



## Réponse du Conseil d'Etat à un instrument parlementaire

Question 2024-GC-159

### Gestion économique et organisation du Campus Schwarzsee/Lac-Noir

---

Auteurs :	Baeriswyl Laurent / Freiburghaus Andreas
Nombre de cosignataires :	0
Dépôt :	12.06.2024
Développement :	---
Transmission au Conseil d'Etat :	12.06.2024
Réponse du Conseil d'Etat :	01.10.2024

---

#### I. Question

En novembre 2023, le Grand Conseil a adopté le décret accordant un crédit d'engagement additionnel pour la construction d'une triple salle de sport et la rénovation des bâtiments existants.

Lors de leurs votes, plusieurs membres du Grand Conseil ont attiré l'attention sur la gestion du campus et l'utilisation correspondante.

Aujourd'hui, le campus n'est pas géré de manière économique, le système de réservation est lourd, les besoins des clients ne sont pas suffisamment pris en compte et il n'y a pas de publicité destinée à des groupes cibles tels que les écoles, les clubs de jeunes, les clubs sportifs ou les associations.

Les statistiques sur les nuitées utilisées pour facturer les taxes de séjour montrent que les nuitées sur le campus de Schwarzsee semblent en baisse. L'utilisation des infrastructures sportives est également très modeste et pourrait/devrait être davantage utilisée.

Les résultats financiers, basés sur les comptes de l'Etat, sont médiocres. Les frais de personnel dépassent les revenus bruts des locations.

Le canton de Fribourg disposera à l'avenir d'un grand centre sportif au Lac-Noir, pour lequel des moyens conséquents seront consacrés.

Ces résultats nous posent les questions suivantes. Nous remercions le Conseil d'Etat pour sa réponse.

1. A quoi ressemblera la forme organisationnelle autonome pour la conduite et la gestion du Campus du Lac-Noir à l'avenir ?
2. Dans quel délai le Conseil d'Etat compte-t-il mettre en place cette nouvelle forme d'organisation du campus ?
3. Quand pouvons-nous espérer que le campus sera en mesure de couvrir ses coûts ?
4. Dans quelle mesure le Conseil d'Etat est-il disposé à inclure des initiatives et des fonds privés dans le développement futur du site ?

## II. Réponse du Conseil d'Etat

Le Campus Schwarzsee/Lac-Noir, centre cantonal de sport et loisirs notamment, est un dossier auquel le Conseil d'Etat accorde beaucoup d'importance et rappelle que ses enjeux sont déterminants pour l'avenir des activités sportives et de loisirs dans le canton. La concrétisation du projet de salle de sport triple sur le campus est un objectif important pour le Conseil d'Etat, qui a maintenant une planification définie pour une mise en service en été 2026. Toutes les mesures sont prises pour pouvoir avancer dans la bonne direction malgré les divers éléments qui ont retardé l'évolution de ce site et qui sont indépendants de la volonté du Conseil d'Etat.

Avant de répondre aux questions spécifiques, il convient de corriger certaines affirmations erronées de la présente question.

De manière générale, la clientèle (écoles, clubs sportifs, associations, fanfares, cours et camps J+S, etc.) est très satisfaite des prestations du campus. Les questionnaires de satisfaction des utilisateurs de ces dernières années font état d'une moyenne d'évaluation de 5.6 / 6 et les réservations pendant les périodes les plus intéressantes pour les écoles sont pleines. Le campus doit malheureusement refuser du monde. Pour continuer à satisfaire ses clients, il doit aussi limiter et prioriser les réservations tant que la nouvelle salle de sport triple n'est pas construite. Les statistiques des nuitées montrent une évolution très positive, avec un nombre de nuitées sport-loisirs en 2023 trois fois supérieur à celui de 2017.

Année	Nuitées
2017	4 592
2018	7 155
2019	8 806
2020	5 538
2021	6 173
2022	11 068
<b>2023</b>	<b>13 150</b>

Le système de réservation n'est pas complexe, mais basé sur une priorisation permettant de favoriser les grands groupes fribourgeois en premier lieu et en tenant compte des infrastructures actuellement limitées.

Le Conseil d'Etat estime qu'avec 3.5 EPT pour la gestion d'un site de quelques 700 lits, 6 grands bâtiments, des infrastructures sportives et de loisirs et environ 45 000 nuitées par an (y compris le centre de formation du service civil), la dotation en personnel n'est pas surfaite, au contraire. Les locations dépassent largement le montant de ces salaires, mais l'exploitation induit bien entendu d'autres charges à financer (cf. réponse à la question 3 ci-dessous).

Cela étant précisé, le Conseil d'Etat répond ci-après aux questions posées.

*1. A quoi ressemblera la forme organisationnelle autonome pour la conduite et la gestion du Campus Lac-Noir à l'avenir ?*

Cette réflexion sur la création d'une organisation autonome pour le campus est fortement liée aux nouvelles infrastructures. Des discussions sur ce projet ont déjà eu lieu, mais la solution appropriée pour une nouvelle structure n'a pas encore été trouvée à ce jour.

