



**Association  
Glâne Région**



**ASSEMBLÉE DES DÉLÉGUÉ-E-S  
06 NOVEMBRE 2024**



---

**SALLE COMMUNALE  
URSY**

## Ordre du jour

1. Accueil et constitution de l'Assemblée
2. Adoption du procès-verbal de l'Assemblée du 10 juillet 2024
3. Nouvelles places de crèche à Tornay
  - Présentation
  - Rapport de la commission financière
  - Approbation
4. Election d'un membre à la commission financière (entrée en fonction le 01.01.2025)
5. Budgets AGR 2025 et plan financier à 5 ans
  - Présentation
  - Préavis de la commission financière
  - Adoption
6. Commission synergies et structure : état des lieux
7. Divers

## 2. Adoption du procès-verbal de l'Assemblée du 10.07.2024

Questions ?



Approbation





### 3. NOUVELLES PLACES DE CRÈCHE À TORNY

<https://glaneregion.ch/association-glane-region/#documents>

## **Laetitia Reynaud**

Présidente de la commission Petite Enfance

## Subvention de 40 places de crèche à Torny

- > Ouverture en 2025 (probablement au 01.08) de la crèche lagiraf.ch à Torny
- > Capacité à terme de 40 places, soit un accueil d'environ 120 enfants par semaine
- > Montant annuel des subventions estimé à 350'000 frs (si tarif journalier de 127.75 frs sans repas)
- > Impact sur budget 2025 de 50'000 frs (taux de remplissage estimé de 30% dès le 01.08.)
- > Préavis positif de la Commission Petite Enfance
  - > C'est la seule crèche dans le nord du district (conformité au règlement d'organisation de l'AGR)
  - > Difficulté de recrutement à l'Accueil familial de Jour qui couvre actuellement le nord du district

## Rapport de la commission financière

**M. Patrice Beaud**

Secrétaire de la commission financière



## 4. Approbation de la subvention de 40 nouvelles places de crèches à Torny

Questions ?



Approbation





## 4. ELECTION D'UN NOUVEAU MEMBRE À LA COMMISSION FINANCIÈRE

👉 **Représentant de la Commune d'Ursy à la commission financière  
dès le 01.01.2025 :**

**M. Julien Ronce, Syndic Montet (Glâne) jusqu'au 31.12.2024**

Election par acclamation





## 5. BUDGETS 2025

**Simon Richoz**

Directeur de l'AGR

## Préambule

- > Différentes imprécisions au niveau de la terminologie relative à la petite enfance présentes dans la version du message explicatif aux budgets de l'AGR transmise aux communes
  - > En particulier, il convient de rappeler que c'est le subventionnement communal qui est plafonné et en aucun cas le tarif des structures d'accueil
- > Aucune incidence sur les chiffres du budget 2025 transmis
- > La version disponible du message sur le site internet de l'AGR a été actualisée afin que l'information diffusée vers l'extérieur soit correcte

## 1. Introduction – budget 2025

- > Ressources nécessaires en personnel
  - > 0,5 EPT pour administration de l'AGR
  - > 1,1 EPT pour le Service officiel des curatelles
- > Mise à niveau des systèmes informatiques et de téléphonie coordonnée par la commission Synergies et structure
- > Plafonnement du subventionnement communal aux parents relatif aux places d'accueil de la petite enfance
- > Subventionnement de 40 nouvelles places d'accueil préscolaire à Torny dès le 01.08.2025
- > Mise en œuvre du plan directeur régional
- > Elaboration de la stratégie touristique régionale

## 1. Budget du compte de résultats 2025

	Budget 2025		Budget 2024		Comptes 2023	
	Charges	Revenus	Charges	Revenus	Charges	Revenus
0 Administration générale	729 280	87 480	513 940	79 730	311 855	73 543
1 Service Officiel des curatelles	1 190 600	440 000	1 135 860	490 000	910 262	428 022
3 Culture, sport et loisirs	3 500	0	6 000	0	3 500	0
5 Prestations familles - Petite Enfance	2 307 000	12 000	2 095 000	20 000	1 770 341	17 509
7 Aménagement territoire - PDR	86 100	0	17 000	0	9 592	0
8 Economie et tourisme	324 828	15 000	273 556	15 000	206 346	8 400
<b>Sous-total charges /revenus</b>	<b>4 641 308</b>	<b>554 480</b>	<b>4 041 356</b>	<b>604 730</b>	<b>3 211 895</b>	<b>527 474</b>
9 Contribution des communes		4 086 828		3 405 626		2 632 640
<b>Total des charges /revenus</b>	<b>4 641 308</b>	<b>4 641 308</b>	<b>4 041 356</b>	<b>4 010 356</b>	<b>3 211 895</b>	<b>3 160 114</b>
<b>Résultat - Déficit budgétaire</b>		<b>0</b>		<b>31 000</b>		<b>51 781</b>
	<b>4 641 308</b>	<b>4 641 308</b>	<b>4 041 356</b>	<b>4 041 356</b>	<b>3 211 895</b>	<b>3 211 895</b>

