

Exemple de pyramide de questions développée, adaptée du plan d'enquête relatif à la déconcentration

NIVEAU 1: question d'audit principale	La Commission gère-t-elle le processus de déconcentration avec succès?	
Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
1. Les délégations ont-elles été bien préparées à la gestion déconcentrée?	1.1 Les besoins des délégations ont-ils été évalués correctement pour préparer la déconcentration?	1.1.1 Définition claire des fonctions qui doivent être exercées par les délégations déconcentrées? 1.1.2 Définition des fonctions conforme au principe sous-jacent? 1.1.3 Définition clairement communiquée aux agents et comprise par ceux-ci? 1.1.4 Analyse des ressources existantes au sein des délégations avant la déconcentration? 1.1.5 Évaluation claire des ressources nécessaires pour réaliser les activités et les objectifs futurs des délégations après la déconcentration?
	1.2 Les besoins des délégations ont-ils été satisfaits correctement lors de la mise en œuvre de la déconcentration?	1.2.1 Les besoins des délégations ont-ils été satisfaits correctement, en temps opportun et dans les limites du budget alloué? 1.2.2 La Commission a-t-elle répondu clairement à la question de savoir si les besoins (en personnel, en formation, en orientation, en matière de locaux et en informatique) avaient été satisfaits? 1.2.3 Des difficultés sont-elles apparues lorsqu'il s'agissait de répondre aux besoins, et les problèmes ont-ils été résolus?
2. Les services centraux ont-ils été bien préparés à la gestion déconcentrée?	2.1 Les besoins du siège ont-ils été évalués correctement pour préparer la déconcentration?	2.1.1 Existait-il une définition claire des fonctions essentielles de suivi et de soutien confiées au siège? 2.1.2 La définition des fonctions était-elle conforme au principe sous-jacent? 2.1.3 A-t-elle été communiquée clairement aux agents du siège et des délégations, et comprise par ceux-ci? 2.1.4 Y a-t-il eu une analyse claire des ressources disponibles au siège? 2.1.5 Y a-t-il eu une évaluation claire des ressources nécessaires pour réaliser les activités et les objectifs futurs du siège après la déconcentration?
	2.2 Les besoins du siège ont-ils été satisfaits correctement lors de la mise en œuvre de la déconcentration?	2.2.1 Les besoins du siège ont-ils été satisfaits correctement, en temps opportun et dans les limites du budget alloué? 2.2.2 La Commission a-t-elle répondu clairement à la question de savoir si les besoins avaient été satisfaits avant la déconcentration? 2.2.3 Des difficultés sont-elles apparues lorsqu'il s'agissait de répondre aux besoins, et les problèmes ont-ils été résolus?
3. La Commission dispose-t-elle de procédures efficaces pour assurer le suivi de la performance de la gestion déconcentrée?	3.1 La déconcentration après la subdélégation dans les délégations a-t-elle fait l'objet d'un suivi approprié?	3.1.1 La Commission s'assure-t-elle que les besoins continuent d'être satisfaits après la subdélégation et que les délégations fonctionnent de manière efficace dans le cadre de la déconcentration? 3.1.2 La Commission s'assure-t-elle que le principe sous-jacent est respecté?
	3.2 La déconcentration après la subdélégation a-t-elle fait l'objet d'un suivi approprié au siège?	3.2.1 La Commission s'assure-t-elle que les besoins du siège continuent d'être satisfaits après la subdélégation? 3.2.2 La Commission s'assure-t-elle que le principe sous-jacent est respecté?
	3.3. La gestion du projet a-t-elle été efficiente?	3.3.1 Des outils de gestion de projet ont-ils été utilisés pour gérer le processus global de déconcentration et l'ont-ils été de manière appropriée et efficace? 3.3.2 Les enseignements tirés des première et deuxième vagues de déconcentration ont-ils été appliqués respectivement aux deuxième et troisième vagues? 3.3.3 Y a-t-il eu une estimation claire et précise des coûts de la déconcentration? 3.3.4 Les estimations sont-elles comparables aux coûts réels? 3.3.5 Les coûts ont-ils été suivis et communiqués de manière appropriée?

② Déterminer l'étendue de l'audit

L'étendue délimite l'audit; elle est directement liée aux questions d'audit. En particulier, les auditeurs doivent déterminer:

✓ QUOI?	le(s) programme(s), l'activité GPA ainsi que l'action/les actions et les lignes budgétaires à auditer
✓ QUI?	les services de la Commission et/ou les autres entités concerné(e)s par l'audit
✓ OÙ?	l'étendue géographique de l'audit
✓ QUAND?	la période à couvrir

limiter l'étendue pour garantir que l'audit puisse être réalisé.

L'auditeur devra expliquer la logique qui sous-tend les décisions prises pour déterminer l'étendue de l'audit. Étant donné qu'il n'est ni réaliste ni efficace de couvrir tous les aspects possibles dans le cadre d'un seul audit, la nature, l'étendue et le calendrier des procédures d'audit **doivent** se limiter à un nombre restreint de sujets d'importance, c'est-à-dire à ceux qui se rapportent aux questions d'audit, qui peuvent faire l'objet d'un audit avec les ressources et les compétences disponibles, et qui sont indispensables pour obtenir les résultats escomptés de l'audit. Lorsque les lois, règlements et autres conditions de conformité régissant l'entité auditée sont susceptibles d'influer de manière significative sur les questions d'audit, il **faut** en tenir compte dans la conception de l'audit, de manière à pouvoir répondre à ces questions.

③ Définir les critères d'audit à utiliser

Des critères adaptés à l'audit sont indispensables pour l'évaluation de la performance.

Les critères d'audit sont des références au regard desquelles il est possible de comparer ou d'évaluer la performance réelle (la pertinence des systèmes et des pratiques, ainsi que l'économie, l'efficacité et l'efficacité des activités). Ils sont nécessaires pour évaluer les conditions existantes et établir des constatations d'audit (comparer *la situation réelle à ce qu'elle devrait être*). Il importe que les critères d'audit soient aussi objectifs que possible, de manière à réduire au minimum les possibilités d'interprétation subjective.

Étant donné qu'il faut interpréter les concepts généraux d'économie, d'efficacité et d'efficacité en fonction du sujet, les critères d'audit varieront d'un audit de la performance à un autre; le choix est normalement assez ouvert et formulé par l'auditeur. Toutefois, les critères d'audit **doivent** être définis à partir de sources reconnues; ils doivent être également objectifs, pertinents, raisonnables et réalisables.

Critères: objectifs, pertinents, raisonnables, réalisables et établis sur la base de sources reconnues

L'effort nécessaire pour garantir la pertinence des critères d'audit dépend de leurs sources:

- les critères issus de la législation, de la réglementation ou des normes professionnelles reconnues sont parmi les moins controversés. Des critères généralement admis peuvent également être tirés de sources telles que des associations professionnelles, des organisations d'experts reconnues ou des publications universitaires;
- les autres sources principales de critères pour les audits de la performance sont les normes et mesures adoptées ainsi que les engagements pris en matière de résultats par les responsables de l'entité auditée, notamment les objectifs ou les exigences spécifiques fixés par la Commission dans le cadre de l'EPA/de la GPA;

- si aucun critère ne ressort des sources susmentionnées, l'auditeur peut se référer à la performance réalisée dans des organismes comparables, aux meilleures pratiques déterminées dans le cadre d'un étalonnage (*benchmarking*) ou d'une consultation, ou à des normes élaborées par lui-même sur la base de son analyse des activités.

