

Animation d'une matinée de réflexion visant à poser les bases de la gouvernance de la Veveyse

Synthèse à l'attention du COPIL



Lausanne, le 16 avril 2025

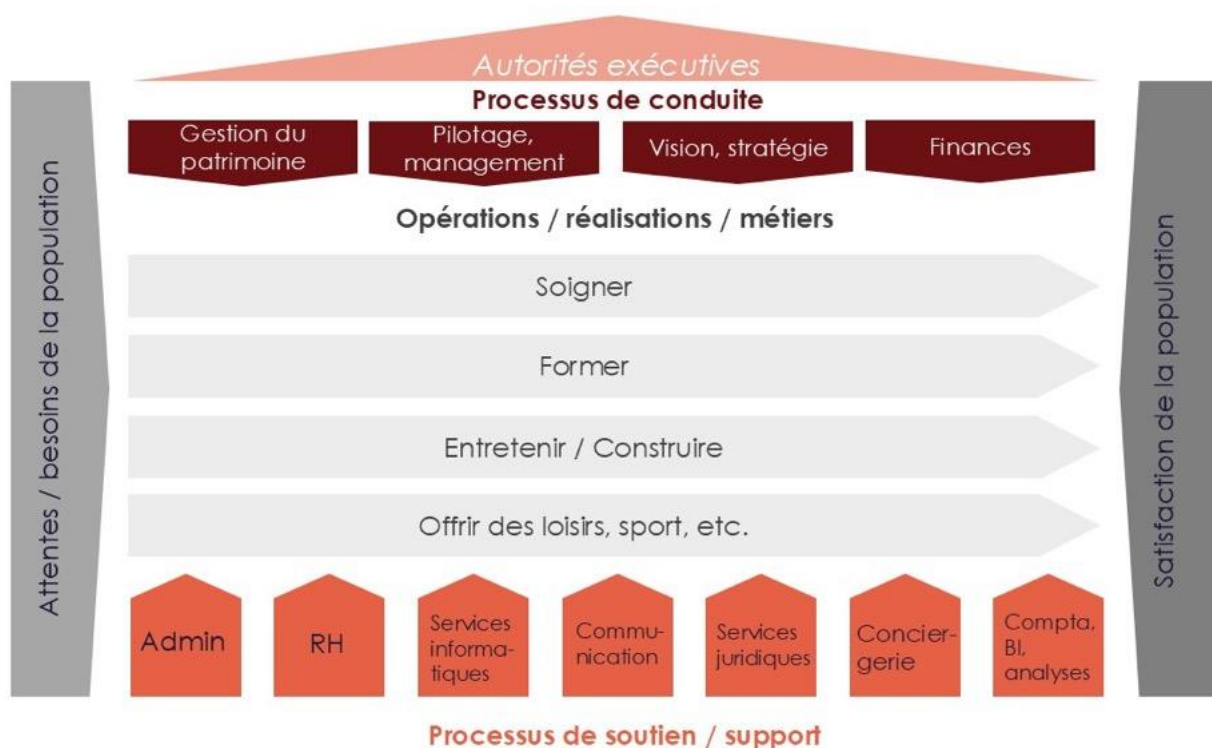
Jeanne Amy, Benoît Charrière et Luc Jaquet

1. Contexte

Les services à la population du district de la Veveyse sont principalement gérés par trois associations : l'ACV pour les tâches de développement régional, l'ASSCOV pour l'école du cycle d'orientation et le RSSV pour les domaines de la santé et du social. Si les missions de chacune de ces associations sont clairement définies, la réalisation de certaines tâches est démultipliée et pourrait gagner en efficience. Une étude d'avant-projet a été conduite en 2024 afin de réfléchir à l'opportunité de regrouper ces trois associations et a mis en avant la nécessité de continuer de façon plus globale la réflexion liée aux enjeux de gouvernance.

Afin de poursuivre les travaux et permettre aux parties prenantes de s'exprimer sur la question de la gouvernance régionale, un atelier a été animé le 5 avril 2025 à Châtel-St-Denis, réunissant les membres des exécutifs communaux des 9 communes du district, le Préfet et la Lieutenant de préfet ainsi que des membres des 3 associations régionales et certains collaborateurs administratifs (finances et services techniques).

