

**Rapport d'activité**  
Direction des finances  
—  
2017



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

**Direction des finances** DFIN  
**Finanzdirektion** FIND

# Table des matières

<b>1</b>	<b>Direction et secrétariat général</b>	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Activités</b>	<b>7</b>
1.1.1	Montants de la Loterie romande	7
1.1.2	Evénements particuliers	7
<b>1.2</b>	<b>Collaborations intercantionales</b>	<b>8</b>
1.2.1	Conférence des directeurs cantonaux des finances	8
1.2.2	Conférence des directeurs cantonaux des finances des cantons latins	8
1.2.3	Conférence romande de la loterie et des jeux	8
1.2.4	Conférence spécialisée des membres de gouvernements concernés par la loi sur les loteries et le marché des loteries	9
<b>1.3</b>	<b>Affaires contentieuses</b>	<b>9</b>
<b>1.4</b>	<b>Législation</b>	<b>9</b>
1.4.1	Lois et décrets	9
1.4.2	Ordonnances	9
<b>2</b>	<b>Administration des finances (AFin)</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Activités</b>	<b>10</b>
2.1.1	Les mesures structurelles et d'économies	10
2.1.2	Le projet de budget 2018 et le plan financier 2017-2021	10
2.1.3	L'analyse des projets des Directions et des objets soumis au Conseil d'Etat	11
2.1.4	La péréquation financière entre la Confédération et les cantons	11
2.1.5	Nouveaux instruments de gestion financière et administrative (NIGEFI)	12
2.1.6	Le contrôle périodique des subventions	12
2.1.7	Les comptes 2017	13
2.1.8	Gestion de la trésorerie	13
2.1.9	Le Service financier cantonal	14
2.1.10	Situations périodiques des comptes et contrôle budgétaire	14
2.1.11	Gestion par prestations (GpP) et gestion financière	14
2.1.12	Autres activités	15
<b>3</b>	<b>Service cantonal des contributions</b>	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Activités</b>	<b>16</b>
3.1.1	Taxations fiscales	16
3.1.2	Encaissement	18
3.1.3	Formation du personnel	19

3.1.4	Travaux préparatoires et divers	19
3.1.5	Données statistiques	19
3.1.6	Collaboration	19
3.1.7	L'informatique du SCC	20
<b>4</b>	<b>Service du personnel et d'organisation (SPO)</b>	<b>21</b>
<b>4.1</b>	<b>Activités</b>	<b>21</b>
4.1.1	Généralités	21
4.1.2	Gestion du personnel	21
4.1.3	Gestion de la paie	22
4.1.4	Informatique	22
4.1.5	Activités juridiques	22
4.1.6	Assurances sociales	22
4.1.7	Fonds d'entraide sociale	23
4.1.8	Espace santé-social	23
4.1.9	Santé et sécurité au travail	24
4.1.10	Evaluation des fonctions	24
4.1.11	Formation et développement	25
4.1.12	Organisation	26
<b>4.2</b>	<b>Evénements particuliers</b>	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>Service de l'informatique et des télécommunications (SITel)</b>	<b>27</b>
<b>5.1</b>	<b>Introduction</b>	<b>27</b>
<b>5.2</b>	<b>Commissions et collaborations intercantionales</b>	<b>28</b>
5.2.1	Commission informatique de l'Etat (CIE)	28
5.2.2	Commission informatique dans le domaine de l'enseignement (CIEns)	28
5.2.3	Collaboration et partenariat	29
<b>5.3</b>	<b>Sécurité des systèmes d'informations</b>	<b>29</b>
5.3.1	Etat des lieux	29
5.3.2	Blacklist / Liste noire	29
5.3.3	Audits de sécurité	30
<b>5.4</b>	<b>Section « Services généraux » (SG)</b>	<b>30</b>
5.4.1	Ressources – RH	30
5.4.2	Finances – comptabilité	30
<b>5.5</b>	<b>Section « Computing Service et Network » (CS)</b>	<b>31</b>
5.5.1	Secteur Desktop	31
5.5.2	Secteur Middleware	32
5.5.3	Secteur Data Center	32
5.5.4	Secteur Networking & Telephony	33

5.5.5	Secteur Service Desk	33
<b>5.6</b>	<b>Section Solution Engineering (SE)</b>	<b>33</b>
5.6.1	Secteur Projet Management Office (PMO)	34
5.6.2	Secteur Application Engineering (AE)	35
5.6.3	Secteur Application Services (AS)	35
5.6.4	Secteur Architecture & Intégration (AI)	36
5.6.5	Cyberadministration	36
<b>6</b>	<b>Service du cadastre et de la géomatique (SCG)</b>	<b>37</b>
<b>6.1</b>	<b>Activités</b>	<b>37</b>
6.1.1	Mensurations parcellaires	37
6.1.2	Entreprises décidées	37
6.1.3	Entreprises en cours d'exécution	38
6.1.4	Entreprises terminées	38
6.1.5	Conservation et mise à jour	38
6.1.6	Nomenclature et adresses	38
6.1.7	Base de données de la mensuration officielle (BDMO et DSK2)	38
6.1.8	Cadre de référence MN95	38
<b>6.2</b>	<b>Centre de compétences (CC) SIT (système d'information du territoire)</b>	<b>38</b>
6.2.1	Coordination	38
6.2.2	Projets et réalisations	39
<b>6.3</b>	<b>Cadastre des restrictions de droit public à la propriété foncière (Cadastre RDPPF)</b>	<b>39</b>
<b>6.4</b>	<b>Géoinformation</b>	<b>39</b>
6.4.1	Bases légales	39
6.4.2	Modèles de géodonnées minimaux	39
<b>7</b>	<b>Registre foncier (RF)</b>	<b>40</b>
<b>7.1</b>	<b>Activités</b>	<b>40</b>
7.1.1	Tenue du registre foncier	40
7.1.2	Informations et communications	40
7.1.3	Etablissement du registre foncier fédéral	41
7.1.4	Remaniements parcellaires	42
7.1.5	Informatisation du registre foncier	42
<b>7.2</b>	<b>Taxation</b>	<b>42</b>
7.2.1	Droits de mutation et droits sur les gages immobiliers	42
7.2.2	Impôt destiné à compenser la diminution de l'aire agricole	42
7.2.3	La Commission d'estimation en matière d'impôt destiné à compenser la diminution de l'aire agricole et en matière de droit de mutation (CEIM)	42
<b>7.3</b>	<b>Le secteur informatique des registres fonciers</b>	<b>43</b>

---

7.3.1	Livraison de données et consultations des données du registre foncier	43
7.3.2	Les projets informatiques	43
<b>7.4</b>	<b>Autres activités</b>	<b>43</b>
7.4.1	Entreprise formatrice	43
7.4.2	Association des Conservateurs du registre foncier	43
7.4.3	Représentation intercantonale et fédérale	44
<b>7.5</b>	<b>Autorité de surveillance du registre foncier</b>	<b>44</b>
<b>8</b>	<b>Service de l'Inspection des finances (IF)</b>	<b>44</b>
<hr/>		
<b>8.1</b>	<b>Activités</b>	<b>44</b>
8.1.1	Activité courante	44
8.1.2	Rapports émis en 2017	45
8.1.3	Divers	46
<b>9</b>	<b>Etat du personnel</b>	<b>47</b>
<hr/>		

---

# 1 Direction et secrétariat général

---

Conseiller d'Etat, Directeur : Georges Godel

Secrétaire général : Pascal Aeby

Secrétaire générale adjointe : Christine Carrard

## 1.1 Activités

Le Secrétariat général de la Direction des finances (SG-DFIN) prépare les objets de la Direction des finances (DFIN) soumis au Conseil d'Etat et assure le suivi des dossiers que les autres Directions soumettent à cette autorité, notamment ceux qui sont importants sur les plans financiers, du personnel ou de l'informatique. Le SG-DFIN s'occupe également du traitement administratif des objets soumis au Grand Conseil et du suivi des actes législatifs. Il gère de nombreux dossiers, notamment les procédures de consultations internes et externes. Il est par ailleurs responsable de la gestion du portefeuille des assurances patrimoniales de l'Etat, ainsi que des relations avec la Société et la Commission cantonale de la Loterie romande.

L'administration du Secrétariat général comprend le traitement de la correspondance, les appels téléphoniques, la réception, les agendas et diverses réservations, le support logistique (notamment le matériel), le classement et l'archivage.

Le SG-DFIN, par ses deux traductrices à temps partiel, s'occupe de la traduction en allemand de textes rédigés en français, tout particulièrement des documents officiels à l'intention du Conseil d'Etat, des textes de la DFIN (correspondance, décisions), voire de textes des services. Les traductrices renseignent au plan interne sur des questions linguistiques, contrôlent sur demande des textes rédigés en allemand, établissent une documentation spécifique et collaborent à la terminologie en allemand dans les domaines relevant de la DFIN.

Le secteur juridique est chargé de rédiger des projets de décisions à l'intention de la DFIN et de traiter des procédures contentieuses. Il lui incombe par ailleurs d'élaborer les projets de lois et d'ordonnances relevant du domaine de compétence de la DFIN. Il prépare finalement les réponses à des consultations et donne des conseils juridiques à l'interne ou à l'externe de l'Etat, particulièrement aux services de la DFIN ne disposant pas de juristes.

Le SG-DFIN comprend en outre l'entité de gestion RH de la DFIN. La responsable est la répondante des collaborateurs et des collaboratrices DFIN pour toutes les questions relatives aux affaires du personnel et assure le lien entre les services de la DFIN et le Service du personnel et d'organisation (SPO).

Egalement rattachée au SG-DFIN, la chargée de communication, par ailleurs également Secrétaire générale adjointe, traite des communiqués aux médias, de la préparation des conférences de presse, du suivi de l'actualité ainsi que du site internet de la DFIN. Elle s'occupe de la rédaction et de la relecture des allocutions du Conseiller d'Etat, pour lequel elle recherche des informations et rédige divers textes. En collaboration avec les services, elle est chargée des relations avec les médias. Elle traite par ailleurs les demandes d'accès aux documents.

### 1.1.1 Montants de la Loterie romande

Le montant du fonds des bénéfices de la Loterie romande pour les domaines culturel et social auprès de l'Administration des finances s'élève à fin 2017 à 14 924 881 francs (12 675 423 francs à fin 2016).

Le montant du fonds des taxes de loteries à disposition du Conseil d'Etat auprès de l'Administration des finances s'élève à fin 2017 à 2 201 466 francs (1 843 203 francs à fin 2016).

### 1.1.2 Evénements particuliers

La DFIN a organisé le 20 novembre, en collaboration avec la Délégation du Conseil d'Etat pour les affaires économiques et financières (DAEF), une table ronde réunissant l'Association des communes fribourgeoises, la Coalition fribourgeoise contre les cadeaux fiscaux et pour la défense du service public et de l'emploi, la Corporation

---

ecclésiastique catholique, l'Eglise évangélique réformée, les partis politiques représentés au Grand Conseil, les représentants patronaux et les syndicats FEDE et SSP. En effet, suite au rejet par le peuple de la réforme sur l'imposition des entreprises III, le Conseil fédéral a lancé un nouveau projet appelé Projet fiscal 17. Compte tenu du calendrier très serré prévu pour la mise en œuvre, la DFIN travaille à la définition de la stratégie pour le canton de Fribourg en parallèle au processus législatif fédéral. C'est dans ce contexte que cette table ronde a eu lieu, présidée par le Directeur des finances, en présence également des membres de la DAEF, Messieurs les Conseillers d'Etat Olivier Curty et Jean-François Steiert.

## 1.2 Collaborations intercantionales

### 1.2.1 Conférence des directeurs cantonaux des finances

Le Directeur des finances Georges Godel siège depuis 2017 au comité de la Conférence des directeurs cantonaux des finances (CDF), présidée par le Ministre des finances jurassien Charles Juillard. La CDF a tenu cinq séances en 2017 : les 27 janvier, 24 février, 1<sup>er</sup> et 2 juin, 29 septembre et 24 novembre.

L'assemblée générale annuelle s'est tenue lors de la séance des 1<sup>er</sup> et 2 juin dans le canton de Berne. Comprenant tous les Directeurs et Directrices des finances des cantons suisses, elle accueille généralement le Chef du Département fédéral des finances (DFF) et des représentant-e-s de l'Administration fédérale des finances et des contributions ainsi que des chef-fe-s des Services cantonaux des finances et des contributions. Les principaux sujets traités ont été les suivants :

- > la réforme de l'imposition des entreprises III et le projet fiscal 17 ;
- > la prise en compte fiscale des frais de garde des enfants par des tiers ;
- > l'imposition d'après la dépense ;
- > l'échange automatique international des données fiscales ;
- > l'adaptation du modèle comptable harmonisé MCH2 ;
- > l'examen des rapports et comptes annuels de la Conférence et de ses organes (notamment comité, office de coordination et de consultation en matière fiscale, Conférence suisse sur l'informatique, Conférence suisse des impôts, groupe de travail sur la péréquation financière, organe de révision).

### 1.2.2 Conférence des directeurs cantonaux des finances des cantons latins

La Conférence des directeurs cantonaux des finances des cantons latins (CLDF) réunit les Directeurs des finances des six cantons romands ainsi que des cantons de Berne et du Tessin. Elle est présidée par le Directeur des finances Georges Godel. La CLDF a tenu trois séances, les 24 avril en Valais, 31 août à Fribourg et 2 novembre dans le Jura. Elle accueille généralement des représentant-e-s des administrations cantonales des finances et de l'Administration fédérale des finances.

Les principaux sujets traités ont été les suivants :

- > la réforme de l'imposition des entreprises III et le projet fiscal 17 ;
- > la péréquation financière ;
- > le budget 2018 de la Confédération assorti du plan intégré des tâches et des finances 2019-2021 ;
- > le réexamen de la répartition des tâches entre Confédération et cantons.

### 1.2.3 Conférence romande de la loterie et des jeux

La convention entre les six cantons romands relative à la Loterie romande a institué la Conférence romande de la loterie et des jeux (CRLJ) dont la mission consiste à encourager la coordination de la législation et de la politique administrative en matière de loteries et autres jeux d'argent dans le cadre des compétences reconnues aux cantons par le droit fédéral et la convention intercantonale.

Le Directeur des finances Georges Godel préside cette conférence, qui a tenu deux séances en 2017, le 5 mai à Lausanne et le 20 novembre à la Maison des Cantons à Berne. Les principaux sujets traités ont été les suivants :

- > l'état du dossier et les prochaines échéances de la nouvelle loi fédérale sur les jeux d'argent ;
- > la loi cantonale d'application de la loi fédérale sur les jeux d'argent ;

- 
- > les conventions intercantionales et romandes sur les jeux d'argent ;
  - > les prévisions des résultats de la Loterie romande pour 2017 et la répartition des bénéfices ;
  - > des procédures judiciaires en lien avec le Tactilo et l'Euro Lotto.

#### 1.2.4 Conférence spécialisée des membres de gouvernements concernés par la loi sur les loteries et le marché des loteries

Cette conférence s'est réunie à deux reprises, les 12 juin et 20 novembre. Les Directeurs des finances et de la sécurité et de la justice représentent le canton de Fribourg. Il a été notamment question de la loi sur les jeux d'argent, de la révision de la Convention intercantonale sur la surveillance, l'autorisation et la répartition du bénéfice de loteries et paris, de la révision de concordats régionaux et de l'utilisation de la taxe sur la dépendance au jeu.

### 1.3 Affaires contentieuses

Les affaires contentieuses portent sur le traitement de réclamations, de demandes d'exonération, de demandes en remises et de prétentions en responsabilité civile contre l'Etat. Le nombre de dossiers est stable par rapport aux années précédentes.

Comme le mentionnaient les précédents rapports d'activité, le fonds de prévoyance de l'Association des communes de la Sarine pour les services médico-sociaux (ACSMS) a perdu l'essentiel de sa fortune. Il n'est pas exclu que la responsabilité de l'Etat soit engagée, notamment en raison de la surveillance qui avait été exercée jusqu'en fin 2011 par l'ancienne autorité de surveillance fribourgeoise, soit le « Service de la surveillance des fondations et de la prévoyance professionnelle (SSFP) ». Le montant total réclamé se monte actuellement à 76 524 317 fr. Pour l'heure ce dossier comporte plusieurs inconnues, notamment la description d'un éventuel comportement illicite des agents de l'Etat en lien de causalité adéquate avec le préjudice allégué. Ce point pourra être en tout ou partie élucidé dans le cadre de la procédure pénale actuellement en cours, basée sur le même état de fait et engagée contre le principal responsable de la débâcle, soit le dirigeant de Hope Finance SA.

### 1.4 Législation

La liste par ordre chronologique des lois et décrets d'une part et des ordonnances et arrêtés d'autre part, adoptés en 2017 dans les domaines relevant de la Direction des finances, est la suivante :

#### 1.4.1 Lois et décrets

Décret du 23 mars relatif aux crédits supplémentaires compensés du budget de l'Etat de Fribourg pour l'année 2016 ;

Décret du 17 mai 2017 relatif au compte d'Etat du canton de Fribourg pour l'année 2016 ;

Loi du 18 mai 2017 modifiant la loi sur les finances de l'Etat (fonds de politique foncière active) ;

Loi du 11 octobre 2017 modifiant la loi sur les impôts cantonaux directs et la loi sur les impôts communaux ;

Loi du 11 octobre 2017 modifiant la loi sur l'impôt sur les successions et les donations ;

Décret du 15 novembre 2017 relatif au budget de l'Etat de Fribourg pour l'année 2018 ;

Loi du 15 novembre 2017 fixant le coefficient annuel des impôts cantonaux directs de la période fiscale 2018 ;

Loi du 15 novembre 2017 modifiant la loi sur le Grand Conseil (montants des indemnités) ;

Loi du 17 novembre 2017 modifiant la loi sur le personnel de l'Etat (extrait spécial du casier judiciaire et droit de grève).

#### 1.4.2 Ordonnances

Ordonnance du 21 février 2017 modifiant le règlement de la mensuration officielle ;

Ordonnance du 19 juin 2017 précisant certains montants liés aux derniers comptes de l'Etat ;

Ordonnance du 3 juillet 2017 modifiant l'arrêté concernant la classification des fonctions du personnel de l'Etat (psychologue spécialisé-e) ;



---

Ordonnance du 3 juillet 2017 modifiant la classification des fonctions du personnel de l'Etat (chef/fe de service adjoint/e) ;

Ordonnance du 11 décembre 2017 modifiant le tarif des émoluments du Service cantonal des contributions ;

Ordonnance du 19 décembre 2017 concernant la fixation des échelles de traitement du personnel de l'Etat pour l'année 2018.

## 2 Administration des finances (AFin)

---

Trésorier d'Etat : Laurent Yerly

### 2.1 Activités

En 2017, l'Administration des finances (AFin) s'est principalement engagée dans les tâches suivantes : l'élaboration du plan financier de la nouvelle législature et du budget 2018, l'analyse des projets des Directions et les relations financières avec la Confédération, la poursuite de la mise en place des nouveaux instruments de gestion financière et administrative ainsi que de la gestion par prestations, et la poursuite de la mise en œuvre et le suivi des mesures structurelles et d'économies. Elle a également pris part activement aux travaux liés à la suite à donner au projet de réforme de la fiscalité des entreprises (PF17) ainsi qu'à l'élaboration du projet de mise en œuvre de ladite réforme au niveau cantonal. L'AFin a aussi porté ses efforts sur la tenue et la clôture des comptes, le paiement des fournisseurs, l'encaissement et le suivi des débiteurs, le service financier et la gestion de la trésorerie, le réexamen périodique des subventions et le contrôle budgétaire.

