

**Rapport d'activité**  
Direction des finances  
—  
2019



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	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
1.2.5	Montants de la Loterie romande	9
<b>1.3</b>	<b>Affaires contentieuses (recours/décisions durant l'année en revue)</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 et règlements (éventuellement ordonnances, arrêtés et règlements)	10
<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	L'actualisation du plan financier	10
2.1.2	Le projet de budget 2020	11
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 2019	13
2.1.8	Gestion de la trésorerie	13
2.1.9	Le Service financier cantonal	13
2.1.10	Situations périodiques des comptes et contrôle budgétaire	14
2.1.11	Gestion par prestations (GpP), comptabilité analytique (CA) et gestion financière	14
2.1.12	Gestion des participations et mise en œuvre de la politique de gouvernance d'entreprise publique	15
2.1.13	Autres activités	15
<b>3</b>	<b>Service cantonal des contributions (SCC)</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 au 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	21
4.1.4	Organisation et formation	21
4.1.5	Informatique	23
4.1.6	Activités juridiques	23
4.1.7	Assurances sociales	23
4.1.8	Fonds d'entraide sociale	24
4.1.9	Espace santé-social	24
4.1.10	Santé et sécurité au travail	25
4.1.11	Evaluation des fonctions	25
<b>4.2</b>	<b>Événements particuliers</b>	<b>26</b>
4.2.1	Projet – Politique du personnel	26
4.2.2	Projet de révision de la LPers/RPers	26
4.2.3	Projets de digitalisation RH	26
4.2.4	Conciliation vie professionnelle – vie privée	26
4.2.5	Santé et social	27
<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>Ressources humaines et communication</b>	<b>28</b>
<b>5.3</b>	<b>Finances</b>	<b>29</b>
<b>5.4</b>	<b>Projets - indicateurs généraux</b>	<b>29</b>
5.4.1	Nombre de projets traités	29
5.4.2	Nombre de jalons décisionnels de projets passés	30
<b>5.5</b>	<b>Projets spécifiques</b>	<b>30</b>
5.5.1	L'administration 4.0 offre des prestations 100 % digitales	30
5.5.2	L'administration 4.0 facilite la vie	31
5.5.3	L'administration 4.0 est transversale et sûre	31
5.5.4	L'administration 4.0 place l'humain au centre de la réflexion technologique	32
<b>5.6</b>	<b>Exploitation</b>	<b>32</b>

5.6.1	Demandes de services standards et incidents	33
5.6.2	Satisfaction des utilisateurs et des utilisatrices	33
5.6.3	Rapidité de la prise d'appel	33
5.6.4	Automatisation des traitements répétitifs	34
<b>6</b>	<b>Service du cadastre et de la géomatique (SCG)</b>	<b>34</b>
<b>6.1</b>	<b>Activités</b>	<b>34</b>
<b>6.2</b>	<b>Mensuration officielle (MO)</b>	<b>34</b>
6.2.1	Cadastration	34
6.2.2	Conservation	35
6.2.3	Géomatique	36
<b>6.3</b>	<b>Centre de compétences du système d'information du territoire (CCSIT)</b>	<b>36</b>
6.3.1	Projets et réalisations	37
6.3.2	Coordination et collaboration	37
<b>7</b>	<b>Registre foncier (RF)</b>	<b>38</b>
<b>7.1</b>	<b>Activités</b>	<b>38</b>
7.1.1	Tenue du registre foncier	38
7.1.2	Informations et communications	38
7.1.3	Etablissement du Registre foncier fédéral	39
7.1.4	Procédure d'épuration publique	40
7.1.5	Remaniements parcellaires	40
7.1.6	Informatisation du registre foncier	40
<b>7.2</b>	<b>Taxation</b>	<b>40</b>
7.2.1	Droits de mutation et droits sur les gages immobiliers	40
7.2.2	Impôt destiné à compenser la diminution de l'aire agricole	41
7.2.3	La Commission d'estimation en matière d'impôt destiné à compenser la diminution de l'aire agricole et en matière de droits de mutation (CEIM)	41
<b>7.3</b>	<b>Le secteur informatique des registres fonciers</b>	<b>41</b>
7.3.1	Livraison de données et consultations des données du registre foncier	42
7.3.2	Projets informatiques	42
<b>7.4</b>	<b>Autres activités</b>	<b>42</b>
7.4.1	Entreprise formatrice	42
7.4.2	Association des Conservateurs du registre foncier	42
7.4.3	Représentation intercantonale et fédérale	43
<b>7.5</b>	<b>Autorité de surveillance du registre foncier</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>Service de l'inspection des finances (IF)</b>	<b>43</b>
<b>8.1</b>	<b>Activités</b>	<b>43</b>
8.1.1	Activité courante	43

---

8.1.2	Rapports émis en 2019	44
8.1.3	Activité particulière	45
8.1.4	Divers	45
<b>9</b>	<b>Etat du personnel</b>	<b>46</b>

---

---

# 1 Direction et secrétariat général

---

Conseiller d'Etat, Directeur : Georges Godel

Secrétaire général : Pascal Aeby

## 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 financier, 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. Suite au départ de la secrétaire de Direction, une nouvelle collaboratrice a rejoint l'équipe du Secrétariat général, assumant le même cahier des charges et la même fonction.

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).

Rattachée aussi au SG-DFIN, la chargée de communication, 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 Evénements particuliers

La DFIN a été fortement sollicitée par deux dossiers très importants. Il s'agit premièrement du volet cantonal de la réforme fiscale des entreprises. En effet après la ratification par le Grand Conseil du projet de réforme fiscale cantonale et l'aboutissement du référendum, le peuple fribourgeois a été appelé à voter à fin juin sur cette réforme qu'il a acceptée avec 56 % des voix.

Le deuxième dossier est celui du projet de loi modifiant la loi sur la Caisse de prévoyance du personnel de l'Etat, adopté par le Conseil d'Etat le 12 novembre et transmis au Grand Conseil.

---

## 1.2 Collaborations intercantionales

### 1.2.1 Conférence des directeurs cantonaux des finances

Le Directeur des finances siège depuis 2017 au comité de la Conférence des directeurs cantonaux des finances (CDF). La CDF a tenu 7 séances en 2019, y compris les séances de comité.

L'assemblée générale annuelle s'est tenue les 6 et 7 juin dans le canton de Thurgovie. Comprenant tous les Directeurs et Directrices des finances des cantons suisses, elle accueille généralement le Chef du Département fédéral des finances (DFF) et des représentants et représentantes 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 fiscale de l'imposition des entreprises et financement de l'AVS (RFFA) ;
- > la péréquation financière entre la Confédération et les cantons ;
- > la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons ;
- > l'imposition de la propriété du logement ;
- > l'imposition d'après la dépense ;
- > l'imposition à la source ;
- > la situation économique et les défis de politique monétaire du point de vue de la BNS ;
- > 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. La CLDF a tenu quatre séances : les 24 janvier à Berne, 16 mai à Lausanne, 19 septembre à Fribourg et 14 novembre à 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 fiscale de l'imposition des entreprises et financement de l'AVS (RFFA) ;
- > la péréquation financière entre la Confédération et les cantons ;
- > la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons ;
- > la loi sur l'impôt fédéral direct (imposition équilibrée des couples et de la famille) ;
- > le référendum du PSS sur la déductibilité des frais de garde des enfants ;
- > l'initiative populaire fédérale Oui à des rentes AVS et AI exonérées d'impôt ;
- > la suppression de l'imposition de la valeur locative ;
- > la réforme de l'impôt anticipé.

A relever que la CDLF a tenu plusieurs conférences de presse sur le sujet de la RFFA afin de faire le point sur les enjeux. Une telle conférence a eu lieu le 3 mai à l'entreprise Sottas à Bulle, en présence de nombreuses personnalités politiques.

### 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 préside cette conférence, qui a tenu trois séances, le 13 mai à Lausanne, le 23 septembre et le 25 novembre à la Maison des Cantons à Berne. Les principaux sujets traités ont été les suivants :

- > la nouvelle loi fédérale sur les jeux d'argent ;

- > le concordat intercantonal sur les jeux d'argent (CJA);
- > la convention romande sur les jeux d'argent (CORJA) ;
- > les prévisions des résultats de la Loterie romande pour 2019 et la répartition des bénéfices ;
- > des procédures judiciaires en lien avec le Tactilo et l'Euro Lotto.

En outre de nombreuses séances extraordinaires se sont tenues toute l'année. En effet un groupe de travail ad hoc a présenté la version définitive d'un canevas de projet de loi d'application cantonale et ce dernier a été validé par la présente conférence. Il s'agit d'un canevas pour coordonner et harmoniser autant que possible les politiques cantonales dans ce domaine, conformément à la CORJA. En effet chaque canton concerné devra finaliser une loi d'application cantonale, pour une entrée en vigueur au le 1er janvier 2021(et approuver la Convention romande sur les jeux d'argent [CORJA] et le Concordat sur les jeux d'argent au niveau suisse [CJA]).

Cette loi d'application cantonale de la LJAR doit assurer l'application de la loi fédérale sur les jeux d'argent du 29 septembre 2017. Elle va règlementer ce qui ne figure pas déjà dans le Concordat intercantonal sur les jeux d'argent au niveau suisse (CJA) et dans la CORJA, notamment l'autorisation et la surveillance des jeux de petite envergure et les taxes et émoluments nécessaires. Pour Fribourg un projet de loi sera élaboré en 2020.

La CRLJ a également préavisé positivement le projet de nouveaux statuts de la Loterie Romande.

#### 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 les 8 avril, 20 mai et 25 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, du concordat intercantonal sur les jeux d'argent (CJA), des concordats régionaux et de l'utilisation de la taxe sur la dépendance au jeu et la convention romande sur les jeux d'argent (CORJA).

#### 1.2.5 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 2019 à 15 289 510 francs (14 946 563 francs à fin 2018).

Le montant du fonds des taxes de loteries à disposition du Conseil d'Etat auprès de l'Administration des finances s'élève à fin 2019 à 2 121 333 francs (2 181 214 francs à fin 2018).

### 1.3 Affaires contentieuses (recours/décisions durant l'année en revue)

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) ».

### 1.4 Législation

La liste par ordre chronologique des lois et décrets d'une part et des ordonnances d'autre part, adoptés en 2019 dans les domaines relevant de la Direction des finances, est la suivante :

#### 1.4.1 Lois et décrets

Décret du 05.02.2019 relatif aux crédits supplémentaires compensés du budget de l'Etat de Fribourg pour l'année 2018 ;

Décret du 22.05.2019 relatif au compte d'Etat du canton de Fribourg pour l'année 2018 ;

Décret du 20.11.2019 relatif au budget de l'Etat de Fribourg pour l'année 2020 et à la planification financière à moyen terme 2021-2023 ;



Loi du 20.11.2019 fixant le coefficient annuel des impôts cantonaux directs de la période fiscale 2020 ;

Loi du 21.11.2019 modifiant la loi sur les impôts cantonaux directs et la loi sur l'aide sociale.

#### 1.4.2 Ordonnances et règlements (éventuellement ordonnances, arrêtés et règlements)

Ordonnance du 12.02.2019 modifiant l'ordonnance sur la gestion de l'informatique et des télécommunications dans l'administration cantonale ;

Ordonnance du 30.04.2019 modifiant l'arrêté concernant la classification des fonctions du personnel de l'Etat (professeur/e HES ordinaire) ;

Ordonnance du 04.06.2019 précisant certains montants liés aux derniers comptes de l'Etat ;

Ordonnance du 10.12.2019 modifiant l'ordonnance relative à la perception de l'impôt à la source ;

Ordonnance du 10.12.2019 sur la mise en œuvre de la réforme fiscale ;

Ordonnance DFIN du 11.12.2019 sur la déduction des frais relatifs aux immeubles privés ainsi que des investissements destinés à économiser l'énergie et à ménager l'environnement ;

Ordonnance du 16.12.2019 concernant la fixation des échelles de traitements du personnel de l'Etat pour l'année 2020.

## 2 Administration des finances (AFin)

Trésorier d'Etat : Laurent Yerly

### 2.1 Activités

En 2019, l'Administration des finances (AFin) s'est principalement engagée dans les tâches suivantes : l'actualisation du plan financier de législature, l'élaboration du budget 2020, 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 la gestion par prestations et la comptabilité analytique. L'exercice 2019 marque également le début du projet de transformation du progiciel SAP. Le projet d'adaptation du financement de la Caisse de prévoyance du personnel de l'Etat a également impliqué une intervention soutenue de la part de notre unité. L'AFin a également pris part activement aux travaux liés à la suite à donner au projet de réforme de la fiscalité des entreprises et du financement de l'AVS (RFFA), 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 L'actualisation du plan financier

A mi-parcours de la législature, le Conseil d'Etat a procédé au réexamen des perspectives financières à moyen terme. Cette actualisation et la prolongation des estimations jusqu'en 2023 se sont déroulées dans un contexte difficile pour les finances cantonales, étant donné la réforme fiscale sur l'imposition des entreprises et celle liée à la Caisse de prévoyance de l'Etat de Fribourg.

