



# Programme gouvernemental et plan financier de la législature 2017-2021



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

Chancellerie d'Etat CHA  
Staatskanzlei SK





---

## **Programme gouvernemental et plan financier de la législature 2017–2021**

—

Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil

Monsieur le Président,  
Mesdames et Messieurs les Député-e-s,

Nous avons l'honneur de vous remettre le programme gouvernemental et le plan financier de la législature 2017–2021 et vous proposons d'en prendre acte.

Au nom du Conseil d'Etat

Le Président:  
Maurice Ropraz

La Chancelière:  
Danielle Gagnaux-Morel

Fribourg, le 6 novembre 2017

---

# Sommaire

---

<b>I. Préambule</b>	<b>6</b>
<b>II. Etat des lieux</b>	<b>8</b>
1. Contexte international	8
2. Contexte national	8
3. Situation du canton de Fribourg	9
4. Perspectives	13
<b>III. Trois projets phares pour l'avenir du canton</b>	<b>15</b>
1. Fribourg s'impose comme un pôle économique et d'innovation	15
2. Fribourg renforce le centre cantonal	16
3. Fribourg fait sa révolution 4.0	16
<b>IV. Les ambitions du programme gouvernemental 2017-2021</b>	<b>17</b>
1. Favoriser l'emploi	18
1.1. Stimuler la compétitivité et l'innovation	18
1.2. Favoriser le développement économique et les nouvelles implantations	19
1.3. Promouvoir l'excellence de la formation et le bilinguisme	19
1.4. Devenir leader de l'agroalimentaire	20
1.5. Dynamiser le secteur du tourisme	21
1.6. Montrer l'exemple	21
1.7. Projets législatifs	21
2. Moderniser le canton	22
2.1. Développer les régions et les structures territoriales	22
2.2. Aménager efficacement le territoire	22
2.3. Adapter les infrastructures	23
2.4. Favoriser la mobilité durable	24
2.5. Promouvoir l'esprit de service public et la transparence	24
2.6. Numériser les activités de l'Etat de Fribourg	25
2.7. Projets législatifs	25
3. Améliorer la qualité de vie	26
3.1. Promouvoir et préserver la santé	26
3.2. Favoriser la cohésion sociale et l'image du canton	27
3.3. Promouvoir l'accès à la culture, au patrimoine et au sport et soutenir les talents	27
3.4. Préserver les ressources naturelles	28
3.5. Garantir la sécurité	29
3.6. Réorganiser le pouvoir judiciaire	30
3.7. Projets législatifs	30

---

---

<b>4. Plan financier 2017-2021</b>	<b>31</b>
<hr/>	
<b>4.1. Les incertitudes et les limites de la planification financière</b>	<b>32</b>
4.1.1. Incertitudes en matière économique	32
4.1.2. Incertitudes sur le plan cantonal	32
4.1.3. Incertitudes internationales et nationales	33
<hr/>	
<b>4.2. Le contexte de l'élaboration du plan financier</b>	<b>34</b>
<hr/>	
<b>4.3. L'établissement du plan financier</b>	<b>35</b>
4.3.1. Les données de base	35
4.3.2. Les ajustements décidés par le Conseil d'Etat	35
4.3.2.1. Dans le domaine des investissements	36
4.3.2.2. En ce qui concerne les charges et les revenus du compte de résultats	36
<hr/>	
<b>4.4. Le contenu du plan financier adopté par le Conseil d'Etat</b>	<b>41</b>
4.4.1. Sur le plan du compte de résultats	41
4.4.1.1. L'évolution des charges et des revenus	41
4.4.1.2. Les tâches prioritaires	44
4.4.2. En matière d'investissements	48
<hr/>	
<b>4.5. Conclusion</b>	<b>49</b>
<hr/>	
<b>4.6. Annexes</b>	<b>50</b>
<hr/>	

---

# I. Préambule

---

## **Le Conseil d'Etat veut construire un canton innovant, fort et au service de ses citoyens**

---

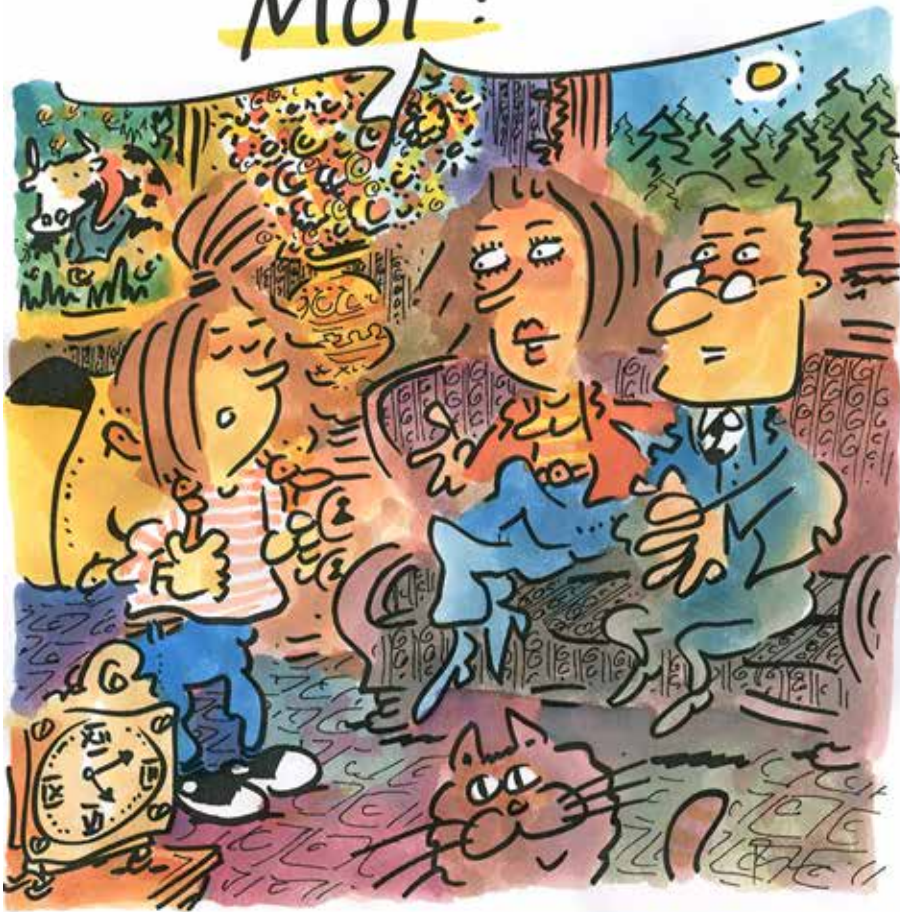
Innovation, renforcement du centre cantonal et digitalisation: tels sont les maîtres-mots de votre gouvernement pour ce programme de législature, qui ouvre la voie à un canton de Fribourg audacieux. Le Conseil d'Etat est confiant, même si les prévisions quant à l'évolution du contexte économique sont, à l'heure actuelle, contradictoires. La stabilité politique et l'attrait de notre pays à l'échelon international ainsi que les atouts majeurs qui sont déjà entre nos mains nous offrent de réelles opportunités, que nous entendons bien saisir.

Nous devons nous donner les moyens d'absorber la croissance démographique qui, même si un léger tassement se profile, se poursuivra au fil des années: 150'000 nouveaux habitants sont attendus d'ici 2050 sur notre territoire. Nous entendons offrir, à chaque Fribourgeoise et à chaque Fribourgeois, un lieu de vie agréable, un emploi de qualité, des infrastructures de formation, sociales, culturelles et de loisirs adaptées à leurs besoins et à leurs envies. Que ce soit en matière d'organisation du territoire, de qualité de vie, de sécurité, de mobilité, de formation ou encore de protection de l'environnement et des ressources naturelles, le Conseil d'Etat engagera les moyens adéquats pour le bien-être de la population.

Cette croissance démographique doit aller de pair avec un développement économique stimulé par l'innovation. Là encore, notre canton doit faire preuve d'audace. Fribourg bénéficie déjà d'une solide réputation au-delà de nos frontières en matière d'innovation et de recherche de pointe. Le Conseil d'Etat entend qu'il devienne un pôle unique en son genre, attractif et compétitif. Des emplois à haute valeur ajoutée, des entreprises concurrentielles, dans un climat économique serein marqué par la volonté de promouvoir la cohésion sociale, seront les clefs pour permettre à notre canton d'améliorer sa situation en comparaison intercantonale et de poursuivre sa progression, pour le bien de l'économie, des personnes physiques et des collectivités.

Cela ne sera possible qu'avec un centre cantonal fort. Le Conseil d'Etat veut faire du Grand Fribourg le noyau de son dynamisme, qui permettra à l'ensemble de notre canton de se forger une place parmi les agglomérations les plus importantes du pays, tout en consolidant notre rôle de pont entre les métropoles et les cultures alémanique et francophone.

**INTERNATIONAL, NATIONAL,  
CANTONAL OU LOCAL,  
VOTRE AVENIR C'EST  
MOI !**



Dans une société en mutation toujours plus rapide et toujours plus connectée, la législature qui s'ouvre permettra également au canton de Fribourg d'effectuer sa révolution numérique. Le Conseil d'Etat parie sur le développement d'un Fribourg 4.0 pas uniquement dans le domaine de la cyberadministration, mais également dans la société toute entière. Ce passage à l'ère numérique doit être réalisé et accompagné tant pour les entreprises que pour les citoyens. Il pourra alors être synonyme d'efficacité et d'efficience.

Notre canton a la chance de bénéficier d'une situation financière saine, fruit d'efforts permanents et d'une rigueur budgétaire responsable. Aujourd'hui, nous pouvons nous permettre de planifier un programme d'investissements ambitieux en faveur du développement du canton. Mais le Conseil d'Etat n'entend pas relâcher sa vigilance et a procédé à une planification stricte afin de concrétiser les projets et défis prioritaires pour l'avenir de notre canton.

Le Gouvernement a voulu un programme de législature et un plan financier ambitieux et audacieux. Vous allez y découvrir les projets que nous comptons développer pour un canton de Fribourg innovant, fort et au service de ses citoyens.

---

## II. Etat des lieux

---

### 1. Contexte international

---

Le contexte économique-politique international n'est actuellement pas très lisible. Selon l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le volume du commerce mondial a continué de croître en 2015 (derniers chiffres officiels disponibles), modestement il est vrai (+2,7%), mais plus rapidement que la production (+2,4%), notamment grâce à une fin d'année dynamique. Les premières années – au moins – de la présente législature devraient bénéficier d'une relativement bonne conjoncture mondiale. Le Fonds monétaire international (FMI) prévoit une croissance mondiale réelle de 3,5% en 2017 et de 3,6% en 2018, contre par exemple 3,1% en 2016.

L'Union européenne se trouve confrontée à des bouleversements importants, notamment en raison du Brexit et des mouvements migratoires. Néanmoins, la Commission européenne, dans son rapport 2017 sur l'évolution de l'emploi et de la situation sociale en Europe (ESDE), confirme les tendances positives sur le marché du travail et en matière sociale ainsi que la pérennité de la croissance économique.

### 2. Contexte national

---

Le contexte national n'est probablement pas aussi incertain que ne l'est le contexte international. Il pourrait néanmoins aussi réserver des surprises. Le cours du franc suisse ne semble pas vouloir faiblir de façon très significative. Les incertitudes qui pèsent sur les finances publiques de nombreux pays, notamment européens, devraient maintenir cette situation, à laquelle l'économie nationale semble s'être presque habituée. C'est donc là-aussi un scénario d'ouverture et d'exposition intense à la concurrence internationale qui continue de s'imposer plutôt qu'un scénario de protection qui aurait en l'occurrence consisté à continuer d'actionner massivement les outils de politique monétaire pour affaiblir le franc.

Même en politique intérieure, certains dossiers importants pour le canton de Fribourg, comme celui de la péréquation intercantonale, devront être surveillés. Si le contexte dans lequel évoluera le canton ces prochaines années devait se caractériser par une concurrence internationale exacerbée et sans grandes opportunités technologiques nouvelles, alors on devrait s'attendre à une tendance au rassemblement du pays derrière ses centres métropolitains les plus forts, au détriment peut-être de la solidarité confédérale. Déjà largement pratiquée, la collaboration intercantonale, prioritairement en Suisse occidentale, est certainement encore appelée à se développer, notamment dans les domaines de la formation, de la santé, de la sécurité ou de la mobilité.

Selon les dernières prévisions conjoncturelles, le Gouvernement fribourgeois devrait pouvoir entamer la législature en bénéficiant d'une conjoncture nationale relativement favorable. Dans son communiqué du 20 juin 2017, le Groupe d'experts de la Confédération pour les prévisions conjoncturelles prévoit en effet une croissance réelle du produit intérieur brut de 1,4% en 2017 et de 1,9% en 2018, contre 0,8% en 2015 et 1,3% en 2016.



### 3. Situation du canton de Fribourg

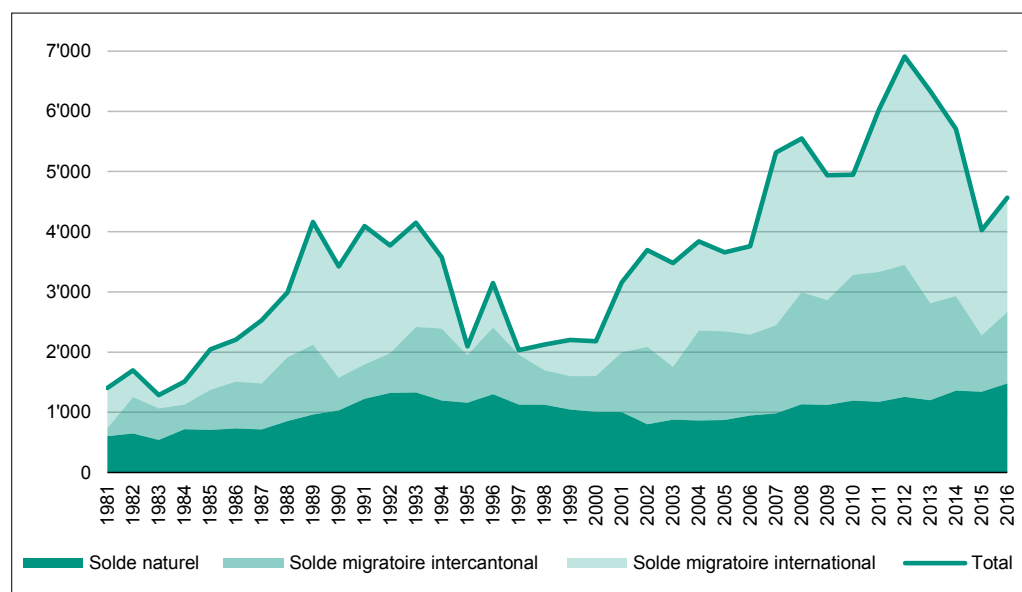
De manière analogue à la démarche mise en place par la Confédération, le Conseil d'Etat a réalisé une étude prospective sur l'avenir du canton. Cette étude, a permis de dégager des scénarios de développement qui ont encadré la discussion politique menée pour définir les priorités politiques.

La référence au «Cercle indicateurs» cité ci-après permettra au Conseil d'Etat de mesurer dans le temps l'évolution du positionnement de notre canton. Conçu pour établir des comparaisons transversales entre cantons, cet outil illustre l'évolution actuelle de la statistique moderne vers des ensembles d'indicateurs spécifiquement conçus pour documenter l'étude des forces et des faiblesses d'entités politiques ou économiques.

#### a. Démographie

Depuis 2015, la croissance démographique fribourgeoise a perdu environ un quart de sa dynamique. Au lieu de 5 300 à 6 700 habitants supplémentaires par année, comme cela a été régulièrement le cas depuis 2010, le canton n'a enregistré «que» 4 084 résidents permanents supplémentaires en 2015 et 4 453 en 2016. Cela place toujours Fribourg parmi les cantons à forte progression démographique, mais n'en fait plus un cas exceptionnel comme au début de la précédente législature. Si ce coup de frein se prolonge, ce que semblent déjà confirmer les estimations des premiers mois de 2017, il peut avoir des conséquences à la fois positives et négatives. D'une part cela pourrait diminuer la pression sur les efforts à consentir pour maîtriser cette croissance mais, d'autre part, l'effet d'entraînement de certaines branches économiques directement liées à la démographie, comme la construction et les services de proximité (commerce, etc.), pourrait s'essouffler.

