



Ville de Fribourg

# Plan financier 2020-2024

**Finances**

—

Novembre 2019



# Table des matières

---

<b>1. Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Synthèse des résultats de la planification financière	1
1.2 Processus de planification et structure du document	2
1.2.1 Principes de gestion financière	2
1.2.2 Planification des investissements	3
1.2.3 Structure des tableaux de planification	4
1.2.4 Scénarios et épurements	4
<b>2. Paramètres externes de planification</b>	<b>5</b>
2.1 Contexte économique	5
2.1.1 Evolution conjoncturelle globale	5
2.1.2 Evolution en Suisse	6
2.1.3 Evolution fribourgeoise	7
2.1.4 Conclusions relatives au contexte économique	7
2.2 Synthèse des modifications législatives et/ou financières	8
2.2.1 Réforme fiscale des entreprises	8
2.2.2 Loi sur les finances communales (LFCo)	9
2.2.3 Croissance démographique	10
2.2.4 Plans d'aménagement de détail (PAD) sur le territoire communal	11
2.2.5 Péréquation des ressources	11
2.2.6 Planification des établissements scolaires	12
2.2.7 Réseau Santé Sarine (RSS) et Agglomération de Fribourg (Agglo)	12
2.2.8 Fusion du Grand Fribourg	12
<b>3. Compte de fonctionnement - analyse</b>	<b>14</b>
3.1 Plan 2020-2024 et MNA avec le scénario moyen	14
3.2 Epurement des comptes de 2014 à 2018	15
3.3 Evolution des charges	15
3.3.1 Charges du personnel	16
3.3.2 Biens, services et marchandises	16
3.3.3 Intérêts passifs	17
3.3.4 Amortissements	17
3.3.5 Remboursement et participations à des collectivités	17
3.3.6 Subventions accordées	18
3.3.7 Attributions aux réserves	18

<b>3.4</b>	<b>Evolution des produits</b>	<b>18</b>
3.4.1	Impôts	19
3.4.2	Contributions, émoluments, taxes et ventes	20
3.4.3	Remboursements des collectivités publiques	20
3.4.4	Prélèvements sur les réserves	20
<b>4.</b>	<b>Evolution du bilan</b>	<b>21</b>
<b>5.</b>	<b>Evolution du compte de flux de fonds</b>	<b>22</b>
<b>6.</b>	<b>Indicateurs du bilan et du compte de flux de fonds</b>	<b>23</b>
<b>7.</b>	<b>Evolution 2020-2024 selon les trois scénarios</b>	<b>24</b>
7.1	Scénario moyen : résultats et indicateurs avec 2.1% d'augmentation des impôts	25
7.2	Scénario optimiste : résultats et indicateurs avec 2.5% d'augmentation des impôts	27
7.3	Scénario pessimiste : résultats et indicateurs avec 1.8% d'augmentation des impôts	28
<b>8.</b>	<b>Risques et opportunités</b>	<b>29</b>
<b>9.</b>	<b>Conclusion</b>	<b>30</b>

# Plan financier 2020 - 2024

## 1. Introduction

### 1.1 Synthèse des résultats de la planification financière

Parallèlement à la réalisation du budget 2020 de la Ville de Fribourg qui présente, après attributions aux réserves et provisions, un bénéfice de CHF 0.4 mio sur un total de charges de CHF 237.3 mio (sans les imputations internes), le Plan financier a été réactualisé.

Pour les années 2021 à 2024, selon les scénarios optimiste (+2.5%), moyen (+2.1%) et pessimiste (+1.8%) de l'évolution annuelle des recettes fiscales, les résultats projetés sont les suivants :

Résultats planifiés en milliers CHF	2020	2021	2022	2023	2024
Scénario optimiste (2.5%)	433.3	538.7	383.9	-504.9	1'280.5
<b>Scénario moyen (2.1%)</b>	<b>433.3</b>	<b>-129.4</b>	<b>-1'023.9</b>	<b>-2'710.3</b>	<b>-1'810.8</b>
(en % des charges épurées)	(0.2%)	(-0.1%)	(-0.4%)	(-1.1%)	(-0.7%)
Scénario pessimiste (1.8%)	433.3	-630.5	-2'076.6	-4'366.0	-4'080.5

Le scénario moyen montre des chiffres négatifs, mais proches de l'équilibre, représentant 1.1% des charges totales au maximum en 2023.

Ces projections intègrent une évolution particulièrement favorable des recettes fiscales des personnes morales depuis 2017, qui permet l'alimentation de réserves et de provisions (notamment celle de la Pila jusqu'en 2022 à hauteur de CHF 4.0 mio par an depuis 2018), l'impact prévisible de l'entrée en vigueur de la réforme fiscale des entreprises dès 2020 (RFFA au niveau fédéral et PF 17 au niveau cantonal, acceptés en votation populaire en 2019), ainsi que les incidences sur la péréquation financière intercommunale, qui sera défavorable à la Ville de Fribourg dès 2020.

Le coefficient d'impôt planifié dans ce document, actuellement de 0.816, passe à 0.80 de 2020 à 2021 et revient au niveau antérieur de 0.816 en 2022, conformément à la proposition faite dans le message du budget 2020.

Autre fait marquant de ce Plan financier, les amortissements, induits par des investissements dont le volume est de plus en plus conséquent, sont à mentionner ; ils font l'objet d'une surveillance étroite.

Dans le scénario moyen (augmentation de 2.1% des recettes fiscales), référence réaliste pour la planification depuis le début de la législature, la projection tend vers une situation équilibrée, grâce à la dissolution échelonnée de la provision PF 17 constituée au bouclage 2017 (CHF 12.0 mio) dès 2021, pendant quatre ans.

Les trois scénarios ont été maintenus tels quels par rapport au Plan financier précédent, qui présentait dans son évolution moyenne un léger bénéfice dès 2021 (CHF 0.5 mio en 2021, CHF 0.4 mio en 2022 et CHF 0.5 mio en 2023).

L'endettement de la Ville (CHF 190.5 mio fin 2018) atteint un sommet à CHF 396.5 mio en 2024, avant d'amorcer une descente en raison de l'encaissement de subventions. Le besoin d'investissement annuel moyen de CHF 65.0 mio entre 2020 et 2024 dépasse la marge nette d'autofinancement (MNA) moyenne de CHF 25.0 mio par an, ce qui requiert un financement externe et une veille du niveau des fonds propres.

Les projections faites découlent de l'évolution des comptes des cinq dernières années, du contexte socio-économique et d'autres paramètres de planification spécifiques qui influencent plus ou moins fortement l'évolution des charges et des revenus. D'autres éléments pourraient notamment impacter les résultats :

- un changement important quant à la situation économique et ses perspectives au niveau international, national et cantonal ;
- les modifications légales au plan fédéral qui peuvent avoir des influences sur la répartition des charges entre cantons et communes ainsi que les modifications légales au niveau cantonal ;
- d'éventuelles nouvelles décisions du Grand Conseil sur la fiscalité ayant pour conséquence une diminution de la croissance des recettes fiscales communales (hors PF 17) ;
- d'éventuelles nouvelles décisions du Conseil Général augmentant les charges ou diminuant les recettes de manière pérenne ;
- l'arrivée ou le départ de contribuables, la construction des PAD et l'occupation des logements ;
- des besoins d'assainissement de sites pollués (dont la Pila) et des falaises qui vont au-delà des prévisions.

Les chapitres suivants rapportent des paramètres retenus pour l'évolution des charges et des produits et qui concluent au tableau récapitulatif ci-dessus.

## 1.2 Processus de planification et structure du document

Le processus de planification financière suit une logique d'organisation et de budget. Le Plan financier (document) est un outil de gestion mis à jour chaque année qui permet aux autorités de présenter une analyse prévisionnelle sur cinq ans (budget de l'année suivante ainsi que planification sur quatre ans).

Le Plan financier a pour but de donner l'orientation générale sur le développement prévisible de l'ensemble des charges et des revenus de fonctionnement ainsi que l'impact sur les indicateurs principaux du bilan et du compte de flux de fonds en fonction des investissements planifiés. Un des objectifs les plus importants consiste à déterminer la marge nette d'autofinancement (MNA) sur les prochaines années, car c'est elle qui permettra de financer :

- les **projets décidés** par le Conseil général pas encore réalisés ou en cours de réalisation ;
- les **équipements de remplacement**, c'est-à-dire la partie des investissements communaux existants qui arrivent en fin de vie et qui doivent être remplacés pour maintenir une même qualité des prestations ;
- les **nouveaux équipements**, appelés aussi investissements de développement, car ils renforcent l'attractivité de la Commune et servent ses habitants, ainsi que toutes les personnes qui utilisent les infrastructures de la capitale cantonale pour des raisons professionnelles ou privées.

La planification financière ne mesure pas l'efficacité ou l'efficacé des prestations communales. Le critère de choix ne se réfère pas à la rentabilité des opérations, mais à l'équilibre financier pluriannuel. A ce propos, il faut relever que la stratégie financière a été réactualisée en début de législature 2016-2021, ce qui a permis au Conseil communal d'adopter les principes de gestion financière figurant dans la section suivante.

### 1.2.1 Principes de gestion financière

Le Conseil communal, dans le cadre de la réalisation du Plan financier 2020-2024, a confirmé les principes de gestion financière suivants :

- viser l'**équilibre financier** à long terme après amortissements et risques ;
- prendre en compte les **risques et les opportunités** ;

- en terme d'investissement, **finir ce qui a été commencé** (vision pluriannuelle) ;
- gérer le **niveau d'endettement** par la détermination d'un pourcentage d'amortissement maximum par rapport au niveau des charges totales et par le concept de dette par habitant ;
- ne pas léguer toutes les **dettes aux générations futures** ;
- comptabiliser l'**amortissement** (activation) **dès l'utilisation** de l'investissement (mise en service) ;
- **activer les coûts salariaux** des chefs de projets d'investissement ;
- **planifier les liquidités et les emprunts** de manière pluriannuelle ;
- faire le suivi de la gestion financière par **indicateurs-clé** et au moyen d'un **Système de contrôle interne** performant (SCI), en cours de réalisation ;
- prévoir des investissements en **autofinancement** et rechercher des solutions alternatives de financement.

Ces principes sont compatibles avec la future loi cantonale sur les finances communales (LFCo), dont l'introduction en 2021 aura pour objectif l'application des nouvelles normes comptables suisses MCH2 (nouveau modèle comptable harmonisé, publié par la Conférence des directeurs cantonaux des finances, qui vise à harmoniser la comptabilité des cantons et des communes).

### 1.2.2 Planification des investissements

Dans un souci de réalisation d'infrastructures attendues de longue date, le travail de réactualisation de la planification des investissements est intense et son impact sur l'état des finances communales futures est capital. Le Conseil communal a procédé à ces travaux en suivant les étapes suivantes :

1. confirmation des **objectifs d'investissement prioritaires** de la dernière période de planification ;
2. revue des mesures retenues dans le **Plan de l'Agglomération** (PA2, PA3) et confirmation de leur réalisation en fonction des échéances connues de subventionnement de la part de la Confédération et de l'Agglo ;
3. revue individuelle et circonscrite de tous les **investissements nouveaux**, c'est-à-dire ceux qui ne figureraient pas dans le Plan financier 2019-2023 ;
4. revue individuelle de tous les **investissements par Service** ;
5. redimensionnement, redéfinition des calendriers et **choix, puis validation des investissements** sur le long terme.

La validation des investissements et leur inscription au bilan prévisionnel permet de calculer l'impact en terme d'endettement, d'amortissements et d'intérêts de la dette sur le compte de résultats, qui est à son tour adapté dans les diverses rubriques en fonction de l'évolution historique, de paramètres spécifiques ou en fonction du contexte socio-économique. C'est suite à l'actualisation de tous ces éléments que les divers indicateurs financiers sont produits.

Dans le plan des investissements 2020-2024 annexé, 353 investissements ont été listés (nouveaux ou déjà votés), dont 74 (65) annoncés au budget 2020. Le total de ces investissements à charge de la Ville de Fribourg se monte à CHF 328.2 mio (CHF 410.5 mio) pour toute la période quinquennale.

### 1.2.3 Structure des tableaux de planification

Partant des données historiques des cinq dernières années, l'évolution des données est basée sur le budget de l'année en cours, adapté aux modifications importantes annoncées lors de l'opération d'estimation au 30 septembre des comptes prévisionnels, complété par le budget de l'année suivante (en cours d'approbation auprès des organes compétents) et des quatre années dédiées à la planification, selon le schéma suivant :

Données historiques					En cours	Budget et plan financier				
Compte 2014	Compte 2015	Compte 2016	Compte 2017	Compte 2018	Prévision 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024

### 1.2.4 Scénarios et épurements

Le document présent montre l'évolution des chiffres selon **trois scénarios**, le scénario moyen ayant été retenu pour tous les commentaires, sachant que seule l'évolution des recettes fiscales diffère dans les deux autres scénarios (*ceteris paribus*), adaptée de leur impact sur les charges de la dette uniquement. Les indicateurs de tous les scénarios figurent sous forme de tableaux et de graphiques au chapitre 7.

Lors de l'examen des comptes des cinq dernières années, il y a lieu de procéder aux **épurement**s avant l'établissement des tendances de l'évolution des comptes par nature ; les charges et recettes à caractère unique ainsi que les écritures purement comptables de charges et de recettes, telles que les opérations sur les comptes de réserves, les imputations internes et les amortissements supplémentaires, sont à éliminer. Dans un deuxième temps, les nouveaux éléments à caractère récurrent – ou non – sont à identifier et à prendre en compte, ils influenceront les résultats futurs.

Ces travaux sont expliqués dans le chapitre 3 de ce document. Le chapitre 2 décrit les paramètres externes à considérer pour la réalisation des hypothèses de planification financière.

## 2. Paramètres externes de planification

### 2.1 Contexte économique

Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) a publié les tendances conjoncturelles de l'automne 2019, les données et informations ci-dessous ont été actualisées jusqu'à mi-septembre. En ce qui concerne les données du canton de Fribourg, ce sont les informations du rapport du 3<sup>e</sup> trimestre 2019 sur la conjoncture fribourgeoise du Service de la statistique de l'Etat de Fribourg qui ont été considérées.

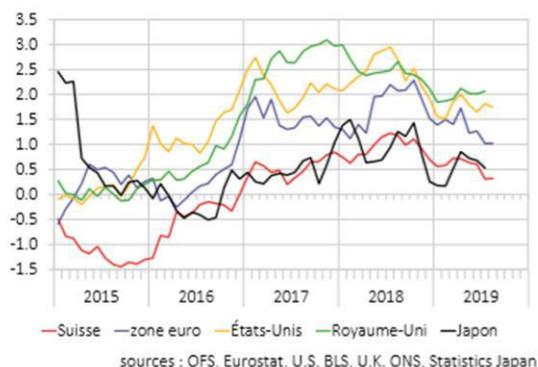
La définition de certains paramètres de la planification financière 2020-2024 s'appuient sur ces conclusions.

#### 2.1.1 Evolution conjoncturelle globale

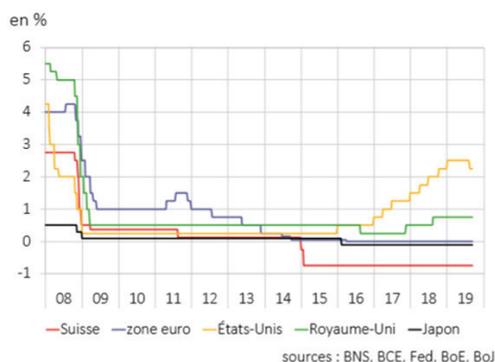
Au 2<sup>e</sup> trimestre 2019, **la conjoncture mondiale** s'est affaiblie. Tandis que la consommation et les branches des services ont largement contribué à la stabilisation de la conjoncture, l'activité d'investissement et le secteur industriel ont encore perdu de leur dynamisme. La production industrielle mondiale a pratiquement stagné et le commerce mondial a poursuivi son faible développement. Une accélération sensible ne serait à prévoir que si les différends commerciaux internationaux étaient désamorçés. Dans l'ensemble de la zone euro, la croissance au 2<sup>e</sup> trimestre a été inférieure à la moyenne, mais le ralentissement de la conjoncture a été particulièrement prononcé en Allemagne. Comme prévu, la Chine n'a connu qu'une croissance modérée. Par contre, les États-Unis et le Japon ont profité d'une solide croissance, soutenue en particulier par leur demande intérieure ; mais là également, les indicateurs avancés signalent plutôt un dynamisme en perte de vitesse.

Après un bon début d'année, **la conjoncture suisse** s'est nettement détériorée. Le PIB a augmenté de 0,3 % contre 0,4 % (révisé) au trimestre précédent. Corrigé des effets des grands événements sportifs internationaux, le ralentissement de la croissance économique apparaît encore plus prononcé. La Suisse suit ainsi le mouvement de ralentissement en cours dans les pays voisins.

Début septembre, le prix du pétrole s'est stabilisé après avoir fortement chuté durant les mois précédents. En conséquence, **les taux de renchérissement** ont baissé au niveau international. Vu le ralentissement de la conjoncture, le niveau élevé des risques et un taux d'inflation inférieur à la valeur-cible, quelques banques centrales importantes ont abaissé leur taux directeur ou mis en œuvre d'autres mesures de stimulation. L'évolution des marchés obligataires reste placée sous le signe de l'incertitude. Plusieurs d'entre eux ont vu les rendements des obligations d'État de très longue durée atteindre un plancher historique. Les placements dans des devises sûres sont également devenus plus attrayants. Le franc suisse s'est apprécié en conséquence. Les marchés des actions ont retrouvé au 2<sup>e</sup> trimestre leur dynamisme du début de l'année. Dans le graphique suivant est décrite la **comparaison internationale de l'inflation** (variation sur un an, en %) :



La **politique monétaire** reprend un cours expansif à l'échelle internationale. Quelques importantes banques centrales ont abaissé leurs taux directeurs ou arrêté d'autres mesures de stimulation, d'autres envisagent à tout le moins d'assouplir encore leur politique monétaire. Les motifs donnés à cette orientation plus expansionniste sont le ralentissement de la conjoncture, le niveau élevé des risques et un taux d'inflation inférieur à sa valeur-cible. Quelques banques centrales se trouvent maintenant dans une situation difficile : comme la politique monétaire qu'elles ont pratiquée depuis la crise financière était déjà très souple et qu'il n'y pas eu depuis lors de normalisation notable, elles ne disposent peut-être que d'une marge de manœuvre très restreinte pour appliquer une politique monétaire encore plus expansive. Les Etats-Unis ont, après plusieurs années d'augmentation, revu leurs **taux d'intérêts de référence** à la baisse, preuve d'un ralentissement de l'économie mondiale.



Après son examen de la situation économique et monétaire de juin, une décision de changement venant de la BNS n'a pas encore été annoncée. Cependant, quelle qu'elle soit, les taux d'intérêt négatifs et les interventions sur le marché des changes devraient rester des instruments essentiels de la politique monétaire de la BNS.

## 2.1.2 Evolution en Suisse

Comme précisé plus haut, après un bon début d'année, la conjoncture de l'économie suisse s'est nettement détériorée et le ralentissement de la croissance économique se confirme au deuxième semestre. La Suisse suit ainsi le mouvement de ralentissement en cours dans les pays voisins.

Les dépenses de **consommation des ménages privés** (y c. les organisations privées sans but lucratif) ont augmenté de 0,3 % au 2<sup>e</sup> trimestre, soit à peu près dans la même mesure qu'au trimestre précédent. Les rubriques Santé, Loisirs et activités culturelles et Hôtellerie-restauration ont largement contribué à la croissance. Les dépenses de la branche Logement et énergie ont également sensiblement augmenté. Les conditions météorologiques et la consommation d'énergie qui y est associée ont joué un rôle décisif : le mois de mai le plus frais depuis 1991 (selon Météosuisse) s'est accompagné d'une augmentation de la demande de chauffage. En revanche, les dépenses en mobilier, habillement et mobilité ont diminué.

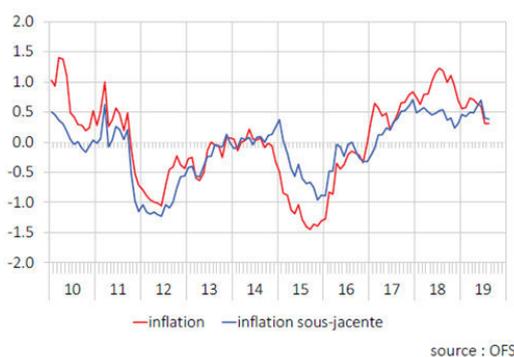
Selon la dernière enquête sur **le climat de consommation**, les répondants n'étaient pas très positifs quant à leur situation budgétaire – aussi bien passée qu'attendue –, l'estimant nettement inférieure à la moyenne. Sans surprise, la propension à faire des achats importants reste modeste. Compte tenu des résultats de la dernière enquête, on ne saurait s'attendre à une forte accélération de la croissance de la consommation dans un avenir proche.

Les **investissements** dans la construction ont augmenté de 0,1 % au 2<sup>e</sup> trimestre, poursuivant la quasi-stagnation amorcée au début de 2018. Quant aux investissements en biens d'équipement, ils ont diminué de 1,0 % au 2<sup>e</sup> trimestre 2019. La faiblesse des investissements en biens d'équipement devrait rester d'actualité durant le second semestre de l'année.

Au 2<sup>e</sup> trimestre 2019, les effectifs de personnel (en valeurs désaisonnalisées) s'élevaient à 5,1 millions de personnes. Plus faible qu'au trimestre précédent, la croissance de l'emploi, de 0,3 %, est restée solide. Le nombre des demandeurs d'emploi inscrits dans les offices régionaux de placement (ORP) diminue depuis début de 2017.

Suivant une évolution très semblable à l'inflation globale, l'inflation sous-jacente s'est finalement élevée à 0,4 %. Les produits indigènes ont contribué de façon déterminante au recul de l'inflation. La baisse des prix de la santé, notamment, a été plus prononcée que durant les mois antérieurs. Par ailleurs, la contribution des biens importés à l'inflation est devenue presque nulle. Le prix du pétrole était, à l'échelle internationale, environ 20 % plus bas qu'une année auparavant ; de plus, le niveau assez élevé du franc suisse a globalement atténué les prix à l'importation.

L'évolution depuis 10 ans de **l'indice des prix à la consommation (IPC)**, sans les produits frais et saisonniers, l'énergie et les carburants est appréciable dans le graphique suivant :



### 2.1.3 Evolution fribourgeoise

Au cours du 3<sup>e</sup> trimestre 2019, on constate une détérioration de la situation des affaires et des entrées de commandes, accompagnée d'une baisse du taux d'utilisation des capacités de production. L'indicateur de l'emploi se montre dans le rouge et fait également état de surcapacités de production, cela de façon plus marquée dans le canton que dans l'ensemble de la Suisse. Pourtant, **les indicateurs de perspectives** se maintiennent au niveau du trimestre précédent, ce qui laisse penser que la détérioration actuelle pourrait être passagère. Le taux de chômage dans le canton demeure bas, même si son évolution récente est moins favorable qu'au niveau fédéral. **La croissance démographique fribourgeoise s'est encore affaiblie ces derniers mois.** Ce coup de frein affecte la croissance de la consommation, en particulier dans les branches qui sont directement dépendantes de la démographie, comme la construction de logements. Malgré tout, pour l'instant, on ne constate pas de baisse significative d'activité dans la construction. Les autorisations de construire restent à peu près au même niveau. Il faut dire que les taux hypothécaires sont très bas et qu'il n'y a pas beaucoup d'alternatives de placements sûrs et rentables pour les épargnants, une situation qui n'est pas sans risque. Le marché de l'immobilier de rendement inquiète d'ailleurs la BNS, qui a déclaré en juin dernier « examiner régulièrement s'il y a lieu d'adapter le volant anticyclique de fonds propres ».

### 2.1.4 Conclusions relatives au contexte économique

Comme relevé dans les revues économiques citées ci-dessus, les prévisions économiques helvétiques à l'horizon 2020 sont les suivantes :

- le Groupe d'experts de la Confédération (GEC) s'était montré encore relativement optimiste lors de son dernier rapport en juin et ajustait **sa prévision de croissance réelle** pour 2019 légèrement à la hausse. Les risques énoncés en milieu d'année ne s'étant pas apaisés, le GEC a revu ses prévisions à la baisse, avec un PIB réel à 0.8 % ;
- les prévisions de **l'indice des prix à la consommation (IPC)** du GEC s'inscrivent à 0.5 % pour 2019 et à 0.4% pour 2020 ;
- une légère diminution des **taux d'intérêts** ou, à tout le moins, une décision de stabilité, est attendue en Suisse suite à la politique monétaire expansive ;
- pour le canton de Fribourg, le **taux de chômage** (calculé en Suisse depuis juillet sur une nouvelle base - le nombre de personnes actives - et baisse la prévision de 0.1 point de pourcentage) à fin septembre 2019 (2.3 %) a légèrement augmenté pour venir s'aligner sur la moyenne suisse ;

Ces éléments ont notamment influencé les analyses des scénarios de progression des recettes fiscales et les paramètres d'évolution des salaires et des prix des biens et services en ce qui concerne l'inflation.

## 2.2 Synthèse des modifications législatives et/ou financières

Ci-dessous sont listés les éléments identifiables de façon individuelle qui ont conduit à une adaptation des paramètres de planification ou dont les effets ne sont pas encore quantifiables mais qui sont susceptibles de modifier la situation financière de la Ville de Fribourg de manière notable.

### 2.2.1 Réforme fiscale des entreprises

A l'origine, le projet de réforme de l'imposition des entreprises (RIE III puis Réforme fiscale et financement de l'AVS - RFFA) a été lancé car les sociétés holdings, de domicile, mixtes ainsi que des sociétés principales bénéficient d'une imposition très basse sur les recettes réalisées à l'étranger. Sur le plan international, cette **pratique du système fiscal suisse était très critiquée** et la volonté du parlement était de trouver une alternative compatible avec les intérêts des différentes parties, dans un contexte d'introduction du projet BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), dont l'objectif est de permettre d'imposer la substance des bénéficiaires dans les pays où le profit est généré grâce à des ressources substantielles (bureaux, personnel, équipements).

En Suisse, les sociétés à statut fiscal spécial rapportent plus de cinq milliards de francs de recettes fiscales à la Confédération, aux cantons et aux communes, auxquelles il faut ajouter les impôts sur les revenus générés par leurs employés, conseils d'administration, sociétés de révision, conseillers, etc. Suite aux mesures prévues dans ce genre de réforme, il est extrêmement difficile de dire si les sociétés concernées resteront en Suisse ou quitteront le pays.

La RIE III, refusée en votation populaire, a fait place au projet RFFA qui a passé la rampe des urnes au niveau fédéral, tout comme le projet **PF 17** au niveau cantonal, qui dès lors **entrera en vigueur le 1er janvier 2020**. Les grands axes de ce projet ont été décrits dans toute la documentation PF 17 de la Confédération et de l'Etat de Fribourg, ainsi que dans les prises de position de l'Union des Villes Suisses (UVS).

L'orientation stratégique de la RFFA et de PF 17 vise trois objectifs principaux, à savoir **l'acceptabilité internationale, l'attractivité fiscale** et le **rendement**, qui sont pondérés de manière plus équilibrée. Le taux unique (13.72% dans le canton de Fribourg) d'imposition des entreprises et la suppression des entreprises à statut fiscal spécial (pression internationale) entrera en vigueur en 2020.

L'introduction d'une **patent box** au niveau cantonal et des déductions supplémentaires pour la **recherche et le développement** sont prévues. Le Conseil fédéral a introduit un élément de **politique sociale** par la fixation d'un montant minimal d'allocation familiale, déjà appliqué cependant dans le canton de Fribourg, qui a réaffirmé son intention de renforcer les mesures sociales du PF 17. Les allègements prévus par la Confédération et alloués par le Canton dans le cadre de l'imposition du capital propre imputable à des participations, des **brevets** et droits comparables représente une diminution des recettes fiscales estimées à CHF 5.7 mio en 2020 pour la Ville de Fribourg. Il s'agit d'une correction de la suppression des statuts spéciaux.

L'UVS a demandé à la Confédération de statuer sur l'obligation d'indemnisation des communes par les Cantons en l'absence d'une négociation directe avec les communes dans le cadre de la définition de la loi. Le dialogue entre l'Association des communes fribourgeoises (ACF) et l'Etat de Fribourg a permis à ce dernier de confirmer que des mesures compensatoires seront prévues à hauteur de **CHF 8.5 mio par an** (CHF 9.6 mio si on considère également les paroisses) **durant 7 ans**, représentant la durée durant laquelle l'Etat percevra de la Confédération une compensation péréquative. Le montant de la compensation pourra s'élever à **maximum CHF 15.0 mio par an** au cas où le cumul des compensations accordées aux communes et aux paroisses n'atteindrait pas le tiers du montant compensé à l'Etat par l'IFD. Les compensations par communes feront l'objet d'un calcul selon plusieurs clés successives, qui tiendront compte des statistiques les plus récentes, la première fois en 2019, puis en 2020 et 2021, avant que la clé

définitive ne soit calculée dès 2023 sur la base des données effectives (évolution 2019-2020). Selon les dernières prévisions, la Ville de Fribourg, en raison de la structure de ses entreprises, ne fera pas partie de la liste des communes bénéficiaires de ces mesures compensatoires.