L'atelier a été animé autour de trois aspects identifiés comme permettant de répondre aux attentes et besoins de la population : gouvernance (processus de conduite), prestations fournies (métiers) et services support (processus de support). L'articulation entre ces thématiques et la population peut être schématisée de la façon suivante :



L'objectif de la matinée était de donner un espace à la réflexion et à la discussion en groupe afin d'identifier les défis, freins et leviers rencontrés et réfléchir à des pistes de solution et non pas de définir la forme que devait prendre la nouvelle gouvernance.

2. Résultats de l'atelier

2.1. Participation

Un peu plus de 80 personnes ont participé à l'atelier, soit entre 6-10 personnes pour chaque commune, 1-2 personnes par association et 2 personnes pour la préfecture. Les participants ont été répartis en 6 groupes d'environ 15 personnes, les membres du COPIL qui a piloté le projet ont tourné dans les différents groupes.

2.2. Résultats transversaux

De manière générale, les animateurs ont entendu un avis unanime sur la nécessité de trouver des solutions nouvelles de la part des personnes présentes, ce qui confirme le fait que le statu quo n'est pas souhaité. Les pistes de solution ne sont pas forcément communes mais certains besoins ou défis ont été identifiés de façon transverse dans les différents groupes et ressortent comme étant des enjeux importants pour la majorité des personnes qui se sont exprimées durant l'atelier. Les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous et regroupés par axes. Les solutions en orange sont celles à propos desquelles il y a eu des désaccords exprimés, les pistes identifiées n'ont pas nécessairement été discutées dans tous les groupes.

Axe identifié	Défis / Besoins	Pistes de solution identifiées
Coordination à l'échelle du district	Manque de communication / Communication coordonnée et plus transparente entre les associations	✓ Création d'un poste de responsable communication pour la région ✓ Communication via iVeveyse ✓ Organisation de workshops avec la population
	Manque de coordination et de planification des actions réalisées / Priorisation des actions entreprises dans le district en fonction de l'urgence des besoins	✓ Réflexion globale au niveau du district pour éviter l'effet « Premier arrivé, premier servi » et ne pas défavoriser les petites communes ✓ Pilotage et prise de décision par l'ACV
	Pas de gestion globale des finances / Priorisation des dépenses	✓ Etudier le fonctionnement des autres régions ✓ Planification des investissements au niveau du district
Représentation de la population et des communes	Sous-représentation des petites communes / Egalité de traitement et d'accès aux prestations, offre de proximité	✓ Repenser la clé de répartition intercommunale ✓ Prestations et services pour l'intérêt de toutes les communes

		✓ Services de proximité, antennes locales à maintenir et développer
	Population représentée par le CODIR / Réponse aux besoins de la population	✓ Fusion ✓ Association unique
	Petit district qui manque d'unité / Plus d'influence par rapport au Canton ou aux TPF	✓ Une fusion ou mutualisation permettrait à la région d'avoir plus de poids
	Décalage entre élus et administration	✓ Une professionnalisation du système avec une répartition des tâches et des rôles plus claire
	Comprendre les attentes de la population	✓ Réalisation d'une enquête à l'échelle régionale, prenant en compte les bassins de vie pour mieux cibler les besoins et prestations à développer
Professionalisation des fonctions supports	Complexité de certaines tâches et perte de maîtrise des dossiers / Soutien professionnel pour les tâches complexes	✓ Services supports professionnels pour les questions juridiques et financières ou qui demandent une expertise spécifique
Répartition des rôles	Manque de clarté dans l'attribution des rôles, notamment entre les 3 associations / Gouvernance claire et efficiente	✓ Réalisation d'un benchmark interne pour identifier les prestations existantes

2.3. Résultats par thématique

Ce chapitre expose les besoins qui sont ressortis de manière spécifique aux différentes thématiques abordées durant l'atelier.

