

## **MESSAGE**

### **SUR LA MODIFICATION DES STATUTS DU RESEAU SANTE DE LA SARINE (RSS) SUITE A LA CREATION D'UNE DIRECTION SECOURS**

#### **Résumé**

#### **1. Introduction**

#### **2. Situation avant la réforme**

#### **3. Buts de la réforme**

#### **4. Nouvelles exigences légales et carte opérationnelle**

#### **5. Groupe de projet**

##### *5.1 Le COPIL*

##### *5.2 Le COPRO*

##### *5.3 Les groupes de travail*

#### **6. Mesures intermédiaires prises en 2021-2022**

#### **7. Organisation**

##### *7.1 Organisation opérationnelle*

###### *7.1.1 Organisation du Bataillon de sapeurs-pompiers du district*

###### *7.1.2 Liens entre les communes et les sapeurs-pompiers*

###### *7.1.3 Synergies au sein du RSS*

##### *7.2 Gouvernance politique et administrative*

###### *7.2.1 Un nouvel organigramme*

###### *7.2.2 Une adaptation des statuts du RSS*

###### *7.2.3 Un règlement sur la taxe d'exemption*

###### *7.2.4 Un règlement de défense incendie et de secours du Bataillon Sarine*

###### *7.2.4.1 Un règlement des tarifs du Bataillon Sarine*

###### *7.2.4.2 Un règlement de soldes et indemnités de fonction*

#### **8. Budget prévisionnel**

#### **9. Calendrier**

#### **10. Conclusions**

## Résumé

- Avec la nouvelle Loi sur la défense-incendie et secours (LDIS), le dispositif des sapeurs-pompiers connaît une réforme importante. Actuellement, les communes du district de la Sarine disposent encore de leur corps de sapeurs-pompiers (CSP), ou alors d'un corps intercommunal (CSPi) avec les communes alentour. Un centre de renfort (CR) par district complète le dispositif.
- Le rôle des communes restera central dans la nouvelle organisation, mais il sera mis en œuvre par le biais d'associations de communes. En Sarine, la décision d'incorporer la défense-incendie et les secours (DIS) au Réseau Santé de la Sarine (RSS) a été prise par la Conférence régionale pour des infrastructures régionales et un développement régional coordonné (CRID) le 4 février 2021 (vote à l'unanimité moins 2 oppositions). Aussi, une « Direction secours » (pompiers + ambulances) est créée au sein du RSS. Les statuts de ce RSS renforcé entérinent cette nouvelle réalité et sont donc soumis au vote de l'Assemblée des délégué-e-s. L'autre option qu'offrait la LDIS aurait consisté à créer une association de communes spécifique dédiée à la DIS, mais cela aurait eu un coût plus élevé et aurait réduit les possibilités de synergies.
- Le système de milice est maintenu comme élément central de la DIS, pour une zone de plus de 100'000 habitant-e-s (district de la Sarine uniquement), dont une large part en milieu urbanisé. Cela assure la maîtrise des coûts financiers. A noter que la plupart des zones urbaines et périurbaines de taille similaire en Suisse possèdent des corps professionnels aux charges financières nettement plus élevées.
- La professionnalisation au niveau du RSS de certaines tâches de commandement, administratives et techniques, garantit un encadrement optimal. Des synergies opérationnelles, de formation et de gestion sont promues entre sapeurs-pompiers et ambulances. Quant au RSS, il s'agit d'une association qui a démontré sa capacité de gestion de projets complexes depuis sa création.
- Avec le nouveau dispositif, des « objectifs de performance », en termes de délais d'intervention et d'effectifs envoyés sur les sinistres, selon leur gravité, sont fixés pour l'ensemble du territoire, au profit de la sécurité des habitants.
- La réforme proposée en Sarine est conforme à la nouvelle exigence légale et permettra de répondre à des besoins opérationnels connus depuis plusieurs années, le manque de disponibilité des pompiers en journée et l'exigence de mutualisation des moyens, respectivement la réduction des doublons.

## 1. Introduction

Le présent message accompagne la proposition de modification des statuts du RSS, statuts soumis au vote de l'Assemblée des délégué-e-s. La modification de ces statuts est rendue nécessaire par l'intégration de la défense-incendie et des secours, en d'autres termes des sapeurs-pompiers, au sein du RSS.

En effet, un nouveau Bataillon de sapeurs-pompiers doit être constitué au niveau du district en conformité avec la LDIS, entrée en vigueur en 2021. Une « carte opérationnelle » édictée par la Commission cantonale de défense incendie et secours (CDIS)<sup>1</sup> provisoire et approuvée par le Conseil d'Etat attribue au district de la Sarine un seul Bataillon, organisé en plusieurs compagnies locales. Cette Commission a aussi défini les huit bases de départ maintenues pour couvrir les risques sur le territoire du district (cf. pt 4 ci-dessous).

---

<sup>1</sup> Arrêté de la Commission de Défense Incendie et Secours (CDIS) provisoire de défense incendie et secours — Analyse des risques et carte opérationnelle, septembre 2021

Pour rappel, les principes de la LDIS :

- les corps de sapeurs-pompiers ne seront plus organisés à l'échelle des communes, mais à l'échelle des districts, voire de régions comprenant plusieurs districts ;
- un changement de paradigme basé sur le principe d'assurer l'aide la plus rapide et la plus efficace en fonction des risques et non pas des frontières politiques ;
- les bases de départ opérationnelles seront réparties sur tout le territoire du district/de la région, en fonction d'une carte des risques ;
- chacune de ces bases sera dotée des moyens nécessaires pour couvrir la majeure partie des risques.

Pour les communes et le district de la Sarine, des travaux préparatoires lancés dès 2020 avaient déjà opté pour une organisation en un seul Bataillon, au sein du RSS, et les propositions cantonales confirment une tendance historique (par exemple les corps de sapeurs-pompiers coopèrent depuis plus de 20 ans via une convention du Grand Fribourg, ou le projet Frifire – voir plus bas).

Plutôt que de créer une association intercommunale dans le seul but de gérer la DIS, le nouveau Bataillon de district trouvera sa place « naturelle » au sein du RSS, profitant ainsi non seulement d'une association active au niveau du district, mais aussi des possibilités de synergies avec un autre acteur du secours : le service des ambulances.

Le RSS gagne ainsi qualitativement et quantitativement en importance et chapeautera les sapeurs-pompiers, en plus des ambulances, des établissements médico-sociaux et du maintien à domicile.

L'Assemblée des délégué-e-s doit ainsi adopter les modifications des statuts de cette association de communes à buts multiples. Le présent message fournit donc les éléments pour cela, entérinant à la fois l'aspect opérationnel (l'organisation au niveau du district des sapeurs-pompiers), et l'aspect de la gouvernance (l'intégration dans le RSS).

Les communes membres du RSS devront ensuite chacune faire approuver ces statuts modifiés par leur organe législatif respectif, assemblée communale ou conseil général. Comme il s'agit de l'attribution d'une nouvelle tâche au RSS, l'unanimité des 26 communes est nécessaire.