#### 2.1.1 Les mesures structurelles et d'économies

Les mesures présentées dans le cadre du message N°2013-DFIN-20 du 3 septembre 2013 concernant le programme de mesures structurelles et d'économies de l'Etat de Fribourg (MSE) et celles décidées à titre complémentaire en 2014 dans le cadre de l'actualisation de la planification financière ont continué à être appliquées en 2017, à l'exception de celles relatives au personnel qui avait été légalement limitées aux années 2014 à 2016. L'application des mesures s'est faite sous la responsabilité première des unités administratives et des Directions directement concernées. L'AFin a effectué un travail de veille et de suivi général de la mise en œuvre des décisions. Elle a également contribué à la préparation de réponses à diverses interventions parlementaires et questions posées par la presse au sujet des MSE.

Comme convenu avec l'Association des communes fribourgeoises (ACF) et annoncé dans le message sur les MSE, un processus pluriannuel d'évaluation des incidences des MSE sur les communes a été lancé en 2015. Il s'est poursuivi comme prévu en 2017, dans le cadre notamment d'un groupe de travail placé sous la responsabilité de l'AFin et comprenant des représentant-e-s de l'ACF et du Service des communes. Après les bilans intermédiaires effectués les deux années précédentes sur la base des comptes 2014 et 2015, une troisième évaluation des incidences des MSE sur les communes a été effectuée sur la base des comptes 2016. Les résultats des trois exercices examinés ont ensuite été consolidés pour constituer un bilan final, qui a été présenté en fin d'année au Conseil d'Etat et au Comité de l'Association des communes fribourgeoises.

#### 2.1.2 Le projet de budget 2018 et le plan financier 2017-2021

L'établissement du projet de budget 2018 a été rendu délicat en raison de l'importance de l'impasse financière initiale (206,3 millions de francs) qu'il s'agissait de résorber pour atteindre l'équilibre imposé par la Constitution. Une priorisation stricte des besoins a été effectuée tout en privilégiant le maintien des prestations existantes afin de rétablir la situation financière. En date du 8 septembre 2017, le Conseil d'Etat a arrêté un projet de budget 2018 qui correspond à ces principes et objectifs.

Toutes les dispositions légales à caractère financier sont respectées. Le Grand Conseil a modifié le projet de budget 2018 afin d'augmenter le soutien de l'Etat en faveur de la culture. L'excédent du compte de résultats reste cependant inchangé, une compensation financière ayant été trouvée, conformément aux exigences légales en la matière. Le budget 2018 finalement adopté le 15 novembre 2017 présente les principaux résultats suivants :

- > boni de 0,2 million de francs au compte de résultats ;
- > investissements nets de 159,0 millions de francs ;
- > insuffisance de financement de 67,3 millions de francs ;
- > quote-part des subventions cantonales nettes de 36,3 % par rapport aux recettes fiscales cantonales (plafond fixé à 41 %).

En novembre 2017, au terme de travaux qui se sont étalés sur les premiers mois de l'année, le Conseil d'Etat a présenté le plan financier de l'Etat qui accompagne le programme de législature du Conseil d'Etat. La planification financière permet d'une part, d'esquisser les contours des perspectives financières de l'Etat jusqu'en 2021 et d'autre part, d'anticiper les situations difficiles. Même si des incertitudes influent inévitablement sur les prévisions, cet exercice prospectif demeure indispensable à une bonne gouvernance des finances publiques. Il indique en l'état que l'équilibre budgétaire devrait être atteint en 2019, moyennant des ajustements. Pour les années 2020 et 2021, l'horizon financier s'obscurcit et l'équilibre structurel tend à s'éloigner. Ce d'autant plus que des défis, tant au niveau des charges (évolution de la masse salariale, risques liés à la Caisse de prévoyance) que des ressources (effets à moyen et long termes du projet fiscal 2017, possibilité de remise en cause du système péréquatif), se profilent dans un intervalle de temps plus ou moins court. Les résultats détaillés du plan financier sont consultables dans la publication y relative.

### 2.1.3 L'analyse des projets des Directions et des objets soumis au Conseil d'Etat

En 2017, l'AFin a émis un préavis à l'intention des Directions, services et établissements sur plus de 50 dossiers comportant des incidences financières pour l'Etat. Les objets principaux suivants ont ainsi fait l'objet d'une prise de position : le projet de politique foncière active, le projet de plan directeur cantonal, les projets et rapports en lien avec la péréquation financière fédérale, différents décrets relatifs aux transports, aux routes et à l'achat d'immeubles et d'équipements. De plus, l'AFin a donné son avis au sujet des consultations relatives aux mandats de prestations du HFR, du RFSM et des cliniques privées. Cet important travail réalisé « en amont » contribue à une meilleure présentation et préparation des projets et il concourt à la maîtrise préalable de ces objets sous l'angle financier. L'AFin préavise également, à l'attention du Directeur des finances, tous les objets à incidences financières (messages, lois, décrets, arrêtés, ordonnances, rapports) soumis au Conseil d'Etat tout au long de l'année.

En 2017, l'AFin a de nouveau été sollicitée pour les travaux et dossiers en rapport avec le développement du site de Bluefactory et des différentes plates-formes qui y développent leurs activités.

### 2.1.4 La péréquation financière entre la Confédération et les cantons

En 2017, l'AFin a effectué les tâches suivantes en matière de péréquation financière et de répartition des tâches entre la Confédération et les cantons :

- > contrôle des données et analyse des incidences financières du système péréquatif (en collaboration avec le Service cantonal des contributions) : vérification des prévisions pluriannuelles effectuées par l'Institut BAK Basel Economics ; vérification des chiffres 2018 soumis par la Confédération ; estimation de l'incidence des bénéfices réalisés par certaines sociétés disposant d'un allègement fiscal ou demandant un tel allègement sur les paiements reçus au titre de la péréquation des ressources ;
- > interventions aux niveaux fédéral et intercantonal au sujet du système péréquatif : préparation de la réponse du Conseil d'Etat à l'audition sur les chiffres péréquatifs 2018 ; information de la Députation fribourgeoise aux Chambres fédérales quant aux incidences potentielles du rapport du groupe de travail politique CdC « optimisation de la péréquation financière Confédération canton » ; contacts divers avec les autres cantons à faible potentiel de ressources au sujet de ce rapport et interventions coordonnées au niveau de la CdF et de la CdC ainsi qu'auprès du DFF ;

- > réexamen de la répartition des tâches : préparation des réponses du Conseil d'Etat et de la DFIN à diverses consultations et questionnaires de la CdC et de l'AFF au sujet du réexamen de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons ; transmission des informations et consolidation des prises de position au sein de l'administration cantonale ;
- > activités de coordination en lien avec les conventions-programmes dans le domaine de l'environnement : agrégation et transmission à l'Office fédéral de l'environnement des rapports annuels 2016 ; échanges divers avec les Directions et unités administratives cantonales concernées ;
- > entretien des contacts administratifs avec la Conférence des directeurs des finances, la Conférence latine des directeurs des finances, le Département fédéral des finances et les administrations des finances d'autres cantons ; réponses à diverses questions relatives à la RPT et à sa mise en œuvre.

### 2.1.5 Nouveaux instruments de gestion financière et administrative (NIGEFI)

Au cours de l'année 2017, la section Nigefi a assuré les tâches usuelles d'exploitation, de maintenance et de support applicatif en relation avec la plateforme SAP. Elle a mené différents projets dans les domaines applicatif et technique.

#### 2.1.5.1 Projets réalisés en 2017

- > Sur le plan technique :
  - > les serveurs dédiés à l'environnement SAP CRM et Business object ont été remplacés ;
  - > le monitoring de l'infrastructure SAP a été transféré sous le monitoring standard du SITel (SCOM) ;
  - > mise en œuvre de l'impression sécurisé Uniflow au sein de SAP.
- > Au niveau applicatif, plusieurs projets en cours en 2016 ont été achevés. Il s'agit notamment de l'introduction :
  - > du module « Grantor » de SAP pour la gestion des prêts et des subventions auprès du Service de l'agriculture ;
  - > du module de facturation SD auprès du Service de l'énergie ;
  - > de la solution de gestion des prêts auprès du Service des forêts et de la faune ;
  - > de la mise à jour des systèmes SAP à la version 606-SPS17.
- > L'outil de facturation a été déployé auprès du Service de la mobilité, de l'Ecole professionnelle en arts appliqués et au Secrétariat de la Direction des institutions, de l'agriculture et des forêts.
- > Le développement d'une interface de communication permettant la transmission et la réception des demandes d'informations aux Offices des poursuites par voie électronique selon la norme ELP2.
- > Les travaux de maintenance applicative ont été, en 2017, plus importants qu'à l'accoutumé en raison de l'adaptation de nos processus d'encaissement et de paiement à la norme ISO20022 ainsi que des adaptations nécessaires en vue de la baisse des taux TVA qui entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

#### 2.1.5.2 Projets applicatifs en cours de réalisation

- > Implémentation du module gestion immobilière « REFX » pour le Service des bâtiments ;
- > Déploiement de l'outil facturation SD et de gestion de dossier CS auprès de la Police cantonale ;
- > Participation, pour l'axe SAP, à l'élaboration du schéma directeur du SITel.

### 2.1.6 Le contrôle périodique des subventions

- > *Examens des subventions 2017 et suivi des mesures décidées*

Durant l'année 2017, les travaux se sont concentrés sur les examens planifiés précédemment et non encore terminés ainsi que sur les examens retenus selon la planification pour 2017. Le rythme nécessaire au respect de la planification est tenu.

### > Contrôle régulier des prescriptions de la LSub

La LSub prévoit, par son article 21 al. 2, que le total des subventions de fonctionnement n'excède pas une certaine proportion de la fiscalité cantonale. Des calculs sont donc opérés tout au long de la procédure budgétaire afin de s'assurer du respect de cette règle. Le plafond relatif aux subventions nettes de fonctionnement se monte à 41 % du produit de la fiscalité.

Pour mémoire, le budget 2017 de l'Etat de Fribourg présentait un taux de subventions nettes de fonctionnement par rapport au produit de la fiscalité de 36,20 % et le budget 2018 un taux de 36,26 %. Ce dernier résultat a été obtenu dans une large mesure grâce aux mesures structurelles et d'économies décidées dans le domaine des subventions. Pour rappel, la limite légale se situe à 41 %.

En outre, conformément à la LSub, l'AFin a réalisé l'examen détaillé de plusieurs projets de textes concernant la législation spéciale relative à des subventions. Ces examens ont porté en particulier sur la conformité des textes proposés aux prescriptions et principes découlant de la législation sur les subventions.

### > Autres tâches liées au domaine des subventions

L'AFin a participé activement à différents groupes de travail, commissions et comités de pilotage qui ont des liens étroits avec des questions liées au subventionnement ou plus généralement aux finances de l'Etat.

#### 2.1.7 Les comptes 2017

La comptabilité générale a enregistré toutes les opérations nécessaires à l'établissement des comptes de l'Etat. Le plus grand volume d'écritures est constitué par la saisie des factures fournisseurs qui sont enregistrées pour deux tiers par la comptabilité générale et un tiers dans les services dont le volume des factures est suffisamment important pour permettre la mise en place d'une décentralisation de la saisie. La comptabilité est responsable des comptes courants Etat-communes et gère toutes les opérations de mise à jour de ces comptes. Les relations financières avec la Confédération sont réglées par le biais d'un compte courant par lequel transite la majorité des opérations. La comptabilité générale est associée aux travaux de mise en place des nouveaux instruments de gestion financière et administrative et apporte son appui aux travaux de réorganisation comptable des unités administratives. Elle est aussi très active dans la conduite du Service financier cantonal.

Les comptes de l'Etat de l'année 2017 font l'objet d'un fascicule séparé qui comprend un message explicatif et le détail des comptes et du bilan. Les personnes intéressées sont renvoyées à ces documents.

#### 2.1.8 Gestion de la trésorerie

Les principales tâches exécutées dans ce domaine peuvent être résumées comme suit :

- > exécution des paiements de l'ensemble des dépenses du budget de l'Etat, à l'exception de celles de quelques établissements ;
- > enregistrement de recettes budgétaires cantonales ;
- > gestion et tenue de la comptabilité des comptes bancaires généraux de l'Etat et suivi du budget de trésorerie.

Le volume des affaires traitées par le service de trésorerie de l'AFin a évolué ainsi entre 2016 et 2017 :

	2016	2017
Trafic bancaire DTA (en millions de francs)	1 778.26	1 699.32
Ecritures enregistrées sur comptes bancaires et postaux généraux de l'Etat	9 548	9 550

Les autres activités de ce secteur sont les suivantes :

- > gestion des liquidités et des fonds et fondations : en 2017, le volume des placements s'élève à 841 millions de francs (872 millions de francs en 2016). Le nombre de prêts est de 34 (29 en 2016). L'AFin gère et tient la comptabilité de 57 fonds et fondations ;
- > gestion des prêts : l'AFin tient les comptes et assure la gestion des prêts accordés pour les investissements dans les régions de montagne (11,18 millions, 129 prêts) et pour la nouvelle politique régionale (7,71 millions, 10 prêts) ;

- 
- > autres tâches : parmi ces dernières, on peut citer la gestion du portefeuille-titres de l'Etat, la tenue des comptes de prêts et des avances de trésorerie accordés aux institutions publiques, la tenue des comptes et le versement des aides financières accordées par le Fonds d'équipement touristique, la récupération de l'impôt anticipé et la déclaration du droit de timbre auprès de l'Administration fédérale des contributions.

### 2.1.9 Le Service financier cantonal

Le Service financier cantonal a notamment comme mission l'encaissement, le suivi des débiteurs et le contentieux de tous les services de l'Etat qui ne disposent pas d'infrastructure adéquate et qui ne gèrent pas eux-mêmes le suivi des débiteurs. La mise en place de ce service et l'utilisation du progiciel SAP ont permis d'améliorer et de rationaliser sensiblement le processus d'encaissement et le suivi des débiteurs. L'activité du Service financier cantonal est en constant développement et la plupart des services facturant avec SAP s'adressent à lui pour la gestion de l'encaissement.

En 2017, le montant total des factures traitées s'est élevé à près de 289 millions de francs (291 millions de francs en 2016). Cela correspond à près de 223 000 factures (223 000 en 2016). A fin 2017, les poursuites en cours se montent à 588 857 francs (570 375 francs en 2016) et les dossiers faisant l'objet d'une procédure de recouvrement sont au nombre de 705 (652 en 2016). A signaler que pour l'année 2017, l'encaissement par cash et cartes représente 39 813 factures pour un montant de plus de 4,6 millions de francs.

#### 2.1.10 Situations périodiques des comptes et contrôle budgétaire

Sur la base des rapports de comptes intermédiaires établis par les services et établissements, au besoin complétés d'observations par les Directions, l'AFin élabore trois fois l'an une note de synthèse à l'intention du Conseil d'Etat. Ce document fait le point de situation quant à l'exécution du budget annuel : il met en évidence les principaux écarts relevés en matière de dépenses et de recettes au 30 avril, au 31 juillet et 30 septembre et indique les mesures correctrices envisagées. Cette démarche d'analyse permet un meilleur pilotage des finances cantonales et complète utilement la tâche de contrôle budgétaire. Elle a permis d'entrevoir dès l'automne la possibilité de réaliser un résultat bénéficiaire aux comptes 2017.

Le contrôle budgétaire courant s'exerce tout d'abord par la comptabilité générale à qui revient le rôle de veiller, avant comptabilisation, à ce que les factures présentées au paiement correspondent aux crédits prévus de manière détaillée dans les justificatifs du budget. Le contrôle budgétaire porte également sur les dépassements de crédits. La section planification financière et contrôle budgétaire traite l'ensemble des demandes de crédits supplémentaires. Elle préavise ces requêtes avant de les soumettre au Conseil d'Etat. Durant l'année 2017, celui-ci a admis 30 demandes (30 en 2016) portant sur un montant total de quelque 9,4 millions de francs (16,6 millions de francs en 2016), représentant le 0,27 % (0,5 % en 2016) des dépenses totales effectives budgétisées pour l'exercice 2017. Le volume de crédits supplémentaires en 2017 s'avère nettement inférieur aux années antérieures. A relever que près de 50 % du volume des dépassements susmentionnés (soit près de 4,7 millions de francs) concerne les subventions cantonales pour les écoles spéciales du canton, les dépenses liées aux prestations informatiques et les subventions cantonales pour l'assurance maladie.

#### 2.1.11 Gestion par prestations (GpP) et gestion financière

En 2017, la section SIGEFIS (Instruments de gestion financière et gestion des subventions), parallèlement à ses missions en lien avec la GpP, s'est attelée à des missions plus larges dans les domaines de la réalisation des examens de subventions, de la comptabilité analytique, du suivi financier des participations de l'Etat de Fribourg, de la mise en œuvre de la politique de gouvernance d'entreprise publique, du soutien au projet de module de gestion immobilière « REFX », d'une aide dans le cadre de la fusion des Etablissements de Bellechasse avec la prison centrale, du développement d'instruments de gestion interne pour diverses unités administratives, du suivi des mandats et d'analyses de dossiers à caractère financier.

En termes de gestion par prestations, la mission de la section consiste à planifier, organiser et soutenir la gestion par prestations auprès des unités administratives de l'Etat de Fribourg et à s'assurer de l'établissement conforme des documents correspondants. Elle a par ailleurs accompagné les Etablissements de Bellechasse dans sa sortie de la GpP prévue pour 2018 et soutenu le SITEL dans sa réflexion de réorganisation.

---

> *Comptes GpP 2016*

En application de la législation en vigueur, les unités administratives GpP ont présenté des résultats portant sur les charges, les revenus et les soldes de chaque groupe de prestations et ont fourni des indicateurs et des commentaires sur les activités déployées. La section a coordonné la procédure d'établissement et de bouclage des comptes 2016 et apporté son soutien aux unités concernées.

> *Controlling GpP au 31 décembre 2016 et 31 août 2017*

Les unités GpP ont établi les rapports de controlling au 31 décembre 2016 et au 31 août 2017 validés par les Directions concernées. Afin de simplifier le processus, SIGEFIS ne fait désormais plus d'analyse formelle, la section continuant par contre à coordonner l'établissement de ces rapports de controlling et à apporter son soutien aux unités GpP.

> *Budgets GpP 2018*

Les unités GpP ont établi les budgets 2018 par groupe de prestations et prestations dans le cadre de la procédure budgétaire ordinaire. La section SIGEFIS a coordonné l'établissement de ces budgets et apporté son soutien aux unités GpP.

> *Développement de la comptabilité analytique*

Parallèlement à ses activités principales, la section SIGEFIS a effectué différents travaux consistant à améliorer certaines procédures, certains concepts et certains instruments de GpP. D'autre part, elle a procédé à une refonte partielle de la comptabilité analytique auprès du Service dentaire scolaire.

Suite à la décision en 2013 du Conseil d'Etat de réorienter la GpP et de ne pas l'étendre activement à d'autres unités administratives, la section SIGEFIS s'est attelée à développer un concept autour de la comptabilité analytique qui, elle par contre, peut être proposée afin de répondre à des besoins de gestion.