Thématique spécifique	Défis / Besoins	Pistes de solution identifiées
Prestations	Amélioration de l'offre en transports publics pour les communes périphériques	✓ Subvention par les communes pour les transports en commun ✓ Facilitation de la mobilité douce
	Gestion efficiente des déchets	✓ Mutualisation des moyens ✓ Harmonisation des systèmes ✓ Optimisation des tournées ✓ Externalisation (soulève certaines craintes)
	Amélioration des soins de premier recours	✓ Développer les antennes nécessaires pour mieux couvrir le territoire
	Amélioration de l'offre d'accueil extra-familial et d'aide aux élèves	✓ Engager davantage de professionnels
Services supports	RH : recrutement et gestion des conflits	✓ Mutualisation des compétences

	<i>Risques informatiques</i>	✓ S'appuyer sur l'association des communes fribourgeoises (boîte à outil)
	<i>Aménagement du territoire</i>	✓ Pilotage commun de l'aménagement du territoire
	<i>Entretien des forêts</i>	✓ Mutualisation du matériel
Gouvernance	<i>Charge de travail importante pour les élus</i>	✓ Fusion ✓ Professionnalisation des fonctions support
	<i>Système politique de milice</i>	✓ Répartition des dicastères en fonction des compétences et non de l'ancienneté ✓ Services supports professionnalisés
	<i>Concurrence entre les 3 associations</i>	✓ Vision future globale ✓ Meilleure communication ✓ Association unique
	<i>Endettement et Péréquation financière / Gestion efficiente de la dette et des ressources</i>	✓ La fusion favorise les investissements stratégiques

3. Conclusion et perspectives

Comme relevé lors de l'atelier, la participation importante des personnes invitées montre un réel intérêt pour la démarche et la **volonté de travailler ensemble**. Cette volonté est d'ailleurs ressortie de façon très positive dans les échanges en groupe. Tel qu'il a été organisé, cet événement a permis aux participants de s'exprimer librement sur les défis rencontrés dans la région et de partager leurs idées, ce qui contribue selon nous de façon importante à l'adhésion des parties prenantes à des solutions communes. **Une forte majorité des personnes présentes est favorable à redéfinir la gouvernance régionale et l'identification des principaux défis est largement partagée par les personnes qui se sont exprimées.**

Les animateurs ont toutefois identifié certaines craintes lors des différents échanges qui sont à prendre en considération dans les réflexions à venir. Il y a en effet **un enjeu important relatif à la potentielle perte d'autonomie et à l'équité, que ce soit au niveau des communes ou des associations**. Les participants sont conscients de la nécessité de mutualiser certaines prestations ou services mais craignent que les petites communes perdent leur autonomie et leurs services de proximité et qu'elles voient leurs charges augmenter. Il s'agira donc de mettre particulièrement en avant la plus-value de la solution proposée pour les petites communes, que ce soit en termes de prestations à la population, de retombées économiques ou de péréquation au niveau du district. Il y a un intérêt à mutualiser et améliorer la coordination à la condition de prendre en compte les spécificités et intérêts de chaque commune. La fusion des associations a été abordée mais certains craignent que ce soit un trop « gros bateau » difficile à gouverner et que cela ne réduise pas les coûts. La crainte de la « hiérarchisation » entre les associations est également ressortie, certains percevant l'ACV comme « au-dessus »

des deux autres associations dans la prise de décision. La fusion de communes a été évoquée sans consensus, certains proposant une commune unique, d'autres 3 communes au lieu de 9.

Enfin, les thématiques qui sont considérées comme prioritaires par les participants sont : la priorisation et coordination des actions menées et des dépenses au niveau du district, une vision globale et une meilleure communication (au niveau des communes et des associations), du soutien professionnel pour les tâches complexes (principalement juridiques) et des prestations qui répondent au besoin de la population.

