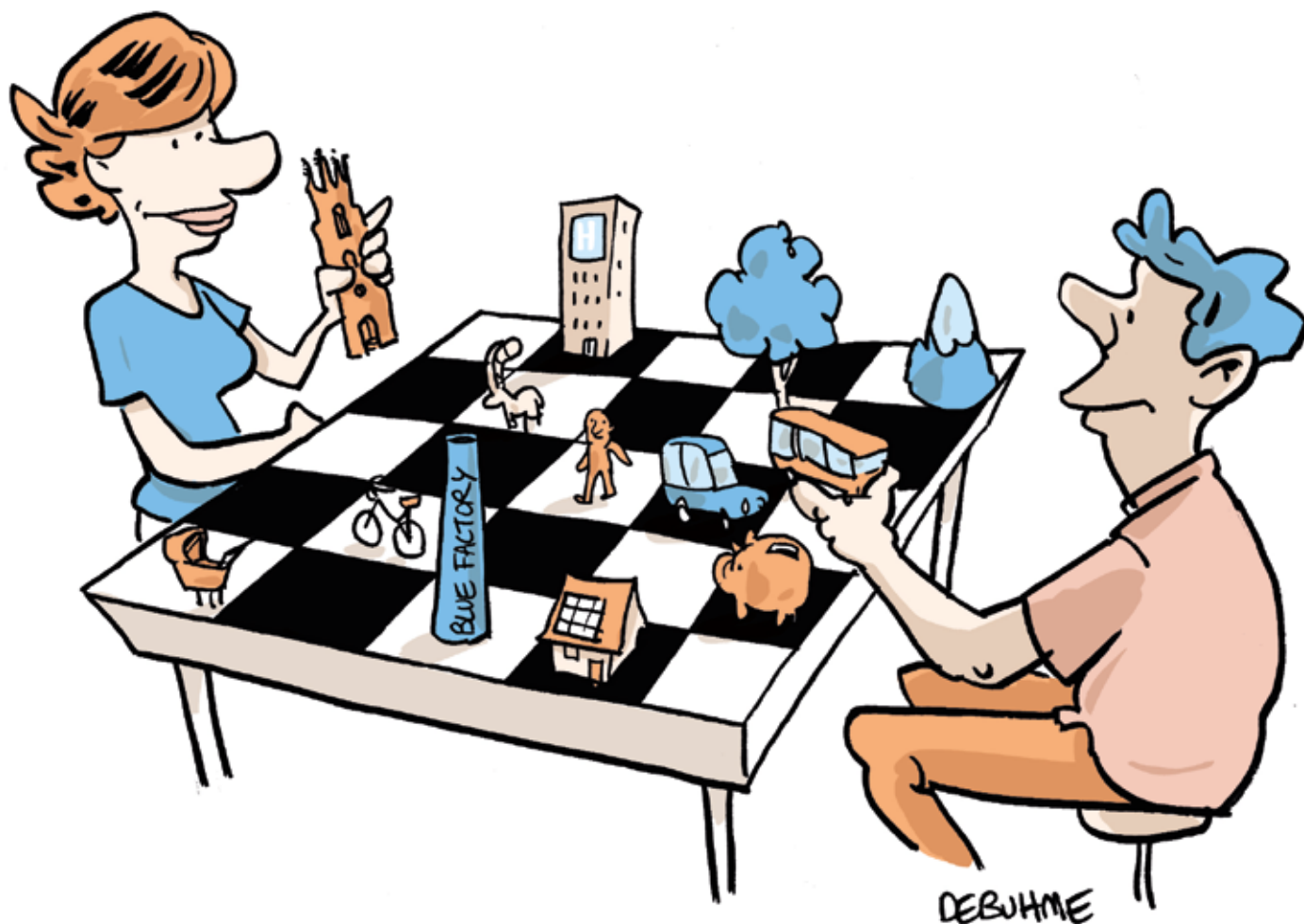


# Programme gouvernemental de la législature 2022-2026



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

Chancellerie d'Etat CHA  
Staatskanzlei SK



## **Programme gouvernemental de la législature 2022–2026**

—

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 de la législature 2022–2026 et vous proposons d'en prendre acte.

Au nom du Conseil d'Etat

Le Président:  
Olivier Curty

La Chancelière:  
Danielle Gagnaux-Morel

Fribourg, juin 2022

# Table des matières

<b>Préambule</b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>Etat des lieux du canton de Fribourg</b>	<b>9</b>
Démographie	9
Emplois	11
Economie	13
Société	15
Environnement	15
<hr/>	
<b>Vision 2035</b>	<b>16</b>
<b>Valeurs</b>	<b>17</b>
<hr/>	
<b>La structure de l'action durant la législature</b>	<b>19</b>
Trois axes stratégiques et deux axes facilitateurs	19
Cinq thèmes prioritaires	19
<hr/>	
<b>Les actions du programme gouvernemental</b>	<b>20</b>
<hr/>	
<b>1. Axe stratégique: Economie et innovation</b>	<b>21</b>
<hr/>	
<b>1.1 Formation et éducation numérique</b>	<b>22</b>
1.1.1 <b>Priorité:</b> Mettre sur pied la stratégie d'éducation numérique	23
1.1.2 Faire évoluer la maturité gymnasiale et les autres formations du secondaire II	24
1.1.3 Regrouper la formation du corps enseignant sous un même toit	24
1.1.4 Faciliter l'employabilité des adultes	25
<b>1.2 Développement des pôles d'innovation</b>	<b>26</b>
1.2.1 Mettre en place un écosystème favorable et attractif et la politique foncière active	26
1.2.2 Renforcer le potentiel entrepreneurial de la jeunesse	27
1.2.3 Concrétiser la stratégie agroalimentaire	27
1.2.4 Positionner l'Institut Adolphe Merkle	28
1.2.5 Adapter les infrastructures pour la faculté des sciences et de médecine et la faculté de droit	29
1.2.6 Développer le Campus Grangeneuve	29
1.2.7 Promouvoir une agriculture innovante	30

<b>1.3. Tourisme, culture et patrimoine</b>	<b>31</b>
1.3.1 Promouvoir un tourisme durable, connecté à la culture et au patrimoine	32
1.3.2 Encourager la culture et en faciliter l'accès	33
1.3.3 Rendre les prestations des bibliothèques et du conservatoire accessibles dans tout le canton	34
1.3.4 Valoriser le patrimoine	34
1.3.5 Investir dans les infrastructures: BCU, MHNF, SIC	35
1.3.6 Digitaliser les fonds culturels	35
<hr/>	
<b>2. Axe stratégique: Cohésion sociale</b>	<b>36</b>
<hr/>	
<b>2.1. Structures sanitaires et santé</b>	<b>37</b>
2.1.1 <b>Priorité:</b> Soutenir le développement des structures sanitaires	37
2.1.2 Promouvoir la santé physique et mentale	38
2.1.3 Implémenter les conditions cadre pour les personnes âgées et les personnes fragilisée	38
2.1.4 Aider les victimes de violence	38
2.1.5 Poursuivre la mise en place de la médecine scolaire	38
<b>2.2. Jeunesse, perspectives, prévention et sport</b>	<b>39</b>
2.2.1 Mettre en œuvre la stratégie nationale d'orientation	40
2.2.2 Aider les jeunes en difficulté à s'insérer	40
2.2.3 Renforcer l'accompagnement social en milieu scolaire	40
2.2.4 Accompagner les jeunes en difficulté et les familles fragilisées	41
2.2.5 Créer un centre de compétence sport et santé	41
<b>2.3 Familles, personnes vulnérables et inclusion</b>	<b>42</b>
2.3.1 Mettre en œuvre les prestations complémentaires pour les familles	42
2.3.2 Renforcer le dispositif de l'aide sociale	42
2.3.3 Pérenniser l'observatoire du logement et immobilier	43
2.3.4 Intégrer les élèves en situation de handicap	43
2.3.5 Orienter les jeunes avec des besoins éducatifs spécifiques	44
2.3.6 Intervenir précocement auprès des jeunes atteints d'un trouble autistique	44
<hr/>	
<b>3. Axe stratégique: Transition environnementale</b>	<b>45</b>
<hr/>	
<b>3.1. Plan climat et préservation des ressources</b>	<b>46</b>
3.1.1 <b>Priorité:</b> Mettre en œuvre le Plan climat	46
3.1.2 Développer une stratégie pour la protection des sols	47
3.1.3 Appliquer les principes de l'urbanisme durable	47
3.1.4 Protéger les eaux	47
3.1.5 Réaliser la stratégie de biodiversité	47
3.1.6 Préserver le paysage	48
3.1.7 Adapter les outils de pilotage	48
3.1.8 Définir une feuille de route pour l'économie circulaire	48

<b>3.2. Transition énergétique</b>	<b>49</b>
3.2.1 Encourager la rénovation des bâtiments	49
3.2.2 Produire de l'énergie renouvelable	50
3.2.3 Organiser la formation	50
3.2.4 Assainir le parc immobilier de l'Etat	50
<b>3.3. Mobilité durable</b>	<b>51</b>
3.3.1 Augmenter l'offre en transports publics	51
3.3.2 Préparer la mise en place de systèmes de transport haute capacité	52
3.3.3 Développer le réseau cyclable et promouvoir le vélo	52
3.3.4 Créer et améliorer les plateformes multimodales	53
3.3.5 Encourager l'électromobilité	53
3.3.6 Mettre en place la stratégie de mobilité du personnel de l'Etat	54
3.3.7 Récolter et valoriser les données sur la mobilité	54
<hr/>	
<b>4. Axe facilitateur: Gouvernance</b>	<b>55</b>
<hr/>	
<b>4.1 Gouvernance régionale et bilinguisme</b>	<b>56</b>
4.1.1 <b>Priorité:</b> Moderniser l'organisation des collectivités publiques	56
4.1.2 Réviser la législation sur les communes	57
4.1.3 Optimiser les infrastructures liées au chômage	57
4.1.4 Mettre en place un modèle de conduite de crise intégratif	58
4.1.5 Mettre sur pied une législation sur les langues officielles	58
4.1.6 Systématiser les projets d'immersion dans la langue partenaire	58
<hr/>	
<b>5. Axe facilitateur: Digitalisation</b>	<b>59</b>
<hr/>	
<b>5.1 Guichet virtuel, digitalisation et sécurité numérique</b>	<b>60</b>
5.1.1 <b>Priorité:</b> Etablir le guichet virtuel	60
5.1.2 Assurer la sécurité de l'information et gérer l'obsolescence	61
5.1.3 Mettre à disposition les données	61
5.1.4 Promouvoir la cybersécurité	61
<hr/>	
<b>6. Finances</b>	<b>62</b>
<hr/>	
6.1 Contexte légal	62
6.2 Aperçu général des directives fixées par le Conseil d'Etat	62
6.3 Incertitudes et appréciation des principaux risques	63
6.4 Résultats initiaux du projet de plan financier	64
<hr/>	
<b>7. Conclusions</b>	<b>68</b>
<hr/>	

# Préambule

---

Au moment d'établir son programme de législature, le Conseil d'Etat s'est projeté à l'horizon 2035 en réfléchissant au canton qu'il veut laisser aux enfants d'aujourd'hui. Il exprime ses vœux pour la future jeunesse fribourgeoise

à travers une vision du Fribourg de demain. Le Gouvernement se veut à la fois ambitieux et réaliste: un canton qui ose, innovant et nature, prospère et harmonieux, trait d'union des cultures et des langues et qui aspire à une qualité de vie durable. Oser sortir de ce

qui nous a freiné dans le passé, tout en renforçant ce qui fait nos atouts et notre spécificité, est une autre manière d'exprimer cette vision. Cette approche est la clé de voûte à partir de laquelle le Conseil d'Etat a défini ses priorités.

Pour se projeter dans le monde de demain, le Conseil d'Etat construit son action sur les trois piliers fondamentaux du développement durable que sont l'économie, le social et l'environnement. Déclinés à la mode fribourgeoise, ces trois piliers forment les axes stratégiques de la législature.

***Avec une vision qui se décline à 2035, le Gouvernement fribourgeois élabore un programme qui regarde loin, bien au-delà d'une prochaine législature et dont les impacts porteront sur notre jeunesse.***

Dans l'axe stratégique de l'économie et de l'innovation, le Conseil d'Etat veut mettre l'accent premier sur la formation numérique, afin de donner à la jeunesse les outils nécessaires pour se profiler

dans le monde de demain. Il veut utiliser les compétences de proximité, simplicité et pragmatisme, comme fers de lance de notre développement, et poursuivre les efforts pour la promotion de l'innovation. Et enfin, il entend faire de la culture et du patrimoine des atouts clés du positionnement pour un tourisme durable.

Dans l'axe stratégique de la cohésion sociale, le Gouvernement accorde la priorité au renforcement de structures de santé, afin d'offrir aux Fribourgeois et aux Fribourgeoises un système de soins de proximité et de qualité, intégré harmonieusement dans le paysage sanitaire national. Après une période Covid qui a souligné l'importance de la cohésion sociale pour la résilience de la société, le Conseil d'Etat entend poursuivre les démarches afin de promouvoir la santé et le vivre ensemble, tout en mettant l'accent sur le sport. Un effort particulier sera consacré à soutenir la jeunesse et protéger les personnes vulnérables.



Le Gouvernement fribourgeois 2022, de g. à d.: Sylvie Bonvin-Sansonnens, conseillère d'Etat, DFAC, Jean-François Steiert, conseiller d'Etat, DIME, Didier Castella, conseiller d'Etat, DIAF, Olivier Curty, conseiller d'Etat, DEEF, Jean-Pierre Siggen, conseiller d'Etat, DFIN, Philippe Demierre, conseiller d'Etat, DSAS, Romain Collaud, conseiller d'Etat, DSJS, Danielle Gagnaux-Morel, chancelière d'Etat, CHA.

Dans l'axe stratégique de la transition environnementale, le Conseil d'Etat met la priorité sur la mise en œuvre de la politique exprimée dans le cadre du «Plan climat», adopté à la fin de la précédente législature. Le but est de ménager les ressources naturelles et de s'adapter aux changements climatiques, afin de continuer à offrir un cadre de vie de qualité aux habitants et aux habitantes de notre canton. Le Gouvernement veut accélérer la transition énergétique et concrétiser la politique de mobilité durable, en cherchant à diminuer l'impact de l'activité humaine sur l'environnement.

Les trois axes stratégiques s'appuient sur deux axes facilitateurs, socles du développement. D'une part, il s'agit d'adapter la gouvernance régionale afin de doter les collectivités publiques d'une organisation plus agile et résiliente. Dans ce contexte, le Conseil d'Etat veut promouvoir le bilinguisme comme atout majeur du canton. D'autre part, le Gouvernement veut poursuivre la digitalisation des prestations publiques en mettant l'accent sur le déploiement du guichet virtuel pour les prestations publiques dans l'ensemble du canton. Corolaire indispensable de la digitalisation, la sécurité numérique fera l'objet de toutes les attentions, avec en ligne de

mire la contribution de l'Etat au renforcement de la cybersécurité pour les entreprises et la population. Afin de partager le plus tôt possible ses projets avec le Grand Conseil et la population fribourgeoise, le Conseil d'Etat publie pour la première fois son programme gouvernemental avant de l'avoir complètement décliné dans le plan financier qui sera, lui, disponible en fin d'année. Les prérequis

nécessaires à la concrétisation des priorités gouvernementales, tout comme la disponibilité des ressources humaines et financières, voire des situations imprévues ou de nouvelles opportunités, auront naturellement une influence sur la vitesse de concrétisation des ambitions exprimées par le Conseil d'Etat en ce début de législature.

*Nous nous engageons de manière collégiale à tout entreprendre pour réaliser le programme que nous vous présentons et nous vous souhaitons bonne lecture.*



Olivier Curty



Jean-François Steiert



Jean-Pierre Siggen



Romain Collaud



Sylvie Bonvin-Sansonnens



Philippe Demierre



Didier Castella



Danielle Gagnaux-Morel



# Etat des lieux du canton de Fribourg

---

Ce chapitre a pour objectif de présenter la situation du canton selon différents indicateurs, notamment concernant la population et l'emploi. La référence au «Cercle d'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 développés pour documenter l'étude des forces et des faiblesses d'entités politiques ou économiques.

