


Implications de la Covid-19 concernant la gestion stratégique des ISC

NOTE D'ORIENTATION À L'INTENTION DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES



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

Implications de la Covid-19 concernant la gestion stratégique des ISC

Note d'orientation à l'intention des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques

L'objectif de cette note d'orientation est d'explorer les implications de l'évolution de la pandémie du COVID-19 du point de vue de la gestion stratégique des Institutions supérieures de contrôle (ISC). Elle examine les risques et les opportunités, ainsi que les défis, choix et dilemmes stratégiques et opérationnels potentiels auxquels les ISC peuvent être confrontées dans cette situation, en distinguant plusieurs étapes de réponse. La note d'orientation fournit en outre des suggestions de réponses potentielles en matière de gestion stratégique que les dirigeants des ISC pourraient envisager afin de s'assurer qu'elles remplissent leur mandat, améliorent leur performance et apportent une valeur ajoutée dans le contexte de la crise de la COVID-19.

La note d'orientation représente le point de vue subjectif de ses auteurs, à savoir l'équipe Stratégie, Mesure de la performance et Rapports (SPMR) de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI)¹, qui bénéficie du soutien financier du Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO). La note a bénéficié de la consultation et des réactions du personnel d'ISC appartenant à divers continents et évoluant dans des contextes socio-économiques nationaux différents.

1. Pour en savoir plus sur l'approche de la SPMR en matière de gestion stratégique des ISC, consultez le projet de Manuel de gestion stratégique des ISC, disponible à l'adresse <https://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-strategy-performance-measurement-and-reporting/news/item/453-sai-strategic-management-handbook-exposure-draft>

I. Contexte et justification de la présente note d'orientation

La pandémie affecte de manière sans précédent les économies développées et en développement...

La pandémie de la COVID-19, qui évolue rapidement, représente un énorme défi pour les gouvernements et les populations du monde entier. Les ramifications économiques et sociales du virus touchent déjà largement les pays développés et en développement. Elles comprennent des niveaux de chômage et des pertes d'activité économique sans précédent dans tous les secteurs, ainsi qu'une aggravation des inégalités, des vulnérabilités et de la pauvreté monétaire. Concernant les pays en développement, il existe des défis supplémentaires en raison des systèmes et des capacités déjà limités de soins de santé, des ressources financières moindres, de la part importante de l'économie informelle, des possibilités limitées d'interventions de politique macroéconomique ou fiscale².

Un autre facteur susceptible d'exacerber et de prolonger les résultats négatifs de la COVID-19 dans les pays en développement est représenté par les limites des systèmes de gouvernance et de responsabilité, qui jouent un rôle clé pour déterminer si et comment un pays va gérer un choc sévère pour l'économie, la santé et le bien-être de ses citoyens³. Alors que les gouvernements des pays développés et en développement déploient déjà des actions rapides et apportent des mesures de secours urgentes à un coût financier énorme, il existe un risque élevé de mauvaise gestion, de gaspillage, de corruption et de fraude lorsque les mécanismes de gouvernance et de responsabilité, y compris la liberté des médias et de la société civile, sont déjà sous-développés.

...mais il peut constituer une opportunité pour les ISC de renforcer leur pertinence et leur impact pour la société.

À bien des égards, COVID-19 représente une opportunité pour toutes les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) d'accroître ou d'affirmer leur rôle en tant qu'institution de gouvernance clé. En tant qu'organe indépendant chargé de surveiller les ressources publiques, les ISC ont un rôle important à jouer dans ce processus. Elles peuvent apporter une contribution précieuse à la réponse de leur pays à la COVID-19, qui est de protéger des vies, de maximiser l'optimisation des ressources, de bénéficier suffisamment aux groupes vulnérables, ainsi qu'aux hommes et aux femmes, de renforcer la confiance dans le gouvernement et de minimiser les risques de mauvaise gestion et de corruption.

2. Loyaza et Pennings (2020): Macroeconomic Policy in the Time of COVID-19: A Primer for Developing Countries. Rapport de recherche et de politique du Groupe de la Banque mondiale Nr. 26.

3. Voir également le document conjoint de l'IDI, de l'Audit Service Sierra Leone (ASSL), de la General Auditing Commission of Liberia (GAC) et de l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques francophones (CREFIAF). "La responsabilité en temps de crise", qui compile les résultats et les exemples de contrôles liés à des épidémies et à des catastrophes, notamment la crise d'Ebola en Sierra Leone et au Liberia, et propose des suggestions d'actions possibles pour les ISC et le développement Partenaires opérant dans des contextes en développement et les plus difficiles : <https://www.idi.no/en/covid-19-paper>

Les ISC ont un rôle pertinent à jouer dans toutes les phases d'une crise. Au début de la réponse d'urgence à la crise, les ISC peuvent collaborer avec le gouvernement et demander des garanties préalables que les dépenses publiques d'urgence seront effectuées conformément aux règles et règlements applicables. De nombreuses ISC ont déjà publié des messages ciblés et des mesures spécifiques à cette fin⁴. Elles peuvent également donner des conseils sur la manière dont les systèmes et les pratiques de gestion des finances publiques peuvent rester solides et responsables.

