côté, la quantité de destinataires du rapport augmentera naturellement.

68 Voir le Cadre pour le principe consistant à ne laisser personne de côté (à venir).

Liste de contrôle ISSAI : Présentation du rapport d'un audit de la mise en œuvre des ODD

- ✓ Le rapport d'audit est-il complet, 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 identifiés par l'audit ?
- ✓ Le rapport d'audit est-il largement accessible, conformément au mandat de l'ISC ?
- ✓ L'équipe a-t-elle impliqué les entités auditées et les autres parties prenantes pendant la phase de rédaction du rapport ? Cette implication était-elle cohérente avec le périmètre de l'audit concernant l'approche pangouvernementale, le principe consistant à ne laisser personne de côté et l'implication des parties prenantes ?
- ✓ 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 rédaction du rapport des résultats de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour rédiger le rapport en lien avec les résultats de l'audit de la mise en œuvre des ODD ?
- ✓ 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 ?

CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE L'AUDIT

L'auditeur peut 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 groupes vulnérables ?
- Le rapport est-il accessible à toutes les parties prenantes clés, y compris aux groupes vulnérables ?

CHAPITRE 7

SUIVI DES AUDITS DE LA MISE EN ŒUVRE DES ODD

Le suivi constitue l'étape finale d'un audit de la mise en œuvre des ODD. Lors de cette phase, les auditeurs vérifient si les problèmes soulevés ont été traités, si une solution a été apportée à la situation sous-jacente et si les actions correctives ont eu un impact (ISSAI 3000/136 et 139). Cette évaluation est essentielle pour renforcer l'impact de l'audit, ainsi que les valeurs et les bénéfices apportés par les ISC, et pour changer la vie des citoyens (INTOSAI P-12).

Le suivi vient compléter le cycle de facilitation de l'impact de l'audit, en plus de la planification de l'impact en amont (voir le Chapitre 3) et la prise en compte de l'impact de l'audit tout au long du processus d'audit (voir les considérations relatives à l'impact de l'audit, Chapitres 4 à 6). Ce chapitre propose une réflexion sur les activités de suivi axées sur l'impact que doivent entreprendre les ISC après la publication du rapport d'audit. Outre le suivi en soi, ce chapitre évoque également la communication des audits de la mise en œuvre des ODD et l'implication des parties prenantes en vue d'exploiter l'impact de l'audit.

Encadré 33. Suivi dans la norme ISSAI 3000

136) L'auditeur doit réaliser un suivi, le cas échéant, des observations et des recommandations d'audit précédentes et l'ISC doit présenter un rapport au Parlement, si possible, sur les conclusions et les impacts des actions correctives pertinentes. (...)

139) L'auditeur doit concentrer le suivi sur le fait de savoir si l'entité auditée a répondu aux problèmes et a remédié à la situation de manière adéquate après une période raisonnable.

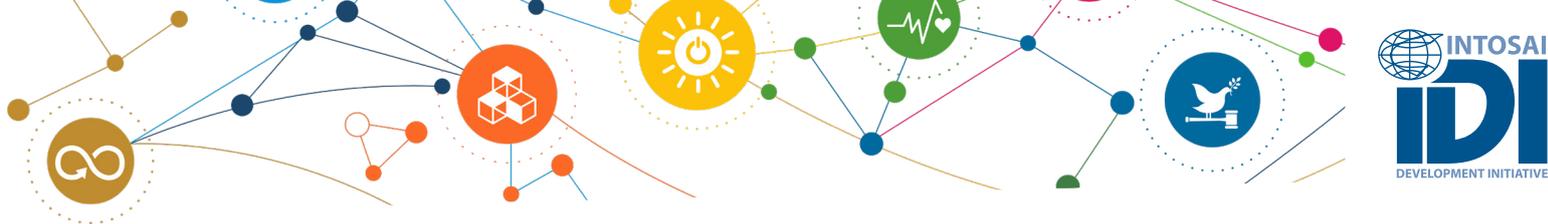
7.1. Suivi des audits de la mise en œuvre des ODD

En matière d'audit de la mise en œuvre des ODD, le suivi désigne l'examen des actions correctives mises en œuvre par les instances responsables en réaction aux résultats de l'audit. 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 d'un audit de la mise en œuvre des ODD, en fonction de son mandat, de ses pratiques et de sa capacité d'audit.

Elle peut par exemple rencontrer la direction des entités auditées, 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 données recueillies apporteront des informations sur le processus d'évaluation de la façon dont la situation observée lors de l'audit a été résolue après la réalisation de l'audit, la présentation des résultats et la publication du rapport auprès des parties responsables.

Dans le contexte des audits de la mise en œuvre des ODD, les audits de suivi sont essentiels. L'ISC doit mener des audits de suivi pour vérifier que les recommandations ont été suivies d'effet, mais également pour déterminer la mesure dans laquelle l'ISC a contribué à la mise en œuvre des ODD. De cette façon, l'ISC peut tirer des enseignements de sa propre expérience et identifier des possibilités d'amélioration de ses pratiques d'audit, ses processus de planification de l'impact, l'interaction avec les parties prenantes, etc.





Encadré 34. Principe consistant à ne laisser personne de côté et avantages de l'audit

La prise en compte du principe consistant à ne laisser personne de côté lors de la détermination des avantages de l'audit peut aider à renforcer l'importance de l'ISC et de l'impact de l'audit. L'ISC peut ainsi exprimer sa propre contribution à l'équité et à l'inclusion dans le contexte du thème de l'audit, en élargissant le public cible des résultats de l'audit et en permettant aux parties prenantes d'aborder les constats de l'audit en tenant compte d'un éventail plus vaste de bénéficiaires, en particulier les populations vulnérables et les personnes marginalisées.

En fonction de leur mandat et de leurs capacités, les ISC peuvent préparer un modèle de plan d'actions à remplir par les entités auditées pour détailler les mesures qui seront prises pour traiter les recommandations de l'ISC. Ce modèle de plan d'actions pourrait comprendre, pour chaque recommandation formulée lors de l'audit, les actions planifiées, les personnes qui en seraient responsables au sein de l'entité, les délais à respecter et les avantages attendus de l'exécution de ces actions (en choisissant de préférence des avantages quantifiables).