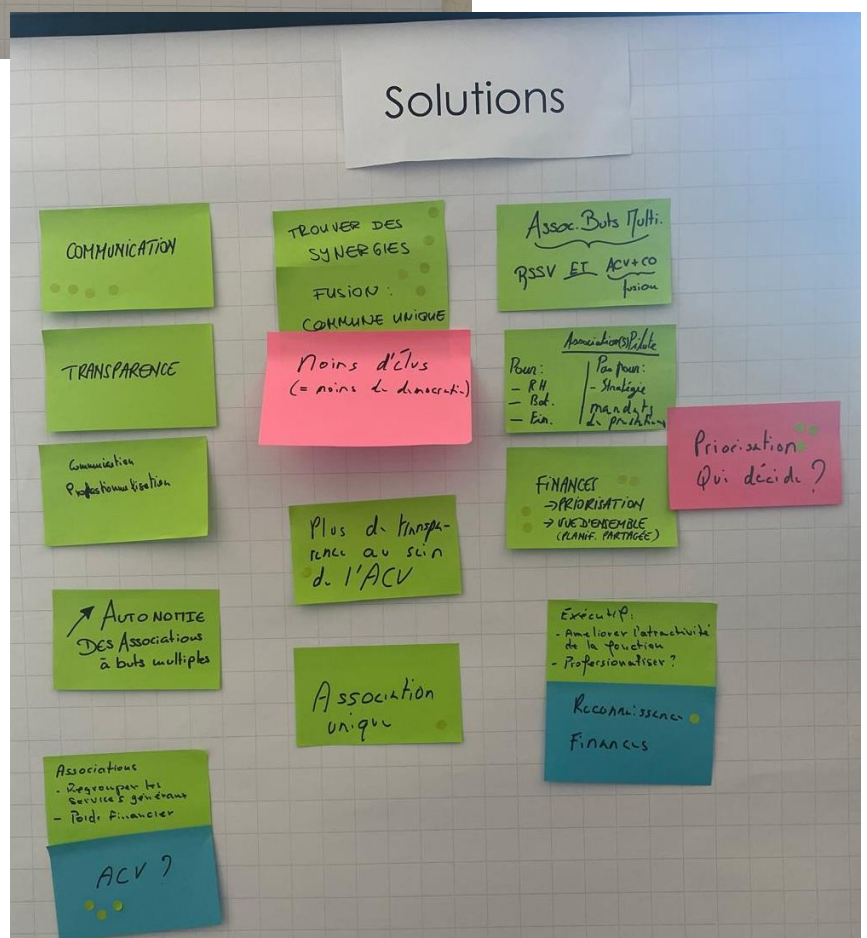
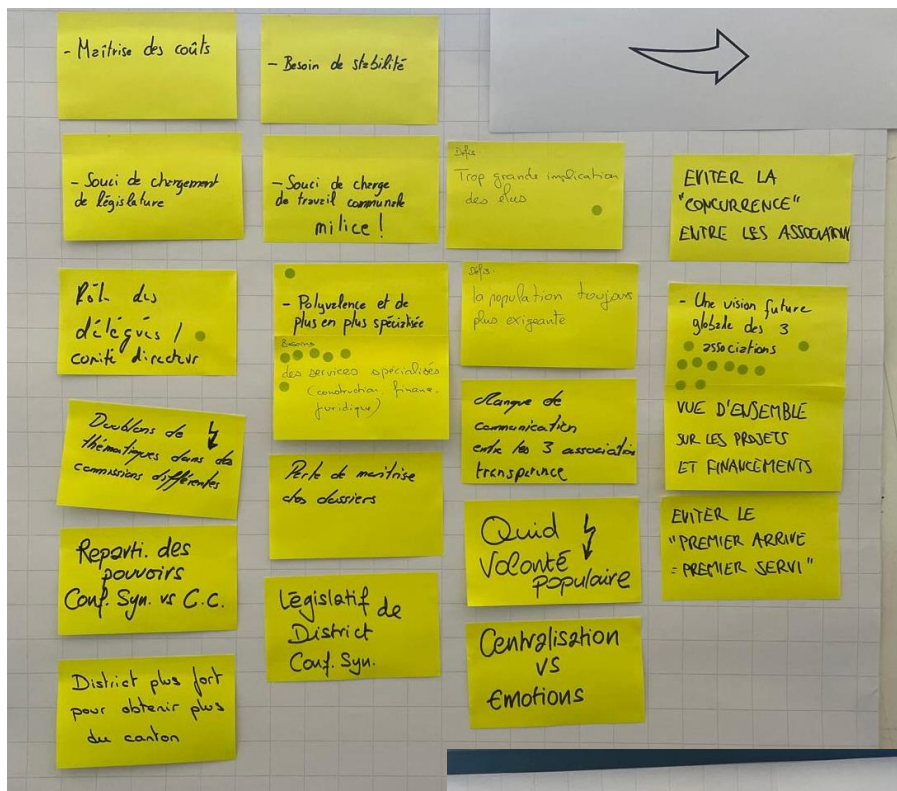
À la vue de ces éléments il semble important de construire une stratégie qui permette de définir les objectifs d'une gouvernance régionale renforcée, en cohérence avec les instruments de politiques publiques en place. Cette étape doit également adresser la question du modèle juridique et de financement ainsi que du processus pour y arriver.

Une fois la stratégie définie, un plan d'action opérationnel doit venir préciser les actions à mener, les rôles et responsabilités ainsi que le calendrier.