➤ **Budget du compte de résultats 2025**

**Comparaison pertinente des écarts uniquement avec budgets 2024**



Total charges : + CHF 599'952.00 + 15%



Total revenus : - CHF 50'250 - 8%



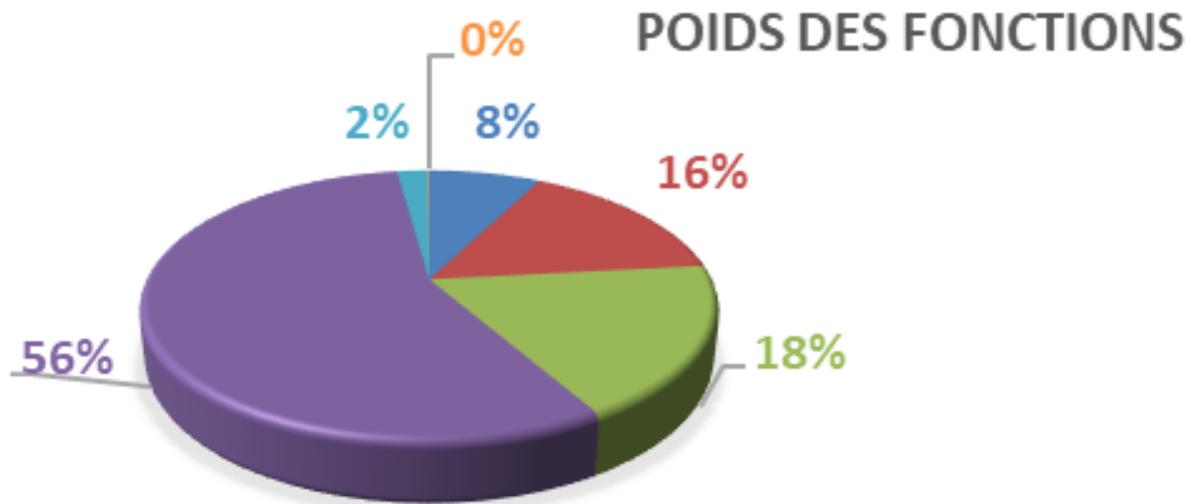
Contribution communale : + CHF 681'202.00 + 20 %

## Contribution des communes 2025

> 4'086'828.35 frs, soit une hausse de 681'202.00 frs (+20%) par rapport au budget 2024

	Budget 2025	Budget 2024	Comptes 2023	Ecart budget 25/24	
	Revenus	Revenus	Revenus	En CHF	%
<b>9 Finances</b>	<b>4 086 828,35</b>	<b>3 405 626,00</b>	<b>2 632 640,23</b>	<b>681 202</b>	<b>20%</b>
<b>9500 Part aux recettes - Contribution des communes</b>	<b>4 086 828,35</b>	<b>3 405 626,00</b>	<b>2 632 640,23</b>	681 202	20%
9500.4612.00 Participation des communes à l'économie et au tourisme régional	309 828,35	258 556,00	199 640,00	51 272	20%
9500.4612.01 Participation des communes au fonctionnement	641 800,00	417 070,00	221 000,00	224 730	54%
9500.4612.02 Participation des communes au Service Officiel des curatelles	750 600,00	632 000,00	576 000,23	118 600	19%
9500.4612.03 Participation des communes à la Petite Enfance	2 295 000,00	2 075 000,00	1 624 000,00	220 000	11%
9500.4612.04 Participation des communes à l'aménagement du territoire (PDRég)	86 100,00	17 000,00	12 000,00	69 100	406%
9500.4612.05 Participation des communes à la Culture, sport et loisirs	3 500,00	6 000,00	0,00	-2 500	-42%

## Contribution des communes - Répartition



- Participation des communes à l'économie et au tourisme régional
- Participation des communes au fonctionnement
- Participation des communes au Service Officiel des curatelles
- Participation des communes à la Petite Enfance
- Participation des communes à l'aménagement du territoire (PDRég)
- Participation des communes à la Culture, sport et loisirs