Encadré 35. Exemple de modèle de plan d'actions de l'ISC du Brésil

Titre et numéro de l'audit : _____				
Entité auditée : _____ Date : _____				
Recommandation	Actions à mettre en œuvre	Responsable de chaque action	Date limite	Avantages
Mentionnez chaque recommandation formulée par l'ISC dans le rapport d'audit.	Mesures qui seront prises pour satisfaire la recommandation de l'ISC.	Identifiez la personne ou l'unité qui est responsable de chaque action.	Date limite à laquelle les mesures seront mises en œuvre.	Après le suivi, rendez compte des avantages effectifs avec la mise en œuvre de la recommandation, selon des données quantifiables autant que possible.

Source: ISC du Brésil (Tribunal de Contas da União – TCU), Manuel d'audit de la performance (paragraphe 557), avec des adaptations.⁶⁹

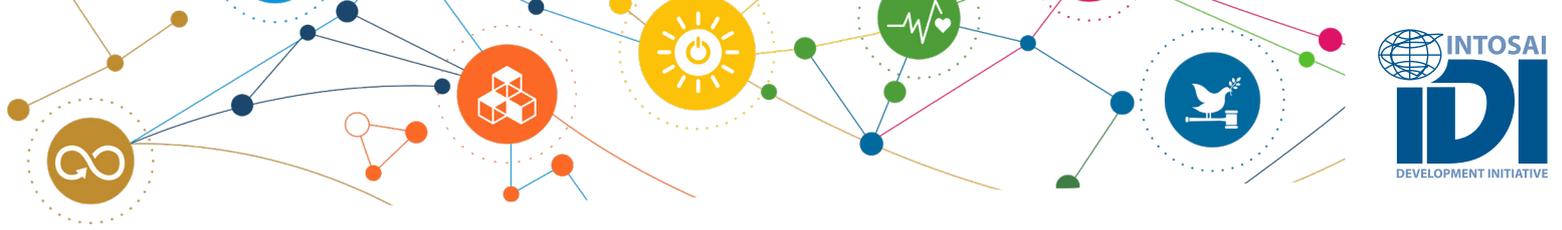
Les avantages de l'audit sont étroitement liés à la valeur ajoutée apportée par les ISC (ISSAI 3000/138) et, donc, à l'impact de l'audit. Ces avantages peuvent être envisagés à différents moments, par exemple lors de la planification des activités et de la sélection des thèmes de l'audit, de la conception de l'audit et du suivi. En phase de suivi, l'auditeur doit déterminer les avantages financiers et non financiers de l'audit. Les avantages financiers se rapportent aux réductions des dépenses ou aux augmentations de revenus. Ils peuvent être observés lors des audits financiers, de la conformité et de la performance. Les avantages non financiers sont de nature qualitative et peuvent être quantifiables (tels que la réduction du temps d'attente pour les traitements de santé) ou non quantifiables (tels que l'augmentation de l'égalité et de l'inclusion dans la mise en œuvre d'un certain programme).⁷⁰

Comme les audits de la mise en œuvre des ODD sont généralement réalisés par des équipes multisectorielles, qui peuvent avoir été constituées uniquement pour les besoins de ces audits, 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 la réalisation d'audits de la mise en œuvre des ODD, qui assumeront également la responsabilité des audits de suivi.

69 https://portal.tcu.gov.br/data/files/F2/73/02/68/7335671023455957E18818A8/Manual_auditoria_operacional_4_edicao.pdf (en portugais).

70 Guide de l'IDI (2021) pour la mise en œuvre des ISSAI - Audit de la performance, p. 200 et 206. Disponible ici : <https://www.idi.no/work-streams/professional-sais/work-stream-library/performance-audit-issai-implementation-handbook>

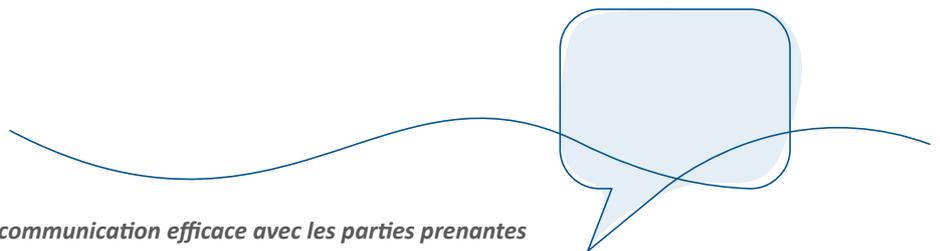




Nous recommandons aux ISC d'inclure les audits de suivi dans leur portefeuille d'audits de la mise en œuvre des ODD, de les inscrire dans le plan annuel de l'ISC, et d'indiquer les délais impartis pour leur réalisation.

7.2. Communication des 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. En raison du langage technique utilisé dans les rapports d'audit, de nombreuses parties prenantes peuvent rencontrer des difficultés à comprendre et exploiter les informations produites par les ISC. Par conséquent, nous recommandons aux auditeurs de publier des produits de communication faciles à comprendre parallèlement aux rapports d'audit.



Encadré 36. INTOSAI P-12, Principe 6 sur la communication efficace avec les parties prenantes

- 3) Les ISC devront communiquer avec les parties prenantes en vue d'assurer la compréhension du travail de vérification des ISC et des résultats.
- 4) Les ISC devront dialoguer de manière adaptée avec les médias en vue de faciliter la communication avec les citoyens.
- 5) Les ISC devront engager les parties prenantes, par la reconnaissance de leurs différents rôles et tenir compte de leurs points de vue sans compromettre leur propre indépendance.

Pour transmettre les résultats de l'audit, il est important de déterminer : le public (avec qui communiquer), les messages clés (ce qui va être communiqué) et comment/où le faire.

Les messages clés (ce qui va être communiqué) sont généralement les principaux résultats de l'audit : constats, recommandations et avantages attendus de la mise en œuvre des recommandations. À cet effet, les auditeurs peuvent résumer le rapport d'audit à l'aide de chiffres et de phrases courtes.

Encadré 37. Exemple de l'ISC des États-Unis dans la communication des messages clés de l'audit

La rédaction des messages clés sera d'autant plus pertinente qu'elle prendra en compte le public ciblé. Par exemple, le site Web du GAO (ISC des États-Unis) donne accès à des informations synthétisées en accompagnement des rapports d'audit. Les pages comportent des sections « Fast Facts » (les faits en brefs) affichant quelques paragraphes et des illustrations ; deux sections de points importants : « What GAO Found » (Ce qu'a détecté GAO) et « Why GAO Did This Study » (Pourquoi le GAO a-t-il réalisé cette étude) ; et, parfois, des recommandations issues de l'audit. De cette façon, les informations synthétisées attirent davantage l'attention que le rapport d'audit en soi. Les parties prenantes peuvent ainsi retrouver et utiliser plus facilement les informations produites par l'ISC.