Le plan financier finalement arrêté présente les principaux résultats suivants en millions de francs :

	2021	2022	2023
Excédent de charges du compte de résultats	- 57,7	- 125,8	- 191,9
Découvert du compte des investissements (investissements nets)	- 213,7	- 201,4	- 183,3
<b>Besoins de financement</b>	<b>157,9</b>	<b>207,3</b>	<b>251,1</b>

---

Malgré les correctifs apportés aux prévisions initiales, les résultats finaux des travaux de planification font état d'une dégradation de la situation, notamment pour les années 2022 et 2023. Ils mettent en particulier en exergue le défi auquel est confronté le canton d'avoir à répondre à des besoins permanents en forte croissance avec des ressources dont la pérennité et le volume dans le temps d'une partie d'entre elles ne sont pas garantis. Les effets relatifs à la réforme fiscale des entreprises et d'autres mesures fiscales se font notamment sentir sur la période examinée.

### 2.1.2 Le projet de budget 2020

L'établissement du projet de budget 2020 a été rendu délicat en raison de l'importance de l'impasse financière initiale (199,2 millions de francs) qu'il s'est agi de résorber pour atteindre l'équilibre imposé par la Constitution. Elle était plus importante que l'excédent de charges prévu pour l'année 2020 au plan financier de législature (124,9 millions de francs). 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 3 septembre 2019, le Conseil d'Etat a arrêté un projet de budget 2020 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 2020 afin d'accorder 5 EPT nouveaux postes supplémentaires au Service de l'enfance et de la jeunesse. L'excédent du compte de résultats reste cependant inchangé, une compensation financière ayant été trouvée, conformément aux exigences légales en la matière. Le budget 2020 finalement adopté le 20 novembre 2019 présente les principaux résultats suivants :

- > Excédent de revenus de 0,4 million de francs au compte de résultats ;
- > investissements nets de 152,2 millions de francs ;
- > insuffisance de financement de 61,5 millions de francs ;
- > quote-part des subventions cantonales nettes de 36,88 % par rapport aux recettes fiscales cantonales (plafond fixé à 41 %).

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

En 2019, l'AFin a émis un préavis à l'intention des Directions, services et établissements sur plus de 170 dossiers comportant des incidences financières pour l'Etat. Les objets principaux suivants ont ainsi fait l'objet d'analyses et d'une prise de position : le projet de réforme de la fiscalité des entreprises, le projet de modification de la loi sur la Caisse de prévoyance de l'Etat de Fribourg, 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 sans aucun doute à une meilleure présentation et préparation des projets et il concourt à la maîtrise préalable de ces objets sous l'angle financier. L'AFin préavis 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 2019, 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, en particulier les sociétés BCC SA et SICHH SA.

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

En 2019, 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 2020 soumis par la Confédération ; estimation de l'incidence des bénéficiaires 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 2020 ; information et soutien technique de la Députation

- fribourgeoise dans le traitement du message du Conseil fédéral du 28 septembre 2018 sur la modification du système péréquatif pour les années 2020 et suivantes, au sujet duquel les décisions finales des Chambres fédérales ont été prises en juin 2019 ; contacts divers avec les autres cantons à faible potentiel de ressources et interventions coordonnées au niveau de la Conférence des directeurs des finances (CdF) et de la Conférence des gouvernements cantonaux (CdC) ainsi qu'auprès du Département fédéral des finances (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 du DFF 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 2018 ; préavis sur des propositions d'amendement des conventions-programmes 2016-2019 ; agrégation et transmission des demandes du canton pour les conventions-programmes 2020-2024 ; échanges divers avec les Directions et unités administratives cantonales concernées ;
  - > entretien des contacts administratifs avec la CdF, la Conférence latine des directeurs des finances (CLDF), le DFF 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 2019, la section Nigefi a assuré les tâches usuelles d'exploitation, de maintenance et de support applicatif en relation avec la plateforme SAP. Elle a achevé le projet de déploiement de l'outil de facturation pour toutes les entités de la Police cantonale et contribué au transfert de l'outil comptable vers SAP.

Dans le cadre de la maintenance adaptative et évolutive, divers processus de facturation et d'archivage ont été revus pour les Services du cadastre et de la géomatique, du médecin cantonal et de la police du commerce.

La gestion des droits d'accès au système SAP a été revue afin d'harmoniser et de faciliter la gestion des comptes utilisateurs. Ces adaptations ont également permis d'affiner les contrôles d'accès aux transactions en fonction des besoins métiers.

Parallèlement aux tâches et travaux cités ci-dessus la section, en collaboration avec le SITel, a fortement œuvré à la préparation et l'organisation du projet S/4 Finances (transformation SAP) qui a été lancé le 13 novembre 2019. Ce projet d'envergure vise au remplacement de la plateforme SAP actuelle par la nouvelle version de l'éditeur ainsi que la revue de certains processus au niveau budgétaire, comptable mais également en matière de facturation. Il impactera l'ensemble des services de l'administration cantonale et nécessitera, dans les phases de conception et de réalisation, l'apport des connaissances métiers d'environ nonante collaborateurs de différents services qui seront répartis dans plus de vingt groupes de travail. L'objectif étant de concevoir une solution qui tienne compte des besoins actuels et futurs mais également des besoins en lien avec la digitalisation.

#### 2.1.6 Le contrôle périodique des subventions

##### > *Examens des subventions 2019*

Six examens planifiés en 2019 ont été réalisés et présentés lors de deux séances de la Commission ad hoc, en mai et en novembre. Le rythme nécessaire au respect de la planification est tenu. Par ailleurs, la planification des examens pour l'année 2020 a été validée par le Conseil d'Etat en décembre.

##### > *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 2019 de l'Etat de Fribourg présentait un taux de subventions nettes de fonctionnement par rapport au produit de la fiscalité de 36,03 % et le budget 2020 un taux de 36,88 %.

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 2019

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 2019 font l'objet d'un fascicule séparé qui comprend un message explicatif et le détail des comptes et du bilan. Ces documents sont disponibles sur le site de l'AFin à l'adresse :

<https://www.fr.ch/afin/institutions-et-droits-politiques/finances-publiques/comptes-de-letat>

### 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 2018 et 2019 :

	2018	2019
Trafic bancaire DTA (en millions de francs)	1 675.29	1 694.17
Écritures enregistrées sur comptes bancaires et postaux généraux de l'Etat	9 718.00	11 008.00

Les autres activités de ce secteur sont les suivantes :

- > gestion des liquidités et des fonds et fondations : en 2019, le volume des placements s'élève à 999 millions de francs (856 millions de francs en 2018). Le nombre de prêts est de 45 (33 en 2018). L'AFin gère et tient la comptabilité de 55 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 (8,67 millions, 107 prêts) et pour la nouvelle politique régionale (6,59 millions, 11 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 facturants avec SAP s'adressent à lui pour la gestion de l'encaissement.

En 2019, le montant total des factures traitées s'est élevé à près de 301 millions de francs (292 millions de francs en 2018). Cela correspond à près de 221 200 factures (226 000 en 2018). A fin 2019, les poursuites en cours se montent à 703 315 francs (803 165 francs en 2018) et les dossiers faisant l'objet d'une procédure de recouvrement sont au nombre de 780 (771 en 2018). A signaler que pour l'année 2019, l'encaissement par cash et cartes représente 38 733 factures pour un montant de plus de 4,2 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 2019.

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 2019, celui-ci a admis 35 demandes (38 en 2018) portant sur un montant total de quelque 12,2 millions de francs (10,4 millions de francs en 2018), représentant le 0,34 % (0,29 % en 2018) des dépenses totales effectives budgétisées pour l'exercice 2019. Le volume de crédits supplémentaires en 2019, bien que supérieur à celui de l'année précédente, reste parmi les moins élevés de la période 2002-2018. A relever que près des trois quarts du volume des dépassements susmentionnés (soit quelque 9 millions de francs) concernent les subventions cantonales pour l'assurance maladie, le financement du contentieux de l'assurance maladie, les subventions cantonales pour les institutions spécialisées et les maisons d'éducation hors canton, certaines contributions pour la fréquentation d'établissements d'enseignement hors canton ainsi que les placements dans les établissements spécialisés au Service de l'exécution des sanctions pénales et de la probation.

#### 2.1.11 Gestion par prestations (GpP), comptabilité analytique (CA) et gestion financière

La mission de la section consiste à planifier, organiser et soutenir la gestion par prestations et la comptabilité analytique auprès des unités administratives de l'Etat de Fribourg.

En 2019, la section SIGEFIS (Instruments de gestion financière et gestion des subventions), parallèlement à ses missions en lien avec la GpP et la CA, s'est attelée à des missions plus larges dans les domaines de la réalisation des examens de subventions, 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 », du développement d'instruments de gestion interne pour diverses unités administratives, du suivi des mandats, d'analyses de dossiers à caractère financier et de la participation à des projets transversaux (en particulier SAP 4/HANA).

##### > Comptes GpP 2018

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 2018 et apporté son soutien aux unités concernées.

> *Controlling GpP au 31.12.2018 et 31.08.2019*

Les unités GpP ont établi les rapports de controlling au 31 décembre 2018 et au 31 août 2019 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 2020*

Les unités GpP ont établi les budgets 2020 par groupe de 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.

> *Adaptation de la GpP et développement de la comptabilité analytique*

La section SIGEFIS a effectué différents travaux consistant à améliorer certaines procédures, certains concepts et certains instruments de GpP et de CA, dans le but de répondre au mieux aux besoins de gestion. Entre autres, pour la GpP, elle a accompagné l'intégration du Service de la nature et du paysage au sein du Service des forêts et de la faune et continué à soutenir le Service de l'informatique et des télécommunications dans sa réflexion de réorganisation et d'adaptation de sa GpP. Pour la CA, elle a mis en place une comptabilité analytique auprès de l'Administration des finances ainsi que procédé à une mise à jour de la comptabilité analytique auprès du Service dentaire scolaire et de l'Etablissement de détention fribourgeois.

### 2.1.12 Gestion des participations et mise en œuvre de la politique de gouvernance d'entreprise publique

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de gouvernance d'entreprise publique, l'AFin prépare un inventaire de l'ensemble des participations de l'Etat, avec la collaboration de toutes les Directions. Cette recherche s'est avérée plus fastidieuse que prévu, le nombre d'entités concernées ayant été largement sous-estimé. La liste provisoire compte à ce jour plus d'une centaine de participations.

Une fois la liste exhaustive établie, le Conseil d'Etat pourra se pencher sur la catégorisation et le tri des participations. Il décidera ensuite de la stratégie de gouvernance à adopter pour chaque catégorie, plus particulièrement en ce qui concerne les participations stratégiques. Des discussions à ce sujet ont été menées par un expert lors de la Journée au blanc 2019 du Conseil d'Etat.

En parallèle, l'AFin continue à assurer le suivi financier des entités principales.

### 2.1.13 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 (HEF-TS et HEdS-FR, Collège Ste-Croix, GYB, rénovation ancien laboratoire cantonal), comités de pilotage (loi sur la détention des chiens, jonction autoroutière Fribourg-Sud/Centre, réforme des tâches des préfets et des régions, Domaine des Faverges, route de contournement de Romont, Prez-vers-Noréaz et Kerzers, HAE), groupes de travail (désenchevêtrement des tâches Etat/communes, plans de mobilité, structures territoriales, château de Bulle, caserne de la Poya, loi sur le personnel, stratégie agroalimentaire) ;
- > évaluation de la situation conjoncturelle dans la perspective du budget 2020 ;
- > établissement de la statistique des postes de travail pour les comptes 2018 et le budget 2020 ;
- > préparation des dossiers de conférences de presse se rapportant aux comptes 2018 et au budget 2020 ;
- > élaboration du rapport concernant les conséquences financières et en personnel des décisions prises par le Grand Conseil durant l'année 2019 ;
- > édition du dépliant 2019 relatif aux indicateurs statistiques des finances de l'Etat ;
- > poursuite de la refonte 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 ;

- > participation active de l'AFin aux travaux relatifs au référentiel cantonal (QUID4) que pilote la Chancellerie d'Etat ;
- > réponse à diverses enquêtes (règles d'équilibre budgétaire, liens entre péréquation financière et subventionnement, mise en œuvre du MCH2) ;
- > participation à diverses enquêtes statistiques financières pour l'Administration fédérale des finances (AFF).

## 3 Service cantonal des contributions (SCC)

Administrateur : Alain Mauron

### 3.1 Activités

#### 3.1.1 Taxations fiscales

##### 3.1.1.1 Taxation des personnes physiques

Au début de l'année 2019, le Service cantonal des contributions (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 2018.

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 42 000 déclarations (44 000 en 2018) ont pu être saisies par des lecteurs optiques et plus de 102 000 déclarations (95 000 en 2018) ont été déposées de manière électronique, ce qui ensemble représente plus de 78 % (77 % en 2018) des déclarations.

Il est à relever qu'à fin décembre 2019 plus de 85 % (86 % en 2018) des contribuables ont reçu leur avis de taxation et le décompte final de l'année 2018. 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 24 228 (21 695 en 2018) contribuables d'obtenir un délai par le versement d'un émoulement de 20 francs. De plus, 712 fiduciaires ou associations (677 en 2018) ont utilisé le système spécifique mis en place à leur intention pour communiquer au SCC la liste de leurs clients, soit 17 283 (17 707 en 2018) 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 2019 a été consacrée à terminer les taxations de la période fiscale 2017. Néanmoins, l'essentiel du travail de l'année a consisté à examiner les déclarations de la période fiscale 2018. Dans le cadre des travaux d'investigation, 94 expertises externes (104 en 2018) ont été effectuées. A la fin décembre 2019, environ 60 % (64 % en 2018) des personnes morales ont reçu leur avis de taxation pour la période fiscale 2018.