## **2. Situation avant la réforme**

Dans la situation qui prévaut encore à ce jour, la DIS est assurée par 13 corps de sapeurs-pompiers (CSP) ou corps de sapeurs-pompiers intercommunaux (CSPi) et un Centre de renfort (CR), pris en charge par le Bataillon de la Ville de Fribourg. Chaque CSP/CSPi est doté d'une caserne. On dénombre environ 800 sapeurs-pompiers au sein des différents CSP, CSPi et du CR. Ce nombre est considéré globalement comme suffisant pour assurer les interventions. Une faiblesse de disponibilité en journée, la semaine, explique cependant la nécessité de réformer l'organisation de la DIS. Par ailleurs, la coexistence des CSP/CSPi et du CR génère des doublons dans certaines interventions.

Depuis 15 ans, un mouvement de rapprochement entre corps de sapeurs-pompiers a lieu à Fribourg (Projet Frifire). Comme dans la plupart des cantons suisses, cela est rendu nécessaire par la mobilité croissante des sapeurs-pompiers volontaires. Le lieu de travail et le lieu de vie ne correspondent plus. Cela crée des zones insuffisamment dotées en personnel volontaire, en journée, la semaine. De plus, la nécessité de mutualiser les forces pour financer du matériel et des véhicules modernes et performants, mais coûteux, parlent en faveur d'une réforme.

La réforme de la LDIS a ainsi été vivement prônée par l'Association de communes fribourgeoises. C'est ainsi désormais une loi cantonale, adoptée par le Grand Conseil, qui définit les nouvelles règles en matière de défense-incendie et des secours. Les régions doivent désormais les mettre en œuvre, étant précisé que ces nouveaux principes et la plupart de leurs modalités ne sont pas négociables.

En Sarine, l'enjeu de l'incorporation au sein du RSS est de prévoir la meilleure mise en œuvre possible. Lors de la préparation de la nouvelle LDIS, les commandants des corps du district ainsi que le préfet et la direction du RSS, au sein de l'ex-Conférence régionale pour des infrastructures régionales et un développement régional coordonné (CRID), se sont rapidement positionnés pour la création d'un Bataillon unique à l'ensemble du district, à intégrer dans le RSS existant. La LDIS a été anticipée quant à ses effets et représente donc, pour le district, une opportunité de réforme au service de la sécurité des citoyen-ne-s.

Le Service des Ambulances de la Sarine (SAS) est, lui, intégré depuis sa création, en 1991, à l'ACSMS devenue RSS en 2016. Le RSS compte actuellement plus de 400 collaborateurs-trices, et organise ses activités depuis sa base de Villars-sur-Glâne.

### **3. Buts de la réforme**

La réforme de la LDIS vise à pérenniser les capacités de la défense-incendie et des secours en adéquation avec la réalité des risques et leur couverture. Principalement, il s'agit de permettre une mise en commun des forces afin de pouvoir fournir, en tout temps, les effectifs nécessaires et adéquats aux interventions des sapeurs-pompiers. Plutôt que de travailler individuellement, la mutualisation sera désormais la règle pour les corps de sapeurs-pompiers.

L'organisation du RSS est ainsi adaptée au travers de la création d'une Direction Secours, qui permet la meilleure mise en œuvre, pour la Sarine, des adaptations apportées à la défense incendie et des secours, avec ses apports en termes d'efficacité, de coûts, de transparence.

Les avantages escomptés sont :

- la mutualisation de ressources humaines et matérielles des sapeurs-pompiers ;
- une taille critique d'un Bataillon au niveau du district pour gérer l'ensemble des prestations ;
- une gestion professionnalisée, tout en maintenant le système de milice ;
- une meilleure maîtrise et transparence des coûts ;
- des synergies avec les ambulances (lors des interventions mais aussi pour la gestion et l'entretien des véhicules) ;
- un interlocuteur unique pour les autres partenaires de la sécurité : police, protection-civile, armée.

Par la mutualisation des forces et l'intégration dans une association de communes, un sentiment de perte de lien au niveau local peut se faire sentir et cet aspect a été pris en compte tout au long du projet de réforme, en particulier au travers d'une forte collaboration avec les différents corps de sapeurs-pompiers. Il est important de maintenir un lien fort entre les communes et les sapeurs-pompiers, par exemple via le recrutement, même si à futur les aspects opérationnels seront gérés par le RSS. Il paraît également important de maintenir le soutien assuré par les pompiers lors de manifestations locales, tout en le rationalisant et le plafonnant.

#### 4. Nouvelles exigences légales et carte opérationnelle

Les dispositions légales les plus significatives en regard du rôle futur des communes et associations de communes, ainsi que celui des préfets dans le regroupement, sont rappelées ici à titre indicatif (se référer à la LDIS pour le détail) :

##### Art. 3

- Les **communes, les associations de communes, l'ECAB, les services de l'Etat et les autres partenaires coopèrent, chacun selon ses prérogatives, pour assurer que le dispositif atteigne ses objectifs en tout temps et soit financièrement durable. Les ressources sont mises à disposition en fonction des risques, indépendamment de toutes frontières politiques ou administratives. Le dispositif mis en place se fonde sur un système de milice. Toutefois, l'encadrement de celui-ci peut être professionnel.**

##### Art. 13

- Les **communes** exercent les attributions suivantes:
  - établir et gérer les réseaux d'eau nécessaires à la défense incendie sur leur territoire, en particulier veiller à une couverture suffisante en adduction d'eau et en réserve d'eau;
  - contribuer au recrutement des sapeurs-pompiers de milice;
  - lors de sinistres, prononcer les mesures de police conformément à la législation spéciale et prêter leur concours aux forces d'intervention;
  - fournir une aide d'urgence gratuite aux victimes civiles de sinistres, qui comprend en particulier l'accueil et l'hébergement.
- Pour leurs **autres attributions en matière de défense incendie et de secours, les communes se groupent en associations** au sens de la loi sur les communes.

##### Art. 23

- **L'association de communes est responsable de la défense incendie et des secours dans son périmètre.**
- Elle est responsable de la **gestion et de l'exploitation des bases de départ** sises sur son périmètre.
- Elle assure la mise en œuvre et le respect des **objectifs de performance.**
- L'organisation interne de l'association de communes est réglée dans ses **statuts**, conformément à la législation sur les communes.