Par la suite, par le biais de leur travail de contrôle de base, les ISC doivent s'efforcer d'effectuer une vérification externe pour savoir si les fonds d'urgence ont été dépensés comme prévu ou si les lois, règles et règlements essentiels (par exemple, les marchés publics d'urgence, la lutte contre les infections, la gestion des crises et la fourniture d'informations) ont été respectés et mis en œuvre correctement. Les audits de performance sur des sujets cruciaux tels que les plans et systèmes nationaux de préparation aux crises, l'efficacité et l'efficacité du secteur de la santé et des opérations de redressement, ou l'équité et la qualité de la fourniture de l'aide sociale d'urgence sont un autre domaine d'intérêt majeur pour les ISC à la lumière de la COVID-19.

Cependant, les ISC sont également susceptibles de faire face à de sérieux défis en raison de la pandémie...

D'autre part, les ISC elles-mêmes ne sont pas à l'abri des effets du virus. Elles peuvent être confrontées à toute une série de défis, tels que la réduction des effectifs et les difficultés pratiques liées au travail à domicile sans accès aux systèmes et aux fichiers, ainsi que l'incapacité à réaliser des audits lorsque les visites physiques ne sont pas possibles. S'il s'agit là de risques opérationnels, au niveau stratégique, les ISC sont également confrontées à une menace importante de perte de pertinence. En particulier, lorsque les ISC ne parviennent pas à prendre des mesures précoces et proactives, tout en observant les circonstances particulières de la crise, elles risquent d'être mises de côté, car les dépenses d'urgence impliquent souvent une diminution ou un arrêt temporaire des contrôles législatifs et de l'audit de l'action gouvernementale.

À moyen terme, l'augmentation des pressions budgétaires dues à la nécessité d'un financement d'urgence et les graves pertes économiques se traduiront par une baisse des recettes du secteur public. Par conséquent, les ISC seront probablement confrontées à des budgets réduits, comme d'autres institutions du secteur public. Cela risque d'exacerber encore l'un des principaux compromis auxquels les ISC sont confrontées, à savoir celui entre la garantie de la légalité et le maintien de leur pertinence en tant qu'institutions. Les ISC peuvent être confrontées à des décisions difficiles sur la manière, d'une part, de remplir leur mandat légal et, d'autre part, de

4. Par exemple, le GAO américain a invité les citoyens à utiliser sa ligne spéciale pour signaler les cas suspects de mauvaise gestion des dépenses d'urgence liées à COVID. Le SAI de Nouvelle-Zélande a fourni des conseils au Trésor et au Comité de réponse aux épidémies. L'auditeur général d'Afrique du Sud est apparu à la télévision pour souligner le rôle de l'ISC et offrir son soutien au gouvernement. L'ISC de Sierra Leone a publié une déclaration résumant les règles et réglementations régissant les dépenses d'urgence et le rôle de l'ISC dans ce processus.

fournir des mesures de réponse adéquates et pertinentes à la COVID-19 dans la perspective d'un audit indépendant. Un budget réduit peut également affecter l'indépendance de l'ISC et donc sa capacité à fonctionner efficacement et à être pertinente.

...et devront améliorer leurs processus de gestion stratégique et devenir plus agiles.

Les ISC devront penser et agir de manière stratégique, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur, afin de minimiser les risques de la COVID-19 pour leurs institutions et leur travail et de tirer parti de l'occasion importante qui leur est offerte d'accroître leur pertinence et leur contribution à l'amélioration de la vie des citoyens qu'elles servent. Cela nécessitera à la fois l'ajustement de leur orientation stratégique et des opérations de restructuration efficaces pour faire face aux effets de la crise. Une qualité essentielle que les ISC devront développer est l'agilité stratégique et opérationnelle. Elle désigne la capacité à prévoir, identifier, répondre et s'adapter efficacement aux nouveaux défis découlant de l'évolution de leur environnement.

L'objectif de la présente note d'orientation est donc de saisir les implications probables de la pandémie pour les ISC du point de vue de la gestion stratégique. À savoir, les risques et opportunités, ainsi que les choix et changements stratégiques et opérationnels possibles, que la direction de l'ISC doit prendre ou saisir ou effectuer pour s'assurer qu'elle remplit son mandat, améliore sa performance et apporte une valeur ajoutée dans le contexte de la crise COVID-19.