Lorsque l'entité elle-même a adopté des mesures pertinentes et spécifiques pour évaluer sa propre performance, celles qui sont utiles pour l'audit **doivent** être examinées pour s'assurer qu'elles sont raisonnables et complètes.

S'ils ne sont pas incontestables et qu'ils risquent d'être mis en cause par les responsables de l'entité auditée, les critères **doivent**, dans la mesure du possible, faire l'objet d'un accord quant à leur pertinence et à leur acceptabilité. Cette démarche montre que l'audit ne consiste pas simplement à rechercher des déficiences pour les signaler. Si des critères pertinents ne peuvent être définis et convenus d'un commun accord, il faut peut-être réexaminer la question d'audit détaillée. Si le désaccord persiste, le rapport d'audit devra expliquer les critères retenus. Il est absolument déconseillé de réaliser un audit en utilisant des critères qui risquent d'aboutir à des résultats faussés ou trompeurs.

et, dans la mesure du possible, définis d'un commun accord avec l'entité auditée.

④ Recenser les informations probantes requises ainsi que leurs sources

Les informations probantes nécessaires pour répondre aux questions d'audit **doivent** être recensées, de même que leurs sources; il faut également savoir si elles existent sous une forme permettant de les rassembler et de les analyser facilement.

Recenser les informations probantes suffisantes, pertinentes et fiables...

Ces informations probantes doivent être:

- ✓ **SUFFISANTES** pour permettre une réponse complète à la question d'audit principale
- ✓ **PERTINENTES** pour résoudre la question d'audit posée
- ✓ **FIABLES** du point de vue de leur impartialité et de leur caractère convaincant

... et rappeler la notification relative à la protection des données à effectuer lors de leur collecte.

Il **convient** d'accorder une attention particulière aux activités d'audit qui impliquent l'utilisation de données à caractère personnel comme éléments probants. L'article 25 du règlement n° 45/2001 dispose qu'un contrôleur des données (à savoir la personne responsable du traitement des données à caractère personnel) est tenu d'en informer le délégué à la protection des données avant d'entreprendre ce traitement. Le plan d'enquête **doit** faire référence au traitement des données à caractère personnel²⁵.

Sources d'informations probantes.

En cas de doute, il faudra prendre en considération l'impact potentiel que peut avoir sur l'audit le fait que des informations probantes ne puissent être obtenues à un coût raisonnable et qu'il faille envisager de rechercher d'autres sources. Si le risque qu'il soit impossible d'obtenir les informations probantes nécessaires est élevé, il faudra revoir la question d'audit.

²⁵ À titre d'exemple: «Il est confirmé qu'aucune donnée à caractère personnel ne sera traitée pendant l'audit»; ou «Il est confirmé que les données à caractère personnel de X (par exemple décrire la population bénéficiaire d'un cofinancement de l'UE) seront utilisées pendant l'audit. Notification en a été donnée au délégué à la protection des données le (date), enregistrée en tant que traitement relatif à la protection des données n° XXX. Le délégué à la protection des données a accepté la notification sans y ajouter de remarques/en y ajoutant la(es) remarque(s) suivante(s) XXX.»

⑤ Définir la méthodologie d'audit à utiliser

Les audits de la performance peuvent faire appel à un large éventail de méthodes, utilisées couramment dans le domaine des sciences sociales, pour recueillir et analyser des informations probantes, telles que les enquêtes, les entretiens, les observations et les documents écrits. Lorsqu'ils choisissent ces méthodes, les auditeurs doivent se laisser guider par l'objectif de l'audit et par les questions spécifiques auxquelles il faut répondre. Des méthodes claires, rigoureuses et réalistes **doivent** être définies afin d'obtenir des informations probantes suffisantes, pertinentes et fiables, permettant de tirer des conclusions avec une confiance suffisante.

Techniques qualitatives et quantitatives.

Différentes approches méthodologiques peuvent être adoptées selon les phases de l'audit et les fins poursuivies (voir les diverses lignes directrices sur l'audit). Les techniques qualitatives sont particulièrement utiles au cours des phases initiales d'un audit, pour circonscrire les aspects importants, pour ébaucher une réflexion et pour élaborer des hypothèses. De plus, ces techniques conviennent tout particulièrement aux problèmes complexes. L'analyse quantitative, qui implique l'examen de données chiffrées, constitue l'un des outils d'audit les plus puissants pour élaborer des conclusions fondées sur des informations probantes. Une telle analyse apporte une valeur ajoutée considérable au travail d'audit dans la mesure où elle permet une quantification claire des coûts, des avantages et de la performance.

La combinaison des méthodes dépend des questions d'audit.

Un bon audit de la performance fera normalement appel à plusieurs méthodes différentes permettant de rassembler un ensemble de données et de corroborer les constatations à partir de sources diverses, ainsi que de combiner des données qualitatives et quantitatives. Cette combinaison de méthodes est nécessaire pour disposer d'informations probantes solides à l'appui des conclusions et recommandations, car les données quantitatives fournissent à la Cour le moyen de démontrer le bien-fondé de ses observations et recommandations. Il faudra peut-être tester certaines méthodes pour s'assurer qu'elles permettent bien d'obtenir les informations probantes requises pour répondre aux questions d'audit.

⑥ Réfléchir aux possibles observations et recommandations d'audit ainsi qu'à l'impact potentiel de l'audit

Anticiper les résultats.

Il **faud** réfléchir aux observations et aux recommandations qui pourraient être formulées. Cela permettra non seulement de disposer d'une ébauche de structure de rapport, mais aussi de déterminer si les questions d'audit, telle qu'elles sont formulées, sont susceptibles de déboucher sur des recommandations constructives. Dès le départ, l'équipe d'audit doit être convaincue que l'audit est susceptible de produire des recommandations pratiques. Il lui est conseillé de se tourner en permanence vers l'avenir pour savoir à quel stade du cycle des programmes de la Commission le rapport sera publié. Cela permettra de déterminer l'impact et l'utilité probables du rapport final.

⑦ Arrêter le calendrier, déterminer les ressources et mettre en place un dispositif pour la supervision et la revue

Les auditeurs doivent procéder à une estimation réaliste des ressources humaines et financières que l'approche d'audit exigera, s'assurer que des agents possédant les connaissances et l'expérience requises peuvent être affectés à l'équipe d'audit et, le cas échéant, anticiper les besoins en experts externes. Les plans d'enquête devraient prévoir une seule et même équipe d'audit principale pour toute la durée de l'audit, composée d'un chef d'équipe permanent, d'un chef d'équipe adjoint et d'un Membre rapporteur. Il **faut** réfléchir à la question de savoir si une augmentation de la taille de l'équipe permettrait de gagner en efficacité et de réduire la durée des audits.