##### Art. 32

- Le **financement** de la défense incendie et des secours est assuré par **les associations de communes et l'ECAB.**

##### Art. 34

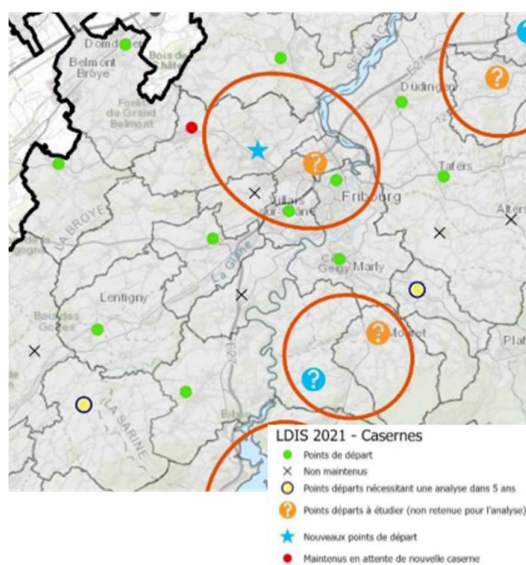
- Les **associations de communes assument les frais liés:**
  - à l'exploitation du Bataillon, des compagnies et des bases de départ;
  - à la formation régionale des sapeurs-pompiers;
  - à l'équipement des sapeurs-pompiers;
  - aux soldes des sapeurs-pompiers;
  - à l'entretien courant des véhicules et des engins des sapeurs-pompiers;
  - à l'entretien et au remplacement du matériel d'intervention;
  - à l'acquisition, à l'entretien et à l'utilisation du matériel des sapeurs-pompiers;
  - à la construction ou la location et à l'entretien des locaux nécessaires à la défense incendie et aux secours;
  - aux coûts des biens consommables;
  - à leur propre fonctionnement;
  - aux frais d'intervention, sous réserve de l'article 33 al. 1 let. e et de la loi sur les routes.

Art. 45

- Les communes se groupent sans tarder en associations, en tenant compte de la carte opérationnelle.
- Les **préfets sont chargés de mettre en œuvre ce groupement** dans les délais les plus brefs. L'ECAB assiste les préfets dans cette tâche.

Par conséquent, le choix des bases de départ ne dépend pas des associations de communes. En d'autres termes, l'essentiel des bases de départ est déjà défini et répond au critère de la couverture des risques. Selon la carte opérationnelle, les bases de départ retenues pour le district de la Sarine sont les suivantes :

CARTE OPÉRATIONNELLE FR



Art. 2 Carte opérationnelle

<sup>1</sup> Sur la base de son arrêté du 1<sup>er</sup> septembre 2021 relatif aux missions des sapeurs-pompiers, aux degrés d'urgence et aux objectifs de performance, la CDIS provisoire décide de couvrir les risques identifiés par le rapport ECAB entre les bases de départ suivantes :

- |                       |                        |                       |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| 1. Aumont             | 14. Grandvillard       | 27. Plafficien        |
| 2. Avry               | 15. Granges (Veveysse) | 28. Romont            |
| 3. Broc               | 16. Grolley            | 29. St-Aubin          |
| 4. Bulle              | 17. Gurmels            | 30. Sugiez            |
| 5. Châtel-Saint-Denis | 18. Jaun               | 31. Tafers            |
| 6. Chénens            | 19. Kerzers            | 32. Tentlingen        |
| 7. Cheyres            | 20. La Roche           | 33. Treyvaux          |
| 8. Courtepin          | 21. La Verrerie        | 34. Ursy              |
| 9. Domdidier          | 22. Marly              | 35. Val-de-Charmey    |
| 10. Düdingen          | 23. Marsens            | 36. Vaulruz           |
| 11. Estavayer-le-lac  | 24. Montagny (FR)      | 37. Villars-sur-Glâne |
| 12. Farvagny          | 25. Murten             | 38. Wünnewil          |
| 13. Fribourg          | 26. Orsonnens          |                       |

<sup>2</sup> Quant aux zones ci-dessous, elles doivent faire l'objet d'une analyse particulière puis qu'elles comprennent deux ou plusieurs bases de départ actuellement existantes, alors qu'une seule est nécessaire pour assurer la couverture des risques de la zone :

- Zone Grand-Fribourg : Grolley, (Belfaux, Granges-Paccot, Fribourg, Villars-sur-Glâne)
- Zone du Plateau du Mouret : Treyvaux, (Le Mouret)

Sur 13 bases de départ actuelles, 8 sont reconnues comme nécessaires, et seront desservies par une compagnie au sein du Bataillon du district. Ce sont ces huit bases de départ qui recevront les alarmes DIS à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2023.

- Fribourg (inclus Granges-Paccot et Givisiez)
- Villars-sur-Glâne (inclu Corminboeuf)
- Marly (inclus Pierrafortscha et Villarsel-sur-Marly)
- Sarine-Nord (Belfaux / La Sonnaz / Grolley / Ponthaux)
- Plateau du Mouret (Le Mouret / Ferpicloz / Bois-d'Amont / Treyvaux)
- Hauterive-Gibloux
- Sarine-Ouest (Autigny / Cottens / Chénens / La Brillaz)
- MAN-NPC (Matran / Avry / Neyruz / Prez)

La situation dans le district est un peu particulière car, comme mentionné dans la carte ci-dessus, il reste une marge de manœuvre pour repenser définitivement la distribution des bases de départ. La CDIS a en effet précisé, dans son arrêté, que les deux zones du Grand-Fribourg (Grolley, Belfaux, Granges-Paccot, Fribourg et Villars-sur-Glâne) et celle du Plateau du Mouret (Treyvaux, Le Mouret) devaient encore faire l'objet d'une analyse complémentaire, car disposant de plusieurs bases de départ alors qu'une seule est nécessaire pour la couverture des risques.

Il convient également de relever que la couverture des risques les plus élevés doit intégrer l'engagement rapide d'une seconde base de départ, ce qui est le cas de la zone du Grand Fribourg, dont le risque est qualifié de « fort risque élevé ». Ce risque est couvert par les deux bases de départ de Villars-sur-Glâne et Fribourg.

Par ailleurs, une *base de départ* peut être composée, à tout le moins dans les premiers temps, de plusieurs *points départ*, que cela soit pour disposer de suffisamment d'espace dans les bâtiments actuels pour entreposer les véhicules mis à disposition, ou pour couvrir complètement le risque en attendant l'éventuelle construction d'une nouvelle caserne dans un lieu mieux situé.

Enfin, une réflexion à moyen terme devra de toute façon être menée pour envisager la création d'une base commune entre sapeurs-pompiers et ambulances, dans le Grand Fribourg – c'était l'option envisagée par la CDIS provisoire lorsqu'elle a prévu, pour la zone du Grand Fribourg, la réserve précitée dans son arrêté définissant les bases de départ.

## 5. Groupe de projet

Un groupe de projet à trois niveaux (comité de pilotage politique, comité de projet et groupes de travail techniques) a été instauré dès la mi-2021 pour respecter le timing très ambitieux de la réforme.

Rappelons qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2023, la nouvelle organisation doit être opérationnelle, avec une association de communes fonctionnelle, dans notre cas le RSS. Précisons que la nouvelle organisation, le Bataillon Sarine, doit être opérationnelle du point de vue de la gouvernance et du personnel. Pour ce qui est des infrastructures et des autres aspects opératifs (véhicules, matériel, etc.), la phase transitoire (3 à 5 ans, selon la LDIS) permettra la finalisation de la mise en place.

Le mandat du groupe de projet a été d'organiser le travail et sa répartition pour respecter les délais légaux. Il a participé à la rédaction du présent message à l'attention de l'Assemblée des délégués, puis des autorités communales, qui inclut les nouveaux statuts du RSS et son budget. Ces documents ont ensuite été validés par le Comité de direction du RSS.

