



# Rapport d'activité 2024

**CONTRÔLE DES FINANCES**

18 février 2025



## Liste des principales abréviations utilisées

CCFI	Comité du contrôle des finances
CFI	Contrôle des finances
CPE	Continuing Professional Education
ERFA	Echange d'expériences (Erfahrungsaustausch en allemand)
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIAS	Institute of Internal Auditing Switzerland
PM	Police locale et mobilité
RH	Ressources humaines
SCI	Système de contrôle interne
SFI	Service des finances
UA	Urbanisme et architecture



## L'ESSENTIEL EN BREF

L'année 2024 a été marquée par une continuité des activités du CFI, enrichie par plusieurs initiatives visant à renforcer l'efficacité et la qualité des processus internes. Parmi les actions notables, nous pouvons citer la mise en place d'une enquête de satisfaction, la révision du format des rapports d'audits et l'optimisation du suivi des recommandations. Ces démarches ont permis d'améliorer les outils et les méthodes utilisées dans le cadre des missions du CFI, tout en consolidant les interactions avec les services audités.

Le séminaire ERFA a joué un rôle stratégique en offrant à la Ville de Fribourg une visibilité de premier ordre, renforçant ainsi les échanges et la collaboration entre les différentes parties prenantes. Par ailleurs, les auditeurs ont également contribué en tant qu'experts techniques, soutenant la formation des responsables documentaires SCI. Cette intervention a permis de renforcer les compétences internes, élément clé de la gestion des connaissances au sein de la Ville.

Concernant la gouvernance, Madame Audrey Bütikofer, cheffe du CFI depuis le 1er décembre 2016 et à la tête du secteur SCI/CFI depuis 2021, a pris la décision de se tourner vers de nouvelles opportunités à compter du 31 décembre 2024.

Les mandats engagés en 2024 ont concerné les secteurs suivants :

- Service de l'Urbanisme et de l'Architecture (UA)
- Service de la Police Locale et Mobilité (PM)
- Audit continu d'un logiciel

Les recommandations formulées à l'issue des audits ont conduit à des échanges constructifs et de qualité avec les collaborateurs des services concernés. Ces discussions ont permis de mettre en place des actions concrètes en vue d'améliorer l'efficience des activités auditées et contribuer à l'amélioration continue des processus au sein de la Ville.



## TABLE DES MATIÈRES :

1	Préambule .....	4
1.1	Introduction.....	4
1.2	Missions .....	4
1.2.1	Missions d'audit interne .....	4
1.2.2	Autres missions.....	4
2	Faits marquants de l'année 2024.....	5
2.1	Initiatives 2024 .....	5
2.2	Départ.....	5
2.3	ERFA.....	5
2.4	Enquête de satisfaction .....	6
3	Pilotage .....	10
4	Résultats des travaux d'audit 2024.....	10
4.1	Mandats.....	10
4.2	Recommandations.....	11
5	Autres activités .....	12
6	Gestion du CFI durant l'année 2024 .....	12
6.1	Personnel.....	12
6.2	Formation continue .....	13
6.3	Contrôle qualité .....	13
7	Relations externes, collaborations et affiliations .....	13

*Le genre masculin générique utilisé dans ce présent rapport s'applique à des personnes et représente indifféremment des hommes et des femmes.*



## 1 Préambule

### 1.1 Introduction

Le présent rapport est établi en vertu de l'article 7 du [Règlement du Contrôle des finances](#).

### 1.2 Missions

#### 1.2.1 Missions d'audit interne

(*Basées sur les normes internationales pour la pratique de l'audit interne*)

Conformément à l'article 13 du [Règlement d'application du règlement fixant l'organisation générale de la Ville de Fribourg](#), en qualité d'organe de surveillance financière de l'administration communale, le CFI a pour mission de :

- Renseigner l'administration communale sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporter ses conseils pour les améliorer, contribuer à créer une valeur ajoutée à ses activités et l'aider également à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, tout en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.
- Superviser le système de contrôle interne, que ce soit au niveau de l'outil ou du contenu, et les contrôles financiers.

Les entités privées ou publiques bénéficiant d'une subvention inscrite au budget de la Ville de Fribourg peuvent également être soumises à la surveillance du CFI dans le cadre de ses attributions liées à son statut d'organe de surveillance financière.

Pour répondre à ces missions, basées sur la cartographie des risques du CFI, deux types de mandats sont effectués, à savoir :

- Les mandats thématiques : mandat traitant un thème donné et pouvant être transversal.
- Les mandats de Service : analyse du fonctionnement d'un Service.