Il faut une seule équipe d'audit principale

L'audit **doit** être planifié et géré comme un projet unique depuis le plan d'enquête jusqu'aux phases postérieures à la procédure contradictoire, au moyen des outils de gestion et de documentation d'audit de la Cour (système de gestion des audits (*Audit Management System* ou AMS) et Assyst II). Il **faut** établir un plan réaliste, qui précise les ressources et les responsabilités pour chacune des principales tâches sur toute la durée de l'audit. Le plan **doit** détailler la quantité de ressources requise, les compétences et les connaissances spécialisées de l'équipe d'audit sur le sujet concerné, ainsi que l'expertise externe éventuellement nécessaire. Le plan **doit** également définir des calendriers précis pour les différentes phases du processus d'audit (y compris la publication du rapport), en fixant, pour chacune d'elles, des échéances pour faire le point et en accordant, le cas échéant, une attention particulière aux délais externes (par exemple l'établissement de nouveaux règlements dans le domaine audité).

et un plan réaliste

En règle générale, il **convient** de ne pas visiter plus de cinq États membres (ou pays bénéficiaires) sur place au cours d'un audit. Parmi ces derniers, il faut automatiquement inclure un petit État (du point de vue du nombre d'habitants, de la superficie ou du montant d'aide financière perçu). Lorsqu'il est jugé nécessaire de s'écarter de ces règles générales, il **faut** expliquer pourquoi dans le plan d'enquête.

qui prévoit une période de 13 mois entre l'approbation du plan d'enquête et l'adoption du rapport,

Ce dernier doit présenter le calendrier complet de réalisation de l'audit, qui commence avec les travaux préliminaires jugés nécessaires et prend fin à la date de publication prévue du rapport. Dans ce contexte, la durée d'un audit, de l'approbation du plan d'enquête à l'adoption du rapport spécial (après la procédure contradictoire) est de 13 mois. L'expérience montre qu'il **faut** planifier, de la façon la plus réaliste possible et sur la base des audits précédents, le temps nécessaire pour la réalisation de chaque étape de l'audit. Dans les cas exceptionnels où ce délai serait insuffisant, il **faut** en justifier le dépassement auprès de la chambre d'audit, qui doit donner son accord.

qui tient compte des risques pour la réalisation de l'audit

Les risques significatifs auxquels la bonne exécution de l'audit est exposée, ainsi que la meilleure manière de les maîtriser, doivent être mis en évidence. Lors de la planification du chemin critique de l'audit, il peut être utile de détecter les éventuels points présentant un risque élevé de difficultés susceptibles d'entraîner des retards ou de compromettre la qualité des travaux. Les contraintes prévisibles auxquelles sera soumise la disponibilité des auditeurs (qui peuvent être sollicités pour d'autres tâches d'audit) et les conséquences des retards susceptibles d'affecter la présentation des résultats de l'audit et la publication du rapport doivent toujours être prises en considération.

Il pourrait être utile d'accélérer les travaux d'audit sur le terrain en faisant appel à une équipe élargie pour collecter des données rapidement et en confiant la présentation et la validation des faits (en particulier la procédure contradictoire) à une équipe beaucoup plus réduite. La vérification du caractère raisonnable du nombre de semaines prévues pour chaque auditeur permettra de mieux garantir que le nombre de semaines alloué est réaliste par rapport au calendrier proposé.

et qui intègre le contrôle de la qualité,

Des dispositions en matière de contrôle de la qualité **doivent** être prises pour l'attribution et la compréhension des responsabilités concernant la direction, la supervision et la revue des travaux d'audit, ainsi que pour le retour d'informations en temps opportun et la mise en place d'un suivi régulier (voir la partie sur le cadre de gestion de la qualité de l'audit dans le vademecum des procédures générales d'audit, document interne).

y compris un rapport sur l'état d'avancement des travaux.

Un rapport sur l'état d'avancement des travaux **doit** être prévu pour donner le temps de la réflexion à la chambre d'audit concernée et pour apporter une contribution utile en réfléchissant aux différents points de vue exprimés au sein de cette dernière. Ce rapport doit être présenté à la chambre d'audit, oralement ou par écrit, par le Membre rapporteur. Le moment de l'établissement de ce rapport peut varier quelque peu d'un audit à un autre, mais devrait de préférence se situer à l'achèvement d'une étape clé (par exemple à la fin de la première «série» de missions). Dans la mesure du possible, ce rapport doit indiquer les principales observations et conclusions qui ressortent déjà de l'audit et présenter une ébauche de rapport final.

Le plan d'enquête, comprenant les procédures de contrôle qualité, doit faire référence aux dispositions en matière de documentation et de gestion des processus d'audit.

⑧ Communiquer avec l'entité auditée

Il est indispensable d'entretenir des contacts réguliers avec l'entité auditée.

Pour que les conclusions et les recommandations formulées dans le rapport d'audit soient bien accueillies, il est indispensable d'instaurer un dialogue permanent et une compréhension mutuelle entre les auditeurs et le personnel de l'entité auditée, comme le préconise l'«approche sans surprise» de la Cour.

Des contacts avec le personnel de l'entité auditée **doivent** être prévus pendant toute la durée de l'audit, afin de le tenir informé en permanence de l'état d'avancement des travaux. Les phases habituelles où des contacts pourraient être établis avec l'entité auditée et les questions dont il faut informer celle-ci sont les suivantes:

MOMENTS DE L'ÉTABLISSEMENT DES CONTACTS	Objectif
Démarrage	Les auditeurs présentent aux responsables de l'entité auditée les raisons de l'audit, les questions, l'étendue, les critères et les méthodes proposés, ainsi que le calendrier et les procédures de travail. En outre, il sera peut-être utile d'expliquer clairement ce qui ne sera pas contrôlé, pour éviter, autant que possible, de créer des malentendus avec l'entité auditée ou de susciter chez elle de fausses attentes.

Avant les missions	Les auditeurs expliquent au personnel de l'entité auditée l'objectif de la mission, les informations qui pourraient être nécessaires, les réunions à organiser et le calendrier de la mission.
Du début à la fin de la mission	Les auditeurs discutent des procédures d'audit avec le personnel de l'entité auditée, tiennent celui-ci informé de l'avancement des travaux et organisent, en fin de mission, une réunion récapitulative pour l'informer des constatations.
Relevé de constatations préliminaires	Les constatations résultant de l'audit sont documentées et transmises à l'entité auditée (voir chapitre 4).
Procédure précontradictoire et contradictoire	Pour s'assurer que l'entité auditée est d'accord sur les constatations d'audit (voir chapitre 5).

3.3.2 Établissement du plan d'enquête

Le Membre rapporteur **doit** s'assurer qu'il dispose de suffisamment d'éléments fondamentaux pour proposer d'effectuer un audit réaliste, réalisable et apportant une valeur ajoutée.

