

Réponses à long terme à la Covid-19 :

CONSTRUIRE DES ISC GAGNANT EN RÉACTIVITÉ,
TOURNÉES VERS L'AVENIR, INCLUSIVES ET
RÉSILIENTES À TRAVERS LA PLANIFICATION ET À LA
GESTION STRATÉGIQUES

Guide pour les institutions supérieures de contrôle



STRATEGY
PERFORMANCE
MEASUREMENT
& REPORTING



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO

CONTENT PAGE

1. Introduction	2
2. Qu'est-ce qu'une ISC gagnant en réactivité, tournée vers l'avenir, inclusive et résiliente?	4
3. Implications à long terme de la Covid-19	6
4. Répondre aux implications à long terme : Approche générale SPMR pour l'élaboration d'une stratégie des ISC	8
5. Réponses à long terme à la Covid-19 à l'aide de l'approche de SPMR	10
5.1. Identifier les opportunités et les menaces	12
5.2. Évaluer les opportunités et les menaces identifiées et concevoir des questions stratégiques	18
5.3. Réexaminer les résultats, les réalisations et les capacités	19
5.4. Faisabilité et établissement des priorités	26
5.5. Suivi et finalisation	28

Réponses à long terme à la Covid-19 :

Construire des ISC gagnant en réactivité, tournées vers l'avenir, inclusives et résilientes à travers la planification et à la gestion stratégiques

1. Introduction

Les Institutions supérieures de contrôle (ISC) font preuve d'une pertinence constante pour leurs citoyens, leur parlement et les autres parties prenantes en étant réactives à l'évolution de l'environnement et aux risques émergents. La situation actuelle de la Covid-19 a modifié l'environnement des ISC et a entraîné de nouveaux risques. Les ISC doivent réagir à cette situation, à court, moyen et long terme. Dans un [document](#) publié précédemment, nous avons décrit les risques anticipés dans les différentes phases de réponse, de la phase d'intervention d'urgence à la mise en œuvre de plans opérationnels révisés lors du retour à la « normale », c'est-à-dire du retour au bureau. Ces phases sont considérées comme représentant des phases à court et moyen terme de la réponse de l'ISC. Dans le présent document, nous couvrons les *réponses à long terme* des ISC à la Covid-19, c'est-à-dire la manière dont une ISC peut répondre à la Covid-19 en réexaminant sa *planification stratégique*, une composante importante de la *gestion stratégique d'une ISC*.¹

Un aspect essentiel de la gestion stratégique et de la conception de réponses à long terme est la prise de décision stratégique. La prise de décision stratégique implique une itération continue entre la planification, la mise en œuvre et le suivi afin de faire de manière continue des choix stratégiques et opérationnels. Etant donné que le présent document se concentre sur la planification stratégique, il ne traite de la gestion stratégique et de la prise de décision stratégique que dans cette phase. La planification opérationnelle n'est abordée que lorsqu'il existe des aspects pertinents de la prise de décision opérationnelle qui ont un impact sur les décisions à long terme. Le principal objectif de ce document est de démontrer la manière dont les ISC peuvent gagner en réactivité et être tournées vers l'avenir (et donc plus résilientes) en reflétant les implications de la pandémie dans leurs plans stratégiques, à l'aide de l'approche SPMR. L'inclusion est l'un des principes de gestion stratégique intégrés dans l'approche SPMR.

¹Voir le [Manuel sur la Gestion Stratégique](#) de l'IDI pour des définitions plus conceptuelles de la gestion stratégique, etc.

Si ce document s'adresse principalement aux ISC qui participent à l'initiative SPMR, l'approche présentée peut être utile et servir d'inspiration à d'autres ISC également. Tout en faisant spécifiquement référence à la situation de la Covid-19, l'approche présentée peut également être appliquée à d'autres situations d'urgence/crises qu'une ISC pourrait rencontrer à l'avenir. Nous vous renvoyons au Manuel de gestion stratégique dans lequel une description détaillée de la méthodologie est présentée. Les ISC qui ne participent pas à l'initiative SPMR peuvent utiliser ce document comme point de départ et adapter l'approche décrite à leurs propres processus.

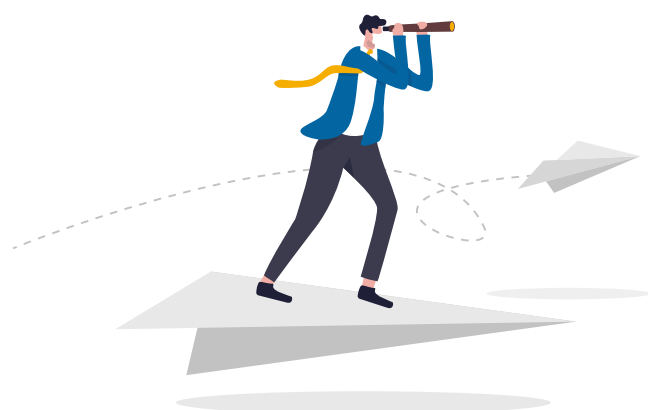
La Covid-19 a entraîné des changements importants en termes de ce qui est réalisable pour les ISC. Les ISC peuvent être à des stades différents en ce qui concerne la mise en œuvre de leurs plans stratégiques actuels et le processus d'élaboration d'un nouveau plan. Néanmoins, aucun plan n'est figé. Le succès de toute organisation, y compris d'une ISC, dépend de sa capacité à rester pertinente, et donc à ajuster son plan stratégique lorsque cela est nécessaire. La Covid-19 représente une situation qui justifie que les ISC envisagent de réviser leurs plans stratégiques pour rester pertinentes. En outre, s'efforcer d'être une véritable organisation modèle implique de gagner en réactivité et d'être tourné vers l'avenir. Cela implique qu'il est pertinent pour toute ISC de tenir compte de l'évolution de la situation et d'ajuster ses plans stratégiques en conséquence.

Gagner en réactivité devient encore plus crucial lorsque des événements extraordinaires se produisent, comme celui que représente actuellement la Covid-19. En gagnant en réactivité et en démontrant sa capacité de prévision, une ISC peut devenir plus résiliente face aux situations d'urgence ou aux chocs futurs. Toutefois, chaque ISC est différente et les implications de la Covid-19 diffèrent selon les pays et les ISC. Par conséquent, l'ampleur des ajustements à apporter au plan stratégique variera en fin de compte d'une ISC à l'autre. Certaines ISC peuvent vouloir revoir complètement leurs orientations stratégiques, tandis que d'autres ISC peuvent vouloir conserver leurs priorités stratégiques et revoir l'approche et la voie à suivre pour réaliser leurs priorités.

Gagner en réactivité et être tourné vers l'avenir implique également de trouver un équilibre entre la préservation des fondements de l'ISC dans les lois, les normes, les procédures, les principes et les valeurs, tout en innovant pour rester pertinent pour les citoyens, le parlement et les autres parties prenantes.

Le présent document comporte trois parties : Premièrement, nous présentons brièvement ce que nous entendons par une ISC gagnant en réactivité, tournée vers l'avenir, inclusive et résiliente. Deuxièmement, nous décrivons les implications probables à long terme de la Covid-19. Troisièmement, nous présentons une approche progressive de la manière dont une ISC peut ajuster son plan stratégique et suivre un processus qui garantit que les implications à long terme de la Covid-19 sont prises en compte dans son orientation stratégique.

Comme il existe de fortes incertitudes sur ce que l'avenir nous réserve, les hypothèses et les implications décrites dans ce document peuvent changer. Nous reconnaissons qu'il peut être difficile pour une ISC de surveiller la situation actuelle, qui est chaotique et évolue rapidement. De nombreuses ISC et d'autres institutions sont actuellement en confinement, ce qui peut signifier que les canaux de communication habituels risquent de ne pas fonctionner correctement, contribuant encore à l'incertitude de la situation.



Bien qu'il existe des incertitudes, il est toujours essentiel qu'une ISC commence rapidement à surveiller et à analyser la situation, à prendre des décisions stratégiques et à se préparer à de nouvelles tâches et de nouveaux défis. La prospective stratégique est impérative chaque fois qu'il existe un degré élevé d'incertitude quant aux changements du contexte futur pertinent.

2. Qu'est-ce qu'une ISC gagnant en réactivité, tournée vers l'avenir, inclusive et résiliente?

Les ISC gérées de manière stratégique sont des ISC gagnant en réactivité, tournées vers l'avenir, inclusives et résilientes, capables de faire face aux crises et chocs futurs. Mais qu'est-ce que cela signifie en pratique?

Les organisations qui gagnent en réactivité sont souvent décrites comme celles qui travaillent au sein d'équipes flexibles, qui favorisent l'innovation et le changement. Toutefois, selon Rigby et al. 2020, une organisation qui gagne en réactivité se caractérise par « un système équilibré qui offre à la fois stabilité et réactivité ».²L'application d'une telle définition à une ISC, gagner en réactivité implique de trouver un équilibre entre l'acceptation du changement et de l'innovation et le maintien de sa stabilité par l'adhésion aux normes internationales et aux procédures de travail liées à son activité. Cet équilibre passe en outre par la gestion des risques.