## Démographie

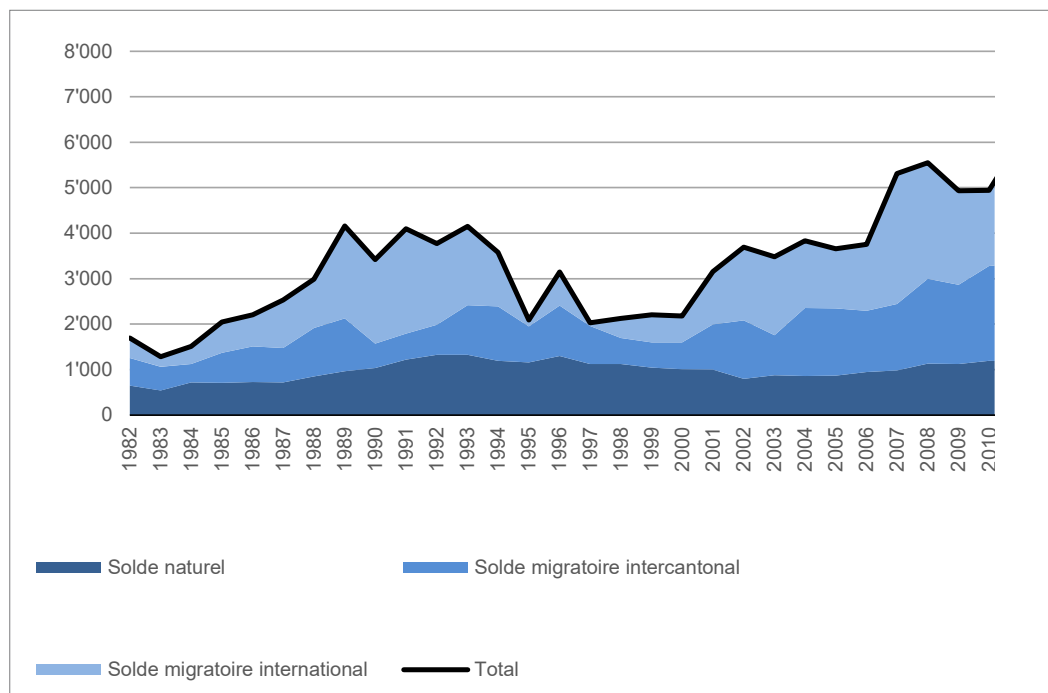
---

Bien que toujours à la hausse, la dynamique de croissance démographique est, entre 2017 et 2020, redescendue à un niveau plus proche de ce que le canton connaissait avant la mise en œuvre complète de la libre circulation des personnes avec l'Union européenne. Entre 2017 et 2020, la croissance démographique fribourgeoise annuelle se situe dans une fourchette de 3000 à 3700 habitants et habitantes supplémentaires (2020: 3713), contre plus de 6000 dans les années 2011 à 2013.

Cela place toujours Fribourg parmi les cantons à forte progression démographique. Selon les derniers chiffres à disposition pour 2021, la tendance est à nouveau à la hausse (+4500 sur un an) réaffirmant la dynamique démographique positive.

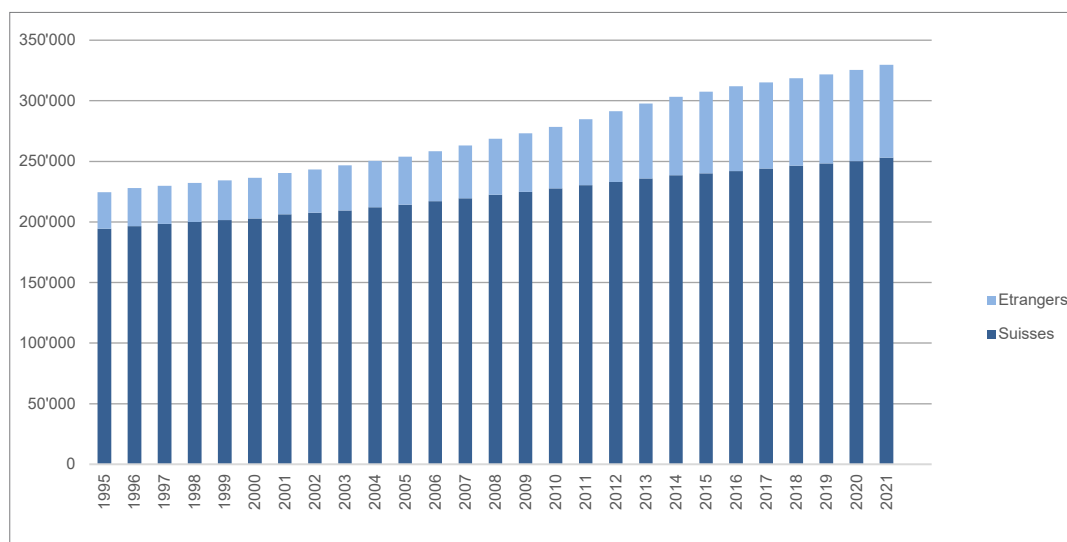
## Population résidente permanente

Sources: OFS, ESPOP / STATPOP



## Population résidente permanente selon la nationalité

Sources: OFS, EPOP / STATPOP



L'importante dynamique de croissance démographique du canton s'explique plus fortement par les augmentations du solde migratoire international, qui conduit à une hausse de la population étrangère, et du solde migratoire intercantonal, que par le solde naturel. Sur la base des dernières projections disponibles (SStat 2022-2050), le Service cantonal de la statistique table sur une population de 372 000 à 418 000 résidents

permanents en 2050, tout en rappelant que les scénarii 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.

## Emplois

La statistique structurelle des entreprises met en évidence le dynamisme fribourgeois en termes d'emplois. Sur la période 2011 à 2019, on enregistre 12 655 emplois en équivalent plein temps (EPT) additionnels, soit une augmentation de 11,9 %, nettement supérieure à la moyenne des cantons qui s'affiche à 8,8 %. Depuis 2011, le secteur tertiaire est celui qui a le plus fortement progressé dans le canton de Fribourg (14,9 % selon les EPT) alors que le secteur secondaire a enregistré une progression de 9,0 % et que le secteur primaire a connu une baisse de 4,6 %. Globalement le tertiaire est le secteur économique en forte croissance, à l'exception de la forte hausse du secteur secondaire en Gruyère.

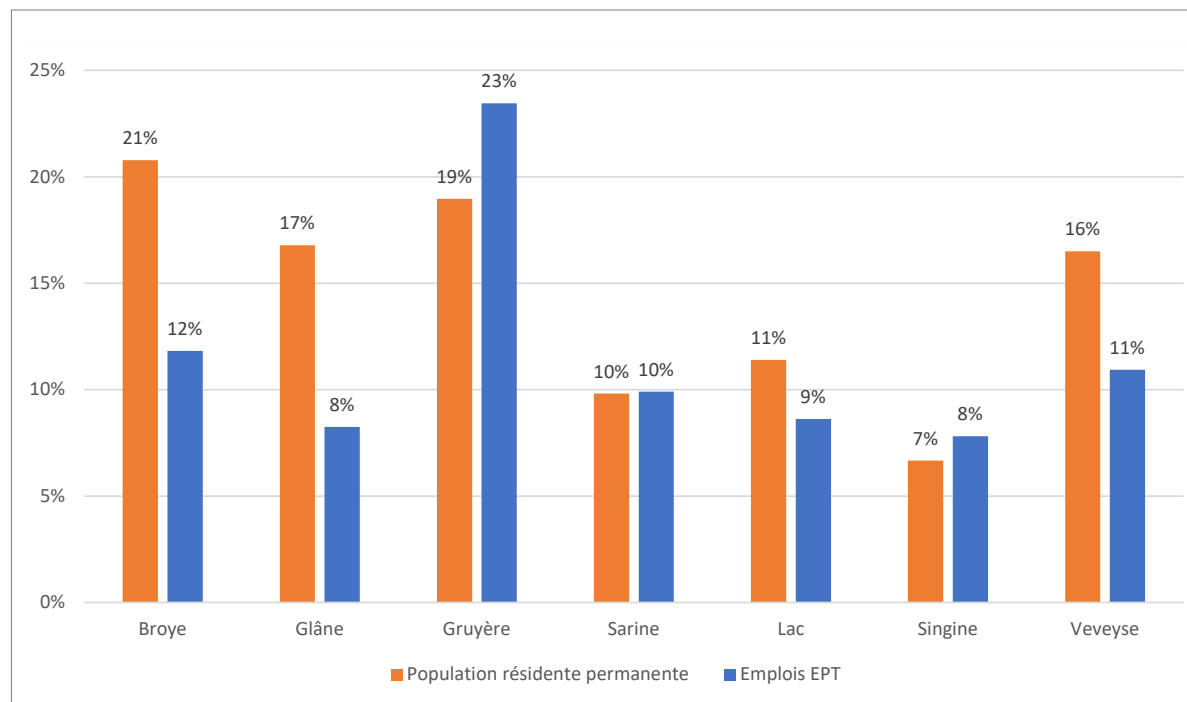
Au niveau des branches, entre 2011 et 2019, pour l'ensemble du canton, c'est l'industrie pharmaceutique (+69 %, 400 EPT), l'industrie alimentaire (+ 700 EPT) et les branches Télécommunication et Activités informatiques & services d'information (à elles deux, plus de 700 EPT) qui sont les plus dynamiques.

Tous les districts ont connu une croissance des emplois depuis 2011. La croissance la plus importante concerne la Gruyère (23,5 %; +4'187 EPT), devant la Broye (11,8 %; +912 EPT) et la Veveyse (10,9 %; +503 EPT). Suivent les districts de la Sarine (9,9 %; +4'645 EPT), du Lac (8,6 %; +996 EPT), de la Glâne (8,2 %; +518 EPT) et de la Singine (7,8 %; +894 EPT).

Entre 2011 et 2019, on peut constater que certains districts ont vu une forte hausse de la population résidente permanente. Il s'agit des districts de la Broye (+20,8 %), de la Gruyère (+19,0 %), de la Veveyse (+16,5 %) et de la Glâne (+16,8 %). A l'exception notable de la Gruyère, ces districts sont marqués par une hausse beaucoup plus importante de la population que des emplois en EPT, renforçant leur statut de régions résidentielles. Si l'on regarde la situation en 2019, on constate que la Sarine et dans une moindre mesure la Gruyère ont une part d'EPT plus élevée que la part de la population résidente permanente. Ces deux districts, avec les agglomérations de Fribourg et de Bulle constituent les principaux moteurs économiques du canton.

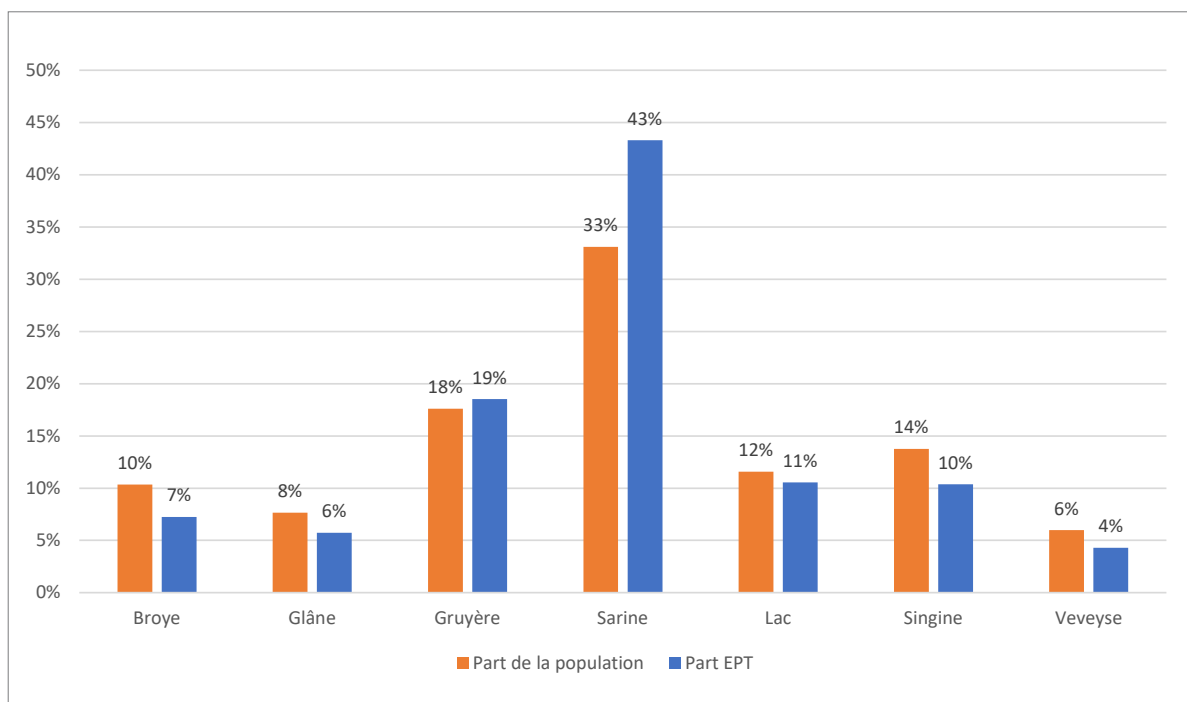
## Croissance de la population résidente permanente et des emplois (en EPT) par district: 2011-2019

Sources: OFS, STATPOP et STATENT



## Part d'emplois (en EPT) et part de la population résidente permanente par district: 2019

Sources: OFS, STATPOP et STATENT



## Economie

Le système de comparaison intercantonale «Cercle Indicateurs» permet de documenter quelques-unes des forces et des faiblesses du canton, tout en ne pouvant prétendre à une représentativité exhaustive de la situation de tous les cantons.

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.

Toutefois, la part des dépenses de la construction consacrée aux travaux d'agrandissement, de transformation et d'entretien est en dessous de la moyenne des cantons. Des loyers abordables font également partie des atouts économiques du canton et bien que le taux de chômage soit légèrement supérieur à la moyenne des cantons, il reste à un niveau très bas. 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.

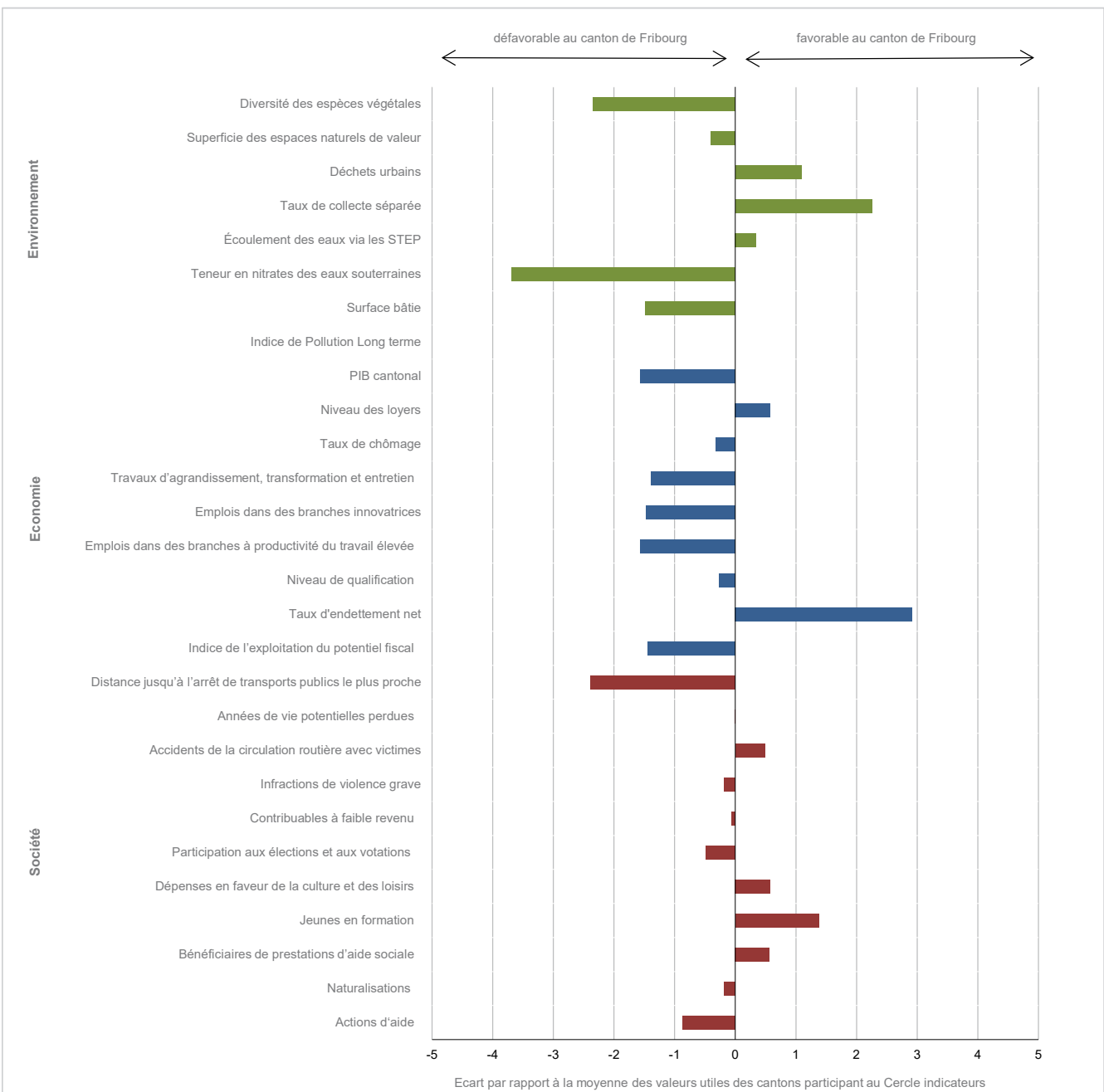
Le système de comparaison intercantonale «Cercle Indicateurs» est destiné à mesurer le développement durable dans les cantons et les villes. Les résultats sont exprimés en valeurs utiles, permettant ainsi de représenter les indicateurs sur un seul graphique, malgré leurs unités différentes. Les valeurs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



Le «Cercle d'indicateurs» permet de mesurer les progrès de développement durable des cantons et donc leur contribution aux 17 objectifs des Nations-Unis.

