



# Stratégie immobilière de l'État de Fribourg

2022-2035

—  
Version 2021



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

Conseil d'Etat CE  
Staatsrat SR



---

# Sommaire

---

<b>0.</b>	<b>Avant-propos</b>	<b>4</b>
<hr/>		
<b>1.</b>	<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<hr/>		
<b>2.</b>	<b>Organisation et rôles</b>	<b>11</b>
<hr/>		
<b>3.</b>	<b>Axes et objectifs stratégiques</b>	<b>15</b>
<hr/>		
<b>4.</b>	<b>Conclusion</b>	<b>27</b>
<hr/>		

---

# 0. Avant-propos

---

*Le patrimoine immobilier de l'État de Fribourg se distingue par la quantité de ses objets – près de 700 recensés –, par sa diversité et par ses qualités architecturales. Parallèlement, le nombre de nouveaux projets immobiliers menés par le canton est en nette augmentation depuis une décennie.*

La gestion, l'entretien et l'utilisation d'un tel patrimoine immobilier nécessitent une vision à long terme qui n'a encore jamais été formulée dans un document synthétique. C'est la raison pour laquelle le Conseil d'État a décidé de définir et d'établir cette Stratégie immobilière cantonale destinée au Service des bâtiments et à l'ensemble de ses Directions. Il tient aussi, à travers elle, à informer les professionnel-le-s du bâtiment et la population.

Cette stratégie du Conseil d'État concrétise et matérialise sa volonté de changement d'approche. Elle permettra de piloter ce secteur clé avec une plus grande cohérence et de répondre aux exigences économiques, environnementales et pratiques auxquelles doit faire face l'État de Fribourg dans ce domaine.

La stratégie immobilière a pour objectif de développer une approche systématique pour la gestion des bâtiments de l'État, pour leur mise en valeur et pour la mise en adéquation du parc immobilier avec les besoins de l'Administration cantonale.

Cette vision s'inscrit complètement dans les objectifs de durabilité promus par le canton. La prise en compte des trois piliers du développement durable – économique, social et environnemental – sous-tend l'ensemble des axes de la Stratégie immobilière cantonale. Conception, réalisation, entretien et exploitation des bâtiments doivent concilier les exigences du projet et les exigences de développement durable.

Acquis important de la législature, la Stratégie immobilière cantonale donne les clés au Service des bâtiments ainsi qu'à toutes les Directions pour s'orienter dans la construction, dans l'acquisition et dans l'entretien des bâtiments. Elle tombe à point nommé, car elle pourra bénéficier en plein de tout le potentiel de la digitalisation dans le domaine de la construction : l'exploitation des données sera au cœur de la gestion fine du parc.

Les exigences évoluent rapidement dans le domaine du bâtiment, les espaces de travail des collaboratrices et des collaborateurs de l'État changent également au gré des nouvelles manières de travailler et de l'évolution de la société. Les attentes de la population vis-à-vis des prestations de l'État se transforment au fur et à mesure que la société

---

se numérise. La stratégie immobilière donnera les moyens à l'État de s'adapter en permanence pour répondre aux besoins des utilisatrices et des utilisateurs avec souplesse et efficacité, également dans un souci constant de gestion des coûts. Ce faisant, l'État continuera à valoriser son patrimoine immobilier.

La stratégie se déploiera avec des objectifs spécifiques pour chaque type de bâtiment de l'État tant il est évident que les approches ne sont pas les mêmes pour un bâtiment historique, un laboratoire universitaire, une ferme-école, que pour une nouvelle construction destinée à des bureaux.

La stratégie doit aussi permettre à l'État de Fribourg de se montrer exemplaire et d'inspirer tout le secteur de la construction en termes de qualité environnementale autant qu'architecturale. Pour ce faire, l'État doit mettre sur pied des concours d'architecture pour faire émerger les meilleures solutions pour chacun de ses projets, également en termes d'adaptabilité aux évolutions à venir.

Les enjeux immobiliers sont au centre des préoccupations du Conseil d'État fribourgeois et sa Stratégie immobilière cantonale doit devenir une pierre angulaire pour tous les services concernés au sein de l'État ainsi que pour toutes les Directions de l'Administration cantonale.