Les trois niveaux du groupe de projet sont :

### 5.1 Le COPIL

Le COPIL est l'organe politique du projet. Il est composé de :

- Mme la Préfète Lise-Marie Graden, présidente dès le 01.01.2022, auparavant : M. le Préfet Carl-Alex Ridoré, président
- M. Boris Bek-Uzarov, Conseiller communal, Affaires sociales et santé, Corminboeuf
- M. Christophe Maillard, Conseiller communal, Syndic, Marly
- M. Pierre-Olivier Nobs, Conseiller communal, Police locale, mobilité et sports, Fribourg
- M. Dominique Zamofing, Syndic, Hauterive

- M. Pollet Jacques, Directeur général du RSS
- M. Philippe Schneider, directeur Secours, RSS, dès le 01.01.2022
- M. Blaise Bonvin, consultant, TC Team Consult SA, invité

La mission du COPIL est de fournir aux communes les bases de décisions pour :

- créer le nouveau Bataillon au niveau du district, selon les exigences légales ;
- intégrer ce Bataillon au sein du RSS ;
- adapter l'organisation du RSS pour assurer cette nouvelle prestation, établir de nouveaux statuts et un budget adapté et proposer au Comité de direction du RSS l'organisation de la DIS, de manière à ce que ce dernier puisse valider formellement le projet à soumettre au vote de l'Assemblée des délégué-e-s, puis aux communes membres du RSS. .

Le COPIL a notamment mandaté le COPRO pour qu'il analyse spécifiquement les points de vigilance suivants, identifiés dès le début du projet :

- la faisabilité politique d'une introduction/harmonisation de l'obligation de servir et donc d'une taxe d'exemption ;
- le transfert du personnel professionnel de la Ville de Fribourg vers le RSS: fonctions, caisse de pension, personnes en place ;
- le maintien de la motivation des volontaires ;
- la gestion du changement et la communication ;
- le maintien d'un RSS efficace dans la période de changement, et à futur avec le développement de son offre.

Le COPIL s'est réuni à 5 reprises entre 2021 et 2022.

## **5.2 Le COPRO**

Le COPRO est l'organe de proposition au niveau technique et organisationnel du projet. Il est composé des personnes suivantes, qui représentent tant le RSS que les corps actuels de sapeurs-pompiers :

- M. Jacques Pollet, Directeur général du RSS, président jusqu'au 31.12.2021
- M. Philippe Schneider (dès le 01.01.2022), Directeur Secours, RSS, président
- M. Christophe Werro, Chef service des finances, RSS
- Mme Ornella Macheda, Cheffe service RH et formation, RSS
- Mme Sophie Baumeyer, Cheffe service juridique, RSS
- Mme Laetitia Ackermann (dès 01.11. 2021), Chargée communication, RSS
- M. Nicolas Corpataux, Commandant du Corps de sapeurs-pompiers (CSP) de Villars-sur-Glâne
- M. Pascal Zwahlen, Commandant du Bataillon de Fribourg
- M. Christophe Rapin, Commandant du CSP de Petite Sarine
- M. Alain Menoud, Commandant du CSP de NPC
- M. Blaise Bonvin, consultant, TC Team Consult SA

Les membres du COPRO sont aussi impliqués dans les groupes de travail techniques (voir point suivant).

Le COPRO fournit au COPIL, pour décision, les documents et les éléments d'analyse. Le COPRO consolide les propositions des groupes de travail et coordonne leurs activités. Le COPRO s'est réuni de manière régulière, une fois par mois, entre la mi-2021 et fin avril 2022, soit une dizaine de séances de travail.



### **5.3 Les groupes de travail**

Trois groupes de travail (Bataillon ; Organisation-RH-communication ; Finances-infrastructures) ont mené les analyses techniques et formulé les propositions à l'attention du COPRO et du COFIL.

Leurs tâches principales ont été de :

- GT Bataillon<sup>2</sup> : proposer une organisation du futur Bataillon, identifier les ressources humaines et matérielles nécessaires ;
- GT Organisation, RH et communication : organiser le transfert des collaborateurs de la Ville de Fribourg vers le RSS, proposer des nouveaux statuts et autres règlements d'organisation et proposer les lignes de communication envers les commandants, les pompiers et les communes ;
- GT Finances et infrastructures : proposer un premier budget de la nouvelle organisation, proposer une approche commune pour la taxe d'exemption, valoriser les infrastructures (achat/location) ;

### **6. Mesures intermédiaires prises en 2021-2022**

Vu la complexité du projet et les délais restreints (moins de 24 mois), certaines mesures intermédiaires ont été prises afin d'assurer le succès de l'opération. Il s'est agi aussi de se donner les moyens de fournir les présents éléments de décision aux communes. Ces mesures ont été :

- l'engagement, dès le 01.01.2022, d'un directeur de la nouvelle direction Secours au sein du RSS, M. Philippe Schneider, afin de préparer le concept et de pouvoir être fonctionnel au moment de la bascule vers le nouveau système.
- des démarches de communication et de dialogue :
  - auprès des autorités politiques, via des séances de présentation et d'information en novembre 2021 puis en février 2022 ;
  - auprès des commandants et des corps de sapeurs-pompiers, notamment via une séance de présentation en juin et novembre 2021, puis janvier 2022, l'implication dans la définition des besoins au niveau des futures compagnies du Bataillon et l'information sur l'avenir des sapeurs-pompiers selon l'avenir de leur caserne actuelle d'incorporation ;
  - au sein du RSS afin de préparer l'intégration d'une nouvelle direction.

La communication a été une préoccupation essentielle tout au long de ce projet, car la DIS compte sur le fonctionnement du système de milice. Il faut informer et, tant que faire se peut rassurer, sur la place et le rôle des miliciens dans le nouveau dispositif.

---

<sup>2</sup> Le GT Bataillon a impliqué des commandants des CSP actuels représentatifs d'organisations et tailles diverses, afin d'assurer la prise en compte des différentes réalités de terrain. Les commandants suivants ont intégré ce groupe : Nicolas Corpataux (Villars-sur-Glâne), Florian Felder (Sarine Ouest), Alain Menoud (NPC), Christophe Rapin (Petite Sarine), Pascal Zwahlen (Fribourg).

## **7. L'organisation des sapeurs-pompiers**

### **7.1 Gouvernance opérationnelle**

#### **7.1.1 Organisation du Bataillon de sapeurs-pompiers du district**

Le nouveau Bataillon opérera avec 8 bases de départ, qui ont été désignées par la CDIS et le Conseil d'Etat. Chaque caserne est constituée en compagnie et soumise à l'autorité d'un-e commandant-e et d'un état-major de compagnie.

Les 8 compagnies forment le Bataillon, lui aussi doté d'un état-major où sont représentés les responsables techniques au niveau du Bataillon et les commandant-e-s des compagnies. Afin de garantir une transition entre la situation actuelle (13 casernes) et un fonctionnement avec ces 8 casernes, une phase transitoire est prévue par la loi.