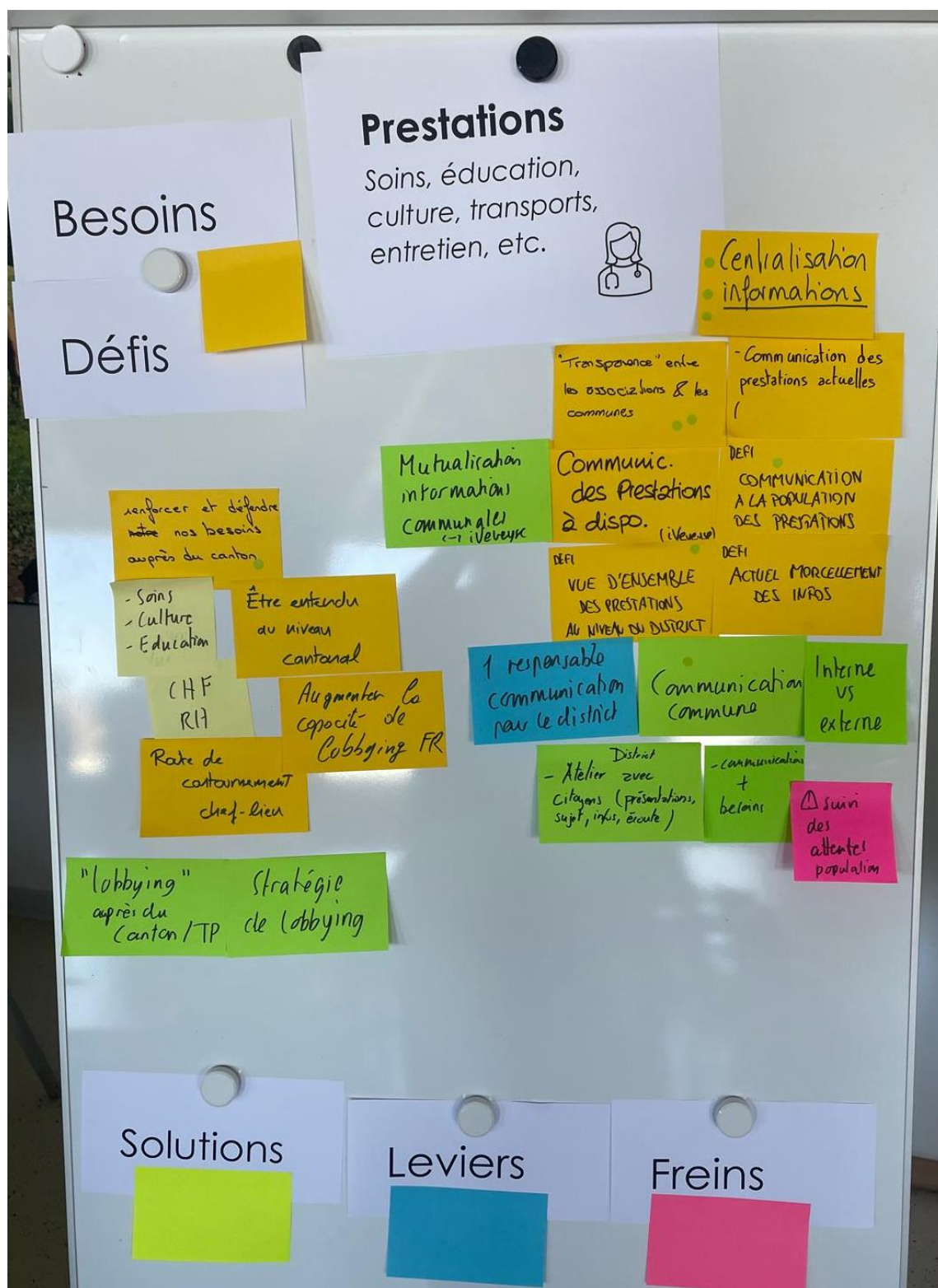
Ces deux étapes doivent être travaillées en bonne intelligence avec les parties prenantes. Un processus doit ainsi être défini à cet effet tout au long de la démarche, que ce soit pour la piloter, l'alimenter ou en être informé de manière passive.

4. Annexes : Photos des groupes

4.1. Gouvernance



4.2. Prestations





4.3. Services support