En termes de nombre de dossiers, le secteur des personnes morales traite 15 579 dossiers au 31 décembre 2019. Ce chiffre est en hausse d'environ 2,5 % par rapport à la situation au 31 décembre 2018 (15 197 dossiers).

Dans le cadre de la Réforme de l'imposition des entreprises (RFFA), les travaux préparatoires de la mise en œuvre de cette réforme par le secteur des personnes morales ont eu lieu en 2019.

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

En 2019, 47 (66 en 2018) décisions d'exonération ont été notifiées et sont entrées en force, dont 10 concluent au refus de l'exonération (4 refus, 6 refus par décision sur réclamation, 1 refus annulé après réclamation). Une réclamation relative aux frais a été admise. 5 demandes d'exonération n'ont pas abouti à une décision (6 en 2018). 2 décisions ont été contestées devant le TF et ont donné lieu à un arrêt. Par ailleurs, 33 (40 en 2018) nouvelles demandes d'exonération ont été déposées. Au 31 décembre 2019, 27 (33 en 2018) dossiers demeurent en cours de procédure. Enfin, 6 (13 en 2018) anciennes décisions d'exonération sont en cours de réexamen en 2019.

### 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 2019, le secteur a notifié 2988 (2950 en 2018) taxations.

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

En 2019, 1160 (1314 en 2018) 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 :

	2018	2019
Impôts cantonaux rappelés, intérêts compris en francs (toutes procédures comprises)	10 392 000	12 458 000
Amendes en francs (au niveau cantonal)	342 000	676 000
Impôt fédéral direct, y compris amendes	2 811 000	3 426 000

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	2018	2019
Impôts cantonaux rappelés, intérêts compris en francs	8 470 000	10 780 000
Nombre de cas	675	530
Capitaux non-déclarés	190 461 000	290 503 489
Revenus non-déclarés	26 233 000	20 503 489

Rappels d'impôts simplifiés pour les héritiers	2018	2019
Impôts cantonaux rappelés, intérêts compris en francs	390 000	235 504
Nombre de cas	48	47
Capitaux non-déclarés	27 696 000	17 480 406
Revenus non-déclarés	1 039 000	708 416

### 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 SCC. 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 2019, 5619 (5664 en 2018) débiteurs ont décompté l'impôt pour 19 894 (23 145 en 2018) personnes imposées à la source pour la période fiscale 2018.



### 3.1.1.7 Impôts sur les successions et les donations

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, un processus d'échanges d'informations entre le SCC et les Justices de paix a été mis en place en vue de l'établissement de l'inventaire fiscal au décès.

Le secteur Impôts sur les successions et les donations (ISD) a enregistré 1819 décès durant l'année 2019 (1952 en 2018) et a établi à cet effet 178 bordereaux d'impôts sur les successions (155 en 2018).

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 (33 en 2018) sur les 111 avis de donations reçus (146 en 2018).

Depuis 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), le SCC a repris la compétence pour statuer sur les réclamations et les cas d'exonération en matière d'impôt sur les successions et les donations, compétence qui était dévolue jusqu'alors à la Direction des finances. Durant l'année 2019, le secteur a reçu 10 réclamations déposées à l'encontre de ses bordereaux.

### 3.1.2 Encaissement

#### 3.1.2.1 Encaissement des impôts cantonaux

Le SCC a, en règle générale, facturé 9 acomptes de l'impôt 2018 dont le paiement devait être effectué chaque fin de mois de mai 2018 à janvier 2019 ; 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 54 855 contribuables (54 000 en 2018) ont payé l'impôt en une fois.

Lors de la notification des avis de taxation, principalement de l'année 2018, 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 221 000 comptes (211 150 en 2018).

Dans la gestion de la procédure d'encaissement, le SCC a transmis 27 006 arrangements de paiement fermes (26 016 en 2018), expédié des réquisitions de poursuites qui ont provoqué la réception de 22 322 commandements de payer (20 123 en 2018). Il a également déposé 210 plaintes pénales pour distraction de biens saisis (185 en 2018).

La cellule « ADB », créée courant 2013, a œuvré durant l'année 2019 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 1999 se prescrivent le jour correspondant de l'année 2019, 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 2019, 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 2019 et le 31 décembre 2019 s'élève à environ 2 815 000 de francs (2 815 000 en 2018).

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

Durant l'année 2019, 37 communes (40 en 2018) 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 (123 en 2017) 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.

### 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 2019, 267 (322 en 2018) demandes ont été traitées. 119 (149 en 2018) contribuables ont obtenu une remise d'impôts.

### 3.1.3 Formation du personnel

Au cours de l'année 2019, 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) :

	2018	2019
CSI 1 (certificat salariés)	1 (1)	9 (9)
CSI 2A (fiscaliste qualifié salariés)	4 (5)	1 (4)
CSI 2B (certificat indépendant et personnes morales)	4 (4)	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'élaboration du volet fribourgeois du projet de réforme fiscale pour les entreprises (réforme fiscale et financement de l'AVS – RFFA) et à 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 2019, 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 2017 ont été publiées en novembre 2019. 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 plus de 5 025 000 (5 100 000 en 2018) documents représentant environ 2 140 000 (2 250 000 en 2018) envois durant l'année 2019. Près 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 au sein du comité de la CSI, 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 au groupe de travail « fortune mobilière »), la commission « logistique » (i.e. participation au groupe de travail « CET – estimation de titres non cotés en bourse »), ainsi que dans le groupe de travail « échange automatique de renseignements ».

### 3.1.7 L'informatique au SCC

#### 3.1.7.1 Dématérialisation

Le centre de dématérialisation du SCC continue son amélioration pour conjuguer efficacité et efficience. Il s'est étoffé de tableaux de bord et d'un suivi de production permettant un pilotage adéquat.

Toutes les déclarations papiers des périodes fiscales postérieures à 2015 ont été numérisées. Outre le gain de temps dans les recherches et la sécurité de l'information améliorée, l'espace ainsi libéré a pu être valorisé.

Le processus de numérisation des déclarations PM a été mis en place et l'archivage électronique entrera en fonction en 2020.

#### 3.1.7.2 Projets métiers

Plusieurs applications (DIPMWeb, Taxation des personnes morales et Encaissement) ont fait l'objet d'évolutions importantes pour la mise en œuvre de la Réforme fiscale et du financement de l'AVS (RFFA), dont le volet fribourgeois a été accepté en votation le 30 juin 2019.

En outre, plusieurs projets sont en cours de développement :

- > La QR-Facture qui remplacera tous les bulletins de versement actuels à partir de juin 2020 ;
- > L'application TaxPPEnc passe de la norme e-LP 2.0 à la 2.2, suite à l'arrêt du support de celle-ci en juillet 2020. Cette nouvelle norme permettra par exemple de communiquer avec des offices de poursuite d'autres cantons sans frais.

#### 3.1.7.3 Maintenance applicative et évolutive

Les différentes briques logicielles de taxation et d'encaissement utilisées par le SCC ont fait l'objet de plusieurs adaptations fonctionnelles et techniques, renforçant ainsi leur robustesse et sécurisant les traitements métiers et le trafic de paiements.

Rendue critique par la prochaine réforme de l'imposition à la source dont l'entrée en vigueur est prévue en 2021, l'historisation de l'assujettissement pour les personnes imposées à la source a pu être mise au point,

---

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

---

Cheffe de service : Gabrielle Merz Turkmani

### 4.1 Activités

#### 4.1.1 Généralités

Dans le cadre de sa mission, le SPO fournit de nombreuses prestations aux organes politiques, à l'exécutif, aux responsables hiérarchiques, au personnel et à des organismes tiers, telles que :

- > les prestations liées à l'administration générale du personnel, comme le recrutement, les contrats, les salaires, le budget du personnel et l'informatique ;
- > les prestations liées au développement du personnel et de l'organisation telles que la mise en œuvre de projets RH, l'évaluation des fonctions, la formation continue du personnel, le développement et l'accompagnement des projets organisationnels ;
- > les prestations liées au soutien apporté aux collaborateurs et aux collaboratrices comme 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 à l'activité de contrôle et de soutien à l'Etat-employeur et 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.

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 19 500 collaborateurs et collaboratrices de l'Etat reçoivent 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 2019, 741 postes de travail ont été publiés (771 postes en 2018 et 738 en 2017), ce qui correspond à l'insertion de 1135 annonces dans les différents canaux de publication. 734 préavis salariaux, ainsi que 956 contrats et avenants ont été établis. En 2019, 353 (254 en 2018 et 205 en 2017) collaborateurs et collaboratrices, tous secteurs confondus, ont bénéficié de l'avance AVS. De plus, 38 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 Organisation et formation

La section en charge de l'organisation et formation apporte, entre autres, 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 2019, le SPO 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 ;
- > réflexion de fusion d'unités ;
- > gestion et participation à la réalisation de projets transversaux ;
- > conseil et validation de cahiers des charges et d'organigrammes.

La section a accompagné divers projets en tant que membre du COPIL ou du COPRO.

En 2019, le projet FR-Innov a accompagné 9 unités afin de promouvoir l'amélioration continue au sein de l'Etat (recherche d'efficacités).

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

	2018	2019	Nbre cours 2019
Formation continue générale	861	899	74
Formation continue des cadres	122	116	13
Formation linguistique	43	31	4
Formation informatique	171	235	81
<b>Total</b>	<b>1 197</b>	<b>1 281</b>	<b>172</b>

Le SPO collabore avec le Centre d'Education Permanente (CEP) du canton de Vaud en offrant la possibilité aux cadres de l'Etat de participer aux formations relatives au management. Pour la 6<sup>e</sup> année consécutive, les collaborateurs et collaboratrices germanophones ont disposé d'une offre de cours en partenariat avec la Ville de Berne.

En 2019, le SPO a préavisé 76 conventions de formation (75 en 2018).

Dans le domaine de la formation des cadres, 3 sessions du cursus introductif aux cadres intermédiaires débutants et débutantes à l'Etat ont été organisées en 2019, avec 45 participants et participantes issus de toutes les Directions. Par ailleurs, 6 nouveaux cours ont été intégrés au catalogue de formation 2020, dont 5 aux cadres supérieur-e-s. Le concept des formations managériales introductives aux cadres intermédiaires et supérieur-e-s a été validé par les entités de gestion, la Conférence des secrétaires généraux, et a été présenté à la Conférence des chefs du personnel des cantons latins, de Berne et de la Confédération le jeudi 14 novembre 2019.

Découlant d'une mesure PEAC, la formation « Egalité, diversité, mixité ? Pour des pratiques managériales inclusives » a été intégrée au catalogue 2020. Elle est destinée aux cadres, cadres supérieur-e-s et responsables RH. Cette formation a également été rendue obligatoire dans le cursus introductif 2020 des nouveaux cadres intermédiaires.

La Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales, organe responsable de l'ordonnance de formation professionnelle initiale d'employé-e-s de commerce, poursuit le projet « Employé-e-s de commerce 2022 ». Il s'agit de réformer l'ordonnance de formation en tenant compte des développements économiques, technologiques, écologiques et didactiques. Dans ce cadre-là, le SPO, représentant l'organisation régionale de formation, a participé à un sondage de la branche Administration publique dans lequel il s'est prononcé sur les connaissances de base spécifiques du métier d'employé de commerce.

Le SPO 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, promeut l'apprentissage à l'Etat et participe à l'organisation des cours interentreprises et des examens de fin d'apprentissage.

En 2019, 141 personnes ont débuté une formation professionnelle à l'Etat de Fribourg. 108 d'entre elles ont participé à l'une des 2 journées d'accueil. A la fin 2019, l'Etat-employeur compte 385 apprenti-e-s (391 en fin d'année 2018) répartis dans 25 métiers différents. De plus, l'Etat-employeur forme 33 stagiaires longue durée du modèle 3+1, contre 39 en 2018.

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

	2018	2019
Formation interne des apprenti-e-s (SPO) (y.c. journées accueil)	217	167
Formation continue des apprenti-e-s (CPI)	326	251

#### 4.1.5 Informatique

Le SPO, par l'intermédiaire de la section « Informatique et planification », 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.

#### 4.1.6 Activités juridiques

Le SPO fournit l'encadrement juridique nécessaire au développement et à la gestion du personnel. En 2019, il 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.

#### 4.1.7 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, comme en 2018, 184 cas de requêtes AI ont nécessité l'intervention de la section.

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-e couvert s'élève, en 2019, 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 2019 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. Plus de 3 000 déclarations d'accident de collaborateurs et collaboratrices de l'Etat ont été enregistrées, contrôlées et complétées, à savoir 17,43% pour la SUVA et 82,57% pour la Bâloise 82,57 %. Le 21,11 % relève d'accidents professionnels et le 78,89 % d'accidents non professionnels. Environ 34 % des accidents ont entraîné une incapacité de travail :

	2017	2018	2019
Nombre de cas d'assurance LAA	2 910	2 919	3 007
Accidents professionnels	571	609	635
Montant des récupérations d'indemnités (milliers Fr.)	4 266	4 931	4 954
Nombre de jours indemnisés (30 jours par mois)	28 644	32 607	33 789

Récupérations auprès de tiers (Fr.)	2017	2018	2019
de l'assurance-invalidité	437 875	841 659	773 207
de l'assurance militaire	0	3 289	662
des assurances RC de tiers responsables	0	0	0

Enfin, dans le cadre de la loi fédérale sur l'assurance maladie (LAMal), près de 300 attestations d'assurance accidents ont été délivrées par le bureau LAA en 2019 et environ 80 assurances par convention ont été conclues.