Les questions et les critères d'audit **doivent** être communiqués et, dans la mesure du possible, convenus entre le Membre rapporteur et le directeur général de la Commission compétent, avant la présentation du plan d'enquête à la chambre d'audit.

Le plan d'enquête présenté à la chambre fait l'objet d'une RCQM, conformément au cadre de la Cour en matière de contrôle qualité (voir section 2.5). Les procédures détaillées sur la façon de réaliser la RCQM sont présentées dans la partie du vademecum des procédures générales d'audit consacrée au cadre de gestion de la qualité de l'audit – RCQM, ainsi que dans les modalités pratiques publiées par les chambres²⁶.

²⁶ Documents internes.

3.4 «RAPPORTS SPÉCIAUX EXPRESS»

Traiter des thèmes d'audit bien définis	Il faut parfois réaliser, au pied levé et plus rapidement qu'à l'accoutumée, des audits qui ne figurent pas dans le programme de travail annuel. Ces audits, qui requièrent d'effectuer sans délai les analyses nécessaires, puis d'établir le rapport correspondant, peuvent être dictés par des circonstances nouvelles, par exemple une demande du Parlement européen ou du Conseil. Ils visent à traiter des thèmes d'audit bien définis, dans un délai serré et avec une communication rapide des résultats aux entités auditées et aux parties prenantes. C'est pourquoi les objectifs et l'étendue des travaux d'audit doivent être limités (par exemple à une seule question).
Il s'agit de produits exceptionnels	Compte tenu des motivations spécifiques qui en sont à l'origine, les «rapports spéciaux express» doivent être considérés comme un produit exceptionnel dans la gamme de rapports spéciaux de la Cour. Ils ne s'inscrivent donc pas dans le processus d'audit normal de la Cour. En raison de sa nature ponctuelle, la décision d'établir un rapport spécial express devrait plus que probablement entraîner une modification de la programmation d'autres activités et doit être prise par une chambre d'audit ou par la Cour.
qui ne requièrent pas l'établissement d'un plan d'enquête ou de travaux préliminaires approfondis,	Parce qu'il s'agit de rapports «express», il n'est pas nécessaire de présenter ou de communiquer les résultats de travaux préliminaires ou d'établir un plan d'enquête. En revanche, le Membre rapporteur doit présenter à la chambre d'audit une lettre de mission, qui explique de façon claire et concise pourquoi un traitement rapide s'impose, quels sont les travaux d'audit à réaliser, les besoins en ressources et les délais requis, et quel devrait être l'impact de l'audit. La lettre de mission doit aussi indiquer, le cas échéant, quelles dispositions administratives diffèrent dans le cadre de cet audit et si elles ont été discutées au préalable avec les services concernés de la Commission.
mais qui doivent être notifiés à l'entité auditée	Une vue d'ensemble de l'étendue et du calendrier des travaux d'audit doit être communiquée à l'entité auditée et une communication bilatérale efficace doit être assurée pendant l'audit ²⁷ .
Pas de missions d'audit	Il est peu probable que des missions dans les États membres ou les pays tiers soient réalisables dans le cadre d'un processus d'audit express. En définitive, cela dépendra toutefois des circonstances particulières de ce dernier. Étant donné que la réalisation d'audits express nécessite un suivi attentif, le recours aux outils Assyst et AMS est également obligatoire dans ce cadre. De même, il convient de réaliser une RCQM comme pour les autres audits, mais elle peut débuter lorsque les travaux d'audit sont en cours.
Communication rapide des résultats	Les constatations d'audit ne sont pas communiquées formellement à l'entité auditée. Avant l'adoption du rapport, il faut toutefois donner à l'entité auditée la possibilité de commenter les constatations, les conclusions et les recommandations d'audit. Les constatations sont officiellement validées lors de procédures contradictoires ou par d'autres moyens et les observations préliminaires et le rapport spécial doivent être adoptés par la chambre d'audit (ou par la Cour, si nécessaire).

²⁷ Norme ISSAI 100, paragraphe 43 intitulé «Les auditeurs doivent établir une communication efficace durant tout le processus d'audit».

Établissement du rapport	Afin d'éviter tout retard inutile, la phase d'établissement du rapport doit être planifiée au préalable avec la DQC. Une réunion sur la formulation des conclusions doit être organisée entre l'équipe d'audit, le directeur, les agents du cabinet du Membre rapporteur (ou le Membre rapporteur) et, si possible, la DQC, afin de définir les principaux messages à inclure dans le rapport.
Adoption	Les rapports spéciaux express peuvent être adoptés par procédure écrite, sans qu'une réunion formelle de la chambre concernée soit nécessaire. Le délai au terme duquel la décision de la chambre devient définitive («procédure du frein de secours» ²⁸) est également ramené à deux jours.
Publication	Les rapports spéciaux express peuvent être publiés sur internet dans la langue de rédaction dès leur adoption et la réception des réponses définitives de l'entité audité. Généralement, ils ne sont pas publiés sur support papier. D'après les estimations, le temps globalement nécessaire pour établir un rapport spécial express, de l'approbation de la lettre de mission à la publication, va de six à huit mois.

²⁸ L'expression «procédure du frein de secours» fait référence aux dispositions de l'article 26, paragraphe 4, du règlement intérieur de la Cour.

Synthèse

La synthèse d'une page actualise et développe la proposition d'audit élaborée pour le programme de travail annuel, en y ajoutant de nouvelles informations ou observations recueillies lors de la phase d'élaboration du plan d'enquête. Elle résume les raisons justifiant l'audit, notamment le contexte de l'audit, la question d'audit, l'approche et l'étendue de l'audit, l'impact escompté, les ressources prévues et le calendrier d'établissement du rapport.

Quel domaine voulons-nous examiner, et pour quelle raison?

Description du domaine de l'audit.	Les raisons qui ont motivé le choix du sujet de l'audit sont formulées clairement. Les informations de base pertinentes pour le sujet de l'audit (politique, programme ou DG, par exemple) sont présentées de manière synthétique; elles peuvent comprendre les activités principales, des informations financières, des lois et des règlements, les objectifs de l'intervention examinée (qui peuvent être présentés dans un cadre logique pour un programme), ainsi que les rôles et les responsabilités des acteurs principaux.
Importance relative et risques pour la bonne gestion financière.	Les montants en cause exprimés en unités monétaires, ainsi que les principaux risques pour la bonne gestion financière relevés lors de la phase de planification de l'audit sont indiqués.
Pertinence.	L'intérêt manifesté pour le sujet par le Parlement, le Conseil, la Commission, les citoyens, les médias ou d'autres parties est précisé, l'audit ayant plus de chances d'aboutir à un changement positif si les diverses parties sont concernées par le thème abordé.
Impact potentiel.	Les impacts potentiels à relever peuvent comprendre le fait d'influer sur les politiques et les programmes futurs, les possibilités d'économies et la mise en évidence de bonnes pratiques.

Quelles sont les questions d'audit et quelle est l'étendue de celui-ci?