#### 2.1.12 Autres activités

- > Réponses à des consultations fédérales, intercantionales et cantonales ;
- > participation à des commissions, comités de pilotage et groupes de travail : commission consultative d'aide et d'accompagnement des personnes handicapées et inadaptées, commissions de bâtisse (GYB, HEF-TS et HEdS-FR, IAG, bâtiment de police, bâtiment modulaire pour la Faculté des sciences de l'Université), commission d'adjudication pour le renouvellement des équipements et installations techniques de l'EIA-FR, comités de pilotage (HAE, jonction autoroutière Fribourg-Sud/Centre), groupes de travail (désenchevêtrement des tâches Etat/communes, normes de construction des bâtiments scolaires, modification du ReLATEc, réforme de la loi sur l'aide sociale, révision du plan directeur cantonal, plans de mobilité, adaptation de la législation sur le domaine public des eaux, structures territoriales) ;
- > évaluation de la situation conjoncturelle dans la perspective du budget 2018 ;
- > établissement de la statistique des postes de travail pour les comptes 2016 et le budget 2018 ;
- > préparation des dossiers de conférences de presse se rapportant aux comptes 2016 et au budget 2018 ;
- > élaboration du rapport concernant les conséquences financières et en personnel des décisions prises par le Grand Conseil durant l'année 2017 ;
- > édition du dépliant 2017 relatif aux indicateurs statistiques des finances de l'Etat ;
- > mise à jour et entretien du site Internet de l'AFin ;
- > facturation mensuelle aux services des dépenses liées aux taxes postales et aux téléphones privés ;
- > représentation de l'Etat au sein du Conseil d'administration de la Grenette SA et de l'Office cantonal du matériel scolaire ;
- > réponse à diverses enquêtes sur les programmes d'allégements budgétaires en cours ou envisagés par les cantons.



---

## 3 Service cantonal des contributions

---

Administrateur : Alain Mauron

### 3.1 Activités

#### 3.1.1 Taxations fiscales

##### 3.1.1.1 Taxation des personnes physiques

Au début de l'année 2017, le SCC a organisé huit séances d'information à l'intention des contribuables dans tous les districts pour répondre aux questions relatives à la déclaration d'impôt de la période fiscale 2016.

Pour faciliter l'établissement de la déclaration d'impôt sur un ordinateur personnel, un logiciel est mis à disposition des contribuables depuis la période fiscale 2003. Cet outil, dénommé FriTax, doit être téléchargé depuis le site Internet du SCC. Il permet de compléter la déclaration selon deux modes différents : à l'aide d'un assistant ou directement sur les formulaires à l'écran. Les formules, accompagnées d'une feuille de codes-barres, sont retournées au SCC par courrier. A réception, les codes-barres contenant les données permettent une saisie accélérée des déclarations. Depuis 2015, le logiciel permet également de déposer la déclaration d'impôt de manière électronique. Plus de 48 000 déclarations (53 000 en 2016) ont pu être saisies par des lecteurs optiques et plus de 85 000 déclarations (75 000 en 2016) ont été déposées de manière électronique, ce qui ensemble représente plus de 78 % (68 % en 2016) des déclarations.

Il est à relever qu'à fin décembre 2017 plus de 83 % (89 % en 2016) des contribuables ont reçu leur avis de taxation et le décompte final de l'année 2016. Les dossiers non taxés sont principalement ceux des indépendants, ce qui s'explique par la rentrée plus tardive des déclarations d'impôt. Le SCC, en parallèle à la poursuite des travaux de taxation, a procédé à l'examen des réclamations et recours.

La simplification de la demande de prolongation des délais pour le dépôt de la déclaration d'impôt des personnes physiques a permis à 26 501 (21 800 en 2016) contribuables d'obtenir un délai par le versement d'un émolument de 20 francs. De plus, 555 fiduciaires ou associations (600 en 2016) ont utilisé le système spécifique mis en place à leur intention pour communiquer au SCC la liste de leurs clients, soit 16 489 (18 350 en 2016) contribuables. Cette méthode répond à l'une des mesures structurelles et d'économie adoptées par le Conseil d'Etat.

##### 3.1.1.2 Taxation des personnes morales

La première partie de l'année 2017 a été consacrée à terminer les taxations de la période fiscale 2015. Néanmoins, l'essentiel du travail de l'année a consisté à examiner les déclarations de la période fiscale 2016. Dans le cadre des travaux d'investigation, 140 expertises (165 en 2016) ont été effectuées. A la fin décembre 2017, environ 66 % (65 % en 2016) des personnes morales ont reçu leur avis de taxation pour la période fiscale 2016.

En termes de nombre de dossiers, le secteur des personnes morales traite 14 851 dossiers au 31 décembre 2017. Ce chiffre est en hausse d'environ 3 % par rapport à la situation au 31 décembre 2016 (14 431 dossiers).

A noter également que dans le cadre de l'échange spontané portant sur les rulings fiscaux prévu dans l'ordonnance sur l'assistance administrative en matière fiscale (OAAF), les travaux d'identification et d'analyse des documents potentiellement échangeables se sont poursuivis en 2017 afin de pouvoir procéder aux premiers échanges en 2018.

##### 3.1.1.3 Exonération pour but d'utilité publique ou de service public

En 2017, 40 (29 en 2016) décisions d'exonération ont été notifiées et sont entrées en force, dont 8 concluent au refus de l'exonération (2 refus annulés après réclamation). 8 demandes d'exonération n'ont pas abouti à une décision. Par ailleurs, 42 (40 en 2016) nouvelles demandes d'exonération ont été déposées. Au 31 décembre 2017, 51 (50 en 2016) dossiers demeurent en cours de procédure. Enfin, 9 anciennes décisions d'exonération ont été réexaminées en 2017. 9 anciennes décisions doivent encore l'être.

#### 3.1.1.4 Impôt sur les gains immobiliers

En règle générale, seuls les bénéfices immobiliers réalisés par des contribuables détenant leurs immeubles dans leur fortune privée sont soumis à cet impôt. Les professionnels et ceux qui, sur le plan fiscal, sont considérés comme tels voient les bénéfices réalisés sur les opérations immobilières soumis à l'impôt ordinaire. En 2017, le secteur a notifié 2990 (3825 en 2016) taxations. En 2016, le secteur avait dû combler le retard dans la taxation de ses dossiers ; c'est la raison pour laquelle le nombre de taxations était particulièrement élevé.

#### 3.1.1.5 Procédures en soustraction fiscale et rappel d'impôt

En 2017, 885 (815 en 2016) dossiers ont été réglés en matière de soustraction d'impôt et/ou rappel d'impôt sur les plans cantonal et fédéral, lesquels ont permis de récupérer les montants suivants :

	2016	2017
Impôts cantonaux rappelés, intérêts compris en francs (toutes procédures comprises)	6 041 000	6 297 000
Amendes en francs (au niveau cantonal)	829 000	252 000
Impôt fédéral direct, y compris amendes	2 172 000	1 671 000

Une grande partie de ces montants proviennent des procédures de dénonciations spontanées et des rappels d'impôts simplifiés pour les héritiers. Ces deux rubriques se décomposent comme suit :

Dénonciations spontanées	2016	2017
Impôts cantonaux rappelés, intérêts compris en francs	4 096 000	5 152 000
Nombre de cas	281	472
Capitaux non-déclarés	93 845 000	130 357 000
Revenus non-déclarés	11 078 000	18 475 000

Rappels d'impôts simplifiés pour les héritiers	2016	2017
Impôts cantonaux rappelés, intérêts compris en francs	398 000	465 000
Nombre de cas	59	35
Capitaux non-déclarés	27 569 000	17 453 000
Revenus non-déclarés	1 067 000	730 000

#### 3.1.1.6 Impôt à la source

Le revenu du travail des ressortissants étrangers qui ne sont pas au bénéfice d'un permis d'établissement est imposé à la source. L'employeur est tenu de déduire l'impôt dû sur le montant du salaire et de le verser au Service cantonal des contributions. Ainsi, la personne étrangère ne doit pas remplir de déclaration fiscale. L'impôt à la source concerne également les rémunérations versées aux artistes et sportifs, les honoraires d'administrateurs et les prestations de prévoyance. Le secteur de l'impôt à la source procède au contrôle des retenues opérées par les employeurs. En 2017, 5119 (5173 en 2016) débiteurs de prestations imposables (employeurs) se sont acquittés de l'impôt à la source.

#### 3.1.1.7 Impôts sur les successions et les donations

Durant l'année 2017, le secteur Impôts sur les successions et les donations (ISD) a traité 2538 successions (1875 concernent des successions liées à des décès survenus en 2017, 513 des décès survenus en 2016 et 150 des cas antérieurs) et a établi à cet effet 177 bordereaux d'impôts sur les successions (203 en 2016).

Le secteur dresse chaque mois, sur la base des avis de décès reçus des états civils, une liste cantonale des décès destinée à la publication dans la Feuille officielle.

L'ISD a également établi 34 bordereaux d'impôts sur les donations (61 en 2016) sur 140 avis de donations reçues (182 en 2016).



---

En 2017, la Direction des finances conserve encore la compétence pour statuer sur les réclamations et les cas d'exonération qui lui sont dévolus en matière d'impôts sur les successions et les donations. Cette compétence sera confiée au SCC dès l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018 de la modification de la loi sur l'impôt sur les successions et les donations (LISD ; RSF 635.2.1).

### 3.1.2 Encaissement

#### 3.1.2.1 Encaissement des impôts cantonaux

Le SCC a, en règle générale, facturé 9 acomptes de l'impôt 2017 dont le paiement devait être effectué chaque fin de mois de mai 2017 à janvier 2018 ; toutefois, le montant de chaque acompte ne peut être inférieur à 20 francs. Il a également été proposé aux contribuables de s'acquitter de la totalité de l'impôt à l'échéance du premier acompte. Ainsi 53 150 contribuables (53 300 en 2016) ont payé l'impôt en une fois.

Lors de la notification des avis de taxation, principalement de l'année 2016, un décompte final a également été établi. Lorsque le décompte laisse apparaître un solde à rembourser, celui-ci est versé sur le compte postal ou bancaire du contribuable. Le SCC gère ainsi 211 000 comptes (200 400 en 2016).

Dans la gestion de la procédure d'encaissement, le SCC a transmis 23 740 arrangements de paiement fermes (24 087 en 2016), expédié des réquisitions de poursuites qui ont provoqué la réception de 20 792 commandements de payer (21 388 en 2016). Il a également déposé 195 plaintes pénales pour distraction de biens saisis (89 en 2016).

La cellule «ADB», créée courant 2013, a œuvré durant l'année 2017 à la gestion active des créances impayées. Le délai de prescription étant de 20 ans depuis la date de délivrance de l'ADB, tous les ADB délivrés en 1997 se prescrivent le 31 décembre 2017, ceux délivrés en 1998 se prescrivent le jour correspondant de l'année 2018, etc.

Le secteur encaissement et contentieux a veillé, en fonction des priorités, à alterner les actes dont le recouvrement est certain (contribuables dont l'adresse et la situation financière sont connues) et les mesures visant uniquement et momentanément la préservation de la créance avant sa prescription (débiteurs dont la situation financière ne permet pas une reprise) ou celles nécessitant un important travail de recherche d'adresses et de détermination de la situation financière (débiteurs ayant quitté le canton).

En 2017, le total des montants encaissés au titre de reprises d'actes de défaut de biens et de récupération de montants produits dans les faillites entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et le 31 décembre 2017 s'élève à environ 3 250 000 de francs (3 690 000 en 2016).

#### 3.1.2.2 Encaissement des impôts communaux et paroissiaux par le SCC

Durant l'année 2017, 40 communes (51 en 2016) ont utilisé les services de l'Etat pour l'encaissement de leurs impôts ordinaires.

L'application informatique permet d'offrir cette prestation également aux paroisses du canton à la condition que les impôts soient perçus auprès de tous les paroissiens de la même commune. Le SCC perçoit l'impôt des personnes physiques pour de nombreuses paroisses touchant 123 communes (121 en 2016) du canton. Ces impôts sont encaissés sur la base d'une convention. Quant à l'impôt paroissial dû par les personnes morales, il est perçu par le SCC depuis l'année fiscale 2001, selon l'article 17a de la loi concernant les rapports entre les Eglises et l'Etat.

Depuis plusieurs années, une baisse du nombre d'autorités fiscales confiant l'encaissement des impôts au SCC est à relever. La raison est en grande partie imputable aux fusions des communes et des paroisses, dont notamment les grandes fusions formant les nouvelles communes d'Estavayer, de Courtepin et de Planfayon.

#### 3.1.2.3 Remises d'impôt

En vertu des articles 213a ss LICD, la Direction des finances, sur préavis de l'autorité communale, statue sur les demandes de remise d'impôts. A cet effet, le SCC procède aux enquêtes nécessaires, élabore un préavis et prépare les décisions prises par la Direction des finances. En 2017, 299 (325 en 2016) demandes ont été traitées. 113 (134 en 2016) contribuables ont obtenu une remise d'impôts.

### 3.1.3 Formation du personnel

Au cours de l'année 2017, plusieurs collaborateurs et collaboratrices ont participé aux cours organisés dans le cadre du concept de formation et de perfectionnement mis en place par la Conférence suisse des impôts (CSI) à l'usage de toutes les administrations fiscales.

Nombre de personnes ayant réussi les examens finaux (en parenthèses le nombre des candidats) :

	2016	2017
CSI 1 (certificat salariés)	12 (14)	9 (9)
CSI 2A (fiscaliste qualifié salariés)	9 (14)	3 (7)
CSI 2B (certificat indépendant et personnes morales) (anciennement cours CSI 2)	3 (3)	2 (3)
CSI 3 (fiscaliste qualifié indépendants et personnes morales resp. expert fiscal CSI)	0 (2)	0 (0)

### 3.1.4 Travaux préparatoires et divers

En plus des travaux de taxation et de perception des divers impôts qui occupent la plus grande partie du personnel, le SCC effectue d'autres tâches, en particulier dans le domaine du droit, de la statistique, de l'établissement des comptes et du budget. En tant que projets significatifs, le SCC a collaboré à l'avancement de PF 17 et la révision de la LICD. Il a également préparé de nombreux préavis, notes, calculs d'incidences financières et réponses à des consultations à l'attention de diverses instances cantonales et fédérales. Le service a aussi préparé les réponses aux interventions parlementaires concernant la fiscalité. Le SCC s'est en outre chargé de nombreux travaux en vue de la déclaration 2017, en révisant le contenu des formules fiscales et des instructions sur la manière de remplir la déclaration d'impôt ou en établissant les nouveaux barèmes de l'impôt à la source.

### 3.1.5 Données statistiques

Les statistiques fiscales 2015 ont été publiées en novembre 2017. Cette nouvelle édition conserve le contenu des années précédentes. Les quelque 40 pages du document fournissent des données concernant principalement le rendement de l'impôt cantonal de base pour les personnes physiques et les personnes morales. Ces statistiques sont disponibles uniquement sous format électronique sur le site internet du SCC [www.fr.ch/scc](http://www.fr.ch/scc). Il en est de même pour celles des années précédentes.

### 3.1.6 Collaboration

#### 3.1.6.1 A l'intérieur du canton

Par le fait que le SCC détient quantité d'informations chiffrées précieuses pour certaines analyses, il lui est demandé, dans le respect de la protection des données, de fournir des statistiques à d'autres services de l'Etat, tels le Service des communes ou le Service de la statistique. De multiples réponses ont également dû être données aux questions émanant des autorités communales et ecclésiastiques en relation avec l'établissement de leur budget. Dans le domaine de l'intendance, le SCC procède également, pour ses propres besoins et pour ceux d'autres services de l'Etat (Office des poursuites, Service du personnel et d'organisation, Caisse cantonale de compensation, Office de la circulation et de la navigation, etc.), à l'impression et à la mise sous pli de près de 4 800 000 (4 700 000 en 2016) documents représentant environ 2 165 000 (2 170 000 en 2016) envois durant l'année 2017. Plus de la moitié des envois a été effectuée pour d'autres services.

#### 3.1.6.2 Dans le domaine fiscal

Les administrations fiscales fédérales et cantonales sont regroupées au sein de la Conférence suisse des impôts (CSI). Les membres de la direction du service et certains collaborateurs et collaboratrices sont engagés dans ces structures. Le canton de Fribourg est ainsi présent dans la commission « indépendants et personnes morales » (i.e. participation aux deux groupes de travail « agriculture » et « exonération »), dans la commission « impôts sur le revenu et la fortune » (i.e. participation au groupe de travail « prévoyance »), et la commission « logistique » (i.e. participation au groupe de travail « CET – estimation de titres non cotés en bourse »).

---

### 3.1.7 L'informatique du SCC

#### 3.1.7.1 Plateforme de communication SEDEX

L'organe de la Conférence suisse des impôts a mis en place une plateforme permettant des échanges électroniques de données. Les messages sont échangés électroniquement par l'intermédiaire de la plateforme de données SEDEX (Secure Data EXchange) et peuvent être traités directement dans les applications métiers. L'objectif est d'étendre continuellement l'échange à d'autres documents électroniques. En 2017, le design de l'outil permettant d'acheminer vers les dossiers les communications n'ayant pas pu être traitées automatiquement a été modernisé. Il apporte aussi une amélioration notable dans la recherche des contribuables en proposant des suggestions de choix plausibles.

#### 3.1.7.2 Avis d'aliénations émis par les Registres fonciers

Le même outil utilisé pour l'importation des documents SEDEX a été adapté au début de l'année 2017 afin d'acheminer dans les dossiers des contribuables les avis d'aliénations numériques émis par les Registres fonciers. Ces avis sont mis automatiquement à disposition du secteur des gains immobiliers et des autres secteurs de taxation. Depuis lors, les avis d'aliénation ne sont plus imprimés sur papier.

#### 3.1.7.3 FriTax

A mi-décembre 2017, 133 000 contribuables ont utilisé ce logiciel pour remplir leur déclaration d'impôt 2016, soit 6000 de plus que l'année précédente. Parmi ceux-ci, 85 000 personnes ont déposé leur déclaration d'impôt de façon électronique, soit 10 000 de plus que l'année précédente. Ainsi, les déclarations et les attestations ont été automatiquement importées dans les dossiers électroniques. Il reste encore 38 000 contribuables (22 %) qui préfèrent remplir manuellement leur déclaration d'impôt.

#### 3.1.7.4 Facturation de la prolongation des délais

Les fiduciaires ou associations utilisant le système spécifique mis en place à leur intention pour communiquer au SCC la liste de leurs clients ont bénéficié, dès septembre 2017, d'un formulaire Internet simplifié. Elles peuvent ainsi traiter leurs demandes en direct, sans devoir envoyer un courriel à notre service.

#### 3.1.7.5 Refonte XPL

Conformément au plan gouvernemental, la refonte complète du système gérant le registre des contribuables et des partenaires (XPL), ainsi que de l'application de l'impôt à la source est un projet d'envergure qui se poursuit sur plusieurs années. Comme planifié, la nouvelle application pour la taxation de l'impôt à la source a été mise en production dès janvier 2017. L'étude pour la refonte du registre des contribuables et des partenaires du SCC est toujours en cours. Dans ce cadre, une épuration à grande échelle des dossiers ouverts avant l'an 2000 et qui sont devenus caduques a été entreprise afin d'augmenter la qualité des données. Ce travail a permis d'archiver de manière définitive 130 800 anciens dossiers. La majeure partie de ces dossiers concernent des personnes décédées dont les comptes ont été soldés.