Les modalités relatives au fonctionnement du CFI sont précisées dans le [Règlement d'application du règlement fixant l'organisation générale de la Ville de Fribourg](#) et dans le [Règlement du Contrôle des finances](#).

#### 1.2.2 Autres missions

Le CFI peut également :

- Effectuer les mandats spéciaux demandés par le Comité du CFI ou le Conseil communal (article 6 du [Règlement du Contrôle des finances](#)).
- Conseiller les directions et les services de la Ville.



## 2 Faits marquants de l'année 2024

### 2.1 Initiatives 2024

L'année 2024 a été caractérisée par une certaine continuité dans les activités du CFI. Toutefois, plusieurs initiatives ont été lancées dans le but d'améliorer l'efficacité et la qualité du travail fourni. Ces actions comprennent :

- **La mise en place d'une enquête de satisfaction** : Cette initiative a été mise en œuvre pour recueillir la perception des audités concernant le travail du CFI. L'objectif est de mieux comprendre les attentes des entités auditées, d'évaluer leur satisfaction vis-à-vis des missions d'audit réalisées, et d'identifier les axes d'amélioration possibles. Les résultats de cette enquête permettront d'adapter les méthodes et le cadre des audits à venir, afin d'optimiser la pertinence et l'impact des actions menées.
- **Une revue du format des rapports d'audits** : Dans un souci d'amélioration continue, le CFI a entrepris une révision du format des rapports d'audit. Cette démarche a consisté à les rendre à la fois plus attractifs visuellement et plus synthétiques dans leur contenu. L'objectif est de faciliter la lecture et la compréhension des conclusions, ainsi que des recommandations par les différentes parties prenantes, tout en optimisant la clarté. Un nouveau format plus dynamique et structuré a ainsi été adopté, avec des éléments graphiques pertinents et des résumés plus concis.
- **L'optimisation du processus de suivi des recommandations** : Afin d'améliorer le suivi des recommandations émises lors des audits, une approche plus interactive a été adoptée. Au-delà des outils techniques et lorsque la situation s'y prêtait, les auditeurs du CFI ont pris l'initiative de rencontrer directement les audités pour échanger sur la mise en œuvre des recommandations. Ces échanges ont permis de mieux comprendre les contraintes et les défis rencontrés par les audités, d'apporter un soutien personnalisé et d'étudier des mises en œuvres alternatives si nécessaire pour en assurer une meilleure application. Cette approche plus collaborative a renforcé la communication entre le CFI et les entités auditées, garantissant ainsi un suivi plus efficace et un meilleur ancrage des actions correctives dans le temps.
- **Une intervention des auditeurs en soutien technique en qualité d'experts** : Dans un souci de collaboration, les auditeurs du CFI ont apporté un soutien technique en tant qu'experts pour la formation des responsables documentaires du Système de Contrôle Interne (SCI). Cette intervention a permis de partager les bonnes pratiques en la matière et d'apporter un regard avisé sur le cadre normatif.

### 2.2 Départ

Madame Audrey Bütikofer, cheffe du CFI, en fonction depuis 01.12.2016 et à la tête du secteur SCI/CFI depuis 2021, a pris la décision de se tourner vers de nouvelles opportunités à compter du 31.12.2024.