II. Étapes de la réponse des ISC à la COVID-19

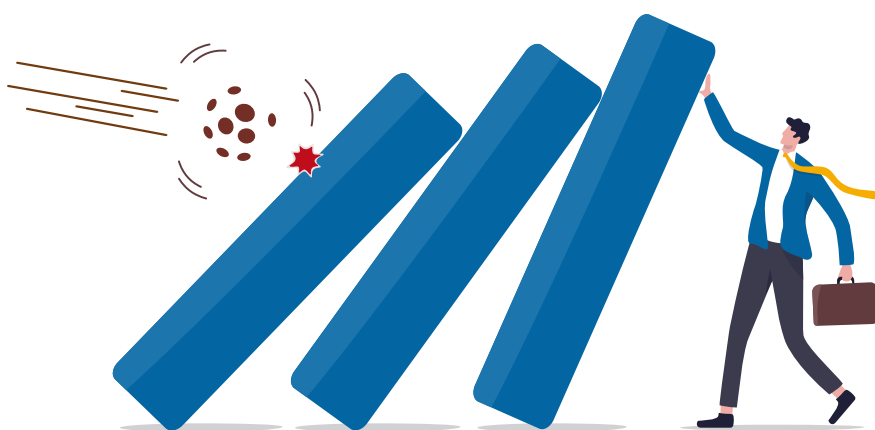
Au fur et à mesure du déroulement de la pandémie COVID-19, on peut distinguer plusieurs étapes de réponse:



- **Intervention d'urgence :** Premièrement, les ISC font déjà face aux conséquences immédiates de la crise, certaines ont fait partie d'un arrêt du secteur public au sens large et ont cessé leurs activités, tandis que pour une grande majorité, le personnel a été envoyé au travail à domicile. À ce stade, l'accent doit être mis sur la nécessité de veiller à ce que tout travail qui peut être fait le soit sans compromettre la qualité. Pour les dirigeants des ISC, il s'agit également d'un moment crucial pour commencer à collaborer à l'extérieur avec les principaux acteurs institutionnels.

- **Préparation aux nouvelles tâches et aux nouveaux défis** : Deuxièmement, les ISC devront dès que possible commencer à se préparer à de nouvelles tâches et à de nouveaux défis, tant sur le plan opérationnel que stratégique. En même temps, elles peuvent être confrontées à de nouvelles tâches, telles que des audits en temps réel ou la fourniture de conseils spécialisés aux principales parties prenantes. Une révision du plan opérationnel actuel (y compris le plan d'audit) sera nécessaire, mais les priorités stratégiques à long terme devront probablement être ajustées également. À ce stade, l'ISC devra préparer sa réponse à long terme et commencer à développer les méthodologies et les compétences nécessaires pour aborder les nouveaux sujets d'audit découlant de la pandémie.
- **Finalisation des plans organisationnels révisés** : Cela devrait signifier qu'au cours de la troisième étape, lorsque la situation commencera à se normaliser et que les gens pourront reprendre le travail de bureau, l'ISC sera en mesure de trouver un équilibre entre l'élimination effective des arriérés de contrôle, le maintien des priorités clés en matière de développement des capacités et le maintien de l'attention sur la crise de la COVID-19 et les réponses de l'ISC à celle-ci. Il sera essentiel d'évaluer la réponse à la crise interne et d'assurer l'inclusion d'un large groupe de parties prenantes internes et externes afin d'améliorer la pertinence et de sensibiliser l'ISC à sa nouvelle orientation et à ses engagements.
- **Mise en œuvre et planification à l'avance** : Quatrièmement, à plus long terme, la dernière étape sera axée sur la réalisation des nouveaux plans. C'est à ce stade que l'ISC devra s'assurer que la qualité de son travail, tant régulier que lié à la crise, est solide et reste conforme à son plan stratégique. Au cours de cette dernière étape, une tâche supplémentaire consistera à se concentrer sur l'agilité et la prévention des crises à long terme.

Le reste de ces orientations examine les implications pour la gouvernance et la gestion stratégique de l'ISC dans chacune des quatre étapes. Il identifie les choix stratégiques importants que la direction de l'ISC devra faire et présente quelques solutions possibles qui peuvent être envisagées.



III. Étape 1 : Intervention d'urgence

La grande majorité des pays du monde ont imposé des mesures de distanciation sociale, notamment le travail à domicile et la fermeture des écoles, afin de contenir la propagation du virus. Ces implications immédiates de la crise exigent une réponse de première ligne de la part des ISC.