## Répartition clé glânoise 2025

Communes par n°	Part communale selon référence	Budget 2025
2063 Billens-Hennens	3.249 %	132 159.80
2067 Le Châtelard	1.254 %	50 995.45
2068 Châtonnaye	3.246 %	132 036.80
2079 Grangettes	0.824 %	33 532.65
2086 Massonnens	2.159 %	87 824.30
2087 Mézières	4.266 %	173 488.50
2096 Romont	22.336 %	928 166.45
2097 Rue (ACER)	10.361 %	421 393.50
2099 Siviriez	9.536 %	387 854.00
2102 Ursy (avec Montet)	15.486 %	629 835.30
2117 Villaz	8.767 %	356 558.35
2113 Vuisternens-dvt-Romont	8.767 %	356 545.75
2114 Villorsonnens	5.628 %	228 892.45
2115 Torny	4.120 %	167 545.05
	100.000 %	4 086 828.35

## 0. Administration – Frais du Comité de direction

- > **Augmentation du traitement des jetons de présence et frais** en raison de l'accroissement du nombre de séances: + 60'500 frs
  - > **Comité de direction** : env. CHF 1'260.00/séance => 13 séances + séances au vert
  - > **Commission synergies et structure** (1 séance par mois commission et GT)
  - > **Commission aménagement et économie** (transfert de fonction)
  - > **Commission mobilité** (1 atelier d'une demi-journée)

## 0. Administration – services généraux (+ 153'940 frs)

- > **Augmentation des charges du personnel, soit + 86'940 frs**
  - > engagement d'une nouvelle collaboratrice au 01.09.24 et changements de palier (+1%) => pas d'indexation, en cohérence avec le budget du personnel de l'Etat de Fribourg
- > **Migration des systèmes informatiques et de la téléphonie vers une solution « cloud » : + 15'000 frs**
- > **Correction du coût annuel de iGlâne (sous-estimée en 2024): +15'000 frs**
- > **Honoraires pour études externes en lien avec « synergies et structure » : + 30'000 frs**
- > **Charges diverses en lien avec l'informatique et les équipements de bureau: + 8'500 frs**
- > **Revenus des mandats et des refacturations aux mandants: + 7'750 frs**
  - > 100h suppl. pour mandat VOG (projet revitalisation Biorde)
  - > 50 h mandat AEGN (adaptation)

## 1. Service des curatelles

- > Total des charges : **1'190'600 frs**
- > Augmentation de la masse salariale avec l'engagement de 1.1 EPT de secrétariat supplémentaire: **+ 65'000 frs**
  - > Surcharge chronique / hausse annualisée de 8 % des cas
  - > Besoin de renfoncer la partie administrative (équilibrer les binômes)
- > Mise à niveau des systèmes informatiques: **+ 27'000 frs**
- > Provision pour pertes sur débiteurs: **- 52'000 frs**

## 1. Service des curatelles

- > Total des revenus : **440'000 frs** (- 10 %)
  - > Rémunérations et frais
    - > Cas non-indigents : 280'000 frs (idem budget 2024 / **135 cas sept. 24**).
      - > 117 cas comptes 2023 / 126 budget 2024
    - > Cas indigents : 150'000 frs (- 50'000 frs/budget 2024)
      - > pas d'impact monétaire
      - > 80 cas au 01.09.2024

### 3. Culture, sport et loisirs

- > Diminution en raison de la décision de ne plus soutenir la plateforme In Situ:
  - 2'500 frs

## 7. Aménagement du territoire

- > Frais liés à la mise en œuvre du plan directeur régional: **+ 80'000 frs**
  - > Mandat de soutien au bureau mandataire (50'000 frs)
  - > Amortissement comptable du plan directeur régional (30'000 frs)

## 8. Economie et tourisme

- > Contribution des communes à l'OTR: **+ 3'000 frs** (en fonction de la population)
- > Frais d'études pour la stratégie touristiques régionale : **+ 50'000 frs**
- > Evénements ou autres projets en lien avec l'économie : **+ 8'000 frs**