Le public (avec qui communiquer) sont les parties prenantes impliquées dans le thème de l'audit. Nous y reviendrons plus en détail dans la section 7.4. L'identification du public cible est essentielle pour déterminer comment rédiger et transmettre les messages clés, de façon adaptée à la finalité. Le tableau ci-dessous propose des conseils à prendre en compte lors de l'élaboration des produits de communication sur les audits :



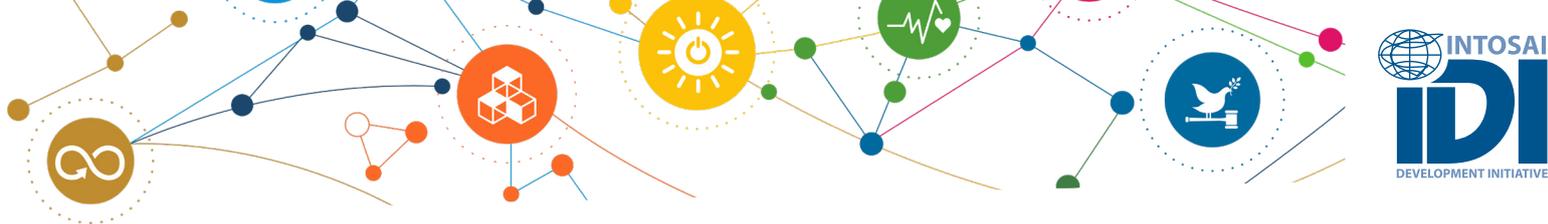


Tableau 10. Prise en compte de différents publics pour l'élaboration des produits de communication

Produits de communication et points à prendre en compte	PUBLIC		
	Public général et médias généraux	Corps législatif	Entités auditées, experts, médias spécialisés
Informations sur le thème de l'audit, ses objectifs, pourquoi et quand il a été réalisé	Davantage de détails	Moins de détails	Moins de détails
Constats de l'audit	Informations de base des principaux constats, en particulier des chiffres	Informations sur les principaux constats de l'audit	Davantage de détails sur tous les constats de l'audit
Recommandations	Uniquement les recommandations les plus importantes	Si possible, toutes les recommandations	Si possible, toutes les recommandations
Détails techniques sur les méthodologies d'audit, bases de données, concepts techniques et définitions utilisés	Moins de détails	Davantage de détails	Davantage de détails
Autres informations à envisager d'inclure	Avantages attendus de l'audit	Lois et réglementations utilisées comme critères d'audit	Département de l'ISC responsable de l'audit, références aux processus ou délibération, date
Exemples de produits de communication	Infographies, vidéos, cartes, publications sur les réseaux sociaux	Plaquette deux volets, infographies, cartes	Plaquette deux volets, infographies, cartes

Encadré 38. Principe consistant à ne laisser personne de côté dans la stratégie de communication

Ne laisser personne de côté est un principe fondamental de l'Agenda 2030 et des ODD à prendre en compte à toutes les étapes d'un audit de la mise en œuvre des ODD, y compris dans la communication des messages clés de l'audit, afin de renforcer l'impact de l'audit. Les ISC pourraient inclure le principe Ne laisser personne de côté dans leur stratégie de communication, en tenant compte des parties prenantes concernées, comme les femmes, les enfants et les jeunes, les personnes âgées, les peuples autochtones, les personnes en situation d'handicap, les migrants, les ONG et les collectivités locales. De plus, les ISC pourraient envisager de rendre tous les supports de communication accessibles aux personnes en situation d'handicap (par exemple, braille, audio, sites web compatibles avec les lecteurs d'écrans).

Les ISC peuvent s'appuyer sur différents forums aux niveaux national, régional et international pour diffuser les messages clés de leurs audits de la mise en œuvre des ODD.

- Au niveau national, l'ISC pourrait publier 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 participer à la préparation de l'ENV. Pour diffuser son travail, 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.

De plus, les plateformes relatives aux réseaux sociaux et aux applications peuvent se révéler performants pour communiquer les messages clés de l'ISC, qui peuvent être publiés par les abonnés.

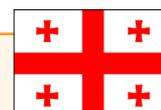


Encadré 39. Les ISC et les procédures d'examen national des ODD

Les ISC peuvent contribuer activement aux procédures d'examen national, en plus d'impliquer les gouvernements dans des questions en rapport avec la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit. Les ISC peuvent, par exemple, être consultés ou participer à la préparation de l'ENV, ou encore rejoindre des délégations officielles présentes aux FPHN.⁷¹ 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 de l'Agenda 2030, en apportant des éclairages aux FPHN ou aux forums d'examen régionaux (par l'intermédiaire des Commissions régionales de l'ONU).

Encadré 40. Pratiques de communication adoptées par les ISC

En Géorgie, le dispositif de suivi en ligne du budget mis en place par le gouvernement 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. Davantage de détails sur <https://budgetmonitor.ge/en>



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 choisissant un ODD ou une cible. Davantage de détails sur <https://ods.olacefs.com/>

Conseils pratiques

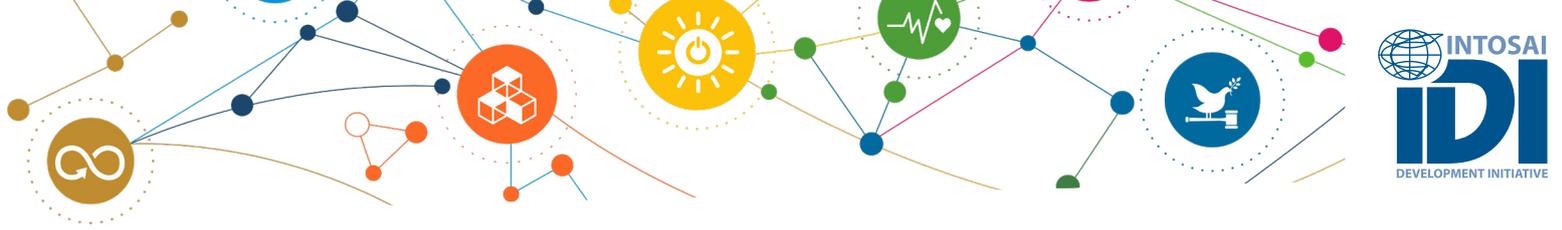
- *Traduisez vos produits de communication en anglais et dans d'autres langues utiles dans le contexte régional (arabe, français, espagnol ou autre). Le travail de l'ISC pourra ainsi être répandu à l'échelle internationale.*
- *Veillez à ce qu'une version numérique des produits de communication soit disponible en ligne et facile à trouver sur le site Web de l'ISC (pour cela, les codes QR peuvent s'avérer utiles et peuvent être générés gratuitement en ligne).*
- *Les supports imprimés peuvent être utiles pour la diffusion parmi les parties prenantes lors des événements en présentiel.*

7.3. Établissement d'un dialogue avec les parties prenantes

Aux chapitres précédents, nous avons recommandé de généraliser l'implication des différentes parties prenantes sur l'ensemble du processus lors des audits de la mise en œuvre des ODD. L'implication des parties prenantes aurait permis de créer un fort sentiment d'appropriation du travail de l'ISC, d'augmenter la pertinence de l'audit et de renforcer les recommandations formulées.