Les institutions du secteur public, y compris les ISC, ont dû envoyer du personnel travailler à partir de son domicile, souvent avec un préavis très court. Souvent, le personnel n'a pas été préparé à cette nouvelle situation en termes de collecte des dossiers et des informations nécessaires dans les bureaux et sur les disques durs. Dans certaines ISC, il existe également des restrictions strictes en ce qui concerne la possibilité de supprimer des fichiers de preuve des serveurs et systèmes sécurisés. Les équipements et infrastructures informatiques et de communication peuvent ne pas être suffisants. Les audits en cours, où des preuves physiques doivent être recueillies, seront interrompus. Un autre défi rencontré dans le sillage immédiat des mesures de distanciation sociale concerne les difficultés de coordination interne lorsque les personnes ne sont pas physiquement ensemble. Ce problème peut être exacerbé dans les pays où les connexions Internet et téléphoniques sont peu répandues, instables ou trop coûteuses. En outre, de nombreux membres du personnel des ISC ont dû combiner la garde d'enfants et le travail, ce qui a entraîné une réduction importante de leur capacité à court terme. Dans ce contexte, la direction des ISC devra trouver un équilibre entre la nécessité de poursuivre les opérations vitales malgré la réduction des capacités, tout en accordant la priorité à la santé et à la sécurité de son personnel.

Dans l'environnement politique extérieur de nombreuses ISC, les implications immédiates de la pandémie ont été liées à l'extension du pouvoir exécutif et à la modification des systèmes de contrôle existants pour assurer un traitement rapide des dépenses d'urgence. Dans ce contexte, la menace spécifique pour les ISC est qu'elles risquent d'être écartées du débat actuel sur la manière de minimiser les risques de corruption et d'assurer un contrôle suffisant des ressources publiques. Ce risque sera exacerbé pour les ISC opérant dans des environnements où les systèmes de contrôle et de contre-poids sont déjà peu performants dans des circonstances normales. Par conséquent, les ISC devraient être proactives et identifier les opportunités et les points d'entrée pour rester pertinentes dans ce contexte politique. Il s'agirait notamment d'élaborer une communication claire et spécifique et des messages clés sous diverses formes en fonction du contexte local, qui permettraient à l'ISC de collaborer à l'extérieur avec confiance et autorité sur ces sujets.

DÉFIS/ RISQUES/ OPPORTUNITÉS	CHOIX/DILEMMES POTENTIELS EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE
<ul style="list-style-type: none"> • Limites des capacités du personnel • Difficultés de coordination interne • Le personnel est susceptible d’être inquiet et de craindre pour sa santé et sa sécurité • Accès limité aux systèmes et dossiers internes, par exemple sur les audits en cours • Manque d’informatique et d’équipement • La coordination externe avec les principales parties prenantes, c’est-à-dire l’exécutif et le Parlement, est plus difficile • Les audits sont bloqués car les visites sur le terrain auprès des clients et l’accès aux dossiers manuels sont entravés • L’ISC ne peut pas remplir son mandat à court terme en raison des limitations immédiates 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment assurer la santé et la sécurité du personnel et respecter les réglementations de distanciation sociale liées à la pandémie sans interrompre complètement le travail • Comment assurer une approche inclusive de la capacité de travail attendue du personnel, compte tenu de sa situation familiale, de son rôle de genre, de ses handicaps, de sa situation économique, etc. • Comment rester pertinent dans le contexte de la COVID-19 et souligner le rôle clé de surveillance des principales dépenses publiques lorsque l’attention et le pouvoir sont concentrés entre les mains de l’exécutif et que le pouvoir du Parlement concernant le suivi des dépenses dans le cadre des lois d’urgence peut être entravé • Comment ne pas compromettre la réponse d’urgence du gouvernement, tout en fournissant aux utilisateurs visés, aux parties intéressées et au public des rapports en temps utile pour soutenir la responsabilité et l’apprentissage

RÉPONSES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE

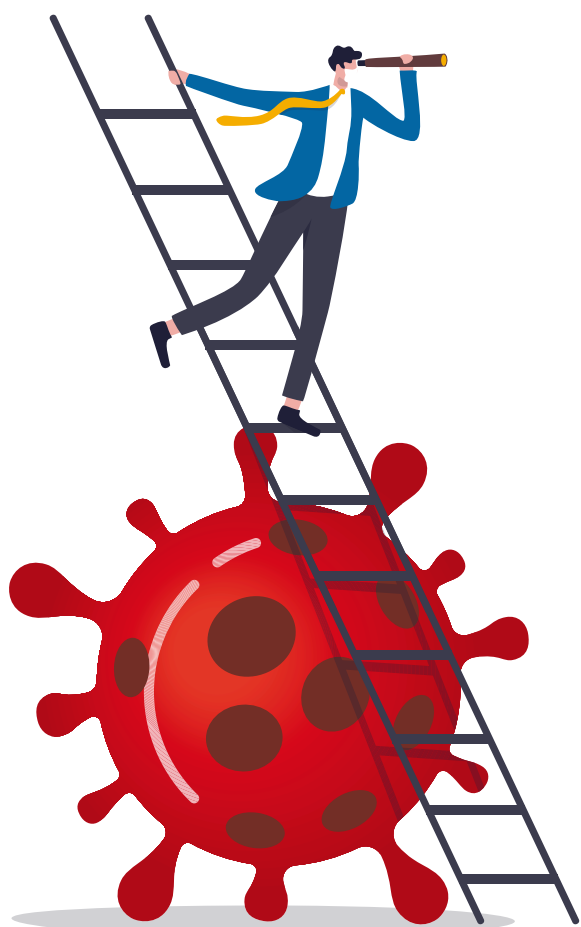
En interne:

- Créer un groupe de travail ou un organe similaire au sein de l'ISC pour faire le point et suivre les différentes mesures gouvernementales (lois, règlements, politiques), en veillant à ce que l'ISC soit informée de toutes les implications possibles de la réponse de l'exécutif à la COVID-19 en matière de responsabilité
- Mettre en place une équipe de gestion de crise, chargée et habilitée à gérer les risques opérationnels
- Indiquer s'il y a des travaux qui devraient, si possible, être poursuivis pendant cette période⁵:
- Maintenir une communication interne régulière et claire pour s'assurer que le personnel est au courant de la manière dont l'organisation façonne sa réponse
- Se concentrer sur le bien-être du personnel
- Assurer la communication et la coordination avec les bureaux régionaux
- Tester et préparer les systèmes pour le travail à distance
- Identifier les priorités immédiates et urgentes dans cette phase, par exemple en tirant les leçons de l'expérience des pairs

En externe:

- Envisager d'apporter une réponse institutionnelle dès que possible, par exemple en publiant une déclaration sur la crise et les points de vue et la réponse de l'ISC dans les médias
- Renforcer la communication et la collaboration avec le Parlement et l'exécutif afin de garantir que les processus de dépenses liés à la loi d'urgence respectent les exigences de base
- Communiquer aux parties prenantes concernées les difficultés rencontrées dans l'exécution du mandat à court terme
- Le cas échéant, s'adresser aux partenaires de développement et utiliser ces canaux en matière de coordination, par exemple dans les groupes de travail sur la GFP
- Prendre contact avec les partenaires de développement concernant les projets de renforcement des capacités et les accords de financement en cours

5. Voir la série 3i de l'IDI sur le traitement des audits financiers, de conformité et de performance des ISC (à venir) à l'époque de la COVID-19 qui fournit des informations détaillées sur la manière de contrôler quoi, quand et comment en fonction de la situation et du contexte de l'ISC à l'adresse : <https://www.idi.no/en/3i-covid-19>



IV. Étape 2 : Préparation aux nouvelles tâches et aux nouveaux défis

Pour de nombreuses ISC, en fonction de la gravité de la pandémie sur la population locale et des mesures spécifiques prises par le pays, la nécessité de travailler à domicile ou d'avoir une présence limitée au bureau est susceptible de se perdurer pendant une période prolongée. Il est donc essentiel que, dès que de nouvelles habitudes de travail à distance sont quelque peu établies, et dès que le personnel clé est en mesure de reprendre ses activités, que ce soit depuis son domicile ou son bureau, l'ISC fasse un bilan plus complet de la situation actuelle. Elle doit évaluer et lancer le processus décisionnel sur la manière dont elle va réagir à la crise à plus long terme. Il est impératif de commencer ce travail le plus tôt possible si les ISC veulent rester pertinentes, assurer la responsabilisation et jouer un rôle accru dans le soutien à l'apprentissage et à la préparation aux crises futures. Compte tenu des circonstances, ce travail et la prise de décision préliminaire seront probablement concentrés entre les mains du personnel de gestion de l'ISC, alors que des discussions plus larges au sein de l'ISC ne seront possibles que lorsque la situation se sera normalisée.

La préparation aux nouvelles tâches et aux nouveaux défis qui résultent de la COVID-19 et sont susceptibles de façonner son travail pour les années à venir nécessitera une délibération stratégique. Il sera essentiel d'évaluer de manière critique les priorités du plan stratégique de l'ISC, de reformuler les plans opérationnels (y compris le plan d'audit) et de commencer les travaux préparatoires sur le développement des capacités spécifiques de l'ISC nécessaires dans cette situation. Pour de nombreuses ISC, le processus de redéfinition des priorités devra également tenir compte d'un risque de ressources à moyen terme en raison des effets économiques négatifs de la pandémie et de la diminution attendue des recettes publiques. Toutefois, 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 des travaux d'audit, l'exécution du mandat, l'exemplarité et la préservation des progrès réalisés dans le cadre des efforts de renforcement des capacités en cours au sein de l'ISC.