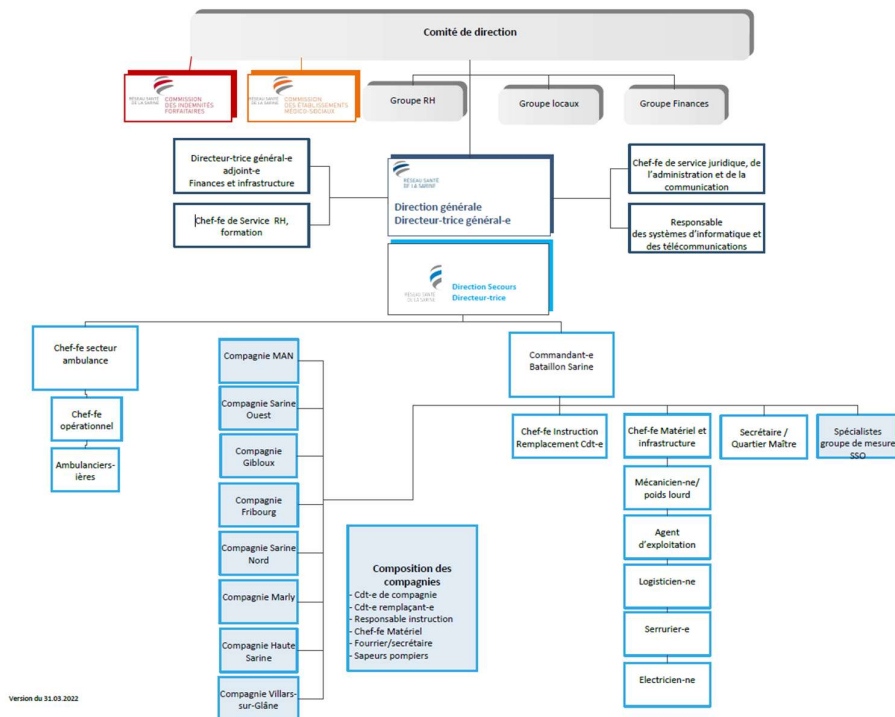
Le CODIR du RSS a validé, lors de sa séance du 10 décembre 2021, la reprise en son sein des 6 collaborateurs actuellement employés par la Ville de Fribourg dans le cadre du Service du feu. Ces 6 employés occupent actuellement les fonctions suivantes :

- Commandant ;
- Chef Matériel et infrastructure (chef d'exploitation) ;
- Mécanicien ;
- Serrurier ;
- Electricien ;
- Agent d'exploitation.

En plus de ces 6 EPT, le CODIR a validé lors de sa séance du 31 mars 2022, le recrutement de 3.5 EPT supplémentaires, soit :

- Chef Instruction (1) ;
- Secrétaire/Quartier-maître (0.5) ;
- Mécanicien poids lourd (1) ;
- Logisticien (1).

*Détail organigramme Service du Bataillon*



Ce Bataillon est organisé de manière à pouvoir répondre aux objectifs de performance fixés par la LDIS et la CDIS. Ces objectifs s'adaptent à la gravité des sinistres et exigent, selon le type d'événement, le respect d'un délai standard d'intervention et d'effectifs envoyés sur place. Par exemple, pour un feu dans un bâtiment, un premier train de 8 sapeurs-pompiers, dont 4 porteurs d'assistance respiratoire, devra être sur place en 15 minutes.

En termes de personnel de milice, la situation actuelle est caractérisée par l'intégration dans les différents corps de près de 800 sapeurs. Des départs inévitables ont lieu dans ce genre de réorganisation, La direction Secours a procédé entre le 18 mars et le 16 avril 2022 a un sondage auprès de l'ensemble des sapeurs-pompiers des 13 corps actuels pour connaître leur sentiment envers la réforme, mais également leur intention à l'heure actuelle, quant au fait de rester incorporés dans le Bataillon Sarine après le 1<sup>er</sup> janvier 2023, voire après la fin de la période de transition.

Ainsi, nous constatons que sur les 651 réponses reçues (taux de réponses de 81%), 65 % des sondés ont un état d'esprit positif (421 personnes), 28% sont neutres (183 personnes) et 7% sont négatifs (47 personnes). Les détails du sondage pour chacun des items abordés sont en phase d'analyse de manière globale, mais aussi pour chacun des 13 corps actuels.

Grâce à une meilleure organisation et coordination dans un Bataillon unique, les ressources seront adaptées aux exigences.

Les collaborateurs actuellement engagés par la Ville de Fribourg et repris au sein du RSS n'ont pas encore validé définitivement leur engagement, étant donné que les contrats ne pourront être signés officiellement qu'après l'Assemblée des délégué-e-s du RSS de décembre 2022 (et la validation officielle du budget 2023). Des rencontres seront néanmoins organisées avec eux, avant la période des vacances scolaires estivales (courant juin 2022), afin que les conditions d'engagement leurs soient présentées, chiffres à l'appui. Ceci permettra de connaître les intentions de ces personnes et ainsi prévoir d'éventuels recrutements supplémentaires (remplacement).

### **7.1.2 Liens entre les communes et les sapeurs-pompiers**

L'implication du personnel communal dans la DIS est un élément essentiel pour assurer la disponibilité d'intervenant-e-s en journée, la semaine, au moment où les volontaires sont sur leur lieu de travail et/ou peu disponibles pour intervenir.

Actuellement, environ 70 collaborateurs des administrations communales sont aussi sapeurs-pompiers et aptes à intervenir en journée sur leur territoire. Il est attendu des communes qu'elles continuent à permettre cette « double-casquette », étant entendu qu'elles en profitent aussi car cela permet de maintenir un système de milice, financièrement bien plus avantageux pour les collectivités. La connaissance locale (bâtiments, lieux-dits...) de ce personnel est aussi fortement appréciée lors des interventions. Dès lors, un soutien à la mise à disposition du personnel communal est prévu sous la forme d'un forfait par employé dans le budget prévisionnel.

Il est aussi attendu des communes qu'elles continuent à s'engager en collaboration avec le RSS pour assurer le recrutement, comme la LDIS le prévoit. Cette activité est essentielle pour assurer la disponibilité des intervenant-e-s ; un effort sera indispensable chaque année pour ne pas risquer de créer des vides dans la pyramide des âges et des fonctions au sein des compagnies.

Enfin, le comité de direction a prévu que les communes pourront continuer de bénéficier du soutien des sapeurs-pompiers lors d'événements locaux, qui n'ont pas un caractère d'urgence, mais qui participent à la vie sociale et où un soutien logistique ou humain est nécessaire. Il est prévu, dans le cadre du budget prévisionnel, un forfait de 250 heures à libre disposition de chacune des compagnies pour effectuer ces prestations de soutien (la LDIS parle de *missions volontaires*).