#### 4.1.8 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 2019, 21 demandes sont parvenues au secrétariat du FESPE. Parmi elles, 5 ont été présentées au comité en vue d'un prêt et ont été acceptées ; les 16 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. 5 dossiers ont été traités en collaboration avec le Service de désendettement de CARITAS Fribourg.

#### 4.1.9 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 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 246 nouveaux dossiers en 2019. Au total, 576 collaborateurs et collaboratrices, tant subordonnés que cadres, ont été accompagnés par l'Espace santé-social. 57 collaborateurs et collaboratrices ont été concernés par un processus de médiation au sein de leur équipe (14 équipes). Durant l'année, 294 dossiers ont été clos.

Les problématiques les plus fréquemment évoquées concernent les problèmes de santé (34 %), qu'ils soient physiques ou psychiques. Les difficultés relationnelles, questions de harcèlement et aspects organisationnels (32 %), sont également très souvent évoquées. Les collaborateurs et collaboratrices consultent aussi l'Espace santé-social pour des difficultés financières (8 %), des problèmes familiaux (5 %) ou des situations de crise (4 %), ou encore pour obtenir des informations diverses à caractère psycho-social (17 %).

Le nombre de collaborateurs et collaboratrices ayant sollicité le dispositif a ainsi considérablement augmenté en 2019 :

	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de personnes suivies	382	438	446	527	576

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

	2015	2016	2017	2018	2019
Rencontres avec la personne concernée	244	299	342	414	433
Rencontres avec un/des tiers impliqué-s	97	89	124	144	120
Entretiens de réseau/bilans/médiations	56	85	123	175	165
Téléphones avec la personne concernée ou un tiers	1 266	1 548	2 040	2 010	1771
Echanges d'emails avec la personne concernée ou un tiers	1 424	1 698	2 481	3 336	3412

L'Espace santé-social assure également la gestion et le suivi de l'engagement de personnes invalides conformément à l'ACE y relatif. Au 31 décembre 2019, 55 personnes étaient engagées sur ce crédit.

#### 4.1.10 Santé et sécurité au travail

Le SPO 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 2019, la formation « Prévenir les risques et gérer la violence » s'est poursuivie en collaboration avec la Haute école de travail social (HEF-TS). Cinq modules de cours en français et en allemand ont été organisés en faveur du nouveau personnel des 60 unités administratives définies « à risque » ; ainsi, 60 collaborateurs et collaboratrices ont participé à cette formation de deux jours.

Développée en 2010 par le SPO et la Haute école de santé de Fribourg (HEdS), la formation « Secouriste en entreprise » s'est poursuivie en 2019 : 9 cours ont été mis sur pied et 87 collaborateurs et collaboratrices de différentes 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. Elle a proposé au Conseil d'Etat différentes mesures notamment par rapport à l'ergonomie, la prévention contre la grippe.

Comme en 2018, une campagne de vaccination a été proposée aux collaborateurs et collaboratrices de l'Etat. Plus de 400 personnes ont été vaccinées lors de séances réparties sur 5 jours. Conscient de l'importance de la santé de son personnel, le Conseil d'Etat a décidé de pérenniser, pour trois ans, cette mesure. De plus, pendant les périodes de grippe fixées par le SPO, sur indication de l'Office fédéral de la santé publique, le certificat médical deviendra obligatoire dès le 6<sup>e</sup> jour d'absence en lieu et place de dès le 4<sup>e</sup> jour actuellement.

En 2019, le SPO a également été sollicité à de nombreuses reprises pour des visites relatives à l'ergonomie des places de travail des collaborateurs et collaboratrices de différentes unités administratives. Une première rencontre avec les coordinateurs des comités d'hygiène et sécurité (CHS) a eu lieu en automne.

#### 4.1.11 Evaluation des fonctions

Le SPO, conformément aux mandats du Conseil d'Etat, effectue l'évaluation de l'ensemble des fonctions répertoriées à l'Etat de Fribourg, selon le système Evalfri. Le SPO assure également la gestion et le développement de ce système, réalise et veille à la bonne exécution des décisions de classification du Conseil d'Etat. Il assume également le secrétariat de la Commission d'évaluation et de classification des fonctions (CEF).

Durant cette année, la CEF a tenu cinq séances plénières pour traiter les évaluations des 14 fonctions enregistrées dans la 2<sup>e</sup> étape du 5<sup>e</sup> mandat. Elle a transmis au Conseil d'Etat une ordonnance concernant la classification de la fonction de professeur/e HES ordinaire. Suite à cela, le SPO a mis en place, en collaboration avec la Direction de la HES-SO Fribourg, l'application de ces modifications de classifications.



---

Dans le cadre des requêtes de décision formelle, le SPO a enregistré les requêtes déposées par le Syndicat suisse des Services Publics (SSP) concernant les fonctions d'infirmier et infirmière, d'assistant et d'assistante en soins et santé communautaire (ASSC) et d'homme sage-femme/sage-femme et a tenu cinq séances de consultation de dossier. De plus, elle a transmis la décision relative à la requête des assistants sociaux et assistantes sociales.

Régulièrement, le SPO analyse, en appliquant la méthode Evalfri, le rattachement correct des collaborateurs et collaboratrices aux fonctions de référence lors des réorganisations, des promotions annuelles ou de nouveaux engagements. Dans ce cadre, plusieurs postes de travail ont été évalués.

## **4.2 Événements particuliers**

### **4.2.1 Projet – Politique du personnel**

Les travaux en lien avec la mise en œuvre de la Politique RH se sont poursuivis en 2019. Une enquête auprès de tous les collaborateurs et collaboratrices a connu, début 2019, un large succès avec 44 % de participation. Elle a notamment permis de récolter des contributions pour élaborer la vision de l'Etat et de ses organisations affiliées. De plus, au travers de cafés RH, plus de 350 personnes ont fait part de leurs besoins, participant ainsi activement au développement des axes stratégiques. Sur la base des travaux d'un groupe de travail réunissant toutes les Directions et les partenaires sociaux, le Conseil d'Etat a adopté en septembre la vision du fonctionnement de l'administration et de ses organisations affiliées ainsi que les axes stratégiques RH. Les collaborateurs et les collaboratrices sont placés au centre des préoccupations avec notamment un axe consacré au développement du potentiel et un autre à la promotion de la santé et du bien-être. Le futur plan d'action, comprenant une trentaine de nouvelles démarches, dont certaines seront réalisées déjà en 2020 sous forme d'actions flash, devrait être adopté début 2020 par le Conseil d'Etat.

### **4.2.2 Projet de révision de la LPers/RPers**

La révision de la Loi sur le personnel et de son règlement (LPers et RPers) a été lancée en début de cette année. Le Conseil d'Etat a approuvé, dans sa séance du 22 janvier 2019, le descriptif du projet. Un groupe de travail interdirectionnel, présidé par la cheffe du SPO, a été désigné afin de réaliser les travaux, en particulier ceux en relation avec la délimitation du périmètre de révision et la rédaction du projet. Dans sa séance du 24 septembre 2019, le Conseil d'Etat a approuvé la délimitation du périmètre de révision de la LPers/RPers. Les travaux de rédaction des différents articles concernés par la délimitation ont débuté et sont discutés lors des séances avec le groupe de travail. Les propositions rédactionnelles de modifications seront soumises au Conseil d'Etat en début d'année 2020. S'en suivront la préparation du message et l'élaboration des documents nécessaires pour la mise en consultation formelle prévue au printemps 2020.

### **4.2.3 Projets de digitalisation RH**

Le projet de dématérialisation des dossiers du personnel géré par le centre de paie du SPO a débuté au printemps 2019. A la fin de l'année 2019, trois quarts des 12 000 dossiers étaient prêts pour le scannage. D'entente avec le SITel, il est prévu que tous les dossiers soient traités d'ici en printemps 2020. Au courant de l'année 2020, tous les dossiers seront scannés et importés dans Onbase (solution GED choisie par le SITel pour tous les projets de dématérialisation).

Pour le recrutement du personnel, il est prévu de remplacer le logiciel actuel ProRecrute par l'outil SAP Successfactors. La phase de conception est en cours et un premier test avec un service pilote est planifié pour le courant de l'année 2020.

### **4.2.4 Conciliation vie professionnelle – vie privée**

Afin de soutenir le quotidien des parents et la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle et après une année 2018 en projet pilote pour toute l'administration centrale, l'Etat de Fribourg a offert en 2019 à l'ensemble de ses collaboratrices et collaborateurs la possibilité d'utiliser gratuitement le service Chaperon Rouge. Cette prestation de la Croix Rouge fribourgeoise permet la prise en charge des enfants (0 à 12 ans) malades ou accidenté-e-s des collaborateurs et collaboratrices de l'Etat à hauteur de 21 heures de garde par personne et année civile. Le Conseil d'Etat a d'ores et déjà décidé de poursuivre cette mesure pour les 2 prochaines années.

---

#### 4.2.5 Santé et social

L'ordonnance relative à l'Espace santé-social est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Cette base légale formalise l'activité exercée et les prestations proposées par l'Espace santé-social depuis plus de 10 ans en matière de soutien au personnel rencontrant des difficultés. Elle répond également à la nécessité juridique d'avoir une base légale du point de vue de la protection des données au vu des informations sensibles traitées par ce dispositif.

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

---

Directeur : Michel Demierre

### 5.1 Introduction

Tout en ayant finalisé sa réorganisation, le SITel – en collaboration avec ses partenaires de l'Etat – a continué d'œuvrer à la réalisation du programme gouvernemental de la législature, spécifiquement à la réalisation d'une administration 4.0 déclinée dans le « Plan directeur de la digitalisation et des systèmes d'information », qui a été présenté en conférence de presse le 12 octobre 2018. Le chapitre « Projets spécifiques » liste les concrétisations réalisées et en cours et souligne leurs contributions aux objectifs de la digitalisation formulés dans le Plan directeur.

Une attention croissante a été portée au maintien en conditions opérationnelles des systèmes existants. Dans le chapitre « Exploitation » est présenté un extrait des indicateurs produits dans le but de piloter et d'améliorer, de manière continue, la qualité des systèmes et celle perçue par les clients du SITel.

En plus des éléments détaillés dans les chapitres suivants, un coup de projecteur est fait sur un certain nombre d'actions qui ont marqué l'année 2019 au SITel.

Sous l'angle stratégique, le SITel a poursuivi son effort de formalisation et de réforme de la gouvernance. Afin de compléter le Plan directeur et d'orienter un public averti, un « Schéma directeur » est en cours d'élaboration. Ainsi, 11 des 13 axes stratégiques qui le composent ont d'ores et déjà été rédigés. Sous la responsabilité de la Commission informatique de l'Etat (CIE), la gouvernance du budget a été améliorée en répartissant le portefeuille de projets de manière plus équilibrée entre les Commissions spécialisées, déchargeant ainsi la Commission des secrétaires généraux pour l'informatique. A cet effet, un « Groupe de travail Infrastructures » a été créé pour prioriser les projets techniques. De son côté, le Bureau de la CIE a repris la priorisation de certains grands projets transversaux comme « les référentiels » ou « SAP ». Finalement, le projet d'une nouvelle « Ordonnance sur l'organisation, la digitalisation et les systèmes d'information » a été initié en interaction avec différents acteurs. Cette ordonnance doit permettre de faire face aux défis de la digitalisation en précisant et en harmonisant les rôles et les responsabilités des nombreux acteurs impliqués.

Différentes actions d'amélioration ou de simplification du cadre opérationnel du SITel ont été entreprises. Le degré de maturité de la sécurité informatique de l'Etat a été mesuré par une société de conseil spécialisée dans la sécurité. Les constats faits ont été présentés à la CIE. Il a été convenu, avec cette entreprise, d'une feuille de route pour atteindre un niveau cible. Cette démarche concrétise l'objectif de confiance numérique exprimé dans le Plan directeur. On peut citer également la validation d'un nouveau modèle d'affaires pour Themis, le logiciel de gestion des poursuites développé par l'Etat de Fribourg et distribué dans plusieurs cantons. Ce logiciel sera désormais autofinancé par l'ensemble des cantons participants et fera l'objet d'une nouvelle méthode de facturation. L'équilibre annuel entre les charges et les recettes permettra de financer les évolutions et les projets y compris l'arrivée de nouveaux cantons, sans entrer en concurrence avec les autres demandes de projets de l'Etat pour l'affectation de l'enveloppe informatique.

A mentionner enfin le lancement en 2019 de quelques thèmes de fond qui seront développés dans les années suivantes. Par exemple, la Direction du SITel a contribué aux travaux du groupe de travail Digi-FR, conjointement avec la Chancellerie, le Service des communes et l'Association des communes fribourgeoises. Le groupe de travail a pour mandat de mettre en place un guichet de cyberadministration unique, incluant aussi bien des prestations de l'Etat que des prestations des communes, de manière transparente pour les habitants et habitantes et pour l'économie. Le SITel a également établi un rapport sur les moyens d'identification électroniques, qui sont un facteur décisif de la réussite de la digitalisation au niveau national. Il s'agit de préparer les décisions pour une feuille de route qui tienne compte des incertitudes politiques et juridiques au plan national, d'un marché technologique encore en train d'émerger et de pressions pour une action rapide dans certains domaines. Le SITel a également contribué à la révision totale de la loi sur la protection des données ainsi qu'à un projet d'ajustement à court terme de lois en vigueur afin de donner une base pour le déploiement de solutions cloud urgentes. A noter enfin que la mesure de la dette technologique sur certains systèmes d'information a davantage été considérée, notamment concernant le domaine de la fiscalité. Cette dette technologique devra être surmontée pour permettre la pérennité et l'évolution des fonctions actuelles ainsi que l'introduction de la digitalisation, ce qui nécessitera probablement le recours à des moyens extraordinaires.

