



LE DÉLÈGUE INTERMINISTÉRIEL À LA VILLE

SAINT-DENIS, LE 05 JUIN, 2007

à

Messieurs les Préfets de régions
Mesdames et Messieurs les Préfets de département

Objet : évaluation des Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS)

Vous avez signé, avec vos partenaires locaux, les contrats urbains de cohésion sociale dont les programmes d'action 2007 sont en cours de mise en œuvre. Les différents textes de cadrage qui vous ont été précédemment diffusés ont insisté sur la nécessité de mettre en place, dès l'élaboration de ces contrats, les modalités d'une véritable évaluation locale.

Afin de vous appuyer dans cette démarche, la DIV diffusera avant la fin du mois de juin un « guide technique d'accompagnement pour l'évaluation locale des CUCS » et vous trouverez, ci-attaché, une note d'orientation. Les préconisations contenues dans ces documents sont, bien entendu, destinées à être adaptées par vos soins aux enjeux et aux besoins locaux. Quelques points doivent cependant en être soulignés.

En premier lieu, il est souhaitable de rappeler qu'il est le plus souvent indispensable, pour mener à bien une évaluation, de disposer préalablement d'outils d'observation, qu'il s'agisse d'outils d'observation territoriale ou d'outils de suivi spécifiques de la mise en œuvre du CUCS.

Il est, ensuite, essentiel que les services de l'Etat poursuivent l'effort de territorialisation des politiques relevant de leur responsabilité et la recherche d'indicateurs permettant d'en mesurer l'effectivité. La mobilisation des moyens de droit commun restant, comme vous le savez, une priorité de ces nouveaux contrats.

Il convient, en outre, d'être attentif à ce que l'évaluation locale des CUCS intègre clairement l'évaluation des projets de rénovation urbaine afin d'en mesurer les impacts et les synergies.

Enfin, pour garder à l'évaluation tout son sens stratégique et opérationnel, vous veillerez à ce que les démarches d'évaluation, même si elles nécessitent un apport extérieur d'ingénierie en assistance à maîtrise d'ouvrage, soient clairement appropriées par les décideurs politiques pour faire partie intégrante de l'action des services.

Ainsi qu'il a été précisé, l'évaluation fait partie intrinsèque des programmes d'actions des contrats et, à ce titre, les financements éventuellement nécessaires doivent être inscrits dans la programmation annuelle que vous établissez avec vos partenaires ; le soutien de l'Etat s'imputant sur les crédits mis à votre disposition pour la mise en œuvre des CUCS.

Cependant, afin de faciliter la mise en place de ces démarches d'évaluation, la DIV délèguera aux préfets de région une enveloppe de crédits dédiés. Elle sera principalement destinée au financement des démarches régionales ou départementales d'accompagnement auxquelles les centres de ressources peuvent prêter leur concours ; il peut s'agir de formations à l'évaluation ou à l'utilisation des indicateurs, de créations d'outils partagés d'observation, d'action de capitalisation ou d'échanges, de prestations d'experts... Par ailleurs, si cet apport financier n'a pas pour vocation l'abondement des enveloppes déjà prévues dans les CUCS, il pourra néanmoins, à titre exceptionnel, permettre de soutenir les démarches volontaires des collectivités locales les plus en difficultés.

Comme en témoigne l'organisation le 20 juin dernier d'une rencontre de la DIV spécifiquement dédiée à l'évaluation locale des CUCS, la délégation interministérielle à la ville est largement mobilisée sur ce sujet et peut vous apporter les éclaircissements nécessaires ou son appui pour la construction de tels programmes.

Le délégué interministériel à la ville

Yves-Laurent SAPOVAL



SAINT-DENIS, LE 05 JUIL. 2007

L'ÉVALUATION LOCALE DES CONTRATS URBAINS DE COHESION SOCIALE

Les circulaires du 24 mai 2006 et du 15 septembre 2006 prévoient une évaluation des contrats urbains de cohésion sociale (CUCS) à échéance de 3 ans. Cette évaluation devra s'appuyer sur des bilans annuels de réalisation prévus par la loi n°2003-710 du 1^{er} août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine ; celle-ci indique les rapports que les collectivités territoriales sont tenues d'élaborer et qu'elles peuvent utiliser.