Par *ISC tournée vers l'avenir*, nous entendons une ISC qui inclut des activités de prospective dans sa planification. Ces activités impliquent l'utilisation d'informations existantes afin d'identifier de multiples alternatives et leurs implications quant à ce que l'avenir pourrait être, mais sans offrir de réponses définitives³. L'application de la prospective peut s'exercer au moyen de différentes techniques, telles que l'analyse d'horizon, la planification de scénarios et l'exploration des opportunités et des défis. Pour un exemple de scénarios prenant en compte la situation de la Covid-19 pour les ISC, voir ce [document](#). Collaborer avec les parties prenantes pour recueillir leurs points de vue et leurs perceptions peut également être une activité précieuse pour planifier l'avenir. Ce document montre comment une ISC peut identifier et analyser les tendances de risque de son

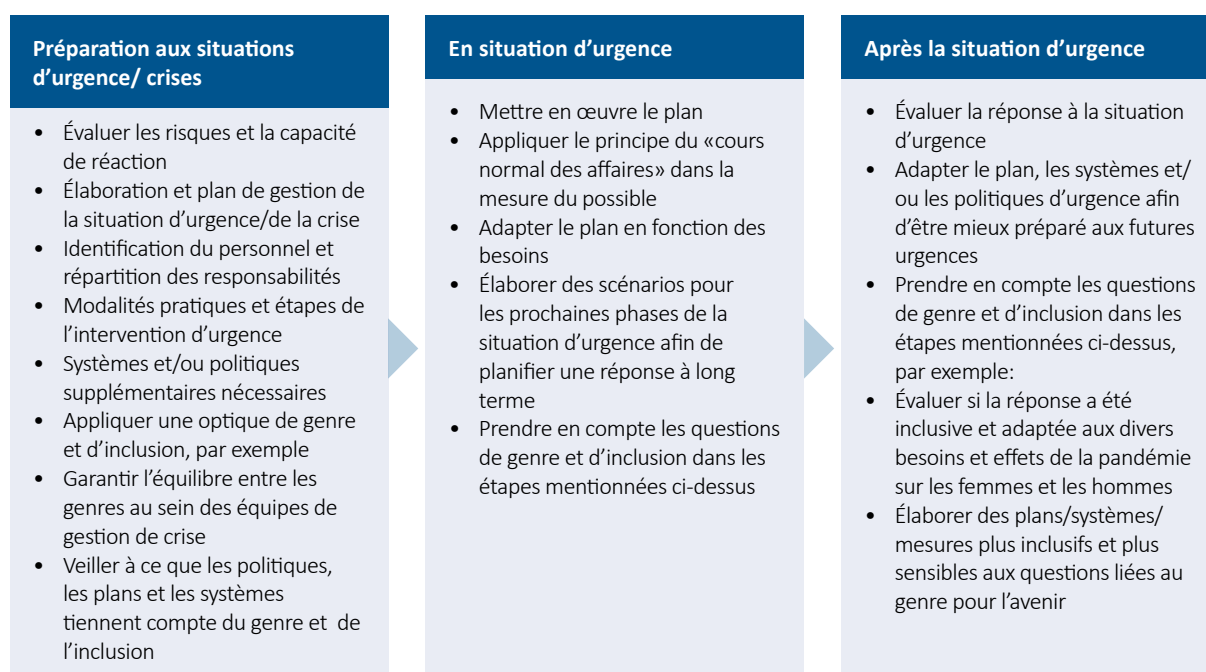
²D.K Rigby et Selk, (2020) The Agile C-Suite. Harvard Business Review, numéro de mai-juin. <https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite>

³Perspectives stratégiques de l'OCDE 2020.

environnement externe et construire sa réponse stratégique afin de les saisir et d'y répondre dans le contexte de la Covid-19.

En collaborant avec diverses parties prenantes, une ISC peut démontrer qu'elle est inclusive. Être inclusif impliquerait également de s'assurer, au minimum, que les opinions et les besoins des parties prenantes internes recueillis impliquent divers groupes et le genre. Cela implique de prendre des mesures visant à consulter aussi bien les femmes que les hommes et les personnes handicapées et/ou d'autres groupes particuliers au sein de l'ISC, en fonction du contexte du pays. Dans le contexte de la Covid-19, il est pertinent de prendre en compte les opinions des différents groupes d'âge, étant donné que les personnes de plus de 60 ans sont plus exposées au risque d'infection que le reste de la population. En outre, être inclusif à la lumière de la préparation d'une réponse à long terme à la Covid-19, impliquerait d'identifier et d'analyser les effets disproportionnés que la pandémie a eus sur les femmes, les personnes handicapées, certains groupes d'âge et d'autres groupes concernés. Le contexte du pays, y compris le cadre juridique et les politiques et ambitions propres de l'ISC, impliquerait des variations dans le degré d'activités et mettrait l'accent sur l'inclusion dans la pratique parmi les ISC.⁴

Une ISC résiliente est une ISC qui est préparée aux risques futurs et peut gérer les risques de manière efficace et efficiente. Par conséquent, la démonstration des capacités de réactivité et de prévision sont deux composantes habilitantes d'une ISC résiliente. En outre, une ISC peut devenir plus résiliente en adaptant et/ou en développant davantage des principes et activités standard de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise (une fois qu'elle est touchée par une situation d'urgence)⁵:



On trouvera plus de détails sur ces concepts et principes dans ce [document](#).

⁴La littérature sur le genre identifie généralement un continuum de grande ampleur en termes de réponses d'une institution au genre, de la sensibilisation au genre à la sensibilité au genre. Une institution sensible au genre est une institution qui

⁵Faire référence à OMS 2017: A Strategic Framework for Emergency Preparedness.



3. Implications à long terme de la Covid-19

Plusieurs institutions ont déjà souligné les implications probables à long terme de la Covid-19 et ont présenté des prévisions qui sont mises à jour au fur et à mesure de l'évolution de la situation. La Banque mondiale a décrit les divers effets probables sur la gouvernance et la reddition des comptes dans les pays en développement, ainsi que les effets des mesures économiques mises en place pendant la situation d'urgence.⁶Le FMI a prévu que l'économie mondiale se contractera fortement de -3 % en 2020, avec -1 % pour les marchés émergents et les économies en développement et -6 % pour les économies avancées.⁷Le PNUD a décrit la situation comme une crise systémique du développement humain, tandis qu'ONU Femmes a souligné le fardeau inégal des soins qui pèse sur les femmes, augmentant leur risque d'infection.⁸⁹

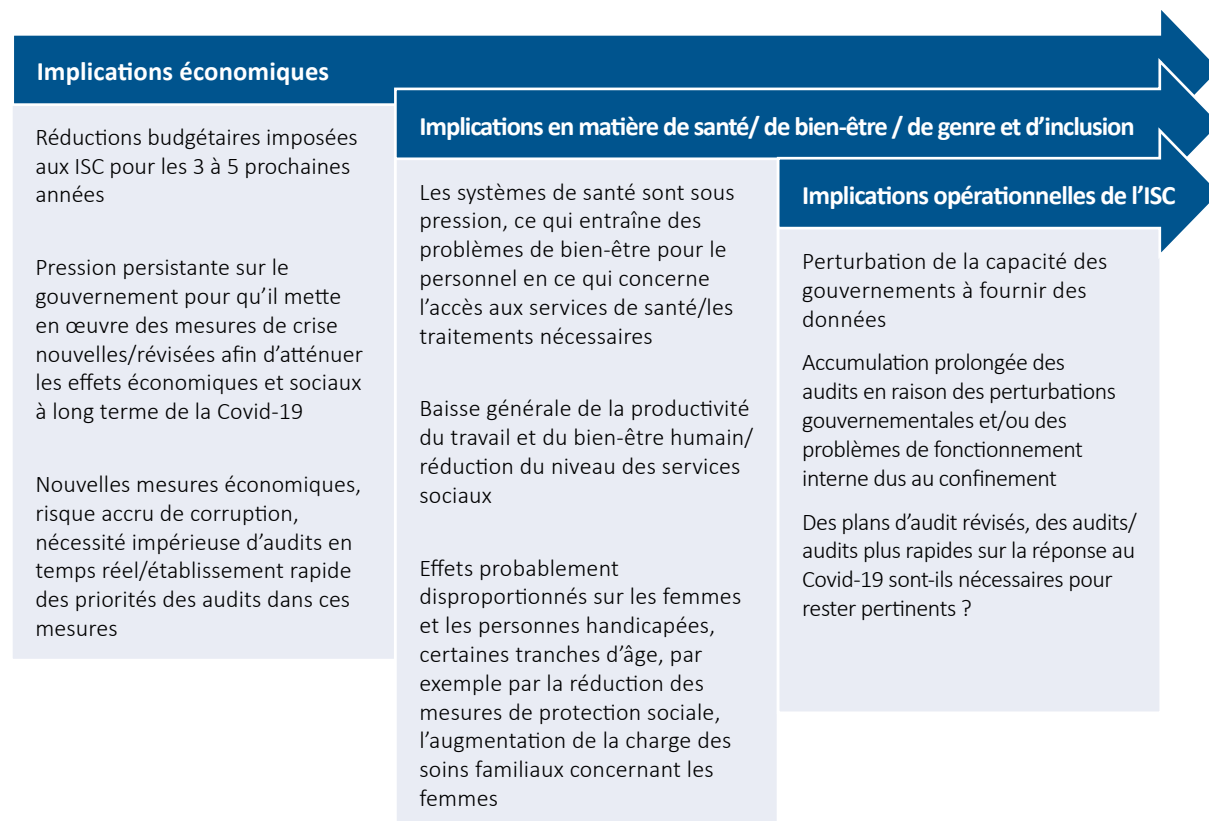
⁶Politique macroéconomique de la Banque mondiale pour 2020 pendant la Covid-19 : Une introduction pour les pays en développement. Groupe de la Banque mondiale - Note de recherche et de politique générale n° 26.