«Cercle Indicateurs» - Indicateurs de développement durable, écarts par rapport à la moyenne, en 2021

Sources: «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.

## 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 reste à un niveau historiquement bas. En revanche, l'accès aux transports publics demeure en-dessous de la moyenne des cantons participants, même s'il faut relever une amélioration constante et évidemment tenir compte de la topographie particulière de Fribourg et de son étalement urbain. Enfin, les dépenses publiques consacrées à la culture et aux loisirs se situent désormais dans la moyenne des cantons participants.

## Environnement

---

Les indicateurs environnementaux laissent au canton de Fribourg une certaine marge de progression par rapport à la moyenne des cantons participant au Cercle des indicateurs, par exemple concernant la situation au niveau de la diversité des espèces végétales ou encore des nitrates dans les eaux souterraines, en raison notamment du caractère agricole du canton. Les indicateurs sur la production de déchets urbains et le taux de collecte

séparée placent favorablement le canton. D'autres indicateurs hors «Cercle d'indicateurs» comme l'émission moyenne de CO<sub>2</sub> des voitures neuves placent également Fribourg en position légèrement favorable par rapport à la moyenne nationale. En revanche, les Fribourgeois et Fribourgeoises utilisent moins les transports publics que l'ensemble des Suisses et des Suissesses (chiffres 2015).

# Vision 2035



En 2035, les enfants qui naissent au moment où nous élaborons ce programme gouvernemental entreront dans l'adolescence. C'est en imaginant le monde que nous leur souhaitons, que le Conseil d'Etat a conduit ses réflexions: de quoi ont-ils besoin? quelle société, quelle nature, quel héritage souhaitons-nous leur laisser?

Canton le plus jeune de Suisse, Fribourg est un lieu de contraste qui combine de manière singulière villes et campagnes, recherche de pointe et produits du terroir, culture francophone et germanophone.

***Un canton qui ose, innovant et nature, prospère et harmonieux, trait d'union des cultures et des langues, et qui aspire à une qualité de vie durable.***

Nous voulons profiler notre canton et nous distinguer entre les grands pôles économiques du pays, tout en affirmant nos ambitions en matière de développement durable et d'innovation.

Tous les cantons aspirent à un avenir prospère, à un développement économique par le biais de l'innovation. Fribourg soigne cette évolution

en offrant à ses habitants et habitantes un cadre de vie agréable, entre une nature préservée et un urbanisme durable. Fribourg valorise sa position à la croisée des cultures et des langues du pays.



# Valeurs

---

Afin d'accomplir sa mission et atteindre ses objectifs, le Conseil d'Etat a décidé de faire siennes des valeurs qu'il décline dans différentes politiques, dont les ressources humaines (RH), et de les considérer comme lignes directrices pour l'accomplissement de sa mission au service de la population fribourgeoise:

*Le Conseil d'Etat s'appuie sur des valeurs qui définissent son mode de fonctionnement et qui permettent de développer une vision forte pour l'avenir du canton.*

---

## Agilité

---

Capacité à répondre au changement, à modifier les méthodes de travail, les façons de penser et de fonctionner afin d'évoluer vers un modèle plus flexible et réactif aux besoins de la population.

---

## Durabilité

---

Intégrer les aspects économiques, sociaux et environnementaux de manière à répondre aux besoins du présent sans compromettre la qualité de vie des générations futures.

---

## Orientation citoyens

---

Répondre aux attentes des citoyens et citoyennes de manière efficace, efficiente et avec des moyens et canaux de communication adaptés.

---

Ces trois valeurs guident déjà la politique RH de l'Etat. Un personnel qualifié est le garant d'un service public de qualité. Par la mise en œuvre de sa politique du personnel, l'Etat de Fribourg crée les conditions de travail permettant de s'adapter aux changements, d'attirer et de fidéliser des collaborateurs et collaboratrices motivé-e-s et compétent-e-s.

# VISION 2035

*Un canton qui ose, innovant et nature, prospère et harmonieux, trait d'union des cultures et des langues, et qui aspire à une qualité de vie durable*

## Valeurs

Agilité • Durabilité • Orientation citoyens

## Trois axes stratégiques inspirés du développement durable

### 1. ECONOMIE ET INNOVATION

Former des adultes de demain capables d'accompagner les enjeux sociétaux. Utiliser nos compétences de proximités, simplicité et pragmatisme, comme fers de lance de notre développement. Faire de notre culture et notre patrimoine des atouts clés de notre positionnement touristique

### 2. COHESION SOCIALE

Adapter nos structures de santé de façon à les intégrer harmonieusement au paysage Suisse dans le domaine. Promouvoir la santé et le vivre ensemble par le sport. Soutenir la jeunesse et protéger les personnes vulnérables

### 3. TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

Mettre en œuvre une politique climatique préservatrice de notre cadre de vie. Adapter notre gestion de l'énergie et de la mobilité pour le bien-être de notre population

#### 1.1 Formation et éducation numérique

Développement d'une stratégie d'éducation numérique à l'école obligatoire, au post-obligatoire général et dans la formation professionnelle

#### 2.1 Santé et structure sanitaire

Adapter et renforcer les structures sanitaires (pôle santé de Bertigny et centres de santé régionaux)

#### 3.1 Plan climat et préservation des ressources

Mettre en œuvre une politique transversale de préservation des ressources naturelles et adaptations aux changements climatiques

#### 1.2 Développement des pôles d'innovation

Favoriser l'innovation, le transfert technologique et la transition vers l'industrie 4.0

#### 2.2 Jeunesse, perspectives, prévention et sport

Soutien des enfants et des jeunes dans le domaine de la santé (prévention et promotion), du vivre ensemble et du sport

#### 3.2 Transition énergétique

Accélérer la transition énergétique, mettre en œuvre une politique énergétique durable, renouvelable, responsable, rationnelle, efficace et économe

#### 1.3 Tourisme, culture et patrimoine

La culture et le patrimoine sont mis en valeur. Cela favorise l'économie, le tourisme et la cohésion

#### 2.3 Familles, personnes vulnérables et inclusion

Renforcer la protection, le pouvoir d'agir et l'autonomie des personnes vulnérables et des familles et favoriser l'inclusion

#### 3.3 Mobilité durable

Politique de mobilité durable, en cherchant à diminuer l'impact des moyens de transport utilisés sur l'environnement

## Deux axes facilitateurs, socles de notre développement

**4. Gouvernance :** Les collectivités publiques disposent d'ici 2026 d'un cadre législatif renouvelé qui leur permet de rendre leur organisation plus agile et résiliente. Le bilinguisme est promu comme un atout majeur du canton

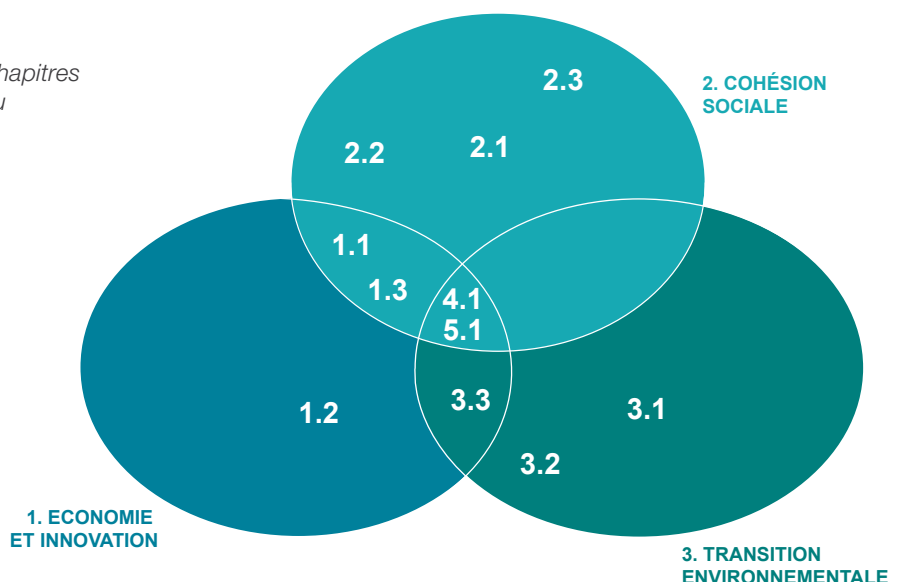
**5. Digitalisation :** L'Etat poursuit la digitalisation des prestations publiques par le biais du guichet virtuel et renforce la sécurité numérique globale. L'Etat contribue à renforcer la cybersécurité pour les entreprises et la population du canton

# La structure de l'action durant la législature

## Trois axes stratégiques et deux axes facilitateurs

La politique de la législature est construite en déclinant les trois volets du développement durable en trois axes stratégiques : économie et innovation – cohésion sociale – transition environnementale. Les trois axes stratégiques sont portés par deux axes facilitateurs transversaux, indispensables à la concrétisation des axes stratégiques. Des choix ont été faits pour intégrer les thèmes de travail de la législature dans les trois axes stratégiques retenus par le Conseil d'Etat. En réalité, les chapitres du programme gouvernemental s'articulent de manière équilibrée dans les trois principes constitutifs du développement durable : l'économie, le social et l'environnement. Il en va de même des axes facilitateurs et plusieurs thèmes auraient pu être intégrés de manière différente en fonction de l'accent qu'on donne aux activités qu'il est prévu d'y déployer.

*Le schéma montre la répartition des chapitres du programme selon les trois piliers du développement durable.*



## Cinq thèmes prioritaires

Le Conseil d'Etat entend accorder une attention particulière à cinq thèmes, dont il fait les priorités de son programme, parce que leur concrétisation est essentielle pour l'avenir de notre canton :

- > Mettre sur pied la stratégie d'éducation numérique.
- > Soutenir le développement des infrastructures sanitaires.
- > Mettre en œuvre le Plan climat.
- > Moderniser l'organisation des collectivités publiques, régionales et locales.
- > Etablir le guichet virtuel.

Cette priorisation vise notamment à orienter les réflexions lorsqu'il s'agira d'arbitrer l'allocation des ressources.

# Les actions du programme gouvernemental

## Trois axes stratégiques

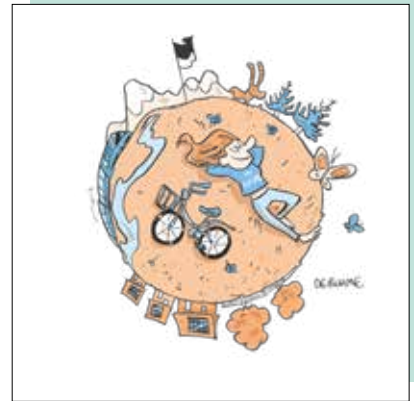
### 1. Economie et innovation



### 2. Cohésion sociale



### 3. Transition environnementale



## Deux axes facilitateurs

### 4. Gouvernance

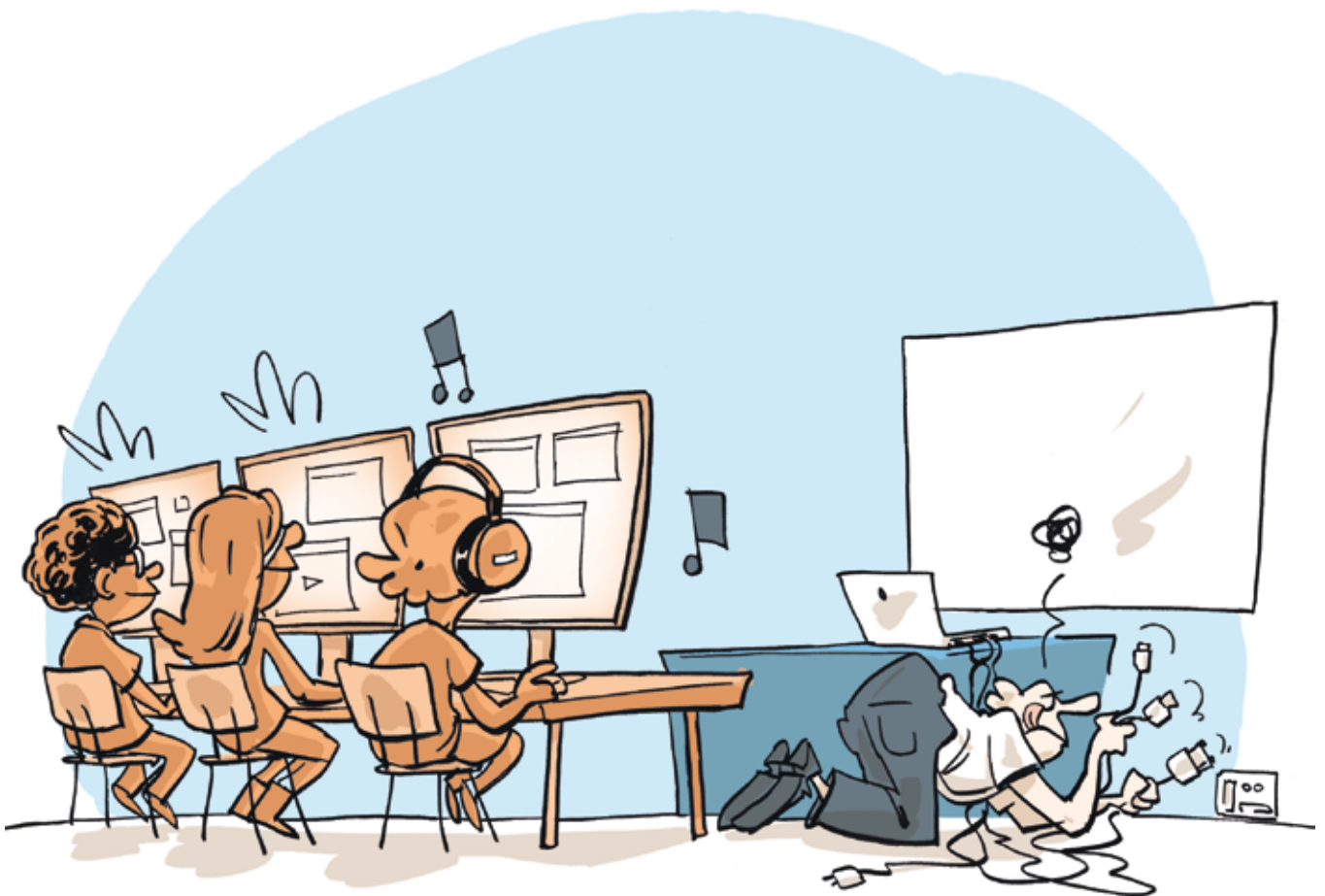


### 5. Digitalisation



# 1 Axe stratégique: économie et innovation

Former des adultes de demain pour les préparer à faire face aux enjeux sociétaux. Utiliser les compétences de proximité, simplicité et pragmatisme, comme fers de lance du développement. Faire de la culture et du patrimoine des atouts clés du positionnement touristique.



DEBUHME

# 1.1 Formation et éducation numérique

Les technologies liées à l'informatique ont grandement développé les moyens d'action pédagogiques du corps enseignant. Elles permettent de moderniser les contenus, de créer des situations pédagogiques nouvelles donc de diversifier les approches. Il sera primordial que le corps enseignant et les écoles puissent élaborer ou acquérir matériels, logiciels et produits multimédias répondant à leurs besoins.

Afin de réaliser le potentiel de ces atouts, des grands projets de construction et de rénovation des infrastructures actuelles sont nécessaires. En plus d'accroître la crédibilité de nos institutions de formation, ces travaux auront un impact positif sur leur empreinte écologique, conformément aux objectifs nationaux en matière de climat. La formation des adultes contribue non seulement à la croissance économique mais aussi à l'épanouissement personnel. Elle doit se développer afin de répondre aux nouveaux besoins du marché du travail (notamment dans les métiers du numérique et ceux générés par le développement durable) et se faire connaître des personnes concernées.