La circulaire du 15 septembre 2006 insiste sur le fait que les CUCS doivent intégrer la préoccupation évaluative dès leur phase d'élaboration et que, pour cela, ils doivent formuler des objectifs et des résultats attendus qui soient évaluables.

La présente note de cadrage précise quelques uns des principes méthodologiques de base qui faciliteront l'évaluation de chaque projet urbain de cohésion sociale.

1. UNE ÉVALUATION QUI SE RÉFÈRE À LA FOIS AUX GRANDS OBJECTIFS NATIONAUX DE LA POLITIQUE DE LA VILLE ET À CEUX DES PROJETS LOCAUX

L'évaluation des CUCS, au même titre que celle d'autres dispositifs de politique publique concourant à la politique de la ville, doit être en conformité avec les finalités de cette dernière. Ainsi, la loi LOPOVRU du 1^{er} août 2003 offre un cadre de référence général définissant les objectifs de la politique de la ville et les résultats à atteindre à moyen et long terme. Pour les mesurer, son annexe propose des indicateurs d'observation et d'évaluation. Le processus d'évaluation des CUCS devra donc tenir compte de ce cadre de référence législatif.

Par ailleurs et concomitamment, il convient aussi de rappeler que cette évaluation locale devra permettre de mesurer les résultats et les impacts des projets locaux qui sont le fondement même des CUCS.

L'évaluation des résultats et des impacts des CUCS devra donc faire expressément le lien entre des objectifs définis au niveau de l'Etat et ceux formulés dans le cadre de la contractualisation locale.

2. UNE EVALUATION QUI TIENNE COMPTE DES SPECIFICITES ET DE LA STRUCTURE DES CUCS

Les Contrats urbains de cohésion sociale se fondent sur un projet local de cohésion sociale et se déclinent en cinq programmes d'action thématiques. L'évaluation continue des CUCS devra donc *à la fois rendre compte de la mise en œuvre et des résultats de ces programmes d'action* et, simultanément, *apprécier l'impact et le fonctionnement du contrat lui-même*.

Comme les contrats de ville de la génération précédente, les CUCS s'inscrivent résolument dans une logique d'approche globale et de projet territorial au bénéfice des quartiers prioritaires. *L'évaluation devra donc rendre compte de cette transversalité et de cette dynamique de projet territorial*.

L'évaluation des CUCS s'inscrit dans une logique de résultats, et pas seulement dans une logique de compte-rendu de réalisations qui a caractérisé la plupart des évaluations de contrats de ville précédents. D'ailleurs, l'obligation d'établir un bilan annuel de réalisation signifie bien que ce bilan ne saurait à lui seul tenir lieu d'évaluation, même s'il peut contribuer à alimenter celle-ci.

Enfin, les CUCS ont l'ambition de mettre en cohérence les différents dispositifs sectoriels qui contribuent à la politique de la ville sur un même territoire (PRU, PRE, CLS, PLIE etc...). *L'évaluation devra donc proposer une mise en perspective de l'ensemble de ces dispositifs mobilisés sur un même territoire*, sachant que nombre d'entre eux feront par ailleurs l'objet d'évaluations sectorielles spécifiques.

L'évaluation envisagée devra donc prendre en compte les diverses facettes du projet territorial de cohésion urbaine et sociale et pas seulement rendre compte de tel ou tel dispositif. Au final, *c'est l'appréciation de l'impact global de l'ensemble de ces dispositifs sur un même territoire qui est attendue*. Pour permettre de mesurer les impacts généraux sur la cohésion sociale des territoires, il conviendra de se référer aux principaux indicateurs de contexte identifiés dans l'annexe 1 de la loi du 1^{er} août 2003.

3. QUELLES SERONT LES CIBLES ET LES CONTENUS DE L'EVALUATION ?

L'évaluation portera sur trois objets complémentaires (le contrat, les programmes d'action et les pratiques) et sur deux grands types de questionnements évaluatifs : d'une part elle visera à rendre compte de *la mise en œuvre et des effets* du CUCS et des programmes d'action et, d'autre part, d'apprécier *les pratiques partenariales et institutionnelles mobilisées*.

En effet, dans la mesure où le CUCS suppose une dynamique partenariale, territoriale ainsi que la mobilisation de méthodes et d'acteurs multiples, on ne saurait se satisfaire d'une seule analyse de la programmation.