DÉFIS/ RISQUES/ OPPORTUNITÉS	CHOIX/DILEMMES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUES
<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à mener des consultations stratégiques sur les priorités redéfinies du plan stratégique (interne et externe) • Degré élevé d'incertitude concernant, par exemple, le financement, la durée et l'étendue de la réponse nationale d'urgence • Possibilité de tirer des enseignements des crises similaires passées dans des domaines qui nécessitent une attention particulière, par exemple, marchés publics relatifs au système de santé, états financiers • Amélioration des systèmes et routines informatiques et de communication concernant le travail à distance, susceptible d'améliorer l'efficacité à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment faire des choix approfondis au niveau stratégique et opérationnel étant donné le niveau élevé d'incertitude quant à l'évolution de la pandémie et à son impact sur l'ISC • Comment attirer l'attention du personnel sur la nécessité d'anticiper et d'être proactif plutôt que réactif si la communication et la coordination restent difficiles • Comment apporter une réponse significative aux implications de la COVID-19 s'il existe des restrictions dans le mandat de l'ISC, par exemple en ce qui concerne les audits de performance ou les audits des fonds extrabudgétaires • Comment préparer une réponse rigoureuse si l'efficacité et l'efficacités de l'ISC sont encore affectées de manière significative

RÉPONSES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE

En interne:

- Réexaminer et mettre à jour le(s) plan(s) opérationnel(s) actuel(s) à intervalles réguliers en fonction de l'évolution de la situation
- S'il existe des plans distincts en matière d'audit, de développement des capacités, de ressources humaines, de communication, etc., il convient de les examiner conjointement et d'obtenir un tableau complet des opérations et des plans actuels de l'ISC
- Surveiller et tenir à jour le registre des risques de l'ISC (si disponible)
- Commencer à évaluer de manière plus globale le plan d'audit annuel et la probabilité qu'il puisse être réalisé compte tenu des circonstances actuelles
- Charger l'équipe de planification stratégique d'examiner les implications à long terme de la COVID-19 concernant le travail de l'ISC
- Examiner les travaux préexistants sur des sujets pertinents et éventuellement les objectifs nationaux susceptibles d'influencer la définition des priorités
- S'en tenir aux principes clés de priorisation de la pertinence et de la faisabilité politiques/techniques/ financières lors de la révision des plans stratégiques et opérationnels
- Proposer différents scénarios, aussi bien pour le plan stratégique que pour le plan opérationnel, en fonction de l'évaluation des risques et des implications concernant l'ISC
- Déterminer les besoins et les lacunes en matière de capacités par rapport aux nouvelles priorités et commencer à élaborer des réponses : Par exemple, élaborer de nouvelles méthodes d'audit destinées aux audits en temps réel, à la formation du personnel, la possibilité d'attirer des experts externes, l'amélioration des procédures de réponse en matière de gestion des risques et/ou des crises
- Déterminer l'enchaînement des travaux d'audit et de développement des capacités à la lumière des limites éventuelles concernant le financement et le personnel

RÉPONSES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE

En externe:

- Intensifier la communication et la coordination avec les principaux acteurs externes (pouvoir exécutif, audit interne, Parlement, pouvoir judiciaire, inspections et autres fonctions de contrôle du gouvernement) et identifier des plateformes, canaux et procédures de communication appropriés
- Clarifier avec le pouvoir exécutif les exigences de base en matière de comptabilité et de rapports financiers afin de garantir que les contrôles des dépenses d'urgence sont conformes aux attentes en matière de responsabilité et de transparence et veiller à ce que cela soit communiqué à tous les niveaux du gouvernement/à tous les types d'agences effectuant des dépenses
- Engager ou développer davantage un dialogue avec les entités auditées afin de parvenir à une compréhension commune et à des principes/un accord sur la manière de traiter les conséquences des retards dans l'accès aux données et au travail d'audit qui implique ces entités
- Se tenir au courant des changements dans l'environnement de la GFP (en particulier la passation des marchés, la gestion de la trésorerie et de la dette dans le cadre des règlements sur les dépenses d'urgence, les rapports financiers) et examiner les implications concernant les audits
- Étendre la possibilité d'obtenir un financement externe pour certains nouveaux types d'audit, ce qui permet de libérer des ressources pour d'autres travaux
- Sensibiliser aux défis potentiels du mandat légal qui peuvent affecter la capacité à apporter une contribution significative et pertinente permettant de faire face aux effets de la pandémie et envisager d'intégrer dans la stratégie révisée des ISC un objectif axé sur l'indépendance des ISC