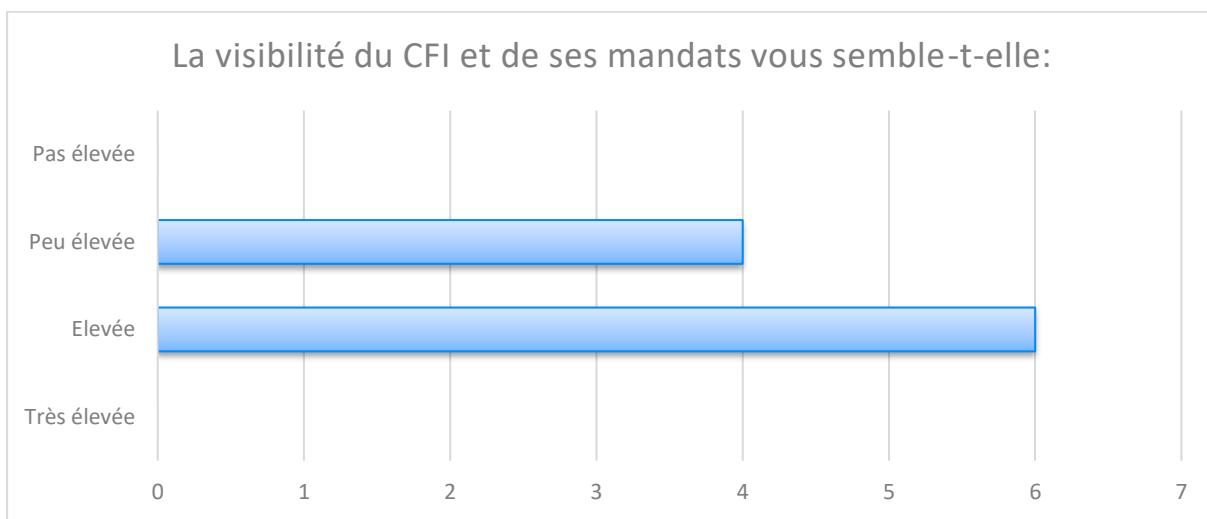
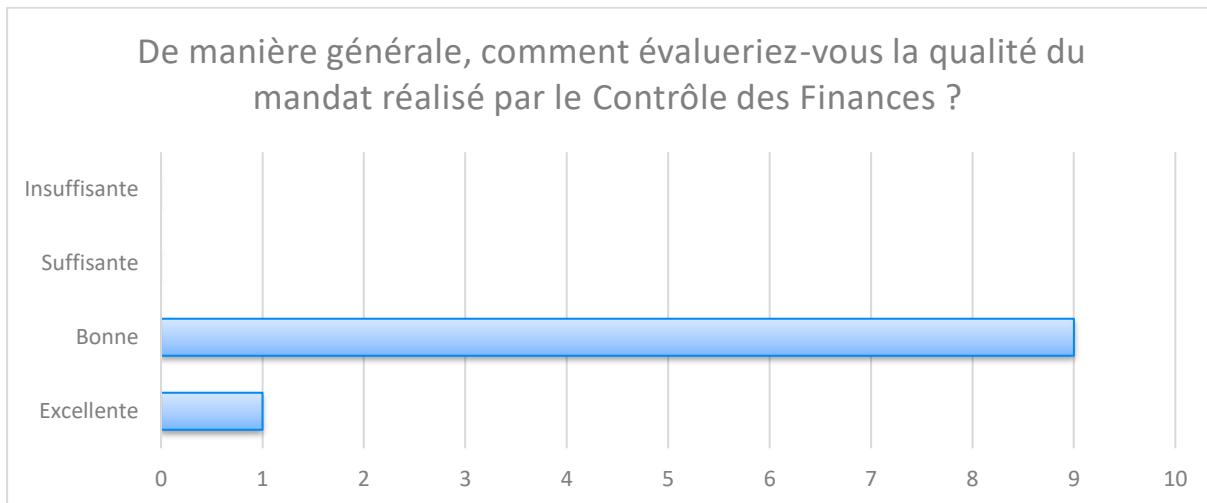
### 2.3 ERFA