#### 3.1.7.6 Dématérialisation

Comme prévu, le projet permettant la dématérialisation de l'ensemble des déclarations des personnes physiques, des annexes, des pièces justificatives ainsi que d'autres documents est opérationnel depuis le 1<sup>er</sup> juin 2017. Un nouvel outil apportant un meilleur confort pour la visualisation des documents numérisés a également été mis à disposition des utilisateurs. Ainsi, l'application de taxation distribue automatiquement les déclarations à taxer. Elle met à disposition tous les documents scannés par le SCC ou numérisés par le contribuable à l'aide du logiciel FriTax en les affichant sur le poste de travail du taxateur.

#### 3.1.7.7 Maintenance applicative et évolutive

Les différents logiciels de taxation et d'encaissement utilisés par le SCC ont fait l'objet de plusieurs adaptations afin de prendre en compte les modifications législatives qui ont été adoptées. Les fichiers permettant le trafic automatique des paiements entre la Poste et le SCC ont été adaptés afin de répondre aux exigences des normes d'harmonisation ISO 20022 émises par PostFinance.

### 3.1.7.8 Maintenance du parc informatique et logistique

La mise à niveau des logiciels et la maintenance des postes de travail et des imprimantes de bureau sont assurées par le personnel du secteur informatique en collaboration et sous la responsabilité du SITel. Tous les PC des collaborateurs du SCC ont été changés en fin d'année et disposent de deux écrans de travail. Dès le 11 décembre 2017, les 140 imprimantes de bureaux correspondant à l'ensemble du parc au SCC ont été remplacées par 27 imprimantes multifonctions centralisées.

## 4 Service du personnel et d'organisation (SPO)

Chef de service : Markus Hayoz

### 4.1 Activités

#### 4.1.1 Généralités

Dans le cadre de sa mission, le SPO est amené à fournir de nombreuses prestations aux organes politiques, à l'exécutif, aux responsables hiérarchiques, au personnel et à des organismes tiers. Ces prestations peuvent être catégorisées de la manière suivante :

- > les prestations classiques liées à l'administration générale du personnel, soit principalement le recrutement, les contrats, les salaires, le budget du personnel et l'informatique ;
- > les prestations liées à l'activité de contrôle et de soutien à l'Etat-employeur, soit principalement le controlling et le reporting au Conseil d'Etat, les projets de réponses aux interventions parlementaires touchant à la sphère d'activité du SPO, l'octroi des préavis, le conseil aux unités administratives et aux supérieurs hiérarchiques, l'accompagnement juridique des procédures, l'accompagnement informatique, l'accompagnement organisationnel ;
- > les prestations liées au soutien apporté aux collaborateurs et aux collaboratrices, soit principalement le suivi social et juridique du personnel en difficulté (incapacité de travail, conflits à la place de travail, difficultés financières), l'accompagnement dans les démarches auprès des assurances sociales, la promotion de la sécurité et de la santé à la place de travail ;
- > les prestations liées au développement du personnel et de l'organisation, soit principalement la mise en œuvre de projets RH, l'évaluation des fonctions, la formation continue du personnel, le développement et l'accompagnement des projets organisationnels.

Certaines prestations du SPO possèdent un caractère prioritaire, notamment l'établissement de la paie du personnel. Le SPO doit veiller à ce que chaque mois, les quelque 19 000 collaborateurs et collaboratrices de l'Etat reçoivent très exactement leur salaire, en conformité avec les dispositions légales fédérales et cantonales.

#### 4.1.2 Gestion du personnel

Le SPO s'occupe du recrutement, des préavis de classification et de l'établissement des contrats pour le personnel de l'Etat. En outre, il gère toutes les demandes d'avance AVS.

Durant l'année 2017, 738 postes de travail ont été publiés (674 postes en 2016 et 755 en 2015), ce qui correspond à l'insertion de 1165 annonces dans les différents canaux de publication. Ainsi, 1020 contrats et avenants ont été établis. En 2017, 205 (195 en 2016 et 191 en 2015) collaborateurs et collaboratrices, tous secteurs confondus, ont bénéficié de l'avance AVS. De plus, 51 demandes de retraite partielle ont fait l'objet d'une avance AVS partielle.

#### 4.1.3 Gestion de la paie

Le SPO gère les dossiers des collaborateurs et des collaboratrices de l'administration centrale et de l'enseignement. Il traite les tâches générales liées à la paie : les attestations pour l'assurance-chômage, les allocations de maternité, les allocations perte de gain, le paiement des indemnités et frais de débours, les jetons de présence aux membres des commissions ainsi que l'ensemble des attestations demandées par les crèches, les assurances, les autorités fiscales, etc. La tâche principale du SPO dans ce domaine est d'assurer la bonne gestion du paiement des salaires pour l'ensemble du domaine confié.

#### 4.1.4 Informatique

Le SPO, par l'intermédiaire de la section « Informatique et planification » (SPO-I), assure la planification de toutes les opérations liées à la gestion technique du personnel, à la paie, aux modules de gestion des ressources humaines et de la gestion des temps (GTA). Il maintient et développe le logiciel de gestion des ressources humaines en collaboration avec les utilisateurs et utilisatrices, les informaticiens et informaticiennes. Il forme et conseille les utilisateurs et utilisatrices du logiciel. Il gère l'ensemble des postes de travail de l'Etat et produit le budget, les comptes et le contrôle des effectifs.

#### 4.1.5 Activités juridiques

Le SPO fournit l'encadrement juridique nécessaire au développement et à la gestion du personnel. En 2017, le SPO a ainsi continué à assumer ses tâches générales de préavis, de conseil et de soutien à l'ensemble des Directions et services ainsi qu'aux établissements personnalisés de l'Etat et à certaines institutions subventionnées. Le SPO a également été sollicité à de nombreuses reprises en 2017 pour assurer l'accompagnement juridique de l'Etat-employeur dans des procédures de résiliation des rapports de service.

#### 4.1.6 Assurances sociales

Le SPO assure une partie du suivi social et juridique des collaborateurs et collaboratrices de l'administration centrale, absents pour cause de maladie ou d'accident. En collaboration avec les unités administratives, le personnel concerné est informé des procédures applicables : fin des rapports de service, réengagement éventuel, diminution du taux d'activité. Un appui est apporté pour créer des contacts avec les assurances sociales, en particulier avec la Caisse de prévoyance du personnel de l'Etat et les organes de l'AI. Dans ce contexte, 176 cas de requêtes AI ont nécessité l'intervention de la section contre 122 cas en 2016.

Dans le contexte de la LAA, l'ensemble du personnel de l'Etat et de ses établissements est assuré conformément à la LAA (le personnel à temps complet, à temps partiel et temporaire). Le montant du salaire assuré par employé couvert s'élève, en 2017, à 80 % de 148 200 francs au maximum, pour une masse salariale soumise LAA de plus de 1,4 milliard de francs. La totalité des primes afférentes au risque d'accidents non professionnels est à la charge du personnel.

Un quart des primes versées va à la SUVA et trois quarts à un Pool d'assureurs privés représenté en 2017 par la Bâloise Assurances. La proportion de la somme salariale soumise est d'un septième pour la SUVA et de six septièmes pour le Pool.

Le bureau LAA est rattaché au SPO. Il est l'organe de liaison, de coordination et d'information pour les assuré-e-s SUVA et Bâloise Assurances. Environ 2910 déclarations d'accident de collaborateurs et collaboratrices de l'Etat ont été enregistrées, contrôlées et complétées pour la SUVA (17,86 %) et la Bâloise (82,14 %) en 2017. Le 19,61 % relève d'accidents professionnels et le 80,39 % d'accidents non professionnels. Environ 34 % des accidents ont entraîné une incapacité de travail :

	2015	2016	2017
Nombre de cas d'assurance LAA	2 658	2 760	2 910
Accidents professionnels	602	597	571
Montant des récupérations d'indemnités (milliers Fr.)	3 970	3 895	4 266
Nombre de jours indemnisés (30 jours par mois)	25 678	25 674	28 644

Récupérations auprès de tiers (Fr.)	2015	2016	2017
de l'assurance-invalidité	322 389	326 115	437 875
de l'assurance militaire	28 166	42 785	0
des assurances RC de tiers responsables	0	0	0

Enfin, dans le cadre de la loi fédérale sur l'assurance maladie (LAMal), près de 380 attestations d'assurance accidents ont été délivrées par le bureau LAA en 2017 et environ 130 assurances par convention ont été conclues.

#### 4.1.7 Fonds d'entraide sociale

Le SPO assume la gestion des dossiers et le secrétariat du Fonds d'entraide sociale en faveur du personnel de l'Etat (FESPE) dont l'objectif est de venir matériellement en aide au collaborateur ou à la collaboratrice de l'Etat qui est dans l'incapacité financière temporaire de faire face aux dépenses nécessaires à son entretien et/ou à celui de sa famille.

En 2017, 14 demandes sont parvenues au secrétariat du FESPE. Parmi elles, 3 ont été présentées au comité en vue d'un prêt et ont été acceptées ; les 11 autres n'ont pas été transmises au comité pour décision, soit car elles ne répondaient pas aux critères d'octroi de prêt, soit en raison d'une impossibilité de remboursement sans compromettre le minimum vital de la personne, soit parce qu'un suivi était nécessaire avant d'envisager un prêt, ou encore parce que la personne n'a pas donné suite à la démarche. 3 dossiers ont été traités en collaboration avec le Service de désendettement de CARITAS Fribourg.

#### 4.1.8 Espace santé-social

Cofinancé par l'Etat de Fribourg et la Caisse de prévoyance du personnel de l'Etat de Fribourg, l'Espace santé-social (SPO-M) a poursuivi son activité de suivi et de soutien du personnel rencontrant des difficultés professionnelles ou personnelles, que ce soit lors d'incapacités de travail ou en prévention de celles-ci.

La section, tout en cultivant la collaboration avec les différents partenaires impliqués, a ouvert 224 nouveaux dossiers en 2017. Au total, 446 collaborateurs et collaboratrices, tant subordonnés que cadres, ont été accompagnés par l'Espace santé-social. 28 collaborateurs et collaboratrices ont été concernés par un processus de médiation au sein de leur équipe (7 équipes). Durant l'année, 188 dossiers ont été clos.

Les problématiques les plus fréquemment évoquées concernent les problèmes de santé (33 %), qu'ils soient physiques ou psychiques. Les difficultés relationnelles, questions de harcèlement et aspects organisationnels (31 %), sont également très souvent évoquées. Conformément à l'Ordonnance relative au harcèlement et aux difficultés relationnelles sur le lieu de travail (OHarc), les personnes peuvent être orientées vers l'un ou l'une des quatre avocats ou avocates externes pour un conseil juridique ; 3 d'entre elles ont bénéficié d'un tel conseil. Les collaborateurs et collaboratrices consultent aussi l'Espace santé-social pour des difficultés financières (10%), des problèmes familiaux (6 %) ou des situations de crise (4 %), ou encore pour obtenir des informations à caractère psycho-sociales diverses (16 %).

En 2017 l'Espace santé-social a mis en ligne son propre site internet ([www.fr.ch/ess](http://www.fr.ch/ess)) et le personnel de l'Etat en a été informé par courrier électronique. Ces informations activement données visent à augmenter la visibilité de l'Espace santé-social auprès du personnel afin d'en faciliter l'accès. Le nombre de collaborateurs et collaboratrices ayant sollicité le dispositif a augmenté en 2017 :

	2014	2015	2016	2017
<b>Nombre de personnes suivies</b>	<b>417</b>	<b>382</b>	<b>438</b>	<b>446</b>

Ces suivis, qui gagnent toujours plus en complexité, ont impliqué différents types d'interventions de la part des intervenants et intervenantes :

	2014	2015	2016	2017
Rencontres avec la personne concernée	397	244	299	342



	2014	2015	2016	2017
Rencontres avec un/des tiers impliqué-s	103	97	89	124
Entretiens de réseau/Bilans/Médiations	55	56	85	123
Téléphones avec la personne concernée ou un tiers	1 227	1 266	1 548	2 040
Echanges d'emails avec la personne concernée ou un tiers	1 360	1 424	1 698	2 481

L'Espace santé-social assure également la gestion et le suivi de l'engagement de personnes invalides conformément à l'ACE y relatif. Actuellement, 55 personnes sont engagées sur ce crédit.

#### 4.1.9 Santé et sécurité au travail

La section en charge de la santé et de la sécurité au travail (SPO-S) a pour mission la mise en application du système SST, le conseil et le suivi de l'application de différentes lois relatives à la sécurité et à la protection de la santé au travail (SST).

Durant l'année 2017, la formation « Prévenir les risques et gérer la violence » s'est poursuivie en collaboration avec la Haute école de travail social (HEF-TS). Six modules de cours en français et en allemand ont été organisés en faveur du nouveau personnel des 60 unités administratives définies « à risque » ; ainsi, 81 cadres, collaborateurs et collaboratrices ont participé à cette formation de deux jours.

Développée en 2010 par le SPO-S et la Haute école de santé de Fribourg (HEdS), la formation « Secouriste en entreprise » s'est poursuivie en 2017 : 8 cours ont été mis sur pied (dont 1 en allemand et 1 en anglais) et 105 collaborateurs et collaboratrices de 20 unités administratives de l'Etat ont participé à cette formation de base d'une journée, respectivement d'un demi-jour pour les cours de rafraîchissement.

La commission permanente de la sécurité et la protection de la santé de l'Etat (commission SST) s'est réunie à deux reprises.

En 2017, la section SST a également été sollicitée à de nombreuses reprises pour des visites relatives à l'ergonomie des places de travail des collaborateurs et collaboratrices de différentes unités administratives.

#### 4.1.10 Evaluation des fonctions

Le SPO par sa section Evaluation (SPO-E) effectue conformément aux mandats du Conseil d'Etat les évaluations de l'ensemble des fonctions de l'Etat selon le système Evalfri et assure la gestion et le développement de ce système. Elle réalise et contrôle la bonne exécution des décisions de classification du Conseil d'Etat. Le SPO-E assume également le secrétariat de la Commission d'évaluation et de classification des fonctions (CEF).

Durant cette année, la CEF a tenu 8 séances plénières, 3 séances de validation sous forme de séance ou de visite sur le lieu de travail et 1 séance de consultation de dossier. Elle a transmis au Conseil d'Etat les rapports de la CEF et du SPO ainsi que les ordonnances idoines concernant la 1<sup>re</sup> étape du 5<sup>e</sup> mandat portant sur l'évaluation de 16 fonctions des domaines de la comptabilité, de l'administration, des bibliothèques, des soins et de l'ECAS, ainsi que le dossier concernant la fonction de chef/fe de service adjoint/e. A la suite de ces travaux, le SPO-E a mis en place, en collaboration avec les Directions et services concernés, l'application des modifications de classifications pour les fonctions de la 1<sup>re</sup> étape du 5<sup>e</sup> mandat et des chef/fe-s de service adjoint/e-s. Elle a également transmis au Conseil d'Etat une nouvelle ordonnance concernant l'avancement et la promotion des agents et agentes de la Police cantonale. Ce travail a été effectué en collaboration avec la Police cantonale.

Concernant le dossier relatif aux fonctions du corps professoral de la HES-SO//FR, la section, officiant dans son rôle de secrétaire de la CEF, a établi le rapport de la commission. Dès que le rapport du SPO, rédigé en partenariat avec les HES-SO//FR sera terminé, ce dossier pourra être transmis au Conseil d'Etat.

Dans le cadre des requêtes de décision formelle, elle a enregistré et procédé à la consultation du dossier déposé par les infirmiers et infirmières spécialisés et transmis les décisions relatives aux requêtes des psychologues, des psychologues spécialisés et des assistants techniques en salle d'opération.

Régulièrement, le SPO-E analyse, en appliquant la méthode Evalfri, le rattachement correct des collaborateurs et collaboratrices aux fonctions de référence, lors des réorganisations, des promotions annuelles ou des engagements de nouveaux collaborateurs et collaboratrices. Dans le cadre de ces activités, le SPO-E a, entre autre, réalisé 24 évaluations dites « courtes ».

#### 4.1.11 Formation et développement

Dans le domaine de la formation des cadres, deux nouveaux cours ont été proposés et testés sous la forme d'un pilote. Il s'agit des cours intitulés : « Décider dans l'incertitude » et « Manager-coach : initiation au coaching ». En raison du succès rencontré, ces deux formations seront intégrées à l'offre de formation 2018.

Le SPO-F poursuit sa collaboration avec le Centre d'Education Permanente (CEP) du canton de Vaud en offrant la possibilité aux cadres de l'Etat de participer à cinq formations relatives au management. Pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, les collaborateurs et collaboratrices germanophones disposeront d'une offre de cours en partenariat avec la Ville de Berne.

Le programme de formation continue a enregistré le nombre suivant de participants et participantes :

	2016	2017	Nbre cours 2017
Formation continue générale	776	941	102
Formation continue des cadres	54	127	23
Formation linguistique	52	61	12
Formation informatique	178	253	118
<b>Total</b>	<b>1 060</b>	<b>1 382</b>	<b>255</b>

En 2017, le SPO a préavisé 61 conventions de formation, contre 67 en 2016.

Dans le domaine de l'apprentissage, le SPO édite et met en ligne des brochures pour présenter les métiers existant à l'Etat de Fribourg. Cette année, 10 nouvelles brochures ont été éditées (Agent et Agente d'exploitation CFC, Agriculteur et Agricultrice CFC, Cuisinier et Cuisinière en diététique CFC, Electronicien et Electronicienne CFC, Employé-e en intendance AFP, Forestier-bûcheron et Forestière-bûcheronne CFC, Maraîcher et Maraîchère CFC, Spécialiste en restauration CFC, Technologue du lait CFC, Technologue en impression CFC).

Dans le cadre de la promotion d'apprentissage, le SPO a participé au salon de métiers Start du 31 janvier au 5 février 2017 en y présentant 10 métiers disponibles à l'Etat (Agent-e en information documentaire CFC, Assistant et Assistante de bureau AFP, Assistant et Assistante en soins et santé communautaire CFC, Cuisinier et Cuisinière CFC, Employé-e de commerce CFC, Gestionnaire en intendance CFC, Horticulteur et Horticultrice CFC, Informaticien et Informaticienne CFC, Laborantin et Laborantine CFC, Logisticien et Logisticienne CFC).

Le 30 septembre 2017, le SPO a également participé à la matinée promotionnelle « La Glâne forme », organisée par la Jeune chambre internationale de la Glâne, en y présentant notamment le métier d'Employé-e de commerce CFC.

En plus de la promotion de l'apprentissage, le SPO-F veille à la gestion de la procédure d'engagement et à l'accueil des apprenti-e-s, conseille et informe les apprenti-e-s et leurs formateurs et formatrices, leur offre un programme de formation continue et participe à l'organisation des cours interentreprises et des examens de fin d'apprentissage.

En 2017, 125 personnes ont débuté une formation professionnelle à l'Etat de Fribourg. A la fin 2017, l'Etat-employeur compte 384 apprenti-e-s (ils étaient 378 en fin d'année 2016). De plus, l'Etat-employeur forme 31 stagiaires de longue durée du modèle 3+1, contre 34 en 2016. Ces apprenti-e-s se forment dans 25 métiers différents.

Afin de garantir une égalité de traitement dans l'accompagnement des apprenti-e-s au sein de l'Etat, le Conseil d'Etat a approuvé le « Guide de l'apprentissage : Recueil des règles de gestion et d'encadrement des apprenti-e-s de l'Etat de Fribourg ». Ce dernier est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et décrit les règles et les principes qui régissent et caractérisent l'apprentissage au sein de l'Etat de Fribourg.