Après la publication du rapport d'audit, il est tout aussi important d'impliquer les parties prenantes et 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 les auditeurs aux étapes précédentes de l'audit seront utiles pour déterminer comment instaurer un dialogue avec les différentes parties prenantes. De plus, l'auditeur peut continuer à s'appuyer sur les relations développées lors des étapes précédentes de l'audit.

71 ONU DAES (2023), Manuel de préparation des examens nationaux volontaires – Édition 2023, disponible ici : https://hlpf.un.org/sites/default/files/vnrs/hand-book/VNR%20Handbook%202023%20EN_0.pdf.



Liste de contrôle ISSAI : rapport 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 auditées 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 auditées 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 ?
- ✓ Existe-t-il une documentation adéquate relative à la phase de suivi de l'audit ?

CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE L'AUDIT

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

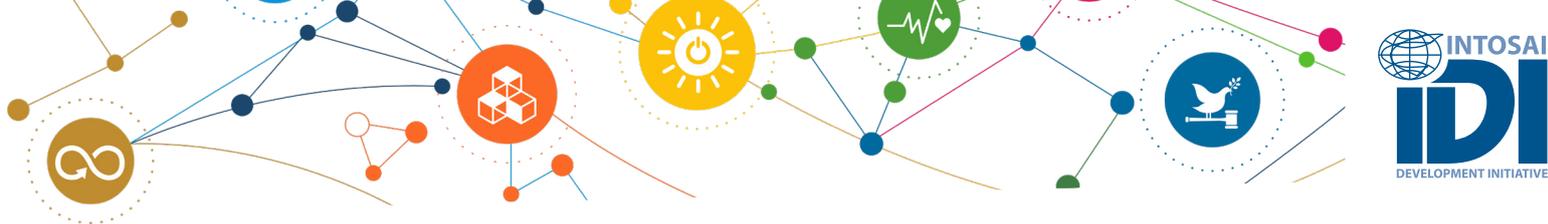
- Pourquoi les constats et les recommandations de l'audit sont-ils pertinents ? Quels changements peuvent-ils apporter dans la vie des personnes et pour la planète ?
- Quelles parties prenantes convient-il de cibler et d'approcher pour optimiser l'impact de l'audit ?
- Le message concerne-t-il les populations vulnérables et marginalisées ? Les produits de communication sont-ils adaptés à ces groupes ?
- Comment l'ISC peut-elle mettre en place un mécanisme de contrôle 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, en particulier celui ou ceux sélectionnés pour l'audit spécifique ?
- 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 ?



LISTES D'ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX.

Encadré 1. Définition de l'audit de mise en œuvre des ODD	11
Encadré 2. Audits de la mise en œuvre des ODD et audits en rapport avec les ODD	12
Encadré 3. Documents choisis comme sources pour les critères d'audit	14
Encadré 4. Stratégie du Kenya pour l'accélération de la mise en œuvre des ODD	14
Encadré 5. Révision du processus d'ENV en Indonésie	15
Encadré 6. Exemple d'audit de la performance des mécanismes d'implication des différentes parties prenantes	16
Encadré 7. Cibles thématiques mondiales et moyens de mise en œuvre des cibles mondiales	17
Encadré 8. Colombie : définition et hiérarchisation des cibles et indicateurs des ODD au niveau national	18
Encadré 9. Exemple de CASP démontrant la possible variation des cibles nationales d'un pays à l'autre	18
Encadré 11. Les avantages d'une approche pangouvernementale	23
Encadré 12. Exemple d'un audit de la mise en œuvre de l'ODD 5.2	24
Encadré 13. Exemple d'audit de la mise en œuvre de l'ODD 10.1	24
Encadré 14. Exemple d'audit de la mise en œuvre des ODD au sein des secteurs et entre secteurs	25
Encadré 15. Exemple d'audit de la mise en œuvre de l'ODD 10.1	25
Encadré 16. Opportunités de renforcement de la coordination pour améliorer la résilience du système de santé en Jamaïque	26
Encadré 17. Auditer la cohérence des politiques au niveau des programmes liés à la production alimentaire durable au Brésil	27
Encadré 18. Évaluation du principe NLPC dans un audit sur les marchés publics durables au Costa Rica	29
Encadré 19. Exemple d'un audit de la mise en œuvre de l'ODD 3.1	30
Encadré 20. Exemple d'un audit de la mise en œuvre de l'ODD 5.2	32
Encadré 21. Toutes les ISC produisent un impact à travers l'audit et peuvent être acteurs du changement	33
Encadré 22. Principe consistant à ne laisser personne de côté dans la mobilisation d'une coalition entre les parties prenantes	34
Encadré 23. Exemple de collecte d'informations et de compréhension du thème de l'audit (cible 5.2 des ODD)	48
Encadré 24. Utilisation par l'ISC de la Jamaïque de l'outil de cartographie de l'écosystème des ODD en phase de planification	52
Encadré 25. Exemple de sources d'informations pour la compréhension du thème de l'audit (cible 5.2 des ODD)	53
Encadré 26. Exemple de périmètre d'audit de la mise en œuvre de la cible 5.2 des ODD.	55
Encadré 27. Inclusion du principe NLPC dans un audit de la mise en œuvre des ODD sur les marchés publics durables	55
Encadré 28. Sources possibles pour la définition des critères d'audit (exemple d'audit sur l'EVPI, cible 5.2 des ODD)	58
Encadré 29. Exemple de collecte de données et d'éléments probants pour un audit de la mise en œuvre des ODD sur l'EVPI	62