3.1 - l'évaluation de la mise en œuvre des programmes d'action et de leurs résultats :

3.1.1 Le bilan annuel de réalisation, permettra de rendre compte des moyens financiers, techniques et humains mobilisés sur chaque site au cours de l'année écoulée : ce bilan annuel relève de la *logique de suivi* de l'action publique. *Il répond à la question simple : « qu'avons-nous fait ou financé pendant l'année écoulée ? »*. Même si cette question relève davantage du suivi de réalisation que, *stricto sensu*, de

l'évaluation, celui-ci est indispensable à sa préparation. Ce bilan annuel de réalisation devra notamment mettre en évidence à la fois les moyens de droits communs et les crédits spécifiques mobilisés dans le cadre de chacun des programmes d'action thématiques.

3.1.2 La mesure ou l'identification des résultats produits par les programmes d'action, ceci au terme de la contractualisation triennale, permettra de passer du suivi à l'évaluation. Ces résultats constituent les effets directs produits par un programme d'action ou, parfois, par tel ou tel segment d'un programme d'action, ou encore par telle ou telle actions réalisée.

Cette évaluation de résultat vise à répondre aux trois questions suivantes :

1. **«le programme d'action -dans chacun des domaines- a-t-il été ou non efficace ? »** (évaluation d'efficacité)
2. **« si oui, comment ? sinon, pourquoi ? »** (évaluation des conditions de mise en œuvre)
3. **« l'efficacité constatée est-elle à la hauteur des moyens financiers, humains et institutionnels mobilisés ? »** (évaluation d'efficience)

Les résultats recherchés s'apprécient en termes d'améliorations constatées au profit des territoires défavorisés et/ou de leurs habitants. Il ne s'agit plus de décrire ici « ce qu'on a fait ou financé » (ceci constitue l'essentiel du bilan de réalisation annuel évoqué dans le point ci-dessus) mais plutôt de *« constater ce que ces réalisations ont produit ou non en terme d'amélioration de la situation de départ sur le site et de comprendre pourquoi. »* ; ceci dans le but de proposer des améliorations de l'action publique.

3.2 : l'évaluation de l'impact du contrat lui-même

3.2.1 Elle aura pour objet *d'identifier et d'apprécier les changements structurels induits sur un site* par la mise en œuvre du contrat .Cette évaluation d'impact, réalisée au terme des trois ans (voire davantage), constituera le second niveau d'évaluation. Cette appréciation se fera à l'aune des finalités et des principaux enjeux stratégiques du CUCS (*p.ex. : améliorer l'attractivité économique ou l'image du quartier, générer davantage de mixité sociale, améliorer les conditions de vie quotidienne des habitants, etc...*)

3.2.2 L'appréciation des impacts du CUCS aura simultanément un caractère plus globalisant : *elle visera à apprécier la cohérence de l'ensemble des dispositifs et moyens mobilisés par un CUCS* sur la durée du contrat et d'apprécier les changements constatés au vu des finalités de la Politique de la Ville et du Plan de Cohésion Sociale. Elle visera à répondre à des questions telles que : *comment le PRU ou le PRE ont-ils contribué à l'amélioration de la cohésion sociale ? en quoi les dispositifs de droit commun ont-ils significativement fait évoluer la situation de tel ou tel quartier prioritaire , etc... ?*

3.3 : l'évaluation de l'évolution des pratiques et du fonctionnement du contrat

La spécificité de la politique de la ville depuis son origine est de rechercher une autre manière de conduire l'action publique sur un territoire défavorisé, spécificité opérationnelle dont les maîtres mots sont *transversalité, participation* et *conduite de projet*. L'évaluation du CUCS s'efforcera donc d'identifier ces bonnes pratiques et de comprendre ce qui les a ou non rendues possibles :

- 3.3.1 *La transversalité de l'action publique* s'appréciera à l'aune du décloisonnement des diverses actions entreprises, des partenariats mobilisés ou encore de l'approche globale des problématiques d'un même quartier. Elle visera notamment à identifier les articulations entre les divers programmes d'action et les synergies entre les différents partenaires ou dispositifs publics
- 3.3.2 *La participation des habitants* s'appréciera tant au regard des diverses procédures participatives mises en place et de leur effets, qu'au vu du degré d'implication concrète des habitants dans le développement social de leur quartier.
- 3.3.3 *L'évaluation de la conduite de projet* interrogera autant les méthodes de travail que les procédures mises en place, mais aussi l'articulation entre le portage technique et le pilotage politique du projet.
- 3.3.4 *Les effets des contrats sur les pratiques intercommunales* et inversement de l'intercommunalité sur les actions locales de la politique de la ville seront particulièrement évalués. La cohérence du projet urbain de cohésion sociale à l'échelle d'une agglomération sera l'un des critères d'évaluation.