### **7.1.3 Synergies au sein du RSS**

Des synergies entre sapeurs-pompiers et ambulances, mais aussi avec les services centraux du RSS, sont rendues possibles dans les domaines suivants :

- coordination dans la chaîne du secours lors des interventions, notamment celles de grande ampleur ;
- formations communes ;
- santé et sécurité au travail ;
- gestion des stocks ;
- entretien des véhicules (atteinte d'une taille critique qui permet d'internaliser des activités actuellement externalisées) ;
- administration / secrétariat ;
- comptabilité ;
- gestion des RH pour le personnel engagé ;
- service juridique ;
- communication.

Idéalement, afin d'accroître et assurer les synergies entre les sapeurs-pompiers et les ambulanciers, un site unique devrait être créé à terme. Travailler depuis une base commune faciliterait les synergies administratives mais aussi la création d'un esprit commun. Cela demandera d'identifier une localisation appropriée, qui permettrait de maintenir les délais d'intervention selon les objectifs cantonaux, mais aussi de rassembler l'administration et les garages. Un tel site, facilement atteignable pour les hommes et femmes sapeurs-pompiers en cas d'alarme, permettrait d'accroître l'efficacité organisationnelle (entretien, logistique, formation, etc.) et opérationnelle (accès aux axes principaux, etc.) des deux entités.

## **7.2 Gouvernance politique et administrative**

Selon l'article 14 al. 2 LDIS, les associations de communes exercent notamment les attributions suivantes :

- a) assurer la mise en œuvre et le respect des objectifs de performance ;
- b) exploiter et organiser les bases de départ de leur périmètre ainsi que veiller à leur dotation humaine, à la disponibilité des locaux et à l'entretien du matériel ;
- c) veiller à ce que les bases de départ qui leur sont rattachées soient en tout temps aptes à l'engagement et, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires ;
- d) assumer la formation régionale au sein de leur bataillon ;
- e) conclure les assurances nécessaires pour leur personnel, les sapeurs-pompiers ainsi que les civils requis au sens de l'article 28, notamment contre les conséquences d'accidents survenus ou de maladies contractées lors d'exercice et d'intervention ;
- f) contribuer financièrement à la défense incendie et aux secours conformément à l'article 34 ;
- g) assumer les charges liées à l'intervention conformément aux articles 38 à 40 LDIS.

L'entrée en vigueur de la LDIS implique ainsi plusieurs changements pour le RSS. Ces changements sont les suivants :

- Mise en place d'une Direction Secours (nouvel organigramme) ;
- Adaptation des statuts du Réseau santé de la Sarine du 3 juin 2015
- Adoption d'un Règlement sur la taxe d'exemption ;
- Adoption d'un Règlement de défense incendie et de secours du Bataillon Sarine (RDISBat), ainsi que deux règlements annexes pour les indemnités et soldes.

Le travail d'analyse des groupes de travail pluridisciplinaires précités a permis d'établir les propositions de fonctionnement de l'association. Ces propositions ont fait l'objet d'une validation préalable du comité de pilotage (COPIL) puis du comité de direction du RSS.

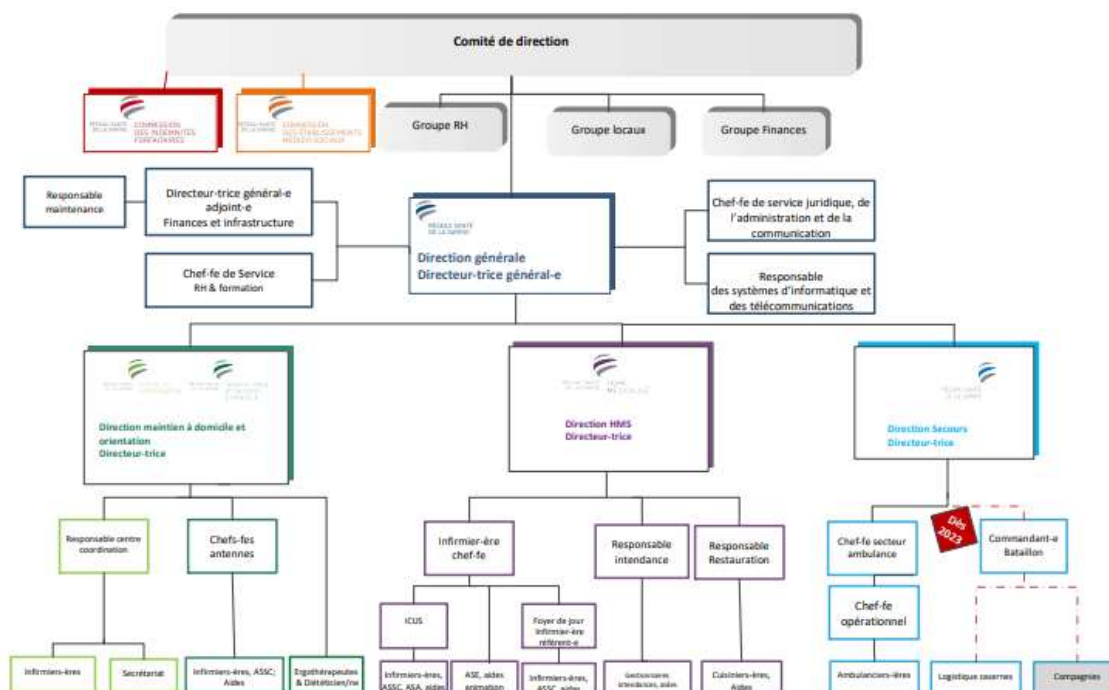
Ces propositions et leur contexte vous sont exposés aux points ci-dessous :

### **7.2.1 Un nouvel organigramme**

Le fonctionnement du RSS va devoir s'adapter à la présence d'une nouvelle direction en son sein. Le nouvel organigramme a d'ailleurs été présenté et validé lors de la dernière Assemblée des délégué-e-s du 15 décembre 2021. La palette de prestations du RSS s'élargit, ce qui offre des possibilités de synergies et d'économies d'échelle, mais implique aussi un besoin accru de coordination. Le fonctionnement de la direction générale va s'ajuster à cette complexité accrue.

A noter aussi que certaines prestations pourront être internalisées, la taille critique atteinte permettant la professionnalisation de tâches techniques, au profit tant des sapeurs-pompiers que des ambulances (p.ex. entretiens des véhicules).

L'organigramme du RSS dans sa nouvelle composition est proposé ci-dessous :



Du point de vue des ambulances, l'arrivée du Bataillon au sein du RSS ne modifie pas substantiellement leur organisation interne. A noter que le déménagement de leur base est rendu nécessaire par des obligations liées aux travaux d'agrandissement du Home médicalisé de la Sarine, acceptés en votation populaire en 2021, ainsi que la vétusté des locaux actuels. Le lien du service des ambulances avec la direction générale du RSS passera désormais par le directeur secours. Cela rend plus cohérente la gestion des différentes missions du RSS, chacune dotée désormais d'une direction propre. Cette uniformisation de la conduite stratégique est un effet bénéfique de la réforme.