**« Les innovations de ces prochaines années seront décisives pour assurer aux jeunes un futur professionnel prometteur et réalisable dans le canton. Cela passe aussi par l'éducation au développement durable. »**

Sylvie Bonvin-Sansonnens, conseillère d'Etat, DFAC

### 1.1.1 Mettre sur pied la stratégie d'éducation numérique

**Priorité**

L'école doit assurer l'acquisition des connaissances et des compétences fondamentales afin de préparer les élèves au monde d'aujourd'hui et de demain. Si le canton de Fribourg a rapidement souhaité inclure au programme scolaire les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui transforment profondément notre société, les évolutions constantes de la numérisation et les nouvelles exigences des plans d'études en matière de numérisation nécessitent aujourd'hui une actualisation du concept. Dans l'optique d'améliorer l'égalité des chances entre les élèves, une mise à niveau technologique des écoles est nécessaire. Le Conseil d'Etat a décidé de mettre sur pied une stratégie globale d'éducation numérique dans les écoles fribourgeoises de scolarité obligatoire et spécialisées. Celle-ci vise la création d'un cadre clair et harmonieux afin d'accompagner les directions d'écoles dans leur transition vers une intégration du numérique dans l'enseignement, aussi bien sur le plan didactique, matériel, qu'organisationnel. Mise en œuvre du Plan d'étude Education Numérique (PER EdNum), au post-obligatoire général (y compris BYOD [Bring Your Own Device] / AVEC [Apportez Votre Equipement personnel de Communication] et professionnel avec le projet COPE (abréviation de l'anglais corporate owned, personally enabled) ou «propriété de l'entreprise avec accès privé».

*L'adaptation de l'école à la transformation digitale de la société améliorera l'autonomie des élèves sur le marché du travail grâce à l'augmentation de leurs compétences dans le domaine numérique.*



### 1.1.2 Faire évoluer la maturité gymnasiale et les autres formations du secondaire II

L'entrée en vigueur de la révision du règlement/ordonnance de reconnaissance de la maturité gymnasiale et du nouveau plan d'études cadre (PEC) est actuellement prévue au mois d'août 2024. Dans la foulée, le plan d'études cantonal, la grille horaire, le règlement des études gymnasiales et les conditions d'accès devront être adaptés afin de délivrer les premiers titres «nouvelle formule», vraisemblablement en 2030. La formation continue du corps enseignant devra tenir compte des nouveautés qui seront introduites. L'entrée en vigueur des nouvelles ordonnances fédérales et des nouveaux plans de formation d'employé-e de commerce CFC a été fixée à la rentrée 2023. Dans la nouvelle formation commerciale initiale (CFC), les connaissances professionnelles sont enseignées sous la forme de compétences opérationnelles. Ces dernières remplaceront les disciplines actuelles (français, allemand, maths...). Un des enjeux principaux sera que les écoles de commerce à plein temps restent attractives et que l'articulation entre CFC et maturité professionnelle soit la plus harmonieuse possible.

*La création d'un centre de compétences dans le domaine de la pédagogie et de la didactique constituera un modèle original et attractif qui favorisera les synergies et qui se distinguera avec le bilinguisme.*

### 1.1.3 Regrouper la formation du corps enseignant sous un même toit

Il s'agit de regrouper l'ensemble de la formation à l'enseignement (UniFR - HEP) sous le toit institutionnel de l'Université, pour créer un Centre de formation à l'enseignement centralisant tous les degrés de l'enseignement: enseignement obligatoire (1H-11H), degré secondaire supérieur et enseignement spécialisé. Ce regroupement complet de la formation à l'enseignement, incluant également la formation des enseignants et enseignantes spécialisés, favorisera de plus grandes synergies et coopérations dans l'ensemble du domaine. La création d'un centre de compétences dans le domaine de la pédagogie et de la didactique réunissant toute la formation à l'enseignement sous un même toit à l'Université constituera un modèle original avec un profil distinct et attractif dans le paysage universitaire suisse. Un modèle prometteur à plusieurs points de vue: il renforcera les activités de l'Université de Fribourg dans ce domaine au niveau national, il donnera plus de poids à la formation à l'enseignement du canton et confirmera le bilinguisme en tant que force et spécificité attractive.



#### 1.1.4 Faciliter l'employabilité des adultes

Dans le but de favoriser la formation professionnelle chez les adultes, le Service de la formation professionnelle organise des cours adaptés (horaires, pédagogie). La formation théorique devient gratuite afin d'encourager les personnes concernées. Un projet de conseil de carrière et de bilan d'employabilité pour les adultes de 40 ans et plus (viamia) est mis sur pied sous forme d'une offre gratuite de bilan professionnel et d'orientation de carrière. Le projet comprend également le développement d'une plate-forme en ligne visant à assister les personnes concernées dans la planification de leur parcours professionnel. Le nouveau centre de carrière de Fribourg vise à être un centre de compétences et de prestations

*Avec la fin des « carrières à vie » dans une seule et même entreprise, l'employabilité représente pour les salariés la capacité et l'agilité à obtenir ou à conserver un emploi à tout âge et dans différentes fonctions. Elle favorise également la performance des entreprises à court, moyen et long terme.*

concernant le choix de carrière, l'insertion et l'orientation professionnelle ainsi qu'un espace de rencontre et d'accès à l'information et à l'orientation professionnelles à disposition du public dès l'école primaire. La loi sur l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière nécessite une révision globale afin de mettre en œuvre la nouvelle stratégie nationale de l'orientation professionnelle et de carrière et de remodeler les activités des centres d'orientation régionaux.

**« La formation est centrale. Elle permet à chacun-e de se réaliser selon ses potentialités tout en améliorant son attractivité sur le marché du travail. Notre objectif est d'aider les jeunes et les adultes à choisir une voie professionnelle, une voie d'étude ou à établir un parcours de carrière à n'importe quel âge. »**

Sylvie Bonvin-Sansonnens, conseillère d'Etat, DFAC



# 1.2 Développement des pôles d'innovation

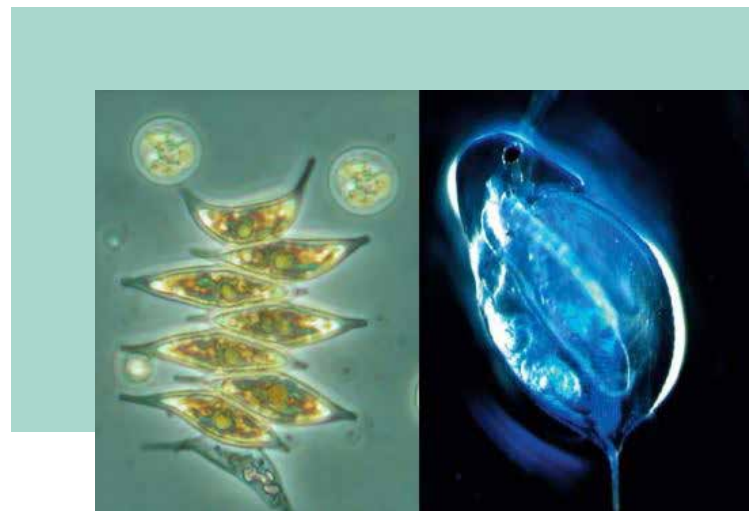
Le canton de Fribourg a pour ambition de préserver et de développer le tissu économique existant, de stimuler la création de places de travail et d'augmenter la valeur ajoutée par emploi. Il s'appuie sur ses atouts économiques et sur les investissements réalisés ces dernières années, avec comme axes principaux une focalisation sur la bioéconomie avec le secteur agroalimentaire, l'industrie 4.0 et le renforcement de l'économie diversifiée. Le canton compte également exploiter le potentiel entrepreneurial de sa jeunesse, en favorisant notamment les nouveaux écosystèmes émergents, en réunissant les entreprises, des centres de recherches publics et privés, ainsi que les Hautes Ecoles.

## 1.2.1 Mettre en place un écosystème favorable et attractif et la politique foncière active

Fribourg s'impose comme un pôle économique et d'innovation: il aspire à un positionnement de leader dans la bioéconomie et l'industrie 4.0 réunissant entreprises, centres de recherche publics et privés ainsi que les Hautes Ecoles. Le Conseil d'Etat entend mettre en place un écosystème favorable et attractif pour stimuler la compétitivité et l'innovation par le développement d'une fiscalité attractive (patent-box plus conséquente), par l'allègement fiscal total des start-ups pour les premières cinq années de leur existence, par la mise

en place d'infrastructures soutenant l'innovation, et par le maintien du programme Phare Fribourg pôle d'innovation et de création d'emploi. (ex: renforcement de la présence de l'EPFL dans le domaine de la construction durable et les nouveaux matériaux, projet de partenariat privé-public pour une halle de démonstration technologique pour les biotechnologies, etc...).

Il s'agira encore de lancer des projets d'envergure démontrant la nécessité de la loi sur la politique foncière active (LPFA), de l'acquisition de nouveaux terrains et de densification (Romont...) et de capitaliser les relations avec les entreprises actives dans ce domaine.



*Bioéconomie et Industrie 4.0*

### 1.2.2 Renforcer le potentiel entrepreneurial de la jeunesse

Fribourg entend attirer des talents en mettant en place une stratégie valorisant le potentiel entrepreneurial de la jeunesse [ex: Student venture programme (HES-SO), l'Association for Student Innovation ASI] en intégrant des métriques en lien avec l'innovation pour les hautes écoles (brevets, start-ups, spin off, sensibilisation des étudiants: selon le principe «Proof of concept») et en pérennisant FriUP et Innosquare comme effet de levier pour l'innovation. Tout cela devrait mener à la création d'une maison de l'innovation.

*Promouvoir l'envie et la capacité d'entreprendre chez les étudiants et enseignants-chercheurs est l'une des clés permettant de soutenir, à terme, la croissance des entreprises fribourgeoises.*

### 1.2.3 Concrétiser la stratégie agroalimentaire

Cette stratégie s'appuie sur un écosystème fribourgeois déjà très riche dans ce secteur, et qui dépasse la moyenne suisse tant au niveau de l'emploi que de la valeur ajoutée. Le contexte actuel est particulièrement positif et propice au lancement de cette stratégie avec le renforcement d'Agroscope dans le canton et le développement des campus AgriCo et Grangeneuve-Posieux, l'entrée du canton de Fribourg dans le comité exécutif de la Swiss Food & Nutrition Valley ou encore l'obtention à Fribourg d'un NTN-Innobooster (réseau thématique national) dédié à l'agroalimentaire et financé par Innosuisse. Issue d'une approche participative, la stratégie agroalimentaire et les trois programmes phares s'inscrivent ainsi dans une dynamique puissante et ont pour but de capitaliser sur les investissements réalisés afin de multiplier leurs impacts et de confirmer l'ambition de faire du canton le leader dans ce domaine. En outre, elle est en adéquation avec les nouvelles stratégies de la promotion économique et du développement durable du canton, avec la volonté de promouvoir les principes de l'économie circulaire et les circuits courts.

#### 1.2.4 Positionner l'Institut Adolphe Merkle

En tant que Centre de compétences national sur les nanomatériaux, l'Institut Adolphe Merkle (AMI) établira une stratégie pour la prochaine décennie, visant une expansion modérée mais importante sur le plan stratégique. S'inscrivant dans le contexte particulier du canton, avec une industrie agro-alimentaire forte, l'AMI a pour objectif d'associer le savoir-faire existant dans le domaine des matières molles à de nouvelles compétences dans le secteur de la technologie alimentaire pour mettre au point des aliments sains et de qualité, de diagnostiquer des polluants dans les aliments et de permettre une utilisation et un traitement durables des ressources naturelles. Ainsi, la création de cette

cinquième chaire dédiée aux sciences des aliments jetterait des ponts avec l'institut interdisciplinaire pour les sciences de l'alimentation que l'Université de Fribourg projette de créer, comme mentionné tant dans sa Stratégie 2030 que dans sa planification pluriannuelle. Des collaborations pourront également se faire avec le Cluster Food & Nutrition, Agroscope ainsi qu'avec le pôle d'innovation de Saint-Aubin.



*« Notre économie a démontré sa grande résistance lors de la crise sanitaire et le canton va continuer à se dynamiser ces prochaines années en restant fidèle à sa devise en matière de développement économique: consolider, former, investir, innover. Les parcs d'innovation\* vont jouer un rôle essentiel dans cette optique. »*

Olivier Curty, conseiller d'Etat, DEEF

\* AgriCo à Saint-Aubin, BlueFactory, La Maillarde à Romont, Le Vivier à Villaz, Marly Innovation Center (MIC)

### 1.2.5 Adapter les infrastructures pour la Faculté des sciences et de médecine et la Faculté de droit

Le Conseil d'Etat entend construire un nouveau bâtiment pour répondre aux besoins globaux de la Faculté des sciences et de médecine pour les 30-40 prochaines années; en particulier aux besoins du département de chimie en termes de laboratoires modernes et conformes aux normes actuelles et au master en médecine. Le projet de construction du bâtiment de la Faculté de droit de l'Université de Fribourg, sur le site de la Tour Henri se réalise et augmente l'attractivité de l'Université.

### 1.2.6 Développer le Campus Grangeneuve

Il s'agira de développer un centre de compétence nationale pour la recherche, la formation et le conseil dans le domaine agricole et agroalimentaire, en collaboration avec Agroscope, en intégrant les autres domaines agricoles du canton (Bellechasse, Sorens, Saint-Aubin, Les Faverges). Plusieurs projets d'investissements (Grange Neuve avec sa nouvelle fromagerie, bâtiment pour les cultures fromagères, halle de technologie agroalimentaire) de Grangeneuve ainsi qu'une structure de collaboration avec Agroscope au niveau de l'infrastructure de base et de l'exploitation du Campus contribuera au bon développement.

*Le développement du site de Grangeneuve-Posieux permettra d'accélérer la recherche appliquée à l'agriculture et contribuera à positionner le canton comme leader du secteur agroalimentaire.*



Campus Grangeneuve-Posieux

### 1.27 Promouvoir une agriculture innovante

Le canton entend mettre en œuvre une politique agricole qui favorise l'innovation et la digitalisation ainsi que les produits de proximité, les produits AOP et les circuits courts. Le soutien financier de l'outil de production et de transformation (constructions rurales, fromageries) contribue au développement innovant et à la digitalisation du secteur agroalimentaire. Une infrastructure performante au laboratoire du Service de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires est indispensable pour assurer la sécurité alimentaire et la santé animale. L'un et l'autre sont nécessaires pour un secteur agricole et agroalimentaire performant et innovant.

*La nécessité d'une nouvelle façon de penser et d'une approche coordonnée impliquent des changements profonds de la part de tous les acteurs du système alimentaire. C'est la clé de la stratégie agroalimentaire du canton de Fribourg pour son évolution vers la durabilité et une économie circulaire.*



*« Un de nos principaux défi est de développer le secteur agroalimentaire en combinant les objectifs écologiques et les besoins grandissants d'approvisionnement locaux pour faire face aux crises potentielles. »*

Didier Castella, conseiller d'Etat, DIAF

## 1.3 Tourisme, culture et patrimoine

Fribourg est un canton d'excursionnisme, avec une grande majorité de clientèle suisse. En comparaison avec les autres régions touristiques de Suisse, le nombre de nuitées reste toutefois relativement faible. L'insuffisance de l'offre hôtelière du canton est l'un des obstacles les plus importants au développement d'un tourisme de séjour dont l'impact économique est plus élevé. La place du tourisme dans l'économie fribourgeoise est d'ailleurs encore très récente en comparaison avec d'autres destinations touristiques suisses; le tourisme ayant pris son envol avec la construction des remontées mécaniques dans les années 1960 seulement. Le canton de Fribourg a toutefois des atouts indéniables. Au-delà de la diversité de son paysage, de sa situation géographique privilégiée et de son riche patrimoine culturel garantissant une véritable authenticité, Fribourg est un canton propice au développement de projets novateurs et ambitieux.

La crise sanitaire a montré l'importance du domaine culturel, véritable secteur économique et vecteur de cohésion sociale. En effet, la culture tout comme le patrimoine forgent l'identité d'une société qui peut alors se conjuguer au passé, au présent et au futur.

Les traces laissées par celles et ceux et celles qui nous ont précédés et qui sont révélées grâce à l'archéologie et conservées par le patrimoine, permettent d'explorer l'ancrage de notre société dans le passé. Les artistes marquent le présent en générant des moments de partage et de réflexion essentiels à l'équilibre de chacun et chacune et en participant à la cohésion de la société. Les créations d'aujourd'hui sont autant de témoignages pour les générations futures.

*Avec la diversité de son paysage et son riche patrimoine culturel, Fribourg est un canton propice au développement de projets novateurs et ambitieux pouvant répondre à la nouvelle tendance du tourisme authentique.*

Ainsi, l'Etat de Fribourg préserve et met en valeur les richesses du passé grâce aux méthodes appropriées. Il encourage la création actuelle tout en facilitant l'accès à l'offre culturelle existante et poursuit la mise en valeur du patrimoine commun. Finalement, il assure les conditions nécessaires pour la création et la conservation des œuvres à venir. Ces actions profitent non seulement à la population d'ici mais aussi aux gens d'ailleurs.