V. Étape 3 : Finalisation des plans organisationnels révisés

Bien que le calendrier puisse varier en fonction de la réponse nationale et de la gravité de la crise, on s'attend à ce que la situation provoquée par la COVID-19 finisse par revenir à une situation désormais communément appelée « la nouvelle normalité ». La distanciation sociale et les nouvelles méthodes de travail devraient se poursuivre à moyen et même à long terme. Une fois que le travail du bureau pourra reprendre et que l'ISC pourra reprendre des opérations plus approfondies, il sera temps de finaliser les activités préparatoires compte tenu des nouvelles circonstances et de son rôle probablement renforcé à la lumière de la pandémie. Au cours de cette phase, l'ISC devra décider de ses choix définitifs concernant les priorités stratégiques et opérationnelles à court et moyen terme, sur la base de consultations internes et externes. Elle devra faire des choix difficiles entre l'exécution de son mandat dans la plus large mesure possible et le transfert de ressources et de capacités en personnel limitées vers de nouveaux domaines d'audit possibles. En faisant des tels choix, les ISC devront déterminer si et quelle partie du travail est susceptible d'apporter la plus grande valeur ajoutée à l'efficacité, à l'efficience et à la responsabilité des dépenses publiques à l'avenir.

DÉFIS/ RISQUES/ OPPORTUNITÉS	CHOIX/DILEMMES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE
<ul style="list-style-type: none"> • Effet positif probable sur la motivation et l'efficacité lorsque les personnes ont la possibilité d'interagir en face à face • Beaucoup de travaux qui ont dû être interrompus en raison du travail à distance devront être repris 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment équilibrer les efforts pour résorber le retard dans les audits et se concentrer sur les nouveaux rôles et responsabilités à la lumière de la pandémie afin de rester pertinent

DÉFIS/ RISQUES/ OPPORTUNITÉS	CHOIX/DILEMMES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE
<ul style="list-style-type: none"> • Il est probable qu'un nombre important d'entités auditées, ayant elles-mêmes été touchées par la crise dans leurs opérations, ne soient pas en mesure (de bonne foi) de produire les informations nécessaires à l'ISC pour remplir son mandat. Par exemple, la présentation d'états financiers aux fins d'audit financier, la production de comptes aux fins de contrôle juridictionnel, etc.. • La main-d'œuvre peut encore être réduite en raison, par exemple, de mesures de quarantaine ou, si l'ISC ne dispose pas d'une indépendance organisationnelle de base, si le personnel a été transféré dans d'autres institutions • Il peut y avoir des tentatives de la part de parties prenantes externes d'interférer ou d'orienter la sélection des sujets d'audit 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment résister à la tentation d'assumer un trop grand nombre de tâches nouvelles et attrayantes sur le plan externe et ainsi affecter négativement d'autres travaux importants qui peuvent encore être pertinents, bien qu'ils semblent moins attrayants (par exemple, mettre l'accent très fortement sur un type d'audits au détriment d'autres) • Comment être conscient du moment approprié pour auditer certains domaines étant donné les attentes élevées des parties prenantes concernant les audits en temps utile. Par exemple, un audit complet des systèmes de soins de santé effectué trop tôt peut exercer une pression excessive sur un système encore confronté aux conséquences de la pandémie et ne pas donner tous les résultats • Comment résister à la pression extérieure afin de réaliser les travaux supplémentaires demandés tout en renforçant les capacités (par exemple, les demandes à caractère politique) • Comment garantir à la fois l'ampleur et la profondeur de la réponse, compte tenu des lacunes en matière de capacités et des besoins de développement qui subsistent. Par exemple, la couverture de divers sujets d'audit (par exemple, les systèmes de soins de santé, la réglementation bancaire, la gestion des risques de catastrophe et/ou de crises et la réaction à ceux-ci, les programmes d'aide

DÉFIS/ RISQUES/ OPPORTUNITÉS	CHOIX/DILEMMES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE
	<p>en espèces et autres) peut nécessiter le recrutement et/ou la formation de personnel sur des questions spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment se conformer aux exigences légales tout en apportant une valeur ajoutée et en devenant plus pertinent en tant qu'institution si les capacités et les ressources sont (encore) plus rares • Comment éviter de surcharger le personnel et assurer la qualité du travail compte tenu de la nécessité de combiner les travaux en cours et de nouveaux travaux

RÉPONSES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE

En interne:

- Identifier des mécanismes appropriés et efficaces permettant de procéder à des consultations internes plus approfondies sur les priorités du plan stratégique et opérationnel, sur la base des décisions initiales prises
- Fournir la vision de l'ISC en matière de leadership et de gestion de la crise
- Identifier les besoins, les points de vue et les attentes du personnel
- Fournir des informations finales à l'ensemble du personnel et donner la possibilité de poser des questions et d'obtenir des réponses
- Finaliser les nouveaux plans stratégiques et opérationnels, y compris le plan d'audit annuel concernant l'année à venir, et veiller à ce qu'ils soient communiqués aussi bien en interne qu'en externe
- Veiller à ce que les systèmes de suivi et de rapports de l'ISC soient conformes aux nouvelles priorités et à ce que des informations sur la performance soient produites en temps utile afin d'éclairer la prise de décision
- Commencer à travailler sur les enseignements tirés des phases 1 et 2, par exemple sur l'amélioration des politiques et des procédures de gestion des crises ou des risques au sein de l'ISC : demander un retour d'information aux unités/groupes de travail responsables, etc.