⁷FMI 2020 : Perspectives de l'économie mondiale, Ch. 1.

⁸PNUD 2020 : Covid-19 et le développement humain. Exploration de la préparation et de la vulnérabilité au niveau mondial.

⁹ONU Femmes 2020 : Guide rapide. Genre, Covid-19 et audit.

Ces prévisions et les développements récents sont susceptibles d'avoir de nombreuses implications pour l'ISC, telles que :

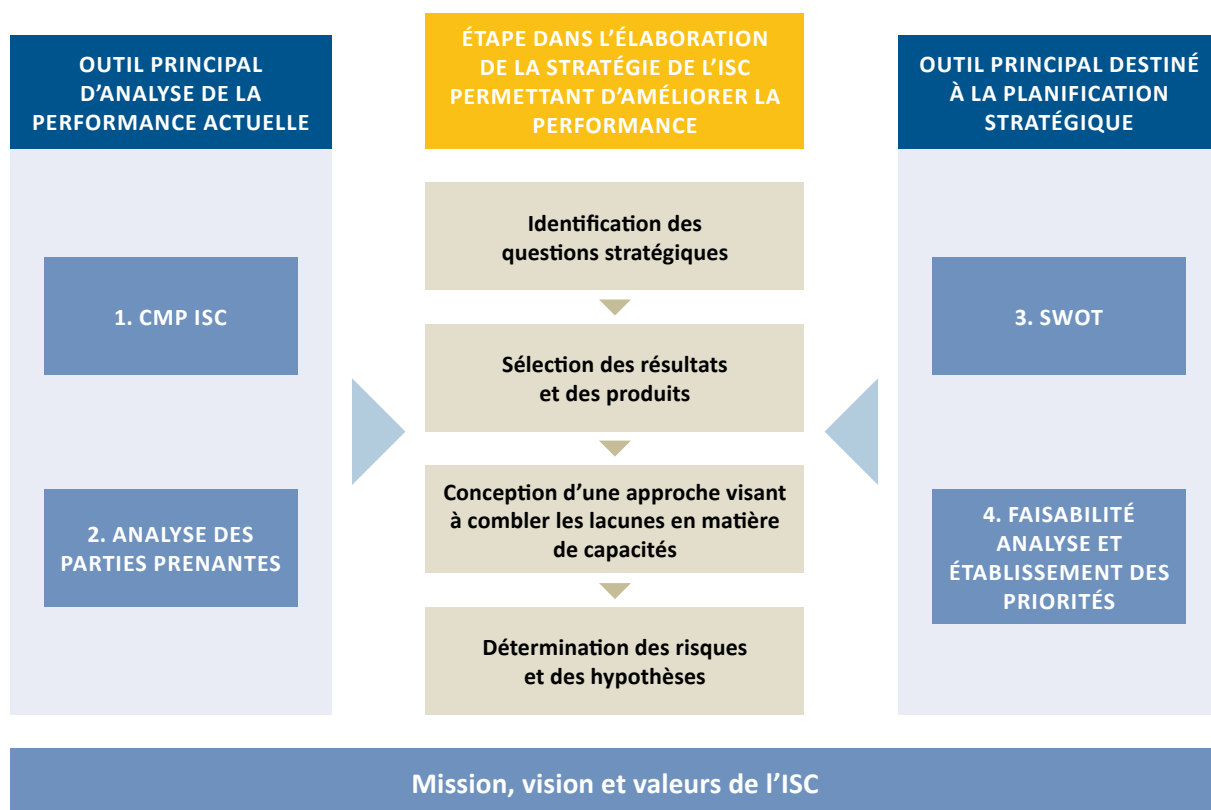


De telles implications présentent des risques et des opportunités pour les ISC, auxquels elles doivent répondre.



4. Répondre aux implications à long terme : Approche générale SPMR pour l’élaboration d’une stratégie des ISC

Illustration 1 - les étapes clés de l’élaboration d’un plan stratégique d’ISC selon l’approche SPMR:

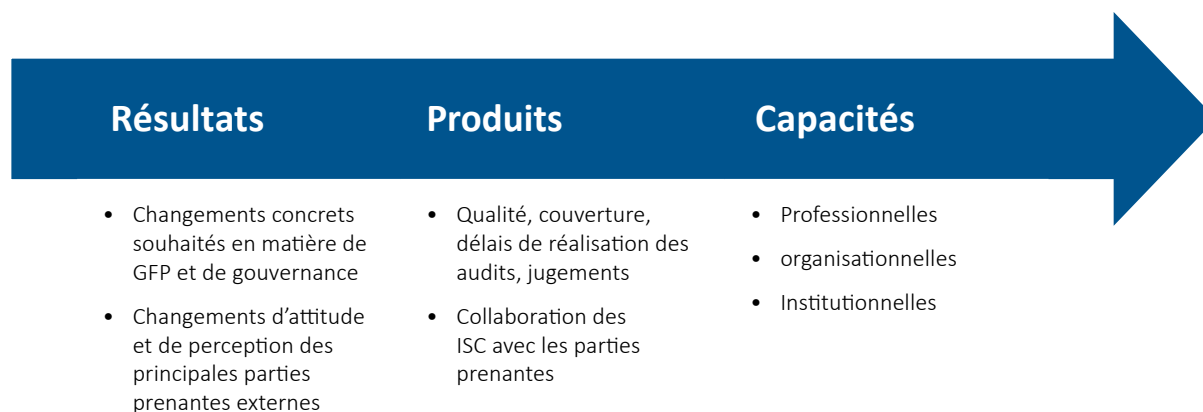


Une brève explication des principales étapes est fournie ci-dessous (pour plus d'orientations, voir le [Manuel de Gestion Stratégique des ISC](#)):

- **Évaluer la situation actuelle** (étapes 1 et 2) : l'évaluation permet à l'ISC de comprendre où elle se situe en termes de capacité actuelle et de produits clés. Le Cadre de Mesure de la Performance des ISC (CMP ISC) est utilisé pour évaluer la performance actuelle de l'ISC et une analyse des parties prenantes est effectuée afin de recueillir les points de vue et les attentes des parties prenantes externes et internes. Les résultats de ces évaluations/analyses serviront à l'élaboration du plan stratégique.
- **Élaboration de la stratégie de l'ISC** (les principales étapes sont présentées dans la colonne du milieu de l'illustration).

Deux outils clés sont utilisés lors de l'élaboration de la stratégie de l'ISC : 1) l'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (SWOT) et 2) l'analyse de faisabilité et l'établissement des priorités. L'analyse SWOT est un outil qui vous permet d'analyser ensemble les constatations de l'évaluation du CMP ISC et de l'analyse des parties prenantes. La réalisation d'une analyse SWOT implique la prise en compte des principales forces, faiblesses, opportunités et menaces clés afin de concevoir des **options stratégiques**. Après avoir conçu des options stratégiques, l'ISC commencera à construire son cadre de résultats en définissant ses **résultats et produits**.

L'approche SPMR sépare les résultats internes (produits) et externes (résultats) que les ISC peuvent viser à réaliser de façon stratégique dans un délai donné. Enfin, le cadre comprend également des résultats à long terme (impact), ainsi que les capacités nécessaires pour atteindre les produits, les résultats et l'impact:



Les résultats et les produits sélectionnés détermineront à leur tour les principales capacités dont les ISC doivent disposer pour la période de planification stratégique. Ce processus comprend également la définition des lacunes en matière de capacités que l'ISC doit combler et **l'approche à adopter pour les combler**.

L'autre outil clé appliqué lors de l'élaboration du plan stratégique de l'ISC est l'analyse de faisabilité et la définition des priorités. L'utilisation de cet outil est essentielle car elle garantit que le plan est réaliste et représente une approche qui permettra à l'ISC d'atteindre les résultats escomptés.

Etant donné que l'analyse SWOT comprend les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces, il s'agit également d'un outil important permettant **d'identifier les risques et les hypothèses**, ce qui est une composante essentielle lors de l'élaboration du plan stratégique.

A cet égard, il est pertinent de clarifier certains termes clés utilisés dans le document et de préciser la manière dont ceux-ci et la prise de décision stratégique au niveau de la planification stratégique sont liés à la gestion des risques. Pour gérer les risques, une ISC doit disposer d'un bon processus d'identification des risques, en commençant par identifier les opportunités et les menaces. Cette première étape est pertinente, car les opportunités et les menaces alimenteront l'analyse SWOT et l'analyse SWOT constitue une source importante en matière d'identification des risques. Les menaces peuvent constituer un risque qui doit être analysé plus en détail afin de décider d'une réponse au risque. En outre, les risques doivent être surveillés, ce qui se fera au niveau opérationnel. Les opportunités et les menaces peuvent fournir des informations précieuses sur la manière dont les parties prenantes internes et externes perçoivent le monde et l'ISC et peuvent donc constituer une source d'identification des hypothèses.



Concernant les ISC qui ne participent pas à l'initiative SPMR, nous ne recommandons pas d'effectuer une évaluation du CMP ISC avant de réviser leur plan stratégique dans le contexte de la Covid-19, car cela prendra énormément de temps. Les ISC peuvent encore avoir effectué récemment une évaluation de la Gestion des Finances Publiques ou peuvent disposer d'informations sur la performance actuelle provenant d'autres outils qui peuvent alimenter l'analyse SWOT.