## 5.2 Ressources humaines et communication

Concernant le tableau d'indicateurs ci-dessous, il faut noter que grâce à une politique active et intensive en matière de recrutement, l'utilisation des EPT est passée de 123,18 à 130,44 et ce compte tenu de 17 départs. La diminution du taux de rotation du personnel de 1,2 points par rapport à 2018, se situant à 13,4 %, a contribué à cette évolution. En effet, l'écart apparaissant entre le réel et le budget s'explique en grande partie par la latence entre la sortie d'un collaborateur et l'entrée en fonction du successeur. Le délai de recrutement subit l'influence du marché de l'emploi qui reste tendu dans le domaine informatique. A cela s'ajoute parfois le délai de transformation des postes, car avec l'avancée exponentielle des technologies de l'information, les métiers de l'informatique se transforment rapidement, les charges et les compétences liées aux projets et à la maintenance des systèmes sont extrêmement variables.

Notons également que le taux d'absentéisme incluant les maladies de longue durée, en diminution de 2,5 points, se situe à 4,6 % soit 1,4 points en deçà de la moyenne pour les administrations publiques romandes (rf. HRBench2016-2017) et 0,6 points en deçà de la moyenne suisse pour ce même secteur.

Indicateurs	2019 réel	2019 budget	2018 réel	2018 budget
Personnel en contrat à durée indéterminée CDI 3010.100 (EPT)	130,44	142,05	123,18	139,95
Personnel en montant forfaitaire MF 3010.118	1,7	2,00	3,00	2,00
<b>Sous-Total CDI+MF</b>	<b>132,14</b>	<b>142,05</b>	<b>126,18</b>	<b>141,95</b>
Personnel en crédit des invalides Cinv 3010.126	1,30	1,30	1,50	1,50
Personnel en contrat de type projet 3010.140	1,00	1,00		1,00
Apprenti(e)s	7,12	9,00	9,00	7,00
<b>Total Ressources</b>	<b>138,40</b>	<b>155,35</b>	<b>136,68</b>	<b>151,45</b>
Taux de rotation du personnel	13,40 %		14,61 %	
Taux d'absentéisme incluant les maladies de longue durée	4,6 %		7,1	
Taux d'absentéisme sans les maladies de longue durée	2,7 %		2,4	
Jours de formation par collaborateur/trice (base demi-jours / heures)	5,2 / 2,13		- / 2,03	

Données au 20.12.19, sous réserve des chiffres définitifs

Dans le contexte Evaltic/Evalfri, le SITel a procédé à une analyse en profondeur des métiers IT nécessaires à la mise en œuvre du plan directeur, celle-ci oriente la politique de recrutement. Dans le contexte du schéma directeur, la documentation d'un axe stratégique « Sourcing et gestion des ressources » est en voie de finalisation.

En début d'année, un cycle complet de l'évaluation systématique de l'atteinte des objectifs pour l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices a été achevé, ce cycle annuel est désormais bien établi et se poursuivra les années suivantes.

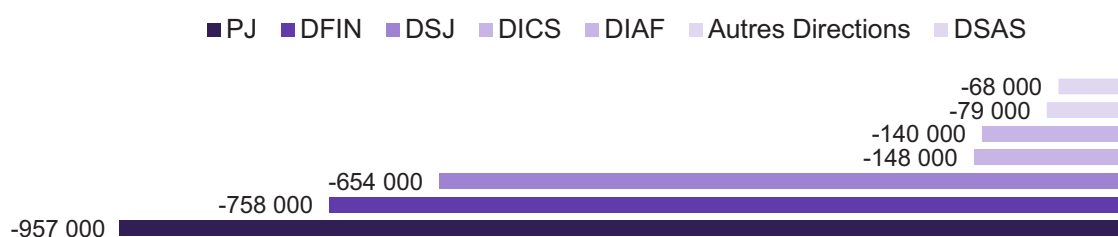
Le plan de formation du personnel est connecté au schéma directeur, 93% des formations sont rattachées à un axe stratégique de ce dernier. En 2019, 84 % des formations - taux basé sur le nombre de jour - étaient des formations de groupe avec un coût journalier moyen par personne de 500 francs, ce choix permettant de favoriser l'esprit d'équipe et de diminuer les coûts. L'impact temporel de la formation sur la productivité se situe entre 0,5 % et 3,3 % par mois ; soit une moyenne à 2,5 % du temps de travail affectée à la formation continue.

### 5.3 Finances

En tant que service central, le SITel coordonne le processus d'élaboration du budget et des plans financiers concernant l'enveloppe informatique de l'Etat. La demande initiale de budget 2020 présentée à la CIE se montait à 67,2 millions de francs. Les travaux de priorisation du portefeuille de projets et du budget par la CIE, les Commissions spécialisées et le Bureau de la CIE, ont permis de ramener le projet de budget 2020 à 51,3 millions de francs. Le Grand Conseil a finalement fixé le budget 2020 de l'enveloppe informatique à hauteur de 50,7 millions de francs.

En 2019, des réallocations budgétaires pour un montant total de 16,9 millions de francs ont été effectuées, ceci afin de mieux tenir compte du rythme d'avancement des différents projets. Les principaux d'entre eux concernés par des réallocations budgétaires ont été : le projet « Pilote Cloud : Déploiement de O365 », le projet « Pilote Cloud (intégration achat informatique dans SAP) », le projet « QUID4PP (référentiel cantonal pour les personnes physiques) » et le projet « Organisation des tests applicatifs de non-régression ». Globalement, avec ces mesures prises, l'enveloppe informatique 2019 a été respectée.

#### Réallocations 2019 par donateur en faveur du SITel (chiffre négatif en francs)



### 5.4 Projets - indicateurs généraux

La méthode de gestion des projets informatiques de l'Etat de Fribourg est la méthode HERMES, créée par la Confédération. Celle-ci est composée de 4 phases : Initialisation, Conception, Réalisation, Déploiement. Chaque phase est formellement démarrée lors d'un jalon décisionnel (JD1, JD2, JD3, JD4) et le projet est clôturé par le JD5.

#### 5.4.1 Nombre de projets traités

Le tableau suivant présente le nombre de projets traités par l'ensemble des sections du SITel en 2019, incluant les projets encore en cours à la fin de l'année (au moins le JD2 passé), ainsi que les projets qui ont été terminés en 2019 (JD5 passé). On note une augmentation de 67 % du nombre total de projets traités en 2019 par rapport à 2018.

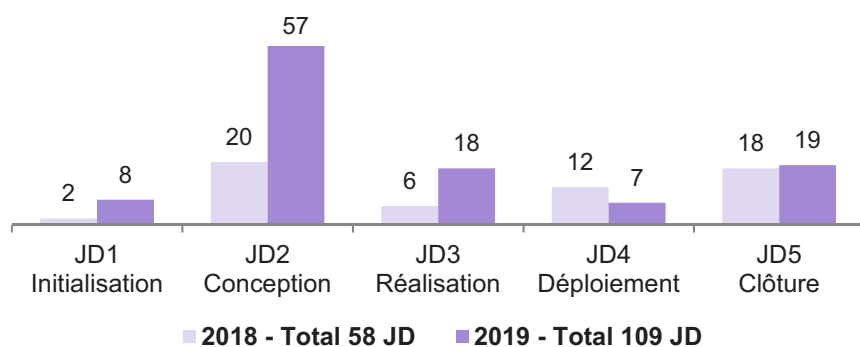
Importance financière	Projets en cours démarrés avant 2019	Projets en cours démarrés en 2019	Projets clôturés en 2019	Total projets traités en 2019	Total projets traités en 2018
>= 3 000 000	2	6	1	9	5
>= 400 000	3	12	6	21	11
> 100 000	3	17	6	26	12
<= 100 000	3	17	6	26	21
<b>Totaux :</b>	<b>11</b>	<b>52</b>	<b>19</b>	<b>82</b>	<b>49</b>

En plus des 82 projets traités en 2019, un total de **37 missions** à caractère plus technique et en général relatives au maintien en condition opérationnelle (MCO) des infrastructures et services du SITel ont également été traitées.

## 5.4.2 Nombre de jalons décisionnels de projets passés

L'histogramme ci-dessous représente l'évolution du nombre de jalons décisionnels passés entre 2018 et 2019.

L'augmentation totale de 88 % est un bon indicateur de l'intensification de l'activité des projets informatiques à l'Etat. L'augmentation marquée du nombre de JD2 indique en particulier que beaucoup de projets ont démarré. Cette vague devrait atteindre les jalons suivants les années prochaines.



*Nota bene : ces chiffres ne peuvent être ramenés au nombre de projets, compte tenu du fait qu'un projet peut, sur une année, passer plusieurs phases et donc plusieurs jalons décisionnels.*

## 5.5 Projets spécifiques

Ce chapitre présente une sélection de projets du portefeuille de projets, regroupés selon les 4 objectifs principaux du Plan directeur de la digitalisation et des systèmes d'information.

Pour chaque projet, il est indiqué son numéro systématique, son nom, la phase en cours, une courte description, et les principaux résultats atteints cette année.

### 5.5.1 L'administration 4.0 offre des prestations 100 % digitales

#### Projet 0040 – Permis de construire : Lot 1 – (clôturé)

Mise en place d'une solution de gestion des demandes de permis de construire en ligne pour le citoyen et son mandataire (requérant), les communes, les services de l'Etat, les services externes et les préfectures.

Tous les acteurs de la procédure, requérants, mandataires, communes, services cantonaux et préfectures utilisent la nouvelle application FRIAC, environ 2400 utilisateurs (dont 1900 citoyens) en mars 2019.

#### Projet 0895 – Déménagement du datacenter de l'ECAS – (en phase de conception)

Planification du déplacement de l'intégralité des infrastructures informatiques et télécommunication actuellement situées dans le bâtiment de l'ECAS.

L'étude détaillée du déploiement de ces salles a été élaborée. Ce projet prévoit une mise en œuvre en 2020.

#### Projet 0912 – SDA - Evolution de l'infrastructure réseau de transport – (en phase de conception)

Mise en place d'un nouveau réseau de transport d'information (y compris filaire, fibre optique et WiFi) et remplacement des composants obsolètes.

L'adjudication de l'appel d'offres pour l'achat et la maintenance de matériel, prérequis pour la mise en place, a été faite en novembre 2019. En parallèle, des équipements liés au cœur du réseau informatique ont été remplacés. Ce projet prévoit une réalisation jusqu'en 2026.

#### Projet 0570 – Transformation SAP– (en phase de conception)

Dans le cadre du programme SAP à l'Etat de Fribourg, migration et déploiement, dans tous les services de l'Etat, des modules financiers vers la nouvelle solution SAP S/4 HANA avec une mise en production prévue dans le courant de l'année 2022. L'adjudication de l'appel d'offres lié aux prestations de tiers a été faite en novembre 2019 et les différents ateliers de conception ont commencé.

---

### **Projet 0751 – Pilote Cloud : Intégration achat informatique dans Ariba (IAIS) – (en phase de réalisation)**

Dans le cadre du programme SAP à l'Etat de Fribourg, déploiement de la solution SAP Ariba au SITel pour les achats opérationnels (hors investissements), avant un déploiement à toute l'administration.

Ce projet est bien avancé, la mise en service des modules achat et contrat se fera dans le courant de l'année 2020.

### **Projet 0369 – Mise en place d'une solution de gestion d'affaires pour le SEJ – (en phase de déploiement)**

Dans le cadre du programme de Gestion des affaires à l'Etat de Fribourg, mise en place de la solution pour le secteur des milieux d'accueil du Service de l'enfance et de la jeunesse (SEJ) permettant la dématérialisation de tous les dossiers. Le processus est maintenant automatisé et remplace l'ancien système. Ce projet se terminera courant 2020.

### **Programme 0534 – e-Justice**

Programme inscrit au plan gouvernemental 2017-2021 avec pour but de pouvoir exécuter électroniquement, à tous les niveaux et au travers de chaque instance, les différentes prestations en matière de justice. Cela inclut notamment la communication et la consultation électronique des dossiers pour les différentes parties et intervenants, la gestion électronique des dossiers par les autorités y compris l'archivage des dossiers, le transfert numérique de données inter- et intra-autorités, la publication électronique de jugements. Ce programme comportant 9 projets a été initialisé en 2019. Son achèvement est prévu fin 2027, ce qui permettra notamment de s'aligner avec le projet fédéral Justitia 4.0, une base légale contraignante étant attendue avec une entrée en vigueur en 2025.

#### **5.5.2 L'administration 4.0 facilite la vie**

### **Projet 0542 – Cyber santé – Mise en place du DEP au niveau cantonal pour les acteurs de la santé – (en phase de réalisation)**

Dans le cadre de ce projet intercantonal, le SITel a joué un rôle important dans le pilotage technologique du projet. De plus, il a pris en charge la rédaction d'un manuel technique de raccordement destiné aux différents professionnels de la santé du canton souhaitant se raccorder ou maintenir à jour leur raccordement au Dossier Electronique du Patient (DEP). En plus, l'équipe de projet a participé à la conception de la plateforme technique de stockage et d'échange pour le DEP. Ce projet prévoit une réalisation jusqu'en 2022.

