

## Rapport d'activités 2025

---

### Principe de présentation

Le présent rapport d'activités et de performance s'inscrit dans le cadre des Recommandations Relatives à la Présentation des Comptes (Swiss GAAP RPC) et en lien avec les normes ISO 9001 et CLASS auxquelles satisfait notre Fondation. Il reflète les activités de l'année sous référence par la présentation des principaux indicateurs de performance qui se déclinent au sein des 10 processus de notre organisation.

### 1. Accompagnement des bénéficiaires (secteur subventionné)

Durant l'année 2025, le Foyer de la Fondation St-Louis de la rue de Morat qui compte 37 places selon la planification cantonale, a accueilli au total 43 bénéficiaires (7 départs – 6 arrivées) (2024 : 44) pour un taux d'occupation de 99% (2024 : 99%). Le Foyer Trait d'Union à Marly qui compte 11 places et a accueilli 12 bénéficiaires (2 départs et 1 arrivée) pour un taux d'occupation de 92% (2024 : 100%). Notre structure d'appartements décentralisés MonToit qui compte 12 places a accueilli 18 personnes en 2025 (17 en 2024) (4 arrivées et 3 départs) pour un taux d'occupation de 111% (2024 : 106%).

Les ateliers de la Fondation qui comptent désormais 42 places selon la planification cantonale depuis l'intégration des Plats de Louis au secteur subventionné ont quant à eux occupé 92 collaborateurs en situation de handicap (2024 : 89) pour un total de 86'349 heures rémunérées (2024 : 85'166) pour un taux d'occupation de 108% (2024 : 107%) dans le cadre d'une relation

de travail contractuelle. Nous constatons que malgré l'augmentation de 7 places, le taux d'occupation des ateliers est encore largement supérieur à 100%.

Pour chaque bénéficiaire, des objectifs individuels sont négociés et posés par les référents éducateurs et MSP qui sont les garants des moyens mis en œuvre pour accompagner les bénéficiaires vers l'atteinte de leurs objectifs individuels. En 2025, 71% des objectifs ont été totalement ou partiellement atteints (2024 : 72%).

Après une phase test en 2024, le nouveau système de fixation et de visualisation du suivi des objectifs basé sur un projet de vie qui se décline ensuite en objectifs spécifiques n'est pas encore totalement intégré. Une adaptation conséquente a été et demeure encore nécessaire de la part des intervenants. Ces changements n'ont pas été aussi fluides que nous l'aurions souhaité et quelques ajustements seront encore nécessaires en 2026.

La CDPH (convention de l'ONU pour les droits de personnes en situation de handicap) demeure plus que jamais un moteur essentiel à notre action. Dans ce contexte, en plus des nombreuses mesures mises en place pour favoriser l'autodétermination des bénéficiaires de la Fondation (colloques, système de récolte des souhaits, fixation des objectifs, enquêtes de satisfaction, procédure de gestion des plaintes, élection d'un représentant des bénéficiaires) s'est ajouté un suivi par un pair-coach durant les premiers jours suivant l'admission d'un bénéficiaire dans les structures résidentielles.

Une supervision des posologies et des éventuelles erreurs de distribution de médication a été mise en place, formalisée et pérennisée annuellement avec la collaboration de notre médecin psychiatre conseil.

## **2. Mesures de réinsertion (secteur non subventionné)**

La partie non subventionnée de nos prestations permet de proposer des mesures de réinsertion via une convention signée avec l'office de l'Assurance-invalidité du canton de Fribourg et d'autres avec plusieurs services sociaux du canton de Fribourg.

Dans les divers sites de la Fondation, ce sont au total 59 personnes que nous avons accompagnées (2024 : 64) à travers quatre mesures principales :

- Les MIS : mesures d'insertion sociale destinées à des personnes au bénéfice de l'aide sociale ;
- Les TR : travail de remplacement. Cette mesure s'adresse à des personnes au bénéfice de l'aide sociale auxquelles il manque quelques mois de cotisations pour ouvrir un droit au chômage.
- Les MR : mesures de réadaptation pilotées par l'AI. Ces prestations s'adressent à des personnes pour lesquelles une demande AI est en cours et qui permettent d'évaluer leurs capacités d'intégration au premier marché de l'emploi ;
- Les LEMT (mesures du marché de l'emploi) : Cette mesure proposée par les ORP s'adresse à des personnes en fin de droit de chômage ;
- En collaboration avec les centres de formation professionnelle, nous proposons également des stages d'intégration à des personnes accompagnées par ces organismes dans les métiers de l'intendance et de la restauration ;