**Composantes de la croissance démographique**  
(population résidante permanente,  
source: OFS, ESPOP / STATPOP)



### Population résidente permanente selon la nationalité

(source: OFS, ESPOP / STATPOP)

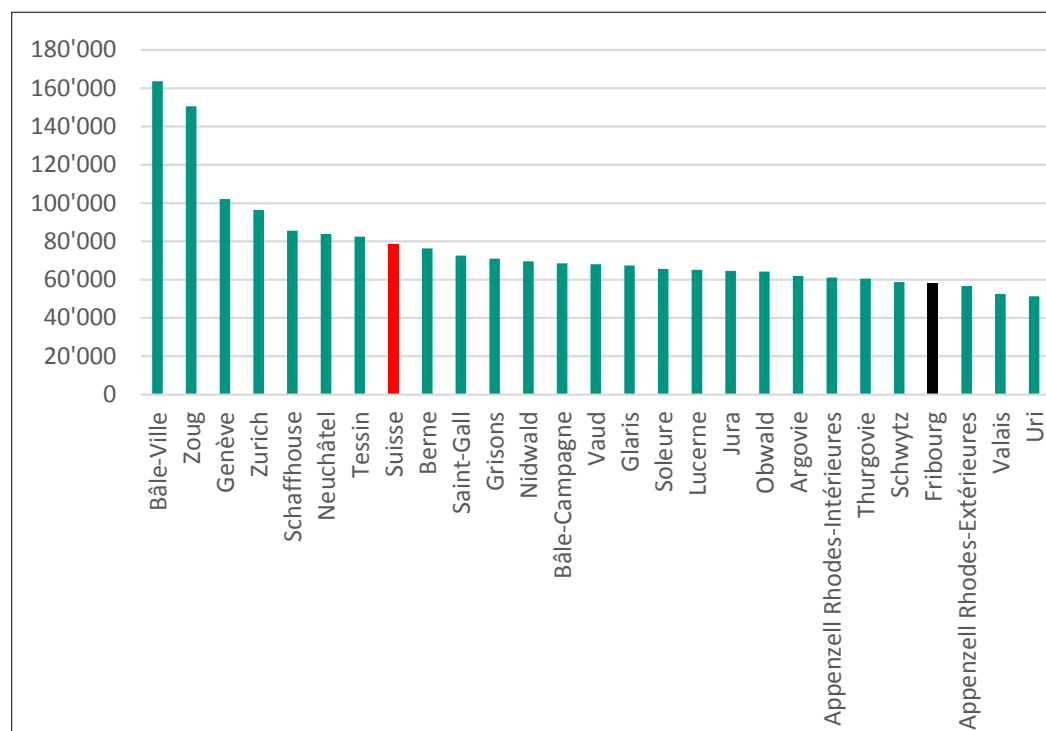


Même si l'immigration en provenance des cantons voisins joue un rôle important dans la croissance démographique exceptionnelle du canton de Fribourg, le phénomène est quand même lié aux migrations internationales, qui sont elles-mêmes liées à la conjoncture économique. Pour 2035, les prévisions oscillent entre 297 722 (scénario OFS 2010 bas) et 431 233 habitants (scénario OFS 2015 haut). Sur la base des derniers chiffres connus, le Service cantonal de la statistique table sur une population de 353 000 à 370 000 résidents permanents en 2035, tout en rappelant que les scénarios démographiques prolongent des tendances et sont par nature plutôt conservateurs dans les hypothèses retenues. Ils ne prennent notamment pas en compte d'éventuels bouleversements dans les bassins de recrutement de l'immigration et se situent donc sur un scénario prospectif de continuité.

### b. Economie

Le système de comparaison intercantonale «Cercle indicateurs», qui ne peut prétendre à une représentativité exhaustive de la situation des cantons, permet malgré tout de documenter quelques-unes des forces et des faiblesses du canton. Dans le domaine de l'économie, on retrouve ainsi la bonne santé financière du canton en termes d'endettement, tempérée il est vrai par un indice d'exploitation du potentiel fiscal plus élevé que la moyenne. Un taux de chômage bas et des loyers abordables font également partie des atouts économiques du canton. En revanche, le produit intérieur brut par habitant et la part des emplois dans des branches à forte valeur ajoutée ou considérées comme innovatrices demeurent en dessous de la moyenne.

**Produit intérieur brut par habitant en 2014**  
(en francs, à prix courants,  
source: OFS, chiffres provisoires)



### c. Société

Les indicateurs relatifs aux aspects sociétaux font ressortir quelques arguments importants du canton. La part des jeunes en formation tout comme la jeunesse de la population (toujours la plus jeune du pays en moyenne cantonale) sont des preuves du dynamisme fribourgeois. Les signaux sont positifs en matière de sécurité également. Les routes fribourgeoises sont sûres: le nombre de victimes est resté en 2016 à un niveau historiquement bas. Les chiffres de la criminalité indiquent également une baisse des infractions au code pénal, et ce pour la cinquième année consécutive. En revanche, l'accès aux transports publics demeure en-dessous de la moyenne des autres cantons, même s'il faut évidemment tenir compte de la topographie particulière de Fribourg. L'indicateur sur les décès considérés comme prématurés n'est pas non plus favorable, une situation qui peut certainement s'expliquer par le poids de certaines activités économiques à forte pénibilité ou dangerosité dans la structure de l'économie cantonale.

### d. Environnement

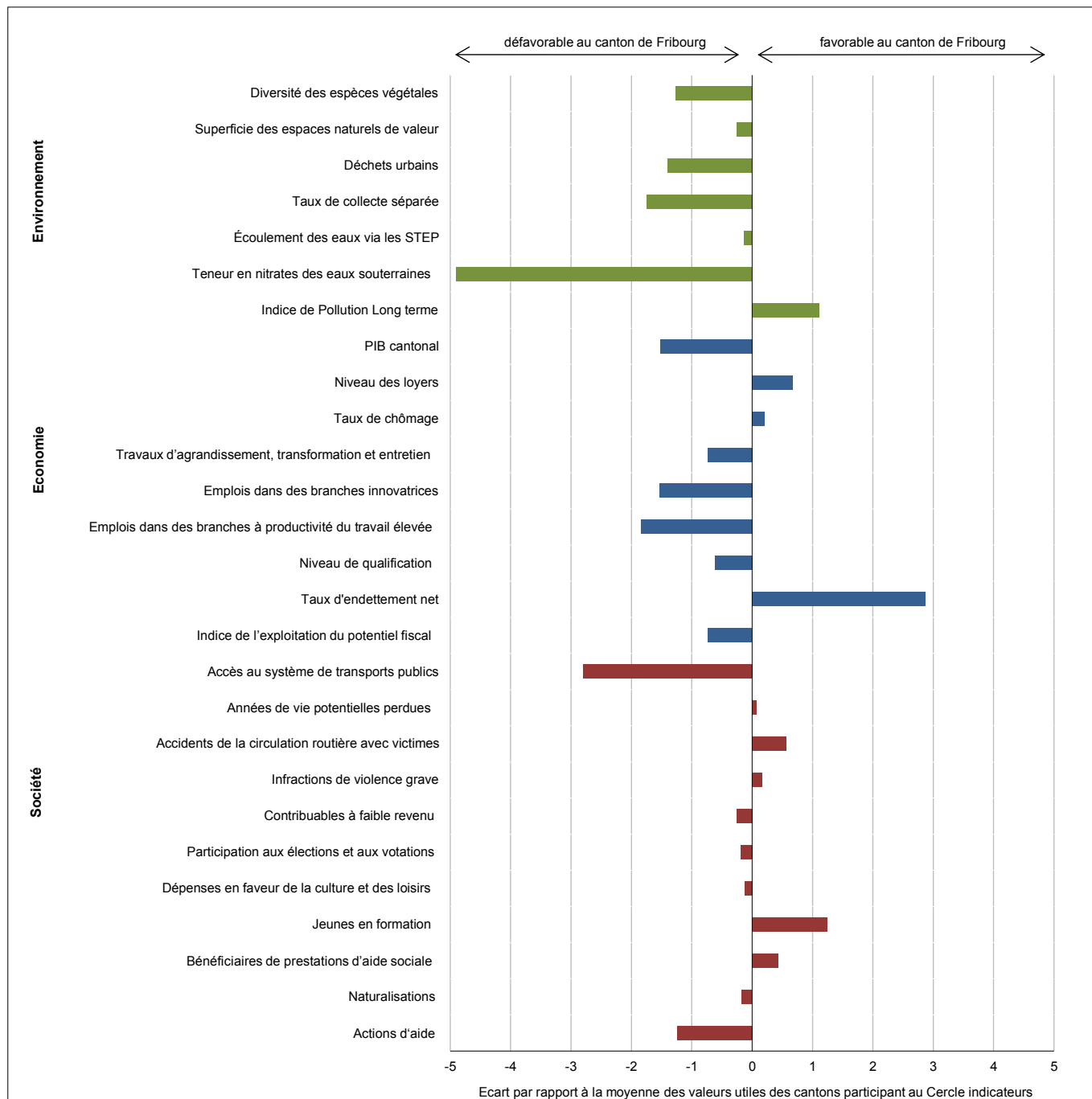
Les indicateurs environnementaux laissent au canton de Fribourg une certaine marge de progression, mais il convient de relever son bon positionnement en termes de pollution dite de long terme (concentration de particules fines). D'autres indicateurs hors «Cercle indicateurs» comme la part des chauffages dits écologiques ou l'émission moyenne de CO<sub>2</sub> des voitures neuves placent également Fribourg en position favorable par rapport à la moyenne nationale. En revanche, les Fribourgeois et Fribourgeoises utilisent moins les transports publics que l'ensemble des Suisses et Suissesses.

Le système de comparaison intercantonale «Cercle indicateurs» est destiné à mesurer le développement durable dans les cantons et les villes. Les résultats sont exprimés en valeurs utiles, permettant ainsi de représenter les indicateurs sur un seul graphique, malgré leurs unités différentes. Les valeurs utiles vont de zéro (résultat mauvais) à dix (bon résultat).



**«Cercle indicateurs» - Indicateurs de développement durable, écarts par rapport à la moyenne, en 2015.**

Source: «Cercle indicateurs», Office fédéral de la statistique / Service de la statistique du canton de Fribourg



**Remarques**

Les écarts par rapport à la moyenne présentent, pour chaque indicateur, la différence entre la valeur utile obtenue par le canton de Fribourg et la moyenne des valeurs utiles de tous les cantons ayant participé au relevé. Ils présentent donc la position du canton par rapport aux autres cantons. Un écart positif représente une position au-dessus de la moyenne, un écart négatif une position au-dessous. L'année ne se réfère pas à la période de relevé, mais à celle de récolte des données.

---

Les écarts par rapport à la moyenne présentent, pour chaque indicateur, la différence entre la valeur utile obtenue et la moyenne des valeurs utiles de tous les cantons ayant participé au relevé.

#### e. Technologie

La quatrième révolution industrielle, qui est appelée à bouleverser le marché du travail et l'organisation de la société entière par l'automatisation extrême et l'intelligence artificielle, ne se produira pas d'un coup pendant la présente législature! Mais de nombreuses activités évoluent actuellement déjà très rapidement en raison des progrès fulgurants des technologies de l'information et des télécommunications. Le commerce en ligne monte en puissance et concurrence déjà frontalement les commerces de détail. En outre, les nouvelles technologies favorisent l'économie collaborative, notamment sous la forme d'«ubérisation». Le phénomène s'étend aussi à la finance sous des formes diverses (Bitcoin, Kickstarter), au journalisme (Twitter et autres réseaux sociaux), à l'édition, au commerce, à l'immobilier, au droit, à la traduction, aux services personnels, à l'ingénierie, etc. Des projets voient même le jour dans les domaines de la santé et de la formation. Des arbitrages seront donc toujours plus souvent nécessaires entre les gains de productivité et de compétitivité que promettent ces nouvelles formes d'organisation du travail et les risques qu'elles peuvent présenter en matière d'équité, de sécurité, de santé ou de protection sociale.

## 4. Perspectives

—

À l'aube de la législature 2017-2021, le canton de Fribourg peut se prévaloir des atouts qu'il a cultivés dans le passé et des opportunités que ces atouts lui ouvriront à l'avenir. Son dynamisme démographique lui a permis de maintenir la population la plus jeune de Suisse. Il dispose d'un système de formation complet, dont la qualité est reconnue au-delà des frontières cantonales. Même si elle est actuellement quelque peu freinée, l'importante immigration en provenance des cantons voisins est certes le reflet de la croissance des régions métropolitaines voisines, mais elle est aussi le témoignage d'un excellent rapport entre la qualité et le coût de la vie à Fribourg. Le potentiel fiscal du canton n'est pas très élevé, mais les collectivités publiques jouissent d'une bonne santé financière. Un enjeu important sera de mettre en place des solutions permettant d'augmenter les activités économiques à forte valeur ajoutée qui permettraient d'élever le PIB.

L'évolution technologique sera une thématique propre à influencer le canton. Son accélération incite à anticiper de multiples conséquences sur le marché du travail et la répartition mondiale de la production. L'automatisation tend à réduire les besoins en main-d'œuvre ou, tout au moins, à déplacer ces besoins vers des profils toujours plus qualifiés. Elle peut aussi conduire à un rapatriement de certaines productions aujourd'hui délocalisées. Une telle redistribution des cartes constituerait une source d'opportunités pour les régions à même d'accompagner ces mouvements et qui disposeraient des potentiels en termes de territoire, de savoir-faire, d'infrastructures et de moyens. Par ailleurs, dans le cas d'une progression moins disruptive, Fribourg pourra miser sur une stratégie de développement de ses atouts traditionnels.

---

Sur les plans économique et politique, la globalisation ouvre le canton au potentiel presque infini des marchés mondiaux, mais l'expose aussi à une concurrence acharnée. Dans de tels cas de figure, les régions non métropolitaines comme Fribourg devront poursuivre et développer leurs collaborations, aux niveaux national et international, afin de trouver leur place aux côtés des acteurs les plus forts du pays et en Europe. Ces acteurs auront de plus en plus de peine à accepter leur rôle de pourvoyeurs de la péréquation intercantonale. A l'inverse, un frein à la globalisation, a priori moins prometteur en termes de potentiel économique, serait plus compatible avec la solidarité financière intercantonale dont Fribourg bénéficie actuellement.

Le développement démographique et économique doit s'accompagner d'une organisation efficace et cohérente du territoire. Un soutien actif est mis en place en faveur des agglomérations et des régions. La nouvelle loi fédérale sur l'aménagement du territoire met désormais la priorité sur la valorisation des zones à bâtir déjà existantes et sur la densification vers l'intérieur. En se fondant sur un scénario démographique élevé, la révision du plan directeur cantonal répond aux objectifs fixés par le Grand Conseil à savoir le renforcement de la structure urbaine actuelle et une nouvelle concentration de l'urbanisation afin d'éviter l'affaiblissement de certains centres. Un effort de concentration des zones d'activités doit être réalisé, tout en permettant aux entreprises de continuer à se développer selon leurs besoins. Sur le plan de la stratégie résidentielle, le centre cantonal et les centres régionaux doivent être privilégiés. Ces efforts sont complétés par la mise en pratique de mesures innovatrices en matière de construction et d'habitat. L'organisation du territoire se veut cohérente afin de remplir les objectifs de durabilité. Elle permet également de sauvegarder le paysage et de contribuer à la qualité de vie.



