

Rapport explicatif relatif à ordonnance sur les projets immobiliers importants de l'Etat et sur la Commission d'examen des projets immobiliers de l'Etat (OPIC)

1	Introduction	1
2	Nouvelle ordonnance	2
3	Schéma du processus de planification et réalisation des projets importants	5
4	Commentaire article par article	5
5	Ressources financières et en personnel supplémentaires	9

1 INTRODUCTION

Des projets récents de construction et de rénovation, notamment ceux d'une certaine importance ou stratégiques pour l'Etat, ont mis en évidence le besoin d'améliorer leur gouvernance, tant au sein du Service des bâtiments (SBat) qu'en ce qui concerne les interactions de ce service central avec les Directions bénéficiaires et les services utilisateurs de l'administration cantonale.

Il manque notamment des processus clairs et partagés auxquels se référer, ce qui dessert l'Etat, la Direction de l'aménagement, de l'environnement et des constructions (DAEC), et, d'une manière plus générale, les Directions bénéficiaires ainsi que les services utilisateurs. La coordination de la communication sur les projets et leur développement est à également améliorer et clarifier tant à l'interne que vis-à-vis de l'extérieur.

Le Conseil d'Etat a validé, le 11 décembre 2017, un concept de réorganisation du SBat, proposé par la DAEC. Cette réorganisation a comme objectif de mettre en place au sein du SBat une gestion des constructions et des biens immobiliers de l'Etat efficiente et satisfaisant aux concepts et défis actuels en la matière.

En particulier, il s'agit d'assurer à l'avenir :

- > le développement de projets qui soient dimensionnés conformément aux besoins utilisateurs dès la phase d'étude de faisabilité et sécurisés du point de vue des coûts ;
- > un rapport coûts-efficacité optimal à long terme pour tous les projets et biens immobiliers gérés par le SBat ;
- > une réponse optimale et efficiente aux besoins en locaux et bâtiments de l'administration cantonale, des Directions et des services utilisateurs ;
- > une optimisation de la qualité des processus, des produits et des prestations du SBat.

La réorganisation porte simultanément sur plusieurs volets : gouvernance, structure du service, optimisation des ressources, mise en place de processus et d'un système qualité, élaboration de documents modèles et révision des bases légales existantes.

Par le passé, la réorganisation du SBat a plusieurs fois été initiée sans être menée à terme, en raison des changements intervenus successivement à la tête du service. La nouvelle Direction du SBat, en place depuis le 1^{er} janvier 2021, a permis de passer de la réorganisation conceptuelle à la mise en œuvre concrète de celle-ci, par le biais de plusieurs instruments, à savoir notamment l'élaboration

de l'ordonnance sur les projets immobiliers importants de l'Etat et sur la Commission d'examen des projets immobiliers de l'Etat (OPIC), objet du présent rapport.

2 NOUVELLE ORDONNANCE

2.1 Contexte

Deux des bases légales réglementant les activités du SBat ont nécessité une revue complète dans la mesure où elles ne précisait pas suffisamment la gouvernance des projets ni la répartition de la communication entre la DAEC et la Direction bénéficiaire tout au long de ceux-ci. En outre, les différents seuils financiers indiqués dans les deux textes ne présentaient pas de concordance dans un système pourtant étroitement imbriqué. Par ailleurs, les deux actes n'intégraient que partiellement la dimension financière d'un projet.

Il s'agit :

- > de l'ordonnance du 23 février 2010 relative à l'examen préalable de la justification des besoins de projets immobiliers et de locations importants (RSF 122.28.32) et ;
- > du règlement du 7 novembre 1978 concernant les commissions de bâtisse de l'Etat (RSF 122.92.12).

Une partie de ces deux actes est transférée dans l'ordonnance sur les projets immobiliers importants de l'Etat et sur la commission d'examen des projets immobiliers de l'Etat (OPIC).

L'autre partie des textes réglementaires est abandonnée au profit de nouveaux concepts, permettant de mettre en place des processus rationnels et harmonisés par le biais de la nouvelle ordonnance. Dans cette mesure, l'ordonnance du 23 février 2010 relative à l'examen préalable de la justification des besoins de projets immobiliers et de locations importants et le règlement du 7 novembre 1978 concernant les commissions de bâtisse de l'Etat, vidés de leur substance, sont abrogés.