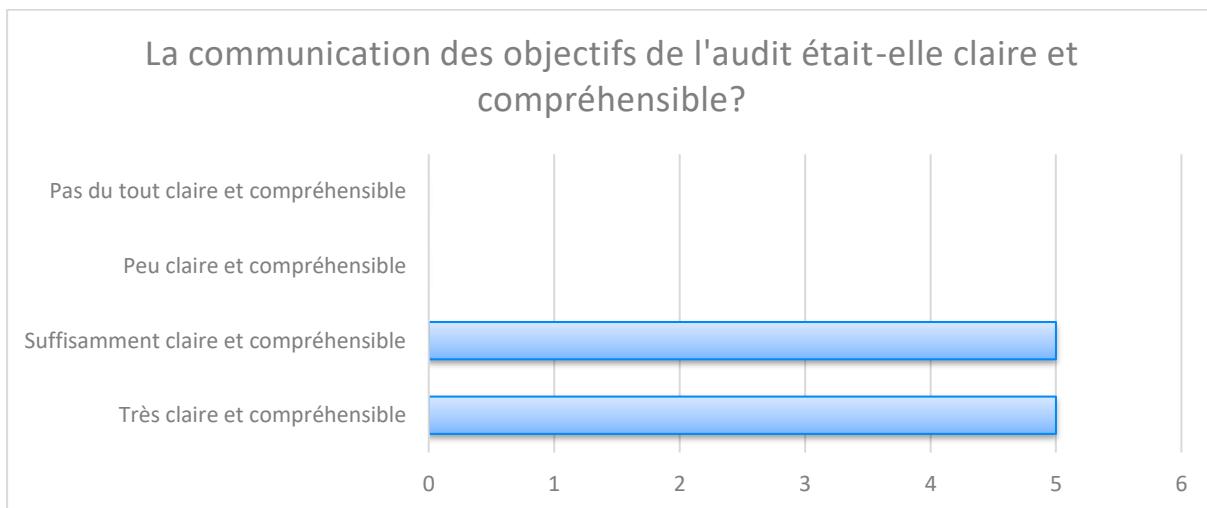
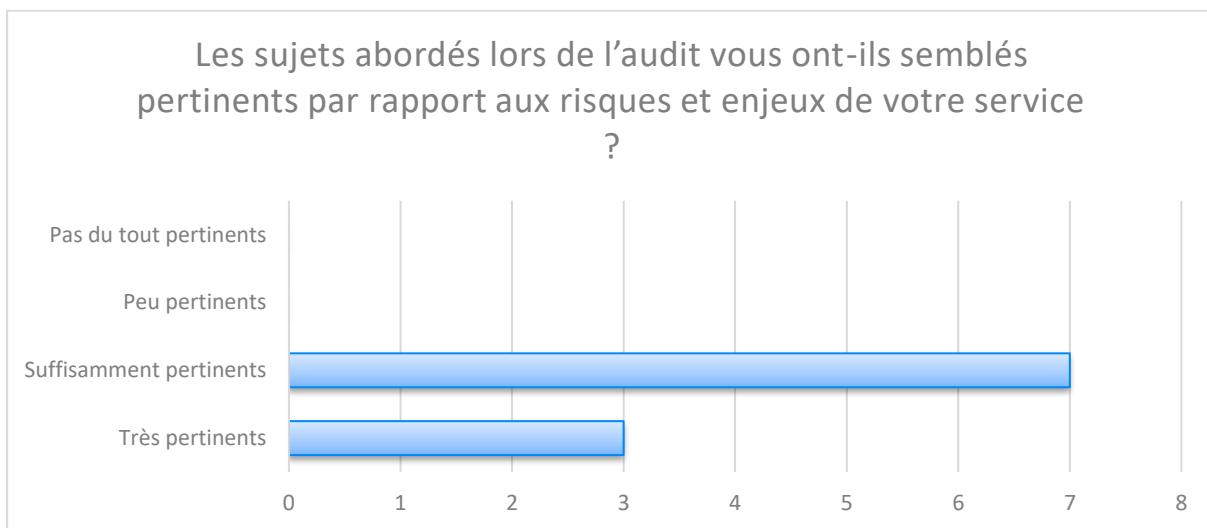
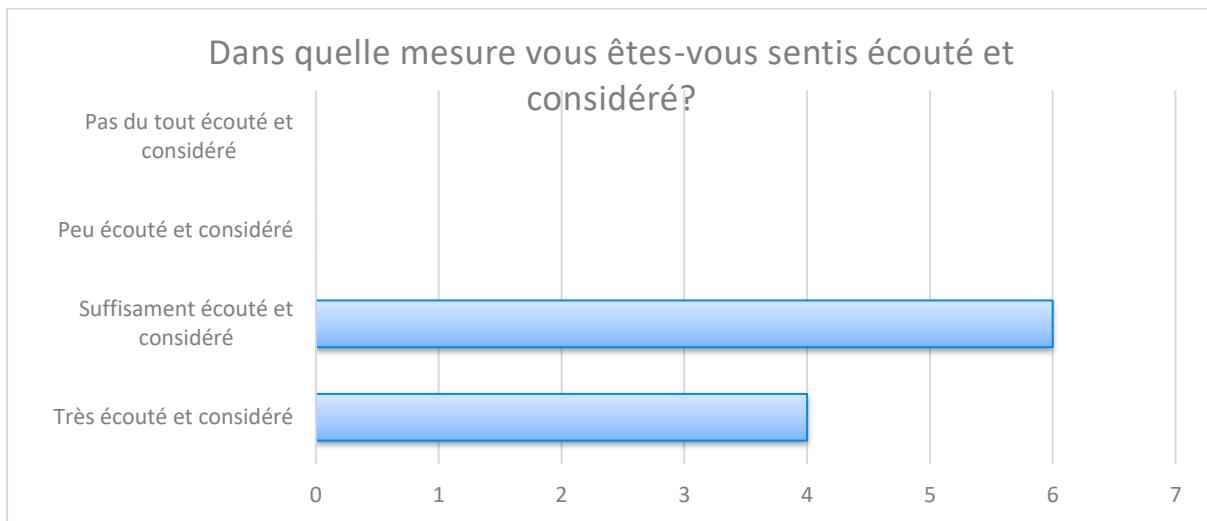
L'édition 2024 du séminaire ERFA dont le thème était : « La communication des résultats d'audits : défis et opportunités » a offert une visibilité importante à la Ville de Fribourg. Cet événement, qui s'est déroulé à la salle de la Grenette, a été inauguré par Monsieur Nobs, conseiller communal, auteur du mot de bienvenue.