## Recensement des bâtiments de l'État

Portefeuille	Définition	Bâtiments principaux	Bâtiments secondaires	Constructions annexes	Total bâtiments
Enseignement Culture Sport	Bâtiments affectés à la formation du secondaire II Musées Salles de sport du degré secondaire II	56	20	49	125
Université	Bâtiments affectés à la formation du degré tertiaire	45	2	15	62
Sécurité	Bâtiments affectés à la sécurité et à la justice (civile, pénale et administrative) Bâtiments affectés à l'autorité militaire cantonale (hors administration)	61	9	68	138
Administration cantonale	Bâtiments affectés à l'administration des services internes	41	5	78	124
HES-SO//FR et HEP   PH FR	Bâtiments affectés à la formation du degré tertiaire	12	0	10	22
Patrimoine historique	Châteaux Remparts (y.c. tours et portes) Églises, cathédrale, chapelles Autres bâtiments historiques ouverts au public	21	15	11	47
Agriculture et sylviculture	Dépendances et exploitations agricoles Habitations affectées aux exploitations agricoles Cabanons et chalets affectés à l'exploitation des forêts, champs, pâturages et vignobles	10	76	46	132
Social	Bâtiments affectés à des besoins sociaux	16	0	6	22
	<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>127</b>	<b>283</b>	<b>672</b>

### Définition des types de bâtiments

- > Bâtiments principaux: bâtiments chauffés affectés aux activités principales des services de l'État;
- > Bâtiments secondaires: bâtiments non chauffés pouvant accueillir de manière provisoire des activités secondaires et/ou temporaires;
- > Annexes.

---

# 1. Introduction

---

**Le patrimoine immobilier de l'État recense, en 2021, 672 objets d'une valeur d'assurance totale d'environ deux milliards de francs. Il se caractérise tant par sa diversité que par sa richesse patrimoniale. Il est constitué d'un ensemble d'objets hérité de diverses époques, du Moyen Âge jusqu'à nos jours.**

## 1.1. Contexte

---

Parmi ces 672 objets, 262 sont des bâtiments principaux servant essentiellement aux besoins fonctionnels propres de l'État. Des bâtiments secondaires et des annexes, souvent liés aux principaux, complètent le patrimoine.

**La croissance démographique et l'augmentation des prestations de l'État** ainsi que du nombre de collaboratrices et de collaborateurs ont conduit, depuis une quinzaine d'années, à une nette augmentation du nombre de projets immobiliers en construction neuve ou en rénovation. **L'évolution des pratiques professionnelles** – travail à domicile, temps partiel et digitalisation – et des formes d'enseignement a aussi un profond impact sur la gestion des locaux et des équipements.

Enfin, **les ambitions affichées par l'État dans le domaine du développement durable**, placées au cœur de sa Constitution et de la Stratégie cantonale de développement durable, nécessitent l'assainissement de nombreux bâtiments et des modifications profondes des approches pour les rénovations et pour les nouveaux projets.

Pour toutes ces raisons, la constitution et l'établissement d'une stratégie pour le portefeuille immobilier constituent aujourd'hui un enjeu majeur pour le canton de Fribourg. **Ambitieuse, la nouvelle stratégie immobilière cantonale matérialise un changement d'approche résolu.**

**La valorisation, l'entretien et l'exploitation du parc vont gagner en cohérence et en dynamisme** en s'inscrivant dans une vision à long terme, malgré un contexte où les exigences légales et techniques évoluent rapidement.



Les toits de plusieurs bâtiments de l'État ont a été équipés de panneaux photovoltaïques.

© Francesco Ragusa



---

## 1.2. Pourquoi une stratégie immobilière du Canton de Fribourg ?

Trois enjeux majeurs se dessinent auxquels doit faire face le patrimoine immobilier :

- > Cohérence: Répondre de manière adaptée aux besoins des utilisateurs et des utilisatrices
  - Le parc immobilier doit répondre aux besoins des utilisateurs et des utilisatrices pour aujourd'hui et pour demain.
  - Les collaborateurs et les collaboratrices sont à l'aise dans les locaux et disposent d'un équipement rationnel et de qualité correspondant aux méthodes de travail modernes.
  - Les portefeuilles spécifiques sont gérés selon leurs besoins particuliers.
  
- > Economicité: Maîtriser les coûts sur l'ensemble du cycle de vie du bâtiment et maintenir la valeur des bâtiments
  - L'État souhaite être propriétaire de la plupart des bâtiments qu'il utilise pour en maîtriser l'entretien et les coûts, en planifiant les travaux nécessaires sur l'ensemble du cycle de vie du bâtiment.
  - Des rénovations structurelles, notamment des assainissements énergétiques, sont indispensables pour entretenir les bâtiments de l'État.
  - La planification financière et organisationnelle de ces entretiens doit être mise à disposition du Conseil d'État comme outil de pilotage.
  
- > Durabilité: Appliquer les principes du développement durable
  - L'État doit pouvoir disposer d'un patrimoine bâti conforme aux exigences du développement durable tant en termes économiques, que sociaux et environnementaux.
  - Le parc immobilier doit notamment évoluer afin de devenir exemplaire dans les domaines de l'efficacité énergétique et de la diminution des émissions de CO<sub>2</sub>.
  - La stratégie immobilière contribue à atteindre les objectifs définis dans la Stratégie cantonale de développement durable, ainsi que les objectifs climatiques fixés par la Confédération et matérialisés par l'État dans son Plan climat.