Encadré 30. Approche pangouvernementale dans la réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD (exemple d'EVPI)	64
Encadré 31. Inclusion du principe NLPC dans la réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD (exemple d'EVPI)	66
Encadré 32. Utilisation de l'analyse de contenus lors d'un audit de la mise en œuvre des ODD (exemple d'EVPI)	67
Encadré 33. Suivi dans la norme ISSAI 3000	76
Encadré 34. Principe consistant à ne laisser personne de côté et avantages de l'audit	77
Encadré 35. Exemple de modèle de plan d'actions de l'ISC du Brésil	77
Encadré 36. INTOSAI P-12, Principe 6 sur la communication efficace avec les parties prenantes	78
Encadré 37. Exemple de l'ISC des États-Unis dans la communication des messages clés de l'audit	78
Encadré 38. Principe consistant à ne laisser personne de côté dans la stratégie de communication	79
Encadré 39. Les ISC et les procédures d'examen national des ODD	80
Encadré 40. Pratiques de communication adoptées par les ISC	80
Figure 1. Deux points d'entrée pour auditer la mise en œuvre des ODD	12
Figure 2. Cartographie indicative des parties prenantes nationales pour les ODD	31
Figure 3. Graphique des aspects clés à prendre en considération tout au long d'un audit de la mise en œuvre des ODD	34
Figure 4. Exemple de chaîne de valeur d'impact de l'audit comprenant les audits de la mise en œuvre des ODD	36
Figure 5. Étapes de conception d'un audit de la mise en œuvre des ODD	46
Figure 7. Exemple de cartographie du système national de passation de marchés publics durables.	51
Figure 8. Processus de réalisation d'un audit de la mise en œuvre des ODD	61
Figure 9. Données quantitatives concernant le nombre d'accidents de la route.	66
Tableau 1. Exemple de cibles nationales choisies pour les ODD en Colombie et leur alignement avec les cibles mondiales	19
Tableau 2. Identification de cibles et de références nationales. Exemple de l'ISC du Pérou	21
Tableau 3. Cartographie des programmes nationaux par rapport aux ODD. Quelques exemples	22
Tableau 4. Compréhension du thème de l'audit : exemples de questions à prendre en compte	47
Tableau 5. Exemples de questions et sous-questions pour un audit de la mise en œuvre des ODD avec le point d'entrée : processus	56
Tableau 6. Exemples de questions et sous-questions pour un audit de la mise en œuvre des ODD avec le point d'entrée : programmes	57
Tableau 7. Modèle de matrice de conception d'audit	59
Tableau 8. Exemples de collecte de données sur la mortalité maternelle et la pauvreté extrême (cible 3.1 et 1.1 des ODD)	63
Table 9. Template of an audit findings matrix	68
Tableau 10. Prise en compte de différents publics pour l'élaboration des produits de communication	79



MODÈLE D'AUDIT DES ODD DE L'IDI

LISTE D'ANNEXES

Annexe 1 : Analyse des parties prenantes (exemple d'audit sur l'EVPI)

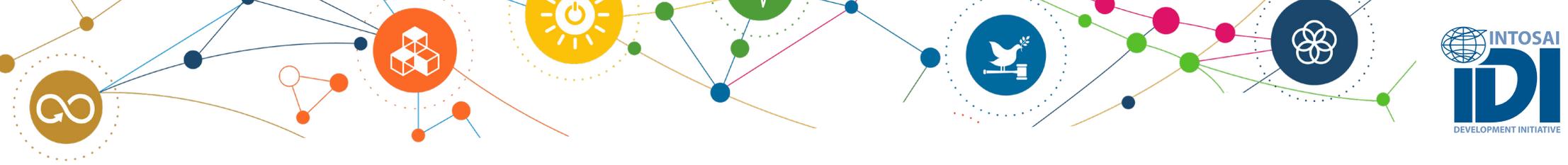
Annexe 2 : Matrice de conception d'audit (exemple d'audit sur l'EVPI)

Annexe 3 : Matrice des constats d'audit (exemple d'audit sur l'EVPI)

ANNEXE 1: ANALYSE DES PARTIES PRENANTES (EXEMPLE D'AUDIT SUR L'EVPI)

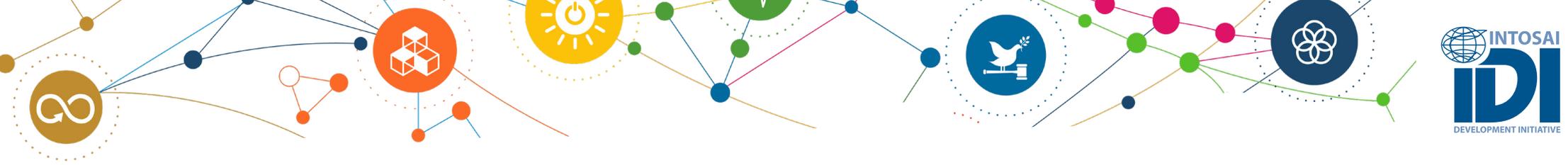
Partie prenante	Rôle	Intérêt	Priorité pour l'audit
Victime / survivant	Signaler une agression physique, psychologique, sexuelle, matérielle et/ou morale Demander de l'aide et une protection (en cas de besoin) Connaître les actes de procédure concernant l'agresseur	Bénéficier d'un traitement et de soins adaptés Se sentir en sécurité Reprendre le cours normal de sa vie Ne plus être victime de violences Savoir que l'agresseur sera puni	Élevée
Agresseur	Demander de l'aide pour cesser d'être violent	Bénéficier d'un traitement et de soins adaptés Changer de comportement et d'attitude	Élevée
Enfants, famille, personnes à charge	Signaler une agression physique, psychologique, sexuelle, matérielle et/ou morale	Bénéficier d'un traitement et de soins adaptés Se sentir en sécurité Reprendre le cours normal de sa vie	Moyenne
Centre de gouvernement	Coordonner et intégrer les politiques de plusieurs ministères/entités Planifier la mise en œuvre des ODD Revoir et préciser le déploiement des politiques liées aux ODD Évaluer la mise en œuvre des politiques Fournir des informations Garantir le caractère inclusif des plans de mise en œuvre, pour « ne laisser personne de côté »	Mettre en œuvre les cibles nationales liées aux ODD	Élevée
Ministère du Droit des femmes	Formuler et coordonner des politiques de prévention et de protection des femmes victimes de violence Rédiger un plan national sur l'égalité hommes-femmes Promouvoir l'égalité hommes-femmes Concevoir et déployer des campagnes de sensibilisation aux violences faites aux femmes 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	Faire baisser les violences faites aux femmes dans le pays	Élevée
Collectivités régionales et locales responsables des actions d'EVPI	Mettre en œuvre les plans en faveur de l'égalité hommes-femmes Promouvoir l'égalité hommes-femmes Concevoir et déployer des campagnes de sensibilisation aux violences faites aux femmes	Faire baisser les violences faites aux femmes dans leur périmètre de responsabilité	Élevée