### 1.3.1 Promouvoir un tourisme durable, connecté à la culture et au patrimoine

Adoptée en octobre 2021, la loi sur le tourisme jette les bases pour développer le tourisme dans le canton ainsi que les infrastructures nécessaires, compatibles notamment avec l'aménagement du territoire, selon les principes du développement durable. Son but est de promouvoir un tourisme durable et de mettre en valeur le patrimoine

matériel, immatériel, naturel historique et industriel. Il s'agit également d'exploiter les synergies entre le tourisme, la culture, les loisirs et les autres activités économiques, notamment celles du secteur primaire. Grâce à une stratégie de développement du tourisme fribourgeois moderne et tenant compte des valeurs du canton, le Conseil d'Etat entend se positionner, avec la diversité de l'offre, sur les quatre univers que sont l'Histoire, la Gastronomie, les Lacs et les Montagnes. Dans cet environnement favorable, il s'agit d'offrir une expérience unique, authentique et proche de l'habitant aux visiteurs et aux Fribourgeois. La valorisation des produits du terroir et le renforcement de l'économie partagée augmenteront le lien entre les habitants de notre canton et nos hôtes. Un soutien accru aux projets locaux et régionaux doit permettre de mettre en réseau les acteurs du tourisme, de la culture et du patrimoine.



Le Pays de Fribourg regorge de richesses naturelles, historiques, culturelles et traditionnelles qui sont autant de cartes à jouer en matière de développement économique. L'essor du tourisme sur le territoire fribourgeois constitue en effet une occasion non négligeable pour diversifier les activités économiques cantonales. L'Etat s'engage donc pour la promotion d'un tourisme de qualité, compatible avec l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement.



### 1.3.2 Encourager la culture et en faciliter l'accès

La stratégie culturelle prévoit d'identifier et d'évaluer des projets innovants et de nouvelles modalités d'encouragement public-privé, afin de déterminer le potentiel de développement de projets artistiques dans le cadre d'une économie créative.

Dans la même perspective, le lien entre culture, attractivité économique et tourisme peut être renforcé. Un dispositif destiné à renforcer le lien entre innovation, économie et culture devrait être mis sur pied (projets d'impulsions prévus par un financement du Fonds de la culture).

L'aide sélective à la création doit se renforcer dans plusieurs domaines artistiques, pour faire face à l'augmentation des coûts de production et maintenir la qualité professionnelle ainsi que la compétitivité des projets artistiques fribourgeois, notamment dans les arts de la scène (par ex. résidence artistique) ainsi que dans les arts visuels et numériques. Il s'agira de poursuivre le soutien à la relève artistique notamment par le biais de la mobilité des artistes et la circulation des œuvres

(collaboration intercantonale, de soutien à la diffusion, etc.). L'encouragement des activités culturelles bilingues fait l'objet d'un renforcement par l'Office fédéral de la culture (Convention 2021-2024) avec un accent sur la collaboration intercantonale.

Tout un chacun doit avoir accès à la culture, cette dernière est au profit du bien-être et de la cohésion sociale. Les motifs financiers, physiques (handicap) ou autres, ne devraient pas constituer un obstacle à la culture. Il y a lieu d'élargir les publics intéressés et de faciliter l'accès à la culture et son partage. En particulier, la sensibilisation des enfants et des jeunes à la culture doit être améliorée. La poursuite du programme Culture & Ecole durant le programme de législature 2022-2026 est prévue afin d'atteindre tous les élèves de l'école obligatoire. Dans le même contexte, il y a lieu de consolider les mesures d'accès et la sensibilisation à la culture dans les institutions culturelles, notamment envers les familles, les jeunes, les aînés, les personnes défavorisées et les nouveaux habitants.

Les travaux d'agrandissement et de restructuration de la Bibliothèque cantonale et universitaire (BCU) permettront de créer une bibliothèque innovante et attractive digne du XXI<sup>e</sup> siècle, qui répondra aux exigences de la société de l'information et du numérique. La mise en service de la nouvelle BCU est prévue en automne 2024.



### 1.3.3 Rendre les prestations des bibliothèques et du Conservatoire accessibles dans tout le canton

La population fribourgeoise doit pouvoir bénéficier d'un accès équitable à des services de bibliothèques diversifiés et de qualité dans tout le canton. Un réseau cantonal de bibliothèques de lecture publique et scolaires permettra de développer des services correspondant à ses besoins, de mutualiser les ressources et de prendre en compte la mobilité des habitants et habitantes (Vision Bibliothèques 2025). Les liens entre le Conservatoire (COF) et l'école fribourgeoise doivent être consolidés. La qualité des conditions d'enseignement ainsi que l'accès et la sensibilisation à la musique peuvent encore s'améliorer dans les districts par une réorganisation territoriale progressive du Conservatoire, qui créera des pôles régionaux d'enseignement, en concertation avec les communes.

### 1.3.4 Valoriser le patrimoine

Le Conseil d'Etat entend réviser le recensement des sites construits en 1991 sur tout le territoire cantonal (projet Isos & Baukultur). Il s'agira de les visiter, de les évaluer et de les classer. Mais aussi de développer une stratégie de culture du bâti faisant suite à l'adoption, par le Conseil fédéral de la stratégie interdépartementale d'encouragement de la culture du bâti. Le projet patrimoine religieux procède à un état des lieux et anticipe les évolutions en la matière (recensement du patrimoine meuble et des archives dans les paroisses et couvents), en étroite collaboration avec les communautés concernées.



*Révision du recensement de 1991  
Projet Isos & Baukultur*

### 1.3.5 Investir dans les infrastructures: BCU, MHNF, SIC

Trois grands projets d'investissement modifieront durablement le paysage culturel fribourgeois et sont en cours de travaux. L'extension de la Bibliothèque cantonale et universitaire (BCU) offrira à la population une bibliothèque moderne avec un espace de formation et de lecture publique, l'accès aux fonds patrimoniaux ainsi que diverses prestations culturelles. La délocalisation du Musée d'histoire naturelle (MHNF) dans le quartier des Arsenaux améliorera sensiblement l'accueil du public, la valorisation des collections, tout en permettant au musée de se développer en adéquation avec l'évolution culturelle, sociale et environnementale. Enfin, la construction du futur centre de stockage interinstitutionnel cantonal (SIC), à Givisiez, améliorera sensiblement la gestion et la qualité du stockage des biens patrimoniaux.

*Un accès équitable à l'information et aux connaissances, favorisé par la disponibilité des technologies de l'information et de la communication, contribue au développement durable et améliore les conditions de vie de tous.*

### 1.3.6 Digitaliser les fonds culturels

Le projet (DIGIFONDS) consiste à digitaliser les fonds existants des différentes institutions de l'Etat de Fribourg telles que les institutions culturelles ou les archives. Il s'agit notamment de photos, de négatifs, de diapositives, de plans, de rapports, de documents et des archives sous toutes formes. L'objectif de ce projet est la conservation des fonds à long terme, leur mise en valeur ainsi que l'amélioration de l'accessibilité à ces fonds. Ce projet doit également permettre la structuration des fonds dans chaque service ou institution ainsi que l'acquisition de la solution de stockage et d'accès.



Projet DIGIFONDS  
Les documents des Archives de l'Etat numérisés et consultables en ligne.

## Axe stratégique: cohésion sociale

Adapter les structures de santé de façon à les intégrer harmonieusement au paysage suisse dans le domaine. Promouvoir la santé et le vivre ensemble par le sport. Encadrer la jeunesse et protéger les plus vulnérables.



## 2.1 Structures sanitaires et santé

Le canton se prépare aux défis sanitaires futurs en créant un écosystème coordonné et transversal. Il concrétise l'adaptation et le renforcement des structures sanitaires pour assurer des soins de proximité et de qualité correspondant aux besoins de sa population. Il soutient ainsi la mise en œuvre des stratégies propres à l'HFR, au RFSM et au HIB en veillant à leur viabilité financière et parallèlement à l'accessibilité aux prestations dans les deux langues cantonales. Dans le domaine des institutions et EMS, il adapte l'offre aux besoins avérés et crée des conditions cadres pour que les Fribourgeois et Fribourgeoises vivent dans un environnement propice à la santé et bénéficient d'une bonne qualité de vie. Le canton de Fribourg agit ainsi sur le bien-être de sa population et incite les citoyens et citoyennes du canton à devenir acteurs et actrices de leur santé. Le canton développe et concrétise notamment des concepts de prestations dans divers domaines de la santé somatique et psychique, en particulier pour les personnes vulnérables et les jeunes. Il soutient les collaborations et la coordination entre les entités de l'Etat et les institutions et associations actives sur le terrain.

### 2.1.1 Soutenir le développement des infrastructures sanitaires

Priorité

Construction (et rénovation) HFR, RFSM, HIB et adaptation des places en institutions et EMS: l'objectif du Conseil d'Etat consiste en une amélioration des infrastructures et équipements des hôpitaux publics et une adaptation de l'offre en institution pour répondre à un besoin avéré. En particulier, pour l'HFR, le but est d'améliorer sa situation financière critique pour permettre sa viabilité et la concrétisation de sa stratégie. Dans ce cadre, une révision de la loi sur le financement des hôpitaux est nécessaire.

***L'objectif du Conseil d'Etat consiste en une amélioration des infrastructures et équipements des hôpitaux publics.***

***« Penser la santé de demain, c'est développer un écosystème coordonné entre les différentes institutions de santé et partenaires autour d'un hôpital fort. L'accessibilité à des soins de qualité et de proximité, via notamment les soins à domicile, les EMS et les centres de santé permet d'ancrer une vision centrée sur le bien des patient-e-s. »***

Philippe Demierre, conseiller d'Etat, DSAS



### 2.1.2 Promouvoir la santé physique et mentale

Implémentation du programme Alimentation, activité physique et santé mentale. En cohérence notamment avec la stratégie de promotion de la santé et de prévention, le canton de Fribourg offre un cadre de vie favorable à la promotion de la santé physique et mentale de la population, au renforcement des ressources personnelles de chacun et de chacune ainsi qu'à l'adoption de comportements bénéfiques à la santé en matière de mouvement, d'activité physique, d'alimentation équilibrée et de santé mentale.

### 2.1.3 Implémenter les conditions-cadre pour les personnes âgées et les personnes fragilisées

Les conditions-cadres visant une bonne santé, le bien-être et la bonne qualité de vie des Fribourgeois et Fribourgeoises dépendent de mesures et actions déclinées dans divers concepts et projets. Dans le domaine des personnes vulnérables et des personnes âgées, il s'agit de développer et concrétiser les mesures liées à plusieurs concepts, notamment en matière de déclin neurocognitif (démence), de soutien aux proches aidants, de participation des seniors à la vie communautaire, de soins palliatifs, de handicap, de santé sexuelle et de prise en charge des addictions.

*Mettre en place un cadre de vie qui permette aux citoyens-nes de rester en bonne santé tout au long de leur vie est notre priorité. Ainsi, nous visons à mettre en œuvre des mesures qui permettent à chacun-e d'intégrer une alimentation saine, une activité physique et des actions favorisant la santé mentale dans son quotidien.*

### 2.1.4 Aider les victimes de violences

Le soutien des victimes, notamment dans le cadre de la violence domestique et sexuelle est concrétisé par le développement de l'antenne de médecine des violences.

### 2.1.5 Poursuivre la mise en place de la médecine scolaire

Adaptée aux besoins actuels des élèves, l'organisation de la médecine scolaire dans le canton de Fribourg poursuit progressivement sa mise en place.

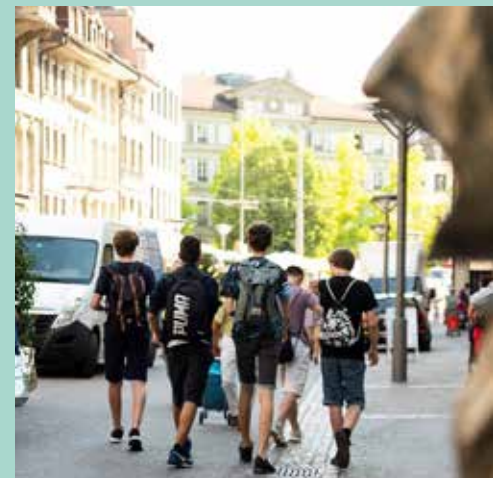
## 2.2 Jeunesse, perspectives, prévention et sport

La crise du Covid a durement touché les enfants et les jeunes dans leur vie de tous les jours, avec un impact sur leur développement. Les citoyens et citoyennes fribourgeois de demain doivent bénéficier de conditions-cadres et de soutiens leur permettant de recouvrer une confiance en l'avenir afin de se développer harmonieusement. L'encouragement précoce, les mesures du Plan de soutien jeunesse et le développement du concept TSS (travailleurs sociaux et travailleuses sociales en milieu scolaire), permettent en particulier de

promouvoir des conditions-cadres et un climat scolaire de qualité favorisant l'apprentissage. Le canton veut soutenir les jeunes dans la préparation de leur avenir et de leur vie d'adulte, et les aider à trouver une place dans le monde professionnel avec notamment la mise en œuvre de la stratégie nationale d'orientation. En outre, le canton entend intensifier sa politique de promotion de la pratique du sport à tous les niveaux et à tous les âges. Dans ce but, le canton souhaite créer un centre de sport et de santé.

**« La pandémie a eu un impact considérable sur les jeunes. Les restrictions affectant la vie sociale et la formation ont notamment eu des répercussions sur leur santé mentale. Il est impératif de mettre en place toutes les solutions possibles pour les aider à retrouver confiance en soi, bien-être et favoriser leur apprentissage. »**

Philippe Demierre, conseiller d'Etat, DSAS



*Pour ce qui est de l'insertion et de l'orientation professionnelle, il est prévu de renforcer le projet OMAX.*

### 2.2.1 Mettre en œuvre la stratégie nationale d'orientation

La Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) veut faire en sorte que 95 % des jeunes de 25 ans possèdent un diplôme du secondaire II; la mise en place de la stratégie nationale de l'orientation est un des moyens permettant d'atteindre ce but. De plus, elle définit des mesures contribuant à réduire le taux d'abandon des études dans les Hautes Ecoles universitaires. Elle encourage l'accès à la formation, la reconversion et la réinsertion dans l'ensemble du système éducatif suisse.

### 2.2.2 Aider les jeunes en difficulté à s'insérer

Les élèves en grandes difficultés dans leurs démarches ne peuvent pas souvent bénéficier d'un soutien personnalisé et d'un accompagnement ciblé, eu égard au nombre élevé de jeunes à encadrer. Chaque année, des jeunes terminent leur scolarité obligatoire sans solution et s'inscrivent dans des mesures transitoires, ou tout simplement disparaissent du champ de vision des services de l'Etat et des communes. L'objectif est de pouvoir anticiper ces problématiques et soutenir ces personnes à s'insérer professionnellement au terme de leur scolarité (Projet OMAX).

### 2.2.3 Renforcer l'accompagnement social en milieu scolaire

Un bon climat scolaire influence de façon positive la qualité des apprentissages. La législation scolaire lui a donné une grande importance dès 2014 en mettant à disposition des écoles plusieurs outils, dont la médiation scolaire et le travail social en milieu scolaire. Ces deux dispositifs offrent conseil et soutien aux écoles, aux élèves et aux familles dans des situations socialement difficiles. Ils facilitent également l'intégration sociale des élèves et le développement d'un environnement propice aux apprentissages. Ces dernières années, un besoin de postes supplémentaires pour le travail social en milieu scolaire a été constaté par les acteurs du terrain et les autorités. Si le travail social était principalement présent dans la partie germanophone et dans la grande majorité des écoles francophones du cycle d'orientation, il sera désormais accessible à l'ensemble des établissements de la scolarité obligatoire, de la 1H à la 11H.



#### 2.2.4 Accompagner les jeunes en difficulté et les familles fragilisées

Renforcement des mesures actuelles, notamment celles du Plan de soutien jeunesse: AEMO (Action éducative en milieu ouvert), AOS (prise en charge des divers actes d'ordre sexuel dans le cadre scolaire notamment), Alternative, Psymobile, accompagnement socio-éducatif ambulatoire, soutien aux activités jeunesse, etc.

Concept cantonal d'encouragement précoce avec notamment les mesures suivantes: soutien d'offres d'intervention dans les familles fragilisées, soutien dans la mise en place d'espaces familles qui favorisent notamment la sociabilisation, le bien-être des familles et la cohésion sociale, etc.

#### 2.2.5 Créer un centre de compétence sport et santé

Ce centre fédère les compétences des directions responsables du sport, de la santé et de la formation; il propose des locaux et infrastructures sportives (salles de cours, de réunion, de tests physiques, etc.), du matériel de sport, des services en lien avec la pratique du sport (médecine du sport, physiothérapie, etc.) ou favorisant la mise en valeur du sport sur le plan cantonal (musée du Vélo, expositions, etc.).

**«Ce centre de compétences sport et santé pluridisciplinaire aura une double vocation: il s'adressera non seulement aux athlètes à la recherche d'une performance mais il permettra aussi de promouvoir l'activité physique et sportive comme un élément déterminant de santé et de bien-être, pour tous et toutes, tout au long de la vie.»**

Romain Collaud, conseiller d'Etat, DSJS



## 2.3 Familles, personnes vulnérables et inclusion

Le canton procède au remaniement du système institutionnel et social afin de l'adapter à l'évolution de la société et améliorer la protection de la population face aux nouveaux risques sociaux. Les Fribourgeois et Fribourgeoises ont un accès aux prestations et informations et le pouvoir d'agir des plus fragiles est renforcé. L'insertion professionnelle des personnes avec des besoins spécifiques est soutenue de manière à favoriser la participation de chacun et chacune à la communauté. Dans ce sens, l'Etat valorise l'engagement des personnes qui participent à la cohésion sociale, notamment les bénévoles, et fortifie sa collaboration avec les associations.