### III. Trois projets phares pour l'avenir du canton

---

*Fribourg se trouve à un tournant de son développement. En pleine croissance démographique mais aussi économique, bénéficiant d'un équilibre financier sain, le canton doit encore forger sa place dans le paysage helvétique et parier sur ses atouts pour renforcer sa position. Lors de ses discussions au sujet de son programme gouvernemental, le Conseil d'Etat a défini trois projets phares qui vont influencer le visage du canton, non seulement durant cette législature, mais assurément bien au-delà. Ces projets phares sont essentiels pour l'avenir et leurs retombées bénéficieront à toutes les activités. Si leur réalisation ne dépend pas toujours d'une décision du Gouvernement, ce dernier joue un rôle moteur dans les conditions cadres à leur réalisation, dans les impulsions de départ ainsi que dans le suivi. La concrétisation de ces projets phares occupera une place prépondérante durant la législature.*

#### 1. Fribourg s'impose comme un pôle économique et d'innovation

---

Une économie prospère est un ferment de bien-être pour la population. La place économique fribourgeoise doit être raffermissée et permettre à notre canton de s'adapter aux changements sociétaux en cours. Le Conseil d'Etat veut faire de Fribourg un véritable pôle économique, et renforcer son rôle de canton pont. En termes d'innovation, plusieurs projets et opportunités ont vu le jour lors de la précédente législature et doivent se concrétiser et se consolider durant le présent quinquennat. Les Hautes écoles spécialisées occupent une place importante dans le développement économique du canton. La politique foncière active facilitera l'implantation de nouvelles entreprises. Le parc d'innovation blueFACTORY et les pépinières d'innovation tels que le Vivier

et le Marly Innovation Center serviront d'accélérateurs à l'innovation. Il s'agit de mettre en place des mesures concrètes afin que les outils déployés puissent servir durablement le développement de notre économie. Ces mesures prennent la forme de soutiens dans le domaine de l'innovation, de l'aide aux entreprises en création ou encore du soutien à l'investissement. Par ce biais, il s'agit de stimuler l'offre d'emploi à forte valeur ajoutée, de contribuer à l'augmentation du produit intérieur brut cantonal et de lutter contre le phénomène de «canton dortoir».

L'OUVERTURE D'ESPRIT  
C'EST DE FÊTER LA  
BÉNÉDICTION DANS  
L'HABITAT DU  
FUTUR !



---

## **2. Fribourg renforce le centre cantonal**

—

Le renforcement du centre cantonal est indispensable pour positionner Fribourg. La force de ce centre rayonnera sur l'ensemble du canton. La principale clé de ce renforcement est la fusion du Grand Fribourg. La création de cette nouvelle entité politique permettra à notre centre cantonal de se placer parmi les agglomérations qui comptent en Suisse. L'engagement du Conseil d'Etat a pour but de favoriser la mise en place des conditions conduisant la population et les autorités des communes du périmètre à reconnaître l'importance de créer ce nouveau centre cantonal et les inciter à accepter les conditions établies par l'assemblée constitutive. La réalisation d'infrastructures porteuses pour l'avenir dans le domaine de la mobilité, de la formation, de la santé et du sport sont par ailleurs un moteur pour le développement du canton dans son ensemble.

## **3. Fribourg fait sa révolution 4.0**

—

Tous les domaines d'activités, qu'ils touchent la vie privée ou professionnelle, sont impactés par la digitalisation. Le Conseil d'Etat veut inscrire le canton dans le tournant numérique et établir les conditions propices au développement de prestations en faveur des entreprises, dans le domaine de la santé, de la formation, des transports, du tourisme, de la justice, de la police, de l'agriculture, des loisirs, et à l'administration dans son ensemble. Il s'agit d'anticiper les besoins afin de permettre aux citoyens et citoyennes de bénéficier des avantages de ces technologies et des nouvelles prestations. Cette évolution, indispensable à l'ensemble des secteurs d'activité, est génératrice d'innovations et d'emplois dans le canton. La digitalisation de l'administration cantonale est un des points forts de ce troisième projet phare.

## IV. Les ambitions du programme gouvernemental 2017-2021

*Pour concrétiser les projets phares et pour poursuivre les nombreuses autres activités nécessaires au bien-être de la population et au développement du canton, le Conseil d'Etat a construit son programme de législature sur trois ambitions. Ces ambitions, déclinées chacune en 6 chantiers, sont les suivantes:*

- > favoriser l'emploi
- > moderniser le canton
- > améliorer la qualité de vie





# 1. Favoriser l'emploi

---

*Le Conseil d'Etat estime essentiel de développer l'emploi pour assurer des places de travail de qualité à ses habitants et habitantes. L'innovation, les technologies numériques, les clusters «Energie & Bâtiments» et «Food & Nutrition» ainsi que l'agriculture font l'objet d'efforts particuliers. L'Etat favorise le développement des sociétés existantes, en particulier les PME, et l'implantation de nouvelles entreprises à haute valeur ajoutée par le biais d'une fiscalité adaptée. Les travaux dans le domaine de l'aménagement du territoire permettent la poursuite et l'émergence de grands projets. Le canton se positionne comme un acteur national dans les domaines de la formation et de la recherche. Le développement d'une formation de qualité profite à l'économie et à l'ensemble de la société. Le dynamisme des hautes écoles est source d'innovation et de progrès. Le bilinguisme, atout majeur du canton, continue à être développé. La formation intègre les nouvelles technologies et met en place des mesures permettant de maintenir un bon climat scolaire dans une société en mutation. La formation continue est dynamisée et favorise l'employabilité de tous. La collaboration intercantonale se poursuit et contribue à l'essor économique régional. L'Etat veille à offrir à ses collaborateurs des conditions de travail exemplaires.*



## 1.1. Stimuler la compétitivité et l'innovation

---

L'Etat met en place les mesures nécessaires pour favoriser le maintien et le développement des entreprises. Il réforme sa fiscalité des entreprises en proposant un taux d'imposition concurrentiel dans le cadre du projet fiscal 17 (PF17). Il accompagne cette réforme de mesures sociales destinées à l'ensemble des collectivités, des entreprises et de la population. Le Conseil d'Etat examine, en comparaison intercantonale, le potentiel d'amélioration au niveau de la charge fiscale des personnes physiques et, dans cette perspective, l'adéquation entre les revenus de l'Etat et les prestations à fournir. Le service aux entreprises est renforcé par la mise à leur disposition, en particulier par les hautes écoles, de prestations permettant d'améliorer leur positionnement sur de nouveaux marchés ainsi que le transfert des compétences. L'innovation est stimulée dans le domaine de l'informatique, des clusters «Energie & Bâtiment» ainsi que «Food & Nutrition». L'Etat soutient des projets innovateurs dans le domaine agroalimentaire. L'Institut agricole de l'Etat de Fribourg contribue au développement de l'agriculture 4.0 afin d'alléger la charge de travail des agriculteurs et de contribuer à la protection de l'environnement. Les travaux d'établissement du plan d'affectation

---

cantonal permettent le développement de projets ambitieux, blueFACTORY en est un exemple. Les quatre projets qui y sont soutenus par le canton (Swiss Integrative Center for Human Health, BioFactory Competence Center, INNOSQUARE et Smart Living Lab) favorisent l'implantation d'entreprises intéressées par le transfert de technologies avec les Hautes Ecoles et les institutions de recherche et de développement.

## **1.2. Favoriser le développement économique et les nouvelles implantations**

—

La promotion économique permet d'attirer de nouvelles entreprises et de développer celles qui sont déjà présentes. Le canton soutient les PME en mettant à leur disposition des outils favorisant les investissements et le développement du tissu économique. La révision de la loi sur la promotion économique (LPEc) stimule la création de nouvelles entreprises et l'innovation. Les aides à l'implantation et au développement, ainsi que les services aux entreprises, permettent la création et le maintien d'emplois à haute valeur ajoutée. Le soutien du financement des entreprises en création (Seed capital, Capital Risque Fribourg) est développé parallèlement au cautionnement des entreprises industrielles. Des mesures d'accompagnement (réduction des charges administratives, attribution des marchés publics) sont mises en place. Dans le cadre de la politique foncière active, le partenariat avec les communes, les agglomérations et les régions est favorisé pour acquérir, mettre à disposition et valoriser les terrains répondant aux besoins du développement économique. Une institution de droit public permet la gestion de ces biens. Dans le domaine de l'aménagement du territoire, la révision du plan directeur (volet économique) répond aux objectifs fixés par le Grand Conseil. Ces mesures permettent notamment d'offrir des surfaces attrayantes bien dimensionnées ainsi que les infrastructures nécessaires (mobilité, par ex.). La collaboration intercantonale, tant dans la région de la Broye que dans le cadre de la Région Capitale Suisse ou encore au sein de l'organe de promotion économique de Suisse occidentale Greater Geneva Berne area (GGBa) doit permettre de nouvelles implantations. Ces coopérations doivent être renforcées dans leur dimension intercantonale et dans leur ampleur.

## **1.3. Promouvoir l'excellence de la formation et le bilinguisme**

—

L'intégration des «Médias, images et technologies de l'information et de la communication» (MITIC) dans l'enseignement permet aux jeunes d'acquérir de nouvelles compétences. L'informatique en tant que branche est introduite au gymnase. L'Etat promeut les processus d'amélioration de la qualité dans le domaine scolaire. L'école obligatoire de langue allemande met en place le Lehrplan 21 (LP21), s'harmonisant ainsi avec les cantons alémaniques. L'Etat investit dans les mesures utiles au maintien d'un bon climat scolaire. A l'exception de la médecine, l'accès sans examen des gymnasiens et gymnasiennes

**DANS UNE SOCIÉTÉ EN  
MUTATION, LA VRAIE  
SOURCE D'ÉNERGIE,  
C'EST LE CLIMAT SCOLAIRE.**



aux universités est garanti. La formation favorise l'intégration professionnelle et sociale. La maturité professionnelle et la formation professionnelle supérieure sont promues pour répondre aux besoins de cadres dans les entreprises. La pédagogie spécialisée, l'insertion professionnelle facilitée, le programme préprofessionnel, les stages en entreprise, la transition AI, la validation des acquis et la formation des adultes améliorent la formation et l'employabilité de tous. La nouvelle loi fédérale sur la formation continue est mise en œuvre. Le soutien au développement des programmes d'enseignement et de recherche, la gouvernance, l'intégration aux réseaux nationaux et internationaux de recherche et la documentation scientifique, la participation active aux programmes nationaux et européens de formation et de recherche/innovation permettent d'assurer la place des hautes écoles fribourgeoises dans le système suisse et international de la formation tertiaire. Le canton favorise l'ouverture à la langue partenaire en poursuivant le développement de l'enseignement des langues, en encourageant les activités d'échanges et en systématisant les situations d'immersion linguistique. Le bilinguisme est favorisé et dynamisé par des mesures de soutien aux initiatives locales. La collaboration se poursuit dans le cadre du Gymnase intercantonal de la Broye.

#### **1.4. Devenir leader de l'agroalimentaire**

Les exploitations agricoles sont soutenues dans leur processus de modernisation et d'innovation à la recherche de nouveaux marchés en insistant sur la durabilité, la sécurité alimentaire et les produits du terroir et régionaux. L'objectif est d'augmenter la valeur ajoutée et d'abaisser la dépendance de l'agriculture aux paiements directs. Les aides structurelles permettent l'adaptation des outils de production et de transformation. Le campus de Grangeneuve se développe et renforce ainsi sa position comme centre de compétence dans la formation, le conseil ainsi que la recherche grâce à la collaboration avec Agroscope dont les nouveaux bâtiments sont construits par le canton. L'émergence de l'agriculture 4.0 est soutenue par le biais de projets novateurs ainsi que par la formation et la vulgarisation. La promotion des produits agricoles de proximité est renforcée, en particulier dans la restauration collective.



---

### 1.5. Dynamiser le secteur du tourisme

—

L'Etat soutient la «Vision 2030» mise en place par l'Union fribourgeoise du tourisme (UFT). Des mesures ambitieuses sont prévues telles que la poursuite de l'activité de l'Observatoire fribourgeois du tourisme mis en place en 2014, la mise en réseaux des destinations et la simplification des structures touristiques, la création d'une plate-forme de tourisme collaboratif ainsi qu'une étude sur l'impact économique du tourisme. Les outils sont adaptés afin de permettre une analyse centralisée de l'avenir de certains secteurs de la branche ainsi que de l'impact du tourisme sur l'économie et les emplois dans le canton. Le canton soutient le développement des infrastructures par exemple dans le domaine du cyclotourisme. Le soutien à la candidature des JO de Sion 2026 est notamment motivé par le potentiel touristique de la manifestation.

### 1.6. Montrer l'exemple

—

L'Etat modernise sa réglementation sur le personnel afin de répondre aux attentes des collaborateurs et collaboratrices et du management en termes de conduite, de flexibilité et de temps de travail. Il met en œuvre l'ordonnance sur le télétravail et favorise le job sharing. Il poursuit le développement des prestations numériques dans la gestion des ressources humaines, par exemple la gestion électronique des dossiers du personnel et des procédures RH. Il fait preuve d'exemplarité en termes de conditions de travail et d'égalité avec la mise en place du Plan pour l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'administration cantonale (PEAC). Il favorise l'intégration des jeunes demandeurs d'emploi ainsi que la réinsertion des demandeurs d'emploi expérimentés (RDEE) sur le marché du travail.

### 1.7. Projets législatifs

- 
- Loi sur la mise en œuvre du projet fiscal 2017 (nouvelle)
  - Loi sur la politique foncière active (nouvelle)
  - Loi sur les marchés publics (révision partielle)
  - Loi sur la promotion économique (révision partielle)
  - Loi sur le tourisme (révision partielle)
  - Loi sur le personnel de l'Etat (révision totale ou partielle)
  - Loi sur la pédagogie spécialisée (révision totale)
  - Loi sur l'enseignement secondaire supérieur (révision totale)
  - Loi sur la formation des adultes (révision partielle).

---

## 2. Moderniser le canton

---

*La croissance démographique nécessite une adaptation des infrastructures, de l'administration ainsi que de l'organisation du canton. Le désenchevêtrement des tâches se poursuit et la législation sur les préfets est révisée. Le rôle des régions est renforcé dans le domaine de la mobilité et de l'aménagement du territoire. Ce dernier se doit d'être cohérent et de respecter les principes du développement durable. Des investissements importants sont consentis dans les infrastructures, notamment dans le domaine de l'instruction et de la formation. L'Etat de Fribourg s'inscrit dans le tournant numérique. Les principales activités et prestations de l'administration sont progressivement digitalisées. La réalisation du Grand Fribourg représente une nécessité pour l'ensemble des régions du canton et un des enjeux essentiels de la présente législature.*

### **2.1. Développer les régions et les structures territoriales**

---

Tenant compte des différentes régions, l'Etat veille à la cohérence des structures territoriales et de leur évolution, particulièrement dans les domaines de l'urbanisation, de la densification et de la mobilité. Les domaines des infrastructures et de la mobilité sont pensés dans leur dimension intercantonale. Le processus de désenchevêtrement des tâches se poursuit avec l'objectif de répartir au mieux les tâches entre les communes et l'Etat. Pour coller à l'évolution de la société, l'Etat examine les tâches confiées aux régions et révisé en conséquence la législation sur les préfets. Le soutien aux fusions de communes se poursuit avec une attention particulière portée aux projets de grande ampleur. Sur la base du périmètre provisoire du Grand Fribourg, le Gouvernement ambitionne d'approuver une convention de fusion et de la soumettre aux citoyens et citoyennes. La nouvelle législation sur les finances communales est mise en place et son implémentation dans les communes fait l'objet d'un accompagnement.