Questions d'audit.	<p>Les questions d'audit sont formulées de la manière la plus précise possible, afin de cerner le thème central de l'audit, d'éviter les travaux inutiles et coûteux, et de permettre à l'équipe d'audit de tirer des conclusions.</p> <p>Les questions d'audit sont définies et, s'il n'y en a qu'une seule, elle est traduite en sous-questions directes. Les raisons qui ont motivé le choix des questions d'audit, et l'exclusion d'autres questions potentielles, font l'objet d'une brève explication.</p>
---------------------------	--

²⁹ Le modèle de plan d'enquête est disponible sur l'intranet de la DQC.

Étendue de l'audit. La délimitation du champ de l'audit permet de définir et d'expliquer les éléments de l'organisation/du programme/de la politique qui font l'objet de l'audit; elle précise également la période et les zones géographiques à couvrir.

Les domaines potentiels dont l'intégration dans le champ d'audit avait été envisagée, mais a finalement été écartée (par exemple parce qu'ils exigeaient un temps considérable ou qu'ils n'offraient pas un intérêt suffisant), y figurent également.

Comment allons-nous obtenir les réponses?

Approche d'audit. L'approche d'audit est formulée clairement, c'est-à-dire qu'elle définit le degré de priorité à accorder à l'audit direct de la performance (au départ, l'accent est mis sur les réalisations et les effets) par rapport à l'audit des systèmes de contrôle (au départ, l'accent est mis sur les systèmes et les contrôles).

Critères d'audit. Les critères d'audit, au regard desquels la situation réelle sera appréciée, sont formulés clairement, avec l'indication de la législation applicable ou des autres sources qui ont servi à les définir.

Méthode d'audit. Un court paragraphe est consacré à la description du mode d'exploitation de chaque méthode de collecte et d'analyse des données dans le cadre de l'audit. Des informations détaillées concernant la méthode utilisée peuvent figurer dans une annexe jointe au plan d'enquête.

Résultat probable de l'audit. Le résultat probable permet d'identifier les domaines où des constatations peuvent être établies, des conclusions tirées et des recommandations formulées. Il se rapporte aux questions d'audit et ne **doit** pas être trop détaillé ni donner de faux espoirs quant à l'ampleur des effets que l'audit pourrait générer.

Quelles ressources seront disponibles pour l'audit, comment celui-ci sera-t-il supervisé et suivi?

Ressources, coûts et calendrier. L'équipe d'audit est identifiée par le nom et le grade des auditeurs qui la composent, ainsi que par le temps qui leur est alloué; le budget, y compris les coûts des services de conseil³⁰ et les frais de mission, est également précisé. Le calendrier fixe les dates de début et de fin de l'audit, notamment les dates et lieux des missions, les dates de réalisation de toutes les étapes clés (en fixant des délais réalistes pour chacune d'elles et en tenant compte des congés, des cours de formations, etc.), la date du rapport sur l'état d'avancement des travaux et la date de publication du rapport final.

Lors de la planification et de l'établissement de rapports concernant les différentes tâches pour chaque partie du processus d'audit, l'utilisation du système électronique de gestion des audits de la Cour (*Audit Management System* - AMS) est **obligatoire**. Cet outil donne une représentation graphique de la durée des tâches sur une ligne du temps et montre les relations entre les différentes parties du processus. Il fournit également une analyse du chemin critique, afin de calculer le temps minimum nécessaire pour réaliser l'audit et de déterminer les activités auxquelles il faut accorder un degré de priorité élevé pour achever l'audit dans les délais.

³⁰ Les demandes de dotations budgétaires pour des experts externes doivent être adressées à la DQC dès qu'elles sont planifiées.

Risques pour la présentation du rapport dans le respect des délais et du budget.

Les principaux risques pour la présentation du rapport d'audit dans les délais fixés et dans les limites des ressources et des coûts prévus sont relevés, de même que la probabilité qu'ils se concrétisent et, dans cette hypothèse, leur impact potentiel; des propositions sont également formulées pour maîtriser chacun d'entre eux.

Dispositions en matière de contrôle de la qualité.

Le plan d'enquête prévoit un rapport sur l'état d'avancement des travaux, adressé à la chambre d'audit par le Membre rapporteur à l'achèvement d'une étape clé. Il y est fait référence aux informations déjà communiquées sur l'état d'avancement de l'activité d'audit au travers du système d'établissement de rapports de la chambre d'audit, ainsi qu'à la documentation des constatations d'audit et aux documents de travail dans Assyst II.

L'entité auditée a-t-elle été informée?

Référence à la discussion.

Le plan d'enquête indique si, lors de son établissement, les objectifs, les questions, l'étendue et les critères d'audit ont fait l'objet d'une discussion avec les responsables de l'entité auditée et si leur réaction a été dûment prise en considération. En outre, les contacts prévus avec l'entité auditée et des experts externes tout au long de l'audit (ainsi que les présentations prévues des rapports au Parlement, au Conseil et aux médias) **doivent** figurer dans le plan d'enquête, sous la forme d'un plan de communication succinct indiquant qui sera chargé de chaque communication, ainsi que le type de communication et leur date probable.

Conclusion

Le plan d'enquête propose de réaliser l'audit. Avec ce document, l'autorisation est demandée à la chambre d'audit d'entamer l'audit de la manière décrite, avec les ressources et dans les délais indiqués.

ANNEXE II – PLAN DE COLLECTE DES INFORMATIONS PROBANTES

Questions d'audit	Questions de niveau 2	Questions de niveau 3	Questions de niveau 4	Critères	Informations probantes	Sources d'informations probantes	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
QUE VOULONS-NOUS SAVOIR?				QUELLE EST LA NORME DE RÉFÉRENCE?	QUELLES INFORMATIONS PROBANTES PERMETTRONT DE RÉPONDRE À LA QUESTION?	OÙ ALLONS-NOUS TROUVER LES INFORMATIONS PROBANTES?	COMMENT ALLONS-NOUS TROUVER LES INFORMATIONS PROBANTES?	QU'ALLONS-NOUS EN FAIRE UNE FOIS QUE NOUS LES AURONS OBTENUES?
<ul style="list-style-type: none"> - Les réponses possibles sont «oui», «non», «oui, mais» ou «non, mais». - Admet une réponse - Logique 				<ul style="list-style-type: none"> - Législation, règlements, normes professionnelles Normes et mesures adoptées ou engagements pris en matière de résultats par l'entité auditée - Performance d'organisations comparables, meilleures pratiques ou normes élaborées par l'auditeur 	<ul style="list-style-type: none"> - Faits (éléments probants chiffrés, éléments probants descriptifs, informations qualitatives) - Expériences / constats/ opinions 	<ul style="list-style-type: none"> -auprès de l'entité auditée et d'autres entités du secteur public, dans des travaux de recherche publiés, auprès des bénéficiaires, des fournisseurs ou des groupes de pression 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Directement</i> (observation, examen de documents, entretiens, groupes cibles) - <i>Par courrier, téléphone ou courriel</i> (demande de documents, questionnaires) - <i>Enquêtes par sondage</i> (directement, par courrier ou par courriel) - <i>Étalonnage (benchmarking)</i> par rapport à des entités comparables 	<ul style="list-style-type: none"> - Éléments probants quantitatifs (par exemple des tendances, des comparaisons ou des ratios) - Éléments probants qualitatifs (encodage, matrices) - Analyse des systèmes (par exemple des organigrammes) - Études de cas