Dans le but d'améliorer la procédure d'engagement des apprenti-e-s employé-e-s de commerce, un nouveau test d'aptitude a été mis en place fin septembre 2017. Désormais informatisé, le test mesure des aspects liés à la personnalité, à la motivation et aux capacités cognitives. Il renforce également la qualité du processus de sélection grâce à l'utilisation d'outils scientifiquement validés.

L'offre de formation continue pour les apprenti-e-s est composée de formations spécifiques à l'administration et de formations continues générales. 128 nouveaux apprenti-e-s ont participé aux journées d'accueil organisées en 2017.

Le programme de formation des apprenti-e-s a enregistré le nombre suivant de participants et participantes :

	2016	2017
Formation interne des apprenti-e-s	228	278
Formation continue des apprenti-e-s	279	326

Le nombre de stages rémunérés et non rémunérés accomplis au sein de l'Etat de Fribourg en 2017 se monte à 511 (478 en 2016) selon les demandes transmises à la section Formation et développement du SPO par les unités administratives. A la fin 2017, la mesure pour l'engagement des « Jeunes demandeurs d'emploi » a permis à 31 personnes (36 en 2016) de réaliser une expérience professionnelle au sein de l'Etat.

#### 4.1.12 Organisation

La section en charge de l'organisation (SPO-O) apporte son appui à l'élaboration, la mise en œuvre et la mise à jour des règles d'organisation et de gestion. Elle fournit des instruments et méthodes modernes qui aident les unités administratives à mettre en place une organisation rationnelle, efficace et transparente.

En 2017, le SPO-O a accompagné plusieurs unités administratives dans leurs démarches liées à l'optimisation de leur organisation dans les domaines suivants :

- > conseil dans le domaine de l'organisation du travail et identification des besoins ;
- > réalisation des mandats organisationnels ;
- > définition et amélioration des processus ;
- > optimisation de structures et réorganisations ;
- > ateliers de travail sur la mission et les valeurs d'un service, avec rédaction d'une charte ;
- > coaching en organisation ;
- > cofinancement de mandats (procédure à suivre et recherches sur le destinataire) ;
- > développement et mise à disposition d'outils et méthodes ;
- > conseil en matière de gestion de projet ;
- > accompagnement de fusion d'unités ;
- > gestion et participation à la réalisation de projets transversaux ;
- > conseil et validation de cahiers des charges ;
- > gestion et mise à jour des catalogues des prestations.

Suite à la clôture du projet APROC, un nouveau projet est en préparation toujours relatif à l'analyse de l'efficience des processus à l'Etat de Fribourg. La Conférence des secrétaires généraux a été mise à contribution à l'occasion de deux ateliers participatifs afin de faire émerger les objectifs d'une telle démarche en vue de les présenter au Conseil d'Etat.

#### 4.2 Evénements particuliers

Le 1<sup>er</sup> juillet 2017 est entrée en vigueur l'ordonnance du 31 janvier 2017 concernant le télétravail effectué par le personnel de l'Etat. Elle fixe le cadre réglementaire pour les collaborateurs et collaboratrices travaillant régulièrement à partir de locaux privés. Cette possibilité est accessible à toutes les fonctions, à l'exception de celles nécessitant la présence physique sur la place de travail. Le télétravail n'est possible que si le taux d'activité contractuel de la personne concernée est d'au moins en principe 50% en moyenne sur l'année. Le télétravailleur ou la télétravailleuse doit être présent-e sur le lieu de travail en règle générale au moins un jour toutes les deux semaines, ou un demi-jour par semaine.

---

Le Conseil d'Etat a institué en septembre 2017 un groupe de réflexion préparant l'élaboration et la réalisation d'une « Politique du personnel de l'Etat de Fribourg ». Un rapport lui sera transmis durant le premier trimestre 2018 afin qu'il puisse décider de la suite à donner à ce projet.

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2017, les collaborateurs et collaboratrices de l'Etat de Fribourg, à l'exception de ceux des établissements personnalisés, ont la possibilité d'utiliser, aux frais de l'employeur, un service pour la garde à domicile, ponctuelle et en urgence, de leur enfant de 0 à 12 ans, malade ou accidenté. Ce service appelé Chaperon Rouge est géré par la Croix Rouge fribourgeoise. Ce projet pilote est l'une des mesures prévues du Plan d'action pour l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'Administration cantonale (PEAC), adopté par le Conseil d'Etat en mai 2016. A la fin 2018, le projet sera réexaminé, notamment son déploiement au sein des établissements personnalisés.

Le 17 novembre 2017, le Grand Conseil a adopté la loi modifiant la loi sur le personnel de l'Etat (droit de grève et extrait spécial du casier judiciaire). Désormais, le personnel peut exercer son droit de grève uniquement si la procédure de conciliation et d'arbitrage n'a pas abouti (nouvel art. 68 LPers « Paix du travail et recours à la grève »). Pour les policiers et policières, les agents et agentes de détention, ainsi que le personnel des soins, le Grand Conseil a maintenu l'interdiction de la grève. Au demeurant, un service minimal est assuré dans les secteurs où un arrêt de travail mettrait en péril, directement ou indirectement, les prestations indispensables à la population. Le Conseil d'Etat déterminera les secteurs d'activité et fixera les modalités de service minimal sur le préavis de l'autorité d'engagement. Concernant l'extrait spécial du casier judiciaire, l'Etat-employeur aura désormais l'obligation de consulter l'extrait spécial du casier judiciaire avant l'engagement de tout employé de l'Etat ayant une activité impliquant des contacts avec des mineur-e-s.

En novembre 2017, le SPO et le SITel ont été unités pilotes dans le cadre du projet de mise en œuvre du guichet de cyberadministration. La première prestation mise à disposition pour ces deux services consiste à rendre disponible, de manière informatisée, les relevés et certificats de salaire pour chaque collaborateur et collaboratrice de l'Etat. Cette prestation sera déployée dans les autres services de l'Etat au premier trimestre 2018. Durant l'année 2017, le projet Perséval (concept d'évaluation des prestations du personnel) a été mis en consultation. Après analyse des remarques, les propositions de modifications sont en cours d'élaboration. Sur proposition du SPO, le Conseil d'Etat a mis en application une directive relative à la fréquence des exercices d'évacuation pour les bâtiments appartenant à l'administration cantonale. Le déploiement du module HR Access pour la Gestion des Temps et des Activités (GTA) visant à mettre à disposition des UA un système informatique commun de gestion des temps et des activités s'est poursuivi en 2017. Le nombre de services a été porté de 23 en début d'année à 98 services. De ce fait, 2 500 collaborateurs et collaboratrices utilisent désormais la plateforme de gestion des temps.

## 5 Service de l'informatique et des télécommunications (SITel)

---

Directeur a.i. jusqu'au 28 février : Christian Rieder

Directeur dès le 1<sup>er</sup> mars: Michel Demierre

### 5.1 Introduction

Pour le SITel, l'année 2017 a été marquée par l'arrivée d'un nouveau Directeur. Après avoir effectué un état des lieux circonstancié, celui-ci a fait part au Conseil d'Etat de ses constats au sujet de l'organisation actuelle et des technologies utilisées. Conjointement, il a proposé un ensemble de mesures d'évolution qui reposent sur trois piliers : l'organisation, la gouvernance et le plan directeur informatique.

---

Pour l'Etat de Fribourg, il est en effet primordial que le SITel intègre de nouvelles technologies en adaptant son organisation afin d'assurer la transformation digitale de l'Etat (« Fribourg 4.0 ») dans les meilleures conditions. Le Conseil d'Etat a ainsi approuvé l'organisation projetée et c'est donc dans un contexte d'une transformation organisationnelle complète que le SITel a assuré la mission qui lui incombe.

L'évolution des systèmes d'information se caractérise de nos jours par une mutation permanente et des cycles de vie des solutions informatiques de plus en plus courts. Les défis et enjeux de cette évolution pour le domaine technologique sont la maîtrise des coûts d'exploitation, l'optimisation continue de l'existant et la complexité croissante des systèmes d'information. En parallèle, le SITel doit adapter ses structures à ce changement permanent.

Dans ce contexte, le SITel a pour mission d'assurer la disponibilité, la sécurité et l'évolution des systèmes d'information nécessaires à l'efficacité de l'administration cantonale et de ses partenaires, en veillant à leur cohérence et à la maîtrise des coûts.

## 5.2 Commissions et collaborations intercantionales

### 5.2.1 Commission informatique de l'Etat (CIE)

La CIE, organe du Conseil d'Etat pour les questions informatiques et présidé par le Conseiller d'Etat Directeur des finances, a siégé six fois durant l'année. Outre le pilotage du portefeuille des projets informatiques, elle s'est attachée à revoir le processus de gouvernance informatique et en particulier à améliorer l'organisation, ainsi que la chaîne de processus décisionnels. Dans ce contexte, elle a :

- > avalisé les principes directeurs proposés par le SITel qui consistent à prioriser les nouvelles réalisations informatiques au sein de l'application SAP et alternativement, si la fonctionnalité n'est pas offerte par SAP, privilégier une solution inter-cantonale ;
- > posé la mécanique d'arbitrage qui vise l'alignement entre les moyens financiers alloués par le Conseil d'Etat et les ambitions (besoins) des services et des Directions ;
- > institué une commission informatique spécialisée dans le domaine judiciaire (Commission informatique des autorités judiciaires, CIAJ) qui est l'organe de la Commission informatique de l'Etat pour les questions relevant de ce domaine d'activité ;
- > Mandaté le SITel pour l'élaboration d'un plan stratégique informatique avec un horizon temporel de 5 ans.

Ces améliorations, qui portent déjà leur fruit, seront consolidées tout au long de l'année 2018.

### 5.2.2 Commission informatique dans le domaine de l'enseignement (CIEns)

Dans ses décisions stratégiques, la CIEns s'est exprimée fermement sur le besoin de moderniser le fonctionnement des systèmes des écoles, notamment :

- > par la décision de permettre aux élèves et aux enseignant-e-s de travailler avec leurs appareils privés (BYOD – Bring Your Own Device). Les impacts positifs de cette décision seront : une flexibilité améliorée et davantage de résilience du système des écoles, une meilleure autonomie et une mobilité augmentée pour les élèves et les enseignant-e-s, une diminution des coûts de gestion des infrastructures IT ainsi qu'une meilleure prise en compte par l'Etat des établissements hors du réseau de l'Etat ;
- > par la décision de simplifier le mode de déploiement des applications métier et des moyens d'enseignement tels que livres ou outils numériques. Cette décision répond aux exigences des nouvelles ordonnances fédérales pour la formation professionnelle et sur l'évolution incontournable du mode de diffusion des moyens d'enseignement par les éditeurs de ces moyens ;
- > Par le rappel que la stratégie des référentiels HAE et la gestion harmonisée des acteurs et des rôles est un prérequis incontournable à l'ensemble de la stratégie de la CIEns et s'inscrit dans le cadre général posé par la Confédération (projet FIDES).

Ces décisions s'inscrivent dans la ligne des stratégies du Conseil d'Etat sur la mise en œuvre du Concept MITIC et « Fribourg 4.0 ».

---

En 2017, la bonne collaboration entre la CIEns et le SITel a permis de concrétiser les travaux initiés en 2016. On notera 5 réalisations importantes :

- > le déploiement de la suite logiciel Microsoft Office 2016 sur l'ensemble du parc d'ordinateurs des écoles cantonales à la rentrée 2017 ;
- > la mise à disposition sélective et harmonisée des logiciels Adobe Creative Cloud dès la rentrée 2017 également ;
- > la mise en place d'un nouveau mode de déploiement de machines qui permet une plus grande souplesse dans l'installation de logiciels par les écoles tout en garantissant une gestion sécurisée par le SITel ;
- > la réalisation du projet « fribox ». Il s'agit d'un service cloud de gestion de documents qui garantit les principes de protection, de confidentialité et de sécurité des données. La mise en production a eu lieu le 15 août. Depuis la fin 2017, près de 4'000 personnes du domaine de l'éducation utilisent quotidiennement ce service ;
- > la validation des cahiers des charges des coordinateurs informatiques des écoles et des techniciens du SITel.

L'année 2017 a permis une coordination de l'ensemble des acteurs de l'éducation par un grand nombre de rencontre : 5 séances de la commission, 37 réunions de travail du bureau (48 demandes de projets ou de logiciels ont été traitées), 4 rencontres des correspondants informatiques des écoles.

### 5.2.3 Collaboration et partenariat

La collaboration intercantonale s'est poursuivie notamment avec les cantons de Vaud, Valais, Jura, Neuchâtel, Tessin et St. Gall dans des domaines comme la taxation fiscale, la gestion des offices de poursuites, le traitement des demandes des permis de construire, la plateforme de cyberadministration et, à un niveau exploratoire, dans le domaine des référentiels cantonaux des personnes physiques et morales.

Il est à relever que le SITel participe également à la Conférence suisse sur l'informatique (CSI/SIK) et siège dans le groupe latin de cette conférence.

Il est à noter, finalement, que le canton de Fribourg participe au comité de pilotage de la cyberadministration Suisse par la présence, en tant que vice-président, du collaborateur du SITel en charge du secrétariat de la Commission de Cyberadministration (CoCyb).

## 5.3 Sécurité des systèmes d'informations

### 5.3.1 Etat des lieux

La prépondérance des systèmes d'information, la transformation digitale, l'émergence de nouvelles technologies et de nouveaux usages (objets connectés, cloud computing, mobilité, etc.) caractérisés par l'interconnexion et la dangerosité croissante des menaces et des risques, rendent indispensable la mise en place de mesures de prévention, de sensibilisation et de sécurité, cohérentes et efficaces, s'inscrivant dans une stratégie de sécurité de l'information. Dans ce contexte, l'Etat de Fribourg considère que la protection des données personnelles et des ressources matérielles et immatérielles du domaine des technologies de l'information placées sous sa responsabilité est devenue une nécessité prioritaire.

### 5.3.2 Blacklist / Liste noire

Durant l'année 2017, plusieurs utilisateurs des différents domaines « @fr.ch » se sont fait usurper leur identité au travers d'une attaque de « Phishing ». La conséquence de cette attaque a été l'envoi de milliers de messages vers des adresses « Outlook.com, hotmail.com, Live.com, etc. » causant le blocage des passerelles de messagerie.

Le « Blacklistage email » est la conséquence d'un blocage de la messagerie électronique de l'Etat par un fournisseur de messagerie ou un fournisseur d'accès internet. Il s'agit d'un mécanisme de défense pour réduire la quantité de SPAM. Pour l'Etat de Fribourg, ce problème peut devenir très critique car il n'est alors plus possible d'émettre le moindre mail sans qu'il soit considéré comme un courrier indésirable vers certains destinataires.

Différentes actions ont été entreprises tant en interne par l'envoi d'un message signalant que des attaques de « Phishing » ciblaient l'Etat de Fribourg et qu'en aucun cas il fallait donner son mot de passe, qu'en externe auprès de Microsoft pour sortir les passerelles de messagerie de l'Etat de leur blacklist.

---

Pour les services de l'Etat, cela a eu pour conséquence que de nombreux courriels échangés avec des clients possédant une adresse « Outlook.com, hotmail.com » n'ont pas pu être remis à leurs destinataires. De plus, aucun message d'erreur ou de non délivrance n'était signalé. Par exemple :

- > toutes les postulations en ligne en provenance de candidats et de candidates avec ce genre d'adresse n'ont pas reçu d'accusé de réception pour leur postulation ;
- > tous les courriels des enseignants et enseignantes qui envoyaient des supports de cours et des devoirs à leurs élèves ne se sont pas vus délivrés.

### 5.3.3 Audits de sécurité

Avant le déploiement d'une plateforme ou d'une application, le SITel effectue généralement un audit afin de s'assurer que les bonnes pratiques en matière de sécurité applicative soient bien respectées, en empêchant notamment d'ouvrir une faille de sécurité informatique. En 2017, une quinzaine d'applications et de plateformes ont été auditées telles que le portail de Cyberadministration, SAP ou encore les permis de construire.

## 5.4 Section « Services généraux » (SG)

La section Services généraux (SG) soutient la Direction du SITel dans ses tâches de planification financière et budgétaire, de comptabilité financière et analytique, de gestion des contrats commerciaux, de gestion du personnel, de communication, de gestion des infrastructures et de logistique ainsi que des relations commerciales avec sa clientèle (Directions, Etablissements de l'Etat, Services, communes, autres cantons et Confédération).

Suite au départ du chef de section et par anticipation de la réorganisation du SITel, la section a été scindée en deux parties. Ses activités ont été reprises par le secteur Ressources d'une part, rattaché à la responsable RH (soutien de la Direction ; gestion du personnel, de la formation, de la communication, de la gestion des infrastructures, de la logistique, de la sécurité et de la santé ; secrétariat transverse) et par la section Gouvernance d'autre part (finances, comptabilité, planification, gestion des contrats commerciaux), rattachée au responsable de la section SE. La section Service généraux (SG) a été dissoute au 31 décembre 2017 après une période de transition de 7 mois vers la nouvelle organisation du SITel.

### 5.4.1 Ressources – RH

Le déménagement courant janvier 2017, le suivi de la fin des transformations du bâtiment SITel ainsi que l'organisation des locaux et secteur d'activité ont été pilotés par le secteur des ressources tout au long de l'année en collaboration étroite avec le Service des bâtiments.

En soutien à la direction, le secteur ressources, tout en se transformant, s'est également focalisé sur la réorganisation interne du SITel pour lui donner les bases et les conditions optimales à l'accompagnement de la transformation digitale et stratégie « Fribourg 4.0 ».

### 5.4.2 Finances – comptabilité

L'année 2017 a été caractérisée pour la première fois par un dépassement du budget du SITel, à hauteur de 2 644 000 francs. Celui-ci a été en partie compensé par des montants de l'enveloppe informatique de l'Etat à hauteur totale de 1 048 000 francs et a fait l'objet d'un arrêté de crédit supplémentaire du Conseil d'Etat à la fin 2017.

Ces dépassements sont liés d'une part à l'activité de projets, découlant de la volonté de poursuivre sans interruption la réalisation de projets insuffisamment financés sur 2017, comme la cyberadministration et HAE-HEP, la gestion des identités et des accès ou le projet 144 Jura. Des fonctionnalités supplémentaires demandées par les utilisateurs finaux lors des tests de Perco ainsi qu'une consolidation et replanification du projet des référentiels HAE avec une repriorisation de l'ensemble des projets de référentiels ont également nécessité plus de ressources que prévu.

Ces dépassements sont liés d'autre part à des éléments d'organisation et de ressources humaines. Des ressources supplémentaires ont été nécessaires pour pallier aux absences de longue durée ou en remplacement de collaborateurs et de collaboratrices ayant quitté le Service, afin de pouvoir maintenir les prestations indispensables liées aux activités des différents secteurs de l'Etat. Dans le cadre de la réorganisation du SITel, la mise en place d'une cellule de détection des incidents et d'une cellule de support UTP (utilisateurs prioritaires) a débouché sur un manque de

---

capacité pour effectuer les tâches de prise d'appels de résolution d'incidents, ce qui a impliqué l'engagement de plusieurs collaborateurs et collaboratrices externes. Un support d'expertise a été apporté au secteur PMO afin de mettre en œuvre les recommandations de l'Inspection des finances.