### **2.2. Aménager efficacement le territoire**

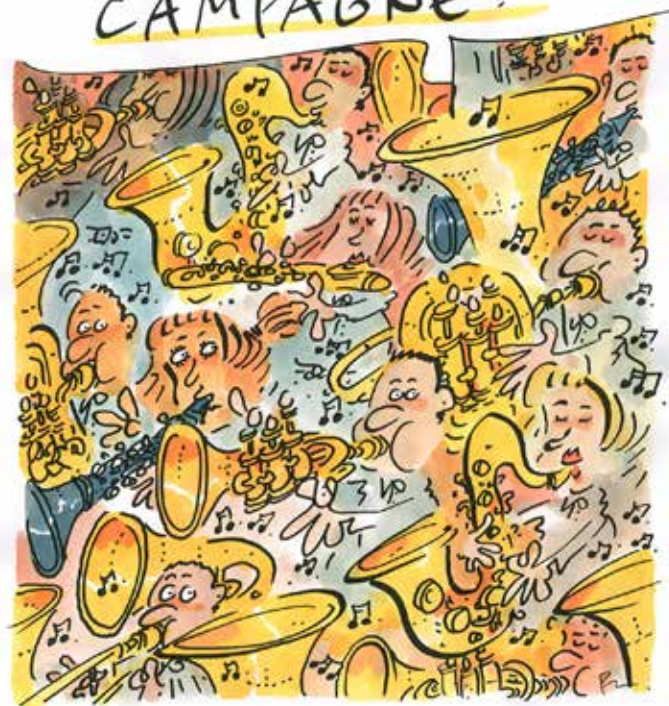
---

Le développement démographique et économique doit s'accompagner d'une organisation efficace et cohérente du territoire. Un soutien actif est mis en place en faveur des agglomérations et des régions. La nouvelle loi fédérale sur l'aménagement du territoire met désormais la priorité sur la valorisation des zones à bâtir déjà existantes et sur la densification vers l'intérieur. En se fondant sur un scénario démographique élevé, la révision du plan directeur cantonal répond aux objectifs fixés par le Grand Conseil à savoir le renforcement de la structure urbaine actuelle et une nouvelle concentration



de l'urbanisation afin d'éviter l'affaiblissement de certains centres. Un effort de concentration des zones d'activités doit être réalisée, tout en permettant aux entreprises de continuer à se développer selon leurs besoins. Sur le plan de la stratégie résidentielle, le centre cantonal et les centres régionaux doivent être privilégiés. Ces efforts sont complétés par la mise en pratique de mesures innovatrices en matière de construction et d'habitat. L'organisation du territoire se veut cohérente afin de remplir les objectifs de durabilité. Elle permet également de sauvegarder le paysage et de contribuer à la qualité de vie.

**L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE C'EST L'HARMONIE VILLE-CAMPAGNE!**



### 2.3. Adapter les infrastructures

L'Etat appuie les adaptations des infrastructures à la démographie et aux besoins de l'économie. Son soutien permet d'améliorer les conditions de vie des publics-cibles vulnérables, notamment les personnes âgées et handicapées. Le projet de construction par l'hôpital fribourgeois (HFR) d'un nouveau site central sera un thème important de la législature. Les communes bénéficient d'un appui dans la réalisation d'infrastructures d'importance cantonale ou régionale. Ainsi, la participation à la mise à niveau des équipements touristique et sportif (le stade universitaire, les piscines de Romont, de Bulle, d'Avry, de Fribourg, de la Singine, de la Broye, de Villars-sur-Glâne ou encore la patinoire), y compris à l'extérieur et en forêt, sera adaptée. L'Etat s'engage également dans le développement du concept d'habitat durable et encourage l'utilisation du bois local dans la construction. Des investissements sont consentis dans les collèges et les hautes écoles leur permettant de rester à la pointe dans le paysage suisse de la formation, notamment la Haute Ecole d'ingénierie et d'architecture (HEIA-FR). Le développement des infrastructures pour l'enseignement et la formation se poursuit (Collège Sainte-Croix, Bibliothèque cantonale et universitaire, Tour Henri).

JE VAIS OÙ JE VEUX, QUAND  
JE VEUX. J'AI PASSÉ MON  
PERMIS DE MOBILITÉ  
DURABLE!



#### 2.4. Favoriser la mobilité durable

—  
Fribourg devrait accueillir 150 000 personnes de plus d'ici 2050. L'Etat se doit de développer une mobilité durable et adaptée à chaque type de déplacement pour éviter l'engorgement des infrastructures. Il met à la disposition des citoyens et des citoyennes un réseau de transports capable de répondre aux impératifs d'efficacité, de sécurité et de durabilité, ainsi qu'un système intégré qui permet un passage naturel entre les différents moyens de transport et de déplacement (complémentarité des modes de transport). Il met la priorité sur la mobilité douce et le renforcement du réseau de transports publics (poursuite de l'extension et de la densification du RER, augmentation des cadences, développement et réaménagement des gares) et renforce le réseau routier là où les besoins l'imposent, en concertation avec les régions concernées. Le développement du réseau de mobilité combinée passe par la mise en place du plan sectoriel «vélo» ainsi que par le développement des parkings-relais et des park&ride. Les études et réalisations des routes de contournement et des jonctions se poursuivent. La collaboration intercantonale dans le domaine de la mobilité durable permet un développement cohérent des réseaux.

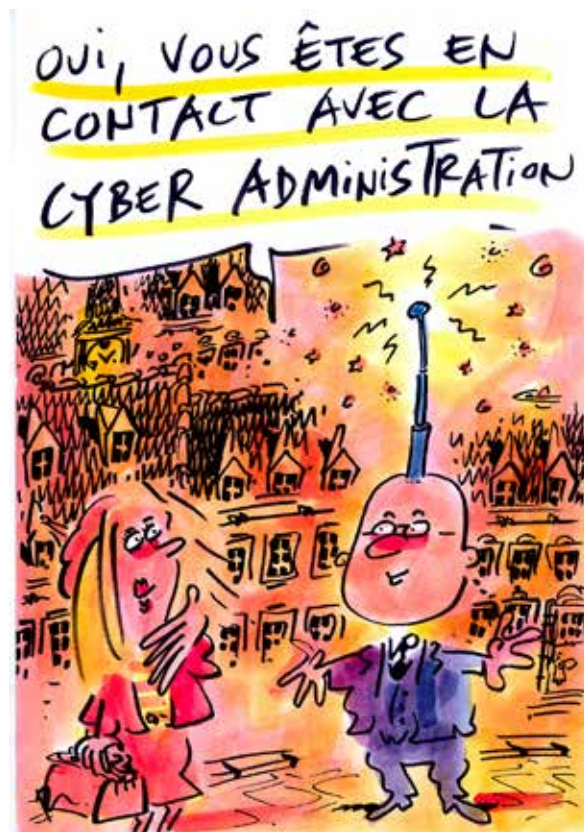
#### 2.5. Promouvoir l'esprit de service public et la transparence

—  
Le Conseil d'Etat adapte les prestations de l'administration à l'évolution des besoins de la population et est attentif au positionnement du canton en termes de fiscalité. En favorisant les projets interdirectionnels, l'Etat décloisonne ses entités. Il porte une attention particulière à la transparence des activités des pouvoirs publics et révisé les modalités de soutien du canton aux campagnes électorales. La participation de toutes les catégories de la population aux décisions politiques et à leur élaboration est encouragée, notamment celle des jeunes, par la poursuite de la stratégie «Je participe» et du concours Cinécivic. Le vote électronique est progressivement mis à la disposition des Fribourgeois et Fribourgeoises résidents, comme forme complémentaire au vote à l'urne et au vote par correspondance. L'amélioration de la participation à la vie politique favorise le renforcement de la démocratie au niveau local. L'adaptation de la législation sur les droits politiques aux besoins, aux attentes ainsi qu'aux changements technologiques vise également à optimiser la répartition des tâches entre administration centrale, préfectures et communes.



## 2.6. Numériser les activités de l'Etat de Fribourg

Les technologies numériques sont intégrées dans les prestations de l'Etat (cyberadministration) pour permettre un meilleur échange d'informations et de données et améliorer les services, notamment dans les domaines du trafic, de la mobilité, de la pollution, de l'énergie, de l'eau, de la justice, de la sécurité, de l'éducation, de la santé, de la fiscalité et des droits politiques. Le développement du guichet et des prestations de cyberadministration simplifie les relations entre administration et administré-e-s, par exemple la gestion électronique des permis de construire. La mise en place d'un référentiel cantonal permet une approche unique, coordonnée et respectueuse de la protection des données et la gestion des informations. Ce nouvel outil améliore les synergies et l'efficacité de l'Etat dans la gestion des données et facilite l'accès aux prestations pour les entreprises et les citoyens et citoyennes. Dans le domaine de l'enseignement, l'outil de gestion harmonisée des systèmes d'information pour l'administration des écoles est finalisé (projet HAE) et entre dans la phase de fonctionnement courante. L'introduction du dossier électronique du patient (DEP) permet un suivi coordonné et une meilleure sécurité des prestations de santé. La numérisation s'étend également à la justice (e-justice) et à la police.



## 2.7. Projets législatifs

- Loi sur l'aménagement du territoire et les constructions (révision partielle)
- Loi sur les finances communales (nouvelle)
- Loi sur la Caisse de prévoyance du personnel de l'Etat de Fribourg (révision partielle)
- Loi sur la péréquation financière intercommunale (révision partielle)
- Loi sur l'exercice des droits politiques (révision partielle)
- Loi sur les agglomérations (révision totale)
- Loi sur les préfets (révision totale)
- Loi sur la mobilité (nouvelle – issue de la révision totale de la loi sur les routes et de la loi sur les transports)
- Loi sur la gestion des déchets (révision totale)
- Loi sur les forces hydrauliques (nouvelle)
- Loi sur le domaine public (révision partielle)
- Désenchevêtrement des tâches entre l'Etat et les communes (révision partielle de différentes lois – 1<sup>er</sup> paquet).

## 3. Améliorer la qualité de vie

L'Etat consolide les prestations de santé dans les domaines somatique et psychique pour toutes les catégories de la population. La concentration des soins aigus complexes au sein de l'hôpital fribourgeois (HFR) assure l'accès à des prestations de qualité. L'Etat investit dans le domaine de la prévention et de la promotion de la santé et dans la formation du personnel soignant. La cohésion sociale se trouve au centre des actions engagées par le Gouvernement. Le dialogue entre les communautés religieuses est encouragé. L'Etat veille en particulier à la préservation des ressources naturelles, notamment dans le domaine de l'énergie. Des actions sont conduites dans les domaines du sport et de la culture afin d'encourager les vocations. Dans le domaine de la sécurité, l'Etat renforce son activité de prévention et d'investigation. Le Pouvoir judiciaire et la justice font l'objet de mesures d'amélioration. Le travail de promotion de l'image du canton se poursuit. La collaboration intercantonale déploie ses effets dans les domaines de la santé et de la sécurité.

TOUT EST PARFAIT,  
VOUS HABITEZ LE  
CANTON DE FRIBOURG?



### 3.1. Promouvoir et préserver la santé

La préservation d'un environnement sain ainsi que les contrôles dans le domaine de la sécurité alimentaire (de la fourche à la fourchette) représentent des mesures importantes en faveur de la santé. L'Etat poursuit ses efforts de promotion de la santé et de prévention (Perspectives 2030), en priorité dans les domaines de l'alimentation, du mouvement, de l'alcool, du tabac et de la santé mentale, notamment à l'intention des enfants, des jeunes et des personnes âgées. Il élabore une stratégie de santé sexuelle. Un plan cantonal de santé mentale est concrétisé ainsi que l'ouverture de nouvelles structures au sein du Réseau fribourgeois de soins en santé mentale (RFSM). Le service d'urgences psychiatriques améliore l'accessibilité aux soins et l'orientation rapide dans le réseau socio-sanitaire. Les prestations psychiatriques stationnaires aiguës sont renforcées pour la population germanophone avec la création d'une filière spécifique de soins. Les prestations de santé dans le domaine somatique sont renforcées par la concentration des soins aigus complexes à l'hôpital fribourgeois (HFR). La médecine scolaire s'adapte aux besoins. Le rôle des proches aidants est reconnu et des mesures de soutien visant à prévenir l'épuisement sont introduites. L'Etat favorise l'accès aux soins

palliatifs en améliorant la formation du personnel, la coordination et la sensibilisation de la population. Une attention particulière est accordée à la formation des infirmiers et infirmières dans le cadre de la Haute Ecole de santé Fribourg (HEDS-FR). Les efforts de collaboration intercantonale permettent une adaptation à l'évolution des habitudes de la population et une offre des soins de pointe dans tous les domaines.

---

### **3.2. Favoriser la cohésion sociale et l'image du canton**

—

La promotion de la cohésion sociale est au cœur des actions du Conseil d'Etat. La politique de la personne âgée Senior+ déploie pleinement ses effets. L'égalité entre hommes et femmes fait l'objet d'une sensibilisation des jeunes générations. Les nouvelles lois sur la personne en situation de handicap et sur les institutions spécialisées et les familles d'accueil professionnelles pour personnes mineures, favorisent l'autonomie, le maintien à domicile et l'intégration socio-professionnelle. L'Etat met en œuvre la nouvelle répartition des tâches entre Confédération et cantons dans ces domaines et concrétise le mandat de la Constitution cantonale. L'intégration sociale et économique des migrants et des migrantes est favorisée grâce au Programme d'intégration cantonal (PIC). Un concept d'accueil et d'encadrement des mineur-e-s non accompagnés et des jeunes réfugié-e-s est déployé. Enfin, des actions de conseil et de prévention visent à lutter contre les discriminations. Le deuxième rapport sur la situation sociale et la pauvreté dans le canton de Fribourg est établi. Le projet de loi sur les prestations complémentaires pour les familles économiquement modestes est mis en consultation. Le canton se dote d'une nouvelle loi sur l'aide sociale, renforce les mesures de lutte contre le chômage de longue durée et poursuit ses travaux en matière de prévention et de lutte contre le surendettement. La mise en œuvre de la politique d'asile de la Confédération se poursuit. Le dialogue entre les diverses communautés religieuses est favorisé. Le rôle et la place des communautés religieuses nouvellement établies dans le canton sont examinés. La poursuite du projet de promotion de l'image du canton à travers l'association Fribourgissima permet d'améliorer la notoriété de Fribourg à l'extérieur du canton.

### **3.3. Promouvoir l'accès à la culture, au patrimoine et au sport et soutenir les talents**

—

La population est sensibilisée à l'offre culturelle. Des moyens sont alloués en faveur de l'encouragement à la culture et à la création, notamment dans les domaines de la musique et de l'art choral. Les infrastructures culturelles sont modernisées notamment par le biais de la construction d'un nouveau bâtiment pour le Musée d'histoire naturelle, de l'extension de la Bibliothèque cantonale et universitaire et de la réorganisation territoriale de l'enseignement du Conservatoire. L'Etat contribue au rayonnement national et international de son offre culturelle. Il ambitionne le développement de la médiation culturelle.



La réalisation d'une plate-forme recensant les offres renforce le nouveau programme «Culture & Ecole». Le patrimoine bâti est mis en valeur, notamment les châteaux abritant les préfectures (programme de rénovation). Le canton poursuit le développement de son programme SAF (Sports-Arts-Formation) répondant aux attentes du sport d'élite et de la relève sportive et artistique. Il permet aux jeunes de disposer d'une bonne formation générale et professionnelle tout en participant aux manifestations et compétitions. En collaboration avec les autres cantons intéressés, le Conseil d'Etat s'engage pour la candidature des JO de Sion 2026.

## FRIBOURG, LA DESTINATION OXYGÈNE !



### 3.4. Préserver les ressources naturelles

—  
L'Etat met en œuvre la stratégie énergétique 2050. Il augmente la quote-part des énergies renouvelables, notamment en encourageant le développement de la production d'énergie par les exploitations agricoles et la promotion du bois-énergie. Il encourage les économies d'énergie et joue un rôle exemplaire, notamment en assainissant ses propres bâtiments, avec pour objectif une «société à 2000 watts» à l'horizon 2030. Il promeut également les innovations technologiques préservant les ressources naturelles. Il élabore une stratégie d'adaptation aux changements climatiques (lutte contre les crues et les organismes nuisibles, adaptation des peuplements forestiers, ressources en eau...). La protection des ressources naturelles passe notamment par la réduction des nitrates dans les eaux souterraines. La réalisation de la constatation de la nature forestière sur l'ensemble du canton est lancée. La collaboration intercantonale dans la gestion de la faune sauvage en particulier les cerfs, les sangliers et les grands prédateurs est renforcée. Le canton promeut une agriculture préservant les écosystèmes. Il encourage, à travers des projets pilotes, l'optimisation de l'utilisation des engrais et produits phytosanitaires et veille à maintenir la qualité des sols par la réalisation d'une cartographie et par la lutte contre l'érosion.