Concernant les **réserves latentes** : le nouveau droit prévoit qu'à l'avenir, elles devront être déclarées non seulement en cas de départ, mais déjà au début de l'assujettissement ordinaire à l'impôt.

Lors des discussions de préparation au PF 17, l'Etat a annoncé aux communes la possibilité de créer une provision, destinée à mettre dès à présent des revenus de côté pour compenser les réductions de recettes fiscales qui seront subies dès l'entrée en vigueur de la loi. La possibilité offerte aux Communes de créer une **provision PF 17** a été saisie par la Ville de Fribourg lors du bouclage de ses comptes 2017 (création d'une provision non attribuée de CHF 12.0 mio). Le Plan financier 2020-2024 considère cet élément par le prélèvement d'un montant dès 2021 et pour une durée de quatre ans pour assurer l'équilibre de ses comptes.

### 2.2.2 Loi sur les finances communales (LFCo)

La LFCo a pour objectif l'application des normes comptables nationales selon le nouveau modèle comptable harmonisé (MCH2) dans les communes du canton de Fribourg. L'actuelle Loi sur les communes (LCo) du 25.09.1980 sera adaptée et la LFCo nouvellement créée sera appelée à compléter la LCo pour tous les éléments comptables et financiers de la gestion communale. L'introduction de la LFCo, est prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 2021, la commune devant être prête pour l'élaboration du budget 2021, soit en juin 2020.

Suite à la votation de la loi le 22 mars 2018, l'Ordonnance (OFCo) a également été acceptée le 14 octobre 2019 et les Directives sont maintenant en train d'être rédigées. Des cours d'introduction à la LFCo pour les administrateurs des finances communales seront organisés en janvier 2020 par le Service des communes de l'Etat de Fribourg (SCom).

Les changements vont dans le sens d'une présentation et d'un traitement uniformisé et comparable des éléments financiers et comptables (bilan, compte de fonctionnement, flux de fonds, investissements, etc.) entre les communes et le respect de certains principes financiers communs aux organisations publiques et privées, les normes de gestion comptable tendant à s'uniformiser, sur le plan suisse et international (terme de "best practices", traduit par "bonnes pratiques"). Les mots-clés de ce projet sont : transparence, harmonisation, comparabilité et efficacité des nouveaux outils de gestion.

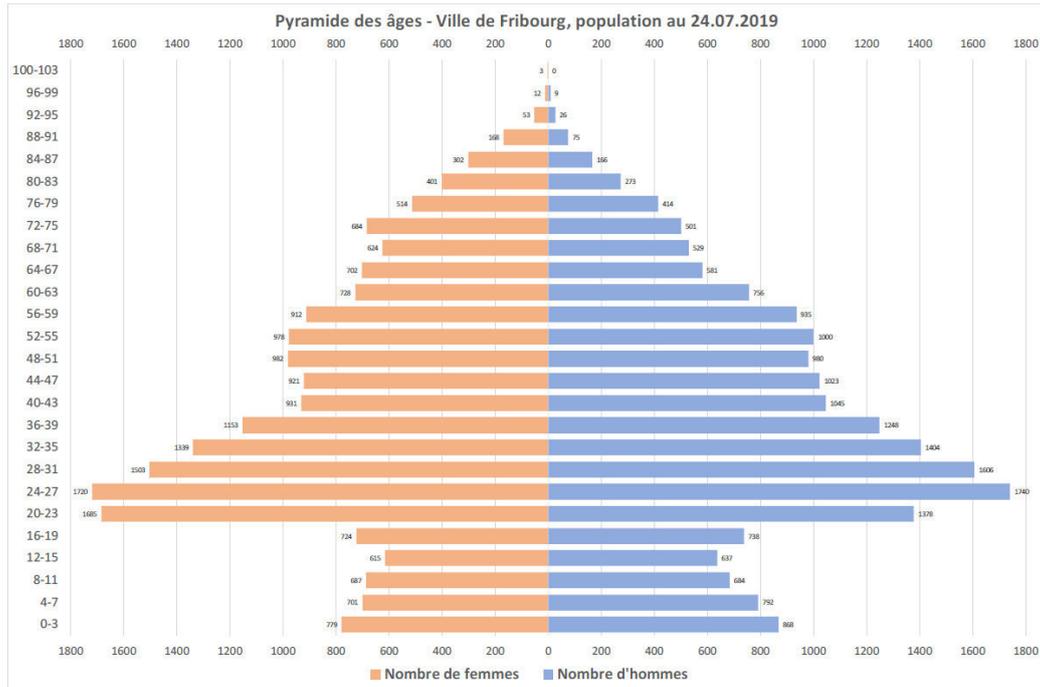
Les modifications entraîneront un besoin d'information important au niveau politique et technique car elles sont susceptibles d'influencer fortement les schémas actuels de gestion publique. Une opération de gestion du changement ("change management") **sera à prévoir à tous les niveaux**. Les modifications les plus importantes, qui impliquent pour les administrations mais également les autorités dirigeantes (changement de paradigme) une réorganisation ou la réalisation de travaux initiaux importants, sont récapitulées dans le Plan financier 2018-2022. Dans ce document sont rappelés uniquement les éléments qui occasionneront des travaux importants pour l'administration de la Ville de Fribourg :

- la réévaluation du **patrimoine administratif** selon les normes décidées par le Service des communes de l'Etat de Fribourg (SCom) ;
- la réévaluation du **patrimoine financier**, qui date de 2013 pour sa dernière revue complète ;
- les modifications techniques, ainsi que les compétences financières du Conseil communal et du Conseil général seront à définir dans un **règlement communal des finances (RFC)** à rédiger, qui sera à adopter par les autorités cantonales ;
- la modification du **plan comptable** (en cours) et celui des logiciels informatiques ;
- la finalisation du **SCI**, actuellement en bonne voie.

Le projet d'introduction de la LFCo mobilise donc déjà des ressources importantes et ces travaux se poursuivront de manière plus intensive encore en 2020.

## 2.2.3 Croissance démographique

La pyramide des âges de la population de Fribourg (39'130 habitants au 24.07.2019) montre que les hommes (49.5%) et les femmes (50.5%) entre 20 et 40 ans sont beaucoup plus nombreux que ceux et celles de 40 à 60 ans. Dès 76 ans, le nombre de fribourgeoises et fribourgeois qui quittent la ville ne cesse de croître. La pyramide s'élargit à sa base (0-3 ans), ce qui laisse prévoir une possible augmentation du nombre d'élèves à l'école primaire, puis au CO au cours de la prochaine décennie, même si le solde migratoire montre une tendance des jeunes familles à quitter la ville pour s'installer en périphérie (sources : Contrôle des habitants de la Ville, juillet 2019, et statistique interne Urbanisme et architecture).



L'évolution démographique de ces vingt dernières années montre que la tendance positive constatée depuis 2001 a été stoppée en 2017 :

1999	31860	-0.25%
2000	31691	-0.53%
2001	32418	1.32%
2002	32614	0.60%
2003	32849	0.72%
2004	32988	0.42%
2005	33008	0.06%
2006	33418	1.23%
2007	33836	1.24%
2008	34084	0.73%
2009	34490	1.18%
2010	34718	0.66%
2011	35680	2.19%
2012	36633	2.60%
2013	37485	2.27%
2014	38288	2.10%
2015	38489	0.52%
2016	38829	0.88%
2017	38521	-0.80%
2018	38365	-0.41%

L'évolution démographique du Plan financier a été revue conformément au scénario moyen d'évolution de la population cantonale, faite par l'Office fédéral de la statistique (OFS), selon le tableau suivant :

2019	38705	0.89%
2020	39030	0.84%
2021	39340	0.80%
2022	39630	0.74%
2023	39912	0.71%
2024	40178	0.67%

Cette évolution influence les charges (liées ou spécifiques pour les écoles, voir chapitre suivant) mais aussi les recettes (fiscales) pour les nouveaux habitants du territoire de la Ville de Fribourg.

## 2.2.4 Plans d'aménagement de détail (PAD) sur le territoire communal

Les plans d'aménagement de détail (PAD) prévus sur tout le territoire communal font l'objet d'un inventaire et la planification du nombre de nouveaux logements a été actualisée en fonction des calendriers connus ou probables. De cette analyse découlent trois paramètres de planification importants :

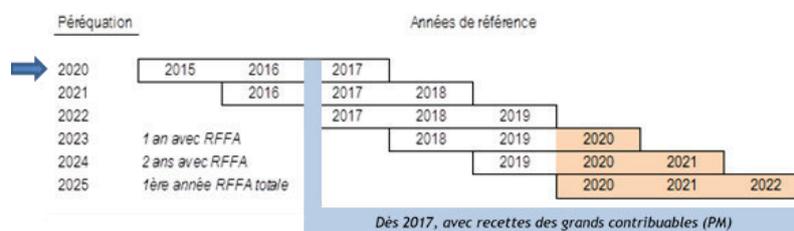
- le calcul du nombre **d'enfants en âge de scolarité par quartier** pour la planification des établissements scolaires ;
- le calcul du **nombre de contribuables supplémentaires** avec l'intégration d'un impôt moyen par habitant ;
- le calcul de l'impact de ces habitants supplémentaires sur le territoire communal en regard des **charges liées** à l'Etat. Est prise en considération une augmentation globale de la population cantonale.

Dans la planification financière, il est important de considérer les avantages et les inconvénients de la construction de nouveaux logements et ceux consécutifs à l'arrivée de nouveaux habitants. En effet, il s'agit pour la Ville de planifier des infrastructures scolaires suffisantes dans les bons quartiers et de considérer l'avantage fiscal apporté par de nouveaux contribuables tout en relativisant son effet en termes de charges financières liées. Celui-ci est directement lié à l'évolution démographique communale, mais il est également à considérer parallèlement à la croissance prévue de la population de tout le canton.

Dans un contexte d'évolution démographique moins soutenue que prévu et de relâchement du marché locatif (taux de vacance en forte hausse), il faut également considérer le risque de voir les nouveaux appartements occupés par des locataires qui quittent des appartements plus anciens de la Ville, moins attractifs, qui restent ensuite vides et inoccupés.

## 2.2.5 Péréquation des ressources

En 2020, la facturation de la péréquation des ressources (basée sur les recettes) prend l'ascenseur, elle passe de CHF 3.7 mio à CHF 5.2 mio (CHF +1.5 mio). L'inertie du calcul, qui prend en compte en 2020 la moyenne des recettes fiscales des années 2015 à 2017 (trois années, à un coefficient fiscal de 100% pour chaque commune), signifie que pour la première fois l'augmentation importante des recettes fiscales des entreprises qui sont sorties de leur régime fiscal de manière volontaire en 2017 influence la péréquation de la Ville de Fribourg, à raison d'un tiers. Dès 2021, c'est de deux tiers que l'augmentation des recettes influencera le calcul et dès 2022, le niveau 2017-2018-2019 viendra peser en plein dans la facture, selon le graphique ci-dessous.



Dès 2023, c'est l'effet 2020 de la réforme des entreprises qui aura pour la première fois un impact d'un tiers sur le calcul péréquatif. Cependant, selon les projections du budget en cours d'approbation, la Ville devrait avoir dès 2020, et ce malgré la réforme fiscale, une augmentation de ses recettes fiscales des personnes morales, contrairement à une partie des autres communes fribourgeoises.

Une simulation<sup>1</sup> montre que le montant de CHF 5.2 mio du budget 2020 (rappel : CHF +1.5 mio par rapport au budget 2019) va continuer de progresser fortement les années suivantes, certainement doubler dès 2023 et se stabiliser dès 2024 à un niveau oscillant entre CHF 10.5 mio et CHF 11.0 mio. Ce sont ces données qui sont répercutées dans le Plan financier. Etant donné qu'elle repose sur des chiffres du passé, cette augmentation peut être qualifiée de certaine, même si son ampleur reste à confirmer car elle dépend de l'évolution des recettes de toutes les autres communes du canton.

### **2.2.6 Planification des établissements scolaires**

L'outil de planification des établissements scolaires utilisé depuis 2016 permet de définir le besoin en locaux scolaires en fonction de l'évolution attendue des élèves de la commune dans les différents sous-cercles scolaires par site et par année ainsi que de prévoir les dépenses nécessaires en parallèle (construction, rénovation, transformations).

Les objets concernés par cette planification sont les écoles enfantines, les écoles primaires, les Cycles d'orientation (CO) et les accueils extrascolaires (AES). Il s'agit de définir les besoins en salles de classe et salles spéciales (y compris les locaux sportifs et de natation) par site scolaire communal dans un horizon de dix ans. Cet exercice prend en compte les normes légales cantonales et les possibilités financières de la Ville de Fribourg.

Pour les besoins du Plan financier 2020-2024, les besoins en infrastructures scolaires (bâtiments et sites) pour les écoles enfantines et primaires (1H-8H) ainsi que les AES ont été analysés. La planification des CO est faite en collaboration avec l'Association des CO de la Sarine.

### **2.2.7 Réseau Santé Sarine (RSS) et Agglomération de Fribourg (Agglo)**

Les frais de fonctionnement, c'est-à-dire les charges administratives du Réseau Santé Sarine (RSS) sont répartis selon la population légale pour 75% et selon la population légale pondérée par l'indice de potentiel fiscal (IPF) pour les 25% restants; ils font partie intégrante de la planification financière de la Ville de Fribourg.

Dès 2019, l'augmentation des coûts du RSS porte sur le financement de l'agrandissement des EMS des Martinets à Villars-sur-Glâne et du Gibloux à Farvagny. En 2020, le financement de l'agrandissement de l'EMS du Manoir à Givisiez est compris dans la participation communale. La participation de la Ville de Fribourg est de 40% du montant annuel total du RSS. L'impact de cette augmentation a été considéré et il influence fortement les charges liées dès 2021 (augmentation de CHF 0.2 mio en 2021, CHF 0.7 mio en 2022, et CHF 1.1 mio en 2023).

L'Agglo a livré sa planification financière, validée par son Conseil au mois d'octobre. Une augmentation très importante est constatée, naturellement aussi liée à l'augmentation des mesures de PA2 et PA3 qui seront cofinancées. On note un impact cumulatif de CHF 0.5 mio en 2021, CHF 1.3 mio en 2022, CHF 1.4 mio en 2023 et CHF 1.3 mio en 2024, ce qui représente une facture totale pour l'année 2024 de CHF 4.5 mio supérieure à celle de 2020. Ces chiffres ont été repris tels qu'annoncés dans le Plan financier de la Ville.

### **2.2.8 Fusion du Grand Fribourg<sup>2</sup>**

Le projet de fusion des communes du Grand Fribourg a été lancé à la demande de quatre Communes et le périmètre, en comportant neuf, Avry, Belfaux, Corminboeuf, Fribourg, Givisiez, Granges-Paccot, Marly,

---

<sup>1</sup> Source : SCom, simulation avec données actualisées de Fribourg et Villars-sur-Glâne, qui ont vu les plus grands changements touchant leur structure de revenus des personnes morales ces dernières années. Selon le principe *ceteris paribus* (toutes choses égales par ailleurs) pour l'évolution des autres communes fribourgeoises.

<sup>2</sup> Source : [www.grandfribourg.ch](http://www.grandfribourg.ch) et informations des groupes de projets

Matran et Villars-sur-Glâne, a été fixé par le Conseil d'Etat. L'Assemblée constitutive a été mise sur pied pour concrétiser ce projet. Sous la conduite d'un comité de pilotage présidé par le Préfet de la Sarine, les 36 élus des communes du périmètre ont la mission de soumettre à la population des communes concernées un projet de convention de fusion, d'ici à 2020.

En 2019, six des sept groupes de travail ont rendu leurs rapports définitifs contenant leurs propositions à l'attention de l'Assemblée constitutive. Le rapport du groupe Politique, contenant notamment la composition du Conseil général et du Conseil communal ainsi que de leur mode d'élection, a été le plus discuté. Les autres rapports ont principalement élaboré les futurs services à la population.

Le groupe Finances a de son côté travaillé sur les futurs budget, plan financier et plan des investissements en considérant l'état actuel des communes du périmètre mais aussi les évolutions futures. Il est à constater une forte augmentation des investissements mais qui est à relativiser, une probable suppression de la taxe non-pompier, un ajout de prestations à la population et une évolution constante des recettes fiscales même si l'effet PF 17 est actuellement difficile à évaluer. C'est principalement pour cette dernière raison, que le taux d'impôt calculé ne peut encore être défini avec précision. Il est actuellement estimé comme réaliste s'il se situait entre 70.0% et 73.0% de l'indice cantonal. A noter que l'Assemblée constitutive n'a pas encore statué définitivement sur les futures prestations à la population.

Le Conseil d'Etat a aussi rendu public son orientation en matière de soutien à la nouvelle commune fusionnée, enjeu stratégique de sa législature. Un soutien direct de CHF 21.0 mio sera accordé, selon les prescriptions légales. De plus, l'Etat est entré en matière sur le financement d'investissements, particulièrement en matière de transport, projet fédérateur par excellence. Il se montre cependant réticent à financer directement le fonctionnement ou à renoncer à son exonération légale en matière de contribution immobilière. Quant au développement économique, l'Etat privilégie actuellement ses terrains de Marly pour y implanter de nouvelles entreprises. Le terrain de Bertigny-Ouest, placé en zone stratégique mixte, à comprendre comme un mélange entre activité économique et logement, fait actuellement l'objet d'études en lien avec le projet de couverture de l'autoroute.

Enfin, l'avenir de l'Agglomération et des associations de communes est en discussion. Si l'adaptation des associations de communes ne devrait pas avoir un grand impact financier sur la nouvelle commune, il pourrait en être autrement de l'Agglomération. En effet, l'Etat a mis en consultation un avant-projet de loi modifiant l'actuelle LAgg. Ce projet prévoit notamment un élargissement du périmètre de l'Agglomération vers l'ouest du Grand Fribourg, une modification de sa gouvernance et une possible adaptation de ses tâches.

L'administration de la Ville de Fribourg, comme celle des autres communes, est fortement sollicitée dans ce processus. En plus des demandes habituelles d'information, les secrétaires, administrateurs des finances et autres personnes-clé des communes se réunissent pour échanger sur divers sujets. Cet effort devrait se poursuivre jusqu'à la décision populaire sur la fusion du Grand Fribourg.

En 2019, l'Assemblée constitutive poursuivra ses travaux en vue de fixer les contours de la future commune, notamment en termes politiques, institutionnels et techniques. Elle élaborera un Plan financier pluriannuel et une proposition de budget pour le premier exercice. Elle formulera également une **convention de fusion**. C'est en automne 2020 que les citoyens du périmètre seront amenés à se prononcer sur la fusion du Grand Fribourg. La question d'une consultation intermédiaire de la population reste ouverte à ce jour.

Dans le Plan financier de la ville, hormis une contribution annuelle de coûts de projet de CHF 0.2 mio (dont plus de la moitié est destinée à financer la participation facturée par la Préfecture), aucun impact pécuniaire n'est prévu.

### 3. Compte de fonctionnement - analyse

#### 3.1 Plan 2020-2024 et MNA avec le scénario moyen

Voici le Plan financier tel qu'il se présente par natures comptables pour la période 2020-2024, dans le scénario moyen qui prévoit une augmentation annuelle des recettes fiscales de 2.1%.

COMPTE DE FONCTIONNEMENT	En cours		Budget et plan financier				
	Scénario moyen	Prévision	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
En millions de francs	Compte 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
30 Charges du personnel	61.9	63.4	66.1	67.1	68.1	69.2	70.2
31 Biens, services et marchandises	26.2	33.6	34.8	34.8	34.9	34.9	35.0
32 Intérêts passifs	5.3	5.8	5.7	6.3	6.9	7.3	7.8
33 Amortissements	11.0	15.5	16.7	22.4	24.9	29.0	30.5
35 Rbts et particip. à des collectiv. publ.	74.4	68.3	67.5	68.2	70.5	73.4	75.2
36 Subventions accordées	31.8	37.7	36.0	38.8	40.8	41.5	41.5
38 Attributions aux réserves	23.6	9.6	10.2	6.9	6.9	2.9	2.9
39 Imputations internes	27.0	27.8	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0
<b>Charges</b>	<b>261.3</b>	<b>261.7</b>	<b>264.8</b>	<b>272.3</b>	<b>280.8</b>	<b>286.1</b>	<b>291.0</b>
40 Impôts	169.7	168.6	167.0	169.3	176.3	181.2	186.4
41 Patentes, concessions	0.4	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
42 Revenus des biens	7.9	7.3	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
43 Contrib., émoluments, taxes, ventes	42.7	42.6	41.7	42.3	43.0	43.6	44.3
44 Part à des recettes sans affectation	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7
45 Rbts de collectivités publiques	12.7	14.2	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5
46 Subventions acquises	3.4	3.2	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
48 Prélèvements sur les réserves	0.6	3.5	1.8	5.8	5.8	3.8	3.8
49 Imputations internes	27.0	27.8	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0
<b>Revenus</b>	<b>266.0</b>	<b>269.4</b>	<b>265.3</b>	<b>272.2</b>	<b>279.8</b>	<b>283.4</b>	<b>289.2</b>
<b>Résultat de fonctionnement</b>	<b>4.7</b>	<b>7.7</b>	<b>0.4</b>	<b>-0.1</b>	<b>-1.0</b>	<b>-2.7</b>	<b>-1.8</b>
Amortissement financier CPPVF	-0.6	-0.6	-0.7	-0.7	-0.7	-0.7	-0.8
Différence d'attribution aux réserves	0.2	6.1	8.4	1.1	1.1	-0.9	-0.9
<b>MNA structurelle = Cashflow I</b> (résultat épuré + amort. - amort. fin. CPPVF - différence réserves)	<b>38.0</b>	<b>28.7</b>	<b>24.9</b>	<b>22.7</b>	<b>24.3</b>	<b>24.6</b>	<b>27.0</b>
Besoin d'investissement	23.3	42.2	90.8	69.4	81.0	52.4	34.5
<b>Besoin de financement</b> (besoin d'invest. - MNA)	<b>-14.7</b>	<b>13.5</b>	<b>65.9</b>	<b>46.7</b>	<b>56.8</b>	<b>27.8</b>	<b>7.5</b>

La marge nette d'autofinancement est en progression dès 2022 en raison de l'augmentation des charges non monétaires, à savoir principalement les amortissements. Le besoin d'investissement reflète les investissements selon le plan annexé, diminués des remboursements planifiés (subventions ou participations de tiers). Le besoin de financement, qui correspond à l'augmentation de la dette, considère le volume d'investissement et les flux financiers; il atteint CHF 65.9 mio en 2021 avant de redescendre et atteindre CHF 7.5 mio en 2024.

Les sections suivantes expliquent comment ce résultat a été obtenu en commençant par l'épurement des comptes sur la période 2014 à 2018. Cette opération permet non seulement de définir la tendance d'augmentation des charges et des produits par rubrique hors paramètres particuliers, mais également de dégager la marge nette d'autofinancement ou le résultat structurel, visible dans le tableau ci-dessus.

### 3.2 Epurement des comptes de 2014 à 2018

Les comptes de 2014 à 2018 épurés des charges et des produits extraordinaires, montants uniques ou irréguliers, se présentent comme suit :

COMPTES DE FONCTIONNEMENT	Données historiques APRES EPUREMENT					Evolution 2014 2018	Evolution moyenne annuelle	Budgets		Evolution planifiée
	Compte 2014	Compte 2015	Compte 2016	Compte 2017	Compte 2018			Prévision 2019	Budget 2020	
En millions de francs										
30 Charges du personnel	55.9	57.2	58.2	59.8	62.0	10.95%	2.63%	63.4	66.1	1.50%
31 Biens, services et marchandises	27.9	27.6	28.6	25.8	26.2	-6.20%	-1.59%	33.6	34.8	0.25%
32 Intérêts passifs	5.5	5.6	5.1	5.6	5.3	-2.10%	-0.53%	5.8	5.7	effectif
33 Amortissements	13.7	13.5	14.2	12.8	11.0	-19.44%	-5.26%	15.5	16.7	effectif
35 Rbts et particip. à des collectiv. publ.	65.1	66.3	64.9	66.0	74.4	14.37%	3.41%	68.3	67.5	effectif
36 Subventions accordées	35.2	35.0	31.5	31.5	31.8	-9.68%	-2.51%	37.7	36.0	effectif
38 Attributions aux réserves	1.5	1.6	1.6	2.2	0.3	-82.07%	-34.92%	9.6	10.2	effectif
39 Imputations internes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					épuré
<b>Charges</b>	<b>204.8</b>	<b>206.7</b>	<b>204.0</b>	<b>203.8</b>	<b>211.1</b>	<b>3.07%</b>	<b>0.76%</b>	<b>233.9</b>	<b>236.9</b>	<b>2.65%</b>
40 Impôts	137.4	141.4	142.3	160.3	169.7	23.45%	5.41%	168.6	167.0	2.10%
41 Patentes, concessions	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	10.84%	2.61%	0.5	0.6	stable
42 Revenus des biens	8.2	8.9	7.7	7.7	7.9	-2.83%	-0.72%	7.3	7.5	stable
43 Contrib., émoluments, taxes, ventes	40.3	41.6	41.3	42.2	42.7	5.78%	1.41%	42.6	41.7	1.50%
44 Part à des recettes sans affectation	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	0.11%	0.03%	1.7	1.7	stable
45 Rbts de collectivités publiques	13.3	12.9	12.9	13.2	12.7	-4.39%	-1.12%	14.2	13.5	0.00%
46 Subventions acquises	2.7	2.9	3.4	3.2	3.4	27.76%	6.32%	3.2	3.5	stable
48 Prélèvements sur les réserves	3.1	2.4	1.7	1.7	0.1	-96.79%	-57.67%	3.5	1.8	effectif
49 Imputations internes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					épuré
<b>Revenus</b>	<b>207.0</b>	<b>212.1</b>	<b>211.4</b>	<b>230.3</b>	<b>238.5</b>	<b>15.23%</b>	<b>3.61%</b>	<b>241.6</b>	<b>237.3</b>	<b>2.43%</b>
<b>Résultat de fonctionnement épuré</b>	<b>2.2</b>	<b>5.4</b>	<b>7.4</b>	<b>26.5</b>	<b>27.4</b>			<b>7.7</b>	<b>0.4</b>	

L'épurement des données historiques a principalement porté sur des provisions (pour les heures du personnel dès 2015), des provisions pour risques juridiques, des amortissements extraordinaires ou pour la STEP, des attributions à des réserves non obligatoires ou des attributions liées à des prélèvements équivalents, la réévaluation du patrimoine financier en 2013, des modifications dans le traitement des débiteurs irrécouvrables (2016, unique), des recettes fiscales uniques, la prise en charge de deux années de déficit pour les bains de la Motta afin de faire correspondre l'année de subvention et celle du déficit (2016), ainsi que l'élimination des imputations internes.

Les colonnes du tableau ci-dessus sont à comprendre ainsi :

- la colonne "Evolution 2014-2018" montre la progression totale de 2014 à 2018 en pourcent ;
- l'évolution moyenne annuelle est calculée sur la progression des chiffres d'année en année ;
- l'évolution planifiée annonce le taux de croissance appliqué dès le budget 2020.

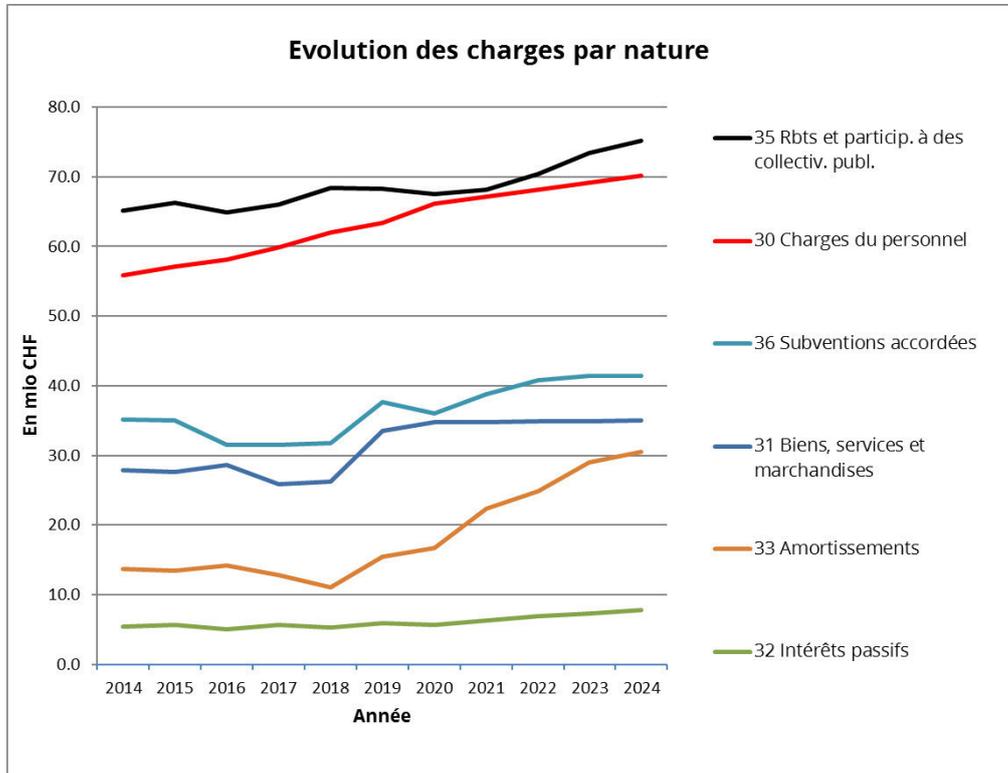
Les explications des taux retenus font l'objet de la prochaine section.