Il existait en outre un schéma directeur des investissements de plus de 5 millions de francs, datant d'une vingtaine d'années. Ce schéma n'avait qu'une valeur informative dans la mesure où il n'avait jamais fait l'objet d'une validation formelle mais était utilisé consensuellement en tant que fil rouge pour les études et la réalisation des projets immobiliers de plus de 5 millions de francs. Il répartissait les différentes tâches des intervenants durant les études préliminaires, les études et la réalisation d'un projet. Cela étant et outre le fait que le seuil de 5 millions conditionnant l'application de ce schéma différait de celui prévu dans le règlement sur les commissions de bâtisse de l'Etat (1 millions de francs) et de celui indiqué dans l'ordonnance relative à l'examen préalable de la justification des besoins de projets immobiliers et de locations importants (3 millions de francs), générant ainsi une incohérence du système au niveau financier, la répartition des responsabilités entre la DAEC et la Direction bénéficiaire n'y était pas réglée, ni le processus de communication tout au long du projet. La notion de stratégie immobilière n'y figurait pas non plus, chaque projet étant planifié et mené pour lui-même, sans vision d'ensemble.

Ce schéma est dès lors également abandonné au profit du mécanisme prévu dans la nouvelle ordonnance et lui-même illustré par un nouveau schéma (cf. annexe).

2.2 Principes

La nouvelle ordonnance a été élaborée sur la base des principes cardinaux suivants :

- > Les lignes directrices du Conseil d'Etat, qui figurent dans la stratégie immobilière, servent notamment de guide aux décisions de la commission d'examen des projets immobiliers de l'Etat (ci-après la Commission d'examen ; ComEx).
- > La DAEC et la Direction bénéficiaire sont intégrées au même niveau de responsabilité tout au long de l'étude et de la réalisation d'un projet ;
- > La communication tout au long du processus est définie clairement.

2.3 Buts

2.3.1 En général

Les buts poursuivis par ce nouvel instrument réglementaire sont en particulier les suivants :

- > Arrêter un seuil financier unique à partir duquel un projet immobilier de l'Etat est considéré comme important et entraîne l'intervention des différentes instances mises en place par le nouveau mécanisme : la notion de « projet immobilier important » correspond désormais au montant de 4,5 millions de francs ;
- > Introduire la notion de « projet stratégique » qui permet de mettre en place une gouvernance solide pour les projets estimés en-dessous du seuil de 4,5 millions mais dont la réalisation influence de manière unique et déterminante une activité de l'Etat ou qui répondent à des enjeux politiques essentiels ;
- > Conserver les concepts éprouvés du règlement sur les commissions de bâtisse de l'Etat ainsi que de l'ordonnance relative à l'examen préalable de la justification des besoins de projets immobiliers et de locations importants ;
- > Faire évoluer le contenu de l'ordonnance précitée : la Commission d'examen devient la « porte d'entrée » d'examen des projets immobiliers ;
- > Donner un ancrage juridique à la future stratégie immobilière du canton ;
- > Définir le lieu de la décision sur les procédures de mise en concurrence ;
- > Disposer de coûts sécurisés tout au long des phases SIA et lors des présentations au Conseil d'Etat et au Grand Conseil.

2.3.2 S'agissant des projets immobiliers importants

Ces buts sont les suivants :

- > Clarifier le chemin d'un grand projet immobilier ou stratégique de l'Etat depuis l'analyse des besoins jusqu'à la livraison de l'ouvrage ;
- > Conserver tout au long du projet le savoir et la responsabilisation des différents intervenants et intervenantes ;
- > Donner au niveau stratégique, politique et au niveau technique des places distinctes mais complémentaires ;
- > Être en cohérence avec les phases SIA.

2.4 Entités intervenant dans la nouvelle ordonnance

- > **La Commission d'examen des projets immobiliers de l'Etat (ComEx)** : son fonctionnement était auparavant réglé dans l'ordonnance relative à l'examen préalable de la justification des besoins de projets immobiliers et de location important et a été entièrement revu. L'ordonnance

précitée est abrogée et remplacée par la nouvelle ordonnance. La ComEx intervient désormais en tant que « porte d'entrée » d'examen des projets immobiliers importants de l'Etat.