## 5.5 Section « Computing Service et Network » (CS)

A l'instar de tout le SITel, la section CS a participé au déménagement du service dans ses nouveaux locaux en janvier 2017. Par ailleurs, dans le cadre de la réorganisation du service qui a eu lieu durant cette même année, elle a continué sa démarche de modernisation destinée à la centrer sur les prestations qui représentent une valeur ajoutée tangible pour ses clients. Elle a, entre autres, confirmé sa réorganisation sur la base d'un paradigme « plan – build – run », officialisé au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Les travaux d'automatisation et de modernisation de l'exploitation ont été poursuivis. La démarche d'apprentissage de la culture de l'innovation centrée sur les utilisateurs et les utilisatrices a, elle aussi, été poursuivie. Elle a permis, entre autres, de faire des propositions concrètes pour le futur environnement de travail des soins de l'HFR, propositions qui ont suscité un fort enthousiasme. Ces dernières seront réalisées en 2018 et en 2019. Cette démarche a également permis de mieux comprendre les problématiques d'autres clients et de leur faire des propositions adaptées.

La section s'est aussi impliquée dans la préparation des travaux de modernisation décrits dans le plan de législation sous les termes de « révolution 4.0 » et de « numérisation des activités de l'Etat de Fribourg ». A ce titre elle participe activement à l'élaboration du plan stratégique qui doit aboutir en 2018.

### 5.5.1 Secteur Desktop

Le secteur Desktop délivre pour l'essentiel des prestations directement en rapport avec l'utilisateur final. Il s'occupe, en particulier, des activités techniques et de gestion liées aux postes de travail (PC, imprimantes, périphériques).

Le projet OPI (optimisation du parc d'impression) de l'Etat a été accéléré en 2017. Durant le mois de décembre, le SITel, puis les premiers services logés dans le bâtiment du BAD, ont été migrés. La généralisation de cette solution dans l'ensemble des services de l'Etat va se poursuivre durant 2018. Ceci permettra de réduire de manière drastique le nombre d'imprimantes ainsi que d'optimiser les coûts d'impression et les coûts de support de ces dernières. Cela permettra également aux collaborateurs et collaboratrices de l'Etat d'imprimer leurs documents où qu'ils se trouvent, dans les locaux de l'Etat où le service aura été déployé (fonction dite « follow me »).

Le secteur a assuré un support particulier, sur site, à la Chancellerie et à l'Hôtel de ville, lors des week-ends d'élection et de votation. Il a également contribué au projet du parlement sans papier en fournissant des postes de travail et des tablettes aux député-e-s. Un service de support adapté aux député-e-s pour les séances du Grand Conseil est également en cours de constitution.

La migration d'office 2010 vers office 2016 a été finalisée durant l'été pour l'ensemble des écoles du S2A et du S2P. Une mutualisation du service d'impression a également été effectuée durant l'année pour l'ensemble des écoles ayant le même logiciel (Equitrac). Ceci permet de rationaliser les coûts d'infrastructure et d'économiser plusieurs dizaines de milliers de francs.

En plus de l'installation des nouveaux postes de travail, le secteur a procédé au renouvellement de plus de 1200 PC et de 1500 écrans. Il a eu recours à une nouvelle stratégie permettant de conserver un parc homogène, performant et stable, ce qui facilite sa maintenance.

Le groupe « Environnement Utilisateur » s'est attelé à industrialiser l'installation des postes de travail. Ceci doit permettre d'accélérer la mise à disposition des postes, de réduire fortement les ressources nécessaires pour cette activité et d'augmenter l'efficacité des techniciens et des techniciennes sur site. Il a également commencé le travail nécessaire pour mettre sur pied la prochaine migration vers le système d'exploitation Windows 10, en mettant toute son énergie à bien comprendre les besoins des utilisateurs et utilisatrices et en automatisant au maximum le travail de déploiement des nouveaux postes.



---

Dans ce cadre, un grand nombre de personnes représentant l'ensemble des services de l'Etat ont été interviewées afin de bien comprendre les nouveaux besoins métiers ainsi que les attentes des utilisateurs et des utilisatrices en utilisant la méthodologie du « design thinking ».

Environ 60 personnes utilisent actuellement Windows 10 en test afin de pouvoir démarrer la migration des postes de l'Etat en 2018. L'objectif est de migrer 80 % des postes jusqu'à la fin de 2019.

Comme tous les autres secteurs du SITel, le secteur Desktop s'est résolument engagé dans la réorganisation en cours.

### 5.5.2 Secteur Middleware

Ce secteur met à disposition et exploite les logiciels techniques (par exemple : bases de données, plateformes de gestion électronique des documents, sites web, serveurs d'applications, sites SharePoint, etc.) et joue le rôle de charnière entre l'exploitation des infrastructures informatiques et le développement de nouvelles solutions.

Les principales réalisations en 2017 ont été :

- > la participation active aux travaux de réorganisation du SITel ;
- > la mise en production de l'infrastructure nécessaire pour le programme de cyberadministration pour le projet FriAc, ainsi que pour le référentiel de l'éducation ;
- > le développement de solutions de surveillance automatisée afin d'améliorer la disponibilité des services offerts aux clients ;
- > le développement des prestations sur la base de l'outil SharePoint, afin de mettre à disposition des solutions collaboratives, de partage de documents ainsi que des intranets à contrôle d'accès ;
- > la révision de l'architecture de l'hébergement des bases de données Microsoft SQL server, afin d'optimiser le coût des licences Microsoft pour le SITel et ses clients, et de diminuer le nombre de serveurs utilisés ;
- > l'automatisation de certaines tâches récurrentes, afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle ;
- > en collaboration avec l'AFIN, mise à jour de la plateforme SAP R3, en vue de son évolution future ;
- > la participation active à des projets de mise en place et d'évolutions d'applications notamment pour les établissements autonomes : ECAB, HFR, CPPEF, OCN, RFSM, IAG.

### 5.5.3 Secteur Data Center

Ce secteur maintient et exploite les infrastructures centrales se trouvant dans les salles des machines (DataCenter). Ces infrastructures sont constituées pour l'essentiel de serveurs, de systèmes de stockage et du système de sauvegarde des données.

A fin 2017, le parc des serveurs comprend 1440 serveurs (1360 à fin 2016) répartis dans les deux DataCenter et le centre de sauvegarde, dont près de 82 % bénéficient de la technologie de « virtualisation ». L'utilisation de cette technologie, qui permet entre autre une économie importante d'énergie, est l'une des actions du SITel inscrite dans la stratégie de développement durable du canton.

En 2017, le secteur a créé plus de 290 serveurs (320 en 2016), soit pour le renouvellement du parc, soit lors de la mise en place de nouvelles solutions informatiques implémentées dans le cadre des projets.

Comme tous les autres secteurs du SITel, le secteur Data Center s'est résolument engagé dans la réorganisation en cours.

En outre, les activités du secteur ont porté plus particulièrement cette année sur :

- > le projet de renouvellement de l'infrastructure principale « serveur-stockage » consistant à remplacer du matériel, à migrer l'intégralité des serveurs existants dans le nouveau système, sans impacts non annoncés aux utilisateurs et utilisatrices, ainsi qu'à mettre en place le support opérationnel externalisé ;
- > la gestion des infrastructures de base restantes, permettant notamment de répondre aux besoins de redondance des ressources et d'accroissement du volume des données induit par l'activité des services de l'administration ;
- > le développement de l'automatisation des tâches opérationnelles afin de réduire la charge de travail journalière pour pouvoir se consacrer à des développements apportant une valeur ajoutée importante aux clients ;
- > l'étude de la mise à niveau technique de la messagerie de l'Etat afin de pouvoir l'entreprendre en 2018.

---

Comme chaque année, les infrastructures informatiques centrales ont été renforcées et leur niveau de mise à jour technologique a été maintenu rendant ainsi le système d'information de l'Etat de Fribourg fiable, performant et sûr.

#### 5.5.4 Secteur Networking & Telephony

Ce secteur maintient et exploite l'ensemble du réseau « data » et « voix » pour l'administration cantonale.

Les activités du secteur ont porté plus particulièrement cette année sur :

- > le projet de renouvellement de l'infrastructure principale « serveur-stockage » du secteur Data Center par une participation importante et active
- > le remplacement d'équipements obsolètes, dans les domaines réseau filaire et Wireless, par du matériel de dernière génération améliorant les performances et la robustesse du système ;
- > l'étude du système de communication unifiée pour l'Etat afin de pouvoir entreprendre de le déployer en 2018 :

Dans le domaine de la téléphonie :

- > la migration de la téléphonie de voix sur IP pour le site de Fribourg de l'HFR a été terminée.

Comme chaque année, les infrastructures du réseau central et périphérique du canton ont été renforcées et leur niveau de mise à jour technologique a été maintenu rendant ainsi le système d'information de l'Etat de Fribourg fiable, performant et sûr :

- > comme tous les autres secteurs du SITel, le secteur Networking & Telephony s'est résolument engagé dans la réorganisation en cours.

#### 5.5.5 Secteur Service Desk

Le Service Desk assure la gestion des prestations de support informatique, tout en jouant un rôle important dans des processus transversaux (gestion des incidents, gestion des demandes, gestion des changements) en lien avec l'ensemble des moyens informatiques mis à disposition des utilisateurs et utilisatrices de l'Etat, du réseau hospitalier fribourgeois (HFR), des communes et des écoles post-obligatoires.

Premier contact informatique des utilisateurs et utilisatrices, le Service Desk se situe à la croisée de compétences à la fois sociales et techniques. Il est également le garant de l'image de marque du SITel et des systèmes d'information de ses clients.

En 2017, le secteur s'est transformé en créant le Service-Client de l'Etat de Fribourg, entité qui intègre le support dédié aux résident-e-s et aux acteurs économiques du canton, préparant ainsi l'arrivée de la cyberadministration pour 2018. Le secteur a également mis en œuvre une cellule de surveillance des infrastructures IT permettant une détection anticipée des incidents à fort impact. Comme tous les autres secteurs du SITel, il s'est résolument engagé dans la réorganisation en cours.

Entre 2016 et 2017, le Service Desk est passé d'un total de 41 492 sollicitations à un total de 47 443, soit une augmentation d'environ 8 %. Les sollicitations englobent à la fois les incidents (demandes de résolutions de problème ou de panne) et les demandes (nouveau logiciel, etc.). Durant ce temps, le nombre d'incidents reste stable avec une légère augmentation proportionnelle au nombre de sollicitations (passage de 17 693 à 21 384). Les demandes suivent la même tendance (passage de 23 799 à 26 059).

### 5.6 Section Solution Engineering (SE)

Cette section fournit les prestations suivantes :

- > l'élaboration de l'architecture informatique, des schémas directeurs, des études préalables, la conduite de projets ainsi que la gestion du portefeuille de projets dans le cadre de la gouvernance informatique ;
- > l'acquisition, le développement et l'intégration de solutions logicielles métier ;
- > le support et la maintenance des solutions logicielles.

En 2017, les collaborateurs et collaboratrices de la section ont assuré la conduite et la réalisation de plus de 30 projets. Ils ont également maintenu et fourni un support technique sur environ 150 applications métier.



---

Les données sont considérées comme l'or du Digital. Le domaine des référentiels de données a acquis une importante visibilité au niveau de la Commission informatique de l'Etat durant cette année. Les différents projets de référentiels et de registres ont été replanifiés. Après les référentiels de l'éducation qui ont joué un rôle de pionnier, la prochaine unité de réalisation majeure consistera en un référentiel cantonal des personnes physiques et des personnes morales. Dans ce but, un AOP a été réalisé et adjugé et les premiers spécialistes de l'architecture des données ont été recrutés.

Dans le cadre de la réorganisation du SITel, la section SE a été dissoute à la fin de l'année. La majorité de ses collaborateurs et collaboratrices sont intégrés dans la nouvelle section Applications, qui est structurée en fonction des principaux domaines métier des clients, contrairement à la section SE qui était structurée en fonction des métiers de l'informatique. En quelque sorte, la matrice a été « tournée de 90° ». Ce changement facilitera l'interaction avec le SITel pour les clients. Les fonctions de PMO et d'architecture d'entreprise ont été transférées à la nouvelle section Gouvernance, tandis que certaines fonctions d'architecture ainsi que la responsabilité de solutions et de plateformes transverses ont été transférées à la nouvelle section Technique.

Les tâches qui sous-tendent la mission de la section sont réparties sur quatre secteurs spécialisés ainsi que sur le programme de cyberadministration dont les rapports sont détaillés ci-dessous.

#### 5.6.1 Secteur Projet Management Office (PMO)

Ce secteur gère le portefeuille des projets informatiques sous la responsabilité du SITel. Il qualifie les demandes de services des projets potentiels, assure le suivi et le contrôle de leur déroulement et soutient les instances décisionnelles dans leur choix et leur pilotage. Finalement, il développe et promeut la culture de gestion de projet et assure l'application des méthodes dans ce domaine.

Les principaux projets menés en 2017 sont les suivants :

- > Dans le cadre de l'harmonisation de la gestion administrative des écoles, le programme HAE a livré les projets suivants :
  - > mise en place d'une application pour attribuer les enseignements aux enseignant-e-s ;
  - > réalisation d'une solution pour le secteur primaire des écoles ;
  - > mise en œuvre d'un logiciel de gestion administrative des écoles dans les collèges, écoles de culture générale et service du secondaire 2 académique ;
  - > élaboration d'une solution de gestion des identités et des accès des établissements scolaires ;
  - > amélioration de l'assurance de la qualité des données de l'éducation.
- > mise en place d'un guichet de cyberadministration ;
- > mise en œuvre de pilotes relatifs à la consultation électronique des relevés de salaire et certificats de salaire ;
- > gestion des demandes de permis de construire en ligne pour le requérant, les communes et les services cantonaux (PerCO) ;
- > refonte du portail permettant de faire évoluer la présentation de l'ensemble des sites de l'Etat de Fribourg ;
- > reprise des missions de la Centrale d'appels CASU 144 du canton du Jura par la centrale sanitaire 144 de Fribourg ;
- > mise en place d'une solution informatique pour la gestion des dossiers de santé des détenus de la Prison Centrale et des Etablissements de Bellechasse ;
- > mise en œuvre d'une solution de gestion des identités et des accès pour le HFR ;
- > gestion des contributions et des prêts du Service de l'agriculture SAgri ;
- > élaboration d'une solution pour remplacer l'outil ETL Sunopsis d'extraction de transformation et de chargement de données pour piloter et couvrir les besoins actuels et futurs du SCC ;
- > optimisation de la gestion du parc d'impression en prenant en compte les aspects de confidentialité, de sécurité, et de diminution de l'empreinte écologique.

Dans le cadre de la réorganisation du SITel, la responsabilité de coordination, de méthode et de contrôle du PMO est rattachée à la section Gouvernance. Les chefs de projet et analystes sont eux répartis dans les secteurs de la nouvelle section Applications.

---

### 5.6.2 Secteur Application Engineering (AE)

Ce secteur développe les applications de gestion spécifiques et assure leur maintenance. Il assure également la qualité des développements spécifiques confiés à des partenaires externes. Dans ce contexte, il édicte les normes idoines à respecter.

Les développements spécifiques réalisés en interne se concentrent en principe sur des pôles intercantonaux de compétences ou sur des solutions stratégiques. En 2017, le secteur a développé, maintenu et fourni des prestations de support et d'assistance aux utilisateurs pour environ 25 applications touchant aux 7 Directions de l'administration.

L'effort de développement et de maintenance a été porté sur les solutions suivantes :

1. Domaine d'activité de la fiscalité :
  - > maintenance des applications ViDoc et Scanpoint ;
  - > pilotage des applications TaxPpEnc et TaxPM développées en externe ;
  - > 1<sup>re</sup> année de maintenance et extensions de l'application TaxIS ;
2. Domaine d'activité du territoire :
  - > extensions et maintenance de l'application DSK2 ;
3. Domaine d'activité de l'éducation et de la recherche :
  - > participation à la mise en place des référentiels de données dans le domaine de l'enseignement dans le cadre du projet HAE ;
  - > extensions (Lot2) et maintenance applicative de l'application web PRIMEO relative à la gestion des écoles primaires.
4. eGov :
  - > développement et mise en exploitation de la solution de consultation électronique des relevés de salaire et certificats de salaire.
5. Domaine d'activité de la justice et de la sécurité ;
  - > extensions et maintenance applicative du logiciel de gestion des poursuites THEMIS ;
  - > développement de la solution de gestion électronique des documents (GED) au bénéfice des Offices de poursuites du canton de Fribourg.

Dans le cadre de la réorganisation du SITel, ce secteur est dissout. Les activités et les collaborateurs et des collaboratrices THEMIS sont regroupés dans un centre de compétence dédié à l'intérieur du nouveau secteur Justice et sécurité de la section Applications. Les autres collaborateurs et collaboratrices sont répartis par domaine métier dans les différents secteurs de la section Applications, ainsi que dans la section Technique.

### 5.6.3 Secteur Application Services (AS)

Ce secteur a pour mission d'assurer un soutien à la mise en œuvre des solutions logicielles métiers, la maintenance évolutive de ces dernières ainsi que de garantir une expertise spécialisée de support et de conseil à ses partenaires.

Le patrimoine applicatif permettant aux partenaires de gérer leurs affaires est en constante augmentation. Il s'agit d'apporter de la valeur ajoutée soit par des extensions fonctionnelles sur des logiciels existants, soit par l'intégration de nouvelles solutions au sein de l'informatique cantonale. Le secteur gère une centaine d'applications de gestion.

L'année 2017 a été caractérisée par plusieurs épisodes de réorganisation :

- > Au début de l'année, 10 collaborateurs et collaboratrices responsables des applications du domaine de la santé ont été transférés au HFR suite à une décision stratégique de ce dernier de reprendre la maîtrise de ses applications métier.
- > Au milieu de l'année, le chef de secteur a quitté le SITel et c'est le chef de section qui a repris la gestion du secteur ad intérim. En parallèle, les collaborateurs et les collaboratrices responsables de la solution de gestion

---

électronique des documents ont été transférés dans le secteur MID de la section CS, par anticipation de la future organisation du SITel.

- > Au passage de la fin de l'année 2017, dans le cadre de la réorganisation complète du SITel, les collaborateurs et les collaboratrices du secteur CS ont été répartis dans les 4 secteurs de la nouvelle section Applications, structurée en fonction des domaines métier des clients.

#### 5.6.4 Secteur Architecture & Intégration (AI)

La mission de ce secteur consiste à garantir un système d'information d'entreprise performant, cohérent et homogène. Il établit les normes et standards d'architecture informatique et vérifie leur respect par les projets. Finalement, il met en place et maintient des plateformes transversales et réutilisables par les applications métier.

Les actions suivantes, fortement liées aux prestations du secteur AI, ont été effectuées en 2017 :

- > participation à l'élaboration de la nouvelle stratégie IT, du plan directeur informatique publique ;
- > établissement de la roadmap pour la mise en place des référentiels ; lancement des réflexions sur les personnes morales et personnes physiques ;
- > établissement de la roadmap pour un passage à SAP et au « cloud computing » ;
- > soutien au niveau de l'architecture sur l'ensemble des projets de mise en place de nouvelles solutions ;
- > migration technique de la plateforme qui gère l'automatisation des échanges entre le canton, les communes, les autres cantons, la Confédération et des tiers externes ; amélioration des services fournis ; de nombreuses nouvelles intégrations ;
- > consolidation et extension de la plateforme de cyberadministration, guichet, système d'enregistrement et d'authentification, système de traitement et de suivi des demandes ; mise en place de la première prestation destinées aux collaborateurs et collaboratrices de l'Etat ;
- > migration technique de la plateforme de gestion des identités ; consolidation de la fédération d'identité, amélioration de certains processus ;
- > introduction de l'automatisation de gestion des identités dans le domaine de la santé ;
- > extension de l'utilisation des données FriPers au sein de l'Etat qui se caractérise par une augmentation soutenue du nombre d'utilisateurs et d'utilisatrices et d'applications interfacées.