## 2.4 Enquête de satisfaction

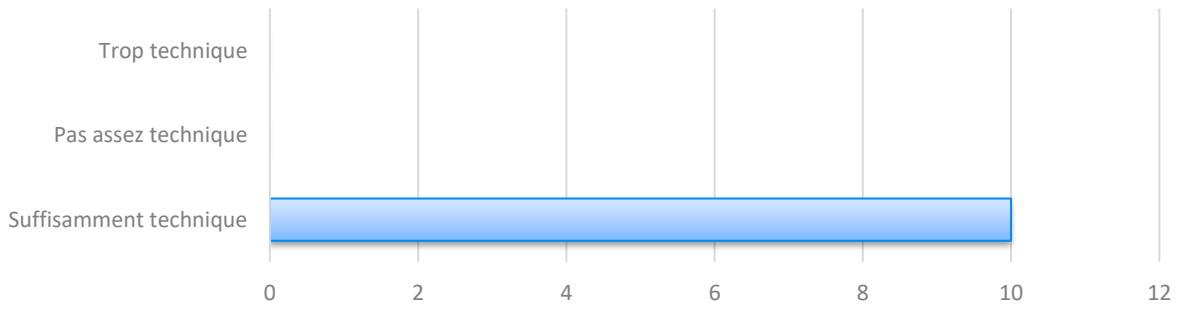
Les résultats détaillés de l'enquête présentée au chapitre 2.1 sont exposés ci-après:



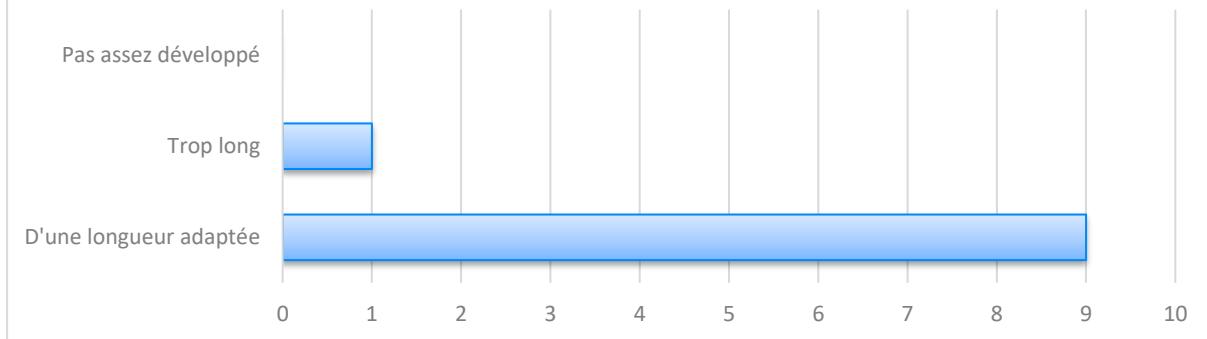




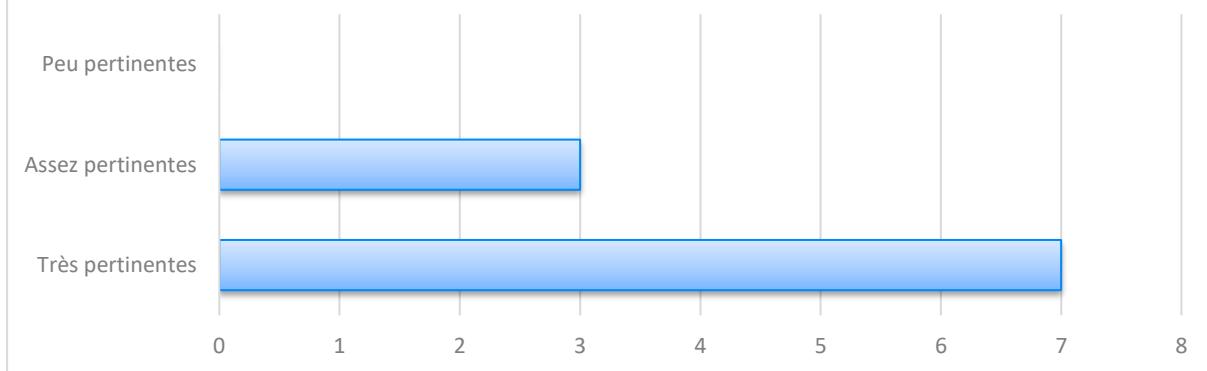
Pensez-vous que le rapport du CFI a été:



Pensez-vous que le rapport du CFI a été:

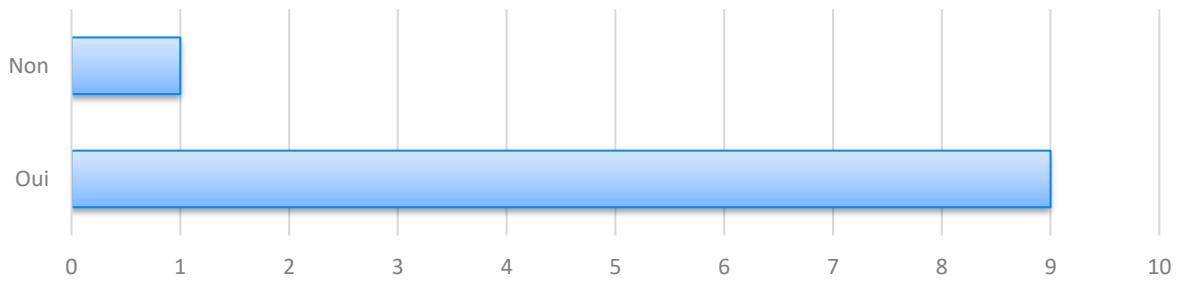


Les recommandations qui figurent dans le rapport d'audit vous ont-elles paru:

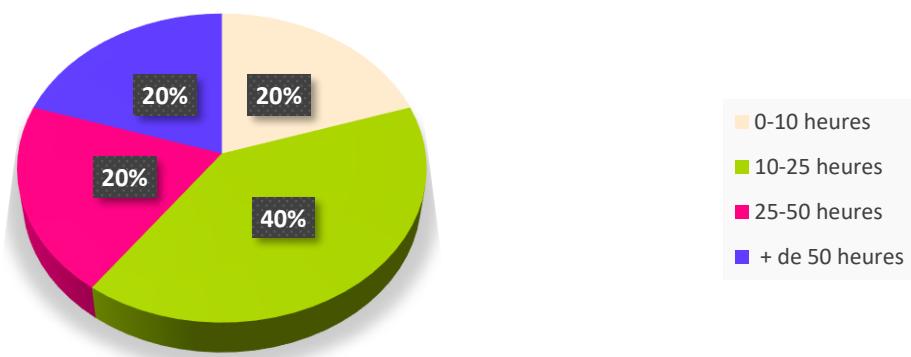




La manière dont l'intervention d'audit a été planifiée et annoncée vous a-t-elle convenu?



En volume d'heures, comment évalueriez-vous la sollicitation de votre temps et de celui-de vos équipes lors de ce mandat?



Les retours qualitatifs ont révélé que le CFI est perçu comme un acteur professionnel et disponible. Les audités ont apprécié la réactivité de l'équipe et la capacité à instaurer un dialogue constructif. L'approche collaborative a facilité les échanges, renforçant ainsi la compréhension des enjeux et l'acceptation des recommandations. Les audités ont également exprimé un réel intérêt pour la partie conseils qui peut être apportée par le CFI.