### **2.1 Chantier Écologique de la Ville de Fribourg**

Il s'agit d'un atelier de 14 places occupées par des personnes au bénéfice de l'aide sociale et/ou d'une mesure d'insertion sociale (MIS) qui a pour missions d'une part de repositionner ces bénéficiaires sur le marché du travail et d'autre part de fournir des activités pour différents services de la ville de Fribourg (entretien de forêts, chemins, parcours ludiques, etc.). Ainsi durant l'année 2025, nous avons accompagné 13 personnes (2024 : 16), mais pour un total de 1649 journées de travail (2024 : 1255).

Si le nombre de bénéficiaires a légèrement diminué, la durée moyenne des mesures a augmenté permettant une reprise de plusieurs activités pour la Ville de Fribourg. Les décisions prises l'année dernière ont donc porté leurs fruits (Nouvelle convention avec la Ville permettant d'élargir le cercle de notre clientèle, possibilité d'intégrer d'autres types de mesures, augmentation du tarif des MIS).

Afin d'élargir encore nos possibilités de prestations nous avons également signé une convention avec l'ORS permettant l'intégration de requérants d'asile (sur une base volontaire) dans une sélection de nos activités.

## **2.2 L'Aigle Noir**

En 2025, le restaurant L'Aigle Noir a été distingué par le Gault&Millau Suisse 2026, saluant le travail du chef Jean-Marc Rohrbach et de son équipe. Cette reconnaissance revêt une importance particulière au regard du modèle du restaurant, qui conjugue excellence culinaire et insertion professionnelle. Fonctionnant sans subvention et soumis aux exigences du marché, L'Aigle Noir a marqué une première en Suisse en démontrant qu'une restauration inclusive et sociale pouvait atteindre un haut niveau de reconnaissance gastronomique.

Comme nous le soulignons lors de notre rapport annuel précédent, cette année 2025 devait être déterminante quant à la poursuite de l'exploitation de l'Aigle Noir par la Fondation St-Louis. Un chiffre d'affaires toujours en recul (- 8% par rapport à 2024, -13% par rapport à 2023 et - 22% par rapport à 2022), nous contraint de questionner la poursuite de cette activité via la Fondation St-Louis. Hormis la baisse du CA, le problème est également structurel. Paradoxalement l'appartenance à la Fondation St-Louis pèse financièrement l'Aigle Noir en raison de la répartition analytique des charges administratives imposée par l'Etat, notamment les salaires. Le Conseil de Fondation se positionnera sur cette question en 2026.

En revanche, du point de vue des mesures de réinsertion la demande reste forte et l'inclusion dans le premier marché de l'emploi est un vecteur de motivation et d'intérêt très important. Grâce à l'engagement sans faille des professionnels de la restauration permettant de conjuguer à la fois les impératifs de production et l'accompagnement des

bénéficiaires 28 personnes (2024 : 28) accompagnées par 9 professionnels de la restauration ont pu bénéficier de telles mesures durant l'année.

## **2.3 Le Port de Fribourg**

Du 8 mai au 14 septembre 2025, le Port a retrouvé sa vocation d'espace de vie estivale en Basse-Ville de Fribourg. Pendant 130 jours d'ouverture, l'ancienne usine à gaz s'est transformée en un lieu vivant de rencontres, de culture et de détente, accueillant un public intergénérationnel de plus 9'500 personnes autour de 200 activités socio-culturelles animées par 96 intervenants et artistes. L'affiche de la saison 2025 a été réalisée par La Fara, impliquant 11 bénéficiaires dans la création du visuel. Cette démarche a renforcé l'engagement du Port en faveur de l'inclusion.