### 3.3 Evolution des charges

La tendance globale et l'évolution moyenne annuelle sont calculées pour les rubriques 30 "charges du personnel", 31 "biens, services et marchandises", 35 "remboursements et participations à des collectivités publiques", 36 "subventions accordées" et 38 "attributions aux réserves". Pour les autres rubriques 32 "intérêts passifs" et 33 "amortissements", les valeurs découlent du plan d'investissement annexé.

Quant à la rubrique 39 "imputations internes", elle est stable et n'est pas retenue dans cette analyse, elle évolue parallèlement entre les charges et les revenus et n'a de ce fait pas d'influence sur le résultat.

Le graphique ci-dessous reprend l'évolution des charges épurées de 2014 à 2018, celles de la prévision 2019 et celle du budget 2020 et leurs tendances selon les taux appliqués dès le budget 2020.



### 3.3.1 Charges du personnel

La rubrique 30 "Charges du personnel" reste en augmentation linéaire. Les charges entre 2014 et 2018 sont passées de CHF 55.9 mio à CHF 62.0 mio, soit une augmentation moyenne annuelle de 2.63% en quatre ans. Les équivalents plein temps (EPT) sont passés de 465.6 fin 2014 à 504.5 au 31 décembre 2018 (+8.4%), alors que la population résidente a augmenté de 0.2% sur la même période.

La planification montre dès 2020 une augmentation des cotisations de l'employeur à la CPPVF et des charges liées à la révision du système salarial, ce qui engendre un dépassement de l'objectif de progression fixé par le Conseil communal à 1.5%. En l'absence d'inflation depuis la dernière adaptation au renchérissement datant de 2011, les salaires n'ont pas subi d'indexation ces dernières années.

Depuis plusieurs années, hors élément particulier, le Conseil communal s'est donné comme règle une croissance ordinaire des charges du personnel limitée à 1.5 % par année. Une telle croissance représente un montant annuel d'environ CHF 1.0 mio. **Hors effets particuliers, l'évolution de 1.5% est retenue pour le Plan financier 2020-2024** (1.5% dans le plan 2019-2023).

### 3.3.2 Biens, services et marchandises

La rubrique 31 "Biens services et marchandises" a diminué de 6.2% de 2014 à 2018, ce qui représente une évolution annuelle de -1.6%. Il est à préciser que les taux sont calculés sur les comptes épurés afin de lisser la tendance. En effet, sous cette rubrique ont été épurées notamment la mise en provision pour risque juridique en 2014, le paiement d'un litige en 2015 et la provision sur débiteurs douteux en 2016. C'est sous cette position que l'évolution de l'indice des prix à la consommation se fait le plus ressentir.

Compte tenu d'un taux d'inflation bas, de l'évolution des précédentes années et de la progression importante au budget 2019, **l'objectif de 0.25% d'augmentation est fixé dès 2022** (0.5% dès 2022 dans le plan précédent).

### 3.3.3 Intérêts passifs

La rubrique 32 "Intérêts passifs" est intimement liée à l'évolution de la dette et aux marchés financiers avec des taux historiquement bas. Le poids des intérêts est passé de CHF 5.5 mio en 2014 à CHF 5.3 mio en 2018, soit une diminution de 2.1%. Les intérêts au taux de 4.25% liés au prêt à la Caisse de prévoyance (CPPVF) sont inclus dans cette rubrique. Le taux moyen des emprunts de la Ville de Fribourg s'élevait à 1.9% pour une dette de CHF 234.5 mio (y.c. CPPVF) au 31 décembre 2018.

Les intérêts du Plan financier sont calculés en tenant compte des échéances des emprunts actuels et des besoins futurs selon le plan des dépenses d'investissements. Une augmentation progressive des taux d'intérêts est prise en compte pour les emprunts qu'il sera nécessaire de contracter à futur.

Compte tenu des besoins d'investissement, l'augmentation de la dette, notamment en raison des infrastructures scolaires et des mesures d'Agglomération, va entraîner une augmentation des intérêts passifs de l'ordre de CHF 2.1 mio en 2024 par rapport à 2020.

### 3.3.4 Amortissements

La rubrique 33 "Amortissements" évolue en fonction des investissements votés et de la durée d'amortissement prévue. Ces charges, épurées des amortissements extraordinaires, sont passées de 2014 à 2018 de CHF 13.7 mio à CHF 11.0 mio.

Au vu des besoins en infrastructures grandissants, le Conseil communal a choisi de faire le suivi de ses amortissements proportionnellement aux charges de fonctionnement. Afin d'absorber les charges financières liées aux futurs investissements tout en maintenant des finances saines, en début de législature l'objectif **d'amortissement maximal a été fixé à 6.0%** des charges de fonctionnement, hors STEP, canalisations et Châtillon.

AMORTISSEMENTS	Budget et plan financier				
	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
en millions de CHF					
<b>Amortissements totaux hors CPPVF (amort. financier)</b>	<b>16.7</b>	<b>22.4</b>	<b>24.9</b>	<b>29.0</b>	<b>30.5</b>
./ Amortissements STEP et canalisations	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3
./ Amortissements Châtillon	0.3	0.5	0.5	0.4	0.4
<b>= Amortissements sans CPPVF, STEP et Châtillon (1)</b>	<b>12.1</b>	<b>17.6</b>	<b>20.1</b>	<b>24.3</b>	<b>25.8</b>
<b>Amortissements (1) en % du total des charges (sans STEP)</b>	4.6%	6.5%	7.2%	8.5%	8.9%

Le plan d'investissement actualisé (voir annexe) est le miroir des axes de priorité fixés par le Conseil communal pour le développement de la Ville. Les amortissements liés à ces investissements sont en constante augmentation ; afin de maintenir son attractivité, de répondre aux besoins en infrastructures et de maintenir le niveau des prestations de la capitale cantonale, le Conseil communal constate une augmentation importante des amortissements. En 2021, l'objectif fixé à 6.0% sera dépassé, ce qui signifie que l'évolution de cet indicateur doit être suivi avec attention lors des prochaines décisions d'investissement et lors des prochains processus de réactualisation du Plan financier. Dans le plan 2019-2023, les 6.0% étaient également déjà dépassés en 2021 (7.0%).

### 3.3.5 Remboursement et participations à des collectivités

Le tableau montre que les charges de la rubrique 35 "Remboursements et participations à des collectivités publiques" subissent des variations importantes au fil des années. En effet, différents changements de lois ont impliqué par le passé de fortes évolutions dans les comptes regroupés sous cette rubrique.

Globalement, cette rubrique est passée de CHF 65.1 mio en 2014 à CHF 68.4 mio en 2018, soit une augmentation totale de 5.15%.

Les futures charges liées relatives au Réseau Santé Sarine (RSS) qui réunit les homes, la Fondation de l'aide et des soins à domicile de la Sarine (FASDS), la commission des indemnités forfaitaires (IF), le RSS et le SAS, ainsi que les effets financiers de l'introduction de Senior +, augmentent régulièrement dès 2018. Le RSS a annoncé une augmentation de CHF 0.7 mio à charge de la Ville de Fribourg dès 2019 et CHF 0.2 mio dès 2020. Il faut ajouter à ces montants les charges intercommunales liées à l'Agglo qui vont augmenter de manière substantielle en raison des projets d'Agglomération de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> génération (PA2 et PA3). Environ 50% des amortissements et des frais financiers induits de ces nouvelles charges seront supportés par la Ville de Fribourg mais répartis sur la durée de vies des investissements, selon le taux d'amortissement appliqué.

Dernier élément, sachant que pour les constructions de nouveaux logements dans les PAD du territoire communal, des revenus d'impôts supplémentaires ont été considérés, il faut également prendre en compte une part contributive supplémentaire aux charges liées cantonales. L'augmentation par habitant a cependant été pondérée par une augmentation de la population attendue dans l'ensemble du canton.

De ce fait, **le taux de croissance des charges représente 2.7% (1.2%) de 2020 à 2024 en moyenne annuelle, appliqué en fonction des augmentations effectives selon les annonces (RSS et Agglo) et les calculs (PAD)**. Cette progression, appliquée sur la nature comptable la plus importante au niveau des charges communales, a un impact de CHF 7.7 mio en 2024 par rapport à 2020.

### 3.3.6 Subventions accordées

La rubrique 36 "Subventions accordées", évolue par paliers et en fonction de la situation économique pour l'aide sociale principalement, mais elle concerne également les autres charges dues en majeure partie à l'Etat. Cette rubrique a également subi indirectement les mesures structurelles d'économie de l'Etat.

Le grand changement de cette planification repose sur la péréquation intercommunale des ressources, qui sera péjorée dès 2020 au vu des recettes fiscales supplémentaires encaissées dès 2017 (bénéfice des personnes morales). En effet, la péréquation des ressources est calculée avec une moyenne mobile sur trois ans (impact d'un tiers des recettes 2017 en 2020, deux tiers en 2021 et 3/3 en 2022). L'impact a été calculé à CHF 1.5 mio en 2020, CHF 2.8 mio en 2021 et CHF 0.7 mio dès 2022, et devrait atteindre un montant oscillant entre CHF 10.5 mio et CHF 11.0 mio (2019 : CHF 3.7 mio).

Globalement, cette rubrique est passée de CHF 35.2 mio en 2014 à CHF 31.8 mio en 2018, soit une diminution totale de 9.7%.

Pour cette rubrique, **l'effet probable calculé sur la péréquation des ressources dès 2021 provoque une augmentation de 3.6% (-0.8% dans le Plan précédent, en raison d'un montant unique de CHF 2.8 mio en 2020) en moyenne de 2021 à 2024.**

### 3.3.7 Attributions aux réserves

L'attribution aux réserves (rubrique 38) fait état de deux positions importantes : le montant provisionné au budget 2020 pour l'assainissement des falaises (CHF 3.3 mio) est mis à zéro dès 2021 et l'attribution à la provision pour l'assainissement de la décharge de la Pila est prévue jusqu'à alimentation de CHF 20.0 mio, c'est-à-dire jusqu'en 2022 (CHF 4.0 mio annuellement depuis l'année 2018).

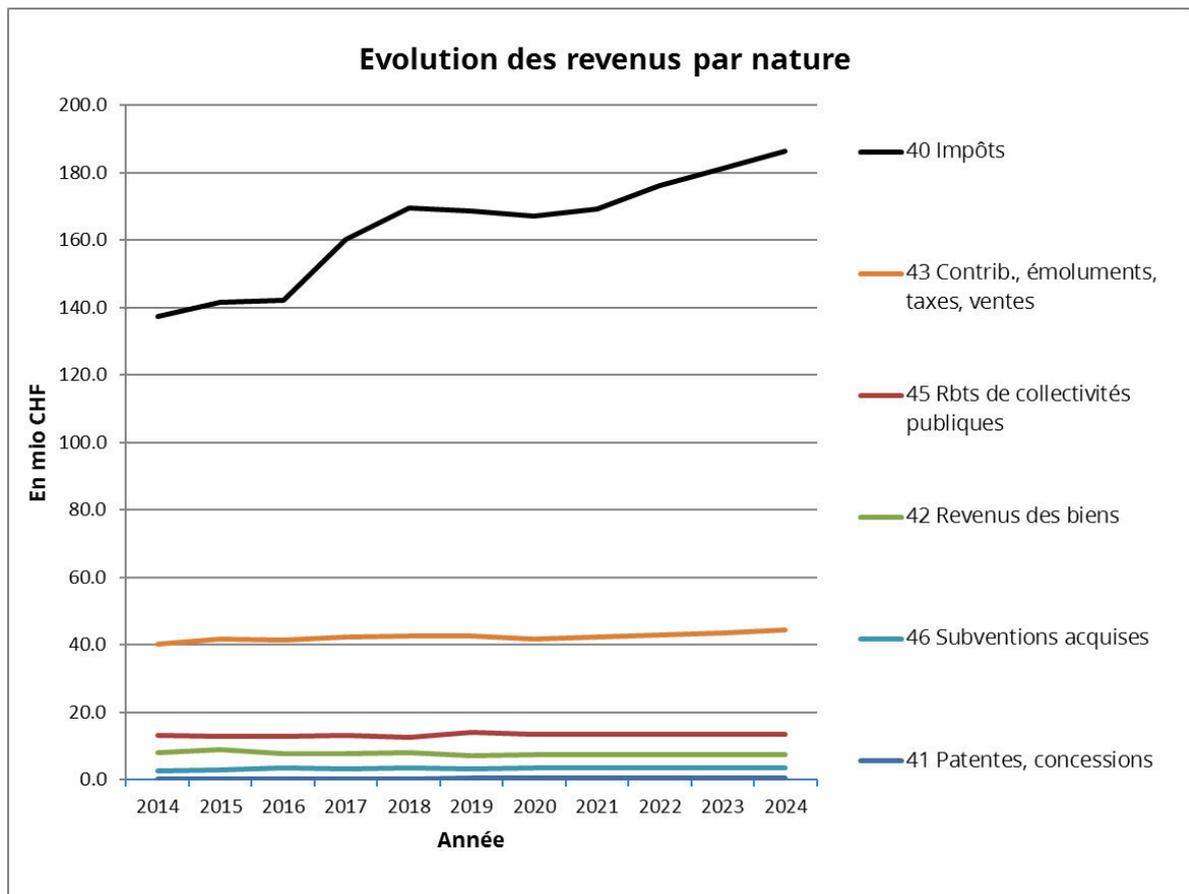
## 3.4 Evolution des produits

Les rubriques 41 "patentes, concessions", 42 "revenus de biens", 44 "part à des recettes sans affectation" et 46 "subventions acquises" ne font pas l'objet d'une analyse particulière. En effet, les montants de ces rubriques sont tous inférieurs à CHF 8.0 mio et n'évoluent pas de manière significative dans le temps.

De la même manière que pour les charges et comme expliqué sous la section 3.2, les comptes ont été épurés. Comme pour les charges, la rubrique 49 "imputations internes" a été neutralisée car elle n'a pas d'influence sur le résultat.

Selon le même schéma que pour les charges, le graphique ci-dessous reprend l'évolution des produits épurés de 2014 à 2018, celles de la prévision 2019 et du budget 2020 ainsi que leurs tendances selon les taux appliqués dès le budget 2020 dans le scénario moyen.

Les explications des taux retenus pour les différentes natures comptables font l'objet des prochaines sous-sections.



### 3.4.1 Impôts

Etant donné les particularités à caractère unique de l'évolution des recettes fiscales de 2014 à 2018 (rubrique 40), la planification future ne se base pas seulement sur l'historique mais sur deux critères spécifiques : la projection de nouveaux contribuables suite à la construction de logements dans les PAD en cours et les spécificités de certaines personnes physiques et morales dans la période 2018-2024 (changements de situation fiscale). Lors de l'élaboration du budget 2020, de nombreux contacts ont été pris avec les entreprises sise sur le territoire communal afin d'évaluer leurs prévisions futures en termes de résultats et donc de fiscalité.

Ici, il faut rappeler l'évolution très positive qui touche les années 2017 à 2019, à savoir des recettes fiscales supplémentaires pour un montant supérieur à CHF 10.0 mio venant de plusieurs entreprises distinctes.

Dans le Plan financier précédent, il a été mentionné que cet élément positif sera à l'origine d'une baisse proportionnelle dès 2020 lors de l'entrée en vigueur du PF 17, en raison du niveau des recettes fiscales sur le bénéfice en 2020, à taux unique pour toutes les entreprises, qui fera baisser ces recettes supplémentaires de l'ordre de 50%. Une année plus tard, force est de constater que cette baisse pourra être compensée par d'autres éléments liés à la structure des entreprises de la Ville, ce qui est une excellente

nouvelle en soi. Ainsi, la proposition numéro 9 du Conseil général, demandant une baisse du coefficient d'imposition communale, peut être proposée par le Conseil communal dans le budget 2020 pour une durée de deux ans. La forte dépendance aux résultats de plusieurs grands contribuables, peu nombreux, justifie à elle seule cette mesure limitée dans le temps (passage de 0.816 à 0.80 en 2020, puis retour automatique à 0.816 en 2022). Si on considère ces grands contribuables de manière individuelle, on constate de très fortes variations de situations. Pour certains d'entre eux, les recettes fiscales diminuent fortement, pour d'autres elles augmentent fortement. Même si le résultat global est positif, la dépendance de la commune à très peu de contribuables s'accroît encore.

L'évolution des charges pourra être compensée grâce à la dissolution de la provision PF 17 faite lors du bouclage des comptes 2017, ceci dès 2021. Dans le Plan financier présenté, la dissolution est prévue sur quatre ans (2021 à 2024), ce qui permet de présenter un quasi-équilibre des comptes de 2021 à 2024. Le calcul prend en compte les charges supplémentaires de péréquation intercommunale des ressources calculées sur les revenus supplémentaires dès 2017.

Les autres critères d'augmentation pour les personnes physiques et morales (évolution de la population hors PAD, développement économique, etc.) sont considérés dans la progression retenue en fonction des trois scénarios (optimiste, moyen et pessimiste).

Pour le plan 2020-2024, le taux de croissance des recettes fiscales du scénario optimiste est de 2.5%, **le taux du scénario moyen est de 2.1%** et celui du scénario pessimiste se monte à 1.8%. **Le taux du scénario moyen a été retenu pour cette planification fiscale, tout comme les particularités de la fiscalité des personnes morales décrites ci-dessus, saisies séparément.** Ces scénarios sont identiques à ceux du Plan financier 2019-2023.

### 3.4.2 Contributions, émoluments, taxes et ventes

La rubrique 43 "Contributions, émoluments, taxes et ventes" est passée de CHF 40.3 mio en 2014 à CHF 42.7 mio en 2018, soit 5.8% de plus et une augmentation moyenne annuelle de 1.4%.

Cette rubrique comptable regroupant des revenus provenant de différentes sources financières internes (déchets, Châtillon, amendes d'ordre), mais aussi de sources externes (assurances sociales), est très volatile.

Tenant compte de l'augmentation de la population, **une augmentation de 1.5% (1.5%) pour cette rubrique a été retenue** pour les années 2020 à 2024.

### 3.4.3 Remboursements des collectivités publiques

Les revenus de la rubrique 45 "Remboursements des collectivités publiques" sont passés de CHF 13.3 mio en 2014 à CHF 12.7 mio en 2018, soit une diminution de 4.4% ou 1.1% en moyenne par an.

Suite à ce constat, **une stabilité à 0.0% a été retenue (0.7%)** pour la période de planification.

### 3.4.4 Prélèvements sur les réserves

La gestion des réserves (rubrique 48) découle des prévisions de lissage des résultats du Plan financier dans un contexte de changements importants d'évolution des recettes fiscales entre 2017 et 2022 (voir remarque sous point 3.4.1). La provision PF 17 totalisant CHF 12.0 mio est ainsi dissoute de manière échelonnée entre 2021 et 2024 afin de lisser les résultats annuels.

## 4. Evolution du bilan

L'évolution du bilan jusqu'en 2024 donne des informations importantes quant à la projection des liquidités, de l'endettement et de la situation des fonds propres.

Les principes de base régissant l'établissement du bilan prévisionnel sont les suivants :

- pas de politique expansive dans le domaine des placements d'actifs faute de moyens disponibles ;
- prise en compte des effets directs des dépenses d'investissements et de l'évolution des amortissements selon le plan validé par le Conseil communal (position « investissements ») ;
- gestion de la dette à court, moyen ou long terme en respectant le niveau moyen de liquidités de CHF 10.0 mio (il était de CHF 15.0 mio dans le Plan financier 2019-2023) ;
- gestion de l'évolution du prêt de l'employeur à la CPPVF selon le plan de recapitalisation.

Les cas particuliers touchant la planification financière 2020-2024 sont :

- la gestion de la provision relative à la particularité fiscale des personnes morales de 2017 à 2022, (prélèvements à la provision PF 17), celle des provisions pour l'assainissement des falaises et de la décharge de la Pila ainsi que celles liées aux versements aux caisses de prévoyance (Ville et Etat) ;
- avoirs : correction selon évolution réelle des avances (2019) et prévision dès 2020 de retour au niveau moyen 2017-2019 ; les contribuables (personnes morales) sont plus prompts à payer leurs impôts, qui sont susceptibles de leur coûter un intérêt négatif en banque ; *a contrario* et pour les mêmes raisons, on constate que les fournisseurs facturent leurs travaux au dernier moment ;
- prise en compte des paramètres de versements et remboursements des prêts octroyés par la Ville.

Certaines positions restent identiques car elles sont conditionnées par des changements de processus ou d'habitudes ; peuvent être citées en exemple la moralité de paiement pour les débiteurs, les processus internes pour le paiement des créanciers, la politique de placement, les sollicitations de prêts, les actifs et passifs transitoires, etc.

Après saisie des paramètres énumérés, la situation bilancielle pour la période de planification 2014-2024 est la suivante (scénario moyen) :

BILAN	Données historiques					En cours	Budget et plan financier				
	Scénario moyen						Prévision	Budget	Plan	Plan	Plan
En millions de francs	Compte 2014	Compte 2015	Compte 2016	Compte 2017	Compte 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
10 Disponibilités	24.7	25.1	20.2	36.0	40.4	37.7	10.2	10.2	10.1	9.2	10.6
11 Avoirs	-64.8	-55.6	-49.5	-77.6	-104.1	-120.0	-110.0	-100.0	-100.0	-100.0	-100.0
12 Placements	72.5	72.4	60.0	59.2	59.3	61.5	64.5	64.5	64.5	64.3	62.2
13 Actifs transitoires	125.3	128.8	135.1	159.4	185.5	185.5	185.5	185.5	185.5	185.5	185.5
14 Investissements	134.0	141.3	175.3	194.1	206.2	232.3	305.7	352.0	407.5	430.1	433.4
15 Prêts et participations	23.1	22.3	21.4	20.4	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5
16 Subventions d'investissements	3.8	3.6	3.4	3.2	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
<b>Actifs</b>	<b>318.6</b>	<b>338.0</b>	<b>365.8</b>	<b>394.8</b>	<b>409.8</b>	<b>419.5</b>	<b>478.4</b>	<b>534.7</b>	<b>590.0</b>	<b>611.7</b>	<b>614.2</b>
20 Engagements courants	16.3	13.5	11.1	8.0	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1
21 Dettes à court terme	7.4	0.0	0.0	11.0	11.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
22 Dettes à moyen et long termes	179.5	193.5	202.5	190.5	179.5	183.5	246.5	308.5	364.5	390.5	396.5
23 Eng. envers des entités particulières	47.8	47.3	48.3	47.7	46.9	46.3	45.6	44.9	44.2	43.5	42.7
24 Provisions	7.7	5.5	12.2	27.3	49.4	53.4	48.4	42.4	42.4	40.4	38.4
25 Passifs transitoires	21.0	39.2	42.4	44.9	44.2	44.2	44.2	44.2	44.2	44.2	44.2
<b>Capitaux de tiers</b>	<b>279.7</b>	<b>299.1</b>	<b>316.4</b>	<b>329.4</b>	<b>334.0</b>	<b>330.4</b>	<b>387.8</b>	<b>443.1</b>	<b>498.3</b>	<b>521.6</b>	<b>524.8</b>
28 Réserves	12.3	11.9	15.3	23.9	29.5	35.1	36.3	37.4	38.5	39.6	40.7
2999 Fortune (sans résultat annuel)	25.4	26.6	27.0	34.1	41.5	46.2	53.9	54.4	54.2	53.2	50.5
2990 Résultat de fonctionnement	1.2	0.4	7.1	7.5	4.7	7.7	0.4	-0.1	-1.0	-2.7	-1.8
<b>Capital propre</b>	<b>38.9</b>	<b>38.9</b>	<b>49.4</b>	<b>65.4</b>	<b>75.8</b>	<b>89.1</b>	<b>90.6</b>	<b>91.6</b>	<b>91.7</b>	<b>90.1</b>	<b>89.4</b>
<b>Passifs</b>	<b>318.6</b>	<b>338.0</b>	<b>365.8</b>	<b>394.8</b>	<b>409.8</b>	<b>419.5</b>	<b>478.4</b>	<b>534.7</b>	<b>590.0</b>	<b>611.7</b>	<b>614.2</b>

L'analyse des indicateurs importants du bilan est faite dans un chapitre consacré.

## 5. Evolution du compte de flux de fonds

Le compte de flux de fonds, appelé également compte de flux de trésorerie, permet quant à lui de gérer les variations monétaires et non monétaires et de montrer plusieurs indicateurs importants :

- le cash-flow provenant de l'activité d'exploitation (compte de fonctionnement), qui peut être considéré comme marge nette d'autofinancement (MNA) en l'absence d'écritures de transferts entre patrimoine financier et patrimoine administratif ;
- le cash-flow provenant de l'activité d'investissement (dépenses d'investissements selon prévision) ;
- le free cashflow, qui soustrait le cash-flow d'investissement du cash-flow d'exploitation, et qui montre la capacité de faire face à ses dépenses d'investissement lorsqu'il est positif. Cet indicateur ne doit en aucun cas rester négatif sur une longue période, sous peine de devoir prendre des mesures d'assainissement (spirale d'endettement).
- finalement, le cashflow provenant de l'activité de financement permet la lecture du besoin de trésorerie supplémentaire.

Le compte de flux de trésorerie, selon le scénario moyen, se présente comme suit pour la période 2015-2024 :

FLUX DE TRESORERIE	Données historiques				En cours	Budget et plan financier				
	Scénario moyen					Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
En millions de francs	Compte 2015	Compte 2016	Compte 2017	Compte 2018	Prévision 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Résultat du compte de fonctionnement	0.4	7.1	7.5	4.7	7.7	0.4	-0.1	-1.0	-2.7	-1.8
Amortissements	15.0	14.5	12.8	11.0	15.5	16.7	22.4	24.9	29.0	30.5
Variations non monétaires du bilan (p.ex. variation des réserves)	-2.7	9.2	18.7	22.9	23.3	-16.8	-14.9	1.1	-0.7	1.3
<b>Cash flow (cash drain) provenant de l'activité d'exploitation (MNA)</b>	<b>12.6</b>	<b>30.7</b>	<b>39.0</b>	<b>38.7</b>	<b>46.5</b>	<b>0.3</b>	<b>7.4</b>	<b>25.0</b>	<b>25.5</b>	<b>29.9</b>
<b>Dépenses</b>	<b>25.5</b>	<b>37.6</b>	<b>27.0</b>	<b>27.1</b>	<b>42.2</b>	<b>90.8</b>	<b>69.4</b>	<b>81.0</b>	<b>52.4</b>	<b>34.5</b>
Investissements	25.5	37.6	27.0	24.5	42.2	90.8	69.4	81.0	52.4	34.5
Désinvestissement	0.0	0.0	0.0	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Variation des actifs financiers	-6.6	-5.5	-4.7	-3.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Variation des valeurs immatérielles	0.0	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Cash flow (Cash drain) provenant de l'activité d'investissement</b>	<b>18.9</b>	<b>32.1</b>	<b>34.8</b>	<b>23.3</b>	<b>42.2</b>	<b>90.8</b>	<b>69.4</b>	<b>81.0</b>	<b>52.4</b>	<b>34.5</b>
<b>Free Cashflow</b>	<b>-6.2</b>	<b>-1.4</b>	<b>4.2</b>	<b>15.4</b>	<b>4.3</b>	<b>-90.5</b>	<b>-62.0</b>	<b>-56.1</b>	<b>-26.9</b>	<b>-4.6</b>
Augmentation de capital étranger	14.0	9.0	11.0	0.0	15.0	80.0	77.0	87.0	58.0	16.0
Remboursement de capital étranger	-7.4	0.0	-12.0	-11.0	-22.0	-17.0	-15.0	-31.0	-32.0	-10.0
<b>Cash flow (Cash drain) provenant de l'activité de financement</b>	<b>6.6</b>	<b>9.0</b>	<b>-1.0</b>	<b>-11.0</b>	<b>-7.0</b>	<b>63.0</b>	<b>62.0</b>	<b>56.0</b>	<b>26.0</b>	<b>6.0</b>
<b>= Besoin de trésorerie supplémentaire</b>	<b>6.6</b>	<b>9.0</b>	<b>-1.0</b>	<b>-11.0</b>	<b>-7.0</b>	<b>63.0</b>	<b>62.0</b>	<b>56.0</b>	<b>26.0</b>	<b>6.0</b>
<b>Fluctuation de trésorerie</b>	<b>0.4</b>	<b>7.6</b>	<b>3.2</b>	<b>4.4</b>	<b>-2.7</b>	<b>-27.5</b>	<b>0.0</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.9</b>	<b>1.4</b>
Liquidités au 01.01	24.7	25.1	20.2	36.0	40.4	37.7	10.2	10.2	10.1	9.2
Liquidités au 31.12	25.1	20.2	36.0	40.4	37.7	10.2	10.2	10.1	9.2	10.6
<b>Fluctuation de trésorerie</b>	<b>0.4</b>	<b>-4.9</b>	<b>15.9</b>	<b>4.4</b>	<b>-2.7</b>	<b>-27.5</b>	<b>0.0</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.9</b>	<b>1.4</b>

L'analyse du tableau se trouve dans le chapitre suivant.