- > **Le comité de pilotage (COPIL)** est co-présidé par la Direction bénéficiaire et la Direction AEC. Il est actif dès les études de projet à la livraison de l'ouvrage et intègre les député-e-s. Il représente le niveau politique et stratégique. La co-présidence garantit le même niveau de responsabilité et de connaissances des deux directions concernées.
- > **La commission de projet (CoPro)** est instaurée en lieu et place de l'ancienne commission de bâtisse, sauf pour ce qui a trait à la dimension politique (du ressort du COPIL désormais). Elle est présidée par l'architecte cantonal-e et active des études de projet à la livraison de l'ouvrage. La CoPro dirige la réalisation du projet au niveau opérationnel : elle procède à son élaboration en vue de la mise à l'enquête, ainsi qu'aux appels d'offre et aux adjudications.

Jusqu'à la nouvelle ordonnance, les tâches stratégiques, politiques, et opérationnelles n'étaient pas différenciées au cours du processus de projet. Désormais, la mise en place d'un COPIL et d'une CoPro permettront cette distinction des diverses tâches et responsabilités.

- > **Le groupe de travail** est nommé par la DAEC et la Direction bénéficiaire, d'entente entre elles. Il est présidé par le ou la cheffe chef-fe du service utilisateur et/ou d'un membre du Secrétariat général de la Direction bénéficiaire. Il a notamment pour attributions de mener les études préliminaires jusqu'à la demande du crédit d'études ou d'utilisation d'un crédit-cadre, d'établir un cahier des charges préliminaire à l'attention de la ComEx et de lui faire une recommandation quant à la poursuite – ou non – du projet.

2.5 Projets immobiliers importants

Avec la nouvelle ordonnance, la ComEx travaille désormais en deux temps. Elle se prononce d'abord sur le besoin émis par la Direction bénéficiaire / le service utilisateur, en lien notamment avec la stratégie immobilière de l'Etat de Fribourg et donne son préavis sur cette demande au Conseil d'Etat.

Sur la base de ce préavis, le Conseil d'Etat décide de la constitution – ou non – d'un groupe de travail chargé d'établir le projet préliminaire avec un cahier des charges. Ce cahier des charges est ensuite transmis à la ComEx qui examine alors le projet de manière détaillée, avant de donner son préavis au Conseil d'Etat, en indiquant le mode de financement des études, ainsi que celui de mise en concurrence des prestations et des travaux.

Une fois préavisé favorablement par la ComEx, le projet est transmis au Conseil d'Etat. Si celui-ci décide d'y donner suite, la demande de crédit d'études est établie à l'attention du Conseil d'Etat ou du Grand Conseil en fonction du montant en jeu. Si le crédit d'étude est accepté, le Conseil d'Etat nomme les membres d'un comité de pilotage et d'une commission de projet qui suivront le projet jusqu'à son terme.

2.6 Autres projets

Par ailleurs, la nouvelle ordonnance prévoit que la ComEx examine désormais de manière obligatoire (et non plus facultative) les projets de location importants, ainsi que tout achat ou vente de bien-fonds ou d'immeuble, en se basant notamment sur la stratégie immobilière de l'Etat, avant la transmission du projet au Conseil d'Etat pour décision.

3 SCHEMA DU PROCESSUS DE PLANIFICATION ET REALISATION DES PROJETS IMPORTANTS

Cf. Annexe

4 COMMENTAIRE ARTICLE PAR ARTICLE

Seuls les articles nécessitant des commentaires particuliers sont mentionnés ci-après.

Art. 1 Objet

Alinéa 1

L'ordonnance détermine le processus de planification et de réalisation des projets immobiliers importants de l'Etat, ainsi que les intervenantes et intervenants en la matière, ce qui signifie, a contrario, que ce qui a trait aux projets d'importance mineure (ou à ceux qui ne revêtent pas un intérêt stratégique pour l'Etat), sera réglementé séparément, par le biais de directives internes du SBA.

Alinéa 2

L'ordonnance institue par ailleurs la ComEx, en fixe le rattachement, la composition, ainsi que les attributions. La ComEx intervient dans le processus de planification et réalisation de grands projets immobiliers, mais aussi dans d'autres affaires (locations, achats, ventes). Ses attributions concernant les « autres affaires » sont réglées en fin d'ordonnance (art. 26, 27 et 28), ce qui permet de n'avoir qu'un seul acte réglementaire pour tous les domaines de compétence de la ComEx et donc, par conséquent, de simplifier l'approche juridique.