Partie prenante	Rôle	Intérêt	Priorité pour l'audit
Ministère de la Santé	<p>Établir des règles, directives et protocoles pour les soins aux victimes de VPI</p> <p>Affecter des équipes pluridisciplinaires (infirmières, médecins, psychologues, travailleurs sociaux) aux soins aux victimes de VPI</p> <p>Éviter la transmission sexuelle de maladies aux victimes de VPI</p> <p>Assurer des services d'avortement légal en cas de VPI</p> <p>Accompagner techniquement et financièrement les organisations responsables de l'EVPI</p>	Garantir aux victimes de VPI tout le soutien nécessaire au rétablissement de leur état de santé	Élevée
Ministère de la Justice	<p>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</p> <p>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, etc.)</p>	Proposer des services de qualité aux personnes affectées par les VPI	Élevée
Ministère de l'Éducation	<p>Promouvoir des campagnes scolaires de sensibilisation à la problématique des VPI</p> <p>Revoir les programmes scolaires pour y éliminer les stéréotypes liés aux rapports hommes-femmes</p> <p>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</p>	Réussir les activités scolaires visant la réduction des VPI	Élevée
Ministère des Affaires sociales	<p>Établir des politiques et des plans pour assurer les services dont ont besoin les personnes affectées par les VPI (victimes, agresseurs, familles)</p> <p>Accompagner techniquement et financièrement les organisations responsables de l'EVPI</p> <p>Coordonner le déploiement des politiques et des plans entre les différentes institutions responsables des services apportés aux personnes affectées par les VPI</p>	Garantir le bien-être des victimes et de leurs familles	Élevée
Ministère de l'Intérieur	<p>Assurer la protection policière de la victime, le cas échéant</p> <p>Confier la victime à l'hôpital, le cas échéant</p> <p>Présenter la victime au procureur, si elle souhaite porter plainte contre l'agresseur</p> <p>Demander au juge des mesures de protection, le cas échéant</p>	Assurer des services de qualité aux victimes	Élevée
Institut national de statistique	<p>Mettre en place et entretenir un système de collecte, de compilation et d'analyse des données sur les VPI</p> <p>Recueillir et compiler des données sur les VPI auprès des régions et municipalités</p> <p>Évaluer l'intégrité des données recueillies</p> <p>Rédiger et diffuser des rapports comportant des données statistiques sur les VPI</p>	Fournir des données statistiques fiables et de bonne qualité sur les VPI	Élevée





Partie prenante	Rôle	Intérêt	Priorité pour l'audit
Organisations de la société civile (OSC) travaillant sur l'EVPI	Mobiliser la société sur la question des VPI Demander des actions et des mesures d'amélioration des soins aux victimes de VPI et à leurs enfants Donner aux victimes des informations et des explications sur leurs droits 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	Veiller au bien-être des victimes de VPI	Moyenne
Agences des Nations Unies	Mobiliser les États et la société sur la question des VPI Demander des actions et des mesures d'amélioration des soins aux victimes de VPI et à leurs enfants Donner aux victimes des informations et des explications sur leurs droits	Protéger les droits des femmes Faire baisser les violences contre les femmes	Moyenne
Experts	Mener des études et des recherches sur l'EVPI Fournir aux gouvernements et aux OSC des informations fiables sur les VPI Aider les services de l'État à concevoir et mettre en œuvre des politiques d'EVPI	Faire baisser les violences contre les femmes	Élevée
Association de défense des droits des femmes (aux niveaux national, régional, municipal, local)	Mobiliser la société sur la question des VPI Demander des actions et des mesures d'amélioration des soins aux victimes de VPI et à leurs enfants Donner aux victimes des informations et des explications sur leurs droits 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	Veiller au bien-être et à la sécurité des victimes de VPI	Moyenne
Magistrats	Ordonner des mesures de protection Informier le ministère public de la nécessité des mesures de protection Ordonner l'incarcération de l'agresseur, le cas échéant Remettre l'agresseur en liberté, le cas échéant	Veiller au bien-être et à la sécurité des victimes de VPI	Élevée
Ministère public	Demander la protection policière des victimes de VPI Demander des services de santé, d'éducation, des prestations sociales et autres services pour les victimes de VPI Superviser les établissements publics et privés assurant les services dont ont besoin les personnes affectées par les VPI (victimes, agresseurs, familles)	Veiller au bien-être et à la sécurité des victimes de VPI	Moyenne
Procureurs	Apporter aux victimes de VPI des services juridiques circonstanciés et humanisés	Assurer l'accès des victimes de VPI au système judiciaire	Moyenne



ANNEXE 2: MATRICE DE CONCEPTION D'AUDIT (EXEMPLE D'AUDIT SUR L'EVPI)

Thème de l'audit : Élimination des violences commises par un partenaire intime (EVPI) à l'égard des femmes, lié à la cible 5.2 des ODD.

Objectif de l'audit : Évaluer la mise en œuvre des programmes qui contribuent à atteindre les cibles nationales concernant l'EVPI.

Question d'audit 3 : dans quelle mesure le gouvernement a-t-il mis en œuvre des 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 institutions gouvernementales et les différentes entités en vue de la réalisation de l'objectif d'EVPI ?

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 ?
<p>Agenda 2030 (Résolution de l'ONU 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. Gender Mainstreaming in Development Programming - Guidance Note.</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>1. Mécanismes de coordination, de collaboration et de communication entre le centre de gouvernement, le ministère du Droit des femmes 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 du Droit des femmes et les OSC travaillant sur l'EVPI.</p> <p>3. Mécanismes de coordination, de collaboration et de communication entre le ministère du Droit des femmes, l'État et les 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>Représentant du centre de gouvernement (1, 2, 3).</p> <p>Procès-verbaux des assemblées du centre de gouvernement (1, 2, 3).</p> <p>Représentant du ministère du Droit 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 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>Examen du procès-verbal des assemblées (1, 2, 3).</p> <p>Entretiens avec les représentants du centre de gouvernement pour les ministères du Droit des femmes, des Affaires sociales, de la Justice, de la Santé, de l'Éducation et des Finances (1, 2, 3, 4).</p> <p>Entretien avec les représentants des institutions d'État et des collectivités locales en charge de l'EVPI (4, 5, 6, 7, 8).</p> <p>Groupe de discussion avec des représentants des OSC travaillant sur l'EVPI (2, 8).</p> <p>Entretien avec le Chef de la police locale (4, 5, 6).</p> <p>Entretien 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>Entretien avec les procureurs (4, 8).</p> <p>Entretien avec les magistrats (4, 8).</p> <p>Entretien 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>Analyse du contenu du procès-verbal 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 les entités de 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 (4).</p> <p>Niveau de coordination, collaboration et communication entre les commissariats de police et les centres de santé (5).</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>

Observations concernant cet exemple : (1) La matrice de conception de l'audit doit être renseignée pour chacune des sous-questions. L'exemple reproduit indique les renseignements fournis pour la sous-question 3.1.