Dans le cadre de la réorganisation du SITel, ce secteur est dissout à la fin de l'année 2017. Les architectes sont répartis entre le secteur Solutions de la nouvelle section Technique et les secteurs de la nouvelle section Applications. Les spécialistes IAM sont affectés au nouveau secteur Sécurité de la section Technique. L'architecture d'entreprise est rattachée à la nouvelle section Gouvernance.

#### 5.6.5 Cyberadministration

La mission fixée par le Conseil d'Etat au Secrétariat de cyberadministration au travers de la stratégie de décembre 2014 est de moderniser l'accès aux prestations tout en mutualisant les frais d'investissements au sein de l'Etat. Cette stratégie concrétise la nécessité de permettre à la population et à l'économie de traiter leurs affaires importantes avec les autorités par voie électronique grâce aux technologies de l'information et de la communication.

La première tâche du Secrétariat de cyberadministration a été de mettre en place les prérequis de la cyberadministration, du point de vue légal et technologique. Au niveau légal, le Conseil d'Etat a transmis en novembre 2016 le projet de loi sur le guichet de cyberadministration (LGCyb) au Grand Conseil. La nouvelle loi LGCyb est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

##### 5.6.5.1 Activités dès 2017 :

Au niveau légal, il a été nécessaire de préciser les intentions de la LGCyb dans une ordonnance OGCyb en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juin 2017. Au niveau technologique, une plateforme appelée guichet virtuel de cyberadministration a été développée. Elle est conçue de manière à intégrer les prestations en ligne de façon flexible, simple et sécurisée. Une attention particulière a été apportée au fait que les citoyens et citoyennes puissent se créer un compte en ligne de manière flexible en tout temps. Une logique de navigation unique a été mise en place pour l'ensemble des futures prestations. Suite à la mise en place du guichet virtuel, il a été nécessaire d'aborder le service aux citoyens de manière

---

transverse. Afin de pouvoir aborder les différents besoins des prestations de cyberadministration et suite aux éléments figurant dans la LGCyb, la nécessité du référentiel cantonal a été confirmée et des démarches pour sa mise en place sont actuellement effectuées. La mise en place du guichet virtuel a également engendré une refonte plus rapide de la gestion de la relation avec les clients. Un service client adapté aux besoins transversaux de la cyberadministration a donc été mis sur pied. Actuellement le Secrétariat de cyberadministration travaille à la mise en place d'un système de paiements en ligne centralisé.

#### 5.6.5.2 Première prestation pour l'interne

Ces prérequis en place, il a été décidé, en collaboration avec le Service du personnel et d'organisation que la première prestation du guichet virtuel serait une prestation interne à l'administration, ce qui permet actuellement de tester la solution en termes d'expérience utilisateur et de robustesse. Il s'agit de la mise à disposition des relevés de salaires mensuels et des certificats de salaire annuels sous forme électronique. Cette prestation est actuellement testée par le SPO et le SITel. Une deuxième phase de test démarrera début 2018 avec 600 employés de plus. Par la suite, cette prestation sera déployée pour l'ensemble des employé-e-s de l'administration cantonale, à savoir près de 19 000 utilisateurs et utilisatrices.

Courant 2018, d'autres prestations seront mises en ligne de manière échelonnée, comme les attestations du registre du commerce, les extraits des offices des poursuites, les annonces de déménagement en collaboration avec les communes, les permis de chasse, les permis de pêche ou encore des prestations du Service de l'enfance et de la jeunesse. A terme, plus de 80 prestations seront disponibles en ligne sur le guichet virtuel de cyberadministration.

#### 5.6.5.3 Coopération intercantonale

L'Etat de Fribourg et la République et Canton du Jura ont fondé le 23 octobre dernier la première Association nationale de coopération en matière de cyberadministration iGovPortal.ch. En regroupant leurs forces dans ce domaine, les cantons vont mutualiser leurs coûts de développement pour les solutions cantonales et communales. L'association est ouverte aux autres cantons et ne poursuit pas de but lucratif. Elle permettra à ses membres de profiter des investissements et expériences faites par les autres tout en réduisant les coûts de mise en œuvre.

#### 5.6.5.4 Organisation

Dans le cadre de la réorganisation du SITel, la cyberadministration a donné lieu à un nouveau secteur « Digital » rattaché directement à la Direction, qui inclut les collaborateurs et collaboratrices internes et externes dédiés à ce domaine.

## 6 Service du cadastre et de la géomatique (SCG)

---

Géomètre cantonal : Remo Durisch

### 6.1 Activités

#### 6.1.1 Mensurations parcellaires

La convention-programme 2016 à 2019 prévoit la finalisation des nouvelles cadastrations et des renouvellements, la mise à jour périodique et la préparation de l'introduction du nouveau cadre de référence MN95.

#### 6.1.2 Entreprises décidées

Le canton a commencé les travaux préparatoires pour les renouvellements (REN) qui remplaceront les numérisations préalables. Une première entreprise de test a été lancée.

### 6.1.3 Entreprises en cours d'exécution

Actuellement, 35 654 hectares (38 292 en 2016), soit 21.3 % (22.9 % en 2016) de la superficie du territoire cantonal, sont en travail auprès des bureaux de géomètres.

### 6.1.4 Entreprises terminées

Les cadastrations d'Autafond lot 1, Gurmels lots 8a & 8b, La Roche lot 2, Montagny lots 1a, 2 & 2a, Siviriez lots 1a & 2a et Villeneuve lot 1, ainsi que l'entreprise spéciale pour le changement de cadre de référence MN03 - MN95 ont été envoyées à l'Office fédéral de topographie pour reconnaissance technique.

Les frais restant après déduction des participations fédérales et cantonales ont été répartis et facturés aux communes et aux propriétaires de Crésuz lot 1, Grandvillard lot 1 et Bas-Intyamon lot 2.

### 6.1.5 Conservation et mise à jour

En 2017, les géomètres officiels ont établi et transmis 3570 (3340 en 2016) dossiers de mutations au Service. 796 (997 en 2016) verbaux concernent des modifications de limites ou des divisions de parcelles. Concernant la cadastration de la couverture du sol, le Service a accordé 1774 (2142 en 2016) visas de contrôle.

### 6.1.6 Nomenclature et adresses

En collaboration avec les commissions cantonales de nomenclature, une dizaine de nouvelles appellations de rue ont été examinées.

### 6.1.7 Base de données de la mensuration officielle (BDMO et DSK2)

La BDMO est en exploitation depuis début 2007. Les données sont ventilées en 17 thèmes (ou catégories) différents. Actuellement, 122 966 hectares (120 328 en 2016), soit 73,6 % (72 % en 2016) de la superficie du territoire cantonal (sans compter les lacs = 5 %), sont définitivement gérés de façon complètement numérique dans la base de données de la mensuration officielle (BDMO).

### 6.1.8 Cadre de référence MN95

En avril 2017, le canton de Fribourg s'est doté de nouvelles coordonnées MN95 en remplacement des coordonnées nationales MN03 qui dataient de 1903. Etablies au moyen de systèmes de positionnement par satellites (GPS), les nouvelles coordonnées permettent de mesurer l'espace avec précision et facilitent les échanges de géodonnées, p. ex. avec les cantons voisins. Leur adoption simplifie l'intégration de données géographiques hétérogènes dans les systèmes d'information géographique (SIG) et les bases de données spatiales. Ce changement revêt une importance particulière pour les professionnels de la mensuration, des travaux publics et de l'aménagement du territoire.

## 6.2 Centre de compétences (CC) SIT (système d'information du territoire)

### 6.2.1 Coordination

Dans le domaine du SIT, la coordination s'exerce dans le domaine de l'informatique (surtout avec le SITel), en relation avec la gestion des géodonnées (en particulier des géodonnées de base), dans le cadre de réalisations communes à tous les services de l'Etat de Fribourg (p. ex. le portail cartographique du canton de Fribourg) ainsi que dans l'exécution de projets répondant aux besoins de services impliqués dans la gestion du territoire et d'utilisateurs de géodonnées.

Au niveau suisse, cette coordination s'effectue dans le cadre des activités d'associations spécialisées, de projets impliquant la Confédération ainsi que de collaborations avec les offices fédéraux. Dans le domaine de la géoinformation, la Conférence des services cantonaux de géoinformation (CCGEO) constitue le principal lieu d'échange entre les cantons.

Enfin, on peut encore mentionner la collaboration intercantonale qui s'instaure dans certains domaines et projets, la coopération avec les communes et les régions ainsi que les échanges avec les autorités religieuses, les hautes écoles et des partenaires privés.

### 6.2.2 Projets et réalisations

Les principaux projets cantonaux dans lesquels le CCSIT a été impliqué et qui ont été achevés (ou presque) en 2017 sont les suivants : transfert de la centrale jurassienne CASU 144 (HFR et SSP), Plan directeur cantonal (SeCA), PerCo – permis de construire (SeCA), remplacement de MISTRA – système d'information et de gestion des routes (SPC), AquaFri – infrastructures d'eau potable et de défense incendie (SAAV et ECAB), SAGA Pol – migration de SAGA et mise à jour des données de recherche (Pol), Fribourg à la carte – la ville de 1822 à nos jours (BCU), changement de cadre de référence MN03 > MN95 (CCSIT et tous les services concernés, v. ci-dessus).

En outre, plusieurs nouveaux géoportails et géoservices ont été développés pour les services de l'administration : Plan du RF et Plan de la mensuration officielle (accès public, SCG), Plan directeur cantonal (accès public, SeCA), services de transformation MN03 > MN95 (accès public, SCG), carte de localisation FRIAC (accès public, SeCA), géoportail Environnement (accès interne restreint, SEN), géoportail ECAB (accès interne restreint, ECAB), AquaFri (accès public, SAAV et ECAB ; NB : deux portails spécifiques, dont un à l'attention des sapeurs-pompiers), Fribourg à la carte – la ville de 1822 à nos jours (accès public, BCU). De plus, d'importantes adaptations ont été apportées au portail cartographique du canton de Fribourg, que ce soit au niveau des fonctionnalités ou des informations publiées. Enfin, le canton de Fribourg a publié ses premiers géoservices sur l'infrastructure d'agrégation des cantons geodienste.ch (NB : concerne les géodonnées de la mensuration officielle selon le modèle simplifié MOpublish).

Le CCSIT gère de très nombreux jeux de géodonnées ainsi que les métadonnées associées. Au cours de l'année 2017, de nouvelles géodonnées ont été collectées ou valorisées dans les domaines de la mensuration officielle (notamment les immeubles, bâtiments et adresses sur l'ensemble du territoire du canton de Fribourg), de l'altimétrie (LiDAR, bathymétrie), de l'aménagement du territoire (surtout géodonnées du plan directeur), de l'environnement (eaux souterraines, admissibilité des sondes géothermiques, installations concernées par l'OPAM), des routes cantonales, de la protection civile, des infrastructures d'approvisionnement en eau potable, etc.

Le site internet dédié au SIT cantonal (<http://www.sysif.fr.ch>) fournit des informations de base au grand public. Son contenu est régulièrement mis à jour, en particulier la rubrique « SYSIF au service du public ».

Plusieurs cours, présentations et démonstrations ont été organisés par le CCSIT (ArcGIS Desktop, ArcGIS Pro, FME, Python, ProSuite QA et Carto Extension, ERDAS). Le portail cartographique et d'autres géoportails de l'Etat de Fribourg ont été présentés à diverses occasions. Le Service a également organisé les deux workshops techniques du groupe spécialisé IGarc « Interessengemeinschaft ArcGIS », auxquels ont participé des représentant-e-s de dix cantons, de la Confédération ainsi que de plusieurs entreprises privées.

## 6.3 Cadastre des restrictions de droit public à la propriété foncière (Cadastre RDPPF)

Le Cadastre des restrictions de droit public à la propriété foncière (Cadastre RDPPF) est un instrument destiné à la publication d'informations fiables concernant la propriété foncière.

Durant la première étape qui s'est achevée à la fin 2015, les cantons pilotes de Berne, Genève, Jura, Neuchâtel, Nidwald, Obwald, Thurgovie et Zurich ont mis en place le cadastre RDPPF sur une partie ou sur la totalité de leur territoire.

Les autres cantons, dont également le canton de Fribourg, ont démarré les travaux d'introduction du cadastre RDPPF.

## 6.4 Géoinformation

### 6.4.1 Bases légales

L'Ordonnance modifiant le règlement sur la mensuration officielle est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2017. La consultation relative au projet d'Ordonnance sur la géoinformation (OCGéo) s'est achevée le 4 février 2017. Le traitement des prises de position est en cours.

### 6.4.2 Modèles de géodonnées minimaux

Dans le cadre de travaux préparatoires ou dans le cadre d'auditions, le CCSIT, avec les services compétents, s'est penché sur plusieurs modèles de géodonnées minimaux pour des géodonnées de base de droit fédéral.



---

## 7 Registre foncier (RF)

---

Les conservateurs et les conservatrices des Registres fonciers sont, par district : Joseph Borcard et Claire-Lise Reichen (Broye), Denise Jan (Glâne), Séverine Doutaz (Gruyère), Josef Haag (Lac), Monique Gobet (Sarine), Karin Stäger (Singine), Anita Bulliard (Veveyse).

### 7.1 Activités

Le Registre foncier est un service public chargé de valider juridiquement les modifications de la propriété immobilière, des droits fonciers (servitudes, charges foncières, annotations et mentions) et des droits de gage immobiliers (hypothèques et cédulas hypothécaires). Il communique également l'état des droits en relation avec les immeubles. Il comprend le journal, le grand livre, le plan, l'état descriptif et les pièces justificatives.

Les activités principales des 7 bureaux sont : la tenue de différents documents sur papier ou au moyen de l'informatique, la communication d'informations et de renseignements (publicité du registre foncier), l'introduction du registre foncier fédéral, le traitement de dossiers de remaniement parcellaire et l'informatisation du registre foncier, la conservation et la numérisation des pièces justificatives sur papier.

En tant qu'autorité fiscale, les bureaux perçoivent des droits de mutation, des droits sur les gages immobiliers ainsi que l'impôt destiné à compenser la diminution de l'aire agricole.

#### 7.1.1 Tenue du registre foncier

La tenue du registre foncier s'effectue sur la base de réquisitions qui sont enregistrées chronologiquement dans le journal, puis contrôlées formellement et juridiquement et enfin inscrites dans le grand livre.

En 2017, les Registres fonciers ont enregistré 31 831 réquisitions (31 084 en 2016) concernant 105 039 immeubles (109 848 en 2016).

Les conservateurs et les conservatrices se prononcent sur l'admission, la suspension ou le rejet des réquisitions, en vérifiant si les conditions légales à l'inscription sont respectées. En 2017, près de 600 réquisitions imparfaites ont été suspendues et 654 décisions de rejet ont été prononcées concernant 901 réquisitions (1060 en 2016).

Les conservateurs et les conservatrices sont compétents pour instrumenter les actes constitutifs de droits de gages immobiliers destinés à garantir les prêts accordés au titre d'aide aux exploitations agricoles. En 2017, 127 actes ont été instrumentés.

Des émoluments sont perçus pour le traitement des réquisitions. En 2017, le total des émoluments facturés s'est élevé à 9 236 314 francs (8 875 722 francs en 2016). Les conservateurs et les conservatrices statuent sur les réclamations.

#### 7.1.2 Informations et communications

Le Registre foncier informe, sur requête ou d'office, sur l'état des droits relatifs aux immeubles et publie les acquisitions de propriété immobilière :

Sur requête de personnes qui justifient un intérêt, les bureaux délivrent des extraits officiels du registre foncier, sous forme papier, attestés par le conservateur, la conservatrice ou l'adjoint-e. En 2017, 12 196 commandes d'extraits ont été enregistrées (12 860 en 2016) concernant 21 073 immeubles (23 553 en 2016).

- > Les bureaux fournissent régulièrement divers renseignements en relation avec le contenu du registre (attestations sur l'existence ou l'absence de droits inscrits, réponses à des questions fiscales liées à une opération, etc.) ou ayant une portée plus générale, d'ordre civil ou fiscal, dans le domaine immobilier. Ces informations sont données « au guichet » ou par courrier, courriel, téléphone et fax.

Les bureaux établissent des avis obligatoires découlant de l'article 969 du Code civil. A titre d'exemple, les bénéficiaires de droit de préemption annoté sont informés sur le transfert de la propriété à un tiers.

Les bureaux communiquent aux services administratifs cantonaux et communaux les informations nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Le nombre d'avis établis varie en fonction du nombre et du type de réquisitions traitées.

Les acquisitions de propriété immobilière inscrites au grand livre font l'objet d'une publication dans la Feuille officielle, à raison d'une à deux fois par mois. En 2017, 4983 acquisitions de propriété immobilière ont été publiées (5035 en 2016).

### 7.1.3 Etablissement du registre foncier fédéral

Au 31 décembre 2017, le canton de Fribourg compte encore 40 295 immeubles pour lesquels le registre foncier fédéral n'est pas établi, soit environ 18,75 % du total des immeubles (215 012). Les travaux de mensuration officielle (premiers relevés) dirigés, vérifiés et coordonnés par le Service du cadastre et de la géomatique (SCG) doivent précéder l'établissement du registre foncier fédéral. Une fois ces travaux terminés et mis à l'enquête, les documents formant le « cadastre transitoire », nécessaires à la procédure d'établissement du registre foncier fédéral, sont déposés dans les bureaux de registre foncier respectifs.

Les bureaux de registre foncier établissent alors des documents, respectivement une base de données pour chaque immeuble, conformes aux prescriptions et munis des effets prévus par le droit fédéral. Ils effectuent une épuration des droits avec le concours des propriétaires. Dans le cadre de cette procédure, les conservateurs et les conservatrices sont compétents pour instrumenter des actes authentiques nécessaires à la constitution de nouveaux droits. Les nouvelles données sont ensuite enregistrées sur support informatique.

Au terme des travaux d'établissement du registre foncier fédéral, comprenant une mise à l'enquête finale, le conservateur ou la conservatrice décide de la mise en vigueur du registre foncier fédéral et de la nouvelle mensuration parcellaire. Les anciens documents appelés « cadastres cantonaux » sont archivés.

En 2017, le registre foncier fédéral des communes/parties de communes suivantes a été mis en vigueur : Kleinbödingen ; Prez-vers-Noréaz ; Villaz-Saint-Pierre.

Au 31 décembre 2017, la procédure d'établissement du registre foncier fédéral était en cours pour les communes/parties de communes suivantes :

- > Registre foncier de la Broye : Cheiry (secteur Chapelle) ; Surpierre (secteur Villeneuve) ;
- > Registre foncier de la Glâne : Mézières (secteur Berlens) ; Le Châtelard ;
- > Registre foncier de la Gruyère : Hauteville ;
- > Registre foncier du Lac : Gurmels (secteur 12) ;
- > Registre foncier de la Sarine : Corserey ;
- > Registre foncier de la Singine : Plaffeien (lot 1) ;
- > Registre foncier de la Veveyse : Le Flon (secteur Bouloz ; secteur Porsel).