**La Stratégie immobilière du canton de Fribourg répond aux trois enjeux majeurs de son patrimoine immobilier en reposant sur six axes stratégiques principaux qui devront être mis en œuvre grâce aux objectifs qui leur sont liés.**



Grangeneuve, un projet exemplaire en matière de développement durable

© Viridis Architecture Sàrl

---

## 2. Organisation et rôles

---

### 2.1. Champ d'application et mission

---

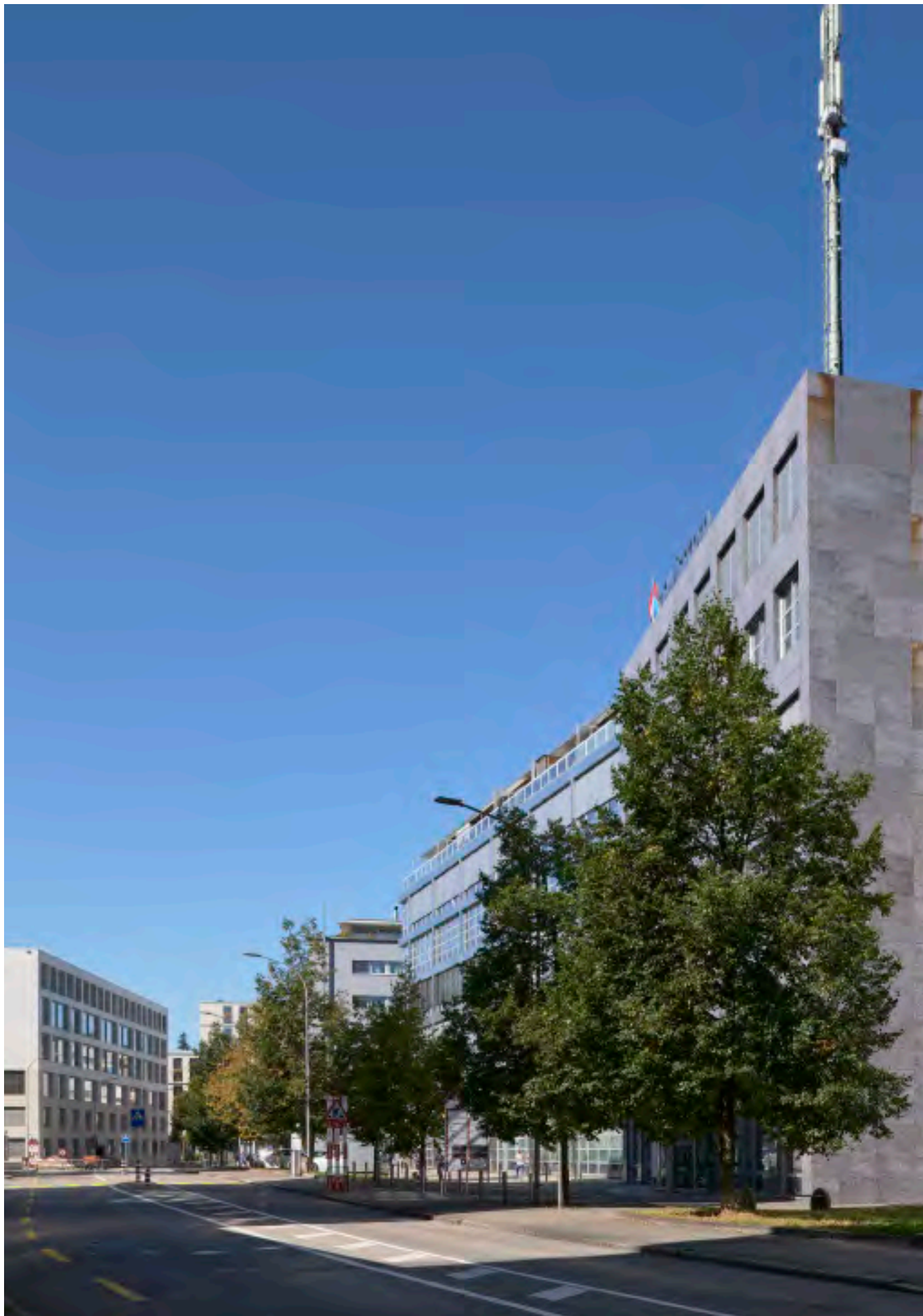
Le Conseil d'État a pour rôle de définir la stratégie immobilière du canton. Il analyse régulièrement l'adéquation de celle-ci avec l'environnement bâti et avec les besoins de ses Directions, il confirme les priorités et il contrôle la réalisation opérationnelle de la stratégie.

La Stratégie immobilière 2022-2035 s'adresse en premier lieu à la Direction de l'aménagement, des constructions et de l'environnement (DAEC) et au Service des bâtiments (SBat) comme cadre de leur action. Elle oriente également les Directions bénéficiaires et les Services utilisateurs qui **prennent en considération la stratégie immobilière dans la traduction de leurs besoins de locaux**, respectivement en occupation des bâtiments existants ou à construire.