5. Réponses à long terme à la Covid-19 à l'aide de l'approche de SPMR

Ce chapitre présente une approche structurée de la manière dont une ISC peut prendre des décisions stratégiques à long terme en tenant compte des implications de la Covid-19. L'approche découle de la méthodologie SPMR.

La feuille de route suivante illustre la manière dont une ISC peut élaborer ou réviser son plan stratégique:

- **Étape 1** : Identifier les nouvelles opportunités et menaces dans le contexte de la Covid-19. Comme mentionné ci-dessus, il s'agit d'une méthode permettant à une ISC de s'assurer qu'elle reste pertinente en faisant preuve de prévoyance et en étant tournée vers l'avenir.
- **Étape 2** : Évaluer les opportunités et les menaces et réexaminer les questions stratégiques.
- **Étape 3** : Réexaminer le cadre de résultats : résultats, produits et capacités.
- **Étape 4** : Faisabilité et établissement des priorités du plan stratégique en mettant l'accent sur les implications budgétaires.
- **Étape 5** : Suivi et finalisation du plan stratégique.

Les chapitres suivants montrent également la manière dont cette analyse sera intégrée dans l'approche générale SPMR pour l'élaboration d'un plan stratégique, comme le montre l'illustration 1 ci-dessus.

Puisque de nouvelles habitudes de travail à distance sont en quelque sorte établies, et dès que le personnel clé peut reprendre ses activités, que ce soit depuis à domicile ou au bureau, nous recommandons que l'ISC assure un processus complet qui comprend les étapes décrites. Bien qu'il soit important de commencer ce travail dès le début, l'ISC peut ne pas être en mesure de finaliser et d'approuver officiellement les plans avant le retour au bureau. Cela s'applique aux cas où le travail à distance ne permet pas de discussions et de consultations approfondies au sein de l'ISC. Néanmoins, il est pertinent de faire un effort pour explorer et utiliser de nouveaux canaux de communication virtuels permettant d'entreprendre de telles consultations. Et il s'agit d'une autre façon pour une ISC de démontrer qu'elle gagne en réactivité et est tournée vers l'avenir.

5.1. Identifier les opportunités et les menaces



Lorsque l'environnement extérieur change, il est essentiel pour une ISC de s'assurer qu'elle dispose des informations nécessaires pour décider si son orientation stratégique doit être révisée afin d'augmenter au maximum ses chances de succès. La première étape consiste à identifier les opportunités et les menaces émergentes causées par la Covid-19. Cette section se concentre principalement sur les opportunités et les menaces au niveau stratégique. Les opportunités et les menaces sont très étroitement liées, et une menace aura souvent un revers qui constitue une opportunité connexe. Par exemple, de nouveaux sujets d'audit pertinents apparaissent dans le contexte de la Covid-19. Si l'ISC ne prend pas en considération ces questions émergentes lors de la planification stratégique, elle risque de perdre sa pertinence. D'autre part, la situation offre à l'ISC l'occasion d'accroître sa pertinence et de réaffirmer son rôle en tant qu'institution gouvernementale clé. Le tableau ci-dessous présente un aperçu des principaux domaines à prendre en considération lors de l'identification des opportunités et des menaces:

PRINCIPAUX DOMAINES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	QUELQUES OPPORTUNITÉS ET MENACES SPÉCIFIQUES QUI PEUVENT SE CONCRÉTISER DANS LE CONTEXTE DE LA COVID-19 (LISTE NON EXHAUSTIVE)
<p>Contexte politique :</p> <p>Le rôle et la probabilité que les principales parties prenantes soutiennent les résultats escomptés.</p>	<p>Peut constituer à la fois une opportunité et une menace : Les principales parties prenantes peuvent avoir de nouvelles priorités et attentes. Par exemple, l'accent et le soutien peuvent avoir été déplacés vers d'autres types et thèmes d'audit.</p> <p>L'opportunité d'affirmer le rôle des ISC en tant qu'institution gouvernementale clé et d'ISC compétente. Cela est renforcé par une demande accrue de reddition des comptes en raison de l'augmentation des dépenses d'urgence du gouvernement.</p>
<p>Situation du financement :</p> <p>Un plan stratégique crédible est celui pour lequel l'ISC dispose des fonds nécessaires à sa mise en œuvre.</p>	<p>Menace : Réduction du financement du Parlement et des donateurs. Comme mentionné dans le chapitre 3, le FMI a prévu que l'économie mondiale se contractera fortement de -3 % en 2020, ce qui aura très probablement un impact sur les budgets des ISC.</p> <p>Opportunités : Possibilités d'augmentation du niveau de soutien des donateurs s'ils considèrent l'ISC comme une institution gouvernementale pertinente et essentielle.</p>

PRINCIPAUX DOMAINES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	QUELQUES OPPORTUNITÉS ET MENACES SPÉCIFIQUES QUI PEUVENT SE CONCRÉTISER DANS LE CONTEXTE DE LA COVID-19 (LISTE NON EXHAUSTIVE)
<p>Risques en matière de collaboration:</p> <p>Les risques sont-ils trop élevés pour qu’une ISC collabore ? Cela affectera les chances de succès et il est peut-être judicieux de se concentrer sur les questions où le risque est plus faible</p> <p>Conséquences de l’inaction :</p> <p>Certaines questions peuvent être plus urgentes que d’autres et doivent être traitées au cours de la période de planification stratégique actuelle.</p>	<p>Cet aspect doit être pris en compte concernant les menaces nouvelles et émergentes. Par exemple, une ISC doit examiner attentivement s’il convient de procéder à un audit en temps réel ou à un audit de performance immédiatement après la réponse à court terme à la Covid-19. Il peut y avoir des risques importants que l’ISC reçoive des informations insuffisantes qui pourraient l’amener à tirer des conclusions sans disposer d’une base de preuves solide.</p> <p>Menace : Une ISC peut être confrontée à une menace accrue en termes de maintien de sa pertinence, qui peut être liée au risque de réputation de l’ISC. Par exemple, une ISC qui ne révise pas son plan stratégique et son orientation stratégique pour tenir compte des effets directs de la Covid-19, tels que les réductions budgétaires, peut ne pas être considérée comme tournée vers l’avenir ou réaliste dans sa planification.</p>

Les sujets abordés dans le tableau aideront l’ISC à structurer les discussions afin d’identifier les opportunités et les menaces émergentes. Il est toutefois pertinent pour une ISC d’examiner d’autres aspects pertinents qui peuvent apparaître à travers la discussion et l’analyse du contexte et de la situation de son pays. Par exemple, la question de la préparation aux situations d’urgence et de la gestion des crises peut susciter d’autres questions, comme l’explique en détail [ce document d’information](#). En outre, la manière dont la pandémie a touché les femmes et les hommes, certains groupes d’âge, les personnes handicapées et d’autres personnes est un autre sujet qui doit être inclus, car il concerne à la fois l’ISC elle-même et son environnement externe.

Certaines menaces stratégiques peuvent sembler plus tangibles. Certaines ISC connaissent déjà une réduction de leur financement et les conséquences se font sentir immédiatement. D’autres menaces, telles que celle de la non-pertinence de l’ISC, peuvent sembler moins tangibles et la perception peut se traduire par une matérialisation des conséquences dans un avenir lointain. L’ISC doit entreprendre une discussion qui inclut tous ces aspects afin de pouvoir décider d’une réponse appropriée.

Bien que cette section se concentre sur les opportunités et les menaces au niveau stratégique, il est important d'être conscient des risques au niveau opérationnel car ceux-ci auront dans certains cas des implications stratégiques qui devront être prises en compte dans la planification stratégique et lors du réexamen des options stratégiques. Les risques opérationnels sont les risques liés aux insuffisances ou aux lacunes dans la gestion des systèmes, processus, structures, outils et ressources internes de l'ISC, ainsi que les risques découlant d'événements externes qui peuvent avoir un impact négatif sur les opérations d'une ISC et affecter ses activités quotidiennes.

Au niveau opérationnel, une ISC peut être confrontée au risque de ne pas être en mesure d'effectuer des audits en temps voulu en raison des conditions de travail difficiles, ce qui entraîne une accumulation d'audits. Combiné au risque de ressources humaines et financières limitées sur une période donnée, cela peut signifier que l'ISC ne sera pas en mesure de respecter ses priorités en matière de développement des capacités. Dans l'ensemble, ces risques opérationnels peuvent constituer une menace au niveau stratégique, ayant ainsi des implications stratégiques pour une ISC, entravant sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques à long terme.