Les communes/parties de communes pour lesquelles le « cadastre transitoire » devra encore être déposé auprès des registres fonciers, sont les suivantes :

- > District de la Broye : Cheyres-Châbles (secteur Cheyres lot 4) ; Belmont-Broye (secteur Léchelles, Chandon) ; Ménières ; Montagny (secteur Montagny-la-Ville ; secteur Montagny-les-Monts) ;
- > District de la Glâne : Auboranges ; Chapelle ; La Folliaz (secteur Lussy ; secteur Macconnens ; secteur Villarimboud) ; Massonnens ; Rue (secteur Gillarens ; secteur Promasens) ; Siviriez (secteur Siviriez ; secteur Villaranon) ; Torny (secteur Middel ; secteur Torny-le-Grand) ; Villorsonnens (secteur Chavannes-sous-Orsonnens ; secteur Granges-la-Battiaz ; secteur Orsonnens ; secteur Villargiroud ; secteur Villarsiviriaux) ;
- > District de la Gruyère : Botterens (secteur Villarbeney) ; Châtel-sur-Montsalvens ; Corbières (secteur Villarvolard) ; Haut-Intyamont (secteur Albeuve ; secteur Lessoc ; secteur Montbovon ; secteur Neirivue) ; Jaun (secteur 12) ; La Roche (secteur 12) ; Val-de-Charney (secteur Charney 12) ;
- > District du Lac : Misery-Courtion (secteur Cormérod ; secteur Cournillens ; secteur Misery) ; Courtepin (secteur Wallenried) ;



- 
- > District de la Sarine : Autigny ; Avry (secteur Avry-sur-Matran ; secteur Corjolens) ; Belfaux (secteur Autafond) ; Chénens ; Cottens ; Gubloux (secteur Le Glèbe, Estavayer-le-Gubloux ; secteur Le Glèbe, Rueyres-Saint-Laurent ; secteur Le Glèbe, Villarlod ; secteur Le Glèbe, Villarsel-le-Gubloux) ; La Brillaz (secteur Lentigny ; secteur Lovens ; secteur Onnens) ; Neyruz ;
  - > District de la Singine : Plaffeien (lot 2).

Les travaux d'établissement du registre foncier fédéral chargent particulièrement le personnel responsable d'effectuer les travaux courants. En outre, une collaboration entre les Registres fonciers et le Service du cadastre et de la géomatique est indispensable pour mener à terme ces entreprises importantes. Cette collaboration vise à garantir une concordance entre l'état juridique des immeubles au registre foncier et les données de la mensuration officielle (le plan). Elle doit permettre d'assurer, aux personnes qui accèdent aux informations des Registres fonciers et/ou du Service du cadastre et de la géomatique, une consultation fiable des données des immeubles.

#### 7.1.4 Remaniements parcellaires

Pour permettre la construction de nouvelles routes publiques (nationales, cantonales ou communales), une réorganisation de la propriété foncière est nécessaire. Cette réorganisation s'effectue notamment sous la forme de « remaniement parcellaire ». Le registre foncier contrôle et complète les données contenues dans les documents qui composent le « cadastre transitoire ». Les droits de gage immobiliers sont ensuite reportés au cadastre transitoire selon le nouvel état de propriété. Des séances de reconnaissance sont organisées et ont lieu avec les propriétaires fonciers. Puis, les nouvelles données sont enregistrées sur support informatique. La mise en vigueur de ces données a lieu après une dernière enquête publique.

En 2017, le Registre foncier de la Gruyère a mis en vigueur le nouvel état des données des immeubles inclus dans le périmètre du remaniement parcellaire lié à la construction de la route de contournement H189, pour le tronçon Bulle – La Tour-de-Trême.

#### 7.1.5 Informatisation du registre foncier

La saisie des données du registre foncier sur support informatique suit son cours. Au 31 décembre 2017, 180 597 immeubles étaient entièrement informatisés, soit 84 % du total des immeubles du canton (215 012).

Le scannage des documents du registre foncier s'est poursuivi dans chaque bureau. En 2017, 47 404 documents (72 558 en 2016) ont été scannés.

### 7.2 Taxation

Outre ses attributions de droit civil, le Registre foncier est l'autorité de taxation en matière de droits de mutation, de droits sur les gages immobiliers et d'impôt destiné à compenser la diminution de l'aire agricole.

#### 7.2.1 Droits de mutation et droits sur les gages immobiliers

Ils sont prélevés en application de la loi du 1<sup>er</sup> mai 1996 sur les droits de mutation et les droits sur les gages immobiliers. En 2017, le montant total des droits de mutation a été de 33 839 641 francs (33 719 225 francs en 2016) et celui des droits sur les gages immobiliers de 12 965 863 francs (13 876 685 francs en 2016).

#### 7.2.2 Impôt destiné à compenser la diminution de l'aire agricole

Cet impôt est perçu en cas d'aliénation de terrain productif entraînant une diminution de l'aire agricole, conformément à la loi du 28 septembre 1993. En 2017, le montant total de cet impôt s'est élevé à 3 525 375 francs (5 585 678 francs en 2016).

#### 7.2.3 La Commission d'estimation en matière d'impôt destiné à compenser la diminution de l'aire agricole et en matière de droit de mutation (CEIM)

Durant l'année 2017, une nouvelle commission a été nommée. Entrés en fonction le 1<sup>er</sup> juillet 2017, les 8 membres se réuniront en début d'année 2018 afin de former des groupes d'expertises. A ce jour, aucun dossier n'a été traité par cette nouvelle commission.

### 7.3 Le secteur informatique des registres fonciers

Le responsable informatique des registres fonciers a poursuivi sa mission consistant à planifier, concevoir et administrer l'informatique spécifique aux registres fonciers. La pérennité et la sécurité des données ainsi que les prestations demeurent une préoccupation majeure. Il a également soutenu activement le SITel dans la maintenance des applications propres au registre foncier et la conduite du projet de l'introduction de l'interface standardisée de prélèvement des données (iPDRF).

L'évolution de l'informatique, l'accroissement des diverses demandes de prestations et l'assistance informatique ont provoqué à nouveau une surcharge de travail impliquant des heures supplémentaires.

#### 7.3.1 Livraison de données et consultations des données du registre foncier

Le revenu lié à la mise à disposition des données du registre foncier (émoluments des livraisons de données, de la mise à disposition des données aux géomètres officiels et de la consultation des données par Internet) se monte à 289 038 francs en 2017 (292 184 francs en 2016), soit une baisse de 1 %. Dans le cadre de la diffusion des données sous forme électronique, 136 livraisons de données ont été exécutées, dont 126 ont été facturées pour un montant de 47 903 francs (43 974 francs en 2016). La consultation des données par Internet, au moyen de l'application « Intercapi », a augmenté de 0,3 % par rapport à 2016 pour atteindre 205 234 extraits consultés. Les émoluments facturés pour la consultation s'élèvent à 234 155 francs, soit une baisse de 1,7 %. D'autre part, la consultation publique et gratuite des données du registre foncier informatisé, par le biais de l'application « RFpublic » (limitée à 50 recherches par session et par jour), se situe à 994 880 recherches pour 2017, ce qui représente une nouvelle progression de 17 % par rapport à 2016, avec une moyenne de 2533 consultations abouties par jour. Cette augmentation est due en partie à la mise en ligne du registre foncier cantonal, ainsi que la mise en lien du plan du registre foncier.

#### 7.3.2 Les projets informatiques

Durant l'année, le projet pour l'introduction de l'interface de prélèvement des données (iPDRF), permettant l'interconnexion du progiciel métier du registre foncier avec la plateforme de renseignements « SIX-Terravis SA » ainsi que la sauvegarde à long terme conformément aux bases légales, s'est poursuivi avec la mise en place d'une plateforme de test. Pour traiter les questions liées aux projets, le comité informatique, composé de trois conservateurs et du responsable informatique, s'est réuni à cinq reprises en 2017. Des membres du comité informatique ont participé à plusieurs séances intercantionales du « groupe expertise technique et RF » avec les cantons ayant les mêmes solutions métiers (Capitastra et Intercapi) afin d'échanger les expériences et de trouver des synergies pour le développement et la maintenance des progiciels de gestion du registre foncier, dans le but d'améliorer la qualité et de réduire les coûts.

Le responsable informatique fait partie du groupe de « suivi informatique du registre foncier » dirigé par l'Office fédéral de la justice, groupe constitué de quelques représentants cantonaux des registres fonciers, de la mensuration officielle, des fabricants de progiciels et de SIX-Terravis SA.

### 7.4 Autres activités

#### 7.4.1 Entreprise formatrice

Régulièrement, les registres fonciers accueillent des étudiant-e-s pour des stages de formation ou forment des apprenti-e-s. En 2017, 1 apprenti était en formation au Registre foncier de la Sarine ; 3 étudiants ont effectué un stage, dans le cadre de leur formation commerciale, auprès des Registres fonciers de la Glâne, respectivement de la Sarine; le Registre foncier de la Gruyère a accueilli un stagiaire-notaire.

#### 7.4.2 Association des Conservateurs du registre foncier

L'Association est composée des conservateurs et des conservatrices, de leur adjoint-e et du responsable informatique. En 2017, les membres se sont réunis en plenum pour cinq séances de travail, dans le but de répondre aux questions d'ordre général ou juridique, d'uniformiser la pratique des différents bureaux, d'examiner des projets cantonaux ou fédéraux et d'être informés des développements informatiques. Les conservateurs et les conservatrices se réunissent

---

occasionnellement pour répondre notamment à des demandes externes qui peuvent occasionner un accroissement des tâches ou une modification de leur pratique. Ils et elles veillent en outre à la bonne coordination dans la gestion des affaires concernant plusieurs districts. Les conservateurs et conservatrices ont répondu à 4 objets mis en consultation et ont participé à la réponse du Conseil d'Etat à un instrument parlementaire.

Dans le courant de l'année, le comité de l'Association a rencontré une délégation de la Chambre des notaires fribourgeoises, l'Autorité foncière cantonale ainsi que le comité de l'Association fribourgeoise des géomètres.

Une conservatrice a été nommée suppléante de l'Autorité foncière cantonale. Un groupe de travail a été constitué pour l'analyse de la procédure fédérale d'approbation des plans. Une délégation des conservateurs et conservatrices a participé à la rencontre du Service cantonal des contributions et de la chambre des notaires, pour l'analyse des possibilités d'inscription de mention de remploi de l'impôt sur les gains immobiliers.

#### 7.4.3 Représentation intercantonale et fédérale

En 2017, quelques membres ont participé à une séance d'information de l'Office fédéral de la statistique, qui se déroulait à Neuchâtel, portant sur un projet de relevé des données du registre foncier à des fins de statistiques ; en outre, un conservateur a présidé la Conférence des utilisateurs de Capitastra.

Des conservateurs et conservatrices participent deux fois par an au Colloque des inspecteurs des Registres fonciers de la Suisse romande et du Tessin, qui se réunissent pour traiter de sujets relevant de la tenue du registre foncier en général, ainsi qu'au Congrès suisse annuel des conservateurs du registre foncier dont l'ordre du jour repose sur trois volets : l'assemblée générale et statutaire, les informations de l'Office fédéral chargé du droit du registre foncier et du droit foncier ainsi que les conférences, suivies de discussions.

#### 7.5 Autorité de surveillance du registre foncier

L'Autorité de surveillance du registre foncier a liquidé les affaires courantes et traité les questions juridiques. Elle a visité tous les bureaux et procédé à des contrôles par sondages. L'Autorité a été saisie de 3 recours (2 en 2016). Elle a rendu 3 décisions: 1 recours a été rejeté et fait actuellement l'objet d'un recours au Tribunal cantonal, 2 recours ont été rayés du rôle, l'un suite à un retrait, le second car il est devenu sans objet. Aucune affaire n'est reportée en 2018.

En 2017, l'Autorité de surveillance du registre foncier a été présidée par Mme Bettina Hürlimann-Kaup, professeure à l'Université de Fribourg. M. Pierre-Henri Gapany, avocat, et Mme Catherine Overney, Juge au Tribunal cantonal, ont siégé comme membres. Mme Alexandra Jungo, professeure à l'Université, M. Jérôme Delabays, juge cantonal, et M. Ludovic-Jean Egger, notaire, ont fonctionné comme membres suppléants. Ce dernier a cependant présenté sa démission ce printemps et n'a pour l'heure pas été remplacé.

La fonction de secrétaire-juriste de l'Autorité a été exercée par Mme Séverine Zehnder, greffière-rapporteuse auprès du Tribunal cantonal.

## 8 Service de l'Inspection des finances (IF)

---

Cheffe de service : Irène Moullet

### 8.1 Activités

#### 8.1.1 Activité courante

L'IF est chargée de la surveillance des finances cantonales. Elle exerce son activité dans le but de s'assurer de l'application correcte du droit, de l'emploi judicieux et économe des fonds ainsi que de l'exactitude et du bien-fondé des écritures comptables.

Les activités courantes de l'IF sont le contrôle, sous les angles juridiques, techniques et économiques des caisses et comptabilités de l'Etat ainsi que des établissements. En tant que service autonome, rattaché administrativement à la

Direction des finances, l'IF est indépendante dans l'exercice de ses activités. Elle ne peut se charger de tâches opérationnelles. Elle peut effectuer ses contrôles à l'improviste et en tout temps, de sa propre initiative ou sur mandat du Conseil d'Etat ou de la Commission des finances et de gestion du Grand Conseil. Elle peut aussi intervenir à la demande d'un membre du Conseil d'Etat pour le contrôle d'une unité administrative de sa propre Direction.

En termes de régularité comptable, il s'agit de s'assurer que l'organisation, les processus de la tenue de la comptabilité et l'établissement des comptes sont adéquats. Cet examen conduit à une analyse et une validation des procédures financières clés telles que les salaires, les achats, la facturation ou encore l'octroi de subventions. Il s'agit également d'appréhender le processus de l'établissement des comptes et, notamment, le respect des principes définis dans la loi sur les finances de l'Etat du 25 novembre 1994 (LFE).

L'examen de la légalité des dépenses consiste à assurer que ces dernières sont engagées conformément à la LFE et aux lois spécifiques, qu'elles respectent les budgets octroyés et qu'elles ont été engagées par des personnes autorisées.

Lors de la planification annuelle de ses contrôles, l'IF détermine, en toute autonomie et indépendance, les cadences de ceux-ci, en se basant sur l'importance des services et sur le risque financier estimé. Ainsi, certains services ou établissements sont contrôlés annuellement, alors que d'autres, moins importants en terme de risques, le sont moins fréquemment. Tous les services doivent cependant être contrôlés dans un intervalle de temps raisonnable.

Lors de ses contrôles, l'IF tente d'identifier les lacunes ou les points faibles existants. Elle émet des recommandations contribuant à créer de la valeur ajoutée.

L'IF a créé une base de données contenant toutes ses recommandations. Le but est la mise en place d'une procédure unifiée afin de s'assurer que les recommandations émises sont appliquées ou, dans le cas contraire, que leur non-application est justifiée.

Chaque contrôle se termine par un entretien avec les personnes responsables des comptes et par l'émission d'un rapport. Ce rapport est adressé à la Commission des finances et de gestion du Grand Conseil, au Conseil d'Etat, à l'Administration des finances et aux responsables des services et établissements contrôlés. Le rapport ne contient pas l'intégralité des résultats obtenus lors des contrôles, mais uniquement les éléments nécessitant une attention particulière de la part des destinataires des rapports.

L'IF peut mandater un expert externe, si l'exécution d'un contrôle requiert des connaissances spécifiques.

### 8.1.2 Rapports émis en 2017

L'IF a émis 73 rapports d'audit et formulé 28 recommandations.

En 2017, l'IF n'a pas reçu de mandat de la Commission des finances et de gestion en vertu de l'article 48, alinéa 3 de la loi sur les finances.

En 2017, l'IF a procédé à la vérification de l'utilisation des ressources financières pour le repeuplement des lacs cantonaux ouverts à la pêche à permis de 2002 à 2013, conformément à la réponse du Conseil d'Etat au mandat 2016-GC-28. L'IF s'est basé sur les résultats d'une analyse juridique clarifiant les termes de repeuplement et d'alevinage.

Les rapports se sont répartis de la manière suivante :

Directions	2017	2016
Pouvoir judiciaire – Pouvoir exécutif - Administration	48	53
Fonds et fondations	15	17
Mandats divers	13	12

La répartition des rapports par direction est la suivante :

Directions	2017	2016
Chancellerie	4	3
Instruction publique, culture et sport	12	20

Directions	2017	2016
Sécurité et justice	12	19
Institutions, agriculture et forêts	7	5
Economie et emploi	19	14
Santé et affaires sociales	7	12
Finances	10	5
Aménagement, environnement et constructions	5	4

Le détail des vérifications effectuées et des recommandations ouvertes au 31 décembre 2017 a été adressé au Conseil d'Etat ainsi qu'à la Commission des finances et de gestion du Grand Conseil.

Dans les services décentralisés, l'IF réalise des audits transversaux. Ainsi, tous les services offrant la même prestation sont audités selon un programme unique. Cette approche permet d'identifier les meilleures pratiques et d'assurer une égalité de traitement et de prestations. En 2017, les offices des poursuites ont été audités de cette façon.

### 8.1.3 Divers

L'IF participe à la Conférence des Chefs des contrôles financiers des cantons latins et à la Conférence suisse des contrôles des finances.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) organise des groupes de travail spécialisés. L'IF participe à un groupe de travail traitant des impôts et de la RPT et à un groupe traitant de la surveillance des transports publics.

Un inspecteur de l'IF fait partie, en tant que représentant de l'Etat, du Conseil d'administration de la Société des remontées mécaniques de la Berra SA.

L'IF est agréée en qualité d'expert-réviseur auprès de l'Autorité fédérale en matière de révision. Le domaine d'activité et les normes professionnelles que l'IF doit respecter imposent une formation continue régulière. La Conférence des Chefs des contrôles financiers des cantons latins organise chaque année un séminaire de formation continue de deux jours pour tous les collaborateurs et les collaboratrices des contrôles cantonaux des finances. Ce séminaire réunit une centaine de professionnels latins de l'audit interne issus des inspections fédérales, cantonales et communales. En 2017, la cheffe de l'IF a présidé le comité d'organisation de ce séminaire. Les collaborateurs et les collaboratrices de l'IF y ont participé.

## 9 Etat du personnel

Effectifs du personnel de la Direction des finances au 31 décembre 2017, en équivalents plein temps (EPT) :

		Comptes 2017 EPT	Comptes 2016 EPT	Ecart EPT
<b>Direction des finances</b>		<b>447.78</b>	<b>399.23</b>	<b>48.55*</b>
<b>3700 / FINS</b>	Secrétariat général	7.34	6.88	0.46
<b>3705 / TRES</b>	Administration des finances	25.14	26.14	-1.00
<b>3710 / IFEF</b>	Inspection des finances	6.95	7.10	-0.15
<b>3725 / CIEF</b>	Service de l'informatique et des télécommunications	125.74	90.60	35.14
<b>3730 / OPER</b>	Service du personnel et d'organisation	31.36	29.15	2.21
<b>3740 / SCCF</b>	Service cantonal des contributions	190.43	188.18	2.25
<b>3760 / SCAD</b>	Service du cadastre et de la géomatique	18.90	18.17	0.73
<b>3765 / RFON</b>	Registres fonciers	41.92	33.01	8.91

\* L'écart entre les comptes 2016 et 2017 provient principalement de la pérennisation de certains postes jusqu'alors financés par des montants forfaitaires.