## 6. Indicateurs du bilan et du compte de flux de fonds

L'évolution du compte de fonctionnement ayant été commentée rubrique par rubrique dans ce document, il reste à analyser les indicateurs et ratios les plus importants du bilan et du compte de flux de fonds :

INDICATEURS du bilan	Données historiques					En cours	Budget et plan financier				
	Compte 2014	Compte 2015	Compte 2016	Compte 2017	Compte 2018	Prévision 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
%, CHF, nombre											
Proportion des investissements	36.6%	16.4%	22.8%	17.9%	16.4%	23.1%	38.9%	32.1%	35.0%	25.5%	18.3%
Endettement en mio CHF	186.9	193.5	202.5	201.5	190.5	183.5	246.5	308.5	364.5	390.5	396.5
Dette par habitant en CHF	4'882	5'027	5'215	5'231	4'965	4'741	6'316	7'842	9'198	9'784	9'869
Ratio de fonds propres	8.3%	8.0%	9.3%	10.5%	11.3%	12.9%	11.4%	10.1%	9.0%	8.3%	7.9%

La proportion des investissements par rapport aux charges totales de fonctionnement montre un niveau élevé des investissements dès 2020, en partie dû aux objectifs ambitieux du plan de législature 2016-2021. Dès 2024, les retours de subventions (PA2 mais aussi PA3) permettent à cet indicateur de retrouver un niveau inférieur à la moyenne des années 2014-2018 (22.0%).

Pour l'endettement, l'effet sera le suivant : la phase d'investissements intensive durera jusqu'en 2025, puis une diminution marquante est prévue dès 2026. Le retour de subventions, planifié dès 2024, permettra de retrouver un niveau d'endettement correspondant aux objectifs du Conseil communal dans un horizon temporel de 10 ans. Suite à la révision à la baisse de l'évolution de la population du Canton et de la Ville faite dans ce Plan financier réactualisé, le niveau de la dette par habitant prend l'ascenseur dès 2022 mais devrait également retomber en-dessous du seuil de CHF 8'000.- dans les 10 ans.

Ici, il faut préciser que la pente ascendante des dépenses d'investissements pourrait être moins abrupte que prévu en raison des difficultés liées à toute planification d'investissements (retards liés à différents facteurs tels qu'oppositions ou recours juridique (PAL), planification des chantiers, main d'œuvre, de type archéologique ou statique, de désamiantage, etc.) qui freinent les projets et finalement les dépenses d'investissement prévues. Ceci dit, les projets d'Agglomération (PA2 et PA3) devraient suivre le calendrier prévu, faute de quoi les subventions promises (Confédération, canton, Agglo) pourraient tomber, ce qui aurait une répercussion délétère sur les finances de la Commune.

Le niveau de chiffrage des investissements, dépendant de la phase du projet (identification du projet, concours, étude ou réalisation) a également un grand impact sur le montant des dépenses planifiées. Cet élément peut avoir un effet positif ou négatif, selon le cas.

Le ratio des fonds propres (fonds propres par rapport au total du bilan), qui est en augmentation depuis 2016, diminuera régulièrement malgré les bons résultats prévus jusqu'à fin 2020, en raison notamment de la proportion d'investissements en constante augmentation dès 2020.

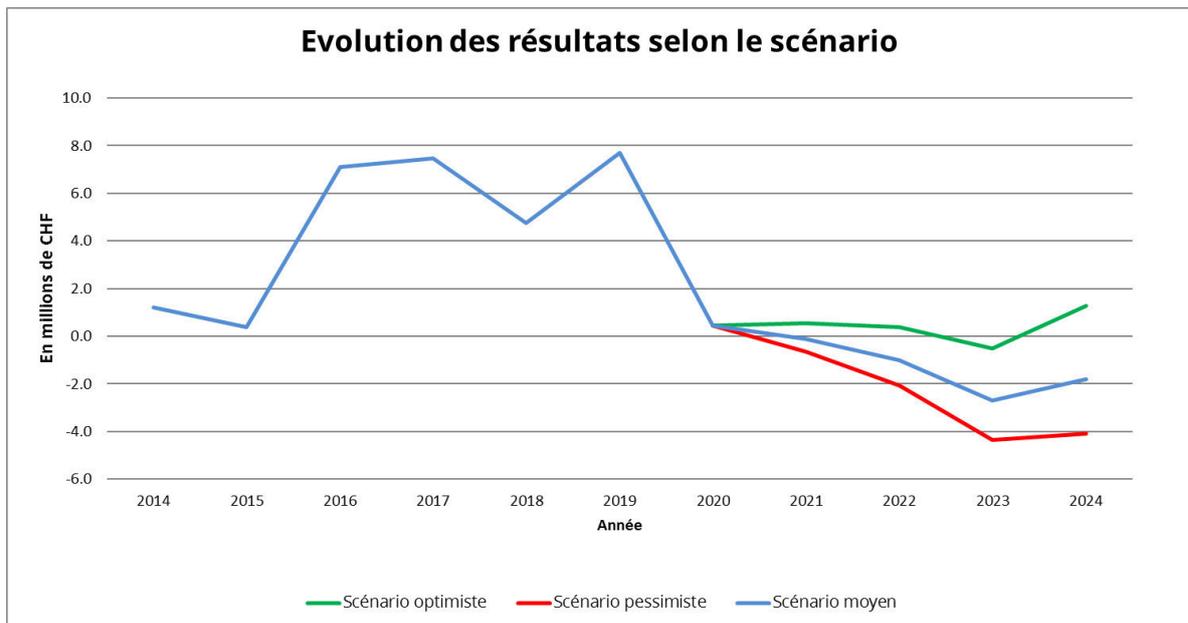
INDICATEUR du compte de flux de fonds	Données historiques					En cours	Budget et plan financier				
	Compte 2014	Compte 2015	Compte 2016	Compte 2017	Compte 2018	Prévision 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
en mio CHF											
Free cash flow	-5.9	-6.2	-1.4	4.2	15.4	4.3	-90.5	-62.0	-56.1	-26.9	-4.6

L'indicateur le plus important du compte de flux de fonds correspond à la ligne free cash-flow du tableau des flux. Le Plan financier montre une évolution négative récurrente, ce qui signifie que la Ville investit plus que ce que son fonctionnement ne le lui permet de faire, ce qui entraîne un endettement supplémentaire. Les prévisions à plus long terme montrent une régularisation de cet indicateur qui devient positif dès 2027 grâce aux diverses subventions..

## 7. Evolution 2020-2024 selon les trois scénarios

Sur la base de l'évolution des charges et produits épurés des cinq dernières années, du contexte socio-économique et des critères de charges et de produits retenus dans le Plan financier 2020-2024, les trois sections suivantes montrent l'évolution du compte de fonctionnement et d'une sélection d'indicateurs de gestion financière (évolution de la marge nette d'autofinancement (MNA), de l'endettement de la commune, de la dette brute par habitant) selon les trois scénarios de planification (optimiste, moyen et pessimiste) à partir du budget 2020, respectivement le plan 2021.

Le graphique ci-dessous représente l'évolution des résultats des cinq dernières années, ceux de la prévision 2019 et du budget 2020 ainsi que leur évolution selon les trois scénarios.

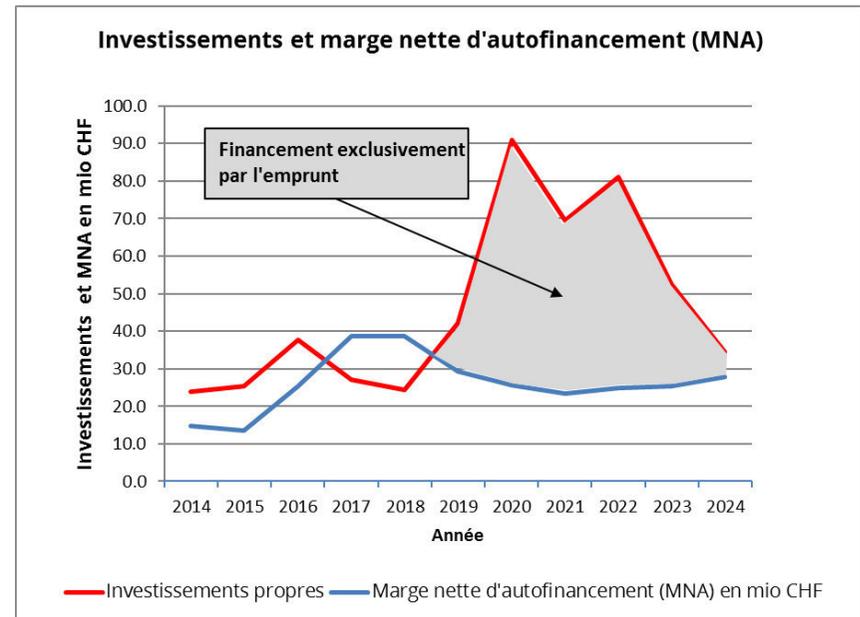
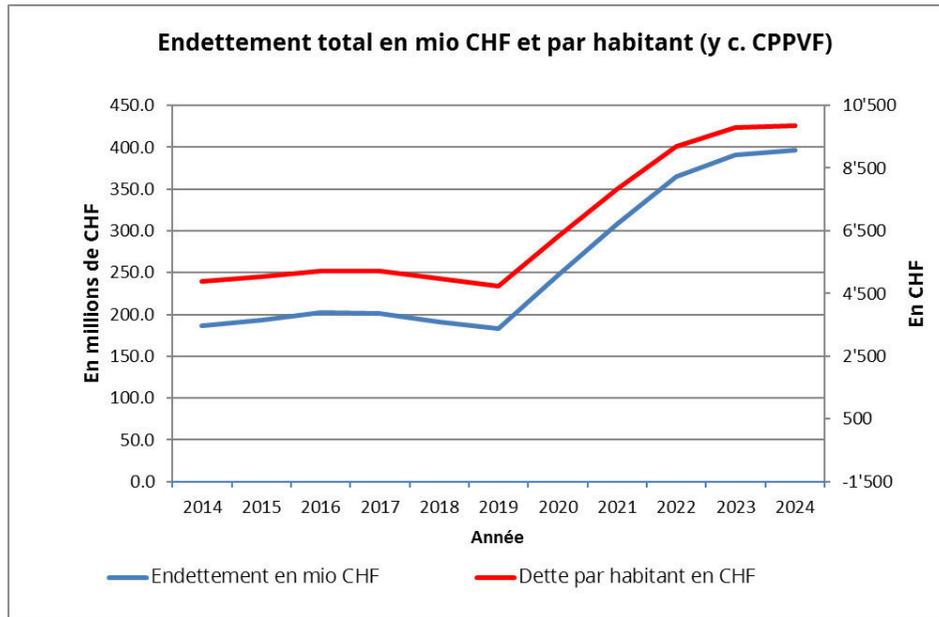
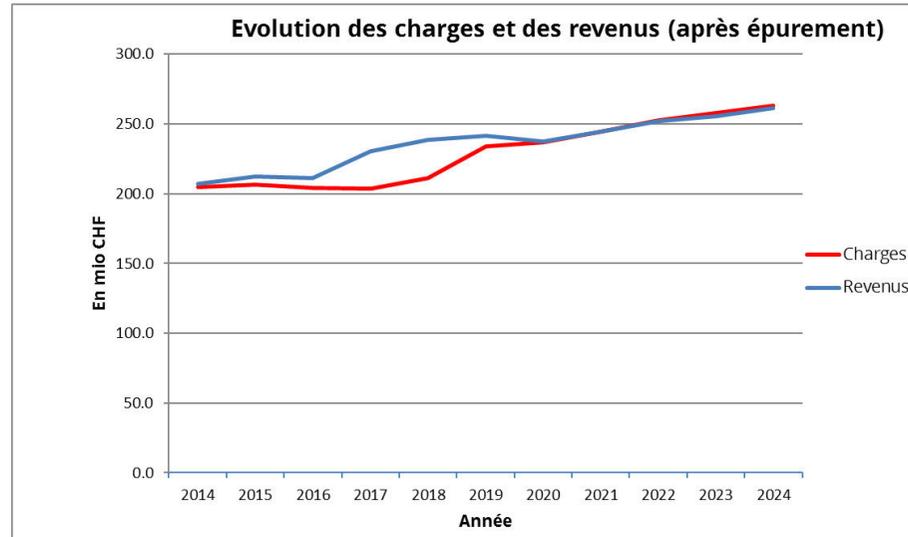


La Ville reste très dépendante de l'évolution des recettes fiscales de ses plus grands contribuables et même si les prévisions de résultats de 2020 sont plus positives que prévu, cette période d'introduction de la réforme fiscale reste une période pleine d'incertitudes. Cet élément conditionnera la manière dont la Ville devra planifier l'utilisation de sa provision PF 17, non attribuée, et préparer l'avenir une fois cette provision utilisée.

## 7.1 Scénario moyen : résultats et indicateurs avec 2.1% d'augmentation des impôts

	<b>COMPTES DE FONCTIONNEMENT</b>					Evolution		Budgets		Evolution planifiée	Plan financier			
	Données historiques <b>APRES EPUREMENT</b>					2014	Evolution moyenne annuelle	Prévision	Budget		Plan	Plan	Plan	Plan
En millions de francs	Compte 2014	Compte 2015	Compte 2016	Compte 2017	Compte 2018	2018		2019	2020		2021	2022	2023	2024
30 Charges du personnel	55.9	57.2	58.2	59.8	62.0	10.95%	2.63%	63.4	66.1	1.50%	67.1	68.1	69.2	70.2
31 Biens, services et marchandises	27.9	27.6	28.6	25.8	26.2	-6.20%	-1.59%	33.6	34.8	0.25%	34.8	34.9	34.9	35.0
32 Intérêts passifs	5.5	5.6	5.1	5.6	5.3	-2.10%	-0.53%	5.8	5.7	effectif	6.3	6.9	7.3	7.8
33 Amortissements	13.7	13.5	14.2	12.8	11.0	-19.44%	-5.26%	15.5	16.7	effectif	22.4	24.9	29.0	30.5
35 Rbts et particip. à des collectiv. publ.	65.1	66.3	64.9	66.0	68.4	5.15%	1.26%	68.3	67.5	effectif	68.2	70.5	73.4	75.2
36 Subventions accordées	35.2	35.0	31.5	31.5	31.8	-9.68%	-2.51%	37.7	36.0	effectif	38.8	40.8	41.5	41.5
38 Attributions aux réserves	1.5	1.6	1.6	2.2	6.3	309.92%	42.29%	9.6	10.2	effectif	6.9	6.9	2.9	2.9
39 Imputations internes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					épuré				
<b>Charges</b>	<b>204.8</b>	<b>206.7</b>	<b>204.0</b>	<b>203.8</b>	<b>211.1</b>	<b>3.07%</b>	<b>0.76%</b>	<b>233.9</b>	<b>236.9</b>	<b>2.65%</b>	<b>244.4</b>	<b>252.9</b>	<b>258.1</b>	<b>263.1</b>
40 Impôts	137.4	141.4	142.3	160.3	169.7	23.45%	5.41%	168.6	167.0	2.10%	169.3	176.3	181.2	186.4
41 Patentes, concessions	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	10.84%	2.61%	0.5	0.6	stable	0.6	0.6	0.6	0.6
42 Revenus des biens	8.2	8.9	7.7	7.7	7.9	-2.83%	-0.72%	7.3	7.5	stable	7.5	7.5	7.5	7.5
43 Contrib., émoluments, taxes, ventes	40.3	41.6	41.3	42.2	42.7	5.78%	1.41%	42.6	41.7	1.50%	42.3	43.0	43.6	44.3
44 Part à des recettes sans affectation	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	0.11%	0.03%	1.7	1.7	stable	1.7	1.7	1.7	1.7
45 Rbts de collectivités publiques	13.3	12.9	12.9	13.2	12.7	-4.39%	-1.12%	14.2	13.5	0.00%	13.5	13.5	13.5	13.5
46 Subventions acquises	2.7	2.9	3.4	3.2	3.4	27.76%	6.32%	3.2	3.5	stable	3.5	3.5	3.5	3.5
48 Prélèvements sur les réserves	3.1	2.4	1.7	1.7	0.1	-96.79%	-57.67%	3.5	1.8	effectif	5.8	5.8	3.8	3.8
49 Imputations internes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					épuré				
<b>Revenus</b>	<b>207.0</b>	<b>212.1</b>	<b>211.4</b>	<b>230.3</b>	<b>238.5</b>	<b>15.23%</b>	<b>3.61%</b>	<b>241.6</b>	<b>237.3</b>	<b>2.43%</b>	<b>244.2</b>	<b>251.8</b>	<b>255.4</b>	<b>261.2</b>
<b>Résultat de fonctionnement épuré</b>	<b>2.2</b>	<b>5.4</b>	<b>7.4</b>	<b>26.5</b>	<b>27.4</b>			<b>7.7</b>	<b>0.4</b>		<b>-0.1</b>	<b>-1.0</b>	<b>-2.7</b>	<b>-1.8</b>
Amortissement financier CPPVF	-0.5	-0.5	-0.6	-0.6	-0.6			-0.6	-0.7		-0.7	-0.7	-0.7	-0.8
Différence d'attribution aux réserves	-1.6	-0.8	-0.1	0.5	6.2			6.1	8.4		1.1	1.1	-0.9	-0.9
<b>MNA structurelle = Cashflow I</b> (résultat épuré + amort. - amort. fin. CPPVF - différence réserves)	<b>13.8</b>	<b>17.5</b>	<b>21.0</b>	<b>39.3</b>	<b>44.0</b>			<b>28.7</b>	<b>24.9</b>		<b>22.7</b>	<b>24.3</b>	<b>24.6</b>	<b>27.0</b>
Besoin d'investissement	67.4	18.9	32.1	34.8	23.3			42.2	90.8		69.4	81.0	52.4	34.5
<b>Besoin de financement</b> (besoin d'invest. - MNA)	<b>53.6</b>	<b>1.3</b>	<b>11.2</b>	<b>-4.4</b>	<b>-20.7</b>			<b>13.5</b>	<b>65.9</b>		<b>46.7</b>	<b>56.8</b>	<b>27.8</b>	<b>7.5</b>

Graphiques selon scénario moyen



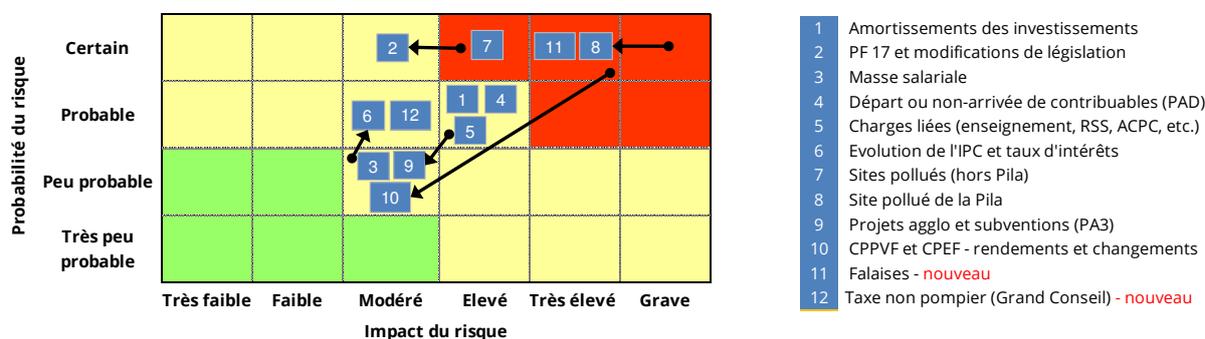
## 7.2 Scénario optimiste : résultats et indicateurs avec 2.5% d'augmentation des impôts

COMPTE DE FONCTIONNEMENT	Données historiques					Evolution 2014 2018	Evolution moyenne annuelle	Budgets		Evolution planifiée	Plan financier			
	APRES EPUREMENT							Prévision	Budget		Plan	Plan	Plan	Plan
En millions de francs	Compte 2014	Compte 2015	Compte 2016	Compte 2017	Compte 2018			2019	2020		2021	2022	2023	2024
30 Charges du personnel	55.9	57.2	58.2	59.8	62.0	10.95%	2.63%	63.4	66.1	1.50%	67.1	68.1	69.2	70.2
31 Biens, services et marchandises	27.9	27.6	28.6	25.8	26.2	-6.20%	-1.59%	33.6	34.8	0.25%	34.8	34.9	34.9	35.0
32 Intérêts passifs	5.5	5.6	5.1	5.6	5.3	-2.10%	-0.53%	5.8	5.7	effectif	6.3	6.9	7.2	7.7
33 Amortissements	13.7	13.5	14.2	12.8	11.0	-19.44%	-5.26%	15.5	16.7	effectif	22.4	24.9	29.0	30.5
35 Rbts et particip. à des collectiv. publ.	65.1	66.3	64.9	66.0	74.4	14.37%	3.41%	68.3	67.5	effectif	68.2	70.5	73.4	75.2
36 Subventions accordées	35.2	35.0	31.5	31.5	31.8	-9.68%	-2.51%	37.7	36.0	effectif	38.8	40.8	41.5	41.5
38 Attributions aux réserves	1.5	1.6	1.6	2.2	0.3	-82.07%	-34.92%	9.6	10.2	effectif	6.9	6.9	2.9	2.9
39 Imputations internes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					épuré				
<b>Charges</b>	<b>204.8</b>	<b>206.7</b>	<b>204.0</b>	<b>203.8</b>	<b>211.1</b>	<b>3.07%</b>	<b>0.76%</b>	<b>233.9</b>	<b>236.9</b>	<b>2.64%</b>	<b>244.4</b>	<b>252.8</b>	<b>258.1</b>	<b>262.9</b>
40 Impôts	137.4	141.4	142.3	160.3	169.7	23.45%	5.41%	168.6	167.0	2.50%	170.0	177.7	183.4	189.4
41 Patentes, concessions	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	10.84%	2.61%	0.5	0.6	stable	0.6	0.6	0.6	0.6
42 Revenus des biens	8.2	8.9	7.7	7.7	7.9	-2.83%	-0.72%	7.3	7.5	stable	7.5	7.5	7.5	7.5
43 Contrib., émoluments, taxes, ventes	40.3	41.6	41.3	42.2	42.7	5.78%	1.41%	42.6	41.7	1.50%	42.3	43.0	43.6	44.3
44 Part à des recettes sans affectation	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	0.11%	0.03%	1.7	1.7	stable	1.7	1.7	1.7	1.7
45 Rbts de collectivités publiques	13.3	12.9	12.9	13.2	12.7	-4.39%	-1.12%	14.2	13.5	0.00%	13.5	13.5	13.5	13.5
46 Subventions acquises	2.7	2.9	3.4	3.2	3.4	27.76%	6.32%	3.2	3.5	stable	3.5	3.5	3.5	3.5
48 Prélèvements sur les réserves	3.1	2.4	1.7	1.7	0.1	-96.79%	-57.67%	3.5	1.8	effectif	5.8	5.8	3.8	3.8
49 Imputations internes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					épuré				
<b>Revenus</b>	<b>207.0</b>	<b>212.1</b>	<b>211.4</b>	<b>230.3</b>	<b>238.5</b>	<b>15.23%</b>	<b>3.61%</b>	<b>241.6</b>	<b>237.3</b>	<b>2.72%</b>	<b>244.9</b>	<b>253.2</b>	<b>257.6</b>	<b>264.2</b>
<b>Résultat de fonctionnement épuré</b>	<b>2.2</b>	<b>5.4</b>	<b>7.4</b>	<b>26.5</b>	<b>27.4</b>			<b>7.7</b>	<b>0.4</b>		<b>0.5</b>	<b>0.4</b>	<b>-0.5</b>	<b>1.3</b>
Amortissement financier CPPVF	-0.5	-0.5	-0.6	-0.6	-0.6			-0.6	-0.7		-0.7	-0.7	-0.7	-0.8
Différence d'attribution aux réserves	-1.6	-0.8	-0.1	0.5	0.2			6.1	8.4		1.1	1.1	-0.9	-0.9
<b>MNA structurelle = Cashflow I</b> (résultat épuré + amort. - amort. fin. CPPVF - différence réserves)	<b>13.8</b>	<b>17.5</b>	<b>21.0</b>	<b>39.3</b>	<b>38.0</b>			<b>28.7</b>	<b>24.9</b>		<b>23.4</b>	<b>25.7</b>	<b>26.8</b>	<b>30.1</b>
Besoin d'investissement	67.4	18.9	32.1	34.8	23.3			42.2	90.8		69.4	81.0	52.4	34.5
<b>Besoin de financement</b> (besoin d'invest. - MNA)	<b>53.6</b>	<b>1.3</b>	<b>11.2</b>	<b>-4.4</b>	<b>-14.7</b>			<b>13.5</b>	<b>65.9</b>		<b>46.1</b>	<b>55.4</b>	<b>25.6</b>	<b>4.5</b>

### 7.3 Scénario pessimiste : résultats et indicateurs avec 1.8% d'augmentation des impôts

COMPTE DE FONCTIONNEMENT	Données historiques					Evolution 2014 2018	Evolution moyenne annuelle	Budgets		Evolution planifiée	Plan financier			
	APRES EPUREMENT							Prévision	Budget		Plan	Plan	Plan	Plan
En millions de francs	Compte 2014	Compte 2015	Compte 2016	Compte 2017	Compte 2018			2019	2020		2021	2022	2023	2024
30 Charges du personnel	55.9	57.2	58.2	59.8	62.0	10.95%	2.63%	63.4	66.1	1.50%	67.1	68.1	69.2	70.2
31 Biens, services et marchandises	27.9	27.6	28.6	25.8	26.2	-6.20%	-1.59%	33.6	34.8	0.25%	34.8	34.9	34.9	35.0
32 Intérêts passifs	5.5	5.6	5.1	5.6	5.3	-2.10%	-0.53%	5.8	5.7	effectif	6.3	6.9	7.3	7.9
33 Amortissements	13.7	13.5	14.2	12.8	11.0	-19.44%	-5.26%	15.5	16.7	effectif	22.4	24.9	29.0	30.5
35 Rbts et particip. à des collectiv. publ.	65.1	66.3	64.9	66.0	74.4	14.37%	3.41%	68.3	67.5	effectif	68.2	70.5	73.4	75.2
36 Subventions accordées	35.2	35.0	31.5	31.5	31.8	-9.68%	-2.51%	37.7	36.0	effectif	38.8	40.8	41.5	41.5
38 Attributions aux réserves	1.5	1.6	1.6	2.2	0.3	-82.07%	-34.92%	9.6	10.2	effectif	6.9	6.9	2.9	2.9
39 Imputations internes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					épuré				
<b>Charges</b>	<b>204.8</b>	<b>206.7</b>	<b>204.0</b>	<b>203.8</b>	<b>211.1</b>	<b>3.07%</b>	<b>0.76%</b>	<b>233.9</b>	<b>236.9</b>	<b>2.66%</b>	<b>244.4</b>	<b>252.9</b>	<b>258.2</b>	<b>263.1</b>
40 Impôts	137.4	141.4	142.3	160.3	169.7	23.45%	5.41%	168.6	167.0	1.80%	168.8	175.2	179.6	184.2
41 Patentes, concessions	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	10.84%	2.61%	0.5	0.6	stable	0.6	0.6	0.6	0.6
42 Revenus des biens	8.2	8.9	7.7	7.7	7.9	-2.83%	-0.72%	7.3	7.5	stable	7.5	7.5	7.5	7.5
43 Contrib., émoluments, taxes, ventes	40.3	41.6	41.3	42.2	42.7	5.78%	1.41%	42.6	41.7	1.50%	42.3	43.0	43.6	44.3
44 Part à des recettes sans affectation	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	0.11%	0.03%	1.7	1.7	stable	1.7	1.7	1.7	1.7
45 Rbts de collectivités publiques	13.3	12.9	12.9	13.2	12.7	-4.39%	-1.12%	14.2	13.5	0.00%	13.5	13.5	13.5	13.5
46 Subventions acquises	2.7	2.9	3.4	3.2	3.4	27.76%	6.32%	3.2	3.5	stable	3.5	3.5	3.5	3.5
48 Prélèvements sur les réserves	3.1	2.4	1.7	1.7	0.1	-96.79%	-57.67%	3.5	1.8	effectif	5.8	5.8	3.8	3.8
49 Imputations internes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					épuré				
<b>Revenus</b>	<b>207.0</b>	<b>212.1</b>	<b>211.4</b>	<b>230.3</b>	<b>238.5</b>	<b>15.23%</b>	<b>3.61%</b>	<b>241.6</b>	<b>237.3</b>	<b>2.21%</b>	<b>243.7</b>	<b>250.8</b>	<b>253.8</b>	<b>259.0</b>
<b>Résultat de fonctionnement épuré</b>	<b>2.2</b>	<b>5.4</b>	<b>7.4</b>	<b>26.5</b>	<b>27.4</b>			<b>7.7</b>	<b>0.4</b>		<b>-0.6</b>	<b>-2.1</b>	<b>-4.4</b>	<b>-4.1</b>
Amortissement financier CPPVF	-0.5	-0.5	-0.6	-0.6	-0.6			-0.6	-0.7		-0.7	-0.7	-0.7	-0.8
Différence d'attribution aux réserves	-1.6	-0.8	-0.1	0.5	0.2			6.1	8.4		1.1	1.1	-0.9	-0.9
<b>MNA structurelle = Cashflow I</b> (résultat épuré + amort. - amort. fin. CPPVF - différence réserves)	<b>13.8</b>	<b>17.5</b>	<b>21.0</b>	<b>39.3</b>	<b>38.0</b>			<b>28.7</b>	<b>24.9</b>		<b>22.2</b>	<b>23.2</b>	<b>23.0</b>	<b>24.7</b>
Besoin d'investissement	67.4	18.9	32.1	34.8	23.3			42.2	90.8		69.4	81.0	52.4	34.5
<b>Besoin de financement</b> (besoin d'invest. - MNA)	<b>53.6</b>	<b>1.3</b>	<b>11.2</b>	<b>-4.4</b>	<b>-14.7</b>			<b>13.5</b>	<b>65.9</b>		<b>47.2</b>	<b>57.8</b>	<b>29.4</b>	<b>9.8</b>

## 8. Risques et opportunités



Dans la matrice ci-dessus sont listés les **risques**, leur probabilité d'occurrence et leur impact sur les finances communales. Les sujets qui ne relèvent pas d'une maîtrise « ordinaire » du compte de fonctionnement (masse salariale (3)) sont commentés ci-après :

- pour dépolluer le site de la Pila (8), des attributions à une provision sont prévues dans ce Plan financier pour un total de CHF 20.0 mio, mais les estimations du coût total sont encore pendantes. Les autres sites pollués de la Ville font l'état d'un suivi particulier (7) ;
- les risques liés à la CPPVF et la CPEF (10) diminuent suite à la création d'une provision dans les comptes 2018. Les risques inhérents aux rendements de capitaux, à l'augmentation de l'espérance de vie, à l'évolution des régimes de distribution des rentes restent d'actualité pour tout employeur ;
- l'impact négatif du PF 17 (2) sur les recettes fiscales devrait être neutralisé par des recettes supplémentaires mais l'impact sur la péréquation financière intercommunale, dont une simulation a pu être intégrée au présent Plan financier, sera important ;
- les amortissements (1) en hausse, conséquents aux nombreux investissements planifiés, représentent un risque pour le compte de fonctionnement et sont sous étroite surveillance. La décision de la Confédération quant au financement des mesures PA3 sécurise la planification ; cependant, les subventions sont conditionnées au respect d'un calendrier ambitieux (9) ;
- l'élément « départ de contribuables » (4) peut sembler échapper au contrôle, mais il sera en réalité influencé par l'attractivité de la Commune en termes de fiscalité, intégration, culture, économie, mobilité, accessibilité, etc. Si les nouveaux logements des PAD sont occupés par des habitants déjà en Ville, alors l'évolution des contribuables sera moins élevée (éventualité prévue dans ce Plan) ;
- la probabilité de hausse des taux d'intérêts (6) reste faible pour l'an prochain mais l'évolution peut être rapide (voir augmentation régulière des taux d'intérêts aux USA depuis 2017) également dans un contexte où la dette augmente ;
- le risque résiduel dans le cadre des charges liées (5) réside principalement en le développement des infrastructures pour l'ACPC qui a annoncé des besoins croissants sans encore les quantifier ;
- dans le budget 2020 a été prévue une première attribution à une provision pour l'assainissement des falaises (11). Cette écriture fait suite aux premières études qui ont porté sur la consolidation de murs de soutènement d'un établissement public du Bourg. Les études se poursuivent afin d'estimer le coût relatif à des mesures qui seraient à prendre ;
- en ce qui concerne le dernier risque lié au maintien de la taxe non-pompier (12) ce sont les Députés du Grand conseil qui devront décider, son abandon aurait un coût d'environ CHF 2.2 mio pour la Ville.