### 3.5. Garantir la sécurité

L'Etat améliore le sentiment de sécurité de la population, en s'appuyant notamment sur la police, le système pénitentiaire et sanitaire ainsi que les pompiers. Il améliore la défense contre le feu et les éléments naturels par la définition et la mise en place d'une nouvelle structure et organisation avec les partenaires régionaux et communaux. La sécurité sur les routes du canton est améliorée. Les infrastructures de l'Office de la circulation et de la navigation (OCN) sont renforcées en matière de contrôle des véhicules ainsi que d'élargissement de l'offre aux usagers

et usagères. Le Gouvernement met en place une véritable politique pénitentiaire et améliore la coordination entre les différents acteurs de la chaîne pénale par l'harmonisation de l'informatique et la fusion des prisons. Il crée de nouvelles places d'exécution des peines et améliore la prise en charge de la dimension médicale – santé somatique et psychique – des personnes détenues. Il perfectionne la gestion de l'exécution des sanctions pénales par l'introduction d'une gestion orientée sur le risque (ROS) et la fusion des services concernés. Une politique de lutte contre la criminalité juvénile, axée notamment sur les questions de prévention et sur des solutions visant à l'intégration plutôt qu'à la répression, est mise en place. La lutte contre la violence conjugale se poursuit. L'Etat renforce les mesures de prévention dans les domaines du feu et des éléments naturels, de la sécurité routière, de la sécurité de proximité ainsi que de la cybercriminalité.

La mise en œuvre d'un système de renseignement performant doit permettre de lutter contre l'extrémisme et le terrorisme en tant que préoccupation prioritaire de l'ensemble des forces de l'ordre. L'organisation et la conduite en situation d'urgence ou de catastrophe sont soumises à révision. La collaboration intercantonale fait partie du quotidien de la police dans la formation, dans le travail de tous les jours, dans les mesures de lutte contre le terrorisme ainsi dans le domaine pénitentiaire.



---

### 3.6. Réorganiser le Pouvoir judiciaire

—

L'Etat révisé l'organisation du Pouvoir judiciaire dans les domaines structurel, administratif, logistique et budgétaire pour aboutir à une gouvernance consolidée. Il améliore l'efficacité de la justice par la mise en place de l'e-justice qui comprend la gestion électronique des dossiers et leur transfert électronique entre autorités.

### 3.7. Projets législatifs

—

- Loi d'adhésion à la convention intercantonale sur la formation post grade des médecins (nouvelle)
- Loi sur la personne en situation de handicap (nouvelle)
- Loi sur les institutions spécialisées et les familles d'accueil professionnelles (nouvelle)
- Loi sur les pensions alimentaires (nouvelle)
- Loi sur les prestations complémentaires pour familles économiquement modestes (nouvelle)
- Loi sur la protection des biens culturels (révision partielle)
- Loi sur l'assurance immobilière, la prévention et les secours en matière de feu et d'éléments naturels (révision partielle)
- Loi sur les forêts et la protection contre les catastrophes naturelles (révision partielle)
- Loi sur l'aide sociale (révision totale)
- Loi sur la protection de la population (révision totale)
- Loi sur le droit de cité fribourgeois (révision totale).

---

## 4. Plan financier 2017-2021

---

*En application de l'article 112 de la Constitution du canton de Fribourg, « le Conseil d'Etat présente au Grand Conseil le programme de législature et le plan financier ». Le plan financier est l'expression chiffrée du programme de législature. Il constitue un outil indispensable d'aide à la gouvernance. Il met en évidence les perspectives financières de l'Etat et il permet ainsi, suffisamment tôt, d'attirer l'attention des autorités politiques sur les éventuelles difficultés financières futures.*

---

## 4.1. Les incertitudes et les limites de la planification financière

---

*Se projeter dans l'avenir est un exercice nécessaire mais difficile. Toutes les prévisions demeurent soumises à des impondérables et on ne saurait prétendre pouvoir influencer notamment les composantes externes qui prennent de plus en plus d'importance. Cela étant, la valeur de la planification financière tient davantage aux tendances générales qu'elle met en évidence qu'à la précision comptable des chiffres présentés.*

### 4.1.1. Incertitudes en matière économique

En janvier 2015, lors de l'annonce par la Banque nationale suisse (BNS) de l'abolition du taux plancher, les perspectives de l'économie suisse s'étaient assombries brusquement. Des effets financiers significatifs avaient été pris en considération lors de l'établissement des prévisions budgétaires, notamment en matière de produits de la fiscalité. A ce jour, les entreprises fribourgeoises ont été capables de bien résister à ce changement de paradigme. Ces événements récents confirment, si besoin était, toute la difficulté d'élaborer des prévisions. Le plan financier 2017-2021 table sur le maintien d'une situation économique favorable et des taux d'intérêts relativement bas, à l'instar de ce que l'on a pu constater ces dernières années. Naturellement, le risque d'une remontée progressive des taux n'est pas exclu. En outre, le plan financier est calculé sur la base d'un taux inflation faible jusqu'à la fin de la législature. On ne peut cependant pas exclure qu'en fin de période, en fonction de la situation économique et selon d'éventuels ajustements de politiques monétaires de la part des banques centrales, une recrudescence de l'inflation se fasse jour. Il faut aussi rappeler que la persistance d'une inflation faible n'est pas sans effet sur l'évolution des recettes fiscales.

### 4.1.2. Incertitudes sur le plan cantonal

Le plan financier 2017-2021 a été établi en tenant compte des bases légales existantes et des projets retenus par le Conseil d'Etat. Il ne tient dès lors pas compte des décisions qui pourraient être prises par le Grand Conseil tant sous l'angle des charges que sous l'angle des revenus. On ne peut dès lors exclure que les perspectives financières soient péjorées ou améliorées en fonction des décisions à venir.

Un autre élément d'incertitude important doit être signalé. Il s'agit des risques liés à la situation financière de la Caisse de prévoyance de l'Etat. Même si la modification de novembre 2014 de la loi sur la Caisse de prévoyance du personnel de l'Etat a permis de consolider les bases de son refinancement, notamment par une adaptation des cotisations, la persistance de taux d'intérêt à un niveau historiquement bas depuis plusieurs années maintenant, couplée à des rendements anémiques sur les marchés financiers constituent des défis très importants pour la Caisse. En fonction des expertises actuarielles, les options envisagées actuellement, telles qu'une recapitalisation induite par un changement du taux technique ou encore des mesures transitoires liées à un éventuel changement du régime de prévoyance, impliqueraient des coûts supplémentaires conséquents pouvant se chiffrer à plusieurs centaines de millions de francs. Au moment de la rédaction du présent message, les organes de l'institution de prévoyance n'ont pas encore arrêté définitivement l'ensemble de leur stratégie pour assurer l'avenir de la Caisse. Aussi, en raison des incertitudes liées tant



---

aux montants en jeu qu'en ce qui concerne la planification temporelle des mesures à venir, il n'a pas été possible de prendre en compte dans le plan financier les incidences financières qui, inévitablement, impacteront l'Etat en tant qu'employeur. Le projet de construction par l'Hôpital fribourgeois (HFR) d'un nouveau site central sera un thème important de la législature qui, selon la variante retenue, pourrait avoir un impact sur les finances de l'Etat.

#### 4.1.3. Incertitudes internationales et nationales

Les politiques et les décisions nationales et internationales ont de plus en plus d'incidences sur les perspectives financières des cantons. Au fil des années, elles ont gagné en importance et leurs conséquences sont toujours plus imprévisibles et rapides.

Au plan national, plusieurs dossiers comportent une part d'incertitudes et présentent des risques. S'agissant de la fiscalité fédérale, l'échec devant le peuple de la 3<sup>e</sup> réforme de l'imposition des entreprises a contraint la Confédération à remettre l'ouvrage sur le métier en élaborant son projet fiscal 2017. Cet objet est actuellement en consultation. Le statut fiscal cantonal des sociétés holdings et de domicile sera modifié afin de rendre la fiscalité suisse des entreprises plus compatible avec, notamment, celle des pays européens. Cette réforme vise en outre à abaisser la charge fiscale des entreprises domiciliées en Suisse. Le projet fribourgeois, quant à lui, chiffre le manque à gagner annuel pour le canton à quelques dizaines de millions de francs après compensations éventuelles. Les incidences financières de cette réforme au niveau cantonal ont été prises en compte dans la planification financière dès 2020. Cependant, il faut souligner que les pertes financières complètes, en particulier les répercussions sur les recettes tirées de la péréquation financière fédérale, ne seront effectives dans les budgets de l'Etat que plusieurs années après l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions légales, en raison du décalage dans le temps des valeurs prises en compte dans le système péréquatif fédéral. Le plan financier sous revue ne contient dès lors qu'une partie des incidences de cette réforme à venir.

Les recettes encaissées au titre de la péréquation financière fédérale sont non seulement influencées par l'évolution du potentiel fiscal des cantons, mais elles subiront également les répercussions des discussions portant sur le statut fiscal des holdings et des sociétés de domicile. De plus, un nouveau rapport d'évaluation de l'efficacité du système péréquatif fédéral sera remis en 2018 aux Chambres fédérales. Il pourrait déboucher, au vu des revendications insistantes des cantons payeurs et urbains, sur une remise en cause, voire une suppression pure et simple, du système de la compensation des cas de rigueur ainsi que d'une reconsidération en profondeur du mécanisme de la péréquation. Cela pourrait conduire, pour l'Etat de Fribourg, à une perte de revenus de l'ordre de 30 à 40 millions de francs par an dès 2020.

Les incertitudes et les risques énumérés plus haut auraient pu nous inciter à faire l'impasse sur la projection de nos charges et revenus. Le Conseil d'Etat estime, au contraire, que l'exercice de planification financière gagne en intérêt en phase d'incertitudes et d'instabilité. L'énumération de ces aléas et de ces risques permet d'appréhender même grossièrement leurs influences potentielles sur les résultats des projections financières.

---

## 4.2. Le contexte de l'élaboration du plan financier

---

La précédente législature aura été marquée par l'application des mesures structurelles et d'économies décidées en 2013. Ces dernières ont permis de limiter le rythme de progression de certaines charges, telles que la masse salariale et les transferts, à un niveau sensiblement inférieur à celui qui avait prévalu entre 2007 et 2011.

Cela se ressent en partie au travers de l'analyse de l'évolution des finances cantonales durant la période 2012-2016 qui permet les constats suivants:

- alors que l'indice suisse des prix à la consommation s'est abaissé de quelque 1,6 % de janvier 2012 à fin 2016, les charges de fonctionnement ont tout de même progressé de 13,1 %;
- la création de quelque 367 places de travail nouvelles entre 2012 et 2016, ce qui représente une moyenne annuelle inférieure à 100 postes, le Conseil d'Etat ayant limité strictement les effectifs en particulier en 2015 et 2016;
- le développement non négligeable (+ 148 millions de francs entre 2012-2016) des soutiens et subventions dans tous les secteurs. Cela demeure néanmoins sensiblement moindre que l'évolution observée lors de la législature précédente en raison des mesures prises dans ce domaine;
- la poursuite d'un programme d'investissements, dont le volume brut total a atteint quelque 845 millions de francs (71,3 % à charge exclusive de l'Etat);
- la croissance des impôts, de près de 15 %, est supérieure à celle des charges. Elle a permis en outre de faire face à la réduction progressive des recettes tirées de la péréquation financière fédérale. La perte totale de celles-ci se chiffre en effet à un peu plus de 40 millions de francs en net sur la période 2012-2016.

Le bilan financier est plutôt satisfaisant même si les résultats effectifs n'ont pas été systématiquement meilleurs que ceux prévus aux budgets. Les améliorations ont notamment permis d'accroître quelque peu la fortune nette de l'Etat qui est ainsi passée de 915 millions de francs fin 2012 à 1088 millions de francs fin 2016. Cela a aussi été l'occasion de constituer et d'alimenter plusieurs provisions qui devraient se révéler fort utiles pour relever les défis qui se poseront inmanquablement tant en matière financière qu'au niveau des infrastructures nécessaires au cours des prochaines années.

Naturellement, avec la fin programmée en 2016 d'une partie des mesures structurelles et d'économies, notamment celles touchant les charges de personnel, l'écueil à surmonter s'en est retrouvé accru, comme l'avait déjà laissé pressentir l'élaboration relativement difficile du budget 2017. L'inadéquation grandissante observée ainsi entre le rythme de croissance des besoins et celui des moyens financiers ne faisait qu'annoncer un creusement structurel des déficits pour les années à venir, sans compter les incertitudes qui pèsent à différents niveaux et qui pourraient encore péjorer la situation.

## 4.3. L'établissement du plan financier

### 4.3.1. Les données de base

Les résultats initiaux de la planification financière sont à considérer d'abord comme le reflet de l'ensemble des demandes des services et établissements. Ainsi, les premiers résultats du plan financier 2017-2021 se présentaient de la manière suivante:

**Plan financier de base**  
(estimation de départ)

	<b>2018</b> mios	<b>2019</b> mios	<b>2020</b> mios	<b>2021</b> mios
Déficit du compte de résultats	197,2	293,0	349,5	456,9
Investissements nets	232,2	259,6	225,0	196,4
Insuffisance de financement	343,6	440,1	458,6	520,0

Ces données attestent d'une détérioration sérieuse de la situation financière générale:

- le déficit cumulé 2018-2021 du compte de résultats s'élève à 1,3 milliard de francs. Bien qu'inférieur de 32 % au chiffre comparable du précédent plan financier 2012-2016, il reste cependant très substantiel;
- le découvert du compte des investissements 2018-2021 s'inscrit à un peu plus de 0,9 milliard de francs, également en retrait de 18 % par rapport au point de départ 2013-2016;
- l'insuffisance de financement atteint au total 1,8 milliard de francs, alors qu'elle était de 2,4 milliards de francs à ce même stade lors de la législature antérieure.

Les comparaisons avec le précédent plan financier de législature démontrent que les excédents 2018-2021 sont moins conséquents. Cependant, il y a lieu de rappeler que l'exercice antérieur avait abouti, au vu des fortes évolutions négatives constatées, sur la nécessité de mettre en œuvre des mesures structurelles et d'économies afin d'assurer l'équilibre des finances cantonales sur la période considérée.

Ces premières propositions, fondées sur les prévisions initiales des services et établissements, se devaient notamment d'être examinées en considération des impératifs financiers fixés dans la Constitution, en particulier le principe du respect de l'équilibre budgétaire. Le Conseil d'Etat a procédé dès lors à de nombreux arbitrages pour arrêter sa planification financière 2017-2021.

### 4.3.2. Les ajustements décidés par le Conseil d'Etat

Dans le cadre de son examen et de sa détermination quant aux projections des services et établissements, le Conseil d'Etat s'est attaché en priorité à garantir les niveaux quantitatifs et qualitatifs des prestations existantes et à assurer un développement équilibré des tâches jugées primordiales de l'action gouvernementale. Son analyse et ses décisions ont porté sur les différents plans d'intervention étatique.

#### 4.3.2.1. Dans le domaine des investissements

Tous les projets proposés ont été examinés sous l'angle de la meilleure adéquation possible de quatre critères déterminants: caractère de nécessité, degré d'urgence, réalisme du planning envisagé, existence de capacité de réalisation et de suivi. Il a également été tenu compte d'une durée toujours plus longue de maturation des projets et des reports de crédits existants. En fonction de quoi, le Conseil d'Etat a principalement pris les dispositions suivantes:

- Différer dans le temps, voire repousser à la fin de la législature ou à la prochaine, l'exécution de plusieurs réalisations d'importance, à l'exemple de celles qui concernent le Collège St-Michel, la transformation de châteaux, l'assainissement de certains bâtiments de la Police, l'achat de divers immeubles ou surfaces destinés à l'administration.
- Réduire certaines tranches annuelles de crédits d'investissements, à l'instar de celles relatives au nouveau bâtiment de la Faculté de droit de l'Université et du Musée d'histoire naturelle, aux extensions du Collège Ste-Croix, de la Bibliothèque cantonale et de la Haute Ecole d'ingénierie et d'architecture, à divers projets sur le site de Grangeneuve.
- Limiter l'importance des crédits pour les travaux routiers ou pour les subventions d'investissements, en matière d'améliorations foncières et de protection de l'environnement notamment. Le subventionnement destiné au financement de piscines ou de la patinoire a été redimensionné en fonction de l'avancement des procédures et des travaux.
- Agender différemment, en les décalant dans le temps, les montants nécessaires pour certaines études.
- Renoncer à certains projets moins prioritaires.