Véritable espace de transmission et de sensibilisation, les jardins ont accueilli des ateliers mensuels ouverts au public autour de thématiques telles que le potager urbain, la cuisine, l'upcycling ou encore la protection des insectes. Ils ont également servi de lieu de formation, notamment à travers un stage en maraîchage social pour des élèves du CO. Les jardins ont pu compter sur l'engagement de plus de 35 bénévoles, totalisant 1'240 heures de bénévolat. Plus de 120 personnes ont participé à des visites guidées, renforçant ainsi la reconnexion à la nature et à l'autonomie alimentaire au cœur du Port.

Le Bistro a poursuivi son programme d'insertion socio-professionnelle en proposant une cuisine quotidienne à base de produits frais et locaux. Dans le cadre de l'année anniversaire de Jean Tinguely, il a pris part à l'initiative de la Ville de Fribourg en proposant une création culinaire inspirée de l'univers ludique de l'artiste.

Une nouvelle convention liant la Fondation St-Louis à la Ville de Fribourg pour l'exploitation du Port durant les années 2026 à 2028 a été signée cette année 2025.

L'équipe du Port a également été sollicitée pour participer à la 2ème édition de Nova destinée à animer le centre-ville de Fribourg durant les fêtes de fin d'année (27 novembre au 23 décembre). Nous avons pour mandat la gestion du bar principal et de trois chalets privatisables.

Entre le Port et Nova ce sont 9 personnes qui ont bénéficié de mesures de réinsertion.

Cette prestation a été très appréciée, les retours tant de la clientèle que du mandataire et des personnes en mesures de réinsertion ont été très positifs et nous encouragent à poursuivre l'expérience en 2026.

### **3. Prestations ateliers**

Les activités commerciales de nos ateliers ont engendré un chiffre d'affaires de 1'872'270,01 (2024 : Fr. 1'795'703.46) soit une augmentation de 4.3% alors que le budget prévoyait un montant de Fr. 1'836'000,--. (+2%).

Nos ateliers sont orientés exclusivement sur des prestations de service. L'Intendance et la Cuisine sont principalement des ateliers qui offrent des prestations internes, alors que la Buanderie, le Jardin et l'Artisanat, via la boutique La Filature, proposent des activités très diversifiées à nos bénéficiaires et des prestations individualisées pour nos clients dont le taux de satisfaction dépasse chaque année les 90%.

Diverses prestations se sont développées en cette année 2025. Citons principalement le fort développement des Plats de Louis après la reprise d'activité d'un concurrent ainsi qu'une nouvelle offre de vente et livraison de bois de feu via notre atelier Jardin et la production et commercialisation en vrac des allume-feux « St-Louis ». Les ateliers d'initiation à la céramique et de tricot organisés par l'atelier Artisanat et qui sont ouverts à tout public demeurent des vecteurs d'inclusion importants, de même que l'organisation annuelle du marché des artisans dans le cadre des activités du Port.

Le développement de MonToit nécessite une réorganisation constante du secteur de l'intendance appelé à effectuer de nombreux passages et actes de formation visant l'autonomie des bénéficiaires à l'entretien de leur logement.

## 4. Management

Les objectifs institutionnels 2025 étaient au nombre de 5 et ils ont tous été atteints :

1. Redéfinir les exigences d'entrée pour MonToit et mettre à jour le concept ;
2. Passer de 11 à 10 places à Trait d'Union au profit d'1 place supplémentaire à MonToit via la redéfinition des espaces (dès le 1<sup>er</sup> janvier 2026) ;
3. Améliorer la transparence des flux financiers par la mise en place et le développement de la comptabilité analytique et réviser le règlement de facturation interne ;
4. Développer les processus numérisation et intégrer l'IA dans nos pratiques.
5. Augmenter le taux de personnel formé dans les ateliers (cet objectif court jusqu'en 2028). 5 personnes ont intégré le processus de formation.

En plus des objectifs institutionnels, nous avons intégré depuis quelques années maintenant le Swiss Trimple Impact (STI).

Le STI est un programme d'engagement visant à faire évoluer efficacement l'écosystème suisse vers une économie résiliente. Il est initié par l'organisation à but non lucratif B Lab Suisse. Ce programme, unique au niveau européen, aide les entreprises suisses à mesurer leurs contributions aux objectifs de développement durable (ODDS) et donc à identifier les domaines les plus importants à améliorer, tout en créant de nouvelles opportunités et en stimulant l'innovation. Le programme STI rassemble une communauté d'entreprises à impact, créant ainsi un écosystème d'organisations engagées dans un avenir durable.