### 3 Pilotage

Le CFI a consacré plus de 728 heures à des travaux de pilotage qui ont consisté principalement à :

- La réévaluation de l'analyse risques du CFI incluant au préalable un échange avec chaque conseiller communal-directeur avec pour but de connaître les attentes et risques spécifiques à leurs services.
- Les adaptations régulières en cours d'année de la planification pluriannuelle pour toute la législature en y intégrant notamment les résultats des échanges avec les conseillers communaux-directeurs et la réévaluation des risques CFI.
- Une proposition de budget CFI 2025.
- L'actualisation de certains modèles de travail.
- Des échanges avec le Comité du CFI (préparation, tenue et finalisation des séances) et le coordinateur SCI.
- Un suivi rigoureux de l'actualité régionale, sociétale et spécifique à la branche professionnelle et de l'environnement interne (séance hebdomadaire du secteur comprenant un suivi des décisions et échanges sur les faits connus/constatés).
- Une analyse ponctuelle (6-8 fois au cours de l'année) d'un rapport public d'audit interne dans le but d'une amélioration des méthodes de travail.
- Une recherche d'amélioration continue dans le cadre du fonctionnement du secteur (utilisation de nouvelles technologies, amélioration des pratiques, synergies potentielles à développer à l'interne comme à l'externe de la Ville).
- Un développement de la culture du contrôle interne (communication proactive sur les activités et travaux menés, écoute et échange avec les audités lors de la formulation des recommandations), etc.

### 4 Résultats des travaux d'audit 2024

#### 4.1 Mandats

Le CFI a procédé à cinq mandats qui sont répartis de la manière suivante :

Audits 2024	Heures consacrées	Statut
Audit interne thématique	2 mandats 601 heures	
Politique d'achats	585	Terminé
Audit continu d'un logiciel	16	En cours
Audit interne de Service	3 mandats 694 heures	
Service des ressources humaines (RH)	415	Terminé
Service UA (1 <sup>ère</sup> partie)	238	1 <sup>ère</sup> partie terminée, 2 <sup>ème</sup> en cours
Service PM	41	En cours

Pour tous les mandats terminés, le rapport a été émis et remis.

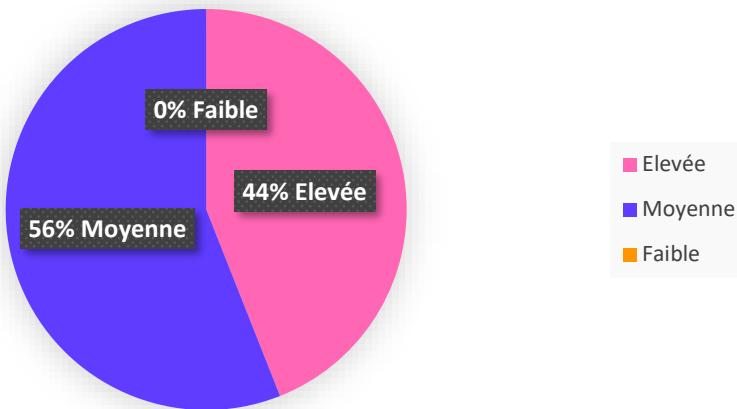


## 4.2 Recommandations

Les rapports émis en 2024 ont débouché sur 25 recommandations qui se subdivisent de la manière suivante :

Nombre	Importance
11	Elevée
14	Moyenne
0	Faible
25	Total

### Synthèse des recommandations 2024



Plus de 126 heures ont été consacrées au suivi des recommandations.

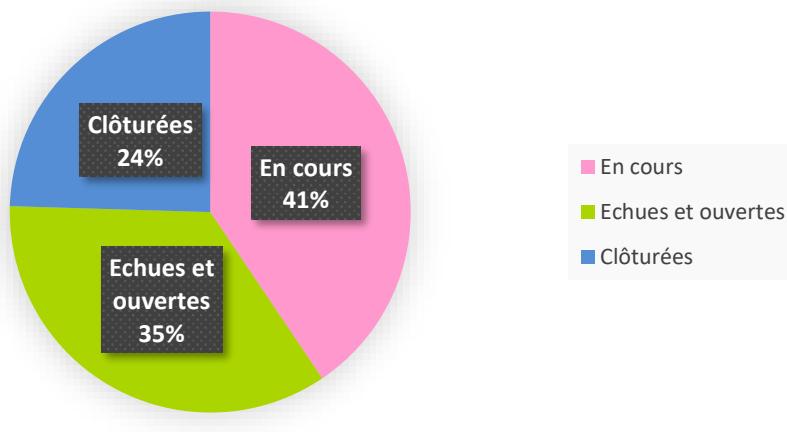
Les recommandations émises depuis la création du CFI (le 1<sup>er</sup> rapport est daté 20.07.2021) ont le statut suivant :

Nombre	Statut
43	En cours
37	Echues et ouvertes <sup>1</sup>
26	Clôturées
106	Total

<sup>1</sup> Il s'agit de recommandations dont le délai de mise en œuvre a été dépassé et qui ne peuvent pas être considérées comme clôturées.