(2) Les sources des critères indiquées ici sont générales. Pour votre audit, vous devez rechercher les sources spécifiques et les critères qui conviennent à chaque situation.

(3) Le nom, le rôle et le niveau hiérarchique au sein du gouvernement de ces institutions peuvent être différents dans votre pays. Le centre de gouvernement peut être une agence dédiée, une agence, un ministère, etc. De même, l'entité responsable de l'égalité hommes-femmes pourrait être un ministère (p. ex. ministère du Droit des femmes, ministère de la Famille), une unité au sein d'un ministère ou du cabinet du Premier ministre (p. ex. secrétariat d'État à la politique des femmes, département de l'égalité hommes-femmes, etc.).

ANNEXE 3: MATRICE DES CONSTATS D'AUDIT (EXEMPLE D'AUDIT SUR L'EVPI)

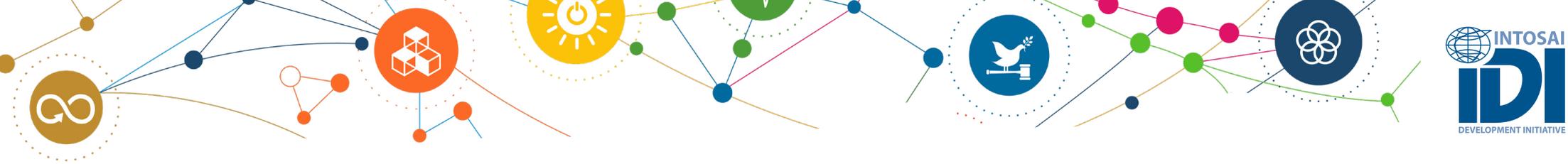
Question d'audit 3 : dans quelle mesure le gouvernement a-t-il mis en œuvre des actions visant la réalisation de l'objectif d'EVPI ?

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

Situation observée	Critères ⁷²	Constats			Bonnes pratiques	Recommandations
		Éléments probants et analyses	Causes	Effets		
Inadequate horizontal coherence among the institutions involved in the EIPV.	Résolution de l'ONU A/RES/70/1, paragraphes 17.14, 17.15, 17.16, 17.17. Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), art. 3. Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25). ONU Femmes. 2014. Gender Mainstreaming in Development Programming - Guidance Note. Convention d'Istanbul, art. 7 et 10. Documents du centre de gouvernement. Plan de développement national. 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 responsable des violences contre les femmes au sein du ministère du Droit 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 les interventions ne tiennent pas compte de la coordination entre agences. Les entretiens avec les représentants du centre de gouvernement pour la question des ODD et du ministère du Droit des femmes révèlent un manque de coordination et de collaboration.	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. Les ministères responsables n'ont pas donné au problème des VPI un niveau de priorité adéquat. 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.	Le travail des agences est segmenté. Il existe des lacunes, des chevauchements, de la dispersion et des doublons dans l'action publique de lutte contre les VPI. Les agences ne peuvent pas utiliser leurs ressources de façon optimale.	-	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 du Droit des femmes, de la Santé et de la Justice). 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 du Droit des femmes, de la Santé et de la Justice). Le centre de gouvernement, qui coordonne l'action, doit prendre l'initiative et régler les questions transversales entre les ministères.

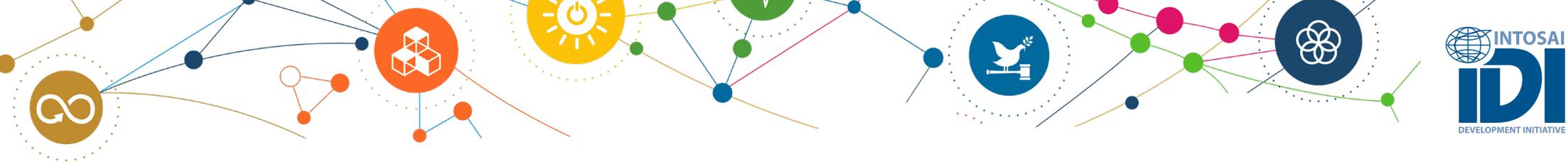
⁷² Les critères seraient plus ou moins les mêmes pour tous les constats, mais nous vous conseillons d'identifier également des critères nationaux, en particulier pour les constats au niveau local.