Le SBat développe, planifie et réalise les projets de construction en proposant une réponse flexible aux utilisateurs et aux utilisatrices. Il gère également l'ensemble du patrimoine bâti existant en étroite collaboration avec les unités administratives, notamment celles qui disposent d'un service technique.

**La stratégie immobilière s'applique à l'ensemble des bâtiments de l'État**, aux Directions, à la Chancellerie d'État, aux établissements, aux unités administratives subordonnées et aux unités administrativement rattachées et répondant aux activités propres de l'État, à l'exception de :

- > Hôpital fribourgeois (HFR);
- > Hôpital intercantonal de la Broye (HIB);
- > Réseau fribourgeois de santé mentale (RFSM);
- > Office de la circulation et de la navigation (OCN);
- > Établissement cantonal d'assurance des bâtiments (ECAB);
- > Office cantonal du matériel scolaire (OCMS);
- > Établissement d'assurance des animaux de rente (SANIMA);
- > Établissement cantonal des assurances sociales (ECAS);
- > Établissement cantonal de promotion foncière (ECPF).



Les bâtiments de l'État modèlent le paysage urbain (ici le SAINEC et MOZAIK, Fribourg, rte des Arsenaux).

© Francesco Ragusa

---

## 2.2. Les différents rôles de l'État dans le patrimoine immobilier

—

**La stratégie immobilière s'adresse aux quatre rôles de l'État dans le domaine immobilier.** En tant que **propriétaire**, il établit les prescriptions stratégiques, définit les conditions-cadres des projets et les finance via les crédits d'engagement ou d'autres outils financiers. Comme **maître d'ouvrage**, l'État élabore le cahier des charges du projet et assure les études et l'exécution des projets d'ouvrage. Dans son rôle d'**exploitant**, il détermine les conditions d'exploitation dès l'élaboration du cahier des charges en phase d'étude et assure une exploitation optimisée tout au long du cycle de vie du bâtiment. Enfin, en tant qu'**utilisateur**, il anticipe des besoins primaires, évalue ses besoins en surfaces et les conditions d'utilisation liées ; il détermine également sa propre stratégie utilisateur au sein du portefeuille immobilier qui le concerne.

**Sur le plan organisationnel, la stratégie immobilière se déploie dans les organes suivants :**

- > Le Conseil d'État établit la stratégie immobilière cantonale ; il planifie les investissements qui répondent aux besoins dans son plan financier de législature.
- > D'entente avec le Sbat, les Directions bénéficiaires et les Services utilisateurs évaluent leurs besoins, les communiquent au Conseil d'État et participent à l'établissement des stratégies immobilières des portefeuilles immobiliers spécifiques les concernant.
- > Le Service des bâtiments développe, organise et exécute les projets qui répondent à ces besoins ; il exploite et valorise le patrimoine dont il a la charge.



Aménagement des locaux du Service des affaires institutionnelles, des naturalisations et de l'état civil (SAINEC)

© Alex Pittet

---

## 3. Axes et objectifs stratégiques

---

Les axes stratégiques permettront de :

- > Répondre aux enjeux du patrimoine bâti de l'État ;
- > Planifier et prioriser les réalisations à court, à moyen et à long terme ;
- > Préserver et mettre en valeur le patrimoine bâti.

Les objectifs stratégiques permettent la mise en œuvre des axes stratégiques de manière planifiée et mesurable.

### 3.1. Axe stratégique n° 1 : Utilisation optimale et flexible des locaux

---

À quoi ressembleront nos espaces de travail à l'avenir ? La Stratégie immobilière cantonale tient compte de l'évolution de la société dans les domaines de la digitalisation, du travail mobile, de l'activité à temps partiel et des nouveaux modèles de formation pour prévoir des espaces de travail flexibles et des bureaux évolutifs afin de favoriser une occupation des surfaces plus rentable et plus efficiente. L'État profite des déménagements de ses services pour s'interroger sur l'espace de travail adapté à chaque service et sur les possibles synergies entre sections ou services.

La gestion des données numériques joue un rôle clé dans ce domaine pour anticiper, simuler et prévoir. Elle permet à l'État de fixer des objectifs de gestion du parc, de promouvoir la flexibilité des surfaces, de mesurer sa progression et de viser des économies d'échelle.

#### Objectifs

- > Fiabiliser et entretenir les données à l'échelle de l'immeuble et de son utilisation pour maîtriser l'information « utilisation » afin de savoir quels immeubles sont occupés par quels services, selon quelles conditions ;
- > Répondre de manière structurée aux besoins émis par les Services utilisateurs : disposer d'outils d'analyse des demandes et de priorisation des travaux ;
- > Établir les standards des postes de travail du futur pour instaurer des conditions de travail uniformes et attrayantes ;
- > Accroître l'efficacité des processus de planification et de construction, ainsi que la planification des déménagements et de l'exploitation des bâtiments ;
- > Mettre en place des bâtiments rocades, flexibles et rapidement adaptables.