Dans le cadre de la labellisation STI, la Fondation a pris quatre engagements :

1. D'ici 2030, nous fournissons un logement et accompagnons la réinsertion sociale à 20 personnes sans abri et/ou défavorisées dans le cadre de notre structure MonToit, par rapport à 10 personnes en 2022 ;

Etat : Le nombre de places à MonToit a évolué de 12 à 14 en 2024 et le service de la prévoyance sociale nous a accordé 6 places

supplémentaires dans le cadre de la procédure budgétaire normale pour 2026, places dont la réalisation est compromise à l'heure de la rédaction de ce rapport en raison du référendum portant sur les mesures d'assainissement de l'Etat (votation prévue le 26 avril).

2. D'ici 2025, nous augmentons la part d'énergie renouvelable de notre établissement principal à 95 %, comparé à 60 % en 2022 ;

Etat : Cet objectif est réalisé depuis 2024 grâce au raccordement du foyer principal au CAD (chauffage à distance).

3. D'ici 2025, notre cuisine principale remplit les conditions de notre charte d'approvisionnement responsable, élaborée sur les principes de durabilité environnementale pour optimiser l'efficacité en énergie et en ressources selon l'Eco-Score® de Beelong, le label Fait Maison, la charte de restauration collective du canton de Fribourg, la charte de Eldora et d'autres rapports de durabilité dans le domaine ;

Etat : Cet objectif est en voie d'atteinte, un audit sur l'exercice 2025 sera effectué dans le courant de l'année 2026.

4. A partir de 2024, chaque bénéficiaire et collaborateur participe activement à minimum un événement collectif par an, sensibilisant la communauté régionale aux enjeux des ODD 5, 12, et 15 au niveau local.

Etat : En 2025, 133 personnes (61 collaborateurs et 72 bénéficiaires) ont participé à des activités pour une durée moyenne de 4 heures, ce qui représente un total de 532 heures alloué à cet engagement. Ils ont eu l'occasion de participer à 12 activités différentes :

Ateliers et visites de Pousses en l'air  
Ateliers dans les Jardins du Port  
Bike to Work  
Cercle d'échange  
Coup de balai  
Festival des soupes  
Morat-Fribourg  
Marche du mardi  
Nova  
Oiseaux de nos jardins  
Visite et récolte au jardin d'Ogoz  
Wake up and run



## **4.1 Certification qualité**

Après 2024, 2025 a fait l'objet d'un second audit de surveillance. Il est mené par notre organisme de certification, la maison Procert SA et demeure l'un des éléments qui conditionne la perception des subventions cantonales. Aucune non-conformité n'a été relevée. Le rapport de l'auditeur atteste de la qualité de notre organisation et de la pertinence de notre système et des indicateurs mis en place, ainsi que du développement de nos prestations par une diversification de l'offre et des prestations dépassant l'unique vision d'institutionnalisation. Dans une volonté d'amélioration continue, plusieurs remarques formulées par l'auditeur ont été acceptées en revue de direction et ont été traitées dans ce cadre.

## **5. Administration et finances**

Comme le confirment les comptes annuels, l'exercice 2025 se clôt avec une perte de Fr. 5'761.71.

Ce résultat proche de l'équilibre est contrasté. Globalement, les différentes activités non subventionnées par le canton sont porteuses de profits (Le Port, Chantier écologique, accompagnement de bénéficiaires hors du champ de subvention) à l'exception notable de l'Aigle Noir, secteur, qui, comme indiqué au chapitre 2.2 ne parvient pas à trouver l'équilibre financier pour des raisons structurelles.

Les autres secteurs de l'institution bénéficiant d'une garantie de déficit se soldent à 0.00.

La subvention du canton de Fribourg pour l'année 2025 représente 4'261'516.57 alors que le budget prévoyait un déficit à charge du canton de Fribourg de Fr. 4'562'387.11 (-Fr. 300'872.93) (-7.1%)

Conformément à la convention intercantonale relative aux institutions sociales (CIIIS), les pensions des bénéficiaires hors canton sont facturées au canton de domicile. Pour 2025, ce montant représente Fr. 63'279.99, alors que le budget prévoyait un montant de Fr. 82'077.85 (-Fr. 18'797.86)

Ainsi au total, les subventions des cantons dues pour l'année 2025 représentent Fr. 4'324'796.56 pour un budget de Fr. 4'644'464.96 (-Fr. 319'668.40) soit – 6.9%.