L'ensemble de ces mesures a permis de réduire de quelque 210 millions de francs le découvert du compte des investissements sur la période 2018-2021, avec pour conséquence un allègement des charges d'amortissements de quelque 55 millions de francs durant la même période sur le compte de résultats.

#### 4.3.2.2. En ce qui concerne les charges et les revenus du compte de résultats

L'analyse critique par le Conseil d'Etat des propositions émanant des services et établissements a porté sur toutes les composantes du compte de résultats. Au terme de cet exercice difficile, le déficit initial cumulé 2018-2021, de 1,3 milliard de francs, a été réduit de 75 % et ramené à 327,4 millions de francs. Cette amélioration s'est opérée par:

- une réduction de près de 870 millions de francs des charges;
- une amélioration d'un peu plus de 100 millions de francs de prévisions de revenus.

Selon les différentes catégories de charges et de revenus, les adaptations ont été les suivantes:

	<b>Plan financier initial 2018-2021</b> mios	<b>Budget 2018 Plan financier final 2019-2021</b> mios	<b>Variation</b> mios
<b>Charges</b>	<b>15'460,7</b>	<b>14'592,5</b>	<b>- 868,2</b>
Charges de personnel	5'562,0	5'338,4	- 223,6
Charges de consommation	1'610,6	1'471,8	- 138,8
Charges financières	46,5	28,7	- 17,8
Charges d'amortissements	562,4	507,3	- 55,1
Charges de transferts	7'369,5	6'935,3	- 434,2
Financements spéciaux	180,9	183,2	+ 2,3
Imputations internes	128,8	127,8	- 1,0
<b>Revenus</b>	<b>14'164,1</b>	<b>14'265,1</b>	<b>+ 101,0</b>
Revenus fiscaux	5'074,2	5'367,5	+ 293,3
Revenus des biens	1'462,1	1'491,1	+ 29,0
Péréquation financière fédérale	1'603,8	1'544,4	- 59,4
Revenus de transferts	5'467,9	5'287,4	- 180,5
Financements spéciaux	427,3	446,9	+ 19,6
Imputations internes	128,8	127,8	- 1,0

Dans tous les domaines les ajustements ont été multiples. Les principales mesures décidées ont concerné les domaines suivants:

➤ Charges de personnel

L'essentiel des ajustements réalisés sur le plan du personnel provient d'une réduction de 45 % du nombre de nouveaux postes sollicités initialement. Le coût cumulé sur 4 ans de ces places de travail additionnelles a ainsi été ramené de 265 à 128 millions de francs. En outre, la décision du Conseil d'Etat dans ses directives de stabiliser le volume annuel des montants forfaitaires au niveau du budget 2017 a conduit à une réduction, sur la période, de quelque 29 millions de francs de ces charges par rapport aux demandes initiales. Des ajustements ont également été opérés sur les diverses revalorisations prévues au départ de la procédure.

➤ Charges courantes de fonctionnement

Dans ce domaine, le Conseil d'Etat a procédé à de nombreux abattements, pour près de 139 millions de francs. Pour partie, cela a concerné une limitation des acquisitions d'équipements, de matériel et des divers entretiens (bâtiments et autres). Une attention particulière a été portée sur les prestations de service par des tiers afin de restreindre leur croissance autant que faire se peut.

➤ Charges financières

La réduction de ces charges est directement en lien avec la diminution des déficits planifiés.



---

› Charges d'amortissements

La diminution de ces charges comptables est consécutive au réexamen à la baisse du programme des investissements.

› Charges de transferts

Entre la version initiale du plan financier et la version finalement adoptée par le Conseil d'Etat, le volume des transferts a été réduit de plus de 430 millions de francs sur la période 2018-2021. L'axe principal d'action du Conseil d'Etat a consisté en l'application systématique d'un frein à la croissance des subventions dans tous les domaines. Cela a logiquement affecté les principaux secteurs subventionnés, tels que les soins spéciaux dans les EMS, les institutions et écoles spécialisées, l'aide sociale pour les demandeurs d'asile et les réfugiés, l'assurance-maladie, les prestations complémentaires. Dans ces cinq domaines, le réexamen des propositions faites a permis de revoir à la baisse la planification financière pour plus de 200 millions de francs sur la période 2018-2021. Par ailleurs, une réévaluation du coût des hospitalisations hors canton, des prestations des hôpitaux ainsi que des cliniques privées fribourgeoises a permis de réduire les estimations de financement de près de 133 millions de francs par rapport aux chiffres initiaux. Le report, en fin de législature, de la mise en œuvre d'un régime de prestations complémentaires pour les familles a quant à lui entraîné une réduction du volume des subventions cantonales de 45 millions de francs.

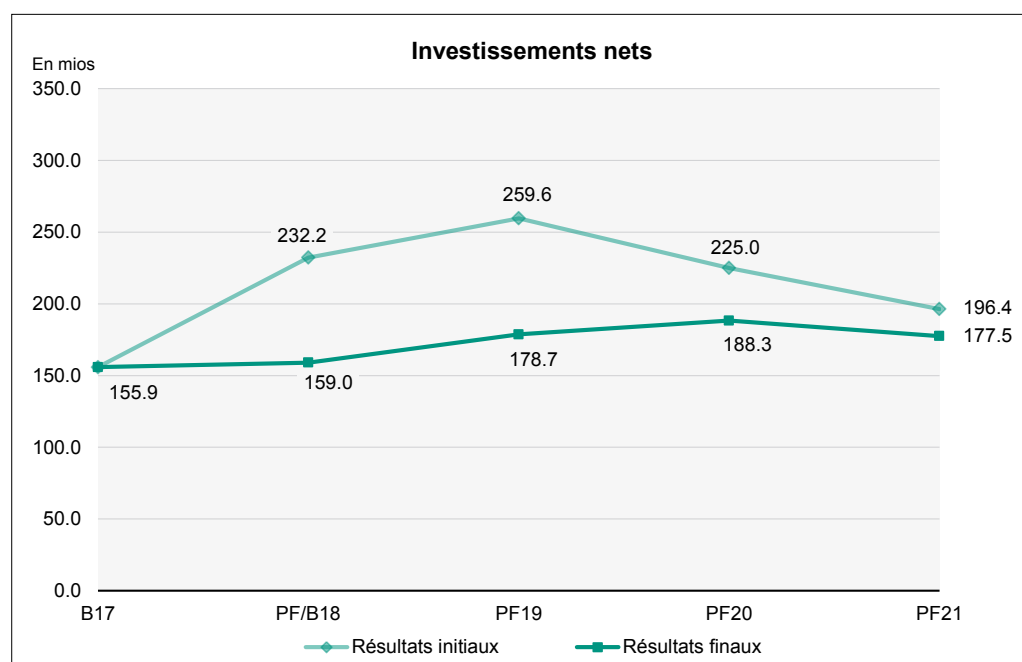
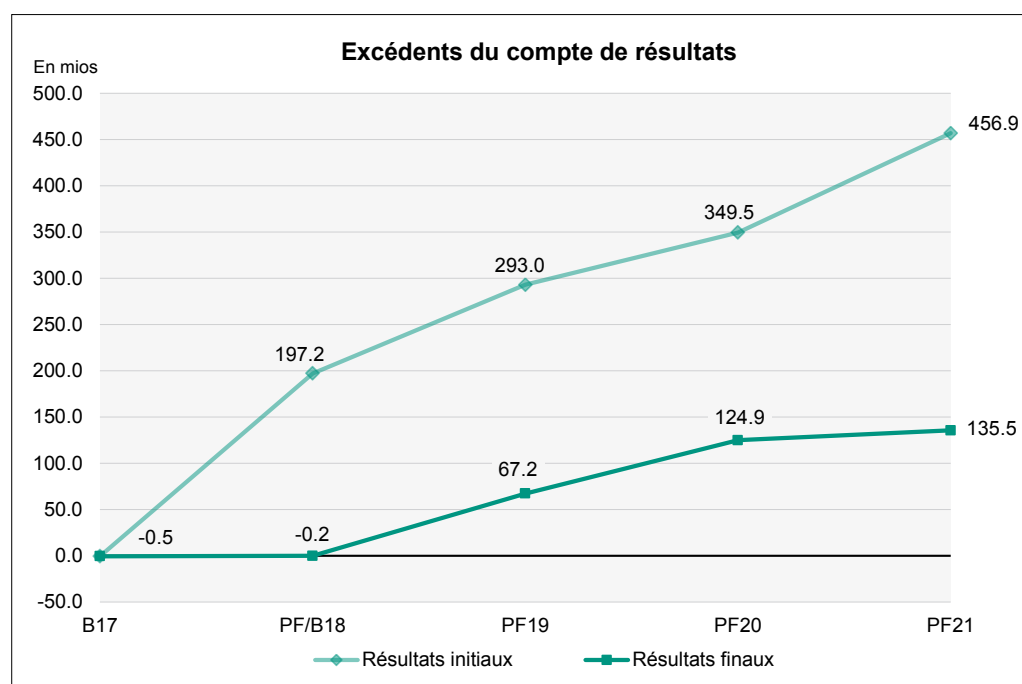
› Revenus

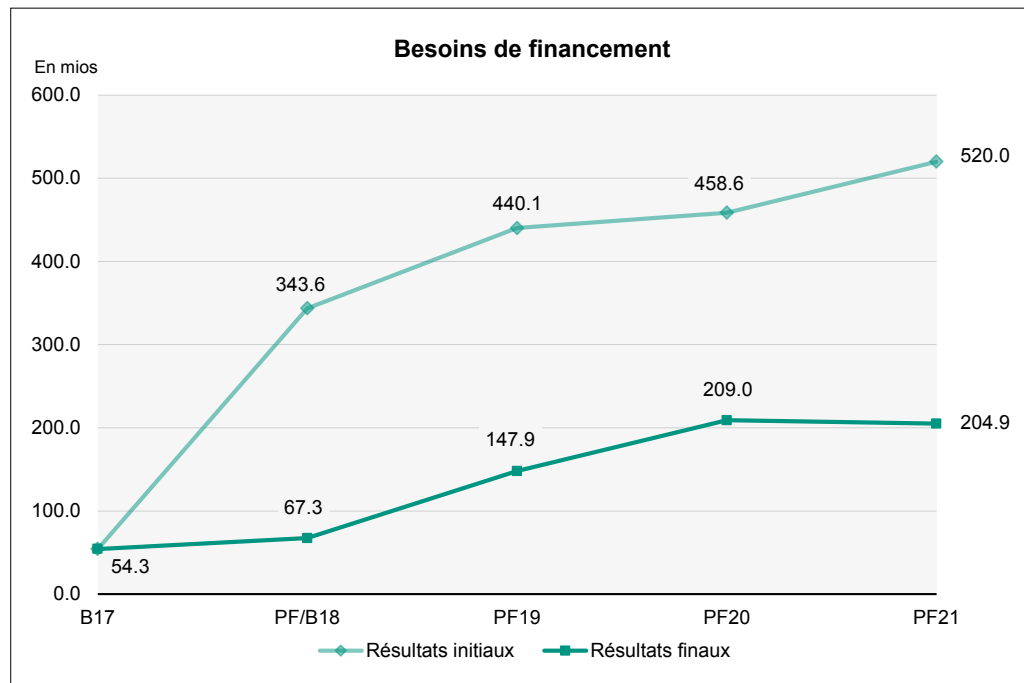
Sur ce plan, les ajustements du Conseil d'Etat ont notamment consisté à:

- › réévaluer les estimations des revenus fiscaux en fonction des dernières informations connues et en tenant compte notamment de la fin d'allègements fiscaux, générant ainsi des recettes supplémentaires conséquentes;
- › corriger à la baisse (- 59,4 millions de francs) les prévisions de rentrées au titre de la péréquation financière fédérale, ceci sur la base des derniers calculs de la Confédération;
- › recourir systématiquement aux provisions et fonds disponibles, en particulier au fonds d'infrastructures dont les prélèvements planifiés sur la période 2018-2021 dépassent 110 millions de francs, allégeant d'autant le compte de résultats.

A relever enfin que la baisse des revenus de transferts est en partie due aux réductions décidées en matière de subventionnement de tâches cofinancées par l'Etat et les communes. Ces dernières ont donc indirectement profité d'une baisse de l'ordre de 140 millions de francs de leurs contributions potentielles prévues au départ.

L'évolution de la planification financière 2018-2021 est synthétisée dans les graphiques ci-après.





## 4.4. Le contenu du plan financier 2017-2021 adopté par le Conseil d'Etat

Au terme de son examen, le Conseil d'Etat présente un plan financier pour la législature 2017-2021 dont les principaux résultats, en millions de francs, sont les suivants:

	Budget	Plan financier			Période
	2018	2019	2020	2021	2018-2021
	mios	mios	mios	mios	mios
Boni (+) / Déficit (-) du compte de résultats	+ 0,2	- 67,2	- 124,9	- 135,5	- 327,4
Excédent de dépenses (-) du compte des investissements	- 159,0	- 178,7	- 188,3	- 177,5	- 703,5
Autofinancement	91,7	30,8	- 20,7	- 27,4	74,4
Insuffisance de financement	67,3	147,9	209,0	204,9	629,1
Quote-part en % des subventions cantonales par rapport à la fiscalité cantonale (limite légale 41%)	36,3	37,4	38,1	38,3	.

En dépit des nombreuses et importantes adaptations que lui a apportées le Conseil d'Etat, le plan financier « redimensionné » demeure, à tous égards, fortement déséquilibré. Les contraintes légales, mais aussi les critères de saine gestion se rapportant à l'autofinancement (en l'état négatif pour les années 2020 et 2021) comme aux besoins de financement (supérieurs à 600 millions de francs sur la période), vont requérir la recherche de solutions permettant de remédier à cette situation dans les budgets à venir, notamment en limitant strictement les priorités.

### 4.4.1. Sur le plan du compte de résultats

#### 4.4.1.1. L'évolution des charges et des revenus

Dans sa démarche de réexamen du plan financier d'origine, le Conseil d'Etat n'a pas pratiqué une politique de « coupes sombres ». Au contraire, il a gradué ses décisions en fonction d'une juste pesée entre ce qui lui apparaissait obligatoire, indispensable, urgent ou plus simplement nécessaire et utile. Les multiples ajustements opérés n'ont du reste pas figé les charges et revenus au niveau actuel, comme le démontre le tableau qui suit:

#### Evolution des charges et revenus Variation annuelle

	Budget	Plan financier			Période
	2018	2019	2020	2021	2018-2021
	mios	mios	mios	mios	mios
<b>Charges</b>	<b>+ 52,8</b>	<b>+ 97,0</b>	<b>+ 98,2</b>	<b>+ 73,9</b>	<b>+ 321,9</b>
Charge en personnel	+ 25,0	+ 33,6	+ 40,4	+ 38,0	+ 137,0
Charges de consommation	+ 10,3	+ 2,7	+ 2,6	+ 2,1	+ 17,7
Charges financières	-	+ 1,4	+ 3,0	+ 3,3	+ 7,7
Charges d'amortissements	- 16,6	+ 19,4	+ 19,2	- 2,5	+ 19,5
Charges de transferts	+ 27,5	+ 44,0	+ 32,8	+ 36,1	+ 140,4
Financements spéciaux	+ 5,9	- 3,8	+ 0,1	- 3,2	- 1,0
Imputations internes	+ 0,7	- 0,3	+ 0,1	+ 0,1	+ 0,6
<b>Revenus</b>	<b>+ 52,5</b>	<b>+ 29,6</b>	<b>+ 40,5</b>	<b>+ 63,3</b>	<b>+ 185,9</b>
Revenus fiscaux	+ 30,5	+ 1,5	- 6,4	+ 25,4	+ 51,0
Revenus des biens	+ 12,8	- 2,1	+ 6,1	+ 2,4	+ 19,2
Péréquation financière fédérale	- 10,7	- 2,0	- 5,5	- 0,2	- 18,4
Revenus de transferts	+ 30,2	+ 41,3	+ 23,8	+ 44,3	+ 139,6
Financements spéciaux	- 11,0	- 8,8	+ 22,4	- 8,7	- 6,1
Imputations internes	+ 0,7	- 0,3	+ 0,1	+ 0,1	+ 0,6

### Taux de variation des charges et des revenus

Le rythme de variation annuelle respectif des charges et des revenus, tel que mentionné ci-après, illustre bien toute la problématique financière qui se posera durant la législature.