## Statut des recommandations



## 5 Autres activités

Le CFI, de par ses connaissances approfondies et transversales de l'administration communale et des règles financières, comptables et d'audit, est considéré comme un centre de compétence dans ces domaines. Il joue un rôle de consultant et de conseiller. A ce titre, il a été sollicité par plusieurs services pour donner des conseils quant à des thématiques opérationnelles, financières et organisationnelles.

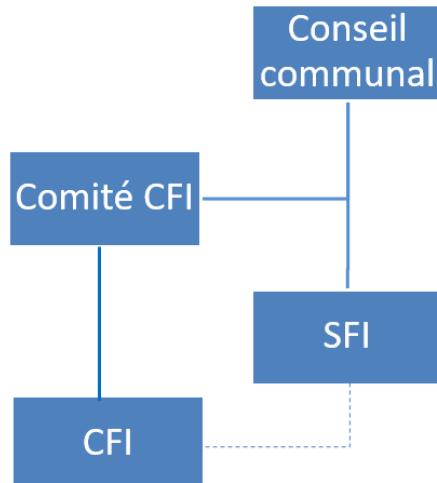
## 6 Gestion du CFI durant l'année 2024

### 6.1 Personnel

Le CFI dispose d'un chef, expert réviseur agréé et certifié CIA (0.7 EPT) et d'un auditeur expérimenté, certifié CIA (1 EPT).

Au 31 décembre 2024, le poste de Chef du CFI (0.7 EPT) est laissé vacant en raison du départ de la titulaire. Une procédure d'engagement a été parallèlement lancée et devrait se finaliser début 2025.

L'organigramme du CFI se présente de la manière suivante :





Le CFI a pour mission de fournir une activité indépendante tout en restant une référence pour les services. Cela se matérialise par un plan de travail basé sur les risques, contrôles et recommandations.

Il est rattaché administrativement au Service des finances et communique ses travaux, en plus des entités concernées, au Comité du CFI.

Le Comité du CFI a la responsabilité de porter une appréciation sur le plan d'audit pluriannuel, d'analyser l'activité du CFI et de reporter au Conseil communal les informations jugées nécessaires selon les circonstances.

## 6.2 Formation continue

Le domaine d'activité du CFI et les normes professionnelles qu'il doit respecter imposent une formation continue régulière et minimale. 75 CPE (*Continuing Professional Education*) ont été acquis lors de la participation à des séminaires organisés par l'Institute of Internal Auditing Switzerland (IIAS) et par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) (classes virtuelles suivies) ainsi que pour le temps investi dans le cadre du comité du groupe ERFA de l'IIAS.

En respect des normes, le coordinateur SCI a obtenu également 23 CPE.

## 6.3 Contrôle qualité

Le contrôle qualité tel que prévu à l'article 12 du [Règlement du Contrôle des finances](#) n'a pas eu lieu en 2024. Les objectifs et la fréquence de ce contrôle sont définis par le Comité du CFI. Sur la base de leur décision, le contrôle qualité sera réalisé en 2025.

# 7 Relations externes, collaborations et affiliations

Le CFI entretient des contacts réguliers avec les Contrôles des finances des autres collectivités latines. Les chefs des services d'audit interne des cantons latins sont regroupés au sein de la Conférence latine des chefs des contrôles des finances. Le CFI ainsi que le coordinateur SCI participent au séminaire d'échange d'expérience de deux jours organisé par cette Conférence.

De surcroît, les collaborateurs du CFI et le coordinateur SCI sont membres de l'IIAS, de l'IFACI et la cheffe du CFI est également membre du Comité du groupe ERFA de l'IIAS. Ce groupe d'échanges d'expérience des collectivités latines organise une conférence annuelle sur les questions professionnelles actuelles, rédige des articles dans EXPERTSuisse et met à disposition, sur sa page internet, des informations et contacts utiles aux auditeurs internes du secteur public. Le CFI et le coordinateur SCI participent au séminaire d'un jour organisé par ce groupe. Le séminaire 2025 se déroulera à Fribourg le 3 octobre 2025 et portera sur « le courage et les autres qualités de l'auditeur interne ».

Fribourg, le 18 février 2025

Le Contrôle des finances

Jonathan Monney  
Chef du Contrôle des finances