ANNEXE III – PLAN DE PROGRAMME D'AUDIT

Tâche d'audit:		
Établi par:	Revu par:	Approuvé par:
Date:	Date:	Date:
Questions d'audit		
Procédures d'audit	Remarques	Référence au programme de travail



MANUEL D'AUDIT DE LA PERFORMANCE

CHAPITRE 4 PHASE DE L'EXAMEN

Chapitres du manuel d'audit de la performance

Introduction générale

Chapitre 1 – Cadre des audits de la performance effectués par la Cour des comptes européenne

Chapitre 2 – L'approche de l'audit de la performance et les trois «E»

Chapitre 3 – Planification de l'audit

Chapitre 4 – Phase de l'examen

Chapitre 5 – Phase de l'établissement du rapport

TABLE DES MATIÈRES

4.1 Introduction

4.2 Produire des informations probantes suffisantes, pertinentes et fiables

4.2.1 But et approche de la phase d'examen

4.2.2 Nature des informations probantes dans les audits de la performance

4.2.3 Informations probantes suffisantes, pertinentes et fiables

4.2.4 Sources d'informations probantes

4.2.5 Types d'informations probantes

4.3 Collecte et analyse des données

4.3.1 But et approche de la collecte et de l'analyse des données

4.3.2 Processus de collecte des données

4.3.3 Utilisation des travaux de tiers

4.3.4 Collecte des données et éthique

4.3.5 Analyse des données

4.4 Déduire des constatations valables

4.4.1 Nécessité d'une base solide

4.4.2 Rédaction des constatations

4.5 Communication des constatations d'audit

4.6 Documentation

4.6.1 Objectif et approche

4.6.2 Référencement de la documentation

4.7 Gestion de l'audit et dispositif de contrôle de la qualité

4.7.1 Gestion de l'audit, y compris la supervision et la révision

Annexe I – Méthodes de collecte et d'analyse des données

Contact

Pour de plus amples informations, veuillez vous adresser à:

Cour des comptes européenne

Direction du Comité chargé du contrôle qualité de l'audit (DQC)

Courriel: ECA-DQC-CONTACT ou eca-dqc-contact@eca.europa.eu

4.1 INTRODUCTION

De l'approbation du plan d'enquête à la validation des constatations,

La phase d'examen de l'audit commence en même temps que les travaux d'audit, après l'approbation du plan d'enquête, et s'achève lorsque débute la rédaction du rapport final. Elle comprend donc l'exécution des procédures d'audit concernant la collecte et l'analyse des données, l'évaluation des faits en fonction des critères préalablement définis, ainsi que la rédaction et la validation des constatations d'audit. Ce processus est représenté sous forme graphique ci-après.

Les travaux d'examen sont conduits selon la planification de l'audit déjà réalisée et sur la base des documents de planification établis à cette occasion (plan d'enquête, plan de collecte des informations probantes et plan de programme d'audit). S'agissant des travaux à réaliser, des ressources, des délais et de la qualité, le plan **doit**, dans la mesure du possible, être suivi. Toutefois, certaines parties de l'audit pourraient être réexaminées pendant la phase d'examen si l'auditeur rencontre des difficultés à rassembler des informations probantes. En règle générale, l'organisation de l'audit **doit** également satisfaire aux exigences d'une bonne gestion de projet³¹.

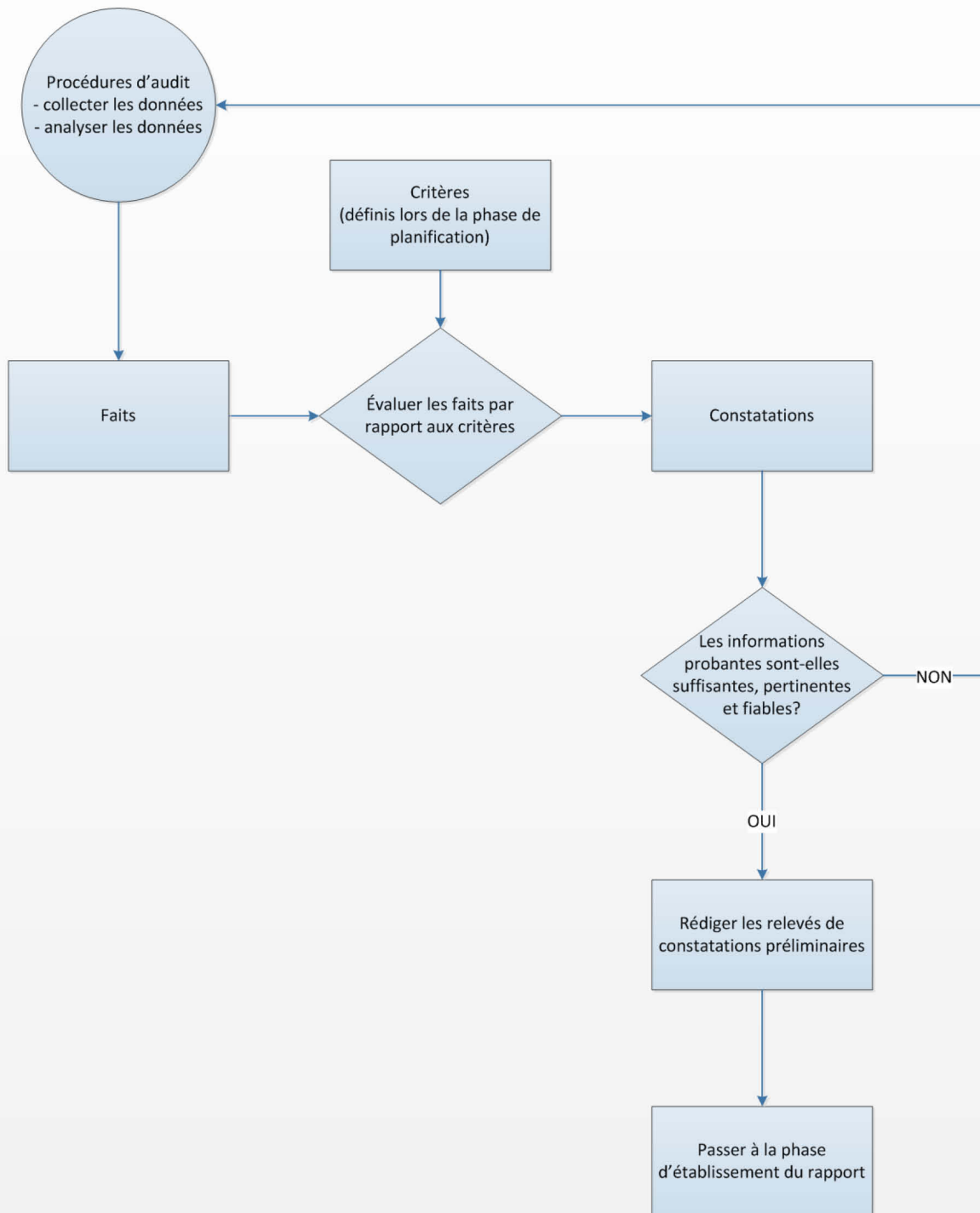
l'objectivité et le discernement restant indispensables.