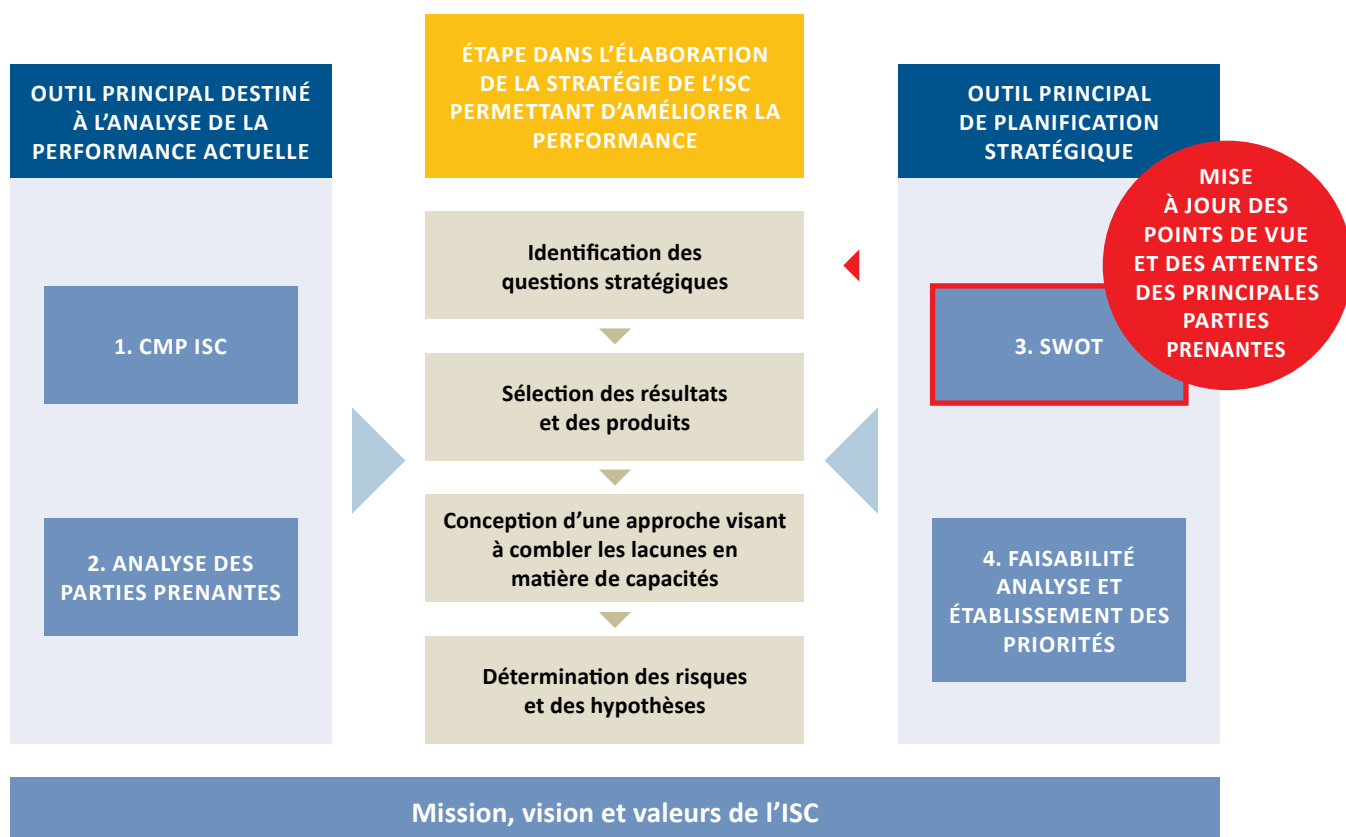
L'exemple montre la nature itérative entre la planification, la mise en œuvre et le suivi afin de faire des choix stratégiques et opérationnels.

Questions transversales - Gestion des parties prenantes

L'approche générale SPMR comprend une analyse des parties prenantes dans le cadre de l'évaluation de la performance actuelle. Il est important de noter que la gestion des parties prenantes est cruciale pour l'ensemble du processus de gestion stratégique. Il s'agit d'un processus continu et non d'une activité ponctuelle. Certaines ISC peuvent avoir effectué une analyse des parties prenantes juste avant le début de la pandémie. Il est toujours impératif que toutes les ISC s'efforcent de rester en contact avec les principales parties prenantes tout au long de la situation d'urgence, dans le cadre des efforts initiaux visant à maintenir leur engagement dans la réponse du pays à la pandémie. Et il se peut que les principales parties prenantes aient changé leurs points de vue et leurs attentes à l'égard de l'ISC dans le contexte de la Covid-19. Il est essentiel de tenir compte de ces changements dans le cadre de l'identification des opportunités et des menaces, et ils peuvent également alimenter l'aspect du contexte politique (voir tableau ci-dessus). Le principe d'inclusion est intégré dans la gestion des parties prenantes. Dans ce contexte, il faut tenir compte du fait que les opinions et les attentes des femmes et des hommes, des personnes handicapées et des divers groupes d'âge, groupes sociaux, etc. sont différentes.

Une analyse des parties prenantes doit suivre le principe clé SPMR qui consiste à entreprendre des tâches gérables. Une analyse des parties prenantes doit suivre le principe clé de la SPMR qui

consiste à la garder gérable. Les points de vue et les attentes actualisés alimenteront l'analyse SWOT comme illustré ci-dessous:

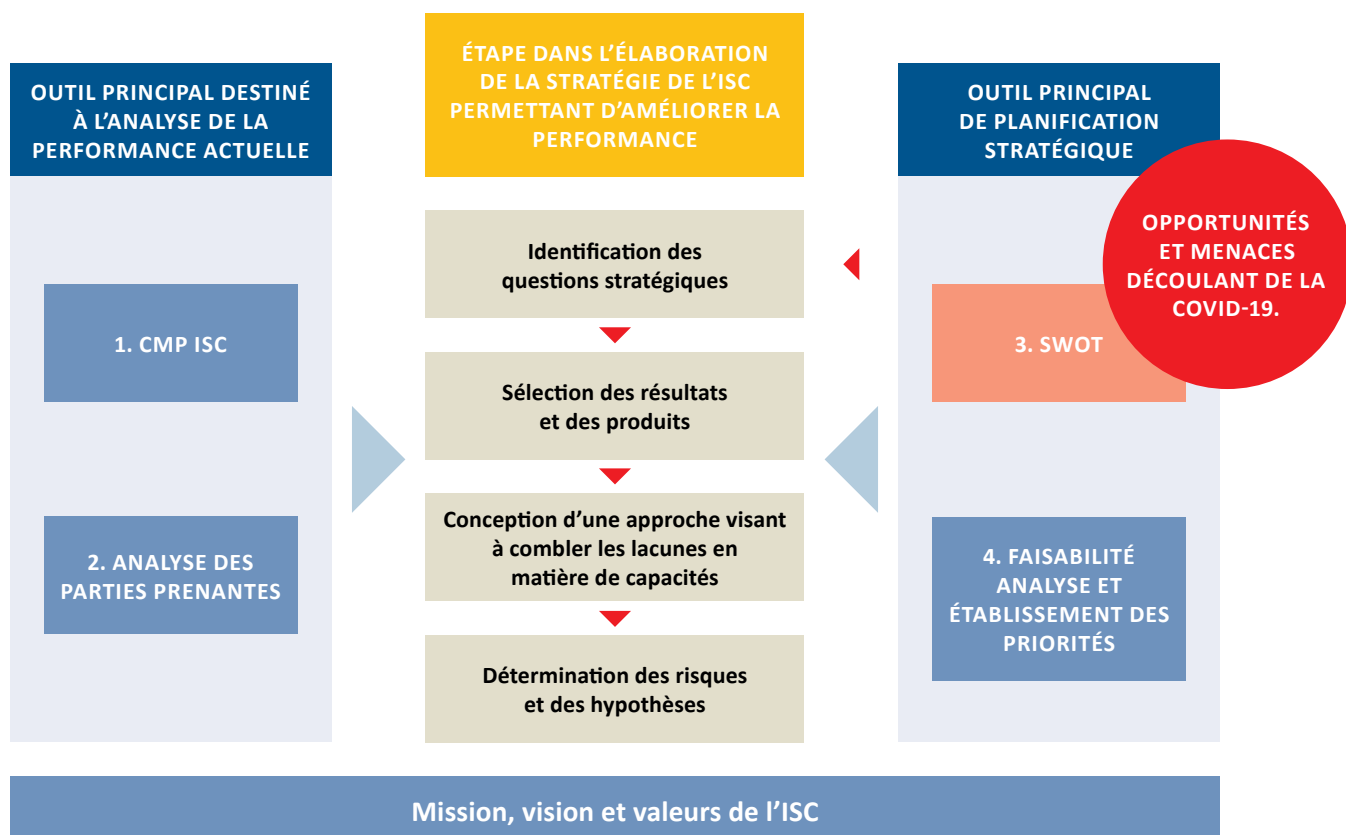


Une ISC peut ne pas réussir à entrer en contact avec ses parties prenantes immédiatement en raison d'une situation chaotique. Si c'est le cas, l'ISC peut essayer d'analyser de son propre point de vue les messages, les points de vue et les attentes que les parties prenantes soulèvent dans les discussions et le débat général. Il sera également important de tenir compte de l'égalité des sexes et de l'inclusion dans cette analyse. Dans ce scénario, nous conseillons à l'ISC de procéder à la révision de son plan stratégique en essayant de prendre en considération les résultats d'une telle analyse initiale et de les intégrer dans l'analyse SWOT. Lorsque la situation permet à l'ISC de recueillir des points de vue actualisés directement auprès de ses principales parties prenantes, et s'il existe un écart entre ceux-ci et l'analyse initiale, l'ISC doit procéder aux ajustements nécessaires avant l'approbation officielle du plan stratégique.