Le bâtiment de la Police cantonale (Pol), à Granges-Paccot, met en valeur le bois, pour une approche durable de la construction.

© Francesco Ragusa



---

### 3.2. Axe stratégique n° 2: Construction, exploitation et entretien selon les objectifs du développement durable

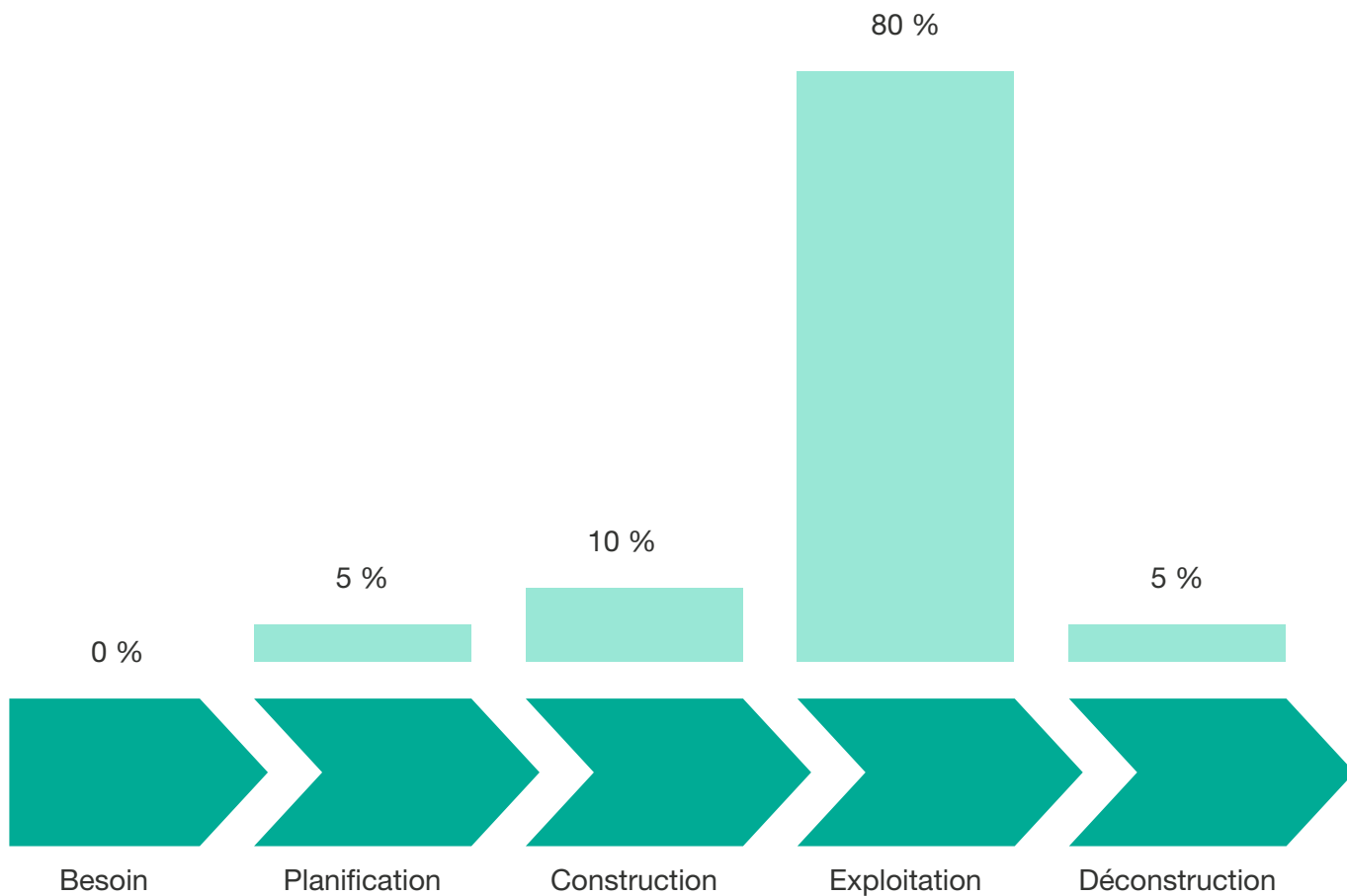
—  
L'État inscrit ses travaux dans une approche prenant en compte tous les aspects du développement durable sur les plans économique, social et environnemental. Il apporte sa contribution à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, au travers de son Plan climat. Une telle approche, exemplaire, sous-tend tous les axes de la Stratégie immobilière cantonale.

Si les objectifs sont décrits en tant que tels dans la lecture économique de l'ensemble du cycle de vie d'un bâtiment, ceux liés aux utilisateurs et aux utilisatrices ou aux bâtiments eux-mêmes font partie de cet axe stratégique.