La Ville de Fribourg a pour objectif d'anticiper ces risques et de mettre en œuvre les mesures nécessaires lui permettant de réduire leur impact en cas d'occurrence. En face de ces risques, les **opportunités** peuvent être résumées en une augmentation non prévisible des recettes fiscales, d'une PFA rémunératrice, de recettes liées à l'avenir du CIG ou au projet de fusion (synergies avec d'autres communes), de sa maîtrise des charges non liées (SCI, projets internes) et d'une anticipation de tout changement ayant un impact financier.

## 9. Conclusion

L'analyse d'une planification quinquennale selon les trois projections du chapitre précédent démontre l'importance de la croissance des recettes fiscales pour faire face aux charges futures, de fonctionnement et d'investissement. Selon le degré d'optimisme de l'évolution de ces recettes fiscales, de 2.5% en passant par 2.1% pour finir à 1.8%, le résultat des années futures montre une tendance à la baisse pour chacune des projections dès 2020 sans dépasser la limite des 5.0% des charges structurelles à partir de laquelle l'augmentation d'impôt est obligatoire. Cette limite sera d'ailleurs abandonnée dès 2021, date à laquelle la LFCo entrera en vigueur, et elle sera remplacée par la compensation d'un déficit au moyen de fonds propres suffisants, ce qui augmente l'autonomie de gestion de toutes les communes du Canton.

En considérant le Plan d'investissement et les charges financières attenantes, l'évolution de la population (corrigée à la baisse dans ce Plan), celle des recettes fiscales des personnes morales (particulières), les tendances conjoncturelles prévisibles, ainsi que les besoins en infrastructures, le scénario moyen, jugé réaliste, dicte une situation légèrement déficitaire mais à considérer comme équilibrée. La planification aboutit à un équilibre financier stabilisé sur dix ans qui permet de maintenir un coefficient d'impôt à 81.6%, après la diminution programmée de 1.6 point d'impôt limitée aux années 2020 et 2021.

Le Plan financier intègre également toutes les charges liées aux futurs investissements très lourds que la Commune a choisi de réaliser ces prochaines années, selon le Plan d'investissement annexé. Si par le passé les objectifs d'investissement ambitieux n'ont pas toujours suivi le calendrier prévu, ce devra être le cas pour les projets d'agglomération si la Commune veut se voir octroyer les subventions de la Confédération selon les conditions strictes de calendrier d'exécution qui ont été définies.

Les charges d'amortissement prennent l'ascenseur pour atteindre CHF 30.5 mio en 2024. En corollaire, les besoins de trésorerie pour financer les investissements devraient continuer à augmenter la dette de l'ordre de CHF 42.6 mio par année jusqu'en 2024. Les intérêts passifs évoluent en parallèle, même si les taux actuels sont particulièrement favorables, phénomène qui peut changer à moyen terme et avoir un impact important sur les finances communales.

La réforme de l'imposition des entreprises RIE III a fait place au PF 17, dont la réalisation a une influence sur les recettes dès 2020. La création d'une provision PF 17 au bouclage 2017 est une aubaine en prévision du retour de manivelle attendu dès 2021, surtout en raison de l'augmentation des charges de péréquation financière et des charges liées au développement de l'agglomération. Le prélèvement de cette provision de CHF 12.0 mio est répartie sur une période de quatre ans, depuis 2021.

La structure des revenus fiscaux des personnes morales a changé en 2017 et changera une nouvelle fois en 2020 ; elle est une opportunité car elle est porteuse de recettes fiscales supplémentaire et significatives pour la Commune, cependant elle augmente parallèlement le risque car une proportion importante de ces recettes repose sur la bonne santé financière d'un petit nombre d'entreprises.

Au niveau de l'administration, les limitations de personnel décidées par le Conseil communal lors de la législature précédente dans les domaines des RH, AES, Ecoles, Culture et la dotation de moyens de mise en œuvre des investissements par des chefs de projets en CDD, justifient le maintien de la progression des charges du personnel. Un gain d'efficacité est visé grâce à l'analyse des processus dans l'organisation administrative interne (SCI).

Les risques qui ont été identifiés lors du processus de planification financière et dont la portée va au-delà des cinq ans de planification sont les suivants :

- les projets d'investissement conséquents et l'octroi de subventions de la Confédération et de l'Agglo soumises au respect de conditions calendaires strictes ;
- les projets urgents ou nouveaux requerront un redimensionnement des investissements déjà inscrits lors de l'actualisation des futurs plans financiers. Au vu du volume important des investissements prévus, la marge de manœuvre est en effet réduite à zéro pour les nouveaux investissements. L'accent sera mis sur les mesures qui n'ont pas encore débuté, le principe de "ce qui est commencé sera terminé" prévalant ;

- l'impact sur le volume des investissements de la politique foncière active en cours de définition est encore indéterminé, tout en sachant que l'objectif de cette politique est d'augmenter la rentabilité à terme (valorisation de terrains comme l'ancienne usine à gaz, le parking des Bourgeois, les autres terrains propriété de la Ville, voire des terrains que la Ville rachètera pour son développement) ;
- une hausse des cotisations de l'employeur à la Caisse de prévoyance (CPPVF) est prévue dans les paramètres de planification dès 2020. Les taux d'intérêts actuellement extrêmement bas peuvent augurer d'un changement au niveau des objectifs de rendement ;
- pour les sites pollués, les charges d'investigation ont été prises en compte mais pas celles des assainissements ;

Ces risques sont à considérer et leurs effets sont à minimiser, ce qui peut se faire grâce à une politique d'anticipation que veut suivre le Conseil communal. Des opportunités peuvent émaner de différents projets, telles que la politique foncière, l'analyse des processus de la Ville, la fusion du Grand Fribourg, la révision annuelle du portefeuille d'investissements, qui permet de redéfinir des priorités, ou encore la promotion du développement économique.

Le Plan financier est un outil de gestion qui aide le Conseil communal à améliorer, à consolider et à maintenir des finances communales saines. A l'avenir, les pistes suivantes seront privilégiées :

- contenir les charges internes (personnel, biens, services et marchandises) dans les limites des évolutions retenues ;
- poursuivre la recherche des synergies possibles avec d'autres communes et avec l'Etat ;
- maintenir l'attractivité économique de la ville ;
- gérer l'endettement, ainsi que les amortissements, proportionnellement au total des charges de fonctionnement, à long terme et en gardant les investissements sous contrôle ;
- anticiper les changements exogènes et endogènes qui ont un impact sur l'organisation, le fonctionnement ou les finances de la Ville de Fribourg.

Le Conseil communal vous prie d'agréer, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil général, l'expression de ses sentiments distingués.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL DE LA VILLE DE FRIBOURG

Le Syndic



Thierry Steiert

Le Secrétaire de Ville



David Stulz

Hiérarchie PF	Numéro de projet (projet)	Libellé projet (projet)	Rubrique investissement	Libellé rubrique investissement (responsabilité investissement)	Voté le	Année d'activ. prévue	Taux d'amort.	Montant message	Subventions prévues	Entrées et sorties de trésorerie par année					Total brut projet	Amort. 2020	Amort. 2021	Amort. 2022	Amort. 2023	Amort. 2024
										Budget (2020)	Plan_2021	Plan_2022	Plan_2023	Plan_2024						
Administration générale	328	Dépenses courantes hors UA et AGGLO	100.5XX.XX	Dépenses courantes hors UA et AGGLO	(vide)	2030	10%	52'500'000	0						52'500'000	0	0	0	0	0
Ecoles - Mobilier	56	Renouvellement du mobilier scolaire et informatique	300.506.18	Renouv. mobilier scolaire + informatique 2017, voté 13.12.16	13.12.2016	2020	15%	500'000	0						500'000	75'000	75'000	75'000	75'000	75'000
	57	Renouvellement du mobilier CO Jolimont	311.506.00	Renouvellement du mobilier CO de Jolimont	20.12.2017	2021	15%	400'000	0	400'000					400'000	0	60'000	60'000	60'000	60'000
	58	Renouvellement du mobilier scolaire et informatique	300.506.19	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2018	20.12.2017	2021	15%	525'000	0	100'000					525'000	0	78'750	78'750	78'750	78'750
			300.506.20	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2019	18.12.2018	2022	15%	505'000	0	250'000	75'000				505'000	0	75'750	75'750	75'750	75'750
			300.506.23	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2020	(vide)	2021	15%	450'000	0	450'000					450'000	0	67'500	67'500	67'500	67'500
			300.506.XX	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2021	(vide)	2022	15%	200'000	0		200'000				200'000	0	30'000	30'000	30'000	30'000
			300.506.XX	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2022	(vide)	2023	15%	200'000	0			200'000			200'000	0	0	0	30'000	30'000
			300.506.XX	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2023	(vide)	2024	15%	200'000	0				200'000		200'000	0	0	0	0	30'000
			300.506.XX	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2024	(vide)	2025	15%	200'000	0					200'000	0	0	0	0	0	0
			300.506.XX	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2025	(vide)	2026	15%	200'000	0				200'000		200'000	0	0	0	0	0
			300.506.XX	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2026	(vide)	2027	15%	700'000	0					700'000	0	0	0	0	0	0
			300.506.XX	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2027	(vide)	2028	15%	200'000	0					200'000	0	0	0	0	0	0
			300.506.XX	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2028	(vide)	2029	15%	200'000	0					200'000	0	0	0	0	0	0
			300.506.XX	Renouvellement du mobilier scolaire + informatique 2029	(vide)	2030	15%	200'000	0					200'000	0	0	0	0	0	0
	59	Renouvellement du mobilier CO Belluard	310.506.XX	Renouvellement du mobilier CO Belluard	(vide)	2022	15%	400'000	0		400'000				400'000	0	0	60'000	60'000	60'000
	537	Nouveau mobilier CO Jolimont	311.506.01	Nouveau mobilier CO Jolimont	(vide)	2021	15%	500'000	0	500'000					500'000	0	75'000	75'000	75'000	75'000
	593	Mise à jour de l'infrastructure informatique des bâtiments scolaires	300.506.21	Mise à jour de l'infrastructure informatique des bâtiments scolaires	(vide)	2021	15%	180'000	0	180'000					180'000	0	27'000	27'000	27'000	27'000
	594	Mise à niveau du parc informatique (rentrée 2020/2021)	300.506.22	Mise à niveau du parc informatique (rentrée 2020/2021)	(vide)	2021	15%	500'000	0	500'000					500'000	0	75'000	75'000	75'000	75'000
	595	Renouvellement appareils salle AC du Belluard	310.506.00	Renouvellement appareils salle AC du Belluard	(vide)	2022	15%	150'000	0	75'000	75'000				150'000	0	0	22'500	22'500	22'500
Finances	294	Vente parcelle Route du Jura (256m2)	200.606.XX	Vente parcelle Route du Jura (256m2)	19.02.2018	2021	0%	-575'000	-575'000	-575'000					-575'000	0	0	0	0	0
	605	Achats en lien avec la PFA	200.503.00	Achats en lien avec la PFA	(vide)	2021	0%	500'000	0	500'000					500'000	0	0	0	0	0
	608	Réalisation de la politique foncière active (PFA)	200.500.04	(vide)	(vide)	2023	0%	5'000'000	0		2'500'000	2'500'000			5'000'000	0	0	0	0	0
Génie civil - AGGLO	28	Réalisation de voies bus Fribourg-Marly-Grand-Pré-Pérolles	430.501.15	Voies de bus continues Marly-Fribourg AGGLO 11.10	(vide)	2023	10%	2'000'000	0		2'000'000				2'000'000	0	0	0	200'000	200'000
			430.660.XX	Voies de bus continues Marly-Fribourg AGGLO 11.10	(vide)	2023	10%		-735'495						-735'495	0	0	0	0	-73'550
			430.662.XX	Voies de bus continues Marly-Fribourg AGGLO 11.10	(vide)	2023	10%		-183'874				-183'874		-183'874	0	0	0	-18'387	-18'387
	29	Fonderie: Aménagement couloir bus et bandes cyclables	430.501.16	Bandes cyclables rte Fonderie section est AGGLO 22.3	08.04.2019	2021	10%	2'000'000	0	1'700'000					2'000'000	0	200'000	200'000	200'000	200'000
			520.501.01	Route Fonderie, section ouest : voie de bus voté 18.12.12	18.12.2012	2014	15%	100'000	0						100'000	15'000	15'000	15'000	2'627	0
Génie civil - Cadastre	121	Cadastre : matériel informatique	540.506.XX	Remplacement scanner	(vide)	2024	15%	70'000	0				70'000		70'000	0	0	0	0	10'500
Génie civil - Châtillon	128	Travaux décharge de Châtillon	531.501.09	Décharge de Châtillon : étape 5 voté 16.12.14	16.12.2014	2021	4%	3'000'000	0	190'743					3'000'000	0	120'000	120'000	120'000	120'000
			531.501.10	Décharge de Châtillon : étape 5 et 6	20.12.2017	2021	4%	2'000'000	0	2'000'000					2'000'000	0	80'000	80'000	80'000	80'000
			531.501.XX	Décharge de Châtillon étapes 6 mâchefers	(vide)	2023	4%	3'000'000	0		3'000'000				3'000'000	0	0	0	120'000	120'000
			531.501.XX	Décharge de Châtillon étapes 7 mixtes	(vide)	2026	4%	5'500'000	0						5'500'000	0	0	0	0	0
	129	Décharge de Châtillon: remplacement de la torchère	531.506.01	Remplacement de la torchère	20.12.2017	2021	4%	300'000	0	50'000					300'000	0	12'000	12'000	12'000	12'000
	130	Décharge de Châtillon: traitement déchets et boues voirie	531.501.11	Décharge de Châtillon : déchets et boues de voiries	20.12.2017	2021	4%	2'900'000	0	2'900'000					2'900'000	0	116'000	116'000	116'000	116'000
	566	Décharge de Châtillon: halle de stockage (y.c. solaire)	531.503.00	Décharge de Châtillon: halle de stockage (y.c. solaire)	(vide)	2021	3%	500'000	0	500'000					500'000	0	15'000	15'000	15'000	15'000
	567	Décharge de Châtillon: achat d'une chargeuse à chenilles	531.506.02	Décharge de Châtillon: achat d'une chargeuse à chenilles	(vide)	2021	4%	350'000	0	350'000					350'000	0	14'000	14'000	14'000	14'000
	596	Décharge de Châtillon: local machines	531.501.XX	Décharge de Châtillon: local machines	(vide)	2023	3%	550'000	0			550'000			550'000	0	0	0	16'500	16'500
Génie civil - Dangers naturels	116	Dangers naturels : assainissement falaises	520.501.101	Dangers naturels : assainissement falaises 2020	(vide)	2021	4%	1'000'000	0	1'000'000					1'000'000	0	40'000	40'000	40'000	40'000
			520.501.12	Dangers naturels : assain. falaises 2017, voté 13.12.2016	13.12.2016	2020	4%	100'000	0						100'610	4'024	4'024	4'024	4'024	4'024
			520.501.20	Dangers naturels : assainissement falaises 2018	20.12.2017	2020	4%	100'000	0						101'875	4'075	4'075	4'075	4'075	4'075
			520.501.30	Dangers naturels : assainissement falaises 2019	18.12.2018	2020	4%	100'000	0						100'000	4'000	4'000	4'000	4'000	4'000
			520.501.XX	Dangers naturels : assainissement falaises 2021	(vide)	2022	4%	300'000	0		300'000				300'000	0	0	12'000	12'000	12'000
			520.501.XX	Dangers naturels : assainissement falaises 2022	(vide)	2023	4%	300'000	0			300'000			300'000	0	0	0	12'000	12'000
			520.501.XX	Dangers naturels : assainissement falaises 2023	(vide)	2024	4%	300'000	0				300'000		300'000	0	0	0	0	12'000
			520.501.XX	Dangers naturels : assainissement falaises 2024	(vide)	2025	4%	300'000	0					300'000	0	0	0	0	0	0
			520.501.XX	Dangers naturels : assainissement falaises 2025	(vide)	2026	4%	300'000	0					300'000	0	0	0	0	0	0
			520.501.XX	Dangers naturels : assainissement falaises 2026	(vide)	2027	4%	300'000	0					300'000	0	0	0	0	0	0
			520.501.XX	Dangers naturels : assainissement falaises 2027	(vide)	2028	4%	300'000	0					300'000	0	0	0	0	0	0
			520.501.XX	Dangers naturels : assainissement falaises 2028	(vide)	2029	4%	300'000	0					300'000	0	0	0	0	0	0
			520.501.XX	Dangers naturels : assainissement falaises 2029	(vide)	2030	4%	300'000	0					300'000	0	0	0	0	0	0
Génie civil - Endiguement	135	Mesures de protection vallée du Gottéron	533.501.00	Mesures de protection vallée du Gottéron voté 24.02.14	24.02.2014	2015	4%	780'000	0					1'814'078	72'563	72'563	72'563	72'563	72'563	
			533.661.00	Mesures de protection vallée du Gottéron voté 24.02.14	24.02.2014	2015	4%		-336'340					-831'179	-33'247	-33'247	-33'247	-33'247	-33'247	
			533.662.00	Mesures de protection vallée du Gottéron voté 24.02.14	24.02.2014	2015	4%							-284'403	-11'376	-11'376	-11'376	-11'376	-11'376	
	170	Endiguement berges de la Step	533.501.01	Endiguement berges de la Step voté 15.12.15	15.12.2015	2021	4%	800'000	0	800'000					800'000	0	32'000	32'000	32'000	32'000
Génie civil - Energie	122	Développement énergétique	560.506.00	Développement énergétique 2019	(vide)	2021	15%	550'000	0	550'000					550'000	0	82'500	82'500	82'500	82'500
			560.506.01	Développement énergétique 2019 - étude énergétique et lum.	18.12.2018	2021	15%	200'000	0	200'000					200'000	0	30'000	30'000	30'000	30'000
			560.506.02	Développement énergétique 2019 - cartographie et biodiv.	18.12.2018	2021	15%	100'000	0	100'000					100'000	0	15'000	15'000	15'000	15'000
			560.506.03	Développement énergétique 2019 - étude refonte régl. Déchets	18.12.2018	2021	15%	150'00												

Hiérarchie PF	Numéro de projet (projet)	Libellé projet (projet)	Rubrique investissement	Libellé rubrique investissement (responsabilité investissement)	Voté le	Année d'activ. prévue	Taux d'amort.	Montant message	Subventions prévues	Entrées et sorties de trésorerie par année					Total brut projet	Amort. 2020	Amort. 2021	Amort. 2022	Amort. 2023	Amort. 2024
										Budget (2020)	Plan_2021	Plan_2022	Plan_2023	Plan_2024						
Génie civil - Ouvrage d'art	52	Mesures d'accompagnement Pont de la Poya	520.661.03	Mesures accompagnement Poya & liaison cyclable voté 29.04.13	29.04.2013	2014	4%		-1'750'000						-1'945'736	-77'829	-77'829	-77'829	-77'829	-77'829
			520.662.02	Mesures accompagnement Poya & liaison cyclable voté 29.04.13	29.04.2013	2014	4%		-2'500'000						-2'570'940	-102'838	-102'838	-102'838	-102'838	-102'838
	102	Ouvrage d'art : Pont des Neigles	520.501.25	Ouvrage d'art : Pont des Neigles (1ere tranche)	27.03.2018	2020	4%	600'000	0						600'000	24'000	24'000	24'000	24'000	24'000
			520.501.31	Ouvrage d'art : Pont des Neigles (2e tranche)	18.12.2018	2020	4%	1'000'000	0						1'000'000	40'000	40'000	40'000	40'000	40'000
	103	Pont-Saint-Jean assainissement	520.501.05	Pont St-Jean : assain. étude et construction voté 15.12.15	15.12.2015	2020	15%	50'000	0						53'850	8'078	8'078	8'078	8'078	8'078
			520.501.33	Pont St-Jean : assain. construction	02.07.2019	2021	4%	1'010'000	0		1'010'000				1'010'000	0	40'400	40'400	40'400	40'400
	104	Pose d'un dispositif anti-suicide Pont de Zähringen	520.501.XX	Dispositif anti-suicide sur pont de Zähringen (réalisation)	(vide)	2022	10%	1'400'000	0		1'400'000				1'400'000	0	0	140'000	140'000	140'000
	111	Mur des Neigles	520.501.10	Murs entrée Vallée Gottéron et Neigles voté 15.12.15	15.12.2015	2020	4%	150'000	0						150'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000
			520.501.15	Mur des Neigles, voté 13.12.2016	13.12.2016	2020	10%	250'000	0						247'057	24'706	24'706	24'706	24'706	24'706
			520.660.02	Subv. Conf. - Murs entrée Vallée Gottéron et Neigles voté 15.12.15	15.12.2015	2019	4%		-54'768						-138'006	-5'520	-5'520	-5'520	-5'520	-5'520
			520.661.07	Subv. Cant. - Murs entrée Vallée Gottéron et Neigles voté 15.12.15	15.12.2015	2019	4%		-43'032						-36'633	-1'465	-1'465	-1'465	-1'465	-1'465
	123	Ouvrage d'art : Pont de Zähringen	520.501.107	Ouvrage d'art : Pont de Zähringen (étude complémentaire)	(vide)	2021	15%	300'000	0	300'000					300'000	0	45'000	45'000	45'000	45'000
			520.501.24	Ouvrage d'art : Pont de Zähringen	20.12.2017	2021	4%	170'000	0	92'443					170'000	0	6'800	6'800	6'800	6'800
			520.501.35	Ouvrage d'art : Pont de Zähringen (réalisation sous-pont)	18.12.2018	2020	4%	350'000	0						350'000	14'000	14'000	14'000	14'000	14'000
			520.501.XX	Ouvrage d'art : Pont de Zähringen (réalisation)	(vide)	2023	4%	6'100'000	0		4'800'000	1'300'000			6'100'000	0	0	0	244'000	244'000
	124	Mur Jardin Nussbaumer	520.501.36	Murs des Jardins Lucien Nussbaumer	18.12.2018	2022	4%	100'000	0		100'000				100'000	0	0	4'000	4'000	4'000
	125	Ouvrage d'art : pont du Milieu	520.501.37	Ouvrage d'art : pont du Milieu (étude)	18.12.2018	2021	15%	100'000	0	100'000					100'000	0	15'000	15'000	15'000	15'000
			520.501.XX	Ouvrage d'art : pont du Milieu -R-	(vide)	2023	4%	700'000	0			700'000			700'000	0	0	0	28'000	28'000
	126	Passage sur voie général guisan	520.501.XX	Passage sur voie général guisan -E-	(vide)	2023	15%	100'000	0			100'000			100'000	0	0	0	15'000	15'000
			520.501.XX	Passage sur voie général guisan -R-	(vide)	2025	7%	1'000'000	0				1'000'000		1'000'000	0	0	0	0	0
127	Ouvrage d'art : pont de Berne	520.501.39	Ouvrage d'art : pont de Berne (étude)	18.12.2018	2021	15%	150'000	0	150'000					150'000	0	22'500	22'500	22'500	22'500	
		520.501.XX	Ouvrage d'art : pont de Berne -R-	(vide)	2022	4%	500'000	0		500'000				500'000	0	0	20'000	20'000	20'000	
372	Ouvrage d'art : Mur place Palme, fontaine et voûte	520.501.23	Ouvrage d'art: Mur place de la Palme, fontaine et voûte	20.12.2017	2020	4%	60'000	0						60'000	2'400	2'400	2'400	2'400	2'400	
		520.501.40	Ouvrage d'art: Fontaine de la Fidélité	18.12.2018	2021	4%	170'000	0	145'000					170'000	0	6'800	6'800	6'800	6'800	
		520.501.41	Ouvrage d'art: Mur de soutènement de la Rue de la palme	18.12.2018	2021	4%	900'000	0	893'088					900'000	0	36'000	36'000	36'000	36'000	
		520.501.42	Ouvrage d'art: Voutage du Gottéron	18.12.2018	2021	4%	230'000	0	145'000					230'000	0	9'200	9'200	9'200	9'200	
597	Ouvrage d'art : Mur Gd Fontaine, Rte Neuve et Rte des Alpes	520.501.105	Mur Grand-Fontaine: Rénovation du mur	(vide)	2021	4%	105'000	0	105'000					105'000	0	4'200	4'200	4'200	4'200	
		520.501.106	Passage inférieur route Neuve 41 : Travaux d'assainissement	(vide)	2021	4%	71'000	0	71'000					71'000	0	2'840	2'840	2'840	2'840	
		520.501.104	Mur des Alpes/Bletz - assainissement de la galerie de captage	(vide)	2021	4%	50'000	0	50'000					50'000	0	2'000	2'000	2'000	2'000	
Génie civil - Routes	109	Loi sur handicap. (Lhand) : mise en conformité	520.501.102	Loi s/handicapés (Lhand) : adaptation 2020	(vide)	2021	4%	150'000	0	150'000					150'000	-68'469	0	6'000	6'000	6'000
			520.501.13	Loi s/handicapés (Lhand): adaptation 2017, voté 13.12.2016	13.12.2016	2020	4%	150'000	0					150'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000	
			520.501.21	Loi s/handicapés (Lhand) : adaptation 2018	20.12.2017	2021	4%	150'000	0	150'000					150'000	0	6'000	6'000	6'000	6'000
			520.501.43	Loi s/handicapés (Lhand) : adaptation 2019	18.12.2018	2021	4%	150'000	0	150'000					150'000	0	6'000	6'000	6'000	6'000
			520.501.XX	Loi s/handicapés (Lhand) : adaptation 2021	(vide)	2022	4%	150'000	0		150'000				150'000	0	0	6'000	6'000	6'000
			520.501.XX	Loi s/handicapés (Lhand) : adaptation 2022	(vide)	2023	4%	150'000	0			150'000			150'000	0	0	0	6'000	6'000
			520.501.XX	Loi s/handicapés (Lhand) : adaptation 2023	(vide)	2024	4%	150'000	0				150'000		150'000	0	0	0	0	6'000
	110	Mesures d'assainissement contre bruit	520.501.03	Mesures d'assainissement contre le bruit 2015 voté 16.12.14	16.12.2014	2020	7%	1'500'000	0						1'500'000	105'000	105'000	105'000	105'000	105'000
			520.501.08	Mesures d'assainissement contre le bruit 2016 voté 15.12.15	15.12.2015	2020	7%	1'200'000	0						1'200'000	84'000	84'000	84'000	84'000	84'000
			520.501.103	Mesures d'assainissement contre le bruit 2020	(vide)	2021	7%	250'000	0	250'000					250'000	0	17'500	17'500	17'500	17'500
			520.501.22	Mesures d'assainissement contre le bruit 2018	20.12.2017	2021	7%	700'000	0	656'491					700'000	0	49'000	49'000	49'000	49'000
			520.501.44	Mesures d'assainissement contre le bruit 2019	18.12.2018	2021	7%	1'000'000	0	773'132					1'000'000	0	70'000	70'000	70'000	70'000
			520.501.XX	Mesures d'assainissement contre le bruit 2021	(vide)	2022	7%	500'000	0		500'000				500'000	0	0	35'000	35'000	35'000
			520.660.XX	Subv. mesures d'assainissement contre le bruit 2019	(vide)	2020	7%		-180'000						-180'000	0	0	-12'600	-12'600	-12'600
			520.660.XX	subv. mesures d'assainissement contre le bruit 2020	(vide)	2021	7%		-150'000						-150'000	0	0	-10'500	-10'500	-10'500
			520.661.08	Subv. cantonale - Mesures d'assainissement contre le bruit 2018	20.12.2017	2021	7%		-180'000						-171'713	0	-12'020	-12'020	-12'020	-12'020
	114	Assainissement, réfection routes	520.501.100	Entretien des chaussées et trottoirs 2020	(vide)	2021	4%	1'000'000	0	1'000'000					1'000'000	0	40'000	40'000	40'000	40'000
			520.501.11	Assainissement, réfection routes 2017, voté 13.12.2016	13.12.2016	2021	4%	625'000	0	81'194					625'000	0	25'000	25'000	25'000	25'000
			520.501.19	Assainissement, réfection routes 2018	20.12.2017	2021	4%	620'000	0	270'000					620'000	0	24'800	24'800	24'800	24'800
			520.501.57	Entretien des chaussées et trottoirs 2019	18.12.2018	2021	4%	1'000'000	0	300'000					1'000'000	0	40'000	40'000	40'000	40'000
		520.501.XX	Entretien des chaussées et trottoirs 2021	(vide)	2022	4%	1'500'000	0		1'500'000				1'500'000	0	0	60'000	60'000	60'000	
		520.501.XX	Entretien des chaussées et trottoirs 2022	(vide)	2023	4%	1'000'000	0			1'000'000			1'000'000	0	0	0	40'000	40'000	
		520.501.XX	Entretien des chaussées et trottoirs 2023	(vide)	2024	4%	1'500'000	0				1'500'000		1'500'000	0	0	0	0	60'000	
		520.501.XX	Entretien des chaussées et trottoirs 2024	(vide)	2025	4%	1'500'000	0				1'500'000		1'500'000	0	0	0	0	0	
		520.501.XX	Entretien des chaussées et trottoirs 2025	(vide)	2026	4%	1'500'000	0				1'500'000		1'500'000	0	0	0	0	0	
		520.501.XX	Entretien des chaussées et trottoirs 2026	(vide)	2027	4%	1'500'000	0				1'500'000		1'500'000	0	0	0	0	0	
		520.501.XX	Entretien des chaussées et trottoirs 2027	(vide)	2028	4%	1'500'000	0				1'500'000		1'500'000	0	0	0	0	0	
		520.501.XX	Entretien des chaussées et trottoirs 2028	(vide)	2029	4%	1'500'000	0				1'500'000		1'500'000	0	0	0	0	0	
		520.501.XX	Entretien des chaussées et trottoirs 2029	(vide)	2030	4%	1'500'000	0				1'500'000		1'500'000	0	0	0	0	0	
Génie civil - STEP	598	Etude production d'hydrogène pour traitement micro-polluants et vhc	532.501																	