### **Projet 0589 – eDéménagement – (en phase de conception)**

Mise en place d'un service sur le guichet de cyberadministration permettant l'inscription et le traitement par voie électronique du déménagement.

Le concept de solution est en cours d'élaboration en partenariat avec les communes. Ce projet se terminera courant 2020.

### **Projet 0594 – Extrait du registre de l'état-civil – (clôturé)**

Mise à disposition d'une prestation permettant de commander et payer les actes et certificats depuis le guichet de cyberadministration. La cyberadministration a franchi ainsi un pas important dans le canton de Fribourg. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019, pour la première fois en Suisse, il est possible de commander sur le guichet virtuel de l'Etat un acte d'état civil authentique au format électronique.

#### **5.5.3 L'administration 4.0 est transversale et sûre**

### **Programme 0760 – QUID4 – Référentiels et registres**

Programme subdivisé en 8 projets inscrits au plan gouvernemental 2017-2021 avec pour but la mise en œuvre d'un Référentiel cantonal, de l'alignement de 4 registres sectoriels pilotes et de l'organisation de gouvernance des données de référence. Ce programme est composé des projets principaux suivants :

### **Projet 0488 – QUID4 – Concept Référentiel – (clôturé)**

Projet d'étude pour définir la conception globale du référentiel cantonal dans le cadre de l'organisation de gouvernance des données de référence.

### **Mission 0788 – QUID4Org – Référentiels : organisation pour la gouvernance des données**

---

Définition et mise en œuvre d'une nouvelle organisation pour gérer les données partagées de l'Etat de Fribourg dans un cadre légal adapté.

L'ordonnance concernant la mise en œuvre du Référentiel cantonal des données des personnes, organisations et nomenclatures (RSF 17.45), a été adoptée le 24 juin 2019 par le Conseil d'Etat. Le réseau des référents métiers (actif depuis le 22 février 2019) et du réseau d'intendance (kick off le 1<sup>er</sup> octobre 2019) a été mis en place et la Commission de gouvernance des données référentielles (ACE 1<sup>er</sup> octobre 2019) a été instituée. Cette mission se terminera courant 2020.

#### **Projet 0789 – QUID4PP – Référentiels : personnes physiques – (en phase de déploiement)**

Mise en place du socle technique pour l'ensemble des référentiels.

Ce projet est bien avancé : la partie nomenclature est terminée, la partie relative aux personnes physiques sur le périmètre du contrôle des habitants est en cours de réalisation. Les premières interfaces exposées par le Référentiel sont effectives. Ce projet se terminera courant 2020.

#### **Projet 0783 – Pilote Cloud – Déploiement de O365 – (clôturé)**

Mise à disposition de la solution bureautique et collaborative « Microsoft Office 365 » sous forme de projet pilote, conformément au mandat reçu par le Conseil d'Etat. Le projet pilote est terminé, plus de 4600 utilisateurs et utilisatrices bénéficient de ces nouveaux services.

#### **5.5.4 L'administration 4.0 place l'humain au centre de la réflexion technologique**

##### **Projet 0389 – HAE : HEP – (clôturé)**

Mise en service de la solution de gestion administrative cantonale (IS-Academia) pour gérer les inscriptions, cours et examens des 543 étudiants et étudiantes de la Haute école pédagogique (HEP).

##### **Projet 0686 – EDU : S1 – (en phase de déploiement)**

Pour l'Ecole obligatoire, déploiement de la solution administrative cantonale dans les 8 écoles du cycle d'orientation (437 enseignants pour 2 457 élèves) du S1-älémanique à la rentrée 2019, dans la perspective d'une extension progressive aux 8651 élèves des 13 cycles d'orientation francophones depuis la rentrée 2020, jusqu'en 2022.

##### **Projet 0680 – HAE : Enseignant-e-s – (clôturé)**

Ouverture au public d'une plateforme web pour le recrutement des enseignants remplaçants, accompagnée d'un système d'affectation des enseignant-e-s totalement intégré à la nouvelle solution administrative cantonale IS-Academia.

##### **Projets 0754 / 0830 – Déploiement Windows 10 à l'Etat / à l'EDU – (en phase de réalisation / EDU clôturé)**

Déployer le système d'exploitation Windows 10, service par service au sein de toute l'administration cantonale et de l'éducation afin de nous prémunir d'importants risques de sécurité. La migration EDU est terminée. Pour ce qui concerne l'administration, environ 1500 PCs ont été migrés dans une trentaine de services, il reste encore 1200 PCs qui seront migrés durant le premier semestre 2020. Le taux de satisfaction des utilisateur-trice-s (sondés systématiquement) est de 95 %.

##### **Projet 0785 – SuccessFactors remplacement ProRecrute – (en phase de conception)**

Ce projet s'inscrit dans le cadre du programme SAP à l'Etat de Fribourg. Il consiste au remplacement de l'application ProRecrute de recrutement par la solution SAP Successfactor pour l'ensemble des services. Dans le cadre de ce premier projet pilote pour la Police fribourgeoise, une étude a été réalisée en 2019, le décommissionnement de l'ancienne application et la mise en œuvre de la nouvelle aura lieu dans le courant du 1<sup>er</sup> trimestre 2020.

## **5.6 Exploitation**

De manière générale, les efforts destinés à industrialiser et à assurer un haut niveau de qualité des activités répétitives de l'exploitation se poursuivent. Les premières mesures permettant des gains rapides avec un effort raisonnable ont été prises. Les efforts à consentir pour améliorer drastiquement les performances, le niveau de qualité et

d'automatisation de ces activités croissent de manière significative. Ils seront poursuivis en 2020 et les années suivantes. Les activités d'exploitation sont suivies à l'aide d'une série d'indicateurs dont une sélection est décrite ci-dessous.

### 5.6.1 Demandes de services standards et incidents

- > De 2018 à 2019, on constate que la proportion des incidents par rapport aux demandes augmente (de 63,5 % à 70,8 %). En même temps, les demandes ont augmenté de 6,6 % alors que les incidents ont augmenté de 18,9 %.
- > Entre janvier et novembre, le ratio entre le nombre d'incidents détectés automatiquement et celui des incidents annoncés par les utilisateurs et utilisatrices augmente de 77 % à 93,4 %, ce qui est proche de la parité. Les efforts investis pour renforcer les mesures de surveillance automatique portent leurs fruits.
- > La proportion de sollicitations résolues directement par l'exploitation est stable, au niveau de 80 %. Augmenter ce ratio de manière à libérer les spécialistes pour des activités directement liées au plan gouvernemental demande des efforts très importants, qui sont en cours.

Indicateur	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec*	2019	2018
Demandes	2964	2447	2455	2325	2632	2137	2870	2884	3418	3157	2677	848	30814	28897
Incidents	1906	1902	2009	1593	1630	1434	1753	1849	2785	1108	1193	662	21825	18353
Inc. Auto.	778	796	881	756	757	672	766	906	1412	968	938	-	9630	-
Inc. utilisat.	1010	980	1019	733	767	641	810	807	1238	1077	1004	-	10086	-
Resol. Expl.	79 %	81 %	79 %	81 %	82 %	78 %	81 %	85 %	81 %	81 %	75 %	81 %	81 %	-

\* Données au 11.12.19

- > **Demandes** : nombre de demandes de prestations standards par mois (par exemple, une demande de matériel)
- > **Incidents** : nombre d'incidents par mois (par exemple, un logiciel qui ne fonctionne pas)
- > **Inc. Auto** : le nombre d'incidents détectés automatiquement via les mesures proactives de surveillance
- > **Inc. utilisat** : le nombre d'incidents signalés par les utilisateur-trice-s de l'Etat de Fribourg. Cette catégorie n'inclut pas les incidents provenant du guichet de cyberadministration ni celle des incidents provenant du Service de l'emploi (pas traités par le Service-Client de l'Etat).
- > **Resol. Expl.** : la proportion d'incidents et de demandes résolus directement par l'exploitation de manière autonome, sans avoir besoin de support de la part d'équipes dites « de 3<sup>e</sup> niveau » (experts).

### 5.6.2 Satisfaction des utilisateurs et des utilisatrices

Depuis début 2019, afin de renforcer son orientation clients, le SITel suit un nouvel indicateur qui donne aux utilisateurs et aux utilisatrices la possibilité d'indiquer leur satisfaction à la clôture de leur sollicitation, que ce soit une demande ou une annonce d'incident. Celles et ceux qui ont choisi de le faire se sont exprimé-e-s comme suit sur une échelle de 1 à 5, signifiant une moyenne annuelle de 4,7 pour le délai de traitement (Sat. délai), respectivement 4,75 pour la qualité de la réponse apportée (Sat. qual.):

Indicateur	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec*	2019	2018
Sat. délai	4,71	4,78	4,75	4,73	4,77	4,62	4,69	4,77	4,74	4,65	4,51	-	4,70	-
Sat. qual	4,80	4,78	4,80	4,79	4,65	4,76	4,72	4,75	4,67	4,78	4,63	-	4,75	-

\* Données au 11.12.19

### 5.6.3 Rapidité de la prise d'appel

La moyenne des appels téléphoniques pris en charge par le Service-Client de l'Etat en moins de 30 secondes a été de 83,4 % sur l'ensemble de l'année.

Indicateur	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec*	2019	2018
Appels	2851	2832	2230	2050	2269	1962	1913	1755	2072	1681	1681	550	23396	-
<30 sec	2209	1992	1953	1724	1921	1569	1483	1530	1781	1480	1397	474	19513	-
Ratio	77,5 %	70,3 %	87,6 %	84,1 %	84,7 %	80,0 %	77,5 %	87,2 %	86,0 %	88,0 %	83,1 %	86,2 %	83,4 %	-



\* Données au 11.12.19

- > **Appels** : nombre total d'appels téléphoniques par mois
- > **<30 sec** : nombre total d'appels téléphoniques par mois pris en charge en moins de 30 secondes
- > **Ratio** : proportion d'appels pris en charge en moins de 30 secondes par rapport au nombre total d'appels

#### 5.6.4 Automatisation des traitements répétitifs

Les efforts d'automatisation entrepris depuis plusieurs années commencent à porter leurs fruits et le nombre de travaux d'arrière-plan lancés automatiquement a été multiplié par 3,5 entre janvier et novembre 2019. On notera au passage que les travaux liés au changement d'année (bouclement et ouverture) seront lancés automatiquement et pilotés par cette infrastructure.

Indicateur	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	2019	2018
Batches	16860	17730	18838	19103	20462	20515	21490	21900	25222	37500	58553	-		

- > **Batches** : nombre de travaux automatiques d'arrière-plan lancés chaque mois par le système d'ordonnancement

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

Chef de service et géomètre cantonal : François Gigon

### 6.1 Activités

Durant l'année sous revue, le SCG a priorisé le développement d'une vision en termes de diffusion des géodonnées, l'optimisation des processus de travail et la collaboration avec les partenaires externes.

En outre, les activités courantes ont été assurées et sont succinctement décrites ci-dessous.

### 6.2 Mensuration officielle (MO)

La mensuration officielle livre des données géométriques qui définissent la propriété foncière et constituent la base des autres informations géographiques. Les objectifs en la matière sont définis dans la convention-programme 2016-2019 conclue avec la Confédération. Ceux-ci portent principalement sur l'acquisition et la mise-à-jour des géodonnées de la MO.

#### 6.2.1 Cadastration

Le secteur cadastration contribue à l'acquisition et à la mise à disposition des géodonnées de la MO. A ce titre, il a connu une activité soutenue en 2019, rythmée par les projets suivants :

- > les premiers relevés (PR) qui consistent à saisir les éléments de la mensuration officielle dans les régions qui en sont dépourvues ;
- > les renouvellements (REN) qui consistent à modifier et compléter les éléments d'une mensuration officielle pour les adapter aux exigences de qualité actuelles ;
- > la mise à jour périodique (MPD) et l'adaptation au modèle de données (AMD) qui permettent d'actualiser certaines couches d'information et d'en améliorer la qualité des données.

Le tableau ci-dessous représente la répartition des standards de qualité des géodonnées de la mensuration officielle pour le Canton de Fribourg. Les surfaces aux standards *Graphique* et *NP ps* font l'objet d'un PR, celles au standard *NP autre* feront l'objet d'un REN.

Des géodonnées entièrement numériques et dotées de foi publique offrent au contribuable une base de qualité pour nombre de requêtes et garantissent la propriété foncière.

Standard de qualité	Pourcentage du Canton de Fribourg
<b>Graphique</b> (plans graphiques conformes aux directives fédérales de 1919)	19 %
<b>NP ps</b> (numérisation préalable de plans graphiques établis avant 1919 conformément aux directives cantonales)	1 %
<b>NP autre</b> (numérisation préalable de plans graphiques semi-numériques ou partiellement numériques établis conformément aux directives fédérales de 1919)	39 %
<b>MO93</b> (données numériques conformes aux directives fédérales de 1993)	36 %
<b>Lacs</b>	5 %

Tableau 1: Répartition des standards de qualité des géodonnées de la mensuration officielle

### 6.2.1.1 Premiers relevés (PR)

L'achèvement des entreprises de PR est la priorité du secteur cadastration. Il s'agit d'obtenir les données cadastrales numériques sur l'entier du territoire cantonal. Ces données permettent d'introduire le registre foncier fédéral.