### 2.3.1 Mettre en œuvre les prestations complémentaires pour les familles

Introduction des prestations complémentaires pour les familles, avec enfants en bas âge qui ont des difficultés financières malgré leur activité lucrative, dans le but de prévenir la pauvreté.

### 2.3.2 Renforcer le dispositif de l'aide sociale

Finalisation de la loi sur l'aide sociale avec un renforcement du dispositif, une amélioration des instruments à disposition des services sociaux régionaux (SSR) ainsi que le développement d'une politique préventive.



#### **Renforcer le dispositif de l'aide sociale**

Aujourd'hui, l'aide sociale doit répondre à des problèmes d'ordre structurel et à des risques sociaux qui ont évolué tels le chômage de longue durée, le phénomène des working poor, la divortialité, le manque de formation des personnes dans le besoin ou la migration.

### 2.3.3 Pérenniser l'observatoire du logement et de l'immobilier

Le canton entend développer le parc de logements recensés par l'observatoire du logement dans le canton de Fribourg afin de fournir une information de qualité sur la réalité immobilière du canton. Couvrir l'ensemble des communes du canton avec les données et régies immobilières partenaires en augmentant le nombre de celles-ci. Fournir un outil de veille stratégique permettant, par le biais de divers indicateurs, de prendre des décisions adéquates en matière de futurs projets immobiliers. Contribuer à une information ouverte et disponible au public. Fournir des prestations spécifiques pour les acteurs immobiliers, sous la forme de mandats.

***Tout enfant et tout jeune à besoins éducatifs particuliers doit pouvoir poursuivre sa scolarité dans l'école de son quartier ou de son village dans la mesure de ses possibilités, en tenant compte de son environnement et de l'organisation scolaire. En conséquence, les solutions intégratives sont préférées aux solutions séparatives.***

### 2.3.4 Intégrer les élèves en situation de handicap

La scolarisation intégrative des élèves en situation de handicap est un principe auquel le canton s'est rallié dès 1999 (avec la création et le financement du Service cantonal d'intégration). Dans la loi sur la scolarité obligatoire il est mentionné à l'art. 35 al. 3 que «les solutions intégratives sont préférées aux solutions séparatives, cela dans le respect du bien-être et des possibilités de développement de l'élève concerné et en tenant compte de l'environnement et de l'organisation scolaires». La loi sur la pédagogie spécialisée définit plus précisément les dispositifs et prestataires œuvrant dans la prise en charge des élèves ayant des besoins éducatifs particuliers. Pour mettre en œuvre le principe de l'école inclusive porté par les services de l'enseignement, les élèves en situation de handicap doivent pouvoir obtenir le soutien d'auxiliaires de vie durant le temps scolaire. Il s'agit également de proposer un nouveau modèle de gestion des mesures de soutien et du dispositif cantonal ainsi que de consolider les critères d'octroi des mesures d'aide renforcée de pédagogie spécialisée dans les domaines extrafamilial et scolaire.

### 2.3.5 Orienter les jeunes avec des besoins éducatifs spécifiques

Les élèves avec des besoins éducatifs spécifiques doivent avoir accès à un conseil en orientation professionnelle adapté à sa réalité. Ils bénéficient d'un projet pédagogique individualisé dans le cadre de mesures d'aide renforcées de pédagogie spécialisée (MAR), puis d'un Plan individuel de transition (PIT) qui est élaboré deux ans avant la fin de la scolarité obligatoire afin d'ajuster au mieux ses compétences aux exigences du monde du travail ouvert ou protégé ou au degré scolaire subséquent. Ce plan individuel de transition est élaboré sous la responsabilité de l'enseignant ou de l'enseignante spécialisé-e. Lorsque l'assurance invalidité (AI) n'intervient pas, ce plan individuel est réalisé sous la responsabilité de la «cellule d'orientation professionnelle spécifique». Les conseillers et conseillères en orientation seront impliqués dans le Plan individuel de mesures d'aide renforcée (PI) au titre de responsable de l'orientation dans l'élaboration du PIT. Dans le cadre du programme de 10H, ces élèves seront suivis de manière particulière. Une ou plusieurs réunions de réseau avec le jeune, ses parents, le corps enseignant et le référent «intégration» seront organisées. Le centre d'orientation pourra s'appuyer sur le PIT pour accompagner et suivre l'élève de manière particulière.

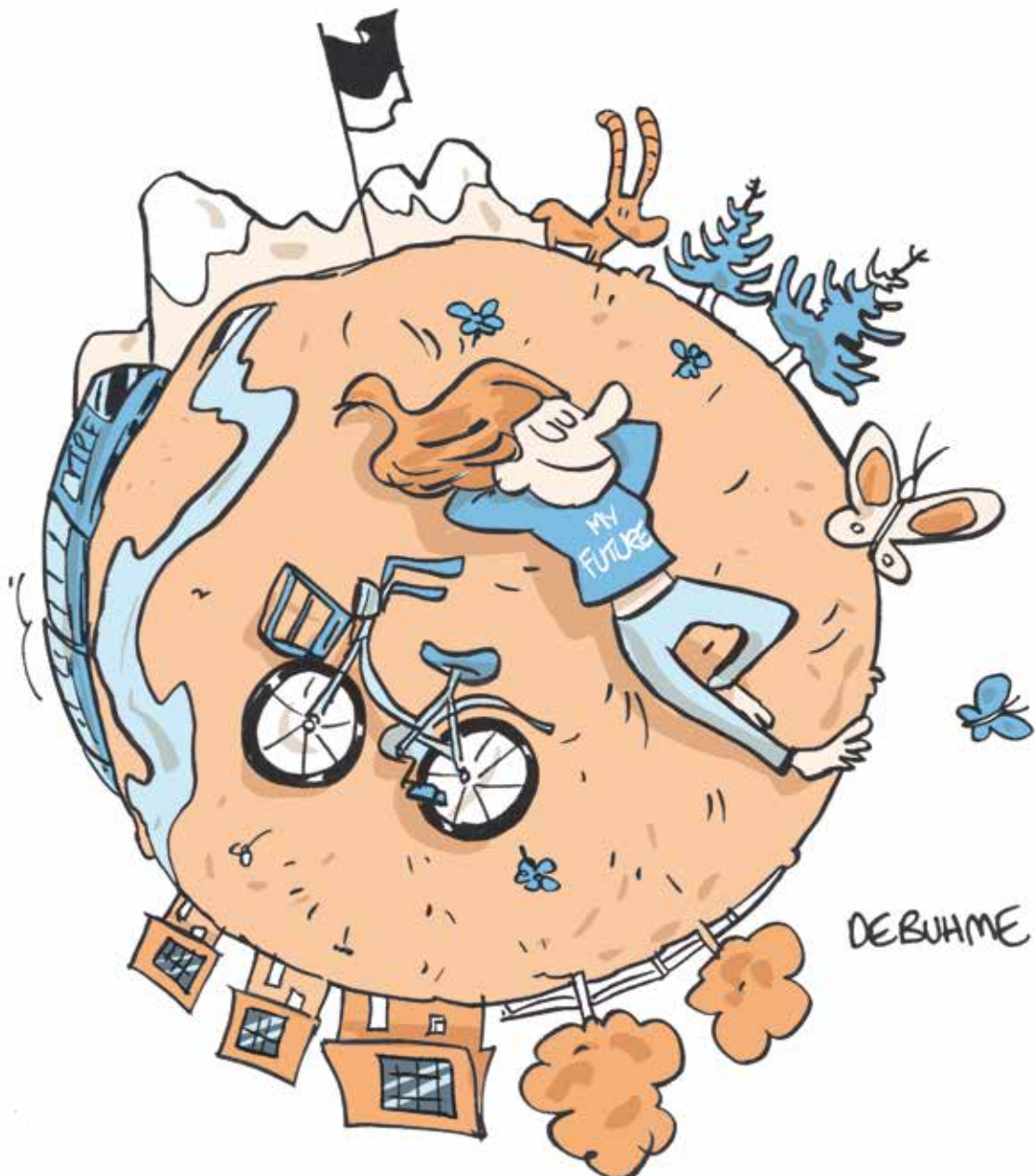
***Les troubles du spectre de l'autisme touchent un enfant sur cent en Suisse. La prise en charge précoce intensive des enfants autistes est la réponse la mieux adaptée à ce trouble et aux attentes des parents.***

### 2.3.6 Intervenir précocement auprès des jeunes atteints d'un trouble autistique

La situation des enfants, des adolescents et des adultes atteints de troubles du spectre de l'autisme (TSA) doit être améliorée. Pour ce faire, la Confédération a constitué un groupe de travail qui a défini des axes prioritaires garantissant aux personnes atteintes de TSA l'accès à des offres de qualité et qui s'inscrivent dans la durée. Le projet fribourgeois consiste en la création d'un centre de compétence de dépistage précoce et de diagnostics par l'intermédiaire du Service de la santé publique SSP en lien avec le RFSM/CPP, d'une structure pratiquant l'intervention précoce intensive par l'intermédiaire du SESAM et de développer le conseil et la coordination par l'intermédiaire du SPS.

# 3 Axe stratégique: transition environnementale

Mettre en œuvre une politique climatique qui préserve notre cadre de vie. Adapter notre gestion de l'énergie et de la mobilité dans l'esprit de la durabilité et pour le bien-être de notre population.



## 3.1 Plan climat et préservation des ressources

L'Etat déploie une politique transversale de préservation du climat, des ressources naturelles et de la biodiversité. Pour cela, il définit de nouvelles stratégies pour la protection des sols, la biodiversité et l'économie circulaire. Il met en œuvre les différents plans et stratégies dont il s'est doté ces dernières années, telles que la Stratégie de développement durable, le Plan sectoriel de la gestion des eaux ou encore le Plan climat cantonal. Il veille à adapter sa législation et à mettre en place les mécanismes financiers indispensables à leur réalisation et à l'atteinte des objectifs stratégiques qu'il s'est fixé dans ces domaines.

L'action de l'Etat permet ainsi de garantir à long terme à la population fribourgeoise un cadre de vie diversifié, harmonieux et sain ainsi que la satisfaction de ses besoins fondamentaux tout en conciliant le développement des activités sur son territoire. Les espaces publics sont de qualité, économes en sols et autres ressources, adaptés aux changements climatiques et aux enjeux énergétiques, mais aussi adaptables aux évolutions des modes de vie ou des formes de travail et donc résilients.

### 3.1.1 Mettre en oeuvre le Plan climat

**Priorité**

L'Etat met en œuvre le Plan climat cantonal. Il veille ainsi à réduire les risques et les dommages environnementaux, économiques et sociaux liés aux changements climatiques.

En particulier, il soutient la transformation de la production agricole vers une exploitation résiliente et durable et l'adaptation des peuplements forestiers afin qu'ils puissent continuer à remplir toutes leurs fonctions, en particulier celle de production et de protection. Il développe un concept de gestion intégrée des risques, notamment en cas d'événements extrêmes (tempêtes, incendies).

***L'Etat met en œuvre le Plan climat cantonal. Il veille ainsi à réduire les risques et les dommages environnementaux, économiques et sociaux liés aux changements climatiques.***



**« En ville, la nature est une alliée formidable. Les projets de végétalisation contribuent à la restauration de la biodiversité et construisent du lien social entre les citoyens. »**

Jean-François Steiert, conseiller d'Etat, DIME

### 3.1.2 Développer une stratégie pour la protection des sols

L'Etat développe une stratégie pour la protection des sols. Il initie la cartographie des sols en vue de leur protection. Il identifie les atteintes et les déficits afin d'y remédier. Lors du développement de grands projets ou d'infrastructures, il veille à réduire l'impact sur les sols. Avec la Confédération, il soutient l'assainissement des sols en milieu urbain.

### 3.1.3 Appliquer les principes de l'urbanisme durable

Afin de garantir une densification de qualité, l'Etat applique les principes d'un urbanisme durable à tous les projets qu'il mène, dès les premières réflexions. En ce sens, il développe des projets urbanistiques de densification, tels que les projets de couverture autoroutière à Chamblieux, le Pôle Santé et Activités dans le secteur de Bertigny ou la planification de la caserne de la Poya. Pour ce faire, il promeut les processus participatifs pour tenir compte des besoins de la population. Il encourage la mise en concurrence des projets (MEP, concours). Il informe et conseille les communes désireuses d'appliquer les principes d'un urbanisme durable préservant les ressources.

*Repenser la nature dans la ville devient une priorité. Ce qui relevait jusqu'à présent de l'esthétique devient une question de santé publique et de bien-être.*

### 3.1.4 Protéger les eaux

La protection des ressources en eau est vitale. L'Etat met en œuvre le Plan sectoriel de la gestion des eaux et le Plan phytosanitaire cantonal. Il s'engage pour la réduction des éléments nutritifs Nitrate et Phosphore selon les objectifs fédéraux tout en garantissant une production agricole durable. Il élabore un Plan sectoriel des infrastructures d'eau potable. Il renforce la protection des eaux souterraines et contribue à réduire la concentration de substances nutritives dans les eaux.

### 3.1.5 Réaliser la stratégie de biodiversité

La biodiversité remplit des services écosystémiques vitaux. L'Etat développe et met en œuvre une stratégie biodiversité qui permet la conservation de la biodiversité et des écosystèmes à long terme et une reconstitution de ces derniers partout où cela est possible. Il intègre l'infrastructure écologique dans l'aménagement du territoire, la protège et l'améliore, notamment les biotopes, les corridors à faune et les zones de protection de la flore et de la faune. Il soutient la renaturation des eaux et protège les cours d'eau en légalisant un espace réservé aux eaux.

### 3.1.6 Préserver le paysage

La qualité du paysage joue un rôle très important pour la qualité de vie et l'attractivité touristique. Les objectifs de protection, de gestion et d'aménagement du paysage sont systématiquement pris en considération lors de projets à incidence spatiale. L'Etat met en œuvre les 12 fiches d'objets des paysages d'importance cantonale (PIC) figurant au Plan directeur.

### 3.1.7 Adapter les outils de pilotage

L'Etat adapte sa législation, révisé sa Stratégie de développement durable en ce qui concerne les mesures relatives aux ressources et met en place des mécanismes financiers afin d'assurer la préservation des ressources et de la biodiversité ainsi que l'adaptation aux changements climatiques, tout en garantissant la satisfaction des besoins fondamentaux de chacun et chacune.

### 3.1.8 Définir une feuille de route pour l'économie circulaire

L'économie doit veiller à réduire au minimum l'utilisation de matériaux et d'énergie pour fabriquer des biens et des services. L'Etat se dote par conséquent d'une feuille de route pour une économie circulaire. A titre d'exemplarité, il applique ces principes au fonctionnement de son administration. Il adapte en conséquence son Plan de gestion des déchets (PGD), son Plan sectoriel pour l'exploitation des matériaux (PSEM) et sa Stratégie agroalimentaire. Il favorise l'utilisation du bois fribourgeois.



**«L'économie circulaire va au-delà de la gestion des déchets et du recyclage. C'est un changement de paradigme incontournable. C'est une nouvelle approche de la compétitivité où croissance et utilisation des ressources sont découplées. Elle va impliquer des stratégies d'innovation, de création de nouveaux services et de modèles d'affaires pour les entreprises. Des nouvelles solutions de production ou d'exploitation seront adaptées, dès leur conception, aux défis environnementaux, sociaux et économiques du XXI<sup>e</sup> siècle.»**

Jean-François Steiert, conseiller d'Etat, DIME



## 3.2 Transition énergétique

Le canton de Fribourg entend rester à l'avant-garde dans la concrétisation des objectifs de la stratégie énergétique 2050+ et de la politique climatique. La substitution des énergies fossiles par des énergies renouvelables, de même que l'utilisation efficace des ressources énergétiques et l'exemplarité des collectivités publiques restent les priorités dans ce domaine.

### 3.2.1 Encourager la rénovation des bâtiments

Concrètement, de nouvelles mesures et de nouveaux projets vont venir renforcer les efforts déjà mis en œuvre ces dernières années, en particulier dans le domaine du bâtiment. Dans ce contexte, la création d'un centre de compétence de la rénovation des bâtiments jouant le rôle de point de contact unique va relier les différents acteurs afin de rendre plus efficace l'accompagnement et le soutien des propriétaires dans leurs travaux.