Art. 2 Buts et principes

Les buts, de même que les principes énoncés, ne présentent pas de hiérarchie ni de priorité entre eux. En d'autres termes, tous sont à considérer comme étant de valeur équivalente.

Art. 3 Champ d'application formel

Les entités disposant d'une certaine autonomie juridique et/ou institutionnelle sont sorties du champ d'application de l'ordonnance car elles disposent – ou sont censées disposer – de leurs propres processus et organisation en la matière. Ces entités sont listées de manière exhaustive. À noter qu'il s'agit de la situation au moment de la rédaction de la présente ordonnance, qui pourrait toutefois évoluer.

Art. 4 Définitions

Alinéa 1 Projets immobiliers importants

La notion de « projet immobilier important » est définie au moyen d'un seuil quantitatif : est considéré comme important au sens de l'ordonnance le projet immobilier de l'Etat dont la première estimation s'élève à 4,5 millions de francs.

Alinéa 2 Projets immobiliers présentant un intérêt stratégique

Afin de ne pas exclure du processus et de l'organisation prévus par l'ordonnance certains projets qui n'atteindraient pas le seuil de 4,5 millions de francs mais qui présenteraient tout de même un intérêt stratégique pour l'Etat, il a été décidé d'inclure également ces derniers dans le champ d'application de l'ordonnance. La notion d'importance stratégique est à mettre en relation avec les priorités du Conseil d'Etat en matière immobilière ainsi qu'avec la stratégie immobilière de l'Etat. Il est précisé que la notion de grand projet et celle de projet représentant un intérêt stratégique peuvent se recouper. Toutefois, les notions peuvent également être distinctes si le montant du projet

représentant un intérêt stratégique est inférieur à 4,5 millions de francs dont on estime que sa réalisation influence de manière unique et déterminante une activité de l'Etat ou qui répond à des enjeux politiques essentiels.

Alinea 3 Cahier des charges du projet

Le cahier des charges du projet accompagne celui-ci depuis la phase préliminaire et évoluera tout au long du projet jusqu'à sa mise en service. Deux étapes de ce cahier des charges sont significatives : celle du cahier des charge préliminaire qui fixe les besoins de l'utilisateur, et celui dit de référence qui fixe l'état au dépôt de la mise à l'enquête. Ces deux notions sont précisées dans les alinéas 4 et 5.

Art. 5 Etapes

L'ordonnance se calque sur les phases SIA au niveau du déroulement chronologique d'un projet immobilier important, tant pour ce qui concerne la planification et les études, que pour la réalisation. Toutefois et afin de tenir compte spécifiquement du contexte de l'administration, ainsi que de l'organisation et du fonctionnement de celle-ci, trois étapes principales ont été identifiées, avec pour chacune des intervenants et intervenantes, ainsi que des constellations spécifiques.

Ces trois étapes sont les suivantes :

- a) Etape 1: études préliminaires ;
- b) Etape 2: études de projet et appels d'offres ;
- c) Etape 3: réalisation.

Art. 7 Commission d'examen (ComEx)

Alinéa 3

Jusqu'à présent, la ComEx analysait une demande sur la base des besoins en postes et en locaux. Avec la nouvelle ordonnance, elle analysera une demande notamment sur la base de la stratégie immobilière de l'Etat et, par conséquent, du parc immobilier existant, des besoins en locaux et de leur optimisation, du planning de l'ensemble des grands projets de l'Etat et par conséquent des ressources disponibles au sein du SBat pour la mener à bien.

Alina 3 let. a

Jusqu'à présent, la ComEx analysait les demandes de construction, transformation et rénovation d'immeubles de l'Etat à partir d'un montant de 3 millions de francs. Ce montant divergeait de celui fixé dans le règlement sur les commissions de bâtisse de l'Etat (1 million de francs) et dans le schéma directeur des investissements de plus de 5 millions de francs.

Afin d'harmoniser le système, le seuil d'intervention de la ComEx pour l'analyse des demandes de projet de construction, transformation et rénovation d'immeubles de l'Etat est fixé à 4,5 millions de francs.