Hiérarchie PF	Numéro de projet (projet)	Libellé projet (projet)	Rubrique investissement	Libellé rubrique investissement (responsabilité investissement)	Voté le	Année d'activ. prévue	Taux d'amort.	Montant message	Subventions prévues	Entrées et sorties de trésorerie par année					Total brut projet	Amort. 2020	Amort. 2021	Amort. 2022	Amort. 2023	Amort. 2024		
										Budget (2020)	Plan_2021	Plan_2022	Plan_2023	Plan_2024								
Informatique - Data Center	93	Data center : renouvellement éléments	700.506.XX	Data center : renouvellement éléments 2031	(vide)	2032	15%	650'000	0						650'000	0	0	0	0	0		
Informatique - ERP & SI	92	ERP : renouvellement équipements	700.506.44	ERP : étude renouvellement équipements voté 15.12.15	15.12.2015	2020	15%	50'000	0						50'000	7'500	7'500	7'500	7'500	7'500		
			700.506.53	ERP : étude équipements 2018	(vide)	2022	15%	400'000	0	400'000					400'000	0	0	60'000	60'000	60'000		
			700.506.XX	ERP : étude équipements 2019	(vide)	2023	15%	400'000	0		400'000				400'000	0	0	0	60'000	60'000		
	146	ERP : renouvellement solution Service de l'aide sociale	700.506.51	Solution de gestion Aide sociale, voté 13.12.2016	13.12.2016	2020	15%	180'000	0						180'000	27'000	27'000	27'000	27'000	27'000		
	147	Adaption de logiciels pour contrôle habitants, finances	700.506.31	Adaptation logiciels (contrôle habitants, cadastre) 15.12.09	15.12.2009	2011	15%	460'000	0	340'046					428'406	64'261	64'261	64'261	64'261	64'261		
	148	Logiciel comptable pour SCA	700.506.47	Solution de gestion Curatelles d'Adultes, voté le 30.05.2016	30.05.2016	2020	10%	183'600	0						180'000	18'000	18'000	18'000	18'000	18'000		
	149	Nouvelle solution logicielle pour AES	700.506.56	Nouvelle solution AES	20.12.2017	2020	15%	90'000	0						90'000	13'500	13'500	13'500	13'500	13'500		
	150	Nouvelle solution SIRH (RH, org., postes, contrats, ...)	700.506.57	Nouvelle solution SIRH	20.12.2017	2021	15%	120'000	0	60'000					120'000	0	18'000	18'000	18'000	18'000		
	591	Culture: uniformisation systèmes bibliothèque FR-ALL et ludothèque	700.506.59	SI unifié et outils de gestion pour bibliothèques et ludothèques	(vide)	2021	15%	107'000	0	107'000					107'000	0	16'050	16'050	16'050	16'050		
	592	SI Aide sociale (SSR) - adaptations métier et législation Canton Fribourg	700.506.61	SI Aide sociale, adaptations à la législation cantonale	(vide)	2021	15%	80'000	0	80'000					80'000	0	12'000	12'000	12'000	12'000		
602	SI Gestion des bâtiments	700.506.62	SI Gestion des bâtiments	(vide)	2021	15%	195'000	0	195'000					195'000	0	29'250	29'250	29'250	29'250			
603	SI Gérance immobilière	700.506.63	SI Gérance immobilière	(vide)	2021	15%	100'000	0	100'000					100'000	0	15'000	15'000	15'000	15'000			
Informatique - Fibre optique	132	Fibre optique FriNet extension + redondance	700.506.48	Extension fibre optique 2017 + redondance DC2, voté 13.12.16	13.12.2016	2020	15%	70'000	0						70'000	10'500	10'500	10'500	10'500	10'500		
			700.506.54	Fibre optique FriNet 2018 + redondance	20.12.2017	2020	15%	70'000	0						70'000	10'500	10'500	10'500	10'500			
			700.506.58	Fibre optique FriNet 2019 + redondance	18.12.2018	2020	15%	70'000	0						70'000	10'500	10'500	10'500	10'500			
			700.506.60	Fibre optique FriNet 2020 + redondance	(vide)	2021	15%	150'000	0	150'000						150'000	0	22'500	22'500	22'500	22'500	
			700.506.XX	Fibre optique FriNet 2021 + redondance	(vide)	2022	15%	150'000	0		150'000					150'000	0	0	22'500	22'500	22'500	
			700.506.XX	Fibre optique FriNet 2022 + redondance	(vide)	2023	15%	70'000	0			70'000				70'000	0	0	0	10'500	10'500	
			700.506.XX	Fibre optique FriNet 2023 + redondance	(vide)	2024	15%	70'000	0				70'000			70'000	0	0	0	0	10'500	
			700.506.XX	Fibre optique FriNet 2024 + redondance	(vide)	2025	15%	70'000	0					70'000			70'000	0	0	0	0	0
			700.506.XX	Fibre optique FriNet 2025 + redondance	(vide)	2026	15%	70'000	0						70'000			70'000	0	0	0	0
			700.506.XX	Fibre optique FriNet 2026 + redondance	(vide)	2027	15%	70'000	0							70'000	0	0	0	0	0	
			700.506.XX	Fibre optique FriNet 2027 + redondance	(vide)	2028	15%	70'000	0							70'000	0	0	0	0	0	
			700.506.XX	Fibre optique FriNet 2028 + redondance	(vide)	2029	15%	70'000	0							70'000	0	0	0	0	0	
			700.506.XX	Fibre optique FriNet 2029 + redondance	(vide)	2030	15%	70'000	0							70'000	0	0	0	0	0	
Informatique - GED	245	Gestion électronique des documents - GED	700.506.25	Gestion électronique document (GED) voté 15.12.15	15.12.2015	2020	15%	365'000	0						365'000	54'750	54'750	54'750	54'750	54'750		
			700.506.50	Mise en place de la GED : 2e étape (III)	18.12.2018	2021	15%	480'000	0	480'000					480'000	0	72'000	72'000	72'000	72'000		
			700.506.55	Mise en place de la GED : 3e étape (III)	(vide)	2022	15%	215'000	0		215'000					215'000	0	0	32'250	32'250	32'250	
Informatique - Site internet	266	Site internet : refonte	700.506.49	Site internet : refonte, voté 13.12.2016	13.12.2016	2020	15%	140'000	0					140'000	21'000	21'000	21'000	21'000	21'000			
Informatique - Téléphonie	250	Téléphonie communication : Concept ALL_IP	700.506.46	Téléphonie communication : concept All_IP 2017 voté 15.12.15	15.12.2015	2020	15%	620'000	0					620'000	93'000	93'000	93'000	93'000	93'000			
PM - AGGLO	25	Aménagement piétons et vélos vers voies ferrées Abbé-Freeley	430.501.XX	Aménagement piétons et vélos vers voies ferrées Abbé-Freeley	(vide)	2034	10%	3'000'000	0						3'000'000	0	0	0	0	0		
			430.660.XX	Aménagement piétons et vélos vers voies ferrées Abbé-Freeley	(vide)	2031	10%		-1'050'000						-1'050'000	0	0	0	0	0		
			430.662.XX	Aménagement piétons et vélos vers voies ferrées Abbé-Freeley	(vide)	2031	10%		-450'000						-450'000	0	0	0	0	0		
	26	Itinéraire mixte piétons / vélos entre Abbé-Freeley et Mettlet	430.501.XX	Itinéraire mixte piétons / vélos entre Abbé-Freeley et Mettlet	(vide)	2031	7%	50'000	0						50'000	0	0	0	0	0		
			430.662.XX	Itinéraire mixte piétons / vélos entre Abbé-Freeley et Mettlet	(vide)	2031	7%		0						0	0	0	0	0			
	32	Compartimentage quartier de Gambach	430.501.XX	Compartimentage quartier de Gambach	(vide)	2023	10%	324'000	0			324'000			324'000	0	0	0	32'400	32'400		
			430.660.XX	Compartimentage quartier de Gambach	(vide)	2023	10%		-113'400						-113'400	0	0	0	0	-11'340		
			430.662.XX	Compartimentage quartier de Gambach	(vide)	2023	10%		-48'600				-48'600			0	0	0	-4'860	-4'860		
	33	Compartimentage Vignettaz- Fort St-Jacques	430.501.XX	Compartimentage Vignettaz- Fort St-Jacques	(vide)	2022	10%	108'000	0	108'000					108'000	0	0	10'800	10'800	10'800		
			430.660.XX	Compartimentage Vignettaz- Fort St-Jacques	(vide)	2022	10%		-37'800						-37'800	0	0	0	0	-3'780		
430.662.XX			Compartimentage Vignettaz- Fort St-Jacques	(vide)	2022	10%		-16'200				-16'200			0	0	0	-1'620	-1'620			
167	Priorisation TC giratoire Hôpital cantonal	430.501.09	Priorisation TP giratoire Hôpital : Agglo 11.9 voté 16.12.14	16.12.2014	2026	15%	130'000	0				60'000		130'000	0	0	0	0	0			
PM - Amélioration vitesse TP	156	Mesures amélioration vitesse transport public	430.501.08	Mesures amélioration vitesse transports public voté 16.12.14	16.12.2014	2021	15%	150'000	0	87'778					150'000	0	22'500	22'500	22'500	22'500		
			430.501.11	Mesures amél. vitesse transports public 2017, voté 13.12.16	13.12.2016	2022	15%	100'000	0		100'000					100'000	0	0	15'000	15'000		
			430.501.XX	Mesures amélioration vitesse transport public 2021	(vide)	2022	15%	100'000	0		100'000					100'000	0	0	15'000	15'000		
			430.501.XX	Mesures amélioration vitesse transport public 2023	(vide)	2024	15%	100'000	0			100'000				100'000	0	0	0	0	15'000	
			430.501.XX	Mesures amélioration vitesse transport public 2027	(vide)	2028	15%	100'000	0							100'000	0	0	0	0	0	
			430.669.00	Mesures amélioration vitesse transports public voté 16.12.14 -S-	16.12.2014	2021	15%		-15'000							-23'030	0	-3'455	-3'455	-3'455	-3'455	
PM - Installations lumineuses	139	Radars installations lumineuses	401.506.24	Radars pour installations lumineuses 2018	20.12.2017	2020	15%	80'000	0						80'000	12'000	12'000	12'000	12'000	12'000		
			401.506.25	Radars pour installations lumineuses 2019	18.12.2018	2020	15%	80'000	0						80'000	12'000	12'000	12'000	12'000			
			401.506.XX	Radars pour installations lumineuses 2023	(vide)	2024	15%	80'000	0			80'000				80'000	0	0	0	0	12'000	
			401.506.XX	Radars pour installations lumineuses 2025	(vide)	2026	15%	80'000	0							80'000	0	0	0	0	0	
	157	Renouvellement signalisation lumineuse	430.506.19	Renouvellement installations lumineuses 2017, voté 13.12.16	13.12.2016	2021	15%	350'000	0	200'000					350'000	0	52'500	52'500	52'500	52'500		
		430.506.20	Renouvellement installations lumineuses 2019	18.12.2018	2021	15%	100'000	0	100'000					100'000	0	15'000	15'000	15'000	15'000			
		430.506.XX	Renouvellement installations lumineuses 2023	(vide)	2024	15%	100'000	0			100'000			100'000	0	0	0	0	15'000			
		430.506.XX	Renouvellement signalisation lumineuse 2025	(vide)	2026	15%	100'000	0						100'000	0	0	0	0	0			
PM - Manifestations	105	Raccordements électriques pour manif.	402.506.00	Raccordements électriques pour manifestations	20.12.2017	2020	15%	200'000	0						203'587	30'538	30'538	30'538	30'538	30'538		
			402.506.01	Raccordements électriques pour manif. 2e tranche	18.12.2018	2021	15%	200'000	0	100'000					200'000	0	30'000	30'000	30'000	30'000		
			402.506.02	Raccordements électriques pour manif. 3e tranche	(vide)	2021	15%	170'000	0		170'000					170'000	0	25'500	25'500	25'500	25'500	
PM - Sécurité et trafic	138	Modération de trafic et sécurité	430.501.14	Modération de trafic, sécurité ch. école 2018, voté 20.12.17	20.12.2017	2020	15%	100'000	0						100'000	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000		
			430.501.17	Modération de trafic, sécurité ch. école 2019	18.12.2018	2021	15%	10														



Hiérarchie PF	Numéro de projet (projet)	Libellé projet (projet)	Rubrique investissement	Libellé rubrique investissement (responsabilité investissement)	Voté le	Année d'activ. prévue	Taux d'amort.	Montant message	Subventions prévues	Entrées et sorties de trésorerie par année					Total brut projet	Amort. 2020	Amort. 2021	Amort. 2022	Amort. 2023	Amort. 2024	
										Budget (2020)	Plan_2021	Plan_2022	Plan_2023	Plan_2024							
UA - AGGLO	3	Requalif. Bourg - Cathédrale	620.501.47	Abords de la Cathédrale Agglo 41.2 (A PA2) voté 11.10.16	11.10.2016	2021	15%	1'515'000	0	563'293					1'515'000	0	227'250	227'250	227'250	227'250	
			620.501.65	Abords de la Cathédrale AGGLO 41.2	(vide)	2025	7%	8'660'000	0			2'860'000	2'900'000	2'900'000	8'660'000	0	0	0	0	0	0
			620.660.XX	Abords de la Cathédrale AGGLO 41.2 - Subv. Confédération	(vide)	2025	7%		-990'467						-990'467	0	0	0	0	0	0
				620.662.XX	Abords de la Cathédrale AGGLO 41.2 - Subv. Agglo	(vide)	2025	7%						-247'617	0	0	0	0	0	0	
	4	Requalif. Bourg - Place des Ormeaux	620.501.42	Place des Ormeaux Agglo 3M.04.03 (A PA3) voté 11.10.16	11.10.2016	2021	15%	217'400	0	113'561					217'400	0	32'610	32'610	32'610	32'610	
			620.501.69	Place des Ormeaux AGGLO 3M.04.03	(vide)	2024	7%	2'412'600	0			1'000'000	1'412'600	2'412'600	0	0	0	0	0	168'882	
			620.660.05	Subvention fédérale place des Ormeaux	(vide)	2024	7%		-689'951						-689'951	0	0	0	0	0	
			620.662.07	Subvention AGGLO Place des Ormeaux	(vide)	2024	7%		-295'693					-295'693	-295'693	0	0	0	0	-20'699	
	5	Requalif. Bourg - Stationnement	620.501.39	Reloc. places stationnement Agglo 3M.04.03 (A PA3) 11.10.16	11.10.2016	2021	15%	168'000	0	122'020					168'000	0	25'200	25'200	25'200	25'200	
			620.501.74	Relocalisation places de stationnement AGGLO 3M.04.03	(vide)	2024	10%	552'000	0			276'000	276'000	552'000	0	0	0	0	0	55'200	
			620.660.03	Subvention fédérale relocalisation place stationnement	(vide)	2024	10%		-306'781						-306'781	0	0	0	0	0	
			620.662.05	Subvention AGGLO relocalisation place stationnement	(vide)	2024	10%		-131'478					-131'478	-131'478	0	0	0	0	-13'148	
	6	Requalif. Bourg - Parking Grenette/Alpes	620.501.40	Parking Grenette : relocalisation parcage AGGLO 3M.04.03 -réalis.	(vide)	2026	7%	2'316'000	0				772'000	772'000	2'316'000	0	0	0	0	0	0
			620.501.68	Parking Grenette : relocalisation parcage AGGLO 3M.04.03	(vide)	2024	15%	260'000	0	80'000	90'000	260'000	260'000	260'000	0	0	0	0	0	39'000	
			620.660.XX	Parking Grenette : relocalisation parcage AGGLO 3M.04.03	(vide)	2026	7%		0					0	0	0	0	0	0		
			620.662.XX	Parking Grenette : relocalisation parcage AGGLO 3M.04.03	(vide)	2026	7%		0					0	0	0	0	0	0		
	7	Requalif. Bourg - Place Nova Friburgo	620.501.71	Place Nova Friburgo AGGLO 3M.04.03	29.10.2018	2022	15%	103'669	0	35'000	33'669				103'669	0	0	15'550	15'550	15'550	
			620.501.79	Place Nova Friburgo AGGLO 3M.04.03 -réalisation	(vide)	2026	7%	1'086'845	0				340'000	340'000	1'086'845	0	0	0	0	0	
			620.660.04	Subvention fédérale Place Nova Friburgo	(vide)	2026	7%		-305'559						-305'559	0	0	0	0	0	
			620.662.06	Subvention AGGLO Place Nova Friburgo	(vide)	2026	7%		-130'954						-130'954	0	0	0	0	0	
	8	Requalif. Bourg - Pont-Muré	620.501.75	Rue du Pont-Muré (sans place) AGGLO 3M.04.03	29.10.2018	2022	15%	414'675	0	301'015	100'000				414'675	0	0	62'201	62'201	62'201	
			620.501.80	Rue du Pont-Muré (sans place) AGGLO 3M.04.03	(vide)	2026	7%	4'347'380	0				1'450'000	1'450'000	4'347'380	0	0	0	0	0	
			620.660.02	Subvention fédérale Pont Muré	(vide)	2026	7%		-860'759						-860'759	0	0	0	0	0	
			620.662.04	Subvention AGGLO Rue du Pont Muré	(vide)	2026	7%		-368'897						-368'897	0	0	0	0	0	
	10	Pat. St-Léonard - Réaménagement Place des Sports	620.501.57	AGGLO 3M.09.02 Réaménagement place des sports (III)	30.10.2017	2021	15%	800'000	0	800'000					800'000	0	120'000	120'000	120'000	120'000	
	12	Réaménagement passage Cardinal et aménagement de carrefours	620.501.29	Passage de Cardinal - Agglo 41.6 voté 16.12.14 -C-	16.12.2014	2023	15%	200'000	0			200'000			200'000	0	0	0	30'000	30'000	
			620.501.56	AGGLO 41.6 Réaménagement passage Cardinal voté 13.12.2016 -E-	13.12.2016	2023	15%	400'000	0			400'000			400'000	0	0	0	60'000	60'000	
			620.501.XX	Réaménagement passage Cardinal -R-	(vide)	2027	7%	2'120'000	0				720'000	2'120'000	0	0	0	0	0	0	
			620.660.XX	Subv. Conf. Réaménagement passage Cardinal -R-	(vide)	2027	7%		-809'045						-809'045	0	0	0	0	0	
			620.661.XX	Subv. Canton. Réaménagement passage Cardinal -R-	(vide)	2027	7%		-1'086'207						-1'086'207	0	0	0	0	0	
			620.662.XX	Subv. Agglo. Réaménagement passage Cardinal -R-	(vide)	2027	7%		-202'261						-202'261	0	0	0	0	0	
	13	Aménag. avenue Beauregard et connexion MD vers Gare	620.501.38	Avenue Beauregard Agglo 41.9 voté 16.12.14	16.12.2014	2021	15%	100'000	0	87'000					100'000	0	15'000	15'000	15'000	15'000	
			620.501.XX	Aménag. avenue Beauregard et connexion MD vers Gare	(vide)	2027	7%	3'600'000	0						3'600'000	0	0	0	0	0	
			620.660.XX	Aménag. avenue Beauregard et connexion MD vers Gare	(vide)	2027	7%		-745'302						-745'302	0	0	0	0	0	
			620.662.XX	Aménag. avenue Beauregard et connexion MD vers Gare	(vide)	2027	7%		-186'325						-186'325	0	0	0	0	0	
	14	Espaces publics de l'Etang du Jura	620.501.XW	Espaces publics de l'Etang du Jura -C-	(vide)	2024	15%	450'000	0				450'000	450'000	0	0	0	0	0	67'500	
			620.501.XX	Espaces publics de l'Etang du Jura -E-	(vide)	2025	15%	730'000	0				730'000	730'000	0	0	0	0	0	0	
			620.501.XY	Espaces publics de l'Etang du Jura -R-	(vide)	2027	10%	6'470'000	0					6'470'000	0	0	0	0	0	0	
			620.662.XX	Subvention espaces publics de l'Etang du Jura	(vide)	2027	10%		-3'600'000						-3'600'000	0	0	0	0	0	
	15	Passage inférieur émergence Beauregard - secteur 4	620.501.44	AGGLO 11.7.22(A PA3) Passage sortie Beauregard voté 15.12.15	15.12.2015	2021	15%	80'000	0	65'138					80'000	0	12'000	12'000	12'000	12'000	
			620.501.51	AGGLO 3M.03.01 Passage inf. émergence Beauregard 4, 13.12.16	13.12.2016	2021	15%	630'000	0	580'368					630'000	0	94'500	94'500	94'500	94'500	
			620.501.XX	Passage inférieur émergence Beauregard - secteur 4 -R-	(vide)	2024	7%	2'270'970	0				2'270'970	2'270'970	0	0	0	0	0	158'968	
			620.660.XX	Passage inférieur émergence Beauregard - secteur 4 -R-	(vide)	2024	7%		-936'990						-936'990	0	0	0	0	0	
			620.662.XX	Passage inférieur émergence Beauregard - secteur 4 -R-	(vide)	2024	7%		-402'260						-402'260	0	0	0	0	-28'158	
			620.662.XX	Passage inférieur émergence Beauregard - secteur 4 -R-	(vide)	2024	7%									0	0	0	0	0	
	16	Requalification et compartimentage du carrefour Richemond	620.501.59	AGGLO 3M.03.01 Carrefour Richemond, voté 13.12.2016	13.12.2016	2020	15%	130'000	0						135'600	20'340	20'340	20'340	20'340	20'340	
			620.501.XX	Requalification et compartimentage du carrefour Richemond -R-	(vide)	2026	7%	1'853'600	0				926'800	1'853'600	0	0	0	0	0	0	
			620.660.XX	Requalification et compartimentage du carrefour Richemond -R-	(vide)	2026	7%		-624'660						-624'660	0	0	0	0	0	
			620.662.XX	Requalification et compartimentage du carrefour Richemond -R-	(vide)	2026	7%		-268'173						-268'173	0	0	0	0	0	
	17	Place du Petit St-Jean Agglo	620.501.55	AGGLO 44.4 Réaménagement place Petit-St-Jean, voté 13.12.16	13.12.2016	2021	15%	500'000	0	380'000					500'000	0	75'000	75'000	75'000	75'000	
			620.501.XX	AGGLO 44.4 Réaménagement place Petit-St-Jean	(vide)	2024	7%	4'710'000	0			2'355'000	2'355'000	4'710'000	0	0	0	0	0	329'700	
			620.662.XX	AGGLO 44.4 Réaménagement place Petit-St-Jean	(vide)	2024	7%		-1'470'352					-1'470'352	-1'470'352	0	0	0	0	-102'925	
	18	Grand-Places : études et aménagement esplanade	620.501.18	Grand-Places : études et aménagement esplanade voté 16.12.14	16.12.2014	2020	15%	200'000	0						172'074	25'811	25'811	25'811	25'811	25'811	
			620.501.77	Grand-Places : espaces publics (parking liaison/FR centre) -E-	20.12.2017	2020	15%	150'000	0						150'000	22'500	22'500	22'500	22'500	22'500	
			620.501.87	Grand-Places : espaces publics (parking liaison/FR centre) -R-	(vide)	2023	7%	3'100'000	0	775'000	775'000	3'100'000	3'100'000	3'100'000	0	0	0	0	217'000	217'000	
			620.662.12	Subv. Grand-Places : espaces publics (parking liaison/FR centre) -S-	(vide)	2023	7%		-1'300'000						-1'300'000	0	0	0	0	-91'000	
			620.669.01	Subv. Grand-Places : espaces publics (parking liaison/FR centre) -S-	(vide)	2023	7%		-650'000						-650'000	0	0	0	0	-45'500	
			620.669.01	Subv. Grand-Places : espaces publics (parking liaison/FR centre) -S-	(vide)	2023	7%									0	0	0	0	0	
	19	Fribourg (ou)vert : projets paysagers et Place Jeux Maggenberg-Schoenberg	620.501.49	AGGLO 3NP.07.03 Fribourg (ou)vert, voté 13.12.2016	13.12.2016	2021	10%	300'000	0	57'039					300'000	0	30'000	30'000	30'000	30'000	
			620.501.66	Fribourg (ou)vert : projet paysagers AGGLO 3NP.07.03	20.12.2017	2021	4%	130'000	0	2'000					130'000	0	5'200	5'200	5'200	5'200	
			620.501.88	Fribourg (ou)vert : réalisation projets paysagers : études et travaux	18.12.2018	2021	4%	650'000	0	427'496					650'000	0	26'000	26'000	26'000	26'000	
			620.662.10	Fribourg (ou)vert : réalisation projets paysagers - subv. Agglo	18.12.2018	2021	4%		-539'000						-539'000	0	-21'820	-21'820	-21'820	-21'820	
			620.662.XX	Fribourg (ou)vert : réalisation projets paysagers - subv. Agglo	18.12.2018	2021	4%		-25'000						-25'000	0	0	0	0	0	
			620.669.00	Fribourg (ou)vert : réalisation projets paysagers - subv. tiers	18.12.2018	2021	4%		-147'000					</							