RÉPONSES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE

En externe:

- Chercher à mener une consultation plus large des principales parties prenantes, sur la base de priorités présélectionnées
- Engager un dialogue avec les entités auditées sur les audits prévus et reportés afin de prendre en compte leurs points de vue sur la révision des plans d'audit, la manière de traiter les audits reportés et la planification correspondante
- Si possible, obtenir des partenaires de développement des éclaircissements et des assurances sur la situation du financement
- Communiquer et sensibiliser dans les médias sur la réponse globale de l'ISC à la COVID-19
- Chercher à collaborer avec un ensemble plus large de parties prenantes externes afin de mobiliser du soutien pour le nouveau programme de l'ISC : médias, organisations de la société civile, groupes d'intérêt travaillant sur des sujets tels que les soins de santé ou la protection sociale, acteurs non traditionnels



VI. Étape 4 : Mise en œuvre et planification à l'avance

À plus long terme, les ISC s'attacheront à garantir la qualité de la mise en œuvre de leurs plans stratégiques, à travers un processus opérationnel et de suivi solide et régulier. En outre, l'ISC peut envisager d'intensifier ses activités de communication, aussi bien relatives à la démonstration de ses propres réalisations et performances qu'à l'amélioration de la visibilité de son travail d'audit. Cela aidera l'ISC à renforcer et à asseoir son image en tant qu'institution pertinente au lendemain de la pandémie. Les rapports d'audit et les résultats importants devront être partagés, discutés et, dans la mesure du possible, largement diffusés.

Le travail à plus long terme doit se concentrer en particulier sur les leçons à tirer et sur le soutien à la prévention et à l’atténuation d’éventuelles crises futures de même nature. Il peut s’agir d’intensifier les audits sur des sujets tels que la gestion des crises, les systèmes de santé et de protection sociale, ou de redimensionner les audits existants en phase de planification, le cas échéant, afin de prendre en compte ces sujets/aspects. Étant donné qu’un principe important de tout travail de préparation consiste à évaluer les mesures prises pendant une crise, l’ISC doit évaluer sa propre réponse et chercher à en tirer des enseignements. Ce travail comprendra l’élaboration ou le renforcement des mécanismes/plans pertinents/autres mesures pertinentes dans le but de devenir plus résilients face à la gestion de crises futures, démontrant ainsi l’effort de l’ISC en pratique afin d’être une organisation modèle en matière de gestion de crise.

DÉFIS/ RISQUES/ OPPORTUNITÉS	CHOIX/DILEMMES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE
<ul style="list-style-type: none"> • Les ISC peuvent continuer à être confrontées à des défis liés aux ressources financières et humaines • La mise en œuvre des plans stratégiques et opérationnels peut encore devenir irréaliste si les plans sont trop ambitieux par rapport à la réalité actuelle • Risque de réputation si l’ISC ne peut pas respecter les engagements qui ont été communiqués en externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment garantir l’objectivité et l’indépendance de tous les travaux et rapports des ISC • Comment maximiser les possibilités d’apprentissage dans différents types de travail • Comment faire en sorte que la performance soit améliorée de manière globale dans toutes les priorités révisées si certains domaines de travail sont susceptibles de recevoir davantage d’attention aussi bien en externe qu’en interne

RÉPONSES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE

En interne:

- Préparer des plans opérationnels qui soient holistiques et alignés sur le plan stratégique
- Assurer un suivi régulier de la mise en œuvre, en mettant l’accent sur la gestion des risques
- Adhérer aux bonnes pratiques en matière de planification opérationnelle, de (re)-priorisation et d’ajustement et de prise de décision sur la base d’informations sur la performance, la pertinence et la faisabilité, et dans une perspective à long terme

RÉPONSES POSSIBLES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE

- Évaluer en permanence les possibilités d'intensifier les travaux liés à la prévention et à l'atténuation des possibles crises futures

En externe:

- Fournir en temps utile des informations transparentes sur le travail accompli, aussi bien dans les rapports de performance de l'ISC que dans les rapports d'audit annuels et les audits spéciaux, notamment en présentant les résultats d'une évaluation de sa propre réponse en matière de gestion des crises et les enseignements tirés et les mesures à mettre en œuvre afin de renforcer la résilience face aux crises futures
- Travailler à fournir des informations conviviales et compréhensibles au grand public sur des sujets d'intérêt spécifique (par exemple, les audits liés aux systèmes de santé)
- Collaborer avec les acteurs institutionnels et les médias afin de garantir la bonne compréhension des constatations