Il est indispensable que les auditeurs examinent l'activité auditée sous différents angles et conservent une attitude impartiale face aux informations qui leur sont présentées, tout en restant ouverts à des points de vue et à des arguments différents.

Un bon jugement professionnel est particulièrement indispensable lorsqu'il s'agit d'évaluer si la quantité et la qualité des informations probantes permettront de tirer des conclusions valables en ce qui concerne les questions d'audit, et de déterminer l'importance relative des constatations d'audit.

³¹ Normes d'audit ISSAI 300, paragraphe 37, ISSAI 3000, paragraphes 96 et 97, ainsi qu'ISSAI 3200, paragraphes 56 à 60 concernant: la bonne gestion de projet et la présentation du plan aux superviseurs et à la direction de l'ISC.

PHASE DE L'EXAMEN



4.2 PRODUIRE DES INFORMATIONS PROBANTES SUFFISANTES, PERTINENTES ET FIABLES

4.2.1 But et approche de la phase d'examen

La recherche d'informations probantes

Le but de la phase d'examen est de réunir des informations probantes suffisantes, pertinentes et fiables pour permettre à l'auditeur de répondre aux questions d'audit et d'étayer toutes les observations formulées dans le rapport d'audit.

pour aboutir à une constatation d'audit

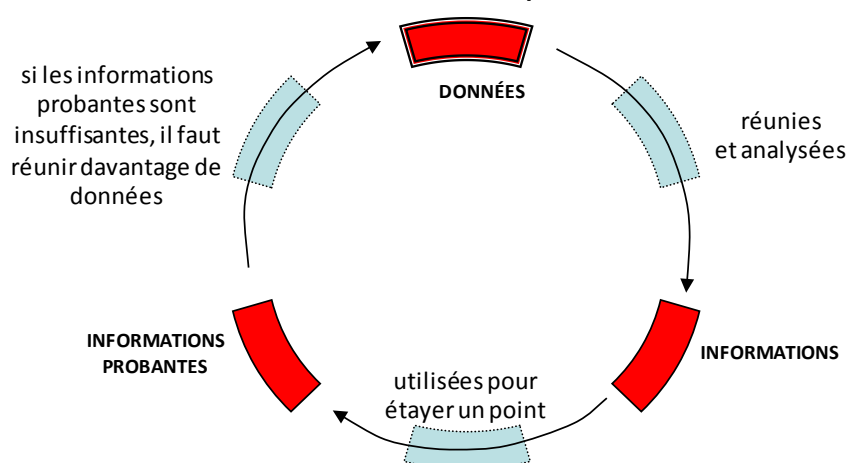
Au cours de la phase de l'examen, les procédures d'audit sont exécutées pour réunir et analyser les données; les informations probantes ou les faits qui en résultent («*la situation réelle*») sont évalués en fonction des critères d'audit préalablement définis («*la situation telle qu'elle devrait être*») afin d'en déduire des constatations d'audit. Les causes et les effets de ces dernières sont alors déterminés. C'est pourquoi les constatations d'audit consistent en une comparaison des éléments probants par rapport à la norme (exprimée sous la forme d'une question ou d'un critère d'audit) et en une analyse de cette comparaison. Les constatations sont ensuite communiquées à l'entité auditée, qui est priée de répondre par écrit pour indiquer son accord ou les raisons de son désaccord.

Les travaux d'audit comprennent une phase d'analyse et une phase de communication. Le processus analytique porte sur la collecte, l'analyse et l'évaluation des données, tandis que le processus de communication, enclenché lors de la première présentation de l'audit à l'entité auditée, se poursuit au fur et à mesure que sont évalués les différentes constatations, argumentations et points de vue recueillis tout au long de l'audit.

4.2.2 Nature des informations probantes dans les audits de la performance

Comme le montre le diagramme ci-après, les données, les faits et les informations probantes sont reliés entre eux:

DIAGRAMME – Des données aux informations probantes



Les informations probantes varient quant à leur nature et sont plus convaincantes que concluantes.

La nature des informations probantes requises est exclusivement dictée par le sujet et les questions d'audit, qui peuvent varier sensiblement suivant les audits de la performance. En outre, ce type d'audit fait davantage appel au jugement; par conséquent, les informations probantes seront, en général et par nature, plus convaincantes («amène à conclure que...») que concluantes («vrai/faux»). La combinaison de ces facteurs exige des auditeurs qu'ils fassent preuve de créativité et d'ouverture dans leur recherche du bon type d'informations probantes.

Des évaluations approfondies des besoins en informations **doivent** être réalisées aux stades de la planification et de l'examen, afin que les auditeurs ne soient pas submergés par une quantité excessive de données. Outre qu'elle facilite l'élimination des détails accessoires et des approches non pertinentes, cette démarche permettra aussi de trier et de structurer les données réunies. Elle peut s'avérer utile en cas de discussions préalables avec des experts concernant la nature des données à recueillir et la façon dont elles seront analysées et interprétées par l'auditeur. Il s'ensuivra une réduction du risque de malentendu et une accélération du processus d'audit.

4.2.3 Informations probantes suffisantes, pertinentes et fiables

Les informations probantes doivent étayer le contenu du rapport d'audit

Des informations probantes en quantité suffisante, pertinentes et fiables **doivent** être obtenues pour répondre aux questions d'audit et pour étayer les constatations et les conclusions, afin que le contenu du rapport d'audit résiste à l'analyse critique. Les aspects quantitatif (ampleur suffisante) et qualitatif (pertinence et fiabilité) des informations probantes doivent être examinés ensemble, car il existe entre eux une relation inverse. En effet, si la qualité des informations probantes est élevée, il devient moins nécessaire d'en disposer en grande quantité. Lorsqu'elles existent en abondance, les informations probantes peuvent parfois être convaincantes, même si certaines d'entre elles ne sont pas d'une qualité élevée. Dans ce cas, l'exercice du jugement professionnel est indispensable puisqu'il n'existe pas de normes précises pour mesurer le degré de preuve requis.

et répondre aux exigences de quantité et de qualité.

Les informations probantes sont *suffisantes* si, par leur nombre, elles permettent de convaincre une personne raisonnable que les constatations et les conclusions d'audit sont valables, et que les recommandations sont justes. Elles sont *pertinentes* si elles ont un lien logique et direct avec les questions, les critères et les constatations d'audit. Elles sont *fiables* si les mêmes constatations sont faites pour des tests répétés ou si les informations obtenues proviennent de différentes sources.