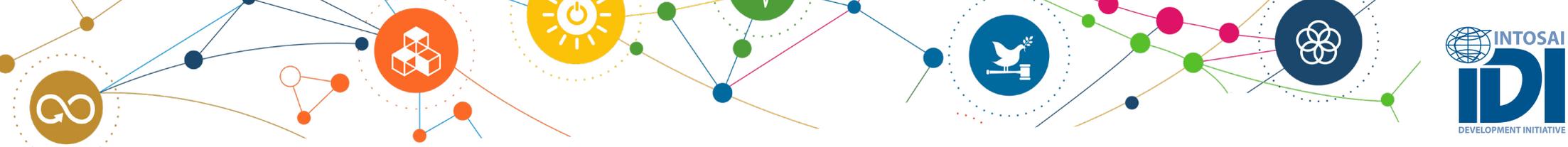


Constats					Bonnes pratiques	Recommandations
Situation observée	Critères ⁷²	Éléments probants et analyses	Causes	Effets		
Bonne interaction entre les entités de l'État et les OSC œuvrant en faveur de l'EVPI.	Résolution de l'ONU A/RES/70/1, paragraphes 17.14, 17.15, 17.16, 17.17. Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), art. 3. Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25). ONU Femmes. 2014. Gender Mainstreaming in Development Programming - Guidance Note Convention d'Istanbul, art. 7 et 10.	Les entretiens avec des représentants des OSC (ONU Femmes, Unicef) et les ministères du Droit des femmes et de la Santé ont révélé qu'il existait entre les différents acteurs des intérêts et des initiatives en commun. Des mesures ont également été prises pour créer des synergies entre les interventions. L'examen des rapports ministériels et des documents de programmation concernant les violences faites aux femmes, et plus particulièrement sur les VPI, montre que les interventions tiennent compte de la coordination entre agences. 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. 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.	Mesures prises en temps opportun par le ministère du Droit des femmes, partenariats avec les agences de l'ONU. Une stratégie efficace en matière d'implication des OSC. Des orientations pertinentes données par le centre de gouvernement sur la question des ODD.	Une action coordonnée (malgré des ressources limitées) rend possible une intervention concertée avec les acteurs importants pour traiter la question de l'EVPI.	-	Au centre de gouvernement : les initiatives devraient être maintenues et le centre de gouvernement peut citer en exemple ce modèle de travail aux autres ministères responsables, en tant que bonne pratique à suivre.
Cohérence verticale inappropriée entre les institutions œuvrant en faveur de l'EVPI.	Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25). ONU Femmes. 2014. Gender Mainstreaming in Development Programming - Guidance Note. Convention d'Istanbul, art. 7 et 10. Plans de développement local. Articles universitaires sur la coordination, la collaboration et la cohérence dans la mise en œuvre des ODD.	Les entretiens avec les représentants du centre de gouvernement pour la question des ODD et avec les représentants des ministères du Droit des femmes et de la Santé, de l'administration au niveau de l'État et au niveau local révèlent un manque de coordination et de collaboration. L'examen de la documentation concernant les interventions menées 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 collectivités locales.	Manque de coordination sur la chaîne verticale, provoquée par la délimitation insuffisante des champs de compétence et par un manque de communication dans le processus. Les rôles des différentes agences concernées ne sont pas bien définis.	Il existe des lacunes, des chevauchements, de la dispersion et des doublons dans l'action publique liée à l'EVPI.	-	Aux ministères respectifs : améliorer la sensibilisation et la communication entre les différents acteurs sur l'ensemble de la chaîne verticale. Au centre de gouvernement : définir clairement les rôles des différentes entités.





Constats					Bonnes pratiques	Recommandations
Situation observée	Critères ⁷²	Éléments probants et analyses	Causes	Effets		
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). ONU Femmes. 2014. Gender Mainstreaming in Development Programming - Guidance Note. Convention d'Istanbul, art. 7 et 10. Plans de développement local. Articles universitaires sur la coordination, la collaboration et la cohérence dans la mise en œuvre des ODD.	Les entretiens avec les représentants du centre de gouvernement pour la question des ODD et avec les représentants des ministères du Droit des femmes et de la Santé, de l'administration au niveau de l'État et au niveau local révèlent un manque de coordination et de collaboration. L'examen de la documentation concernant les interventions menées 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 collectivités locales.	Manque de coordination sur la chaîne verticale, provoquée par la délimitation insuffisante des champs de compétence et par un manque de communication dans le processus. Les rôles des différentes agences concernées ne sont pas bien définis.	Il existe des lacunes, des chevauchements, de la dispersion et des doublons dans l'action publique liée à l'EVPI. Les agences n'ont pas les moyens de travailler de façon optimale.	-	Aux ministères respectifs : améliorer la sensibilisation et la communication entre les différents acteurs sur l'ensemble de la chaîne verticale. Au centre de gouvernement : définir clairement les rôles des différentes entités.
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). ONU Femmes. 2014. Gender Mainstreaming in Development Programming - Guidance Note. Convention d'Istanbul, art. 7 et 10. Plans de développement local.	Questionnaire transmis à un échantillon de 50 commissaires de police et 10 directeurs d'hôpital. 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. 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 généralement pas identifiés comme des cas de VPI. 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.	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. 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. Il n'existe aucun canal de communication formelle entre la police et les hôpitaux.	L'expérience des victimes et les informations transmises ne sont pas toujours enregistrées et traitées, ce qui dissimule l'étendue réelle du problème. Fiabilité insuffisante des données sur le problème.	Le secrétaire d'État au droit des femmes du pays a conçu et mis en place dans les hôpitaux un système permettant l'enregistrement de tous les cas de VPI et leur signalement automatique aux services de police.	Au ministère du Droit des femmes : guider les agences de l'État et les municipalités pour renforcer les capacités en apportant des ressources, si possible ; instaurer le dialogue avec les OSC locales pour coordonner et contribuer à l'aide apportée ; améliorer la collecte de données et la maintenance des bases de données dans les commissariats de police et les hôpitaux.



Constats					Bonnes pratiques	Recommandations
Situation observée	Critères ⁷²	Éléments probants et analyses	Causes	Effets		
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). ONU Femmes. 2014. Gender Mainstreaming in Development Programming - Guidance Note. Convention d'Istanbul, art. 7 et 10. 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. 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. Dans quelques cas graves, les juges prononcent 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, ni les avantages que cette coordination pourrait présenter pour les victimes. 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. Les informations et les données sont insuffisantes. Les victimes sont exposées au risque de nouveaux épisodes de violence.	-	Au ministère de la Justice : sensibiliser la police, le ministère public et les magistrats à la question de l'EVPI et promouvoir les bonnes pratiques en la matière ; 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 sociaux accompagnant les victimes de VPI.	Commission de la condition de la femme (CSW 60/2016/25). ONU Femmes. 2014. Gender Mainstreaming in Development Programming - Guidance Note. Convention d'Istanbul, art. 7 et 10. Plans de développement local.	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. 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.	Les centres de santé n'ont pas de psychologues dans leurs effectifs. Les prestataires de services de santé ne savent pas quoi faire lorsqu'ils sont 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.	Il y a souvent confusion entre les centres de services sociaux et les centres de santé, les 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.	-	Au ministère du Droit des femmes : procéder à l'évaluation du besoin de psychologues. Aux ministères de la Santé et des Affaires sociales : guider les organisations de l'État et des 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 la collectivité 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). ONU Femmes. 2014. Gender Mainstreaming in Development Programming - Guidance Note. Convention d'Istanbul, art. 7 et 10. Plans de développement local.	Des entretiens ont montré que différentes parties mettaient en œuvre des initiatives communes, et que des synergies avaient été constatées. L'examen des documents et entretiens a révélé l'existence d'un véritable dialogue entre le ministère et des organisations internationales comme ONU Femmes. 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 du Droit des femmes, en lien avec des agences de l'ONU. Efficacité de l'implication des OSC.	Des efforts coordonnés sur la question de l'EVPI malgré des ressources limitées, à l'avantage des victimes.	-	-





idi@idi.no

Stenersgata 2, 0184 Oslo, Norway