5.2. Évaluer les opportunités et les menaces identifiées et concevoir des questions stratégiques



L'étape suivante consiste à évaluer les opportunités et les menaces à l'aide de l'analyse SWOT. Il est important de revenir à l'analyse SWOT afin de garantir une approche équilibrée et de faire preuve de réactivité. Cela implique que l'ISC doit prendre en considération les opportunités et les menaces émergentes dans le contexte de la Covid-19. Mais l'ISC doit également prendre en considération d'autres informations pertinentes telles que les résultats de l'évaluation CMP SC et l'analyse des parties prenantes. Toutes ces informations doivent être intégrées dans le SWOT et analysées ensemble. L'ISC doit faire un choix éclairé sur la base des informations relatives aux performances passées tout en envisageant des améliorations futures. Les étapes sont illustrées ci-dessous, indiquées par des flèches rouges :



Certaines ISC ont récemment effectué une analyse SWOT dans le cadre du processus d'élaboration de leur plan stratégique. Il s'agit ensuite de l'actualiser en tenant compte des opportunités et des menaces identifiées dans le cadre de la Covid-19.

Sur la base de l'analyse SWOT, l'ISC doit décider si elle doit modifier l'orientation stratégique en révisant ses questions stratégiques. Les questions stratégiques sont les questions fondamentales auxquelles l'ISC devra donner la priorité en les sélectionnant afin de les traiter au cours de la prochaine période de gestion stratégique. Lors de l'identification des questions stratégiques, une question clé pour l'ISC sera de déterminer dans quelle mesure elle peut tirer parti de ses points forts actuels et utiliser les opportunités émergentes. Dans l'encadré ci-dessous, vous pouvez voir un exemple de la manière dont une question stratégique a été légèrement révisée afin de tenir compte des opportunités et des menaces identifiées dans le contexte de la Covid-19:

Exemple de question stratégique initiale : Comment pouvons-nous tirer parti de la qualité élevée des audits financiers et des audits de conformité tout en renforçant les capacités d'audit de performance au fil du temps afin de garantir que nous restons pertinents lorsque la mise en œuvre des recommandations d'audit est à la traîne ?

Question : stratégique révisée dans le contexte de la Covid-19 : Comment pouvons-nous tirer parti de la qualité élevée des audits financiers et des audits de conformité tout en renforçant rapidement les capacités d'audit de performance afin de répondre aux attentes des principales parties prenantes en termes d'audit de la gestion de crise et de réponse des systèmes de santé?

5.3. Réexaminer les résultats, les réalisations et les capacités



Sur la base des questions stratégiques identifiées, l'étape suivante consiste à réexaminer les résultats, les produits et les capacités. Cela peut impliquer qu'une ISC doive réviser tous les éléments, y compris la séquence des activités. Dans d'autres cas, l'ISC peut ne réviser que certains de ces éléments. L'ampleur de la révision dépend de la mesure dans laquelle le contexte de l'ISC a changé en raison de la Covid-19 et de la mesure dans laquelle les questions stratégiques ont été révisées par rapport au plan stratégique initial.

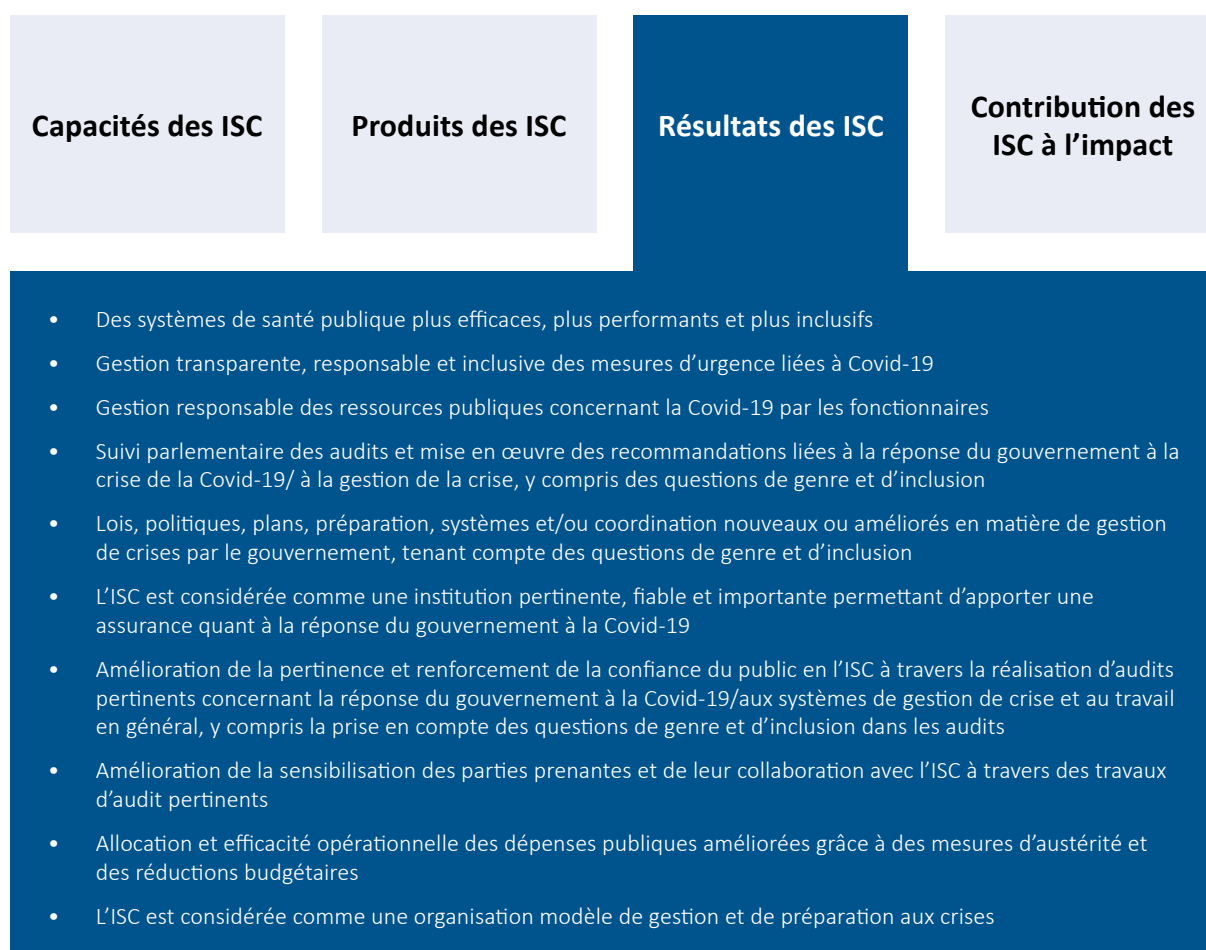
Lors de la révision des résultats, des produits et des capacités, il est pertinent pour l'ISC de fournir une réponse équilibrée, de faire preuve de réactivité et d'être tournée vers l'avenir. Par conséquent, une ISC doit tenir compte des éléments suivants dans le cadre de ce travail/cette étape:

- Comment remplir le mandat légal de l'ISC, tout en fournissant des mesures de réponse adéquates et pertinentes à la Covid-19 en vue de rester pertinent.
- Bien que la pandémie risque d'avoir un effet important sur l'évolution des priorités stratégiques et opérationnelles des ISC, il convient de veiller à ne pas négliger d'autres priorités essentielles qui restent valables, telles que la garantie de la qualité du travail d'audit, l'exécution du mandat de l'ISC, le fait de donner l'exemple et de poursuivre les efforts de renforcement des capacités en cours au sein de l'ISC au même rythme qu'auparavant, si possible.

5.3.1 Réexaminer les priorités stratégiques - résultats et produits

Une réponse aux opportunités et menaces émergentes peut consister à revoir l'orientation stratégique de l'ISC en termes de révision des résultats et des produits. En prenant cette décision stratégique, il est pertinent pour l'ISC d'examiner si elle peut tirer parti des opportunités identifiées.

En identifiant les résultats dans le cadre de résultats, une question clé est la suivante : *Comment pouvons-nous nous assurer que nous sommes considérés comme une institution crédible et indépendante, que nos rapports d'audit font une différence et que nos parties prenantes collaborent et soutiennent notre cause ?* Voici des exemples de résultats qui permettent une réponse à long terme dans le contexte de la Covid-19 (voir les scénarios pour plus de détails):



Une ISC peut également avoir besoin d'examiner si certains produits du plan stratégique doivent être revus. Les produits sont les extrants directs des processus de l'ISC, dont l'ISC est principalement responsable. Afin d'identifier les produits, une question clé à poser est la suivante : *Quelle est la meilleure façon dont l'ISC, par son propre travail, peut exercer une influence et faciliter la réalisation des résultats qui ne sont pas entièrement sous son contrôle?*

Voici des exemples de produits qui permettent une réponse à long terme dans le contexte de la Covid-19 (voir ce [document](#) pour plus de détails) :



5.3.2. Réexaminer les options stratégiques

Les options stratégiques font référence aux réponses les plus appropriées aux résultats que l'ISC a sélectionnées. Les produits seront souvent définis à ce stade. Ce document propose que l'ISC réexamine les résultats et les produits ensemble (comme expliqué à la section 5.3.1), car cela permettra aux ISC de mieux décider/réviser son orientation stratégique. Ainsi, cette section se concentre sur la révision des options stratégiques de l'ISC en termes de capacités correspondantes à mettre en place afin de produire les produits définis. En outre, nous présentons l'approche à adopter visant à combler les lacunes identifiées en matière de capacités et la manière dont il convient de les mettre en relation avec les produits identifiés.