Bien que les concepts suivants soient souvent utiles pour apprécier la qualité des informations probantes, dans la pratique, leur application peut se heurter à certaines limites:

Limites pratiques concernant les informations probantes.

- les originaux ont une force probante supérieure aux photocopies, aux télécopies, etc.;
- les informations probantes documentaires sont préférables aux affirmations orales. Toutefois, la correspondance, les mémos et les rapports peuvent être incomplets, ambigus, voire inexacts, tandis que les entretiens peuvent permettre de comprendre en profondeur non seulement les faits, mais aussi les contraintes et le contexte. En tout état de cause, les informations probantes recueillies lors d'entretiens doivent être corroborées par d'autres sources;
- les informations probantes produites par des tiers sont meilleures que celles obtenues auprès de l'entité auditée. Toutefois, dans le cadre des audits de la performance, le recours aux confirmations par des tiers peut s'avérer difficile, car les informations ne sont souvent disponibles qu'au sein de l'entité auditée. En outre, des contrôles internes efficaces mis en place dans l'organisation auditée peuvent améliorer la qualité des informations obtenues;
- les informations probantes résultant d'observations, d'inspections et de calculs effectués directement par l'auditeur ont davantage de valeur que celles obtenues indirectement.

Lorsqu'il évalue la quantité et la qualité des informations probantes, l'auditeur doit prendre en considération les critères suivants:

Critères permettant de déterminer si les informations probantes sont suffisantes, pertinentes et fiables.

la finalité des informations probantes	le niveau de précision requis pour les informations probantes étayant les constatations d'audit est plus élevé que pour les informations de base présentées dans le rapport d'audit
l' importance relative des sommes en cause ou l' importance des constatations d'audit	en général, plus le niveau des sommes en cause ou l'importance par nature d'une constatation est élevé, plus le niveau requis pour les informations probantes est, lui aussi, élevé
le degré d' indépendance de la source d'informations probantes	une confiance accrue peut être accordée aux informations probantes provenant de sources indépendantes
le coût de l'obtention d'informations probantes supplémentaires par rapport aux avantages probables qu'elles offrent pour étayer les constatations et les conclusions	à un moment donné, le coût de l'obtention d'une plus grande quantité d'informations probantes l'emportera sur le caractère plus convaincant de l'ensemble des informations probantes
le risque qu'implique la formulation de constatations incorrectes ou de conclusions non valables	plus le risque d'une action en justice, d'une controverse ou d'un malentendu résultant de la communication d'une constatation d'audit est important, plus le niveau des informations probantes doit être élevé

le soin apporté à la collecte et à l'analyse des données	il convient de tenir compte aussi de l'étendue des compétences de l'auditeur dans ces domaines
---	--

Dans les audits de la performance, les faits importants ont rarement un caractère isolé, mais sont plutôt formés de plusieurs éléments en corrélation. Lorsqu'il évalue la quantité et la qualité des informations probantes, l'auditeur doit avoir à l'esprit que la force probante des faits combinés peut être aussi importante, voire davantage, que celle des faits isolés.

En outre, l'auditeur doit s'assurer que la quantité et la qualité des informations probantes réduisent autant que possible le risque de parvenir à des constatations, des conclusions ou des recommandations incorrectes ou hors sujet. Si le processus de collecte d'informations probantes ne produit pas d'éléments probants suffisants, pertinents et fiables, il ne faut pas formuler de constatations ni de conclusions d'audit.

4.2.4 Sources d'informations probantes

Plusieurs sources donnent de meilleures informations probantes.

Différentes sources **doivent** être utilisées pour réunir des informations probantes afin de les corroborer - ce qui rend les constatations d'audit correspondantes plus fiables - et de s'assurer que différents points de vue sont pris en considération. Il existe trois grandes sources d'informations pour les audits de la performance.

Sources	
Informations créées directement par les auditeurs	<p>au moyen d'entretiens, d'enquêtes avec questionnaire, de groupes cibles, d'une inspection ou d'une observation directes.</p> <p>Les auditeurs peuvent déterminer les méthodes qui offriront la meilleure qualité d'informations probantes pour l'audit en question. Toutefois, leur capacité à concevoir et à appliquer les méthodes retenues déterminera la qualité de ces informations.</p>
Informations fournies par l'entité auditée	<p>par exemple les informations provenant de bases de données, de documents, de fiches d'activités et de dossiers (les rapports de la structure d'audit interne, les évaluations de l'incidence ou les évaluations ex post, par exemple).</p> <p>Les auditeurs doivent déterminer si les données importantes pour les questions d'audit sont fiables, en les revoyant et en les corroborant, ainsi qu'en testant les contrôles internes de l'entité auditée relatifs aux informations, notamment les contrôles généraux et des contrôles d'application sur les données traitées par ordinateur.</p>

Informations fournies par des tiers	<p>qui peuvent avoir été vérifiées par des tiers ou dont la qualité est indiscutable, par exemple les données statistiques nationales.</p> <p>Le degré d'utilisation de ces informations en tant qu'informations probantes dépend de la garantie de qualité qui peut leur être accordée et de leur importance par rapport aux constatations d'audit.</p>
--	--

4.2.5 Types d'informations probantes

Les informations probantes provenant des sources susmentionnées sont de quatre types - physique, documentaire, oral ou analytique - et peuvent être obtenues et documentées de différentes façons, comme cela est décrit ci-après.

TYPES D'INFORMATIONS		PROCÉDURES D'AUDIT POUR OBTENIR DES INFORMATIONS PROBANTES	DOCUMENTATION
TYPE PHYSIQUE	<p>Bien qu'elles constituent généralement le type d'informations probantes le plus convaincant, l'auditeur doit savoir que sa seule présence risque d'altérer les processus normaux, ce qui réduit la qualité des éléments probants.</p>	<p>Inspection ou observation directe des personnes, des biens ou des événements.</p>	<p>Notes, photographies, graphiques, cartes, dessins, échantillons ou documents audiovisuels.</p>
TYPE DOCUMENTAIRE	<p>Ces informations probantes peuvent exister sous forme électronique ou sur papier. Toutefois, les informations utiles risquent de ne pas être toujours documentées; il faudra donc aussi avoir recours à d'autres approches.</p>	<p>Examen de documents, de rapports, de manuels ou de publications; recherches sur l'internet, enquêtes postales ou en ligne.</p>	<p>Rapports de gestion de la performance, politiques et procédures, descriptions des systèmes, lettres, contrats, résultats d'enquêtes.</p>
TYPE ORAL	<p>Les informations probantes orales sont généralement importantes dans les audits de la performance, puisque les informations obtenues de cette manière sont récentes et risquent d'être introuvables ailleurs. Toutefois, il faut les corroborer et confirmer les déclarations si elles doivent servir d'éléments probants.</p>	<p>Enquête ou entretiens menés auprès des agents de l'entité ou de groupes cibles de tiers, de groupes d'experts.</p>	<p>Synthèse des informations obtenues par ces méthodes.</p>