Hiérarchie PF	Numéro de projet (projet)	Libellé projet (projet)	Rubrique investissement	Libellé rubrique investissement (responsabilité investissement)	Voté le	Année d'activ. prévue	Taux d'amort.	Montant message	Subventions prévues	Entrées et sorties de trésorerie par année					Total brut projet	Amort. 2020	Amort. 2021	Amort. 2022	Amort. 2023	Amort. 2024
										Budget (2020)	Plan_2021	Plan_2022	Plan_2023	Plan_2024						
	24	Espaces publics H2LéO	620.662.XX	Espaces publics H2LéO	(vide)	2025	15%		-3'000'000						-3'000'000	0	0	0	0	0
	27	Réaménagement passage Cardinal (phase 2 partie TP)	620.501.XW 620.501.XX 620.660.XX 620.662.XX	Réaménagement passage Cardinal (phase 2 partie TP) -E- Réaménagement passage Cardinal (phase 2 partie TP) -R- Réaménagement passage Cardinal (phase 2 partie TP) Réaménagement passage Cardinal (phase 2 partie TP)	(vide) (vide) (vide) (vide)	2025 2027 2027 2027	15% 7% 7% 7%	975'000 8'146'000 -3'171'350 -1'359'150	0 0 -3'171'350 -1'359'150			325'000	325'000	325'000	975'000	0	0	0	0	0
	34	Place Notre-Dame	620.501.41 620.501.70 620.662.08	Place Notre-Dame AGGLO 41.1 -réalisation Place Notre-Dame AGGLO 41.1 -étude Place Notre-Dame AGGLO 41.1	(vide) 29.10.2018 (vide)	2026 2022 2025	7% 15% 7%	3'089'921 505'423 -1'985'836	0 0 -1'985'836	388'836	100'000	810'000	810'000	810'000	3'089'921	0	0	75'813	75'813	75'813
	35	Passerelle à travers le vallon de la Ploetscha	620.501.90 620.501.XX 620.662.XX 620.669.XX	Passerelle à travers le vallon de la Ploetscha Passerelle à travers le vallon de la Ploetscha Passerelle à travers le vallon de la Ploetscha Passerelle à travers le vallon de la Ploetscha	18.12.2018 (vide) (vide) (vide)	2021 2029 2029 2029	15% 7% 7% 7%	320'000 3'180'000 -1'000'000 -1'670'000	0 0 -1'000'000 -1'670'000	320'000					320'000	0	48'000	48'000	48'000	48'000
	36	Itinéraire mixte entre la gare de Fribourg et Saint-Léonard	620.501.XX 620.660.XX 620.662.XX 620.669.XX	Itinéraire mixte entre la gare de Fribourg et Saint-Léonard Itinéraire mixte entre la gare de Fribourg et Saint-Léonard Itinéraire mixte entre la gare de Fribourg et Saint-Léonard Itinéraire mixte entre la gare de Fribourg et Saint-Léonard	(vide) (vide) (vide) (vide)	2022 2022 2022 2022	7% 7% 7% 7%	200'000 -78'453 -19'613 -100'000	0 -78'453 -19'613 -100'000		200'000		-78'453		200'000	0	0	14'000	14'000	14'000
	37	Passerelle mixte en franchissement de l'avenue Tivoli	620.501.XX 620.660.XX 620.662.XX 620.669.XX	Passerelle mixte en franchissement de l'avenue Tivoli Passerelle mixte en franchissement de l'avenue Tivoli Passerelle mixte en franchissement de l'avenue Tivoli Passerelle mixte en franchissement de l'avenue Tivoli	(vide) (vide) (vide) (vide)	2022 2022 2022 2022	15% 15% 15% 15%	875'000 -343'231 -85'808 -437'500	0 -343'231 -85'808 -437'500		875'000		-343'231		875'000	0	0	131'250	131'250	131'250
	38	Réaménagement de la Planche Supérieure	620.501.112 620.501.XX 620.662.XX	Réaménagement de la Planche Supérieure - étude Réaménagement de la Planche Supérieure - réalisation Réaménagement de la Planche Supérieure - subvention	(vide) (vide) (vide)	2022 2025 2025	15% 7% 7%	1'460'000 1'950'000 -1'063'659	0 0 -1'063'659	730'000	730'000			975'000	1'460'000	0	0	219'000	219'000	219'000
	39	Réaménagement de la Planche Inférieure et du Karrweg	620.501.111 620.501.XY 620.662.XZ	Réaménagement de la Planche Inférieure et du Karrweg -E- Réaménagement de la Planche Inférieure et du Karrweg -R- Réaménagement de la Planche Inférieure et du Karrweg	(vide) (vide) (vide)	2021 2023 2023	15% 7% 7%	635'000 6'240'800 -926'009	0 0 -926'009	635'000	3'120'400	3'120'400			635'000	0	95'250	95'250	95'250	95'250
	40	Petit Paradis et Route des Alpes inférieur	620.501.81 620.501.82 620.660.06 620.662.09	Petit Paradis et Route des Alpes inférieur -E- Petit Paradis et Route des Alpes inférieur -R- Petit Paradis et Route des Alpes inférieur Petit Paradis et Route des Alpes inférieur	29.10.2018 (vide) (vide) (vide)	2022 2026 2026 2026	15% 7% 7% 7%	607'970 6'373'861 -2'095'446 -898'048	0 0 -2'095'446 -898'048	449'510	137'970	1'593'465	1'593'465	1'593'465	607'970	0	0	91'196	91'196	91'196
	41	Grand-Rue, Rue Poste et Rue Zähringen	620.501.XX 620.501.XY 620.660.XX 620.662.XX	Grand-Rue, Rue Poste et Rue Zähringen -E- Grand-Rue, Rue Poste et Rue Zähringen -R- Grand-Rue, Rue Poste et Rue Zähringen -R- Grand-Rue, Rue Poste et Rue Zähringen -R-	(vide) (vide) (vide) (vide)	2024 2028 2028 2028	15% 7% 7% 7%	590'000 5'232'000 -1'473'997 -631'713	0 0 -1'473'997 -631'713			295'000	295'000		590'000	0	0	0	0	88'500
	42	Place de l'Hôtel de Ville	620.501.XX 620.501.XY 620.660.XX 620.662.XX	Place de l'Hôtel de Ville -E- Place de l'Hôtel de Ville -R- Place de l'Hôtel de Ville -R- Place de l'Hôtel de Ville -R-	(vide) (vide) (vide) (vide)	2024 2028 2028 2028	15% 7% 7% 7%	240'000 1'100'000 -469'000 -201'000	0 0 -469'000 -201'000			120'000	120'000		240'000	0	0	0	0	36'000
	43	Parcs urbains Bluefactory : contribution à la SA	620.501.XX 620.662.XX	Parcs urbains Bluefactory : contribution à la SA Parcs urbains Bluefactory : contribution à la SA	(vide) (vide)	2026 2026	100% 100%	1'000'000 -500'000	0 -500'000						1'000'000	0	0	0	0	0
	44	Réaménagement du carrefour de Beaumont	620.501.XA 620.501.XX 620.660.XX 620.662.XX	Réaménagement du carrefour de Beaumont -E- Réaménagement du carrefour de Beaumont -R- Réaménagement du carrefour de Beaumont Réaménagement du carrefour de Beaumont	(vide) (vide) (vide) (vide)	2026 2027 2027 2027	15% 7% 7% 7%	325'972 2'901'478 -1'129'608 -484'118	0 0 -1'129'608 -484'118				162'986	325'972	0	0	0	0	0	0
	45	Requalification de l'axe de la Glâne - au droit de Bluefactory	620.501.XX 620.501.XX 620.660.XX 620.662.XX 620.669.XX	Requalification de l'axe de la Glâne - au droit de Bluefactory -E- Requalification de l'axe de la Glâne - au droit de Bluefactory -R- Requalification de l'axe de la Glâne - au droit de Bluefactory -S- Requalification de l'axe de la Glâne - au droit de Bluefactory -S- Requalification de l'axe de la Glâne - au droit de Bluefactory -S-	(vide) (vide) (vide) (vide) (vide)	2026 2028 2028 2028 2028	7% 7% 7% 7% 7%	287'598 2'559'902 -431'821 -185'066 -1'613'725	0 0 -431'821 -185'066 -1'613'725				143'799	287'598	0	0	0	0	0	0
	46	Requalification de l'axe Glâne - secteur Polytype-Beaumont	620.501.XX 620.501.XX 620.660.XX 620.662.XX	Requalification de l'axe Glâne - secteur Polytype-Beaumont -E- Requalification de l'axe Glâne - secteur Polytype-Beaumont -R- Requalification de l'axe Glâne - secteur Polytype-Beaumont -S Requalification de l'axe Glâne - secteur Polytype-Beaumont -S	(vide) (vide) (vide) (vide)	2026 2028 2028 2028	7% 7% 7% 7%	623'806 5'544'194 -2'158'800 -925'200	0 0 -2'158'800 -925'200				310'000	623'806	0	0	0	0	0	0
	47	Route des Arsenaux secteur nord (Agglo TP)	620.501.XX 620.501.XX 620.660.XX 620.662.XX	Route des Arsenaux secteur nord (Agglo TP) - étude Route des Arsenaux secteur nord (Agglo TP) - réalisation Route des Arsenaux secteur nord (Agglo TP) - réalisation Route des Arsenaux secteur nord (Agglo TP) - réalisation	(vide) (vide) (vide) (vide)	2022 2022 2022 2022	15% 10% 10% 10%	2'290'000 2'290'000 -687'000 -458'000	0 0 -687'000 -458'000		2'290'000		-687'000		2'290'000	0	0	229'000	229'000	229'000
	48	Vélostation à la gare de Fribourg	620.501.XX 620.660.XX 620.662.XX	Vélostation à la gare de Fribourg Vélostation à la gare de Fribourg Vélostation à la gare de Fribourg	(vide) (vide) (vide)	2023 2023 2023	10% 10% 10%	2'570'000 -1'010'080 -252'520	0 -1'010'080 -252'520			2'570'000			2'570'000	0	0	0	257'000	257'000
	49	Voie verte (Transagglo)	620.501.54 620.501.91 620.662.11	AGGLO 3M.06.01 Voies verte s/anciennes voies TPF, 13.12.2016 AGGLO 3M.06.01 Voies verte s/anciennes voies TPF Subv. AGGLO 3M.06.01 Voies verte s/anciennes voies TPF	13.12.2016 (vide) (vide)	2021 2024 2024	4% 4% 4%	600'000 6'625'000 -6'000'000	0 0 -6'000'000	350'000	2'200'000	2'200'000	2'225'000		6'625'000	0	24'000	24'000	24'000	24'000
	100	Réaménagement place du Pertuis et rue Neuveville	620.501.73 620.501.92 620.501.XX	Réaménagement place du Pertuis et rue Neuveville -E- Réaménagement place du Pertuis et rue Neuveville -E- Réaménagement place du Pertuis et rue Neuveville -R-	20.12.2017 18.12.2018 (vide)	2020 2021 2023	15% 15% 15%	55'000 250'000 2'930'000	0 0 0	250'000	1'465'000	1'465'000		63'043	9'456	9'456	9'456	9'456	9'456	
	107	Plan directeur du mobilier urbain	620.501.72 620.501.XX 620.501.XX 620.501.XX	Plan directeur mobilier urbain 19-21 -E- B18 Plan directeur mobilier urbain 2021 -R- Plan directeur mobilier urbain 2022 -R- Plan directeur mobilier urbain 2023 -R-	20.12.2017 (vide) (vide) (vide)	2021 2022 2023 2024	15% 15% 15% 15%	80'000 50'000 50'000 50'000	0 0 0 0	50'000	50'000	50'000	50'000	80'000	0	12'000	12'000	12'000	12'000	12'000
	274	Parking Petit Paradis	620.501.83 620.501.84	Parking Petit Paradis -E- Parking Petit Paradis -R-	29.10.2018 (vide)	2022 2026	15% 3%	1'393'263 14'606'737	0 0	778'239	453'791	3'651'684	3'651'684	3'651'684	1'393'263	0	0	208'989	208'989	208'989
	275	Requalification du Pont de Zaehringen	620.501.85 620.501.86	Requalification du Pont de Zaehringen -E- Requalification du Pont de Zaehringen -R-	(vide) (vide)	2022 2024	15% 7%	242'400 757'600	0 0		242'400	378'800	378'800		242'400	0	0	36'360	36'360	36'360
	276	Place de jeux Grand Pont de Zaehringen	620.501.93	Place de jeux Grand Pont de Zaehringen	18.12.2018	2021	7%	550'000	0	530'000					550'000	0	38'500	38'500	38'500	38'500
	359	Place Marché aux poissons, Rue Pierre Aeby	620.501.108 620.501.XX	Place Marché aux poissons, Rue Pierre Aeby -E- Place Marché aux poissons, Rue Pierre Aeby -R-	(vide) (vide)	2022 2025	15% 7%	700'000 6'230'000	0 0	350'000	350'000			2'000'000	700'000	0	0	105'000	105'000	105'000
	360	Stationnement Louis d'Affry	620.501.XX	Stationnement Louis d'Affry	(vide)	2023	10%	1'700'000	0		850'000	850'000			1'700'000	0	0	0	170'000	170'000

Hiérarchie PF	Numéro de projet (projet)	Libellé projet (projet)	Rubrique investissement	Libellé rubrique investissement (responsabilité investissement)	Voté le	Année d'activ. prévue	Taux d'amort.	Montant message	Subventions prévues	Entrées et sorties de trésorerie par année					Total brut projet	Amort. 2020	Amort. 2021	Amort. 2022	Amort. 2023	Amort. 2024	
										Budget (2020)	Plan_2021	Plan_2022	Plan_2023	Plan_2024							
	361	Passage inférieur avenue du Midi - secteur 3	620.501.101	Passage inférieur avenue du Midi - secteur 3 : factures 2019-2020	(vide)	2021	7%	160'000	0	160'000					160'000	0	11'200	11'200	11'200	11'200	
			620.501.XX	Passage inférieur avenue du Midi - secteur 3	(vide)	2024	7%	1'802'502	0						1'802'502	0	0	0	0	0	126'175
	363	Passerelle Bluefactory	620.501.XX	Passerelle Bluefactory -E-	(vide)	2032	15%	300'000	0						300'000	0	0	0	0	0	
			620.501.XX	Passerelle Bluefactory -R-	(vide)	2034	7%	1'200'000	0						1'200'000	0	0	0	0	0	
	364	Zone de rencontre et Place Joseph-Piller; réalisation	620.501.48	Espace public/routier : étude/aménag. Piller, voté 13.12.16	13.12.2016	2021	15%	300'000	0	177'543					300'000	0	45'000	45'000	45'000	45'000	
			620.501.XX	Espace public/routier : étude/aménag. Piller, compte pl. parc	(vide)	2022	10%	50'000	0						50'000	0	0	5'000	5'000	5'000	
	365	Participation VDF au réaménagement de la rue St-Michel	620.501.XX	Participation VDF au réaménagement de la rue St-Michel	(vide)	2024	15%	567'600	0						567'600	0	0	0	0	85'140	
	367	Jardin Nussbaumer - réaménagement	620.501.XX	Jardin Nussbaumer - réaménagement -E-	(vide)	2022	15%	100'000	0						100'000	0	0	15'000	15'000	15'000	
			620.501.XX	Jardin Nussbaumer - réaménagement -R-	(vide)	2024	10%	950'000	0						950'000	0	0	0	0	95'000	
	368	Route des Arsenaux secteur sud et Wilhelm-Kaiser	620.501.XX	Route des Arsenaux secteur sud et Wilhelm-Kaiser	(vide)	2034	10%	8'010'000	0						8'010'000	0	0	0	0	0	
	560	Transaggio : Europe - Tivoli - Affry - Midi	620.501.115	Transaggio : Europe - Tivoli - Affry - Midi : étude	(vide)	2021	15%	940'000	0	940'000					940'000	0	141'000	141'000	141'000	141'000	
			620.501.XX	Transaggio : Europe - Tivoli - Affry - Midi : réalisation	(vide)	2023	7%	8'410'000	0						8'410'000	0	0	0	588'700	588'700	
			620.662.XX	Transaggio : Europe - Tivoli - Affry - Midi : réalisation	(vide)	2023	7%		-4'675'000							8'410'000	0	0	0	-327'250	-327'250
	564	Place Vignettaz-Daler	620.501.109	Place Vignettaz-Daler - étude -E-	(vide)	2021	15%	240'000	0	240'000					240'000	0	36'000	36'000	36'000	36'000	
			620.501.XX	Place Vignettaz-Daler - réalisation -R-	(vide)	2023	4%	2'200'000	0						2'200'000	0	0	0	88'000	88'000	
			620.660.XX	Place Vignettaz-Daler - subvention Confédération -R-	(vide)	2023	4%		-470'000							2'200'000	0	0	0	0	-18'800
			620.662.XX	Place Vignettaz-Daler - subvention AGGLO -R-	(vide)	2023	4%		-117'500							2'200'000	0	0	0	-4'700	
	570	Rue de Morat requalification	620.501.XX	Rue de Morat requalification -E-	(vide)	2024	15%	550'000	0						550'000	0	0	0	0	82'500	
			620.501.XX	Rue de Morat requalification -R-	(vide)	2028	7%	4'815'200	0						4'815'200	0	0	0	0	0	
			620.660.XX	Rue de Morat requalification (subvention conf.)	(vide)	2028	7%		-1'609'560							4'815'200	0	0	0	0	
620.662.XX			Rue de Morat requalification (subvention agglo.)	(vide)	2028	7%		-1'073'040							4'815'200	0	0	0	0		
571	Place de la Coutellerie requalification	620.501.107	Place de la Coutellerie requalification -R-	(vide)	2021	7%	350'000	0	350'000					350'000	0	24'500	24'500	24'500	24'500		
587	Place de jeux Domino : remise en état	620.501.106	Place de jeux Domino : remise en état -E-	(vide)	2021	15%	125'000	0	125'000					125'000	0	18'750	18'750	18'750	18'750		
		620.501.XX	Place de jeux Domino : remise en état -R-	(vide)	2022	7%	575'000	0						575'000	0	0	40'250	40'250	40'250		
588	Place de jeux : Kybourg	620.501.105	Place de jeux : Kybourg	(vide)	2021	7%	100'000	0	100'000					100'000	0	7'000	7'000	7'000	7'000		
600	Sarine revitalisation : passerelle Neuveville	620.501.XE	Sarine revitalisation : concours option passerelle	(vide)	2032	15%	250'000	0						250'000	0	0	0	0	0		
		620.501.XF	Sarine revitalisation: étude option passerelle	(vide)	2033	15%	150'000	0						150'000	0	0	0	0	0		
		620.501.XG	Sarine revitalisation: réalisation option passerelle	(vide)	2035	4%	1'300'000	0						1'300'000	0	0	0	0	0		
		620.501.XH	Sarine revitalisation: étude faisabilité option passerelle	(vide)	2031	15%	100'000	0						100'000	0	0	0	0	0		
601	Sarine revitalisation : base nautique des Neigles	620.501.XB	Sarine revitalisation: étude option port	(vide)	2033	15%	270'000	0						270'000	0	0	0	0	0		
		620.501.XC	Sarine revitalisation: réalisation option port	(vide)	2036	104%	2'370'000	0						2'370'000	0	0	0	0	0		
604	Réaménagement de la Planche Supérieure hors PA2	620.501.XX	Réaménagement de la Planche Supérieure - réalisation hors PA	(vide)	2032	7%	10'600'000	0						10'600'000	0	0	0	0	0		
UA - Bâtiments communaux	9	Pat. St-Léonard, Parking, P2 et Place du Fair Play	620.501.94	Patinoire P2 - parking - réalisation	08.04.2019	2022	3%	21'580'000	0	10'000'000	7'580'000				21'580'000	0	0	647'400	647'400	647'400	
			620.501.78	Patinoire : mise en conformité selon ligue, voté le 30.10.17	30.10.2017	2020	7%	8'000'000	0						8'000'000	560'000	560'000	560'000	560'000	560'000	
	23	Piscine et programme connexe H2léO	620.501.XX	Piscine + prog. connexe anciens abattoirs - réalisation	(vide)	2025	3%	22'150'750	0						22'150'750	0	0	0	0	0	
			620.661.XX	Piscine + prog. connexe anciens abattoirs - réalisation	(vide)	2025	3%		-6'000'000							22'150'750	0	0	0	0	0
	50	BATPOL : Extension caserne des pompiers 2019	611.503.35	BATPOL : Bâtiment Police (6 étages) - étude	18.12.2018	2020	15%	500'000	0	5'300'000	5'300'000	5'200'000			500'000	75'000	75'000	75'000	75'000	75'000	
			611.503.36	BATPOL : Bâtiment Police (6 étages) - réalisation	(vide)	2023	3%	15'800'000	0						15'800'000	0	0	0	474'000	474'000	
			616.503.04	Extension caserne PPS bâtiment police 4 étages voté 13.12.16	13.12.2016	2020	3%	700'000	0						802'656	24'080	24'080	24'080	24'080	24'080	
	53	Bâtiment des Arcades : transformation restaurant et épicerie	613.503.33	Bâtiment des Arcades : étude et transformation voté 13.12.16	13.12.2016	2020	15%	500'000	0	1'266'250					500'000	75'000	75'000	75'000	75'000	75'000	
			613.503.39	Bâtiment des Arcades : transformation restaurant - réalisation	18.02.2019	2021	3%	4'227'665	0						4'227'665	0	126'830	126'830	126'830	126'830	
	243	Usine à gaz - étude de faisabilité et PAD	620.501.XX	Usine à gaz - permis	(vide)	2032	15%	1'140'000	0						1'140'000	0	0	0	0	0	
			620.501.XX	Usine à gaz - réalisation	(vide)	2034	3%	17'860'000	0						17'860'000	0	0	0	0	0	
	244	Valorisation parking des Bourgeois	620.501.XX	Valorisation parking des Bourgeois, permis -E-	(vide)	2032	15%	1'200'000	0						1'200'000	0	0	0	0	0	
			620.501.XX	Valorisation parking des Bourgeois, réalisation -R-	(vide)	2035	3%	18'800'000	0						18'800'000	0	0	0	0	0	
	267	Grand-Rue 37 : réhabilitation	611.503.XX	Grand-Rue 37 : réhabilitation -E-	(vide)	2022	15%	0	0						0	0	0	0	0	0	
			611.503.XY	Grand-Rue 37 : réhabilitation -R-	(vide)	2023	7%	0	0						0	0	0	0	0	0	
	268	Hôpital des Bourgeois, transformation légère locaux du SINF	611.503.XX	Hôpital des Bourgeois, transform. légère locaux SINF - Etude	(vide)	2022	15%	100'000	0	100'000					100'000	0	0	15'000	15'000	15'000	
			611.503.XY	Hôpital des Bourgeois, transform. légère locaux SINF - Réalisation	(vide)	2024	3%	750'000	0						750'000	0	0	0	0	22'500	
	269	Maison de justice : 3 étages habitables & 2 étages combles	611.503.XX	Maison de justice : 3 étages habitables & combles AVP 3%	(vide)	2022	15%	50'000	0	50'000					50'000	0	0	7'500	7'500	7'500	
			611.503.XX	Maison de justice : 3 étages habitables & combles études	(vide)	2024	15%	450'000	0						450'000	0	0	0	0	67'500	
			611.503.XX	Maison de justice : 3 étages habitables & combles réalisation	(vide)	2026	4%	3'700'000	0						3'700'000	0	0	0	0	0	
380	Werkhof : réfection et réaménagement	618.503.23	Werkhof : crédit d'étude pour l'aménagement 30.06.2014	30.06.2014	2015	3%	778'000	0						778'000	23'340	23'340	23'340	23'340	23'340		
		618.503.32	Werkhof aménagement complémentaire, voté 16.06.2015	16.06.2015	2019	3%	6'098'000	0						6'948'407	208'452	208'452	208'452	208'452	208'452		
541	BATPOL : Extension caserne des pompiers 2016	611.661.01	Subvention ECAB : Agrandissement caserne	31.05.2016	2020	3%		-365'000						-365'000	-10'950	-10'950	-10'950	-10'950	-10'950		
542	BATPOL : Extension caserne des pompiers	616.661.01	Subv. cant. raccordement CAD du PPS, voté 13.12.2016	13.12.2016	2019	15%		0						-10'388	-1'558	-1'558	-1'558	-1'558	-1'558		
562	Signalétique site St-Léonard	620.501.113	Signalétique site St-Léonard	(vide)	2022	10%	60'000	0	60'000					60'000	0	0	6'000	6'000	6'000		
606	Réaménagement Ancienne Douane	620.503.03	Réaménagement Ancienne Douane	(vide)	2022	0%	2'000'000	0	1'000'000	1'000'000				2'000'000	0	0	0	0	0		
UA - Ecoles	22	CO Jolimont à rénover et transformer	612.503.23	CO Jolimont : étude rénovation bâtiment 1905 voté 19.12.17	19.12.2017	2020	15%	1'350'000	0	5'526'000					1'350'000	202'500	202'500	202'500	202'500	202'500	
			612.503.24	Co Jolimont : transformation/rénovation bâtiment 1905	26.03.2019	2021	3%	12'026'000	0						12'026'000	0	360'780	360'780	360'780	360'780	
			612.661.07	Subventions Cantonales: CO Jolimont rénovations	26.03.2019	2021	3%		-171'560							12'026'000	0	-5'147	-5'147	-5'147	-5'147
	54	Ecole de la Vignettaz - construction nouvelle école	612.503.07	Ecole de la Vignettaz : nouvelle école étape 1 voté 19.09.16	19.09.2016	2020	15%	2'250'000	0	10'439'973					2'250'189	337'528	337'528	337'528	337'528	337'528	
			612.503.13	Ecole Vignettaz 1 : nouvelle école, voté 29.05.2017	29.05.2017	2020	3%	3'500'000	0						3'500'100	105'003	105'003	105'003	105'003		
612.503.27			Ecole Vignettaz 1 : agrand. école primaire, voté 19.09.2017	19.09.2017	2021	3%	19'000'000	0	19'000'000						0	570'000	570'000	570'000	570'000		
612.661.08			Subv. Cant. Ecole Vignettaz	19.09.2017	2021	3%		-3'363'000							19'000'000						