Nous recommandons de suivre ces étapes lors de l'établissement des priorités entre les options stratégiques:

- Évaluez les produits en termes de pertinence :** tprenez en compte les produits identifiés à l'étape 5.3.1 ci-dessus. Une règle générale consiste à identifier 2 à 3 produits par résultat. Si un plus grand nombre de produits été défini, écartez tout produit qui pourrait ne pas être suffisamment pertinent à ce stade.
- Examinez de façon générale les capacités requises et les lacunes en matière de capacités concernant chaque produit pertinent.**

Les capacités sont définies comme étant le degré d'aptitude de l'ISC à mobiliser de manière efficace ses ressources professionnelles et financières, ses processus, ses systèmes et ses opérations en vue de la réalisation des produits escomptés. On distingue les capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles. La question essentielle à se poser

est la suivante : *Quels aspects institutionnels, organisationnels et professionnels de l'ISC doivent être renforcés afin de réaliser les produits souhaités ?*

Les ISC qui participent actuellement à l'initiative SPMR prendront part au processus de réalisation ou ont récemment réalisé une évaluation du CMP ISC, dans laquelle les constatations du CMP ISC dans chaque domaine de performance constitueront une contribution principale à cette analyse. Les ISC qui ne participent pas à l'initiative peuvent encore avoir récemment effectué une évaluation du CMP ISC ou peuvent avoir des informations sur les performances actuelles provenant d'autres outils. Il est également important de prendre en considération les éléments spécifiques liés à la Covid-19, comme illustré ci-dessous.

Plusieurs autres capacités peuvent être développées, ainsi que des sous-catégories, en fonction des capacités actuelles de l'ISC et de la situation à laquelle elle est confrontée. Il

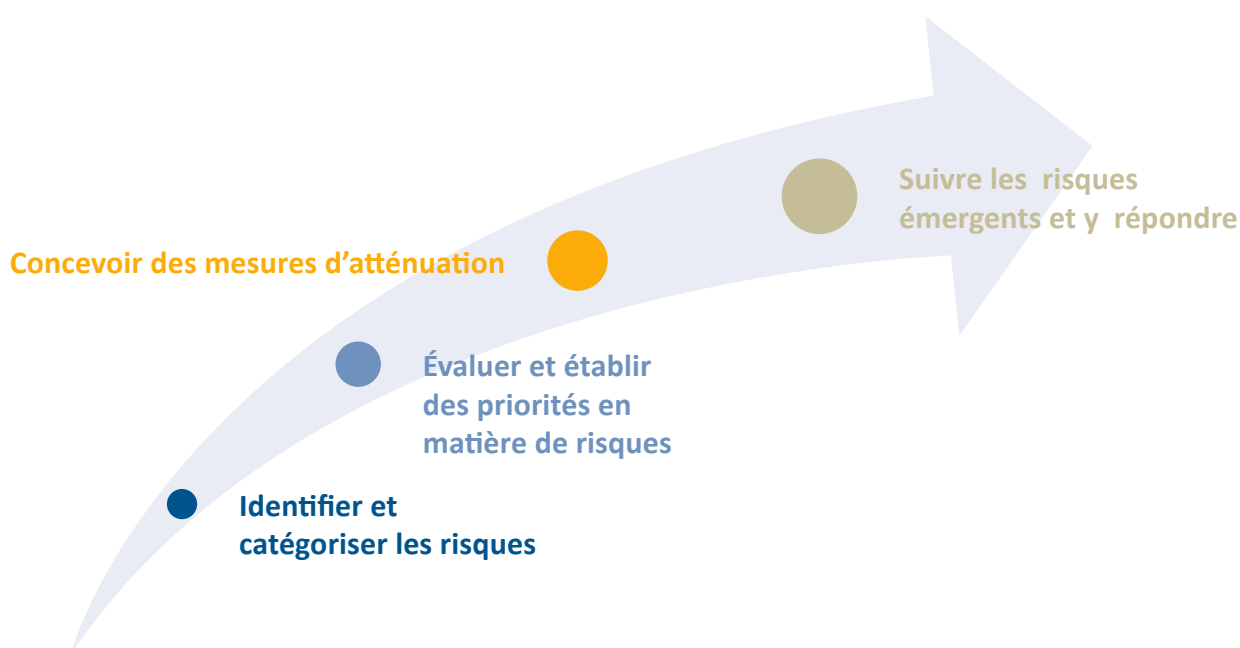


est pertinent qu'en identifiant les lacunes en matière de capacités, une ISC tienne compte des questions de genre et d'inclusion sociale. Par exemple, une personne handicapée peut avoir d'autres besoins dans le développement de ses capacités dans un domaine. En outre, les femmes et les hommes peuvent avoir des préférences différentes quant à la manière de développer les capacités, par exemple à travers de l'apprentissage en ligne (plus flexible pour les femmes ayant des obligations de soins aux enfants) ou de la formation pendant les heures de bureau.

Après avoir identifié les capacités, une ISC doit revenir sur ses produits et écarter tout produit qui nécessiterait des capacités qui semblent irréalisables dans la période à venir.

c. Enregistrer les hypothèses et les risques concernant chaque produit et les besoins en matière de capacité correspondants.

Les hypothèses sont des croyances ou des sentiments selon lesquels quelque chose est vrai ou va se produire, une affirmation sur le monde telle que le comportement des parties prenantes externes et internes, et l'attente de l'ISC sur la façon dont ce comportement se manifesterait en réponse aux changements. Le cadre de résultats représente la façon dont une ISC influera sur le changement au cours de la période de planification stratégique. Pour que ces changements aient lieu, l'ISC formule des hypothèses critiques qui doivent être mises en place ou satisfaites. Par exemple, si, dans le cadre d'une option stratégique, l'ISC envisage une formation sur les méthodologies d'audit, elle suppose que les auditeurs participant à la formation y prêteront attention et acquerront de nouvelles compétences. Elle suppose également que les auditeurs appliqueront effectivement les compétences acquises et seront capables de rédiger de meilleures recommandations d'audit. Une hypothèse encore plus forte est que ces recommandations seront mieux comprises et feront l'objet d'un suivi externe. Et à leur tour, cela peut contribuer à certains changements



durables qui touchent les citoyens. Si les hypothèses se révèlent fausses, l'ISC peut ne pas être en mesure de fournir les produits attendus et par conséquent de ne pas affecter les changements externes au niveau des résultats et de l'impact et la stratégie de l'ISC ne sera pas couronnée de succès. Il est donc essentiel que les hypothèses soient formulées de façon explicite et fassent l'objet d'un suivi régulier afin de vérifier si elles sont toujours vraies.

Les risques sont liés à des facteurs relevant du contrôle de l'ISC ou qui y échappent, pouvant compromettre la réalisation des résultats. La gestion des risques est toujours importante, mais elle l'est encore plus lorsque l'environnement extérieur subit des changements importants, comme c'est le cas actuellement pour la plupart des ISC. En analysant les risques et les hypothèses de manière continue, une ISC peut être mieux préparée à une crise future. Le cycle de gestion des risques, qui représente également le processus que l'ISC doit suivre est illustré ici :

La première étape consistera à **identifier et à catégoriser les risques** pour lesquels l'analyse SWOT constitue une source d'information essentielle. À présent, les menaces et opportunités spécifiques émanant de la Covid-19 doivent avoir été incluses dans l'analyse SWOT et prises en considération lors de l'élaboration des questions stratégiques. Il sera également important de réfléchir au-delà de l'analyse SWOT afin de s'assurer que l'ISC prend en compte tous les aspects pertinents. Les risques doivent être classés en deux catégories : les risques stratégiques et les risques opérationnels. Les risques stratégiques sont les risques qui auront un impact sur la capacité de l'ISC à réaliser son plan stratégique. Il est important de garder à l'esprit que certains risques opérationnels peuvent fort bien se transformer en risques stratégiques et doivent dans ce cas être pris en considération dans la planification stratégique.

La deuxième étape consiste à **évaluer et à classer les risques par ordre de priorité**. Les risques identifiés doivent être évalués en fonction de leur probabilité de survenance et de leurs conséquences pour l'ISC, en cas de survenance. La probabilité qu'un risque se matérialise peut être évaluée sur une échelle allant de très peu probable à récurrent, tandis que l'impact peut aller de grave à limité. Vous obtiendrez alors une note de risque telle que, par exemple, faible, moyenne ou élevée pour chacun des risques. Si les risques sont jugés trop élevés, l'ISC doit, si nécessaire, réexaminer les résultats et les produits identifiés afin d'atteindre un niveau de risque par rapport auquel elle est à l'aise.

La troisième étape consiste à **concevoir des mesures d'atténuation**. Une ISC contrôle les risques lorsqu'elle modifie ses pratiques pour maximiser ses chances de succès et minimiser les risques d'échec. La première étape de la maîtrise des risques consiste à attribuer à chaque risque une réponse fondée sur l'analyse ci-dessus. La réponse au risque entrera dans l'une des catégories suivantes : éviter, réduire, tolérer ou partager le risque. Des explications plus détaillées sur ce que ces réponses impliquent sont décrites dans le [Manuel de gestion stratégique](#). Pour chacun des risques pour lesquels la réponse consiste à les éviter, les réduire ou les partager, l'ISC doit définir une stratégie d'atténuation. Il est pertinent pour l'ISC de trouver un équilibre entre le contrôle, le coût du contrôle et le niveau approprié de prise de risque.

La quatrième étape consistera à **surveiller les risques et à y répondre**. Un modèle de

matrice des risques pouvant être utilisé à cette fin se trouve dans le Manuel de gestion stratégique. Les risques doivent être intégrés dans la matrice de risques, qui doit être un document évolutif et un outil clé pour la gestion de l'ISC. Ils feront l'objet d'un suivi au niveau opérationnel. Nous ne décrivons pas cela en détail ici, car ce document se concentre sur la planification stratégique.