4. COMMENT PREPARER PUIS METTRE EN ŒUVRE L'ÉVALUATION ?

L'évaluation des CUCS doit être pensée et préparée dès la définition des priorités stratégiques et de leur programmation. Les circulaires insistent sur le fait que des objectifs évaluable doivent être formalisés dès l'amont du programme, c'est-à-dire lors de la préparation du CUCS. Par ailleurs, la logique de conduite de projet invite à envisager une évaluation « chemin faisant » qui accompagne le CUCS tout au long de ses trois années de réalisation.

4.1 Pourquoi et comment formaliser des objectifs évaluable ?

Les énoncés contractuels s'en tiennent le plus souvent à des intentions ou des objectifs généraux qui, tout en donnant le sens de l'action envisagée, ne permettent ni son suivi ni son évaluation. Ces intentions sont souvent déclinées en plans ou programmes d'action qui font habituellement l'impasse sur l'énoncé des résultats attendus. Or, c'est l'explicitation de ces résultats attendus qui permet d'une part, de vérifier l'adéquation entre les actions envisagées et les finalités des CUCS (l'amélioration de la vie quotidienne des habitants, la promotion de l'égalité des chances, la meilleure intégration de ces quartiers dans la ville et l'agglomération) et d'autre part, de faire les choix opérationnels les plus efficaces. Par ailleurs, c'est à l'aune de ces résultats attendus que pourra se faire l'évaluation d'efficacité et d'impact du CUCS : les a-t-on ou non atteints ? De manière suffisante ou insatisfaisante ? Pourquoi ?

C'est pourquoi il importe que le projet de CUCS soit assorti d'un référentiel explicitant les résultats attendus des divers programmes d'action ainsi que les impacts attendus du CUCS

Pour être évaluable, les finalités du CUCS (impacts) et les objectifs de ses programmes d'action (résultats) doivent donc être formulés de telle manière qu'ils prennent en compte le contexte de leur réalisation (lieux, temps, conditions spécifiques), les publics et territoires cibles, autant de conditions observables qui permettront d'apprécier le niveau d'atteinte des finalités ou des objectifs fixés.

4.2 Définir un « référentiel » d'évaluation

Comme il est d'usage, le référentiel d'évaluation élaboré – avec le concours du comité de pilotage- pour chacun des CUCS, ceci en amont de son évaluation, devra préciser :

1. **Quels sont les principaux enjeux stratégiques du CUCS au regard de chacun des quartiers prioritaires considérés ? Et donc, quels étaient les principaux impacts recherchés.**
2. **Quelles sont les principales questions évaluatives que l'on entend éclairer : veut-on apprécier l'efficacité de telle ou telle action (ou groupe d'actions), sa pertinence, son efficacité au regard des moyens engagés, son acceptabilité dans le contexte local , etc.. ? Veut-on apprécier l'évolution du management des interventions publiques (conduite du projet, partenariat institutionnel, transversalité des programmes ou des projets, etc...) sur tel ou tel quartier, ou à l'échelle de la commune, voire de l'intercommunalité.**
3. **quels sont les résultats attendus pour chacun des objectifs stratégiques qui déclinent les cinq programmes d'action thématiques des CUCS : un ou deux résultats attendus semblent suffisant pour chacun des objectifs stratégiques. Par contre il importe que ces résultats attendus soient concrets et observables, ceci dans un délai qui sera à préciser.**

L'élaboration de ce référentiel gagnera à se faire au cours des six premiers mois suivant la signature du CUCS. En effet, le travail d'explicitation des impacts et des résultats attendus permettra d'affiner la convention cadre et, simultanément, de rendre le CUCS plus opérationnel et, in fine, « évaluable ».