Quatre entreprises de mensuration (Villarbeney lot 3 (238 ha), Misery-Courtion lots 2 et 3 (1143 ha), Le Glèbe lot 1 (1038 ha) et Ménières lot 3 (400 ha)) ont été reconnues par l'Office fédéral de topographie durant l'année sous revue.

Le registre foncier fédéral a été introduit pour trois entreprises de mensuration [Corserey lot 1 (343 ha), Autafond lot 1 (241 ha) et Le Châtelard lot 1 (749 ha)].

Actuellement, 33 583 ha (20% de la superficie du territoire cantonal) restent en travail auprès des bureaux privés de géomètres. Cela représente seize entreprises de mensuration. Onze entreprises supplémentaires sont en phase de reconnaissance auprès des RF dans le but d'introduire le registre foncier fédéral.

### 6.2.1.2 Renouvellement (REN)

Le SCG a initié durant l'année écoulée le concept de renouvellement de la mensuration officielle. 39 % de la superficie du territoire cantonal est concernée. Deux projets pilotes ont été attribués à deux bureaux privés de géomètres pour un montant total avoisinant 440 000 francs [commune de Courtepin, secteur Courtaman (119 ha) et commune de Villars-sur-Glâne, secteur Moncor-Bertigny (91 ha)].

Ces travaux de renouvellement visent à remplacer les œuvres cadastrales établies à titre provisoire dans les années 1980 et 1990. Ils permettront de répondre aux exigences de précision et de fiabilité du standard de qualité fédéral.

### 6.2.1.3 Mise à jour périodique (MPD)

Les travaux liés à la MPD du lot Broye (5 974 ha) ont été achevés. Deux lots de MPD ont été attribués à deux bureaux privés de géomètres pour un montant total avoisinant 600 000 francs [Centre du Canton, rives gauche (6330 ha) et droite (5382 ha) de la Sarine]. Notons que ces montants comprennent le financement du levé des lisières de forêt nécessaires à l'établissement du cadastre forestier (limite forestière statique) et à l'introduction du cadastre des restrictions de droit public à la propriété foncière.

Cette première MPD est programmée sur une surface d'environ 61 300 ha. 16 % sont achevés et 19 % sont actuellement en travail. La MPD permet d'actualiser les données de la mensuration officielle pour lesquelles aucun système d'annonce n'existe ainsi que les éléments qui ont échappés au processus établi. En parallèle, le SCG réalise les travaux d'adaptation au modèle de données (AMD).

## 6.2.2 Conservation

Le secteur conservation garantit la mise à jour permanente de la mensuration officielle et des plans du registre foncier. Le secteur conservation établit les directives de conservation de la MO, assure le suivi des données de la MO et diffuse celles-ci aux différents ayants droit.

### 6.2.2.1 Mise à jour permanente

Le secteur conservation a validé 2280 dossiers établis par les bureaux privés de géomètres dans un contexte de partenariat public-privé. Il s'agit principalement de plus de 700 verbaux de modification de limites foncières et de plus de 1380 dossiers de cadastration ou de radiation de bâtiments.

En outre, le secteur a saisi plus de 1200 projets de bâtiments dans le jeu de données de la mensuration officielle.

### 6.2.2.2 Harmonisation des jeux de données de la MO & et du RegBL

La révision de l'ordonnance sur le Registre fédéral des bâtiments et des logements (RegBL) impose à ce dernier d'être étendu à tous les bâtiments, y compris ceux sans usage d'habitation.

Ce projet d'extension a été initié dans le canton durant l'année écoulée sous la conduite du SCG en collaboration avec les bureaux privés de géomètres et le Service de la Statistique. Ce projet a pour but d'harmoniser les jeux de données des bâtiments qui existent dans la MO et dans le RegBL, puis de compléter ce dernier avec les bâtiments qui sont saisi uniquement dans la MO.

La plus-value de ce projet réside dans la création d'un registre cantonale des bâtiments et des adresses, souhaité par différentes entités.

### 6.2.2.3 Partenariat avec les géomètres privés

D'entente avec les bureaux privés de géomètres, le SCG a instauré un système d'évaluation de ces derniers. Cette évaluation poursuit l'objectif de renforcer et d'améliorer la qualité des données de la mensuration officielle.

### 6.2.2.4 Archivage et historisation

L'archivage et l'historisation des données de la mensuration officielle revêtent une grande importance en terme de patrimoine culturel. Durant l'année écoulée, le SCG a achevé les travaux d'historisation des minutes originales et des plans sur plaque alu. La collaboration avec les archives de l'Etat de Fribourg garantit l'archivage des documents originaux ainsi que leur mise à disposition du grand public.

## 6.2.3 Géomatique

Le secteur géomatique appuie la section Mensuration officielle en contribuant au traitement, à la représentation et à la diffusion des géodonnées de la MO. En ce sens, il gère la base de données de la mensuration officielle (BDMO) et son système de gestion d'affaires DSK2.

A la fin de l'année 2019, 81 % de la superficie du territoire cantonal (environ 135 000 ha), sont gérés de façon numérique. Par le biais du portail cartographique de l'Etat de Fribourg (<https://map.geo.fr.ch>), le contribuable fribourgeois dispose en temps réel de ces géodonnées.

En 2019, quatre axes de développements ont été définis pour catégoriser les travaux entrepris sur la BDMO :

- > Nouveautés : afin d'étoffer la BDMO avec de nouvelles données et fonctionnalités essentielles ;
- > Adaptations : afin de satisfaire les utilisateurs et de se conformer à des modèles de données ;
- > Optimisations : afin d'améliorer le confort d'utilisation ;
- > Maintenance : afin d'apporter le soutien nécessaire aux utilisateurs.

DSK2 a permis de gérer plus de 2000 affaires en collaboration avec les bureaux privés de géomètres et les registres fonciers. Un effort particulier a été consenti au développement de l'interface pour l'échange des données entre le registre foncier et la mensuration officielle (IMO-RF).

## 6.3 Centre de compétences du système d'information du territoire (CCSIT)

Le CCSIT offre des prestations transversales pour les services de l'Etat de Fribourg. Principalement, le CCSIT supervise l'évolution et assure le bon fonctionnement du portail cartographique du canton de Fribourg. Cette plateforme d'information propose près de 350 géodonnées ainsi que les métadonnées qui y sont associées. Ces géodonnées sont regroupées dans 19 cartes thématiques, dont deux nouvelles : *géologie* et *paroisses*. L'ergonomie du portail cartographique a été adaptée de façon à en faciliter l'utilisation et à offrir plus de place à la carte. Notons

---

également que le portail cartographique apparaît désormais sur le site fr.ch, pour la localisation des unités administratives de l'Etat de Fribourg.

### 6.3.1 Projets et réalisations

#### 6.3.1.1 Cadastre des restrictions de droit public à la propriété foncière

Initié en 2018, le projet de cadastre RDPPF a véritablement démarré en 2019. La solution informatique a été développée sur la base de l'application cartographique du canton de Vaud et du composant OEREBlex. Ce dernier est utilisé par de nombreux cantons. La collecte des données a bien progressé avec les services compétents (SeCA, SEn, SFN et SCG). De nombreuses questions ont été débattues et clarifiées, notamment au sujet de la gestion de sous-thèmes, de la foi publique attribuée aux géodonnées, de la digitalisation des processus, de la publication de géodonnées incomplètes ou de RDPPF pas encore légalisées.

Le canton de Fribourg a également élaboré le plan de mise en œuvre pour les années 2020 à 2023 sur la base de la stratégie de la Confédération.

#### 6.3.1.2 Infrastructure et logiciels

Le CCSIT administre l'infrastructure du système d'information du territoire (SIT). Afin de permettre l'acquisition et l'actualisation des géodonnées ainsi que les géotraitements et l'élaboration de cartes, le CCSIT a préparé la migration vers ArcGIS 10.7.1 et la mise en œuvre de l'historisation des géodonnées. Il a approfondi ses réflexions sur la création d'un géoportail (analyse de l'existant, identification des besoins, évaluation de diverses solutions techniques), l'introduction d'ArcGIS Pro (migration des applications existantes, collaboration entre cantons, formation des utilisateurs) et le déploiement de Portal for ArcGIS. Dans ce contexte, plusieurs expériences ont été menées avec ArcGIS Online (utilisation par le SeCA, le SEn ou encore l'ECAB).

#### 6.3.1.3 Projets et géodonnées des services

Le CCSIT a contribué à une vingtaine de projets des services de l'Etat tandis que quatre applications cartographiques et géoservices ont été développés ou actualisés. Limitons-nous ici à ne citer que quelques projets-phares:

- > PerCo/FRIAC – permis de construire / SyZACT – système de gestion des zones d'activité (SeCA) ;
- > BD des bâtiments de l'Etat de Fribourg (SBat)Boden4Web – protection du sol / AquaFri 2.0 – PGEE (SEn) ;
- > Places d'apprentissages agricoles (IAG)FaunaMap – gestion de la faune / ForestMap2 – gestion des forêts (SFN).

Les services compétents ont collecté et valorisé de nouvelles géodonnées dans les domaines de l'aménagement du territoire, de l'environnement, de la mobilité, des routes cantonales, des dangers naturels et de la géologie, de la mensuration officielle, de l'informatique, de la forêt et de la nature, de l'énergie, des paroisses catholiques et réformées ainsi que des écoles. Ces informations contribuent à enrichir les bases de données géographiques du SIT et à améliorer notre connaissance du territoire fribourgeois.

### 6.3.2 Coordination et collaboration

Le CCSIT coordonne les activités dans le domaine du SIT au sein de l'administration cantonale, participe à la planification des travaux et contrôle leur réalisation. Il assure également le rôle de contact avec les clients et les partenaires de l'administration. Que ça soit pour élaborer des stratégies, pour acquérir de nouvelles géodonnées ou pour développer des solutions techniques, le CCSIT collabore fréquemment à divers projets des services impliqués dans la gestion du territoire ainsi qu'avec d'autres cantons et divers offices fédéraux.

Le CCSIT collabore étroitement avec la Conférence des services cantonaux de géoinformation (CCGEO) en publiant les données cantonales sur l'infrastructure d'agrégation des cantons ([www.geodienst.ch](http://www.geodienst.ch)), en contribuant au remplacement du site [www.geodonnees-de-base.ch](http://www.geodonnees-de-base.ch) ou en participant à l'élaboration de plusieurs modèles de géodonnées minimaux pour des géodonnées de base de droit fédéral.

En collaboration avec ses partenaires, le CCSIT a proposé aux utilisateurs cantonaux plusieurs opportunités de formation continue (solutions Esri, FME, introduction à ArcGIS Desktop). Le portail cartographique et d'autres applications de l'Etat de Fribourg ont été présentés à diverses occasions. Le CCSIT a également organisé une journée

---

de formation continue à l'attention des membres de geosuisse-fribourg et une réunion d'information et d'échange pour les utilisateurs SIG de l'Etat de Fribourg qui a attiré plus de quarante participants. Des représentants du CCSIT ont présenté les réalisations fribourgeoises à SIG 2019, la conférence francophone Esri, et dans le cadre des rencontres technologiques du Groupe spécialisé ESRI/IGArc de la CCGEO. Enfin, le CCSIT contribue à l'organisation de la Journée romande de la géoinformation 2020, deuxième édition, qui aura lieu le 1<sup>er</sup> octobre 2020 au Swiss Tech Convention Center à Lausanne.

## 7 Registre foncier (RF)

---

Le conservateur et les conservatrices des Registres fonciers sont, par district : 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 gages immobiliers (hypothèques et cédules 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 sept 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 procédure d'épuration publique des droits, 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.

Les Registres fonciers ont enregistré 32 438 réquisitions (31 499) concernant 123 577 immeubles (107 969).

Le conservateur et les conservatrices vérifient si les conditions légales à l'inscription des réquisitions sont respectées et se prononcent sur l'admission, la suspension, le retrait ou le rejet des réquisitions. Près de 950 réquisitions imparfaites ont été suspendues et 692 décisions de rejet ont été prononcées concernant 1117 réquisitions (1042).

Le conservateur et les conservatrices sont compétents pour instrumenter les actes constitutifs de droits de gages immobiliers destinés à garantir les prêts accordés à titre d'aide aux exploitations agricoles. 127 actes (132) ont été instrumentés.

Des émoluments sont perçus pour le traitement des réquisitions. Le total des émoluments facturés s'est élevé à 9 804 517 francs (9 491 729). Le conservateur 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, l'adjoint ou l'adjointe. 11 709 commandes d'extraits ont été enregistrées (12 414) concernant 21 175 immeubles (21 834).

---

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 ou téléphone.

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. 5129 acquisitions de propriété immobilière ont été publiées (5008).

### 7.1.3 Etablissement du Registre foncier fédéral

Au 31 décembre, le canton de Fribourg compte 36 660 immeubles pour lesquels le Registre foncier fédéral n'est pas encore établi, soit environ 16,7 % du total des immeubles (219 046). 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, le conservateur 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.

Le Registre foncier fédéral des communes/partie de commune suivantes a été mis en vigueur : Le Châtelard ; Corserey ; Belfaux (secteur Autafond).