*L'Etat de Fribourg favorise l'écoconstruction, technique de construction durable dont les choix des matériaux et la conception même vont dans le sens du développement durable.*

***Le domaine des bâtiments représente près de 46 % de la consommation globale d'énergie, laquelle est encore à près de 70 % assurée par des énergies fossiles polluantes et chères (mazout et gaz naturel) dans notre canton. La transition vers des énergies renouvelables doit donc être considérée comme un investissement et non un coût.***

### 3.2.2 Produire de l'énergie renouvelable

S'agissant de la production d'électricité par des ressources renouvelables, des mesures permettront notamment de poursuivre la forte croissance du solaire photovoltaïque et de soutenir la concrétisation de différents projets permettant notamment d'augmenter la quote-part d'énergies renouvelables indigènes dans le mix de production.



*Une politique énergétique en adéquation avec la politique climatique et notre économie.*

### 3.2.3 Organiser la formation

Pour répondre à la demande du marché, il s'agira également d'organiser la formation en qualité et en nombre de personnes qualifiées pour atteindre les objectifs ambitieux en matière de politique énergétique.

### 3.2.4 Assainir le parc immobilier de l'Etat

L'exemplarité des collectivités publiques est une approche prioritaire. Sur la base d'une analyse diagnostique, un programme d'assainissement progressif des bâtiments du patrimoine de l'Etat, y compris ceux du patrimoine historique sera établi et mis en œuvre progressivement. Lors de projets d'assainissements des bâtiments du parc immobilier de l'Etat, la pose de panneaux solaires photovoltaïques sera systématiquement évaluée.



*La création d'un Centre de compétence en matière de rénovation des bâtiments apportera un accompagnement efficace aux propriétaires.*

## 3.3 Mobilité durable

Conformément à la Stratégie cantonale de développement durable, le canton met en œuvre une politique de mobilité durable sur les plans écologique, économique et social. Elle est adaptée aux besoins en déplacement de sa population et de son économie, minimise les impacts environnementaux et permet d'atteindre les objectifs du Plan climat en matière d'émissions de gaz à effet de serre: réduction de 50 % d'ici 2030 et neutralité carbone d'ici 2050. Cette politique est encadrée par la nouvelle loi sur la mobilité et son règlement d'application qui entreront en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2023. La mobilité durable passe par la diminution de l'utilisation des véhicules motorisés au profit des transports publics, de la marche et du vélo, mais aussi par une diminution du nombre important de kilomètres parcourus quotidiennement par les Fribourgeois et Fribourgeoises. Une meilleure utilisation des infrastructures de transport permet de mettre à disposition de la population et de l'économie un réseau efficace et sûr et est également un but recherché.

### 3.3.1 Augmenter l'offre en transports publics

Le canton va continuer d'augmenter l'offre des transports publics tout en tenant compte du potentiel de fréquentation. Cela passe par l'augmentation des cadences, des capacités des véhicules et par la mise en place de nouvelles lignes régionales, locales et touristiques. Au niveau ferroviaire le RegioExpress Fribourg/Freiburg – Bulle sera prolongé jusqu'à Broc grâce à la mise à voie normale du tronçon Bulle – Broc-Fabrique. La cadence 30 minutes sera introduite entre Bulle et Gruyères et la cadence 15 minutes entre Fribourg et Avry-Matran où une nouvelle halte ferroviaire sera construite. Sur mandat de la Confédération, et en collaboration avec les cantons concernées, l'entreprise des Chemins de fer fédéraux suisses (CFF) va étudier l'aménagement de nouveaux tronçons entre Berne et Lausanne afin de permettre à plus de trains de circuler. Une stratégie cantonale ferroviaire 2040 et une stratégie cantonale du transport ferroviaire de marchandises seront définies sur mandat de la DIME afin de doter le canton d'une vision à long terme.



#### **Il est urgent de renforcer et d'accélérer la mobilité durable de notre canton.**

Le développement récent de nombreuses initiatives en faveur de la mobilité durable, notamment covoiturage, espaces de «co-working», vélos-cargos, vélos en libre service ou pédibus y contribuera et devra être intensifié. Une bonne coordination de l'urbanisation et de la mobilité est aussi indispensable: une densification de qualité permettra de réduire le périmètre des déplacements et d'augmenter les parts modales de la mobilité douce et des transports publics.

### 3.3.2 Préparer la mise en place de systèmes de transport haute capacité

Une étude sur des systèmes de transport à haute capacité (bus à haut niveau de service, tram) dans l'agglomération de Fribourg a été réalisée en 2021. Elle recommande de poursuivre l'étude des variantes tram et bus à haut niveau de service (BHNS) entre Marly, la gare de Fribourg et la future zone de Bertigny-Chamblioux. Cet axe constituera un premier pas vers la création d'un réseau d'axes forts de transports publics dont l'Agglomération de Fribourg aura besoin à l'horizon 2040 afin de satisfaire aux besoins de la population de tout le canton. Les études de ces variantes approfondiront les aspects techniques et financiers et établiront un rapport coût/utilité. Il faudra définir le tracé exact du futur mode lourd, les infrastructures nécessaires et les potentiels. Dès 2025, et après l'obtention de crédits d'étude, un avant-projet concret pourrait être établi avant l'élaboration du projet d'ouvrage à l'horizon 2033 et une mise en service d'une première partie du réseau en 2040.



*Un système de transport haute capacité qui serait basé sur une combinaison de trams et de bus pour l'agglomération de Fribourg.*

### 3.3.3 Développer le réseau cyclable et promouvoir le vélo

Le canton va continuer de mettre en place le réseau cyclable cantonal sur la base du plan sectoriel vélo adopté en 2018. Cette planification est mise en place progressivement grâce à un plan d'action de réalisation des mesures prévues. La priorité est donnée aux axes à fort potentiel de report modal (souvent à proximité des agglomérations et des grandes communes) mais incorpore également une stratégie opportuniste: profiter de projets de réaménagement ou d'assainissement (entretien des routes, assainissement du bruit routier, aménagement d'arrêts de bus, etc.). Pour chaque tronçon, une étude permet de déterminer l'aménagement adéquat en tenant compte des particularités locales (topographie, usagers, volume de trafic, etc.) et en suivant les normes actuelles en vigueur.

Le plan sectoriel vélo prévoit également la promotion du vélo. Le canton soutiendra par exemple des offres de cours ou de balades accompagnées proposées par des associations ou des campagnes « promotionnelles ». La DIME appuie également la mise en place de lignes de Vélobus qui permettent de regrouper des enfants pour se rendre à l'école à vélo et accompagnés par des adultes.

### 3.3.4 Créer et améliorer les plateformes multimodales

Les plateformes multimodales permettent aux pendulaires de laisser leurs voitures ou leurs vélos au plus proche de leur domicile et de poursuivre en transports publics. Leur aménagement favorise donc le transfert modal de la voiture vers les transports publics et la mobilité douce. L'Etat s'est doté d'un plan sectoriel des parcs relais qui définit une stratégie et planifie de telles infrastructures à proximité immédiate des haltes ferroviaires du canton. Au cours de la législature 2022-2026, sa mise en œuvre sera étudiée et des critères d'utilisation et de tarification seront définis. Cela permettra d'identifier quels projets d'aménagement de parcs-relais pourront bénéficier d'une aide financière de l'Etat. Leur réalisation est en main des entreprises de transport ou des communes.

Les Transports publics fribourgeois (TPF) planifient de leur côté l'aménagement de gares routières à proximité des haltes ferroviaires des centres régionaux: Bulle, Châtel-St-Denis, Estavayer-le-Lac, Givisiez, Morat et Romont ainsi que Avry-Matran, Düdingen et Broc. Le financement doit encore être déterminé, mais dans un premier temps l'Etat soutiendra ces projets via le plan cantonal de relance approuvé par le Grand Conseil le 13 octobre 2020. La mesure 6, dotée de 5,86 millions de francs pour la «réalisation des projets avancés par les TPF», servira en effet à financer, par le biais de prêts remboursables, les études et une partie des travaux de réalisation de ces gares routières.

### 3.3.5 Encourager l'électromobilité

La motorisation électrique des voitures permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) ainsi que le bruit. L'encouragement de l'électromobilité permet donc d'atteindre les objectifs du Plan climat cantonal même si ce type de véhicules n'est pas exempt d'effets négatifs sur l'environnement et ne résout pas les problèmes d'engorgement des routes. La mise en place d'une stratégie et de mesures afin d'encourager l'électromobilité dans le canton sera étudiée, conformément à ce que prévoit le Plan climat. L'entreprise TPF continuera à se doter progressivement de bus électriques pour le trafic d'agglomération. Un projet pilote pour une technologie liée à l'hydrogène est également à adapter.



*Concevoir des plateformes multi-transports et multi-services incitera les habitants du canton à changer leurs habitudes de transport. Cette approche répond à un double objectif, de sécurité et de fluidité du trafic d'une part, et de protection de l'environnement d'autre part.*

### 3.3.6 Mettre en place la stratégie de mobilité du personnel de l'Etat

Sur la base d'une planification des plans de mobilité, les services de l'Etat mettent en place leurs propres plans de mobilité, comme cela est prévu par la Stratégie de développement durable (plans de mobilité, organisation des postes de travail, gestion de places de stationnement de l'Etat, soutien financier abonnement transports publics et mobilité douce). La possibilité d'obtenir des rabais-flottes et réduction sur les abonnements de transports publics pour le personnel de l'Etat est examinée. Un concept pour l'encouragement des comportements écologiques et la promotion de la mobilité douce auprès des collaborateurs et collaboratrices est élaboré.

*Le canton de Fribourg souhaite réaliser une politique exemplaire en matière de gestion de la mobilité de ses collaborateurs et collaboratrices, en mettant progressivement en place des plans de mobilité sur les différents sites de l'administration cantonale.*

### 3.3.7 Récolter et valoriser les données sur la mobilité

L'observatoire de la mobilité, mis en place par la DIME, récolte, regroupe et valorise des données et indicateurs de mobilité. Il continuera à être développé et mis en conformité avec les nouvelles technologies. Un tel observatoire permet par exemple d'évaluer l'effet de projets d'infrastructure ou de développement sur le trafic, mais aussi d'observer l'évolution de la mobilité et de ses tendances dans le canton. Les données récoltées vont des charges du trafic, à la localisation des accidents, en passant par le réseau routier, le réseau des transports publics, les itinéraires de mobilité douce, les arrêts des transports publics, les informations sur les flux du trafic pendulaire, sur la fréquentation des transports publics, etc.

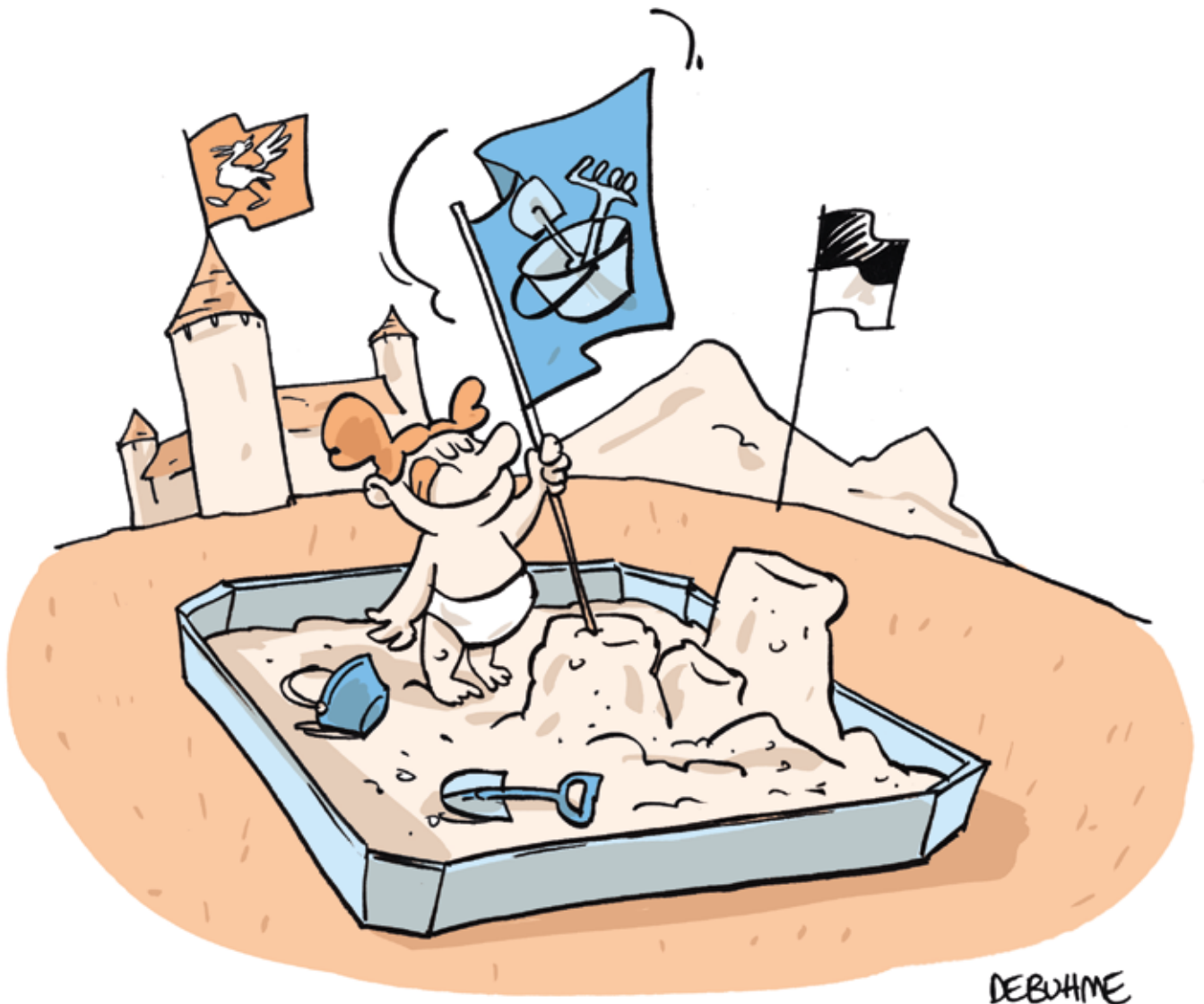
Cet observatoire de la mobilité comportera un dispositif permettant l'acquisition des données et leur valorisation subséquente, pour notamment étudier

les différents comportements en termes de mobilité et cerner les potentiels en termes de report modal.



# 4 Axe facilitateur: gouvernance

Les collectivités publiques disposent d'ici 2026 d'un cadre législatif renouvelé qui leur permet de rendre leur organisation plus agile et résiliente. Le bilinguisme est promu comme atout majeur du canton.



# 4.1 Gouvernance régionale et bilinguisme

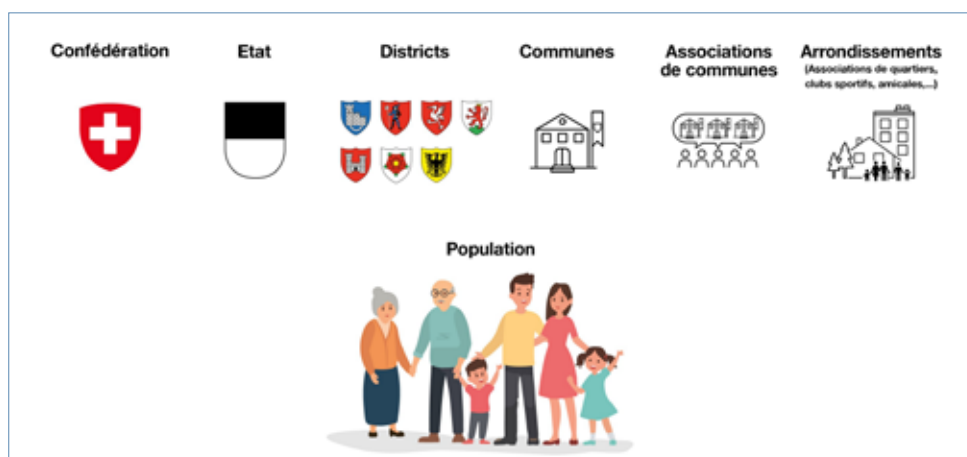
La structure des institutions fribourgeoises date pour l'essentiel du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Plusieurs adaptations importantes ont été réalisées depuis (fusions de communes, développement de la collaboration intercommunale, élection des préfets par le peuple...). Ces adaptations montrent toutefois quelques limites, et compliquent parfois la conduite de politiques publiques ambitieuses et efficaces par les collectivités publiques. Les limites administratives ne correspondent pas toujours aux périmètres fonctionnels, ce qui représente un défi pour l'allocation optimale des ressources à disposition et pour la réalisation de projets d'importance. L'Etat soutient et encourage le bilinguisme, comme trait essentiel de l'identité fribourgeoise et comme opportunité culturelle et économique. L'évolution de la société et la récente crise sanitaire montrent le besoin d'une gouvernance agile à tous les niveaux institutionnels (canton, régions et communes), afin de laisser à chaque niveau la plus grande liberté d'organisation pour s'adapter aux défis. L'Etat dispose d'un modèle de gestion de crise qui lui permet, en collaboration avec les partenaires publics et privés, de faire face aux catastrophes et événements extrêmes.