4.3 Comment envisager l'évaluation du CUCS ?

4.3.1 Une évaluation continue est souhaitable ; car la conduite de projet suppose une capacité d'analyse critique et de reporting permanente. Pour ce faire, il est indispensable que contrairement aux contrats de ville précédents, chaque CUCS dispose d'un outil de suivi de ses réalisations et pas seulement de sa programmation annuelle. Il conviendra donc de veiller à ce que le système d'information mis en place fournisse une information fiable et actualisée des réalisations physiques et financières.

4.3.2 L'évaluation sera participative et impliquera les principales parties prenantes du contrat (Etat, collectivités, autres signataires publics ou privés, principaux opérateurs et représentants des habitants). Cette participation est d'autant plus souhaitable qu'elle constitue l'un des effets recherchés de toutes les procédures de développement social. En particulier, le processus d'évaluation mis en place associera au minimum le comité de pilotage du CUCS et mieux pourra prévoir la création d'instances ad hoc d'évaluation au niveau global et/ou au niveau des quartiers en associant des représentants des associations et des habitants.

4.3.3 L'évaluation associera la conduite de projet mais se distinguera d'elle en associant des personnes extérieures au système de décision et de pilotage opérationnel

du CUCS. Ceci afin de garantir à la fois l'efficacité de l'évaluation (en associant les décideurs au processus évaluatif) en même temps que l'extériorité indispensable à toute évaluation (en associant les autres parties prenantes, voire des personnes qualifiées extérieures au site).

4.3.4 L'évaluation articulera des moments de bilan régulier des réalisations (bilan annuel) et des moments d'évaluation des résultats des programmes d'action et des impacts du CUCS (évaluation à 3 ans). Cette dernière n'aura pas la vocation d'être exhaustive mais plutôt de viser à répondre à certaines questions prioritaires propres à chaque CUCS au regard de son contexte spécifique.

Ce faisant, l'évaluation continue des CUCS permettra de conforter à la fois leur pertinence (adaptation aux besoins des quartiers), leur efficacité (résultats des actions mises en place au regard des objectifs fixés aux programmes d'action) ainsi que leur légitimité et leur appropriation par les systèmes de décision locaux (dimension politique et partenariale).

Annexe 1

Un calendrier indicatif pour mettre en place la démarche d'évaluation

1. d'ici fin juillet 2007

- **niveau DIV : avoir précisé les obligations réglementaires de l'évaluation** (caractère obligatoire, phasage, etc.), assorties de la note de cadrage méthodologique (cf.ci-dessus).
- **niveau CUCS :**
 - **avoir défini un budget local dédié à l'évaluation continue du CUCS** (un % minima de l'ensemble des financements publics mobilisés sur les sites prioritaires) et précisé les règles du *co-financement obligatoire* de l'évaluation (*pour garantir la transparence puis la diffusion des résultats*),
 - **assortir les principaux axes stratégiques du CUCS de l'énoncé des principaux impacts attendus** pour chacun d'entre eux, ceci à une échéance de trois ans.

2. d'ici fin septembre 2007

- **niveau DIV :**
 - **avoir formalisé un guide méthodologique d'appui à l'évaluation** qui facilite le travail évaluatif des MOUS locales,
 - **avoir défini les principales données à suivre en matière de réalisations physique et financière par le biais d'un outil de suivi local standardisé**, ceci afin de faciliter les consolidations régionale et nationale.
- **niveau CUCS :**
 - **avoir construit un référentiel d'évaluation** qui précise :
 1. quels sont les principaux questionnements évaluatifs pertinents à trois ans,
 2. l'ensemble des résultats attendus de la mise en œuvre des programmes d'actions et les impacts attendus du CUCS d'ici trois ans, avec leurs indicateurs.
 - **mettre en place un outil informatisé de suivi physico-financier** des réalisations du CUCS afin de rendre possible le bilan annuel de réalisation.

3. d'ici fin décembre 2007

- **niveau CUCS :**
 - **mettre en place une formation minima à l'évaluation pour les équipes MOUS et les principaux opérateurs** en s'appuyant :
 - sur les centres de ressources,
 - sur les prestataires locaux ou nationaux,
 - ou sur toute autre ressource méthodologique mobilisable.
 - **mettre en place une instance d'évaluation interne/externe** qui soit la première destinataire des référentiels d'évaluation et des bilans physico-financiers afin qu'elle puisse émettre un avis évaluatif annuel en direction du comité de pilotage du CUCS.