Au 31 décembre, 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) ; Montagny (secteur Montagny-la-Ville ; secteur Montagny-les Monts) ;
- > Registre foncier de la Glâne : Massonnens ; Siviriez (secteur Siviriez ; secteur Villaranon) ;
- > Registre foncier de la Gruyère : La Roche ; Botterens (secteur Villarbeney) ;
- > Registre foncier du Lac : Misery-Courtion (secteur Cormérod ; secteur Courmillens ; secteur Misery) ;
- > Registre foncier de la Sarine : Avry (secteur Avry-sur-Matran ; secteur Corjolens) ;
- > 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 ; secteur Chandon) ; Ménières (lot 3) ;
- > District de la Glâne : Auboranges ; Chapelle ; Villaz (secteur La Folliaz, Lussy ; secteur La Folliaz, Macconnens ; secteur La Folliaz, Villarimboud) ; Rue (secteur Gillarens ; secteur Promasens) ; Torny (secteur

- 
- Middes ; secteur Torny-le-Grand) ; Villorsonnens (secteur Chavannes-sous-Orsonnens ; secteur Granges-la-Battiaz ; secteur Orsonnens ; secteur Villargiroud ; secteur Villarsiviriaux) ;
  - > District de la Gruyère : Corbières (secteur Villarvolard) ; Haut-Intyamon (secteur Albeuve ; secteur Lessoc ; secteur Montbovon ; secteur Neirivue) ; Jaun (secteur 12) ; Val-de-Charney (secteur Charmey 12) ;
  - > District du Lac : Courtepin (secteur Wallenried) ;
  - > District de la Sarine : Autigny ; Chénens ; Cottens ; Gibloux (secteur Le Glèbe, Estavayer-le-Gibloux ; secteur Le Glèbe, Rueyres-Saint-Laurent ; secteur Le Glèbe, Villarlod ; secteur Le Glèbe, Villarsel-le-Gibloux) ; 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 Procédure d'épuration publique

L'art. 976a du Code civil, introduit le 1<sup>er</sup> janvier 2012, permet de procéder, dans un périmètre déterminé, à une épuration publique des servitudes, des annotations et des mentions qui sont devenues caduques ou lorsque la situation est devenue incertaine des suites de changement dans les relations de fait ou de droit.

Le Registre foncier du Lac a ouvert une procédure d'épuration publique du secteur Courtion de la commune de Misery-Courtion.

#### 7.1.5 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.

Il n'y a pas de dossier de remaniement parcellaire en cours de traitement ou achevé.

#### 7.1.6 Informatisation du registre foncier

La saisie des données du registre foncier sur support informatique suit son cours. Au 31 décembre, 188 463 immeubles étaient entièrement informatisés, soit 86 % du total des immeubles du canton (219 046).

La numérisation des documents du registre foncier s'est poursuivie dans chaque bureau. 48 093 documents (58 527) 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. Le montant total des droits de mutation a été de 40 092 458 francs (35 856 684) et celui des droits sur les gages immobiliers de 15 166 597 francs (14 337 787).

---

## 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. Le montant total de cet impôt s'est élevé à 4 247 195 francs (3 294 099).

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

Lors de la réunion plénière de la CEIM qui s'est déroulée le 24 janvier 2019, M. Hugo Zosso a été nommé vice-président afin de représenter la partie alémanique du canton, aux côtés du président Marc Fahrni. Après discussion, la CEIM a également décidé de ne pas procéder à la désignation de deux groupes bien distincts comme par le passé. Les quatre membres désignés pour l'expertise d'un mandat seront désormais approchés selon leur disponibilité et leurs compétences jugées selon les particularités de l'affaire à traiter. Pour ce faire, les dossiers seront scannés et proposés à tous les membres.

## 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. Le maintien en condition opérationnelle du système d'information ainsi que les diverses prestations ont été la priorité. Il a également soutenu le Service informatique et des télécommunications de l'Etat de Fribourg (SITel) dans la maintenance des applications propres au registre foncier. Depuis février 2019, via Intercapi, l'accès aux plans de servitudes scannés a été ouvert aux géomètres officiels du canton. En outre et conformément à l'article 23 de l'Ordonnance technique du Département fédéral de justice et police (DFJP) et du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) concernant le registre foncier (RS 211.432.11), les données du grand livre du registre foncier ont été livrées à l'Office fédéral de la justice (OFJ), pour la sauvegarde des données à long terme.

Le comité informatique, composé de trois conservateur et conservatrices et du responsable informatique, s'est réuni à quatre reprises pour piloter l'évolution de l'informatique des registres fonciers. Des membres du comité ont participé à plusieurs séances intercantonales du « groupe expertise technique et RF » avec les douze 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 la tenue du registre foncier informatisé, 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 technique constitué de quelques représentants cantonaux des registres fonciers, des fabricants de progiciels et de SIX-Terravis SA. Dans le cadre du projet fédéral initié par l'OFJ pour la mise en place d'un portail de recherche d'immeubles dans le registre foncier au moyen de l'identifiant de personnes en lien avec l'introduction des articles 949b et 949c du code civil suisse, le responsable informatique des registres fonciers représente les cantons Capitastra dans le comité d'experts.

L'évolution de l'informatique, l'accroissement des interconnexions, diverses demandes de prestations et l'assistance informatique spécialisée ont provoqué à nouveau une surcharge de travail impliquant des heures supplémentaires. Pour pallier cette surcharge et dans le cadre de la stratégie informatique de l'Etat de Fribourg devant permettre la centralisation budgétaire et des forces informatiques au sein du SITel, le mandat pour la transition de l'informatique du registre foncier au SITel, notamment le transfert du poste de travail du responsable informatique a débuté en 2019 avec pour but son intégration définitive au SITel dès 2020.



### 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 470 918 francs (295 032), soit une augmentation de 59,6 %. Dans le cadre de la diffusion des données sous forme électronique, 149 livraisons de données ont été exécutées, dont 133 ont été facturées pour un montant de 49 126 francs (45 573). La consultation des données par Internet, au moyen de l'application « Intercapi », a diminué de 10 % par rapport à 2018 pour atteindre 179 150 extraits consultés. Les émoluments facturés pour la consultation s'élèvent à 421 792 francs (249 459), soit une augmentation de 69 %, résultat lié notamment à la modification du tarif des émoluments fixes du registre foncier entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2018. D'autre part, la consultation publique et gratuite des données du registre foncier informatisé, par le biais de l'application « RFpublic » (limitée à 100 recherches par session et par jour), se situe à 1 755 235 recherches, ce qui représente une nouvelle progression de 53 % par rapport à 2018, avec une moyenne journalière de 4333 consultations abouties.

### 7.3.2 Projets informatiques

Conduit par le responsable informatique des registres fonciers, le projet pour l'implémentation de l'interface standard fédéral iMO-RF (interface entre la mensuration officielle et le registre foncier) a démarré en avril 2019. Cette interface permet l'échange de données entre la mensuration officielle et le registre foncier. Le comité de pilotage composé de deux conservatrices, du chef du Service du cadastre et de la géomatique ainsi que du chef de section applications du SITel, s'est réuni à deux reprises, agréant à la fin 2019 la libération de la phase de réalisation.

Dans le cadre de la cyberadministration, le projet permettant l'extension des prestations du guichet virtuel de l'Etat de Fribourg avec la commande en ligne des extraits d'immeubles du registre foncier a démarré durant l'été 2019. Piloté par le SITel, deux conservatrices et le responsable informatique des registres fonciers y participent.

## 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. Six personnes ont pu bénéficier d'un stage auprès de divers bureaux.

### 7.4.2 Association des Conservateurs du registre foncier

L'Association est composée des conservateur et conservatrices, de leur adjoint ou adjointe et du responsable informatique. Les membres se sont réunis en plenum pour six 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. Le conservateur et les conservatrices se réunissent occasionnellement pour répondre notamment à des demandes externes qui peuvent donner lieu à un accroissement des tâches ou à une modification de leur pratique. Il et elles veillent en outre à la bonne coordination dans la gestion des affaires concernant plusieurs districts. L'Association a été consultée sur quatre objets, soit sur l'avant-projet de loi sur la défense incendie et les secours (LDIS), sur l'avant-projet de modification du règlement sur les forêts et la protection contre les catastrophes naturelles (RFCN), sur le projet de loi fédérale sur l'établissement d'actes électroniques et la légalisation électronique (LAAE) et sur la modification de l'ordonnance sur le registre foncier y relative. Enfin, la présidente a fait une présentation du registre foncier à l'Association des secrétaires et caissiers communaux de la Gruyère; en outre, elle poursuit sa mission en tant que suppléante auprès de l'Autorité foncière cantonale et elle a été nommée dans une commission foncière ad hoc.

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

D'autre part, des conservateur et conservatrices ont rencontré des chefs ou des employé-e-s d'autres services ou ont participé à des groupes de travail, pour discuter de divers objets en relation avec l'activité des registres fonciers. Les services concernés sont notamment le Service du cadastre et de la géomatique, le Service cantonal des contributions et le Service de l'informatique et des télécommunications.

### 7.4.3 Représentation intercantonale et fédérale

La présidente de l'Association a participé à la Conférence suisse des préposés des offices de poursuites. Le conservateur préside la Conférence des utilisateurs de Capitastra.

Des membres participent deux fois par an au Colloque des inspecteurs des Registres fonciers de la Suisse romande et du Tessin, qui traite de sujets relevant de la tenue du registre foncier en général. D'autres membres participent 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 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 6 recours (5 en 2018). Elle a rendu 6 décisions (2 en français, 4 en allemand): 4 recours ont été admis, dont 1 partiellement, 1 recours a été déclaré irrecevable et 1 recours rejeté. Le traitement d'un recours est reporté en 2020.

En 2019, 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 et Mme Maryse Pradervand-Kernen, toutes deux professeures à l'Université de Fribourg, de même que M. Jérôme Delabays, juge cantonal, ont fonctionné comme membres suppléants.

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 d'assurer 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 juridique, technique et économique des caisses et comptabilités de l'Etat ainsi que des établissements subordonnés. 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 pas se charger de tâches opérationnelles. Par contre, 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) et du Règlement d'exécution de cette loi du 12 mars 1996 (RFE).

L'examen de la légalité des dépenses consiste à s'assurer que ces dernières sont engagées conformément à la loi sur les finances de l'Etat (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 financiers, le sont moins fréquemment. Tous les services doivent cependant être contrôlés dans un intervalle de temps raisonnable.

Lors de ses contrôles, l'IF, selon ses moyens, identifie 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 dans des délais raisonnables. Leur non-application doit systématiquement être justifiée par l'audit.

Chaque contrôle se termine par un entretien avec les personnes responsables des comptes et par la rédaction d'un rapport de révision. Ce dernier 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 des 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 2019

L'IF a émis 115 rapports d'audit et formulé 33 recommandations.

Les rapports se sont répartis de la manière suivante :

	2019	2018
Pouvoir judiciaire – Pouvoir exécutif – Administration	79	55
Fonds et fondations	18	17
Mandats divers	18	15

La répartition des rapports par Direction est la suivante :

Chancellerie	6	4
Instruction publique, culture et sport	24	10
Sécurité et justice	25	10
Institutions, agriculture et forêts	14	8
Economie et emploi	16	18
Santé et affaires sociales	11	15
Finances	12	17
Aménagement, environnement et constructions	7	5

Le détail des vérifications effectuées et des recommandations ouvertes au 31 décembre 2019 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 même programme. Cette approche permet d'identifier les meilleures pratiques et d'assurer une égalité de traitement et des prestations. En 2019, les tribunaux d'arrondissement ainsi que les greffes des justices de paix ont été audités selon cette méthode.

### 8.1.3 Activité particulière

En 2019, l'IF a effectué quatre contrôles qui ne faisaient pas partie de sa planification annuelle.

D'une part, la CFG a demandé à l'IF de se prononcer sur la régularité d'une pratique comptable exceptionnelle réalisée dans une entité lors du bouclage des comptes 2018. Il en est résulté que l'entité avait dévié de la pratique habituelle lors du bouclage 2018 en raison de difficultés techniques. Cela n'a cependant eu aucun impact sur le résultat financier et le problème technique a pu être résolu pour l'exercice 2019.

Deux membres du Conseil d'Etat ont mandaté l'IF pour un contrôle spécifique auprès d'entités ou de services de leurs Directions en 2019.

En outre, sur demande du Directeur des finances, l'IF a contrôlé que les comptes concernant la participation fribourgeoise à la Fête des Vignerons ont été tenus avec soin et exactitude et que les dépenses engagées pour cette manifestation étaient conformes au budget.

Au cours de l'année, des séances régulières ont eu lieu avec les responsables de l'HFR, afin d'effectuer un point de situation de la mise en œuvre de recommandations émises en 2018.

### 8.1.4 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 deux groupes de travail, le premier traitant des impôts et de la RPT et le second 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 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 2019, 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, en équivalents plein temps (EPT) :

		Comptes 2019 EPT	Comptes 2018 EPT	Ecart EPT
<b>Direction des finances</b>		<b>466,49</b>	<b>448,16</b>	<b>18,33</b>
<b>3700 / FINS</b>	Secrétariat général	7,50	8,08	-0,58
<b>3705 / TRES</b>	Administration des finances	26,00	26,00	
<b>3710 / IFEF</b>	Inspection des finances	6,48	7,30	-0,82
<b>3725 / CIEF</b>	Service de l'informatique et des télécommunications	130,50	123,18	7,32
<b>3730 / OPER</b>	Service du personnel et d'organisation	36,87	30,71	6,16
<b>3740 / SCCF</b>	Service cantonal des contributions	198,52	191,96	6,56
<b>3760 / SCAD</b>	Service du cadastre et de la géomatique	18,48	18,53	-0,05
<b>3765 / RFON</b>	Registres fonciers	42,14	42,40	-0,26