## **Laetitia Reynaud**

Présidente de la commission Petite Enfance

## 5. Petite Enfance en Glâne

### Compte de résultats

		Budget 2025	Budget 2024	Comptes 2023	Ecart budget 25/24
		Charges	Charges	Charges	En CHF
<b>5451 Prestations aux familles</b>		<b>2 233 000.00</b>	<b>2 008 000.00</b>	<b>1 693 700.20</b>	<b>225 000.00</b>
<b>Charges de subventions</b>		<b>2 233 000.00</b>	<b>2 008 000.00</b>	<b>1 693 700.20</b>	<b>225 000.00</b>
5451.3636.00	Subventions à la crèche Casse-Noisettes	800 000.00	790 000.00	707 822.00	10 000.00
5451.3636.01	Subventions à la crèche Le Bourillon	360 000.00	275 000.00	240 197.90	85 000.00
5451.3636.02	Subventions Crèche Pop et Poppa Romont	260 000.00	100 000.00	0.00	160 000.00
5451.3636.03	Subventions aux crèches hors district	90 000.00	130 000.00	133 769.25	-40 000.00
5451.3636.04	Subventions à la crèche Brin d'éveil	180 000.00	225 000.00	204 892.95	-45 000.00
5451.3636.05	Subventions crèche Torny - ouverture 01.08.25	50 000.00	0.00	0.00	50 000.00
5451.3636.10	Subventions pour l'Accueil familial de jour	500 000.00	500 000.00	414 220.65	0.00
5451.3636.20	Subventions à la garderie les Marmailles	5 000.00	8 000.00	10 295.80	-3 000.00
5451.4240.00	Participation des parents aux crèches hors district	-12 000.00	-20 000.00	-17 498.35	8 000.00

- > Hausse de la subvention aux crèches: + 225'000 frs
- > Participation des parents: - 8'000 frs
- > Fonctionnement: - 5'000 frs

## Préavis de la commission financière

**M. Patrice Beaud**

Secrétaire de la commission financière



## 5. Adoption des budgets AGR 2025

Questions ?



Adoption



**Valentin Bard**

Président de l'AGR

## Plan financier 2026-2030

- > Vision générale sur la base d'informations disponibles au moment de son établissement
- > Des mises à jour devront encore être effectuées et les données seront à actualiser chaque année
- > Certains besoins au niveau stratégique doivent encore être précisés
  - > notamment définition des étapes de mise en œuvre du plan directeur régional
  - > élaboration de la stratégie touristique régionale
- > Pas d'investissements prévus pour l'instant

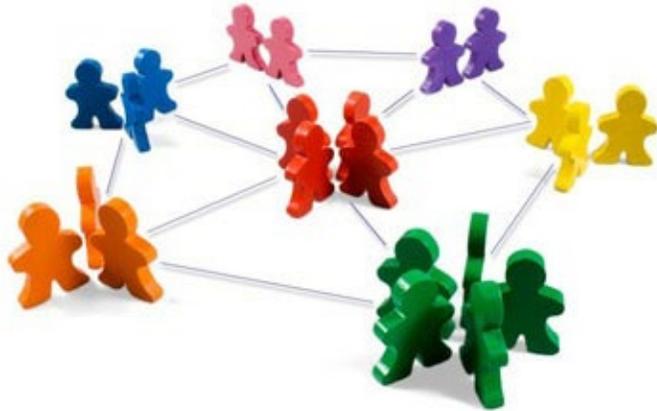
## Préavis de la commission financière

**M. Patrice Beaud**

Secrétaire de la commission financière



## 6. Commission synergies et structure : état des lieux



**Valentin Bard**

Président de l'AGR

**Simon Richoz**

Directeur de l'AGR

## Rappel

- > Constitution de la commission synergies et structure
- > Missions: optimiser le pilotage politique, détecter les synergies possibles
- > 4 groupes thématiques:
  - > Immobilier
  - > Informatique et communication
  - > Ressources humaines
  - > Finances et processus décisionnel
- > Première étape: état des lieux

## Groupe Ressources humaines

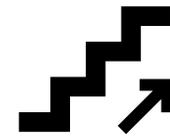
### Enjeux les plus importants identifiés

- > Diversité des métiers importante
- > Influence prépondérante de la loi sur le personnel de de l'Etat de Fribourg sur les trois associations, mais avec des réglementations spécifiques du côté de l'AGR et du RSG
- > Hétérogénéité des outils de gestion et de conduite
- > Différences identifiées dans le traitement au niveau des indemnités, des gratifications / de la gestion des heures supplémentaires / des possibilités de formation continue
- > Différences selon que la rémunération est fixée par l'Etat ou seulement subventionnée par l'Etat
- > Règles spécifiques liées aux contraintes de certains domaines métier, en particulier celui des soins (piquet, travail de nuit et de week-end, etc.) au RSG

## Groupe Ressources humaines

### Pistes de réflexion

- > Ateliers de bonnes pratiques RH
- > mutualisation de certaines prestations / processus liées aux processus RH
- > création d'un pôle de compétences pour la gestion des RH / le recrutement
- > amélioration des prestations au niveau de la prévoyance professionnelle là où les conditions sont moins favorables