- d. Sélectionnez deux ou trois options stratégiques** (produits et besoins en matière de capacités correspondantes, lacunes et approche) pour une discussion plus approfondie et une analyse de faisabilité..

Si l'ISC décide de réviser ses produits, il est tout à fait clair que les capacités correspondantes, les lacunes en matière de capacités et l'approche visant à combler les lacunes en matière de capacités doivent être révisées. Même si l'ISC n'a pas révisé ses produits, il est fort probable qu'elle devra encore réviser les capacités et l'approche visant à combler ses lacunes en matière de capacités.

Il est donc important d'être conscient des décisions stratégiques qui sont prises simultanément au niveau *opérationnel* en fonction des défis liés à la mise en œuvre, ce qui peut avoir un impact sur le processus d'élaboration des options stratégiques au niveau de la planification *stratégique*. Par exemple, la capacité limitée du personnel cette année-ci et la redéfinition successive des priorités des tâches au niveau de la planification opérationnelle peuvent entraver la capacité de l'ISC à commencer à combler ses lacunes en matière de capacités comme prévu initialement. À leur tour, de tels obstacles peuvent avoir un impact sur les lacunes en matière de capacités que l'ISC peut s'efforcer de combler sur l'ensemble de la période de planification stratégique. Sur la base de ces informations continues, l'ISC doit envisager de réviser ses produits et les lacunes en matière de capacités correspondantes qui doivent être comblées afin d'aboutir à un plan stratégique réaliste. Ces informations doivent également être prises en compte dans le cadre du point b. ci-dessus. *Il convient d'examiner en termes généraux les capacités requises et les lacunes en matière de capacités concernant chaque produit pertinent.* Dans certains cas, une simple révision de l'ordre des interventions de renforcement des capacités peut suffire à combler les lacunes en matière de capacités.

5.4. Faisabilité et établissement des priorités

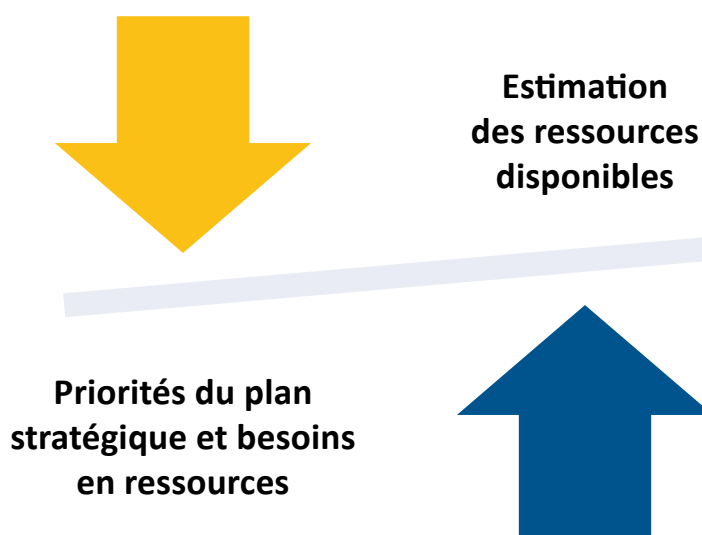


L'ISC établira en permanence des priorités en suivant les étapes présentées ci-dessus. Lorsque l'ISC a défini ses résultats, ses produits et ses capacités, il est toujours pertinent qu'elle effectue une analyse de faisabilité approfondie afin de s'assurer que l'ensemble du plan stratégique reste réaliste. Cela démontre la nature itérative de la planification stratégique et, si nécessaire, une

révision supplémentaire des produits et des options stratégiques sera effectuée à cette étape. Il est également important de noter que dans certains cas, les ressources disponibles peuvent empêcher l'ISC de réduire ou d'éviter un risque stratégique comme elle le souhaiterait. L'ISC devra alors revenir en arrière et réexaminer les réponses aux risques.

Il est pertinent de disposer d'un plan réaliste, étant donné que le plan stratégique est un outil de communication essentiel pour l'ISC, qui permet de présenter ses intentions à long terme. Certaines ISC subissent déjà une réduction de leur financement en raison de la Covid-19 et une ISC peut se retrouver dans une situation où elle doit faire face à plusieurs nouveaux besoins supplémentaires dans le contexte de la Covid-19, mais avec moins de ressources. Il est donc essentiel d'appliquer une optique Covid-19 à cette étape. Dans ce qui suit, nous nous concentrerons sur les implications budgétaires.

Pour parvenir à un plan stratégique final, l'ISC devra concilier les priorités et les ressources,



comme illustré ci-après:

Il s'agit d'un processus à double sens où l'aspect descendant implique que l'ISC doit estimer son enveloppe de ressources. L'aspect ascendant implique que l'ISC calcule les ressources dont elle a besoin pour mettre en œuvre le plan stratégique. À l'issue de ce processus, l'ISC doit harmoniser les deux aspects. Les besoins sont toujours supérieurs aux ressources et des décisions difficiles doivent être prises. Il est essentiel de prendre ces décisions à l'étape de la phase de planification stratégique, car cela signifie que l'ISC évitera de prendre des décisions encore plus difficiles au cours de la phase de mise en œuvre si l'ISC se rend compte ensuite que le plan stratégique n'est pas réaliste.

La dernière étape consistera à tout harmoniser dans un cadre de résultats révisé et l'ISC doit vérifier si ce cadre est toujours pertinent par rapport à ce qu'elle entend réaliser. L'ISC doit avoir un plan réaliste, mais elle doit aussi être un peu ambitieuse et viser à avoir un plan stratégique

encore meilleur que celui qui existait auparavant, ce qui démontre sa pertinence. En bref,



garder les pieds sur terre et la tête dans le ciel.

5.5. Suivi et finalisation

5.5.1. Suivi

Le suivi est un élément essentiel de tout plan stratégique et il permet à l'ISC de suivre les progrès de la mise en œuvre et de prendre des mesures préventives ou correctives lorsque les progrès ne sont pas au rendez-vous ou que l'environnement extérieur a changé. Il démontre le niveau d'ambition de l'ISC et soutient sa responsabilité en montrant qu'elle est engagée à mettre en œuvre le plan. Le suivi est crucial dans le contexte de la Covid-19 pour soutenir la prise de décision, la réactivité et la flexibilité de la réponse de l'ISC. Les éléments clés d'un système de suivi sont les indicateurs, les données de référence, les étapes importantes et les cibles qui doivent être élaborés concernant la réalisation des résultats et des produits que l'ISC a identifiés.

Dans le contexte de la Covid-19, il peut également être nécessaire de procéder à un suivi plus fréquent. Et de maintenir un bon rapport coût-efficacité, car l'ISC peut être confrontée à des problèmes de ressources.

5.5.2. Finalisation et communication du plan stratégique

Dans le processus de révision du plan stratégique, le principe de gestion stratégique consistant à être *inclusif* est important. Cela implique de veiller à ce que les parties prenantes internes soient consultées tout au long du processus de planification stratégique, en impliquant aussi bien les femmes que les hommes et les personnes handicapées ou divers types de groupes, si cela est pertinent compte tenu du contexte du pays. Bien que les personnes travaillent à domicile et que de telles consultations internes puissent être difficiles à faciliter à grande échelle, les ISC doivent pouvoir mener certaines consultations avec le personnel, à une échelle limitée. L'ISC doit envisager de consulter les chefs de département par le biais d'une session en ligne et l'ISC doit s'efforcer d'impliquer l'ensemble du personnel, par exemple en animant une session de questions-réponses sur le projet final de plan stratégique. L'ISC peut envisager d'utiliser des outils tels que l'Intranet ou des plates-formes de communication en ligne (par

exemple Skype, Teams, Zoom) s'ils sont disponibles. Si cela n'est pas possible, l'ISC doit faciliter de telles sessions dès que le personnel aura repris le travail dans les bureaux. Un projet de stratégie peut également être diffusé à tous les services, en organisant des sessions permettant de recevoir les contributions du personnel. S'il est difficile pour les femmes de participer à ces sessions en raison de la charge que représente la charge des soins aux enfants dans le cadre du travail à domicile, une autre solution doit être trouvée en leur demandant leur avis.

Une fois le plan stratégique finalisé, l'ISC a besoin d'un plan détaillé lui permettant de le communiquer publiquement, en veillant à ce qu'il soit inclusif. Par exemple, concernant les personnes souffrant de déficiences visuelles, l'enregistrement d'une vidéo contenant les principaux messages peut démontrer le caractère inclusif de la communication. Afin de garantir l'inclusion des personnes illettrées ou n'ayant pas accès à Internet, de courts spots radio peuvent être envisagés.

Dans le cas des ISC ayant révisé un plan stratégique *existant*, il demeure essentiel de communiquer les changements apportés. Autrement, l'ISC peut courir le risque que les parties prenantes externes la considèrent comme ne tenant pas ses «promesses» comme souligné et communiqué dans le plan initial.

La communication du plan stratégique nouveau ou révisé donne à l'ISC l'occasion de démontrer publiquement son engagement à devenir encore plus pertinente, réactive, tournée vers l'avenir, inclusive et résiliente. La communication du plan stratégique est donc un élément important pour lancer la réalisation du plan et démontrer en pratique que l'ISC vise à réaliser l'INTOSAI-P 12.