### 7.2.2 Une adaptation des statuts du RSS

La mesure administrative la plus importante est la modification des statuts du RSS, qui doivent intégrer la nouvelle mission de défense-incendie et secours. Ils sont disponibles en Annexe 1 de ce message. La modification des statuts a été établie notamment en se fondant en partie sur les statuts-types établis au niveau cantonal par l'ECAB pour la mise en place de nouvelles associations de communes chargées de la gestion de la défense incendie et des secours.

Toutefois, la plupart des adaptations apportées aux statuts, et notamment celles en lien avec le financement de la DIS, découlent d'un ensemble de décisions de fond prises par le CODIR lors de sa séance du 31 mars 2022. Toutes les réflexions du CODIR ont dû tenir compte du cadre imposé par la LDIS et des principes juridiques suivants (pour rappel) :

- En application de la LDIS, la seule entité compétente pour prévoir l'obligation de servir est l'association de commune, soit en Sarine : le RSS ;
- Fort de ce principe, si le RSS astreint la population sarinoise âgée de 18 à 40 ans à l'obligation de servir, il peut décider, ou non, de prévoir une taxe d'exemption pour les personnes qui n'accomplissent pas ce service ;
- C'est également le RSS qui est compétent pour percevoir cette taxe d'exemption. Toutefois cette dernière étant un émolument, le RSS peut en déléguer le prélèvement aux communes ;
- Une commune membre du RSS ne peut pas renoncer à percevoir cette taxe si les statuts du RSS la prévoient. En effet, le choix du mode de financement n'est pas laissé aux communes, ceci dans le but d'assurer une égalité de traitement entre les administré-e-s de tout le district de la Sarine ;
- Les communes devront également appliquer les critères d'exemption de manière uniforme, par nécessité d'égalité de traitement une fois encore. En effet, la part des coûts de la DIS qui n'est pas couverte par les recettes de la taxe d'exemption est répartie entre les communes, via une clef de répartition ; pour ce faire, les critères d'exemption doivent être praticables, clairement établis et le moins possible sujets à interprétation ;
- La taxe n'est pas supposée couvrir la totalité des coûts de la défense incendie. La taxe doit être comprise comme une mesure incitative à s'incorporer au sein du Bataillon Sarine (remplacement de la valeur du service). Elle rapporte un certain montant au RSS et le solde du coût global sera réparti entre les communes selon la clé de répartition définie dans les statuts à cet effet.

Aussi, en date du 31 mars 2022, le CODIR a retenu les propositions suivantes :

- le principe d'astreindre à l'obligation de servir la population âgée de 18 à 40 ans ;
- le principe de soumettre à une taxe d'exemption les personnes astreintes qui ne sont pas incorporées ;
- les critères d'exemption tels que proposés à l'article 25ter des statuts modifiés ;
- un montant annuel maximal pour la taxe de CHF 200.- par personne ;
- la clé de répartition *50% valeur ECAB / 50% population légale* pour le paiement du solde par les communes – qui est la clé de répartition proposée par la LDIS elle-même.

Un commentaire article par article des modifications des statuts est remis en annexe.

Les statuts tels que présentés ont reçu un préavis positif de la DSAS, de la DSJS, de l'ECAB ainsi que du Service des communes (SCom), avec différentes remarques qui ont été prises en compte lorsqu'elles avaient lieu de l'être – étant précisé que l'option d'une révision totale des statuts du RSS a été écartée.

Les statuts ont également été soumis à la Commission financière du RSS qui fera part de son préavis lors de l'Assemblée des délégué-e-s du 1er juin 2022.

### **7.2.3 Un règlement sur la taxe d'exemption (RTaxe)**

Les statuts prévoient à leur article 25<sup>ter</sup> al. 3 que la taxe d'exemption s'élève à CHF 200.- au maximum par personne..

Comme la compétence formelle de fixer cette taxe appartient à l'Assemblée des délégué-e-s (art. 10 let. q des statuts), mais que celle-ci peut la déléguer au CODIR, cette délégation est inscrite dans le Règlement sur la taxe d'exemption (RTaxe en Annexe 2).

Le CODIR pourra ainsi décider du montant de la taxe annuelle, laquelle ne pourra toutefois pas dépasser CHF 200.- par personne. A ce jour, de l'appréciation du CODIR, une taxe couvrant environ 75% des coûts liés à la DIS apparaît représenter une charge supportable pour les personnes astreintes. Sur la base du budget prévisionnel actuel, cela porte en l'état la taxe annuelle d'exemption à CHF 120.-.

En outre, une telle délégation de compétence est à l'image de ce qui se fait généralement dans les communes : le règlement communal prévoit une fourchette ou un montant maximal et le Conseil communal décide du montant effectif à l'intérieur de cette fourchette.

Le Règlement sur la taxe d'exemption tel que présenté a reçu un préavis positif de la DSJS.

Il a également été soumis à la Commission financière du RSS qui fera part de son préavis lors de l'Assemblée des délégué-e-s du 1er juin 2022.

### **7.2.4 Un règlement de défense incendie et de secours du bataillon Sarine (RDISBat)**

Tout comme le Règlement sur la taxe d'exemption, l'adoption du RDISBat en Annexe 3 relève de la compétence de l'Assemblée des délégué-e-s.

Ce règlement a été réalisé principalement en s'inspirant du règlement actuel du Bataillon de la Ville de Fribourg et a pour but essentiellement de régler les aspects organisationnels du futur Bataillon Sarine (ex : compétences décisionnelles, tarifs des soldes et des piquets, organisation des structures du Bataillon, etc.).

Le RDISBat tel que présenté a reçu un préavis positif de la DSJS avec différentes remarques ou propositions, qui ont été prises en compte lorsqu'elles avaient lieu de l'être.

De plus, à la demande expresse de la DSJS, deux règlements ont été rédigés afin de séparer les tarifs des soldes/indemnités prévus initialement dans une annexe du RDISBat :

#### **7.2.4.1 Un règlement des tarifs du Bataillon Sarine (RTaBs)**

Ce règlement régit les frais d'intervention des hommes et femmes sapeurs-pompiers lors des missions volontaires ainsi que la mise à disposition de véhicules, engins et autres matériels à des tiers.

Ce règlement est du ressort de l'Assemblée des délégué-e-s étant donné qu'il traite d'une relation avec des tiers (facturation).



#### 7.2.4.2 Un règlement de soldes et indemnités de fonction (RSIF)

Ce règlement a pour objet la fixation des soldes et des indemnités versées aux hommes et femmes sapeurs-pompiers pour leur engagement.

Etant donné qu'il traite uniquement d'éléments internes au fonctionnement du RSS et des sapeurs-pompiers, son adoption relève de la compétence du Comité de direction. Cependant, ce règlement est également présenté à l'Assemblée des délégué-e-s par souci de transparence et qu'une image complète de la nouvelle défense incendie en Sarine soit possible.

Le RDISBat et le RTaBS ont également été soumis à la Commission financière du RSS qui fera part de son préavis lors de l'Assemblée des délégué-e-s du 1er juin 2022. Le RSIF lui a également été présenté pour information.