#### **Objectifs**

- > Au travers des standards de construction, promouvoir la santé et le confort des utilisateurs et des utilisatrices ainsi que l'accessibilité de tous et toutes aux bâtiments;
- > Planifier l'assainissement des bâtiments de l'État sur la base de diagnostics techniques incluant les dimensions environnementales et sociales;
- > Développer les projets de construction et de rénovation selon le standard Construction durable Suisse (SNBS);
- > Appliquer des standards exigeants en termes de performances énergétiques;
- > Mettre en place des mesures de promotion de la biodiversité et appliquer la directive « Bois » pour tout projet de construction neuve et, quand cela est possible, pour ces rénovations;
- > Évaluer la durabilité avec la Boussole 21 ou l'outil Pre-check SNBS dans les messages accompagnant les demandes de crédits de construction de nouveaux objets.

## Cycle de vie du bâtiment avec répartition des coûts



Le futur Musée d'histoire naturelle, projet vainqueur du concours organisé en 2018.  
Fribourg (rte des Arsenaux)

© Zamparo Architectes

---

### 3.3. Axe stratégique n° 3: Économicité sur l'ensemble du cycle de vie et mise en valeur du patrimoine

Le patrimoine bâti doit être considéré sur l'ensemble de son cycle de vie, c'est-à-dire depuis les études de projet jusqu'à la destruction ou à la vente du bien, en passant par les phases de réalisation, d'entretien et de rénovation.

Cette approche permet de développer des stratégies d'intervention cohérentes dans chaque portefeuille immobilier, de prioriser les opérations et de prévoir les ressources financières et humaines nécessaires. Elle permet à l'État de prévoir et de rationaliser ses investissements.

Les coûts des nouveaux bâtiments seront d'emblée analysés et projetés sur l'ensemble du cycle de vie – le coût total d'un bâtiment se partage en 20 % de coûts de planification, construction et déconstruction et 80 % de coûts d'exploitation.

La mise en œuvre de cet axe stratégique permet la maîtrise de l'ensemble des valeurs du patrimoine bâti de l'État : valeurs financière, culturelle, architecturale et patrimoniale.

Dans sa manière d'implémenter ses principes d'économicité et de mise en valeur du patrimoine, l'État montre aussi la direction souhaitée et suscite l'évolution des comportements au sein des institutions partenaires, des communes, de la société économique et civile pour l'inscription de leurs réalisations dans une perspective de durabilité.

Dans ce dessein, l'État assume son rôle de promotion de la culture architecturale et se montre exemplaire dans ses réalisations grâce à des concours d'architecture ambitieux permettant la sélection et la réalisation des projets les plus pertinents par rapport aux objectifs.

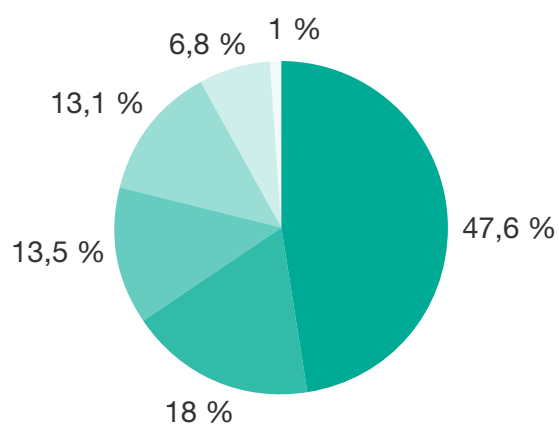
L'État, à travers ses bâtiments publics, dessine le territoire et fixe les équilibres, d'une importance cruciale, entre la nature et le bâti.

#### **Objectifs**

- > Élaborer une planification générale des investissements liés à l'entretien des bâtiments du canton avec une attention particulière pour le patrimoine historique ;
- > Assumer le rôle de promotion de la qualité du bâti au travers de concours architecturaux pour les objets emblématiques de l'État ;
- > Mettre en place un *Facility Management* anticipatif, dès les études de faisabilité, et intervenant dans le chiffrage du projet : celui-ci sera présenté avec ses dimensions financières liées à l'entretien et l'exploitation ;
- > Maîtriser l'état constructif des bâtiments au travers d'études de diagnostic mais aussi grâce à la mise à disposition des bases de données actualisées qui leur sont liées. Cet objectif implique l'utilisation de bases de données puis de logiciels de planification d'entretien du parc, permettant un aperçu global et détaillé de toutes les phases de travaux nécessaires.

## L'État locataire

Portefeuille	Total arrondi de loyer annuel
Administration cantonale <b>47,6 %</b>	7 750 000 CHF
Sécurité <b>18 %</b>	2 920 000 CHF
Université <b>13,5 %</b>	2 200 000 CHF
Enseignement, Culture, Sport <b>13,1 %</b>	2 125 000 CHF
HES-SO//FR et HEP   PH FR <b>6,8 %</b>	1 110 000 CHF
Social <b>1 %</b>	160 000 CHF
Total général	16 265 000 CHF



Les portefeuilles de l'Agriculture, et du Patrimoine historique n'utilisent pas de locaux loués.