Alina 3 let. b

S'agissant des projets de location, le seuil d'intervention de la ComEx était jusqu'à présent fixé à 300 m². Cette intervention était en outre facultative. Il n'existait dès lors pas de seuil financier, ce qui ne permettait pas d'user de critères économiques. Désormais, tout projet de location excédant 200 000 francs par an (ou 1 million de francs sur toute la durée du bail) sera obligatoirement soumis au préavis de la ComEx. Outre le fait de rationaliser le système par le biais de seuils quantitatifs, ce procédé assurera la conformité des démarches de location d'une certaine importance avec la stratégie immobilière de l'Etat.

Alina 3 let. c et d

S'agissant de l'achat et de la vente de bien-fonds, le système précédent ne prévoyait pas d'analyse obligatoire par la ComEx. Désormais, cette dernière préavisera obligatoirement ces objets, quelle que soit leur valeur, notamment sur la base de la stratégie immobilière de l'Etat.

Art. 10 Comité de pilotage (COPIL)

Alinéa 1

Le COPIL est nommé dès l'obtention du crédit d'études et perdure jusqu'à livraison de l'ouvrage. Ceci permet de conserver les mêmes personnes autour du projet depuis les études de projet à mener après le concours d'architecture (ou les éventuels appels d'offres), pendant la réalisation, et jusqu'à la livraison de l'ouvrage. Rappelons qu'actuellement la COBA n'apparaît qu'une fois le crédit d'investissement obtenu, et que celle-ci « hérite » d'un projet travaillé par un autre gremium : le groupe de travail. Le COPIL pilote le projet et en assume les décisions stratégiques. Il est garant du respect du cahier des charges et de la qualité de l'ouvrage (programme, planning, prix).

Art. 11 Composition et fonctionnement du COPIL

Alinéa 1 let. c

Le COPIL intègre la dimension politique dès la fin de phase d'études préliminaires, ce qui soutient la communication et la transparence avec le Grand Conseil. La présence des député-e-s est dorénavant expressément ancrée dans un texte réglementaire, alors qu'elle ne figurait pas dans le règlement sur les commissions de bâtisse de l'Etat.

Alinéa 2

Cet alinéa prescrit qu'une personne représentant le Service informatique et des télécommunications (ci-après : SITel) est membre du COPIL lorsque le projet implique des investissements importants en matière de transmission de données. Par investissement important, on entend un coût d'investissement informatique de 100 000 francs au moins, ou supérieur à 5 % du coût de l'ouvrage.

Art. 14 Début de la procédure

Alinéa 1 et 2

Par « service utilisateur », on entend le service ou l'établissement qui bénéficiera concrètement des nouveaux locaux ou des locaux transformés, objets de la demande. Par « Direction bénéficiaire », on entend la Direction (ou la Chancellerie) à laquelle le service utilisateur ou l'établissement est rattaché.

Jusqu'à présent, la Direction bénéficiaire effectuait un travail conséquent pour constituer un dossier de demande. A futur, un examen préalable par la commission permanente permettra d'orienter la Direction bénéficiaire sur les chances de succès de son projet, avant d'investir trop de temps dans son élaboration. Cet examen préalable s'effectuera sur la base d'un projet présenté par la Direction bénéficiaire. Le projet en question (= dossier de demande) contiendra les éléments suivants :

- > Description de la situation actuelle/future
- > Description des besoins actuels/futurs (postes de travail, type de locaux, types d'activités, archives, places de parc, mobilier etc.)
- > Description des besoins futurs en exploitation (conciergerie, nettoyage, sécurité, etc.)

La ComEx préavisera son entrée en matière en se basant notamment sur la stratégie immobilière de l'Etat.

Alinéa 3

A noter qu'en cas de refus d'entrée en matière de la ComEx sur sa demande, la Direction bénéficiaire a la possibilité, pour autant qu'elle le souhaite, de s'adresser directement au Conseil d'Etat pour lui soumettre sa demande.

Art. 15 Études préliminaires – Groupe de travail (étape 1)

Alinéa 3

Si le groupe de travail estime que le projet doit être poursuivi, il établit alors un cahier des charges préliminaire à l'attention de la ComEx. En revanche, s'il estime que le projet doit être abandonné, le groupe de travail en informe la ComEx.