	2018	2019	2020	2021
	en %	en %	en %	en %
Charges	+ 1,5	+ 2,8	+ 2,7	+ 2,0
Revenus	+ 1,5	+ 0,8	+ 1,1	+ 1,8

Opposée à la croissance continue des charges, la faible évolution des revenus débouche inéluctablement sur un creusement des déficits.

Le nerf de l'action gouvernementale, c'est essentiellement le personnel et le subventionnement. Au cours des prochaines années, l'Etat consacrera 86 % des moyens supplémentaires engagés à l'amélioration de ses prestations dans ces deux domaines d'intervention.

Sur le plan du personnel, le Conseil d'Etat prévoit un renforcement significatif des effectifs en retenant la création d'un peu plus de 472 EPT postes nouveaux au cours des quatre prochaines années:

	Budget	Plan financier			Période	Part
	2018	2019	2020	2021	2018-2021	
	mios	mios	mios	mios	mios	en %
Administration et autres secteurs	20,50	24,00	25,00	25,00	94,50	20,00
Corps de la Police (mouvement net)	0,55	15,00	10,00	14,00	39,55	8,00
Enseignement	71,53	86,02	116,49	64,10	338,14	72,00
<b>TOTAL</b>	<b>92,58</b>	<b>125,02</b>	<b>151,49</b>	<b>103,10</b>	<b>472,19</b>	<b>100,00</b>

A l'origine de la création de ces places de travail supplémentaires, il y a bien évidemment la croissance de la population et en particulier du nombre d'élèves et d'étudiants qui lui est liée. La cantonalisation des services d'intégration n'est pas non plus étrangère à l'accroissement des besoins en personnel dans le secteur de l'enseignement en 2020. Cette opération sera toutefois compensée en partie par une réduction des subventions cantonales consacrées à l'enseignement spécialisé. En outre, pour la seule scolarité obligatoire (préscolaire, primaire, cycle d'orientation), ce sont quelque 179 postes nouveaux qui devront être créés au cours des quatre prochaines années. A cela, s'ajoutent 56,34 EPT en faveur de l'Université, dont le 78 % environ (soit 43,70 EPT) est dévolu à la mise en place du programme «Master en médecine». Pour le corps de la Police, l'augmentation de l'effectif découle de la mise sur pied, chaque année, d'une école d'aspirants qui fait plus que compenser les départs naturels, mis à part en 2018 où les retraites et imprévus estimés sont légèrement supérieurs aux effectifs de l'école de Police. A relever aussi que le Conseil d'Etat a maintenu 24 postes nouveaux annuellement pour le secteur de l'administration.



Concernant les charges de consommation, les coûts sont de façon générale très bien maîtrisés. L'augmentation constatée, notamment en 2018, découle principalement de la volonté du Conseil d'Etat de mettre à disposition des moyens supplémentaires significatifs en vue de déployer la stratégie de digitalisation du canton «Fribourg 4.0». Ainsi les dépenses dans le domaine de l'informatique ont-elles été revues à la hausse durant cette législature.

S'agissant du domaine du subventionnement, qui est à l'origine de 44 % de l'accroissement des charges totales de l'Etat au cours de la législature, il convient de relever que le Conseil d'Etat a privilégié la voie de la consolidation, voire du développement des prestations existantes. En ce qui concerne les projets nouveaux, sans qu'ils aient été forcément écartés, leur mise en œuvre a par contre souvent été différée dans le temps ou redimensionnée.

En dépit des abattements conséquents opérés sur les demandes initialement présentées, des crédits substantiels ont malgré tout été retenus. Au demeurant, les augmentations sont concentrées sur un nombre restreint de secteurs, tous prioritaires:

#### Evolution des principaux subventionnements

	Budget 2018	Plan financier 2021	Variation 2018-2021	
	mios	mios	mios	%
Contributions pour la fréquentation d'établissements d'enseignement hors canton	119,1	128,3	+ 9,2	+ 7,7
Financement hospitalier	327,6	354,3	+ 26,7	+ 8,2
Frais d'accompagnement dans les établissements médico-sociaux pour personnes âgées	91,7	102,9	+ 11,2	+ 12,2
Institutions spécialisées	138,3	159,2	+ 20,9	+ 15,1
Aide sociale pour les demandeurs d'asile et les réfugiés	45,9	49,1	+ 3,2	+ 7,0
Assurance-maladie	163,4	180,3	+ 16,9	+ 10,3
Prestations complémentaires AVS / AI	155,5	165,1	+ 9,6	+ 6,2
Contribution versée aux communes et aux paroisses en lien avec la réforme fiscale des entreprises	-	10,0	+ 10,0	.
Transports publics (y compris trafic d'agglomération et part au FIF)	70,6	75,3	+ 4,7	+ 6,7

Les neuf domaines susmentionnés accapareront le 80 % des dépenses de transferts supplémentaires prévues durant la période 2018-2021.

Pour ce qui a trait aux revenus, leur évolution durant la législature est plus nuancée et demeure nettement plus faible que celle des charges. Cela se traduit:

- d'une part, par une progression des revenus fiscaux découlant de prévisions optimistes en fonction des dernières informations connues et de la prise en compte de la fin d'allégements fiscaux de plusieurs entreprises. Cette hausse compense en partie les effets du projet de réforme de l'imposition des entreprises sur l'impôt direct des personnes morales qui ont d'ailleurs été intégrés dès 2020 dans la planification financière;
- d'autre part, par la diminution des recettes tirées de la péréquation financière fédérale dont il a fallu tenir compte suite à l'annonce, en cours d'établissement du plan financier, de prévisions plus pessimistes qu'envisagées au départ;
- enfin, si les revenus de transferts progressent, c'est en partie dû à l'augmentation des contributions de la Confédération, des communes et des tiers pour des tâches qu'ils cofinancent avec l'Etat.

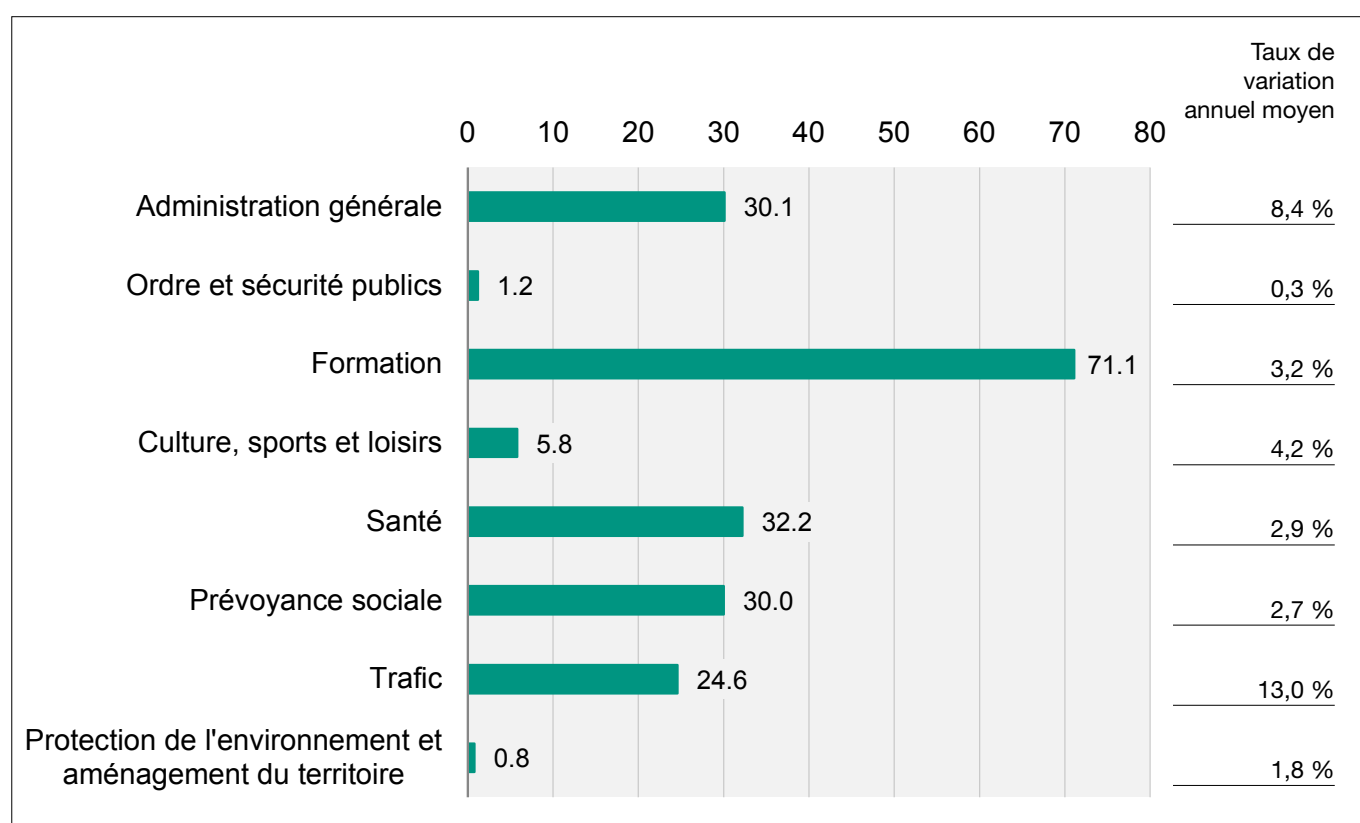
#### 4.4.1.2. Les tâches prioritaires

Dans la consolidation des acquis et le développement raisonné des besoins supplémentaires et nouveaux, le Conseil d'Etat a mis des accents variables sur les différentes missions et tâches publiques. Le tableau ci-après illustre la répartition des charges nettes par fonction en début et fin de législature. On entend par nettes, les dépenses à charge exclusive de l'Etat, à savoir déductions faites des revenus qui peuvent être directement affectés aux tâches en question.

	<b>Budget 2018</b>	<b>Plan financier 2021</b>
	mios	mios
Administration générale	113,0	143,1
Ordre et sécurité publics	163,1	164,3
Formation	710,1	781,2
Culture, sports et loisirs	44,8	50,6
Santé	356,7	388,9
Prévoyance sociale	358,3	388,3
Trafic	59,2	83,8
Protection de l'environnement et aménagement du territoire	14,9	15,7
<b>Total des charges nettes</b>	<b>1'820,1</b>	<b>2'015,9</b>

Le plan financier 2018-2021 met en évidence les orientations que le Conseil d'Etat entend donner lors de la prochaine législature. Par rapport au budget 2018 et selon les données arrêtées, l'Etat devrait consacrer 195,8 millions de francs supplémentaires nets aux diverses tâches qu'il assume. Sur la période, le taux de croissance annuel moyen des charges nettes atteint 3,5 %.

**Evolution des charges nettes de fonctionnement entre 2018 et 2021**  
(en millions de francs)



Quatre domaines se dégagent nettement et expliquent plus de 80 % de cette somme : la formation, la prévoyance sociale, la santé et le trafic. La progression de 30,1 millions de francs de l'administration générale durant cette période est due au fait que l'ensemble des nouveaux postes administratifs ont été concentrés, pour des raisons pratiques, au niveau de chaque direction, biaisant ainsi les comparaisons avec le budget 2018. «Culture, sports et loisirs» connaît aussi un taux de variation annuel moyen élevé en raison du subventionnement d'infrastructures sportives. Les efforts en matière de sécurité publique paraissent limités. En réalité, les charges progressent plus ou moins au même rythme que les revenus n'induisant, au final, que peu d'évolution des charges nettes dans ce secteur.

#### Formation

Les dépenses nettes liées à la formation s'accroissent de 3,2 % en moyenne par an sur la période 2018-2021. Cela provient en majorité de la création de nouveaux postes dans l'enseignement, ce qui se comprend aisément en regard de la part importante que représentent les charges brutes de personnel (près de 70 %) dans ce secteur. Les principaux éléments de ce groupe se composent de la scolarité obligatoire et post-obligatoire ainsi que des hautes écoles et de l'Université. Les charges nettes affectées à ce dernier domaine augmentent davantage en moyenne annuelle (+ 4,8 %) que celles de la formation dans son ensemble. D'ailleurs, à la fin de la législature, le montant net prévu pour ce secteur atteindra un niveau équivalent à celui dévolu à la scolarité obligatoire.

---

### **Prévoyance sociale**

Cette mission, constituée en quasi-totalité par des transferts, poursuit également une progression sensible, soit environ 2,7 % en moyenne par an. Quatre tâches en particulier expliquent cette croissance. Il s'agit de l'évolution des subsides destinés à la réduction des primes d'assurance-maladie, des aspects liés à l'invalidité (prestations complémentaires AI, subventions aux institutions spécialisées), des prestations pour les personnes âgées (prestations complémentaires AVS, subventions pour les frais d'accompagnement dans les EMS) et des actions d'aide sociale en faveur des réfugiés et des demandeurs d'asile qui découlent de la situation actuelle en matière de politique migratoire.