Hiérarchie PF	Numéro de projet (projet)	Libellé projet (projet)	Rubrique investissement	Libellé rubrique investissement (responsabilité investissement)	Voté le	Année d'activ. prévue	Taux d'amort.	Montant message	Subventions prévues	Entrées et sorties de trésorerie par année					Total brut projet	Amort. 2020	Amort. 2021	Amort. 2022	Amort. 2023	Amort. 2024
										Budget (2020)	Plan_2021	Plan_2022	Plan_2023	Plan_2024						
	95	CO Péroles (projet)	612.503.31	CO Péroles : études de faisabilité, analyse architect. & statique	18.12.2018	2021	15%	140'000	0	105'000					140'000	0	21'000	21'000	21'000	21'000
	97	CO Belluard : rénovation des salles de classes	612.503.18 612.503.XX 612.503.XY	CO Belluard : rénovation salles classe (étape 2018) CO Belluard : rénovation des salles de classes -E- CO Belluard : rénovation des salles de classes -R-	20.12.2017 (vide) (vide)	2021 2026 2028	3% 15% 3%	450'000 790'000 7'150'000	0 0 0	450'000					450'000 790'000 7'150'000	0 0 0	13'500 0 0	13'500 0 0	13'500 0 0	13'500 0 0
	99	Ecole de la Neuveville, agrandissement site	612.503.25 612.503.XX 612.503.XX 612.503.XX	Ecole Neuveville, agrandissement voté 16.12.14/15.02.16 Ecole de la Neuveville, agrandissement site -R- Ecole de la Neuveville, assainissement toiture et façades Ecole de la Neuveville, réfection des salles de classes	15.02.2016 (vide) (vide) (vide)	2023 2034 2033 2031	15% 3% 3% 3%	650'000 4'200'000 1'160'000 450'000	0 0 0 0		400'000	212'880			650'000 4'200'000 1'160'000 450'000	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	97'500 0 0 0	97'500 0 0 0
	112	Ecole de la Vignettaz : transformation du bâtiment B	612.503.105 612.503.106 612.503.11	Ecole de la Vignettaz : transformation du bâtiment B - études compl. Ecole Vignettaz : transformation bâtiment B - réalisation Ecole Vignettaz : transformation bâtiment B - études	(vide) (vide) 20.12.2017	2021 2023 2021	15% 3% 15%	185'000 6'350'000 600'000	0 0 0	185'000				185'000	0	27'750	27'750	27'750	27'750	27'750
	113	Ecole du Schoenberg 1-2 : construction d'une nouvelle école	612.503.06 612.503.16 612.503.XV 612.503.XW 612.503.XX 612.503.XY 612.503.XZ	Ecoles Schoenberg 1 et 2 : Etude faisabilité, voté 13.12.16 Ecole du Schoenberg 1 : Concours Ecole du Schoenberg 1 : étude Ecole du Schoenberg 1 : construction d'une nouvelle école, 1 filière Heitera Ecole du Schoenberg 2 : Concours Ecole du Schoenberg 2 : étude Ecole du Schoenberg 2 : construction d'une nouvelle école, 2 filières Parcelle Bourgeoisie	13.12.2016 (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide)	2026 2029 2031 2034 2031 2033 2036	15% 15% 15% 3% 15% 15% 3%	110'000 450'000 2'115'000 15'775'000 450'000 2'645'695 23'549'305	0 0 0 0 0 0 0					110'000 450'000 2'115'000 15'775'000 450'000 2'645'695 23'549'305	0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0	
	131	Ecole du Schoenberg 1 : construction de 6 pavillons	612.503.05 612.503.14	Ecoles Schoenberg 1 : constr. 6 pavillons voté 15.12.15 Ecoles Schoenberg 1 : construction 6 pavillons voté 13.12.16	15.12.2015 13.12.2016	2020 2021	15% 10%	340'000 3'000'000	0 0					340'000 3'000'000	51'000 3'000'000	51'000 300'000	51'000 300'000	51'000 300'000	51'000 300'000	51'000 300'000
	270	DOSF	612.503.67 612.503.76 612.503.90 612.661.04 612.661.05	DOSF : étude d'avant projet, estimation coûts voté 15.12.09 DOSF : crédit d'étude voté le 26.09.2011 DOSF : construction d'un nouveau CO voté 01.10.13 DOSF : construction d'un nouveau CO voté 01.10.13 DOSF : construction d'un nouveau CO voté 01.10.13	15.12.2009 26.09.2011 01.10.2013 01.10.2013 01.10.2013	2011 2015 2016 2016 2016	3% 3% 3% 3% 2%	500'000 4'200'000 50'050'000 -9'964'000 -20'798	0 0 0 -2'038'132 -20'798					473'308 2'964'252 47'605'590 -10'816'265 -20'798	14'199 88'928 1'428'168 -324'488 -416	14'199 88'928 1'428'168 -324'488 -416	14'199 88'928 1'428'168 -324'488 -416	14'199 88'928 1'428'168 -324'488 -416	14'199 88'928 1'428'168 -324'488 -416	
	271	Place de jeux : Gruyères	621.500.08	Place de jeux : Gruyères	20.12.2017	2020	5%	190'000	0					190'000	9'500	9'500	9'500	9'500	9'500	9'500
	272	Signalétique Vignettaz	620.501.99	Signalétique Vignettaz	18.12.2018	2020	10%	25'000	0					25'000	2'500	2'500	2'500	2'500	2'500	2'500
	273	Ecole de la Vignettaz 2: AES + Centre quartier	612.503.XX 612.503.XY	Ecole de la Vignettaz 2: AES + Centre quartier - étude Ecole de la Vignettaz 2: AES + Centre quartier - réalisation	(vide) (vide)	2024 2026	15% 3%	1'272'000 10'998'000	0 0		636'000	636'000			1'272'000 10'998'000	0 0	0 0	0 0	0 0	190'800 0
	389	CO Belluard : frais études agrandissement salles	612.503.93	CO Belluard : frais étude agrand. salles de classes 17.12.13	17.12.2013	2021	15%	200'000	0	200'000				200'000	0	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000
	404	DOSF Jura supplément: assainissement énergétique des bâtiments A, F et G suite à l'introduction d	612.503.20	DOSF Jura supplément: assainissement énergétique des bâtiments A, F et G suite à l'introduction d	20.12.2017	2021	10%	210'000	0	181'626				210'000	0	21'000	21'000	21'000	21'000	21'000
	419	Ecole du Schoenberg, changement centrale CCF	612.503.02	Ecole du Schoenberg, changement centrale CCF voté 15.12.15	15.12.2015	2021	3%	500'000	0	500'000				500'000	0	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000
	536	AES Vignettaz (travaux et mobilier)	612.503.102 612.503.32	AES Vignettaz : aménagement AES provisoire dans locaux existants AES Vignettaz (mobilier)	(vide) 18.12.2018	2021 2021	15% 15%	100'000 200'000	0 0	100'000				100'000 200'000	0 0	15'000 30'000	15'000 30'000	15'000 30'000	15'000 30'000	15'000 30'000
	585	Jura : Ste Agnès : assainissement du bâtiment	612.503.XX 612.503.XX 612.503.XX	Jura : Ste Agnès : assainissement du bâtiment, étude Jura : Ste Agnès : assainissement du bâtiment, étude faisabilité Jura : Ste Agnès : assainissement du bâtiment, réalisation	(vide) (vide) (vide)	2026 2024 2031	15% 15% 3%	2'300'000 50'000 17'700'000	0 0 0				1'150'000	2'300'000 50'000 17'700'000	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 7'500 0	
UA - Entretien - Assainissement chauffage	152	Assainissements énergétiques	611.503.21 611.503.24 611.503.26 611.503.31 611.503.32 611.503.38 611.503.40 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX	Assainissement énergétique : système chauffage voté 16.12.14 Assainissements énergétiques : enveloppe 2016 voté 15.12.15 Assain. énergétiques : chauffage & envel. 2017 voté 13.12.16 Assainissements énergétiques : chauffage 2018 Assainissements énergétiques : enveloppe 2018 Assainissements énergétiques : chauffage & enveloppe 2019 Assainissements énergétiques : chauffage & enveloppe 2020 Assainissements énergétiques : chauffage & enveloppe 2021 Assainissements énergétiques : chauffage & enveloppe 2022 Assainissements énergétiques : chauffage & enveloppe 2023 Assainissements énergétiques : chauffage & enveloppe 2024 Assainissements énergétiques : chauffage & enveloppe 2025 Assainissements énergétiques : chauffage & enveloppe 2026 Assainissements énergétiques : chauffage & enveloppe 2027 Assainissements énergétiques : chauffage & enveloppe 2028 Assainissements énergétiques : chauffage & enveloppe 2029	16.12.2014 15.12.2015 13.12.2016 20.12.2017 20.12.2017 18.12.2018 (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide)	2016 2020 2021 2020 2022 2021 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030	10% 10% 3% 10% 3% 3% 3% 3% 3% 3% 3% 3% 3% 3% 3% 3% 3%	100'000 100'000 550'000 100'000 450'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0					100'000 100'000 550'000 100'000 450'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000 550'000	10'000 10'000 16'500 10'000 0 16'500 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	10'000 10'000 16'500 10'000 0 16'500 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	10'000 10'000 16'500 10'000 13'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500	10'000 10'000 16'500 10'000 13'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500	10'000 10'000 16'500 10'000 13'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500 16'500	
UA - Entretien - Bâtiments communaux	51	Réfection halle de sport Motta	612.503.09 612.503.26	Réfection Halle de sports Motta, voté 13.12.2016 Réfection Halle de sports Motta, voté 20.12.2017	13.12.2016 20.12.2017	2020 2020	3% 3%	200'000 200'000	0 0					208'870 200'000	6'266 6'000	6'266 6'000	6'266 6'000	6'266 6'000	6'266 6'000	
	101	Joseph Piller : transformation intérieure	611.503.30 611.503.33 611.503.41	Joseph Piller : transf. int. réf. halle sport voté 13.12.16 Joseph Piller : transformations intérieures Joseph Piller : transformation intérieure complément	13.12.2016 20.12.2017 (vide)	2020 2021 2021	3% 3% 3%	250'000 300'000 200'000	0 0 0					250'000 300'000 200'000	7'500 0 0	7'500 9'000 6'000	7'500 9'000 6'000	7'500 9'000 6'000	7'500 9'000 6'000	
	403	Jura F: Ancienne maison concierge, salles spéciales et logopédie	612.503.29	Jura F: salles spéciales et logopédie (maison concierge)	20.12.2017	2020	3%	100'000	0					100'000	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000
	423	Assain. toitures : réfection d'étanch., serres et sites Neigles	614.503.02	Site des Neigles, toitures réfect. étanchéité, voté 13.12.16	13.12.2016	2021	5%	100'000	0	100'000				100'000	0	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
	558	PPS Caserne : façades métalliques et stores appartement	616.506.XX	PPS Caserne : façades métalliques et stores appartement	(vide)	2022	15%	150'000	0		150'000			150'000	0	0	22'500	22'500	22'500	22'500
	573	Site des Neigles: transformations intérieures	614.503.03	Site des Neigles: transformations intérieures -R-	(vide)	2021	3%	180'000	0	180'000				180'000	0	5'400	5'400	5'400	5'400	5'400
UA - Entretien - Divers	19	Fribourg (ou)vert : projets paysagers et Place Jeux Maggenberg-Schoenberg	615.503.00	Parc des Maggenberg : création WC public	20.12.2017	2021	10%	100'000	0	40'000				100'000	0	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000
	82	Route des Neigles 39 : Assainissement	618.503.33 618.503.34	Route des Neigles 39 : assain. Locaux/WC -E- Route des Neigles 39 : assain. Locaux/WC -R-	20.12.2017 (vide)	2020 2021	15% 10%	50'000 762'000	0 0					50'000 762'000	7'500 0	7'500 76'200	7'500 76'200	7'500 76'200	7'500 76'200	7'500 76'200
	228	CAD rue de l'Hôpital 2	611.503.37	CAD rue de l'Hôpital 2 - raccordement et avance partielle frais fixe	18.12.2018	2021	4%	200'000	0	200'000				200'000	0	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000
	231	Abris bus pré fleuri (fribourg (ou)vert)	615.501.06	Abris bus pré fleuri (fribourg (ou)vert)	18.12.2018	2021	10%	80'000	0	80'000				80'000	0	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000
	233	Abris bus "kiosque Vignettaz"	615.501.XX	Abris bus "kiosque Vignettaz"	(vide)	2023	10%	80'000	0			80'000		80'000	0	0	0	8'000	8'000	8'000
	234	Place de jeux : Quartier d'Alt & Villa Thérèse Kybourg	615.503.01	Place de jeux : Quartier d'Alt & Villa Thérèse Kybourg	18.12.2018	2021	7%	85'000	0	45'000				85'000	0	5'950	5'950	5'950	5'950	5'950
	235	Maison de justice : parafoudre	615.506.00	Maison de justice : parafoudre	18.12.2018	2020	15%	65'000	0					65'000	9'750	9'750	9'750	9'750	9'750	9'750

Hiérarchie PF	Numéro de projet (projet)	Libellé projet (projet)	Rubrique investissement	Libellé rubrique investissement (responsabilité investissement)	Voté le	Année d'activ. prévue	Taux d'amort.	Montant message	Subventions prévues	Entrées et sorties de trésorerie par année					Total brut projet	Amort. 2020	Amort. 2021	Amort. 2022	Amort. 2023	Amort. 2024
										Budget (2020)	Plan_2021	Plan_2022	Plan_2023	Plan_2024						
	237	Centre de quartier du Schoenberg : réadaptation des barrières et murs de soutènement	617.501.00	Centre de quartier du Schoenberg : réadaptation des barrières et murs de soutènement	18.12.2018	2020	4%	150'000	0						150'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000
	240	Cimetière: portiques	622.501.XX 622.501.XX	Cimetière: portiques : étude Cimetière: portiques : réalisation	(vide) (vide)	2023 2024	10% 10%	150'000 150'000	0 0			150'000			150'000 150'000	0 0	0 0	0 0	15'000 0	15'000 15'000
	405	St-Barthélémy : montage d'un abri de bus	615.501.05	St-Barthélémy montage d'un abris bus voté 16.12.14	16.12.2014	2016	10%	50'000	0						50'000	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
	475	Pierre-Aeby 3: Arcades chaufferie	613.503.37	Pierre-Aeby 3 : Arcades chaufferie	20.12.2017	2022	10%	225'000	0			205'237			225'000	0	0	22'500	22'500	22'500
	548	Maison de quartier ancien kiosque Vignettaz : chang. d'affectation et transform. Int.	613.503.42	Maison de quartier ancien kiosque Vignettaz : chang. d'affectation et transform. Int.	(vide)	2021	10%	150'000	0	150'000					150'000	0	15'000	15'000	15'000	15'000
	549	Pont de Berne : réfection du toit	620.503.XX	Pont de Berne : réfection du toit	(vide)	2022	3%	360'000	0			360'000			360'000	0	0	10'800	10'800	10'800
	555	Derrière-les-jardins : dépôt sport et WC publics	615.503.02	Derrière-les-jardins : dépôt sport et WC publics	(vide)	2021	10%	60'000	0	60'000					60'000	0	6'000	6'000	6'000	6'000
	556	Escaliers couverts tour des chats Remparts VdF : travaux d'entretien urgents	620.503.02	Escaliers couverts tour des chats Remparts VdF : travaux d'entretien urgents	(vide)	2021	3%	645'000	0	645'000					645'000	0	19'350	19'350	19'350	19'350
	557	Remparts VdF : travaux d'entretien et d'assainissement	620.503.XX	Remparts VdF : travaux d'entretien et d'assainissement	(vide)	2022	3%	604'000	0			604'000			604'000	0	0	18'120	18'120	18'120
UA - Entretien - Ecoles	153	Ecole Vignettaz : détection incendie des bâtiments existants	612.503.101	Ecole Vignettaz : détection incendie des bâtiments existants	18.12.2018	2021	15%	120'000	0	120'000					120'000	0	18'000	18'000	18'000	18'000
	226	Ecole Vignettaz - Compactus archives	612.506.00	Ecole Vignettaz - Compactus archives	18.12.2018	2021	15%	200'000	0	170'000					200'000	0	30'000	30'000	30'000	30'000
	238	Villa Thérèse Halle de gym (réfection vestiaires et douches	612.503.XX	Villa Thérèse Halle de gym (réfection vestiaires et douches	(vide)	2023	3%	200'000	0			200'000			200'000	0	0	0	6'000	6'000
	239	CO Jolimont: Salle Ducarroz sono et lumières	612.503.45	CO Jolimont: Salle Ducarroz réfection technique théâtrale sono et lumières	18.12.2018	2020	15%	100'000	0						100'000	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000
	424	CAD Vignettaz	612.503.15 612.503.17	CAD Vignettaz: Avance Groupe E Celsius sur frais d'expl. - B18 CAD Vignettaz: Contrib. de raccord. et adapt. centrale et distrib. existante - B18	20.12.2017 20.12.2017	2020 2020	10% 10%	585'000 200'000	0 0						585'000 200'000	58'500 20'000	58'500 20'000	58'500 20'000	58'500 20'000	58'500 20'000
	457	CO Jolimont: vestiaires, sous-stations	612.503.19	CO Jolimont : vestiaires, sous-stations - B18	20.12.2017	2021	10%	200'000	0	200'000					200'000	0	20'000	20'000	20'000	20'000
	477	Ecoles enfantine de la Heitera : réfection des chapes	612.503.28	Ecoles enfantine de la Heitera : réfection des chapes - B18	20.12.2017	2020	3%	50'000	0						76'337	2'290	2'290	2'290	2'290	2'290
	535	CO Belluard : rénovation des salles de classes	612.503.100	CO Belluard : rénovation salles classe (étape 2019) - système d'obscurement halle gym	18.12.2018	2021	15%	100'000	0	100'000					100'000	0	15'000	15'000	15'000	15'000
	546	Piscine Jolimont : réfection vestiaires et douches	612.503.XX	Piscine Jolimont : réfection vestiaires et douches	(vide)	2023	15%	300'000	0			300'000			300'000	0	0	0	45'000	45'000
	551	Villa Thérèse installation d'un abris vélos	612.506.XX 612.662.XX	Villa Thérèse installation d'un abris vélos Villa Thérèse installation d'un abris vélos	(vide) (vide)	2022 2022	15% 15%	50'000	0			50'000			50'000 -40'000	0 0	0 0	7'500 -6'000	7'500 -6'000	7'500 -6'000
	552	Ecole Vignettaz C : réfection salle polyvalente	612.503.XX	Ecole Vignettaz C : réfection salle polyvalente	(vide)	2023	15%	270'000	0			270'000			270'000	0	0	0	40'500	40'500
	553	Ecole de la Heitera : vestiaire douches, réfection	612.503.XX	Ecole de la Heitera : vestiaire douches, réfection	(vide)	2023	10%	200'000	0			200'000			200'000	0	0	0	20'000	20'000
	554	Escaliers extérieurs école du Jura DOSF	612.503.XX	Escaliers extérieurs école du Jura DOSF	(vide)	2023	3%	250'000	0			250'000			250'000	0	0	0	7'500	7'500
	561	Ecole de la Vignettaz : assainissement des installations de régulation	612.503.104	Ecole de la Vignettaz : assainissement des installations de régulation	(vide)	2021	15%	250'000	0	250'000					250'000	0	37'500	37'500	37'500	37'500
	574	Colonie de Sonnenwyl: renforcement structurel	612.503.103	Colonie de Sonnenwyl: renforcement structurel -R-	(vide)	2021	3%	150'000	0	150'000					150'000	0	4'500	4'500	4'500	4'500
UA - Entretien - Locatif	134	Transformation Gottéron 13	613.503.35	Gottéron 13 : transform. après Frima, étude, voté 20.12.17	20.12.2017	2021	15%	80'000	0	79'105					80'000	0	12'000	12'000	12'000	12'000
	229	CAD rue de Morat 61-63-65 (RF: 16183)	613.503.40	CAD rue de Morat 61-63-65 - raccordement et avance partielle frais fixe	18.12.2018	2021	4%	100'000	0	100'000					100'000	0	4'000	4'000	4'000	4'000
	230	Kiosque place Python: travaux	613.503.30 613.503.41 613.503.XX	Kiosque place Python : réfection façades voté 13.12.11 Kiosque place Python: transform. intérieure et agrandissement -E- Kiosque place Python: transform. intérieure et agrandissement -R-	13.12.2011 18.12.2018 (vide)	2013 2021 2022	10% 15% 10%	70'000 50'000 250'000	0 0 0	50'000					70'000 50'000 250'000	7'000 0 0	7'000 7'500 0	7'000 7'500 25'000	6'090 7'500 25'000	0 7'500 25'000
	476	Villa Caecilia: Fond, murs, plafond et étanchéité	613.503.38	Villa Caecilia : fond, murs, plafonds et étanchéité	20.12.2017	2020	3%	360'000	0						360'000	10'800	10'800	10'800	10'800	10'800
UA - Entretien - Mise au norme électricité	155	Sécurité nouvelles normes incendies, électricité	611.503.34 611.503.39 611.503.42 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX 611.503.XX	Sécurité et normes incendies, électricité 2018 Sécurité et normes incendies, électricité 2019 Sécurité et normes incendies, électricité 2020 Sécurité et normes incendies, électricité 2021 Sécurité et normes incendies, électricité 2022 Sécurité et normes incendies, électricité 2023 Sécurité et normes incendies, électricité 2024 Sécurité et normes incendies, électricité 2025 Sécurité et normes incendies, électricité 2026 Sécurité et normes incendies, électricité 2027 Sécurité et normes incendies, électricité 2028 Sécurité et normes incendies, électricité 2029	20.12.2017 18.12.2018 (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide) (vide)	2020 2021 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030	15% 15% 15% 15% 15% 15% 15% 15% 15% 15% 15% 15% 15%	150'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	25'000 75'000				75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000 75'000	26'988 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	26'988 11'250 11'250 11'250 11'250 11'250 0 0 0 0 0 0 0 0	26'988 11'250 11'250 11'250 11'250 11'250 0 0 0 0 0 0 0 0	26'988 11'250 11'250 11'250 11'250 11'250 0 0 0 0 0 0 0 0	26'988 11'250 11'250 11'250 11'250 11'250 0 0 0 0 0 0 0 0	
UA - Parcs et promenades - Cimetière	241	Remplacement véhicules PP, cimetière et voirie	621.506.17 621.506.18 621.506.XX 621.506.XX 621.506.XX 621.506.XY	Remplacement véhicules 2019 Remplacement véhicules 2020 Remplacement véhicules 2022 Remplacement véhicules 2023 Remplacement véhicules 2026 Remplacement véhicules 2021	18.12.2018 (vide) (vide) (vide) (vide) (vide)	2021 2021 2023 2024 2027 2022	15% 15% 15% 15% 15% 15%	220'000 95'000 340'000 65'000 230'000 160'000	0 0 0 0 0 0	70'000 95'000				220'000 95'000 340'000 65'000 230'000 160'000	0 0 0 0 0 0	33'000 14'250 0 0 0 0	33'000 14'250 0 0 0 0	33'000 14'250 0 0 0 0	33'000 14'250 51'000 9'750 0 0	
	393	Cimetière : assainissement nouveaux secteurs	622.501.02	Assainissement nouveaux secteurs 2016 voté 15.12.15	15.12.2015	2020	4%	50'000	0						50'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000
	401	Paysage étang de du Jura	621.500.07	Paysage : étang du Jura voté 16.12.14	16.12.2014	2024	10%	90'000	0				90'000		90'000	0	0	0	0	9'000
UA - Planification	9	Pat. St-Léonard, Parking, P2 et Place du Fair Play	620.501.58	Patinoire P2 - parking - étude, voté 30.10.17	30.10.2017	2021	15%	2'221'000	0	800'000					2'221'000	0	333'150	333'150	333'150	333'150
	23	Piscine et programme connexe H2IÉO	620.501.62 620.501.XX 620.501.XY	Piscine + prog. connexe anciens abattoirs - étude, 13.12.16 Piscine + prog. connexe anciens abattoirs - concours Piscine + prog. connexe anciens abattoirs - étude 2	13.12.2016 (vide) (vide)	2021 2022 2023	15% 15% 3%	1'364'000 0 8'963'000	0 0 0	649'215					1'364'000 0 8'963'000	0 0 0	204'600 0 0	204'600 0 0	204'600 0 268'890	204'600 0 268'890
	91	Route du Stadtberg : nv. terrain de football (PAD et achat terrain et édicule)	620.501.XX	Rte du Stadtberg : étude de faisabilité	(vide)	2022	15%	500'000	0			500'000			500'000	0	0	75'000	75'000	75'000
	108	Plan d'aménagement local : révision du PAL	620.501.30 620.501.67 620.501.95	Révision du PAL - concept Agglo 2015, voté 12.05.2015 PAL révision générale : logement et programme d'équipement PAL révision générale : mandat juriste oppositions	12.05.2015 20.12.2017 18.12.2018	2016 2021 2021	15% 10% 15%	445'000 100'000 340'000	0 0 0	28'417 170'000				488'298 100'000 340'000	73'245 0 0	73'245 10'000 51'000	73'245 10'000 51'000	55'401 10'000 51'000	0 10'000 51'000	

Hiérarchie PF	Numéro de projet (projet)	Libellé projet (projet)	Rubrique investissement	Libellé rubrique investissement (responsabilité investissement)	Voté le	Année d'activ. prévue	Taux d'amort.	Montant message	Subventions prévues	Entrées et sorties de trésorerie par année					Total brut projet	Amort. 2020	Amort. 2021	Amort. 2022	Amort. 2023	Amort. 2024		
										Budget (2020)	Plan_2021	Plan_2022	Plan_2023	Plan_2024								
UA - Planification	151	Nature en ville : parcs et jardins urbains (y.c. Zähringarten)	620.501.50	Fribourg Nature en Ville: parc urbain Zähringartner 13.12.16	13.12.2016	2021	15%	200'000	0	188'425					200'000	0	30'000	30'000	30'000	30'000		
			620.501.76	Nature en ville : parcs et jardins urbains (yc Zähringarten)	20.12.2017	2021	15%	150'000	0	70'000						150'000	0	22'500	22'500	22'500	22'500	
			620.501.96	Nature en ville : parcs et jardins urbains (yc Zähringarten) -R-	18.12.2018	2023	4%	300'000	0	80'000		110'000	110'000			300'000	0	0	0	12'000	12'000	
	242	Stadtberg - étude de faisabilité et PAD	620.501.XX	Stadtberg - développement PAD	(vide)	2029	0%	600'000	0						600'000	0	0	0	0	0		
			620.501.XX	Stadtberg - étude de faisabilité	(vide)	2027	0%	150'000	0						150'000	0	0	0	0	0		
			620.662.XX	Stadtberg - financement Bourgeoisie Fribourg	(vide)	2029	0%		-750'000							-750'000	0	0	0	0	0	
	243	Usine à gaz - étude de faisabilité et PAD	620.501.XX	Usine à gaz - développement PAD	(vide)	2026	15%	600'000	0					300'000	600'000	0	0	0	0	0		
			620.501.XX	Usine à gaz - étude de faisabilité et PAD	(vide)	2024	15%	150'000	0				150'000		150'000	0	0	0	0	22'500		
	244	Valorisation parking des Bourgeois	620.501.63	Valorisation parking des Bourgeois : étude, voté 13.12.2016	13.12.2016	2021	15%	500'000	0	379'083					500'000	0	75'000	75'000	75'000	75'000		
			620.501.XX	Valorisation parking des Bourgeois, concours -C-	(vide)	2022	15%	250'000	0		250'000				250'000	0	0	37'500	37'500	37'500		
	534	Couverture de l'A12	620.501.103	Couverture de l'A12 - budget 2020	(vide)	2021	15%	65'000	0	65'000					65'000	0	9'750	9'750	9'750	9'750		
			620.501.97	Couverture de l'autoroute A12 - budget 2019	18.12.2018	2021	15%	90'000	0	45'000					90'000	0	13'500	13'500	13'500	13'500		
			620.501.XX	Couverture de l'A12 - budget 2021	(vide)	2022	15%	80'000	0		80'000				80'000	0	0	12'000	12'000	12'000		
			620.501.XX	Couverture de l'A12 - budget 2022	(vide)	2023	15%	15'000	0			15'000			15'000	0	0	0	2'250	2'250		
	563	PAD Planche-Inférieure	620.501.XX	PAD Planche-Inférieure - étude de faisabilité -E-	(vide)	2024	15%	150'000	0					150'000	0	0	0	0	0	22'500		
			620.501.XY	PAD Planche-Inférieure - développement PAD	(vide)	2026	15%	600'000	0				300'000		600'000	0	0	0	0	0		
			620.661.XY	Contribution Etat - PAD Planche-Inférieure - développement PAD	(vide)	2026	15%		-375'000						-375'000	0	0	0	0	0		
	572	Etude chromatique Haus der Farbe	620.501.104	Etude chromatique Haus der Farbe -E-	(vide)	2022	15%	60'000	0	30'000	30'000				60'000	0	0	9'000	9'000	9'000		
	582	Adaptation du PAL aux planifications supérieures	620.501.102	Adaptation du PAL aux planifications supérieures 2020 -E-	(vide)	2021	15%	80'000	0	80'000					80'000	0	12'000	12'000	12'000	12'000		
			620.501.XX	Adaptation du PAL aux planifications supérieures 2021 -E-	(vide)	2022	15%	80'000	0		80'000				80'000	0	0	12'000	12'000	12'000		
			620.501.XX	Adaptation du PAL aux planifications supérieures 2022 -E-	(vide)	2023	15%	80'000	0			80'000			80'000	0	0	0	12'000	12'000		
			620.501.XX	Adaptation du PAL aux planifications supérieures 2023 -E-	(vide)	2024	15%	80'000	0				80'000		80'000	0	0	0	0	12'000		
			620.501.XX	Adaptation du PAL aux planifications supérieures 2024 -E-	(vide)	2025	15%	80'000	0				80'000		80'000	0	0	0	0	0		
583	Stratégie urbaine post-PAL 2018	620.501.114	Stratégie urbaine post-PAL 2018 :2020 -E-	(vide)	2021	15%	80'000	0	80'000					80'000	0	12'000	12'000	12'000	12'000			
		620.501.XX	Stratégie urbaine post-PAL 2018 :2021 -E-	(vide)	2022	15%	80'000	0		80'000				80'000	0	0	12'000	12'000	12'000			
		620.501.XX	Stratégie urbaine post-PAL 2018 :2022 -E-	(vide)	2023	15%	80'000	0			80'000			80'000	0	0	0	12'000	12'000			
		620.501.XX	Stratégie urbaine post-PAL 2018 :2023 -E-	(vide)	2024	15%	80'000	0				80'000		80'000	0	0	0	0	12'000			
		620.501.XX	Stratégie urbaine post-PAL 2018 :2024 -E-	(vide)	2025	15%	80'000	0				80'000		80'000	0	0	0	0	0			
584	Préparation du Projet d'Agglomération 4	620.501.110	Préparation du Projet d'Agglomération 4 -E-	(vide)	2021	15%	120'000	0	120'000					120'000	0	18'000	18'000	18'000	18'000			
586	Préparation du Projet d'Agglomération 5	620.501.XX	Préparation du Projet d'Agglomération 5 -E-	(vide)	2025	15%	120'000	0				120'000		120'000	0	0	0	0	0			
<b>Total général</b>										<b>780'929'186</b>	<b>-109'408'246</b>	<b>84'690'269</b>	<b>65'416'533</b>	<b>77'045'059</b>	<b>52'378'504</b>	<b>43'545'067</b>	<b>669'601'787</b>	<b>4'248'016</b>	<b>10'993'794</b>	<b>14'306'505</b>	<b>18'842'910</b>	<b>20'796'288</b>