## **6. Ressources humaines**

Au chapitre des ressources humaines, durant l'année 2025, hormis les stagiaires, civilistes et remplaçants, sont à signaler 5 départs et 5 arrivées pour un turn-over de 5.6%. (2024 : 7.7%). Durant l'année 2025, la Fondation St-Louis a occupé au total 278 collaborateurs y compris les bénéficiaires AI disposant d'un contrat de travail (2024 : 299). Chaque année, lors des bilans annuels de collaboration, les objectifs individuels de chaque collaborateur sont négociés et fixés. A relever également que les personnes en mesure de réinsertion ont la priorité lorsqu'un emploi en CDD ou CDI se libère au sein de la Fondation. En 2025, nous avons pu engager 1 personne dans ce contexte.

Par ailleurs, 569 journées de formation ont été effectuées par l'ensemble des collaborateurs de la Fondation (2024 : 588).

## **7. Prestations hôtelières**

Durant cette année 2025, les préparatifs en vue du changement de la cuisine prévu pour 2026 nous ont particulièrement occupés. Dans ce contexte la réfection de la terrasse du foyer principal située immédiatement au-dessus de la cuisine a permis d'optimiser son étanchéité. Les plans définitifs et les appels d'offres pour la rénovation de la cuisine sont terminés.

Le changement de fenêtres et de portes ainsi que la peinture sur le bâtiment annexe au foyer principal ont également pu se terminer dans les délais, améliorant sensiblement l'isolation tant phonique que thermique de ces locaux.

Au niveau de la cuisine nous avons renforcé notre empreinte locale et bio par un choix de fournisseurs et de marchandises plus exigeant en lien avec la charte liée aux engagements STI (voir ci-dessus).

## 8. Sécurité

Les lieux recevant du public (ERP) ont l'obligation d'avoir un concept d'évacuation et d'organiser des exercices d'évacuation réguliers, généralement au minimum une fois par an, voire tous les 6 mois, pour tester les procédures et les installations, selon la Loi fédérale sur l'assurance-accidents (LAA) et les directives de la Suva et du SECO. Ces exercices permettent d'assurer l'évacuation rapide et sûre des personnes, de former le personnel et de vérifier l'état des voies de secours et des systèmes de sécurité.

Après le changement complet du système de détection incendie opéré en 2024 et l'ajout de détecteurs et sonneries, une expertise menée par l'ECAB et la Ville de Fribourg a donné lieu à plusieurs améliorations de la sécurité incendie (changement de système d'ouverture de portes, amélioration de la signalétique, évacuation de toute charge thermique dans les cages d'escaliers, etc.).

S'en est suivi en automne un exercice d'évacuation du foyer principal analysé par le service du feu de la Ville de Fribourg.

Pour l'immeuble du Foyer Trait d'Union à Marly nos nombreuses requêtes de contrôles et d'exercices auprès des autorités concernées n'ont pour l'heure pas été entendues. Nul doute que le contexte de ce début d'année permette d'y remédier.

Hormis la sécurité incendie différents audits et analyse des risques ont été menés à l'interne dans différents lieux de vie et ateliers et les améliorations nécessaires ont été apportées dans les limites de nos possibilités budgétaires.

Enfin, suite à l'audit externe sur la sécurité informatique qui s'est déroulé en 2024 et au rapport qui a suivi, nous avons pris les mesures et effectué les correctifs et améliorations proposées dans les limites de nos ressources humaines et financières.

## 9. Communication

La coordination des activités du Port – et notamment de sa programmation socioculturelle – demeure au cœur des missions de la communication. À travers ces initiatives, les objectifs de la Fondation sont particulièrement valorisés grâce à divers ateliers d'inclusion : le jeudi Tricot avec La Filature, la découverte de la céramique avec l'atelier d'Artisanat, le marché des artisans réunissant des institutions fribourgeoises et les activités liées au Swiss Triple Impact (STI).