Art. 19 Etape 2 – Tâches de la CoPro

Alinéa 1 let. e

Dans le système précédent, ni les livrables du projet définitif ni les éléments sur lesquels doivent être basés les coûts n'étaient définis en dehors des normes SIA. A futur, le cahier des charges de référence contiendra, outre le projet consolidé avec son programme, le planning et les coûts de celui-ci, définis sur la base d'au moins deux tiers des soumissions rentrées et intégrant si possible déjà une estimation des coûts d'exploitation. A noter que ce taux de deux tiers peut être modifié par la CoPro, en fonction de la complexité du projet.

Art. 20 Fin de l'étape 2

Alinéa 1

Jusqu'à présent, il n'y avait pas de précision sur qui, de la Direction bénéficiaire ou de la DAEC, fait la demande de crédit d'engagement, ni à quel stade elle doit avoir lieu. A futur, la demande de crédit d'engagement sera faite après l'examen préalable en vue de l'obtention du permis de construire. Cette précision a pour objectif de sécuriser les aspects techniques du projet et les coûts. Une des nouveautés du mécanisme repose sur le fait que désormais, le message et le décret relatifs à la demande de crédit d'engagement au Grand Conseil seront portés conjointement au Conseil d'Etat par les deux Directions : la DAEC et la Direction bénéficiaire.

Art. 21 Réalisation (étape 3)

Sous l'égide du règlement sur les commissions de bâtisse de l'Etat, les membres de la COBA, instituée après la demande et obtention du crédit d'engagement, prenaient connaissance du projet dont le cahier des charges de référence était déjà établi. Des appréciations supplémentaires au sein de la COBA nouvellement nommée pouvaient induire des évolutions importantes du cahier des charges et donc des coûts additionnels. Avec le nouveau système, ce sont les mêmes membres au sein des mêmes organes qui portent le projet en phase de réalisation après avoir mené les études de faisabilité et de projet, ce qui garantit la stabilité de celui-ci.

Art. 23 Etape 3 – Tâches de la CoPro

Alinéa 1 let. g (rapport final de construction)

Le rapport final de construction reprend tout ce qui doit figurer dans le rapport annuel (coûts, délais, et qualité), plus les enseignements à tirer du déroulement de la construction sur ces trois aspects.

Art. 24 Fin de l'étape 3

Jusqu'à la présente ordonnance, il n'existait pas d'indication sur la notion de réception de l'ouvrage, à côté de la réglementation SIA. Désormais, la fin de la phase de réalisation survient quand tous les défauts ont été corrigés ou communiqués / acceptés. Il est souhaité que la réception définitive de

l'ouvrage inclue le décompte final de celui-ci. La réception est considérée comme acceptée après information des usagers, mise en service rationnelle de l'ouvrage et validation des comptes par le Conseil d'Etat.

Art. 25 Communication lors de la planification et réalisation de projets immobiliers importants

Jusqu'à présent, la responsabilité concernant la communication tout au long du processus de projet n'était pas réglée entre la Direction bénéficiaire et la DAEC, ce qui induisait un certain flou et diverses interrogations sur qui devait agir à ce niveau et à quel moment. La nouvelle réglementation clarifie les choses : la Direction bénéficiaire se charge de la communication en collaboration avec la DAEC jusqu'au crédit d'engagement. La DAEC se charge de la communication en collaboration avec la Direction bénéficiaire pendant la réalisation et jusqu'à réception de l'ouvrage.

5 RESSOURCES FINANCIÈRES ET EN PERSONNEL SUPPLÉMENTAIRES

Des ressources financières et en personnel supplémentaires ont été allouées au SBat par le Conseil d'Etat en 2019, afin notamment de permettre la mise en œuvre concrète du nouvel organigramme du service, doté de nouvelles sections et assumant de nouvelles tâches, en particulier dans le domaine de la planification stratégique. Cette allocation de ressources est intervenue durant la première phase de la réorganisation, qui n'aurait pas pu être initiée concrètement sans celle-ci. La problématique des ressources au sein du SBat demeure critique au vu des projets en cours et validés qu'il s'agit de mener à bien. L'introduction de l'ordonnance, conjointement à l'implémentation d'outils de pilotage, permettra d'évaluer de manière plus précise et chiffrée les ressources nécessaires à la réalisation des ambitions de l'Etat. Le delta pourra être comblé, soit par l'attribution de ressources supplémentaires pour conduire de (nouveaux) projets, soit par l'abandon de projets, indépendamment du besoin ou de leur utilité.

Annexe

Schéma du processus de planification et réalisation des projets importants