Remarque: un montant de 840 000 CHF supplémentaires est actuellement traité au sein des Directions.

## Surfaces louées par des tiers (état juin 2021)

Types de locations	Total de loyer annuel
Surface administrative	1 482 352 CHF
Sous-location	306 305 CHF
Droit de superficie	295 305 CHF
Logement de fonction	230 538 CHF
Surface commerciale	213 100 CHF
Parking / garage / PP	211 399 CHF
Institution sociale	144 020 CHF
Appartement	117 602 CHF
Installation de télécom.	89 096 CHF
Local technique	62 981 CHF
Installations pour les gens du voyage	52 800 CHF
Dépôt	41 756 CHF
Crèche	25 600 CHF
Annexe	16 699 CHF
Surface publicitaire	4 360 CHF
Jardin / place de jeux / pré	3 910 CHF
Total général	3 297 823 CHF

---

### 3.4. Axe stratégique n° 4: L'État propriétaire des locaux qu'il utilise

L'État paie, actuellement, un montant d'environ seize millions de francs de loyer annuel à des tiers. D'une manière générale, l'État souhaite être propriétaire des locaux dont il a besoin pour ses activités, sans exclure la location quand elle s'avère plus pragmatique ou plus efficiente. Pour réaliser cette vision, la stratégie immobilière prend en compte le fait :

- > D'acquérir des bâtiments ou des parcelles stratégiques pour répondre aux besoins à court, à moyen et à long terme ;
- > D'anticiper et d'être proactif pour répondre de manière flexible aux besoins des utilisateurs et des utilisatrices et fournir des bâtiments appropriés à leurs activités.

#### **Objectifs**

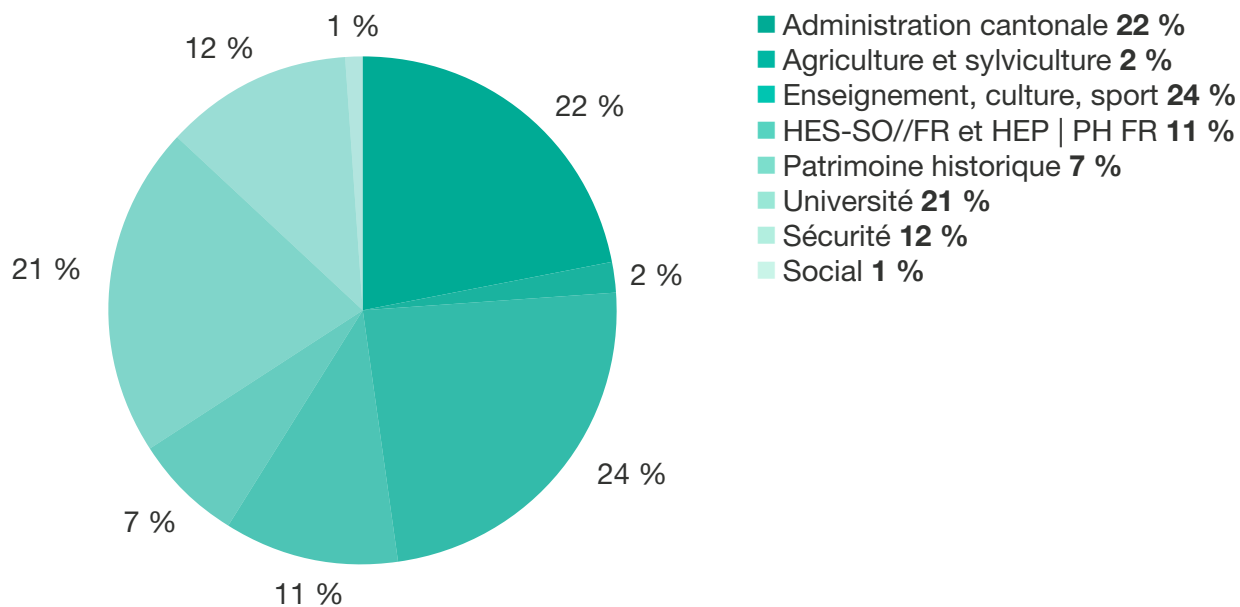
- > Évaluer régulièrement les besoins de l'État à court, à moyen et à long terme en concertation avec les Directions et selon les portefeuilles immobiliers ;
- > Traduire ces besoins dans la planification budgétaire et le plan financier de législature ;
- > Diminuer les charges locatives en indiquant une valeur cible ;
- > Vendre les immeubles non nécessaires aux activités de l'État à court, à moyen et à long terme.