## 4.1.1 Moderniser l'organisation des collectivités publiques

Priorité

L'Etat modernise l'organisation des collectivités publiques au niveau local et régional. Il clarifie la gouvernance du niveau régional, afin que les politiques publiques dépassant les frontières communales puissent être assumées par les autorités locales. Il propose des modèles d'organisation permettant à chaque région de participer activement à son développement, ainsi qu'à celui de l'ensemble du canton. Il encourage les projets institutionnels pilotes menés par les autorités locales, notamment en adaptant la législation cantonale. Il revoit la loi sur les préfets et préfètes afin qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle de moteurs et de forces de proposition dans les régions. Il soutient les agglomérations, institutionnellement et financièrement, afin qu'elles puissent contribuer au développement de leur région et de tout le canton.

***L'Etat modernise l'organisation des collectivités publiques au niveau local et régional.***





#### 4.1.2 Réviser la législation sur les communes

Le Conseil d'Etat propose au Grand Conseil une révision générale de la loi sur les communes. L'organisation et le fonctionnement des autorités communales sont revus afin de laisser à chaque commune la plus grande liberté possible, en tenant compte des spécificités des grandes communes dotées d'un conseil général. La législation générale offre une grande flexibilité afin de permettre aux communes de s'adapter pour assumer de nouvelles tâches. Le Conseil d'Etat porte une attention particulière au chapitre des collaborations intercommunales et définit au niveau régional une gouvernance claire, efficace et démocratique.

#### 4.1.3 Optimiser les infrastructures liées au chômage

Les nouvelles technologies, le nouveau cadre légal de la loi sur l'assurance-chômage (LACI) vont permettre de gérer les obligations liées au chômage de manière différenciée. Le nombre de visites présentielles devrait donc diminuer face à l'organisation d'entretiens en mode vidéo. Certaines obligations comme la remise des IPA (indication de la personne assurée), des recherches d'emploi et même l'inscription peuvent désormais se faire à distance. Ces changements numériques et de société remettent en question l'organisation actuelle davantage axée sur la proximité des prestations. Nous pourrions, par exemple, imaginer un office régional de placement (ORP) par région (Centre/Sud/Nord) voire même un ORP centralisé avec logistique des mesures du marché du travail (LMMT), caisse publique et locaux communs (salles de conférence, cafétéria, etc.). Un tel projet doit être conçu et développé sur plusieurs années avec un accompagnement et un soutien politique adéquats de même qu'avec une organisation de projet compétente et dynamique (Service des bâtiments, SBat).

**« Une intégration accrue des communes et des associations grâce à la modernisation de la gouvernance des institutions apportera plus de transparence et de démocratie pour le citoyen et la citoyenne. »**

Didier Castella, conseiller d'Etat, DIAF



Numérisation de la gestion des obligations liées au chômage: inscription et recherche d'emploi à distance, utilisation de vidéos, etc.

#### 4.1.4 Mettre en place un modèle de conduite de crise intégratif

Tirant tous les enseignements de la gestion de la pandémie de Covid-19, la révision de la loi sur la protection de la population dote le canton d'un modèle de gestion et de conduite de crise intégratif et performant et renforce ses propres capacités d'action d'urgence, notamment à travers la Protection civile.

#### 4.1.5 Mettre sur pied une législation sur les langues officielles

Le Conseil d'Etat propose une législation mettant en œuvre les dispositions de la Constitution cantonale sur les langues officielles des communes. Il clarifie en particulier les critères et les obligations du statut de commune bilingue, en conciliant les principes constitutionnels et le respect de l'autonomie pour chaque commune. Il protège les droits des minorités linguistiques et soutient les communes qui le souhaitent dans la mise en place du bilinguisme.

*Le Conseil d'Etat souhaite encourager le bilinguisme dans le canton. Pour cela, il s'engage à renforcer un cadre qui favorise la compréhension, la bonne entente et les échanges entre les communautés linguistiques cantonales.*

#### 4.1.6 Systématiser les projets d'immersion dans la langue partenaire

L'ouverture à la langue partenaire par la généralisation des situations d'immersion jouit d'une base légale solide. Plusieurs initiatives proviennent du terrain pour instaurer l'apprentissage de la langue partenaire en immersion. L'Etat assume le rôle d'initiateur et de facilitateur des projets d'immersion et assure la cohérence pédagogique. Ce qui est prévu:

- › Assurer des activités d'échanges pour chaque élève du cycle d'orientation (CO).
- › Consolidation des projets de classes bilingues et d'enseignement de séquences en langue partenaire au cycle 3.
- › Mise en place de projets pilotes de classes bilingues et de séquences d'enseignement en langue partenaire aux cycles 1 et 2 permettant l'immersion partielle dans l'autre langue dans les deux parties du canton.
- › Analyser les conditions de mise en place de filières bilingues lors de la législature 2022-2026.
- › Développement d'une didactique de l'immersion pour tous les niveaux d'enseignement.

# 5 Axe facilitateur: digitalisation

L'Etat poursuit la digitalisation des prestations publiques par le biais du guichet virtuel et renforce la sécurité numérique globale. Il contribue à renforcer la cybersécurité pour les entreprises et la population du canton.



# 5.1 Guichet virtuel, digitalisation et sécurité numérique

Les collectivités publiques mettent à disposition de la population, des institutions et des milieux économiques l'ensemble des prestations de l'Etat et des communes sous forme digitale. Le guichet virtuel, l'éducation numérique, le dossier santé ou encore le cyber-commissariat transforment la manière de fonctionner de notre société. Pour assurer une transition efficace, des centres de compétences, à l'interne de l'Etat, accompagnent les utilisateurs et utilisatrices dans le processus. L'Etat met un accent particulier sur la maîtrise de l'obsolescence des systèmes d'information afin de garantir durablement le bon fonctionnement de ses prestations.

## 5.1.1 Etablir le guichet virtuel

Priorité

Les collectivités publiques poursuivent les efforts de digitalisation de leurs activités et de leurs processus afin d'assurer graduellement la mise à disposition, sous forme digitale, des prestations de l'Etat et des communes. Le guichet virtuel s'établit progressivement comme le portail d'accès unique de la population, de l'économie et des institutions. La collaboration entre l'Etat et l'Association des communes fribourgeoises (ACF) dans le cadre du programme DIGI-FR assure une démarche conjointe et coordonnée.

***Le guichet virtuel s'établit progressivement comme le portail d'accès unique de la population, de l'économie et des institutions.***



***« Ces cinq dernières années ont été synonymes de transformations digitales. Elles ont permis de poser un socle solide que nous allons maintenant déployer à large échelle. »***

Danielle Gagnaux-Morel, chancelière d'Etat, CHA

### 5.1.2 Assurer la sécurité de l'information et gérer l'obsolescence

Intrinsèquement liée à la digitalisation, la sécurité de l'information, dont celle des moyens informatiques, occupe une place prépondérante au niveau de la stratégie et des moyens investis. L'Etat garantit la protection de son patrimoine digital et des données qu'il traite.

### 5.1.3 Mettre à disposition les données

Le canton de Fribourg met progressivement ses données administratives ouvertes à la disposition de toutes les parties intéressées, sous forme actualisée, rapide, de qualité optimale et adaptée aux principes des données de l'administration en libre accès (Open Government Data - OGD).

*Fort de ses Hautes Ecoles, le canton de Fribourg joue un rôle moteur dans le domaine de la digitalisation et plus spécifiquement de la cybersécurité.*

### 5.1.4 Promouvoir la cybersécurité

L'Etat contribue à consolider le niveau de sécurité numérique de la population, des entreprises et des collectivités publiques. A cet effet, il renforce la formation, la prévention, la promotion des bonnes pratiques et la lutte contre la cybercriminalité. Il participe en outre au développement d'un droit fondamental à l'intégrité numérique et à l'amélioration de la protection des données numériques.

**«La cybersécurité a pris énormément d'importance et joue un rôle central dans les politiques de sécurité nationale et intercantonale. Dans ce cadre, il est remarquable que cela soit le canton de Fribourg qui a accueilli en avril 2022 les journées suisses de la cybersécurité (Swiss cyber security days 2022). Nous allons «surfer» sur cette dynamique en investissant dans la formation de nos équipes et dans les technologies de pointes ainsi qu'en renforçant les collaborations à tous les niveaux.»**

Romain Collaud, conseiller d'Etat, DSJS



# 6. Finances

## 6.1 Contexte légal

La Constitution du canton de Fribourg prévoit que le Grand Conseil examine le programme de législature et le plan financier que lui soumet le Conseil d'Etat en début de législature. Selon la LOCEA, modifiée en 2021 à ce sujet, la présentation du plan financier n'est plus synchrone avec la publication du programme gouvernemental, ce dernier étant présenté plusieurs mois avant le plan financier.

La législation sur les finances prévoit que l'Etat équilibre son budget annuel et que les dépenses qu'il contient soient inscrites selon un ordre de priorités arrêté dans le plan financier.

Si la loi n'exige pas l'équilibre du plan financier, il est toutefois évident que les excédents de charges qui pourraient apparaître selon les années concernées devront être comblés dans le cadre de l'élaboration du budget annuel afin de parvenir à l'équilibre.

Les moyens financiers ainsi que les ressources (humaines notamment) vont dicter la vitesse de réalisation de certains projets du programme gouvernemental.

## 6.2 Aperçu général des directives fixées par le Conseil d'Etat

Dès le début des travaux d'élaboration du plan financier, le Conseil d'Etat fixe le cadre financier dans lequel il veut inscrire son action. Il en découle des lignes directrices ainsi que des objectifs quantitatifs spécifiques. Il est important de rappeler le fait que le plan financier ne part pas d'une feuille blanche, mais s'inscrit dans un contexte dans lequel de nombreux projets sont d'ores et déjà en cours de réalisation. Ces derniers impactent de manière significative l'évolution à court et moyen terme des finances de l'Etat.

Les directives que le Conseil d'Etat a arrêté le 15 février 2022 portent en particulier sur les éléments suivants:

- un taux de croissance des charges contenu à un maximum de 2,2 % par année, sous réserve de l'inflation;
- une évolution de l'effectif du personnel de l'Etat fixée à 15 EPT par année pour le personnel administratif, respectivement 45 EPT pour le domaine de l'enseignement;



**« Les bons résultats des comptes de l'Etat représentent un atout important en termes de compétitivité et d'attractivité pour les entreprises et permettent d'assurer le bien-être des citoyens et des citoyennes. »**

Jean-Pierre Siggen, conseiller d'Etat, DFIN

- › des volumes financiers déterminés pour les enveloppes annuelles destinées à l'informatique (60 millions de francs), à l'entretien des routes (11,5 millions de francs) et à celui des bâtiments (14,5 millions de francs);
- › un volume global des investissements nets de l'ordre de 640 millions de francs cumulés sur la période considérée;
- › le maintien des coefficients relatifs à la fiscalité cantonale directe à leur niveau appliqué pour le budget 2022 pour l'ensemble de la période;
- › un volume maximal d'excédents de charges du compte de résultats fixé à 150 millions de francs cumulés sur la période du plan financier.

### 6.3 Incertitudes et appréciation des principaux risques

Plusieurs éléments entrant dans les recettes de l'Etat ont connu ces dernières années des évolutions particulières. Les recettes que l'Etat tire de la péréquation financière fédérale ont suivi une tendance globalement baissière durant de nombreuses années, avant qu'une rupture ne soit constatée en 2020 et qu'une forte hausse se manifeste dès 2021. Il est toutefois déjà connu que cette croissance n'est que passagère, avant qu'une stabilisation n'intervienne à moyen terme et que ces recettes ne régressent de manière très significative dans une perspective à long terme.

La part au bénéfice de la BNS (Banque nationale suisse) que les cantons touchent a été très variable dans un passé récent et n'a jamais été aussi élevée que durant l'exercice 2021. Si le cadre des versements en faveur de la Confédération et des cantons fait l'objet d'une convention avec la BNS, il n'y a cependant aucune garantie quant au volume de ces versements pour les années à venir, de sorte que la prévision budgétaire se devra de demeurer prudente.

**«Durant cette législature, la capacité d'investissement du canton de Fribourg doit nous permettre d'accélérer la modernisation de notre économie et de prendre des paris gagnants et créatifs en terme d'innovation et de développement économique durable.»**

Jean-Pierre Siggen, conseiller d'Etat, DFIN



*Les moyens financiers et les ressources disponibles seront des éléments clés pour mettre en œuvre les projets.*

Si, malgré les incertitudes qui demeurent quant à l'évolution de la pandémie, l'on peut raisonnablement s'attendre à un retour progressif à la normale, l'éclatement du conflit militaire entre l'Ukraine et la Russie a plongé le monde dans l'inconnu et renferme des risques sécuritaires et économiques majeurs, tant pour l'Europe que pour le monde entier. Un ralentissement de la croissance économique globale est notamment à attendre, dans une ampleur qui reste toutefois impossible à prédire. Il faut s'attendre à des impacts importants pour les finances de l'Etat, avec dans un premier temps des adaptations des hypothèses de base utilisées pour l'élaboration du plan financier, en matière d'inflation ou d'évolution du PIB par exemple, induisant des effets sans doute significatifs sur les résultats annuels.

#### 6.4 Résultats initiaux du projet de plan financier

Sur la base des données initiales fournies par les Directions du Conseil d'Etat, les premiers constats montrent que le volume des besoins exprimés en termes de ressources marque une très forte croissance, largement supérieure aux budgets

récents, alors que les revenus poursuivent une progression nettement plus modérée, dans la tendance observée ces dernières années.

En comparaison des objectifs décrits plus haut, les premiers résultats du projet de plan financier, qui condensent les propositions initiales de l'ensemble des Directions, se situent bien en-deçà. En particulier, l'excédent de charges cumulé sur la durée du plan financier, soit pour les années 2023 à 2026, dépasse à ce stade 1,45 milliard de francs, contre une valeur-cible de 150 millions de francs fixée par le Conseil d'Etat.

Le Conseil d'Etat rappelle sa volonté de cibler l'octroi de moyens supplémentaires sur des thèmes prioritaires qu'il a retenus dans le cadre de son programme de législation. Par conséquent, il sera nécessaire de réaliser une priorisation forcément difficile en raison de l'importance des besoins exprimés par les différentes Directions. Un travail conséquent d'arbitrage est d'ores et déjà en cours pour rapprocher les premiers chiffres obtenus des objectifs fixés pour le plan financier, afin de démontrer la faisabilité du programme de législation et de définir des bases solides et fiables pour la construction des budgets futurs.



**« Les incertitudes en termes de sécurité mais également en termes d'approvisionnement, vont nous forcer à devenir encore plus agile et à penser autrement. Il va falloir accroître notre capacité à anticiper et moderniser à un rythme soutenu les bases même de l'économie fribourgeoise. »**

Olivier Curty, conseiller d'Etat, DEEF



# 7. Conclusion

---

Le Conseil d'Etat est convaincu que Fribourg dispose de nombreux atouts afin de se profiler pour le bien de ses habitants et habitantes. Avec une nature préservée, des racines solides, une économie résiliente, des finances saines, une population engagée et des autorités proches des gens, notre canton dispose de tous les moyens nécessaires pour concrétiser ses ambitions.

Le Gouvernement entame cette nouvelle législature avec entrain et enthousiasme. Les discussions, échanges et négociations qui ont donné naissance à son programme de législature ont été une première occasion de mettre en commun les ambitions de ses sept membres pour en faire un projet pour le canton de Fribourg.

L'Exécutif se réjouit de pouvoir compter sur des collaborateurs et collaboratrices engagés et efficaces, dont les compétences sont indispensables tant pour atteindre les objectifs fixés dans son programme de législature que pour remplir au quotidien toutes les missions de l'administration cantonale.

Guidé par les valeurs « agilité, durabilité et orientation citoyen », le Conseil d'Etat veut tout mettre en œuvre pour répondre aux attentes. Il entend également renforcer et ériger encore davantage en modèle la collaboration transverse et pluridisciplinaire, afin d'optimiser le service à la collectivité.

Tout en restant à l'écoute des préoccupations et des besoins de la population, de l'économie et des institutions, le Conseil d'Etat s'engage à donner le meilleur de lui-même pour une mise en œuvre efficace de son programme. Il n'en reste pas moins flexible et prêt à s'adapter en tout temps aux impératifs de l'actualité, qui pourraient nécessiter des changements de stratégie plus ou moins profonds, ainsi que l'a montré la récente actualité.

# Adresses des Directions

---

**Direction de la formation et des affaires culturelles DFAC**

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

---

**Direction de la sécurité, de la justice et du sport DSJS**

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

---

**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, de l'emploi et de la formation professionnelle DEEF**

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

---

**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 du développement territorial, des infrastructures, de la mobilité et de l'environnement DIME**

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

---

**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: Deuhme (Philippe Baumann, illustrateur fribourgeois)

© Chancellerie d'Etat du canton de Fribourg

Rue des Chanoines 17, CH-1701 Fribourg

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

Juin 2022

–

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

–

Nombre d'exemplaires

420 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)

Juin 2022