Annexe 2 :

quelques recommandations du groupe national de concertation

1. Ne pas être trop ambitieux afin d'éviter le risque de la dispersion. Pour cela, **se centrer sur les deux ou trois enjeux stratégiques** du territoire qui sont pris parmi les axes prioritaires du CUCS.
2. bien **distinguer ce qui relève de l'observation** (évolution des quartiers) de ce qui relève du **suivi** (bilan physique et financier) et de **l'évaluation** (mesure des résultats et des effets produits par les actions).
3. **préciser les modalités de gouvernance de l'évaluation**, articulée avec la gouvernance du CUCS : instituer pour cela une instance d'évaluation distincte du comité de pilotage du CUCS.
4. **explicitier les principaux questionnements évaluatifs**, en amont de l'évaluation. Parmi ceux-ci, on peut déjà identifier à titre d'exemples les questionnements évaluatifs suivant :

Concernant la mobilisation des financements :

- *En quoi le CUCS a-t-il permis de mobiliser ou non les moyens « de droit commun » des différents partenaires signataires, en direction des territoires les plus « prioritaires » identifiés collectivement ?*
- *En quoi le CUCS a-t-il mobilisé des « moyens spécifiques » supplémentaires (financiers, humains, méthodologiques,..) pour permettre le « rattrapage » des quartiers en difficulté ?*
- *Sur quels critères (concertés ou non) les partenaires institutionnels du CUCS mobilisent-ils leur « droit commun » ?*
- *L'organisation et le financement partenariaux de la politique de la ville facilitent-ils des économies d'échelle et ipso facto de la redistribution de moyens ? si oui, comment ?*

Concernant les résultats constatés :

- *Par rapport aux objectifs thématiques fixés dans le projet de territoire du CUCS, quelles sont les avancées ? quelles sont les objectifs non atteints, et pourquoi ?*
- *La politique de cohésion urbaine et sociale a-t-elle permis à des individus d'avoir des trajectoires ascendantes (trajectoires éducatives, résidentielles, professionnelles, etc....)*

Concernant les impacts constatés :

- *Les actions de la politique de la ville ont-elles contribué à rendre les quartiers prioritaires plus attractifs, sans pour autant générer des effets d'éviction pour les publics les plus précaires ?*

Concernant la gouvernance de l'action publique locale :

- *La politique de la ville a-t-elle fait émerger une réelle gouvernance locale ? si oui comment, par quelle démarche ?*
- *En quoi le CUCS a-t-il permis de renforcer le partenariat institutionnel au niveau local ?*

- *La politique de la ville a-t-elle fait émerger de nouvelles organisations chez les institutions partenaires, et/ou dans les communes, et/ou dans les associations ?*
- *la méthode de travail « politique de la ville » (prônant la transversalité, la co-construction et la territorialisation des projets, etc...) a-t-elle permis au « droit commun » d'adapter ses méthodes d'intervention et de décloisonner le travail des services territoriaux, des corps d'Etat, au sein de chaque institution, et entre elles.*
- *etc...*

Autres suggestions méthodologiques du groupe de travail national :

5. **construire collectivement les critères et indicateurs d'évaluation** d'abord entre partenaires signataires puis avec les opérateurs.
6. **mettre en évidence l'inscription du CUCS dans un projet du territoire** (projet d'agglomération, projet de Pays, etc..).
7. **établir un rapide état des lieux à l'instant « t.0 »** (démarrage du CUCS) sur chacun des programmes d'action thématiques du CUCS, afin de pouvoir apprécier ses résultats et ses impacts à trois ans puis à 6 ans.
8. **s'appuyer pour l'évaluation sur les outils de suivi (tableaux de bord régionaux) et d'observation territoriale (observatoires) qui existent déjà** ; sinon, faire de leur création l'un des objectifs méthodologique du CUCS (*« on ne peut pas piloter en aveugle »*).
9. **prévoir dès l'amont les modalités de diffusion et de débat** autour des conclusions et des préconisations de l'évaluation continue du CUCS afin que celle-ci contribue au pilotage.
10. **prendre en compte dès la définition des actions les méthodes à mettre en œuvre pour y répondre afin d'anticiper sur les moyens et les coûts induits.** Revoir les questions si les moyens nécessaires pour y répondre sont irréalistes ou trop importants.