2. *Dans quel délai le Conseil d'Etat compte-t-il mettre en place cette nouvelle forme d'organisation du Campus ?*

Pour rappel, le Campus Schwarzsee/Lac Noir accueille, en plus du centre national de formation du Service civil depuis 2016, des écoles, des cours et camps Jeunesse + Sport, des activités de clubs sportifs et d'autres entités associatives ou privées. L'accent pour ce domaine du sport et des loisirs est clairement mis sur des grands groupes favorisant les activités pour les jeunes. Cependant, l'offre actuelle des infrastructures sportives du Campus ne peut pas encore répondre pleinement aux besoins de ces différentes organisations et empêche une pleine exploitation du potentiel d'hébergement et d'accueil. Le Conseil d'Etat a donc présenté un message pour la construction d'une halle de sport triple et des rénovations des bâtiments en novembre 2023 qui a été approuvé par le Grand Conseil, avec comme vision le bon développement de ce centre cantonal.

Sous l'angle de la gestion du campus, le Conseil d'Etat avait décidé en novembre 2017 de transférer la gestion du Campus à la Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport (DICS, actuellement DFAC), respectivement au Service du sport (SSpo). Cette modification a permis d'assurer une collaboration régulière et directe entre les collaborateurs du SSpo sur site, la clientèle sport-loisirs et le Service civil. Toutefois, l'organisation future est très dépendante des structures et infrastructures mises en place. Avec une infrastructure supplémentaire comme la halle triple et les rénovations prévues, le site pourra assurer une diversité suffisante d'activités de qualité propre à assurer une meilleure exploitation, entre mission de service public priorisant la jeunesse fribourgeoise et accueil d'autres groupes sportifs ou de loisirs. Ce n'est que sur la base des premiers résultats chiffrés de l'exploitation du campus après mise en service de la halle triple qu'il sera pertinent de relancer les réflexions sur l'organisation et la gestion économique du campus.

3. *Quand pouvons-nous espérer que le Campus sera en mesure de couvrir ses coûts ?*

En 2023, les comptes de l'Etat présentent pour le Lac Noir un excédent de charges de 932 563 francs (total des revenus : 4 801 039 francs) après amortissement de 1 917 620 francs. Le Conseil d'Etat tient cependant à relever que l'excédent de charges observé dans les comptes de l'Etat sous le centre financier du Lac Noir ne permet pas une analyse suffisamment fine du degré de couverture des charges, respectivement ne peut pas être directement comparé au résultat d'exploitation d'une institution indépendante. En effet, d'une part le volume d'amortissement comptabilisé ne correspond pas à une logique d'amortissement strictement économique, mais répond à l'objectif, défini dans la LFE, d'atteindre un autofinancement suffisant. D'autre part, d'autres types de charges ne figurent pas en tant que tel dans la comptabilité financière, comme par exemple le coût de financement.

Hors amortissement et charges financières, le campus enregistre ainsi un excédent de revenus de 985 057 francs. Cet excédent doit être interprété comme le montant permettant à l'Etat d'assumer en particulier tout ou partie des coûts de financement et d'amortissement. A terme, et une fois la halle triple achevée, le Conseil d'Etat s'attend à ce que ce solde s'améliore davantage.

Par ailleurs, l'exploitation du campus doit pouvoir garantir sa mission de service public pour notre jeunesse et ses activités. La politique tarifaire et les priorités de réservations vont dans ce sens en favorisant la population fribourgeoise.

En ce sens, le fonctionnement est jugé bon, malgré l'excédent de charges observé dans les comptes de l'Etat. La situation est stable et des efforts sont fournis de toute part pour la maintenir. Le Conseil d'Etat estime que les investissements en cours de réalisation, et notamment la mise à disposition de la halle triple, devraient permettre d'augmenter l'attractivité du site, et agir positivement sur le nombre

de nuitées, respectivement les recettes locatives (cf. message 2016-DSJ-135), et améliorer davantage le résultat financier. Une analyse plus précise de la planification financière intégrant les nouvelles données des infrastructures en projet et les rénovations est en cours et intégrera une analyse de rentabilité basée sur des normes commerciales usuelles.

*4. Dans quelle mesure le Conseil d'Etat est-il disposé à inclure des initiatives et des fonds privés dans le développement futur du site ?*

Le Conseil d'Etat reste ouvert aux opportunités de partenariat qui lui seraient proposées dans la mesure où cela reste en conformité avec la législation cantonale. Plusieurs partenariats avec des acteurs locaux sont déjà proposés aux utilisateurs et des discussions sur d'autres développements de la région ont lieu, notamment avec Schwarzsee Tourismus, des fondations privées et la commune.

De nombreuses entreprises de la région sont partenaires du campus pour les nettoyages, les machines, le matériel, les divers travaux sur les bâtiments, etc. De plus, des discussions régulières ont lieu avec les remontées mécaniques, les organismes pour le tourisme, les restaurateurs, les transports publics et tous les autres prestataires de services partenaires importants pour le campus. Ce dernier s'engage avec eux dans le développement d'activités.