Portefeuille administration cantonale; portefeuille enseignement, culture, sport; portefeuille université;  
portefeuille HES-SO//FR et HEP | PH FR (de gauche à droite et de haut en bas)

© Francesco Ragusa

### Répartition de valeur ECAB par portefeuille pour les bâtiments principaux



---

### 3.5. Axe stratégique n° 5: Identification des portefeuilles immobiliers spécifiques

Le parc immobilier du canton est constitué de bâtiments divers aux affectations variées. Une gestion cohérente doit se baser sur le type d'ouvrages et sur leur affectation particulière. La Stratégie immobilière cantonale répartit donc les objets dans des portefeuilles distincts pour maîtriser les informations et les données adéquates. Cette manière de faire permet un développement uniforme, concerté et durable répondant aux besoins propres de chacun des types d'utilisateurs.

Les huit portefeuilles suivants sont définis :

- > Enseignement, culture, sport ;
- > Université ;
- > Sécurité ;
- > Administration cantonale ;
- > HES-SO//FR et HEP | PH FR ;
- > Patrimoine historique ;
- > Agriculture et sylviculture ;
- > Social.

#### **Objectifs**

- > Déterminer les besoins des Services utilisateurs en lien avec ces portefeuilles spécifiques à moyen et long terme ;
- > Au sein des portefeuilles spécifiques : présenter les données et caractéristiques spécifiques de chaque bâtiment et être en mesure de les classer par type de surfaces, par utilisation et par localisation ;
- > Déployer les axes stratégiques au sein de chaque portefeuille en fonction du type d'utilisation des bâtiments et définir les lignes stratégiques fonctionnelles spécifiques.

Les objets de chaque portefeuille sont répartis en trois catégories distinctes :

- > Bâtiments principaux ;
- > Bâtiments secondaires ;
- > Annexes.



Transformation de la Bibliothèque cantonale et universitaire, en cours de réalisation durant l'été 2021

© Tekhne



---

### 3.6. Cas particulier du portefeuille constitué du patrimoine historique de l'État

—  
L'État est propriétaire de surfaces de grande valeur patrimoniale. Pour disposer d'un patrimoine immobilier d'une valeur optimisée et adapté aux besoins, l'État doit fournir un effort soutenu pour assurer la haute valeur patrimoniale et garantir la pérennité du patrimoine historique de son parc immobilier. Près de 40 % des 389 objets principaux et secondaires de l'État sont recensés ou protégés, dont la moitié en catégorie A (objets particulièrement représentatifs, rares ou d'exécution très soignée, dont la substance d'origine est à conserver).

Le patrimoine historique de l'État a fait l'objet d'un postulat – 2017-GC-169 Jean-Pierre Doutaz/Raoul Girard – et d'une réponse du Conseil d'État – Rapport 2019-DICS-59 – dans laquelle les axes de la stratégie spécifique du portefeuille patrimoine historique ont été déterminés.

Le Conseil d'État a donné mission au Service des bâtiments, en coordination avec le Service des biens culturels, de mettre en œuvre les objectifs suivants :

#### **Objectifs**

- > Avoir une vue d'ensemble, anticiper les besoins et identifier les potentiels et les opportunités ;
- > Orienter et coordonner les projets ponctuels dans un but de valorisation de cet ensemble ;
- > Par cette coordination, ajouter une plus-value économique, touristique, culturelle et patrimoniale dans l'intérêt public ;
- > Développer des projets transversaux qui renforcent cette plus-value ;
- > Développer et réunir les compétences spécifiques pour la gestion de ce patrimoine ;
- > Préserver, valoriser et faire connaître le patrimoine.

---

### 3.7. Axe stratégique n° 6: Organisation des projets au sein de l'État

—

Pour faire face aux nombreux projets que l'État doit mener, une modernisation des procédures de travail doit être menée. La mise en œuvre des axes précédents implique une clarté dans l'organisation des projets de l'État, particulièrement une précision de la répartition des tâches et compétences entre la Direction bénéficiaire et la Direction constructrice. Pour ce faire, les outils législatifs doivent être actualisés et les procédures entre les partenaires des projets doivent être partagées.

#### **Objectifs**

- > Disposer d'ordonnances, respectivement de directives qui règlent l'organisation des tâches et compétences entre la Direction constructrice et les Directions bénéficiaires;
- > Mettre à disposition du Conseil d'État une planification des travaux dans laquelle il décide de la priorisation des projets;
- > Améliorer la transparence entre Directions utilisatrices et Direction constructrice tout au long des projets.

---

## 4. Conclusion

---

La Stratégie immobilière cantonale se veut un outil de pilotage moderne et flexible qui respecte les caractéristiques et spécificités du patrimoine bâti du canton en mains de l'État.

Cette stratégie est amenée à devenir un outil dynamique et évolutif afin de répondre aux évolutions certaines des besoins de la population, des utilisateurs et des utilisatrices, ainsi qu'aux enjeux de demain.

En ce sens, elle sera révisée tous les cinq ans et servira de base à l'élaboration de bilans réguliers.

**Conseil d'État CE**  
Rue des Chanoines 17  
1701 Fribourg

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

Novembre 2021