En 2025, le restaurant L'Aigle Noir a été distingué par le Gault&Millau Suisse 2026. Cette distinction a fait l'objet d'une couverture médiatique dans *La Liberté*, *FN* (La Une) et *FRapp*, et a également été relayée sur les réseaux sociaux.

Des partenariats se sont poursuivis avec la Bourgeoisie et son « EspaceB », le FIFF ainsi que Morat-Fribourg. Par ailleurs, des annonces ont été publiées à la Une de *La Liberté* et un espace publicitaire a été réservé pour une durée de quatre ans sur un panneau situé à Tivoli Poste.

La communication interne demeure également un objectif prioritaire. Elle comprend la publication régulière d'informations via l'intranet, l'organisation de visites dans les différents secteurs de la FSL à destination des nouveaux collaborateurs, ainsi que pour des étudiants de l'ARPIH et de l'Université de Fribourg.

La Fondation poursuit en outre sa participation au groupe de travail « Réseau des villes créatives UNESCO » initié par la Ville de Fribourg.

À noter également l'organisation en nos murs d'une conférence de presse par le Conseil d'État, le 3 octobre, consacrée à la présentation du rapport de planification institutionnelle pour les adultes en situation de handicap pour la période 2026-2028. Dans ce cadre, le témoignage de l'une de nos bénéficiaires a été repris par plusieurs médias.

## 10. Amélioration

Dans le cadre des séances de propriétaires de processus, toutes les non-conformités sont passées en revue et traitées. Plusieurs documents et procédures ont fait l'objet de modifications.

En plus de l'audit de surveillance mené par notre organe de certification, des audits externes portant sur la sécurité au travail et la protection de la santé, de la conformité du label fait maison et du rapport final sur la sécurité informatique, nous avons procédé à 8 audits internes portant sur les activités des divers ateliers ainsi que sur le processus communication, la structure résidentielle MonToit et la gestion de la médication.

Tous ces audits ont débouché sur de nombreuses propositions traitées en revue de direction et débouchant sur la mise en œuvre de décisions permettant d'ancrer notre volonté de maintenir et développer notre processus d'amélioration continue.

Annuellement nous mesurons la satisfaction des bénéficiaires quant à l'accompagnement et aux prestations proposées à St-Louis. En 2025, le taux obtenu est de 83% (2024 : 85%). Cette mesure est complétée par une rencontre annuelle avec les bénéficiaires des structures résidentielles dont le procès-verbal est intégré aux éléments de la revue de direction. Depuis 2025, un tel moment d'échange est également organisé pour chaque atelier. Les remarques émises font l'objet d'une analyse et d'une remise en question permanente de notre fonctionnement.

## **Conclusion et remerciements**

Je tiens à exprimer prioritairement mes remerciements à l'ensemble des collaborateurs de la Fondation qui tout au long de l'année donnent le meilleur d'eux-mêmes parfois dans des conditions extrêmes pour assurer un accompagnement adapté et professionnel à l'ensemble des bénéficiaires.

Remerciements au Conseil de Fondation et plus particulièrement à sa Présidente, Madame Mirjam Ballmer qui sait être présente, disponible et soutenante tout au long de l'année.

Enfin mes remerciements vont aussi au Service de la Prévoyance sociale de l'Etat de Fribourg qui nous soutient non seulement financièrement dans le cadre des activités subventionnées mais qui nous conseille et nous renseigne chaque fois que nécessaire.

Toujours en phase avec nos missions que sont l'accueil, l'occupation et la réinsertion de personnes en situation de handicap psychique ou en difficulté sociale, notre Fondation s'ajuste jour après jour aux besoins et attentes de nos clients qu'ils soient bénéficiaires, offices placeurs, commerciaux ou collaborateurs.

Notre politique qualité est revisitée annuellement à travers ses 6 axes : Personnalisation, Compétences, Ressources, Communication, Produits et Amélioration. Ces axes, qui servent de supports à l'ensemble de nos processus, nous permettent d'offrir des prestations de qualité à l'ensemble de nos clients et partenaires.

Fribourg, mars 2026

Thierry Bourquenoud  
Directeur de la Fondation St-Louis