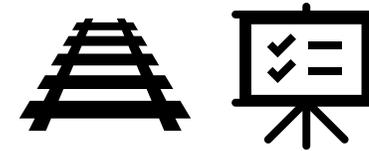
## Groupe finances et gouvernance

### Pistes de réflexion

- > Ateliers de bonnes pratiques en matière de finances
- > Bilan
  - > Analyse de gestion des liquidités minimales et des emprunts
  - > Analyse des bâtiments pour définir leur attribution dans le patrimoine administratif ou financier
- > Planification financière
  - > Planification annuelle par chaque association pour le fonctionnement et les investissements



## Groupe finances et gouvernance



### Pistes de réflexion (suite)

- > Etablissement des budgets
  - > Processus budgétaire à faire par chaque association
  - > Mise en commun des pré-budgets de chaque association pour une vision globale (déjà fait cette année)
  - > Identifier et discuter sur les charges obligatoires et nécessaires et celles qui ne le sont pas.
- > Gouvernance: réalisation d'une grille de compétences transversale à deux niveaux
  - > Compétences de l'organe exécutif + commissions + groupes de travail
  - > Compétences des directions

## Groupe Immobilier

### Enjeux les plus importants identifiés

- > Diagnostic complet de chaque bâtiment à effectuer
- > Attention particulière doit être portée au site RSG de Billens et au Bicubic du COGL
  - > identification des besoins les plus urgents d'intervention/d'investissement
  - > diagnostic sommaire du site de Billens effectué
  - > diagnostic sommaire du Bicubic à effectuer



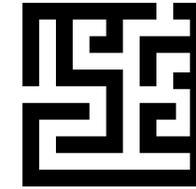
## Groupe Immobilier

### Pistes de réflexion

- > Etablissement de diagnostics complets des bâtiments qui le nécessitent (déjà planifié au niveau de Billens)
- > Evaluation de la faisabilité d'une gouvernance centralisée de l'immobilier pour tout le district
- > Outil unique de gestion immobilière
- > Définition des besoins en investissements immobiliers à 5 - 15 ans
- > Mise en place d'une centrale d'achats commune (lien également avec informatique et communication)
- > Partage/mutualisation de certaines ressources liées à l'entretien/la maintenance des bâtiments (machines, personnel, prestataires, etc.)



## Groupe Informatique et communication



### Enjeux les plus importants identifiés

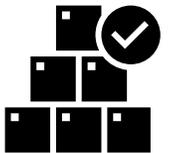
- > Complexité des infrastructures propres aux besoins et enjeux de chaque organisation
  - > Diversité des logiciels métiers au niveau RSG
  - > Contraintes liées à la partie enseignement au niveau COGL
  - > Obsolescence complète des systèmes à l'AGR
- > Enjeux liés aux ressources à disposition pour gérer les systèmes, la maintenance / le support, la formation ou encore le maintien et la transmission du savoir à long terme
  - > Ressources internes trop faibles et maîtrise des coûts difficile
- > Enjeux liés au stockage des données (serveurs physiques vs clouding)
  - > choix technologiques différents selon le contexte
- > Prestataire commun aux trois associations



## Domaine Informatique et communication (iv)

### Pistes de réflexions

- > Etat des lieux et pistes pour mutualiser certaines ressources en place
  - > Projet d'intégration des systèmes de l'AGR au RSG
- > Mise en place d'un team commun pour gérer le support
- > Cahier des charges pour engagement d'un informaticien chef de projet transversal
- > Evaluation des solutions mises en place dans les autres régions
- > Recherche de synergies avec les communes



## Fin de l'étape 1 (compilation et état des lieux)

- > Fin de l'étape 1 de récolte des données et de leur compilation
  - > Consultation des communes et des associations de communes (terminée)
    - > Retours positifs
  - > Présentation des résultats à l'Assemblée de l'AGR
- > Début de l'étape 2: détermination des synergies possibles et de leurs modalités de mise en œuvre

---

## Début de l'étape 2 (Réflexions de mises en œuvre)

- > **Axe 1: Optimisation des processus**
  - amener les discussions pour atteindre des « bonnes pratiques »
  
- > **Axe 2: Rôle des organes politiques (comités, commissions, etc.)**
  - Réflexion pour la prochaine législature: journée extramuros en septembre 2025
  
- > **Axe 3: Gestion du parc immobilier**
  - Analyse plus approfondie nécessaire

## 7. DIVERS

Date de la prochaine Assemblée des délégué-e-s :

➤ Mercredi, 21 mai 2025





Merci de votre  
attention et confiance

---

*Merci*