#### 8. Un budget prévisionnel

Un budget pour la première année de fonctionnement est aussi fourni et figure en Annexe 4. Il a été réalisé sur base des données existantes au niveau des communes. Comme le rappel le Rapport explicatif accompagnant la nouvelle LDIS, ces données sont à ce jour peu standardisées entre communes, et le budget proposé fait au mieux avec les données disponibles. Il gagnera en précision dès la deuxième année de fonctionnement.

Toutefois, le budget a été préparé sur la base des éléments suivants et en concordance avec les décisions de principe prises par le CODIR le 31 mars 2022 :

- Nombre habitants en Sarine : 108 200 population au 31.12.2020 = 106 995 / augmentation moyenne des dernières années = 400
- Nombres de sapeurs : 700
- Base de départ : 8 (y.c. Fribourg qui est aussi base spécialiste)
- Nombre de casernes (2023) : 17
- Nombre moyen d'interventions annuelles: 730
- Nombre moyen d'heures d'intervention annuelles : 11 100

Le montant total des charges à financer, en partie par le revenu de la taxe, ou directement par les communes est, selon le budget prévisionnel, de CHF 5'300'500.00. Ce montant représente un coût par habitant de CHF 48.98 correspondant aussi à la projection financière faite par l'ECAB dans le cadre du message au Grand Conseil.

Cette somme comprend les montants par rubriques principales suivantes (les montants ci-dessous tiennent compte des revenus liés à l'activité et participation de l'ECAB) :

1500 Services généraux	CHF	1'666'495.00
1501 Immeubles PA	CHF	1'105'000.00
1502 Intervention	CHF	548'000.00
1503 Formation	CHF	1'134'000.00
1504 Véhicules	CHF	1'028'350.00
1505 Subvention, mutualisation	CHF	- 181'500.00

Fixée à CHF 120.00 et avec un nombre d'astreints estimé à 33'000.00, la taxe d'exemption produit une recette de CHF 3'960'000.00, ce qui couvre environ 75% du coût total de la DIS susmentionné.

Le solde, par CHF 1'340'500.00, est à financer par les communes selon la clé de répartition retenue (le détail par commune est remis en annexe du budget).

Les chiffres seuils qui figurent dans le budget prévisionnel, bien que pas encore confirmés officiellement lors de l'établissement du budget par la CDIS provisoire, sont toutefois les chiffres effectivement envisagés et les inconnues sont, à ce stade, peu nombreuses.

Selon le Rapport explicatif de la LDIS : « *L'analyse financière a pu mettre en avant une tendance à la baisse pour les coûts assumés par les associations de communes (estimée entre 10% et 20%) et des coûts en hausse pour l'ECAB (...) Il est toutefois impossible de déterminer à l'heure actuelle de manière précise et définitive les charges que devront assumer ces entités (les associations) ».*

La charge financière dépend en effet des choix opérés (p.ex. le personnel engagé à plein temps); le RSS veille en tout temps à préserver l'intérêt financier des communes en limitant les coûts au maximum, tout en garantissant la qualité des services offerts.

Le choix a été fait de ne pas professionnaliser les postes de commandants de compagnie, ce qui contribue à assurer la dimension milicienne de la DIS dans le district et à maîtriser l'évolution des charges financières. Pour ce qui est des tarifs des exercices et des interventions, une uniformisation cantonale a été réalisée dans le but évident de ne pas créer d'inégalités entre sapeurs-pompier.

Les exemples récents de fusions de corps à plus petite échelle (p.ex. Marly qui a fusionné son CSP avec celui de la Ville de Fribourg) montrent qu'une amélioration des prestations et une maîtrise des coûts est possible. La prudence commande toutefois de viser dans un premier temps la stabilité financière. Le but est de permettre une meilleure maîtrise des charges par le désenchevêtrement et les économies d'échelle, tout en améliorant le service au public.

## 9. Calendrier

Principales étapes nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle loi sur la défense incendie et secours (LDIS) permettant de se conformer aux nouvelles dispositions légales dès le 1er janvier 2023.

Séance d'informations Conseillers communaux /généraux/ Commandants / Délégués à Grangeneuve	18 mai 2022
Séance de la Commission financière du RSS - Préavis concernant les adaptations apportées aux statuts - Préavis concernant le Règlement sur la taxe d'exemption (RTaxe) - Préavis concernant le Règlement de défense incendie et de secours du Bataillon Sarine (RDISBat) - Préavis concernant le Règlement des tarifs du Bataillon Sarine (RTaBS) - Présentation du Règlement de soldes et indemnités de fonction (RSIF)	19 mai 2022
Assemblée des délégué-e-s du RSS à la Caserne de Fribourg - Adoption des adaptations des statuts - Adoption du Règlement sur la taxe d'exemption	1 <sup>er</sup> juin 2022

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption du Règlement de défense incendie et de secours du Bataillon Sarine (RDISBat)</li> <li>- Adoption du Règlement des tarifs du Bataillon Sarine (RTaBS)</li> <li>- Présentation du Règlement de soldes et indemnités de fonction (RSIF)</li> </ul>	
Approbation des statuts modifiés par l'ensemble des communes (unanimité des communes art. 113 al. 1 <sup>bis</sup> LCo)	Date butoir : décembre 2022
Entrée en vigueur des nouveaux statuts et des règlements du RSS	Fin du régime transitoire de la LDIS (1 <sup>er</sup> janvier 2023)

## 10. Conclusions

La nouvelle organisation présentée ici et concrétisée dans les statuts soumis aux votes des délégué-e-s permet de mettre en œuvre les nouvelles exigences légales. La ratification de ces statuts est ainsi recommandée par le Comité de direction du RSS, les membres du Copil et ainsi que du COPRO, comprenant différents commandants de compagnie de la Sarine.

Au-delà de la mise en conformité au cadre légal, la nouvelle organisation apporte des bénéfices sur le terrain et permet d'assurer pour les communes et leurs habitant-e-s un service de défense-incendie et secours performant, avec, dans l'esprit de la LDIS, « les bons moyens au bon endroit ».

Il s'agit d'une réforme importante qui maintient le système de milice au centre de la DIS et donc permet de maîtriser les charges financières.

La nouvelle proximité entre sapeurs-pompiers et ambulanciers, autre élément-clé de cette réforme, permettra des synergies à court terme et sera rendue encore plus bénéfique si un lieu unique est identifié et mis à disposition des intervenant-e-s.

Villars-sur-Glâne le 5 mai 2022

*Annexe 1 : l'organigramme actualisé du RSS*

*Annexe 2 : les Statuts adaptés et commentaires*

*Annexe 3 : le Règlement sur la taxe d'exemption (RTaxe)*

*Annexe 4 : le Règlement de défense incendie et de secours du bataillon Sarine (RDISBat)*

*Annexe 5 : le Règlement des tarifs du Bataillon Sarine (RTaBS)*

*Annexe 6 : le Règlement de soldes et indemnités de fonction (RSIF)*

*Annexe 5 : le budget prévisionnel et la répartition prévue par commune en fonction du solde à financer une fois les revenus de la taxe d'exemption encaissés*