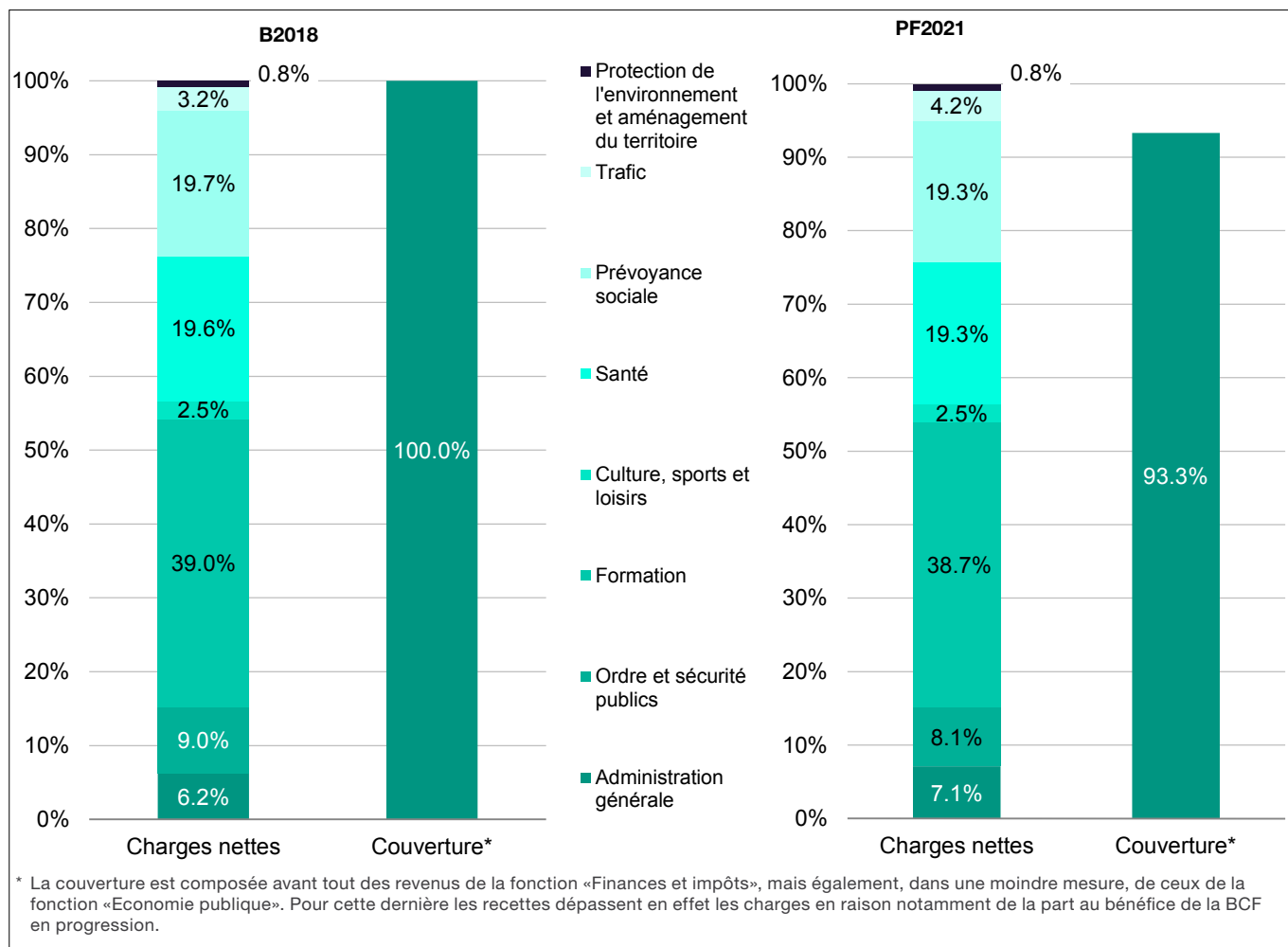
### **Santé**

La place des prestations des hôpitaux est ici centrale puisqu'elles correspondent à plus de 90 % des coûts nets dans ce domaine. Naturellement, le financement hospitalier implique pour l'Etat des charges importantes. Bien que les prestations des deux réseaux hospitaliers expliquent une grande partie de l'augmentation, les hospitalisations hors canton, les prestations du HIB et des cliniques privées contribuent également de façon non négligeable à la progression de ces coûts. Quant au secteur des soins ambulatoires, il croît en raison notamment du renforcement des moyens mis à disposition en matière de soins et d'aide familiale à domicile.

### **Trafic**

Les tâches liées aux questions de trafic, avec une augmentation de 24,6 millions de francs, évoluent près de quatre fois plus rapidement en moyenne annuelle que l'ensemble des charges nettes des diverses fonctions (3,5 %). Le taux ascende en effet à 13 % entre le budget 2018 et le plan financier 2021. Ceci découle de la volonté du Conseil d'Etat de faire du thème de la mobilité une des grandes priorités de cette législature. L'effort porte avant tout sur le soutien aux transports publics, notamment le trafic régional (communautés tarifaires agglomérations Fribourg et Bulle, accroissement de l'offre de transports sur le territoire fribourgeois) mais également en faveur de la mobilité douce (pistes cyclables). En termes d'investissements également (en particulier les routes cantonales), des moyens supplémentaires sont prévus, engendrant une majoration des charges d'amortissements.

Répartition en % des charges nettes par fonction et couverture par la fiscalité et autres revenus nets en 2018 et 2021



Bien que le poids de chaque tâche ne semble que peu varier durant cette législature, les coûts ne cessent de croître et les efforts consentis dans plusieurs domaines sont réels. On remarque cependant que les ressources, représentées par la rubrique «Finances et impôts» et «Economie publique», ne couvrent en 2021 que 93,3 % des charges nettes, alors qu'en 2018, la totalité des charges nettes est couverte. Pour le solde, sans mesures correctrices, un recours à la fortune ou à l'emprunt sera nécessaire afin que l'Etat puisse assumer les tâches telles qu'elles ont été prévues. Avec une très légère baisse, mais correspondant toujours à un peu plus des ¾ des dépenses nettes de fonctionnement, les trois secteurs ci-après demeurent prédominants: la formation, la prévoyance sociale et la santé. La progression des charges liées au trafic se voit confirmée avec l'augmentation d'un point de son poids.



#### 4.4.2. En matière d'investissements

Le Conseil d'Etat a tenu à mener une politique soutenue d'investissements. Il en a fait une des priorités de la législature.

La répartition dans le temps de ces investissements est planifiée de la manière suivante:

	<b>Budget</b>		<b>Plan financier</b>					
	<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>		<b>2021</b>	
	mios		mios		mios		mios	
	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net
Investissements propres de l'Etat (y compris prêts et participations)	153,5	124,3	151,6	133,8	147,1	125,6	149,3	126,6
Subventionnement d'investissements	53,6	34,7	60,5	44,9	79,0	62,7	68,1	50,9
<b>TOTAL</b>	<b>207,1</b>	<b>159,0</b>	<b>212,1</b>	<b>178,7</b>	<b>226,1</b>	<b>188,3</b>	<b>217,4</b>	<b>177,5</b>

Une liste, figurant en annexe, détaille l'ensemble de ces investissements. A relever notamment:

- l'achèvement de certaines réalisations importantes issues de la précédente législature: Hautes écoles de santé et de travail social, Camp du Lac-Noir, Bâtiment de commandement de la Police;
- le début de travaux d'envergure: Collège Ste-Croix, Musée d'histoire naturelle, Université, Bibliothèque cantonale, Etablissements de Bellechasse (extensions), Grangeneuve, Haute école d'ingénierie et d'architecture;
- l'achat d'immeubles à vocation administrative;
- le lancement de plusieurs études qui devraient se concrétiser au-delà de la présente législature, comme celle du Collège St-Michel ou celle relative à la transformation de châteaux;
- les prêts, en particulier celui prévu pour le projet FTTH (3<sup>e</sup> tranche);
- le soutien des investissements réalisés par des communes ou des tiers, en matière notamment de sport, d'énergie ou en faveur du projet Smart Living Lab (SLL).

---

## 4.5. Conclusion

---

L'élaboration du plan financier 2017-2021 est intervenue au sortir de l'application de certaines mesures structurelles et d'économies importantes, complexifiant ainsi la tâche visant à atteindre un équilibre financier durable.

Néanmoins, les résultats définitifs révèlent qu'un pas non négligeable a été effectué dans cette direction, cela au terme de travaux d'envergure de la part du Conseil d'Etat et au prix d'efforts conséquents de la part de toutes les Directions au travers de renoncements, de reports et de restrictions quelquefois douloureux. Le Conseil d'Etat présente, en l'état, un plan financier qui reflète sa stratégie de priorisation des choix. Le but a consisté à maintenir la qualité des prestations existantes et à déployer les moyens nécessaires dans les domaines primordiaux définis par le Gouvernement.

La planification financière permet d'une part, d'esquisser les contours des perspectives financières de l'Etat jusqu'en 2021 et d'autre part, d'anticiper les situations difficiles. Même si des incertitudes peuvent toujours influencer sur les prévisions, cet exercice prospectif demeure indispensable à une bonne gouvernance des finances publiques. Il indique en l'état que l'équilibre budgétaire devrait être atteint en 2019, moyennant des ajustements. Pour les années 2020 et 2021, l'horizon financier s'obscurcit et l'équilibre structurel tend à s'éloigner. Ce d'autant plus que des défis, tant au niveau des charges (évolution de la masse salariale, risques liés à la Caisse de prévoyance) que des ressources (effets à moyen et long termes du projet fiscal 2017, possibilité de remise en cause du système péréquatif), se profilent dans un intervalle de temps plus ou moins court. Au vu de ces considérations, il y a lieu de rester particulièrement vigilant et de poursuivre une politique financière prudente et rigoureuse. Il sera essentiel, en vue des exercices budgétaires à venir, de dégager des pistes, voire de prendre des mesures particulières, capables de rectifier les tendances financières qui se dessinent, afin de garantir un équilibre durable des finances cantonales.

## 4.6. Annexes

### Investissements propres & Prêts et participations

	<b>Budget</b>		<b>Plan financier</b>					
	<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>		<b>2021</b>	
	mios		mios		mios		mios	
	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net
<b>A. Investissements propres</b>								
<b>DICS</b>								
Gymnase intercantonal de la Broye	1,0	1,0	6,0	6,0	5,0	5,0	-	-
Enseignement secondaire du 2 <sup>e</sup> degré (achat d'appareils)	-	-	-	-	0,5	0,5	0,3	0,3
Collège St-Croix	3,0	3,0	8,0	8,0	13,0	13,0	11,0	11,0
Collège St-Michel	-	-	0,5	0,5	-	-	-	-
Domaines du Collège St-Michel	0,1	0,1	0,5	0,5	-	-	-	-
Université	9,0	8,5	13,3	11,6	21,8	16,5	23,5	17,8
Bibliothèque cantonale et universitaire	2,0	1,5	3,0	2,3	5,0	3,8	10,0	7,6
Musée d'histoire naturelle	0,8	0,8	1,0	1,0	4,0	4,0	5,0	5,0
<b>DSJ</b>								
Police	1,6	1,6	3,2	3,2	3,6	3,6	4,3	4,3
Etablissements de Bellechasse	2,1	0,6	2,7	1,0	7,1	4,4	9,1	7,7
Camp du Lac-Noir	5,2	5,2	-	-	-	-	-	-
<b>DIAF</b>								
Institut agricole Grangeneuve	3,6	3,6	2,0	2,0	1,5	1,5	6,5	6,5
Forêts	0,8	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6	0,7	0,6
Vignobles de Lavaux	1,0	1,0	1,8	1,8	0,4	0,4	-	-
<b>DEE</b>								
Ecole des métiers	-	-	4,0	4,0	-	-	-	-
Haute Ecole d'ingénierie et d'architecture	0,9	0,9	3,5	3,5	6,0	6,0	10,2	9,2
Hautes écoles de santé et de travail social	25,0	16,0	2,8	1,5	-	-	-	-
<b>DFIN</b>								
SITel: câblage informatique	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Service des contributions (achats d'appareils)	-	-	-	-	-	-	0,4	0,4
<b>DAEC</b>								
Routes cantonales et principales	41,7	35,8	40,4	39,9	42,9	42,4	45,4	45,0
Ponts et chaussées	0,4	0,4	-	-	-	-	-	-
Routes nationales (entretien)	0,9	0,9	-	-	-	-	-	-
Service des bâtiments: ALP Grangeneuve / Châteaux / Hôtel cantonal / Assainissement MAD 1 / Chancellerie / Cathédrale St-Nicolas (illumination)	19,3	19,3	47,0	47,0	14,4	14,4	12,2	12,2
Achats d'immeubles	21,0	21,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>139,7</b>	<b>122,3</b>	<b>141,7</b>	<b>135,7</b>	<b>127,2</b>	<b>117,4</b>	<b>139,9</b>	<b>128,9</b>

Investissements popres  
& Prêts et participations

	<b>Budget</b>		<b>Plan financier</b>					
	<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>		<b>2021</b>	
	mios		mios		mios		mios	
	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net
<b>B. Prêts et participations</b>								
<b>DICS</b>								
Prêts de formation	0,5	0,1	0,5	0,1	0,5	0,1	0,5	0,1
<b>DIAF</b>								
Prêts du fonds rural	5,0	0,1	5,0	0,1	5,0	0,1	5,0	0,1
Prêts pour projet SLSP (BCU)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	-	-
<b>DEE</b>								
Prêts pour les remontées mécaniques	1,8	1,8	-	-	-	-	-	-
Prêts Nouvelle politique régionale	1,0	- 1,3	2,9	0,6	2,9	0,7	2,9	0,7
<b>DFIN</b>								
Prêts à des tiers (SICHH) SA	3,0	3,0	-	-	-	-	-	-
Prêts FTTH	-	-	-	-	10,0	10,0	-	-
Achats de titres Hôpitaux (remboursements des prêts)	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	-	- 3,1	-	- 3,1	-	- 3,1	-	- 3,1
<b>DAEC</b>								
Transports (remboursement des prêts)	-	- 1,1	-	- 1,1	-	- 1,1	-	- 1,1
<b>TOTAL</b>	<b>13,8</b>	<b>2,0</b>	<b>9,9</b>	<b>- 1,9</b>	<b>19,9</b>	<b>8,2</b>	<b>9,4</b>	<b>- 2,3</b>

**Subventionnement  
d'investissements**

	<b>Budget</b>		<b>Plan financier</b>					
	<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>		<b>2021</b>	
	mios		mios		mios		mios	
	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net
<b>DICS</b>								
Sport	2,0	2,0	10,0	10,0	13,0	13,0	8,0	8,0
<b>DSJ</b>								
Protection civile	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>DIAF</b>								
Améliorations foncières	18,2	9,0	17,8	8,6	17,1	7,9	17,6	8,4
<b>DEE</b>								
Projet SLL	-	-	2,0	2,0	15,0	15,0	8,0	8,0
Energie	14,3	13,2	16,2	15,2	17,2	17,2	17,2	17,2
<b>DAEC</b>								
Projets d'agglomération	1,3	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-
Transports	1,7	1,7	1,7	1,7	1,9	1,9	1,6	1,6
Mobilité douce	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Routes (lutte contre le bruit)	0,3	0,3	-	-	-	-	-	-
Lacs et cours d'eau	7,3	1,8	4,3	1,3	6,2	1,6	7,1	1,6
Protection de l'environnement	2,3	0,5	1,9	-	2,0	-	2,0	-
Constructions scolaires primaires	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Constructions scolaires CO	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
<b>TOTAL</b>	<b>53,6</b>	<b>34,7</b>	<b>60,5</b>	<b>44,9</b>	<b>79,0</b>	<b>62,7</b>	<b>68,1</b>	<b>50,9</b>
<b>TOTAL DES INVESTISSEMENTS</b>	<b>207,1</b>	<b>159,0</b>	<b>212,1</b>	<b>178,7</b>	<b>226,1</b>	<b>188,3</b>	<b>217,4</b>	<b>177,5</b>



---

# Adresses des Directions

---

**Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport DICS**

Rue de l'Hôpital 1 T +41 26 305 12 02  
1701 Fribourg dics@fr.ch, www.fr.ch/dics

---

**Direction de la sécurité et de la justice DSJ**

Grand-Rue 27 T +41 26 305 14 03  
1701 Fribourg dsj@fr.ch, www.fr.ch/dsj

---

**Direction des institutions, de l'agriculture et des forêts DIAF**

Ruelle de Notre-Dame 2 T +41 26 305 22 05  
1701 Fribourg diaf@fr.ch, www.fr.ch/diaf

---

**Direction de l'économie et de l'emploi DEE**

Boulevard de Pérolles 25 T +41 26 305 24 02  
1701 Fribourg dee@fr.ch, www.fr.ch/dee

---

**Direction de la santé et des affaires sociales DSAS**

Route des Cliniques 17 T +41 26 305 29 04  
1701 Fribourg dsas@fr.ch, www.fr.ch/dsas

---

**Direction des finances DFIN**

Rue Joseph-Piller 13 T +41 26 305 31 01  
1701 Fribourg dfin@fr.ch, www.fr.ch/dfin

---

**Direction de l'aménagement, de l'environnement et des constructions DAEC**

Rue des Chanoines 17 T +41 26 305 36 05  
1701 Fribourg daec@fr.ch, www.fr.ch/daec

---

**Chancellerie d'Etat CHA**

Rue des Chanoines 17 T +41 26 305 10 45  
1701 Fribourg chancellerie@fr.ch, www.fr.ch/cha

## Impressum

–

Illustrations: Pecub

© Chancellerie d'Etat du canton de Fribourg

Rue des Chanoines 17, CH-1701 Fribourg

[www.fr.ch/cha](http://www.fr.ch/cha)

Novembre 2017

–

Conception graphique: **Service d'achat du matériel et des imprimés**, SAMI, Granges-Paccot

–

Nombre d'exemplaires

500 français

300 allemand

–

Imprimé sur papier 100 % recyclé



**Chancellerie d'Etat** CHA  
Rue des Chanoines 17, CH-1701 Fribourg

[www.fr.ch/cha](http://www.fr.ch/cha)