

# Rapport d'activité 2025

**CONTRÔLE DES FINANCES**

4 février 2026

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 Interne
IIAS	Institute of Internal Auditing Switzerland
PM	Police locale et mobilité
SCI	Système de contrôle interne

## L'ESSENTIEL EN BREF

L'année 2025 a été marquée par plusieurs initiatives stratégiques mises en place et consolidées pour améliorer l'efficacité des travaux d'audit interne réalisés par le CFI.

Le processus de suivi des recommandations a notamment été renforcé. Par ailleurs, une révision de la présentation des rapports d'audit a permis de rendre ces documents plus clairs et accessibles. Le CFI a également lancé le projet de création d'une charte d'audit interne, un document essentiel qui définit notamment les rôles, responsabilités et objectifs de l'audit interne.

Le séminaire annuel ERFA des collectivités publiques latines de l'IIAS<sup>1</sup> (Organisation professionnelle de l'audit interne en Suisse et au Liechtenstein) s'est tenu une nouvelle fois à Fribourg. Cette édition, consacrée au thème « Le courage professionnel de l'auditeur interne », a permis de mettre en valeur la Ville de Fribourg, tout en favorisant les échanges professionnels et le partage de bonnes pratiques dans le domaine de l'audit interne.

Concernant la gouvernance, Madame Audrey Bütikofer, cheffe du CFI depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2016 et à la tête du secteur depuis 2021, a pris la décision de se tourner vers de nouvelles opportunités à compter du 31 décembre 2024. Son successeur, Monsieur Jonathan Monney, est entré dans sa nouvelle fonction en février 2025. Son expérience d'auditeur au sein de la Ville de Fribourg, débuté en septembre 2022, a permis d'assurer une stabilité et une continuité de l'activité du CFI. Il convient de souligner que le poste d'auditeur interne est ensuite resté vacant pendant une période prolongée. Le recrutement, en raison des exigences spécifiques du poste, a pris plus de temps que prévu. Le CFI peut néanmoins compter sur l'arrivée de Monsieur Adrien Weber qui entre dans sa fonction d'auditeur à partir de janvier 2026.

Les mandats en cours en 2025 sont l'audit du Service de la police locale et mobilité (PM) et l'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'efficacité des activités auditées et de contribuer à l'amélioration continue des processus au sein de la Ville.

Pour la première fois depuis la création du CFI en 2021, une évaluation externe de la qualité a été effectuée, conformément aux normes internationales. Cette évaluation, réalisée en novembre 2025 et prévue tous les cinq ans, a pour objectif de confirmer que les pratiques du CFI respectent [les normes internationales d'audit interne](#) ainsi que les règlements propres à l'organisation. Le CFI s'efforce d'œuvrer dans le respect de ce cadre afin de garantir la qualité et la transparence de ses activités.

---

<sup>1</sup> Institute of Internal Auditors Switzerland

**TABLE DES MATIÈRES :**

1	Préambule.....	4
1.1	Introduction.....	4
1.2	Missions.....	4
1.2.1	Mission d'audit interne.....	4
1.2.2	Autres missions.....	4
2	Faits marquants de l'année 2025.....	5
3	Pilotage et contrôle qualité.....	6
4	Résultats des travaux d'audit 2025.....	7
4.1	Mandats.....	7
4.2	Recommandations.....	7
5	Autres activités.....	8
6	Gestion du CFI durant l'année 2025.....	9
6.1	Personnel.....	9
6.2	Formation continue.....	9
7	Relations externes, collaborations et affiliations.....	10

*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 Mission d'audit interne

*(Basée 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](#), le CFI a pour mission d'informer l'administration communale sur le degré de maîtrise de ses opérations. Il lui apporte des conseils en vue de leur amélioration, contribue à créer de la valeur ajoutée dans ses activités et l'aide à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Il formule également des propositions visant à renforcer l'efficacité.

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.

Pour répondre à ces missions, basées sur la cartographie des risques du CFI, deux types de mandat 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 2025

L'année 2025 a été marquée par le développement des activités d'audit interne du CFI. Plusieurs mesures ont été consolidées afin de renforcer l'efficacité des travaux, notamment en ce qui concerne l'amélioration du processus de suivi des recommandations et l'optimisation de la présentation des rapports d'audit. Par ailleurs, le CFI a engagé un projet de charte d'audit interne visant à formaliser le cadre, les missions, ainsi que les rôles et responsabilités de la fonction.

Fribourg a accueilli le séminaire annuel ERFA des collectivités publiques latines de l'IIAS. Cette édition, consacrée au thème du courage professionnel de l'auditeur interne, a constitué une plateforme d'échanges et de partage de bonnes pratiques entre professionnels, tout en contribuant à la visibilité de la Ville.

Sur le plan de la gouvernance, un changement est intervenu à la direction du CFI. Madame Audrey Bütikofer, responsable du secteur CFI depuis 2021, a quitté ses fonctions au 31 décembre 2024. Monsieur Jonathan Monney lui a succédé en février 2025. Son expérience en tant qu'auditeur au sein de la Ville de Fribourg a facilité la continuité des activités. Le poste d'auditeur interne est toutefois demeuré vacant durant la quasi-totalité de l'année ; le processus de recrutement ayant été prolongé en raison des exigences spécifiques liées au poste. Le CFI peut toutefois compter sur l'entrée en fonction de Monsieur Adrien Weber pour janvier 2026.

Enfin, conformément aux normes internationales d'audit interne, une évaluation externe de la qualité des activités du CFI a été réalisée en novembre 2025. Effectuée tous les cinq ans, cette démarche a permis d'apprécier la conformité des pratiques du CFI aux normes professionnelles et aux règlements internes.

### 3 Pilotage et contrôle qualité.

Le CFI a consacré plus de 843 heures à des travaux de pilotage, qui ont consisté principalement à :

- Un échange avec chaque conseiller communal avec pour but de connaître les attentes et risques spécifiques liés à leurs services.
- La réévaluation annuelle de l'analyse risque du CFI
- Les adaptations de la planification pluriannuelle en y intégrant notamment la réévaluation des risques CFI et les nouvelles appréciations des conseillers communaux.
- Une proposition de budget CFI 2026.
- 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 point de situation mensuel avec le syndic et président du CCFI
- 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 de l'audit interne.

Par ailleurs, le CFI a également consacré 194 heures pour le contrôle qualité. Cela comprenait notamment l'auto-évaluation, la préparation et les échanges avec l'expert externe.

## 4 Résultats des travaux d'audit 2025

### 4.1 Mandats

La planification des mandats prévus pour l'année 2025 a dû être revue et restreinte à cause du prolongement de la vacance du poste d'auditeur. Toutefois, le CFI a procédé à 2 mandats (confié à l'externe) qui sont répartis de la manière suivante :

Audits 2025	Heures consacrées	Statut
<b>Audit thématique</b> : Audit continu d'un logiciel	17	En cours
<b>Audit de Service</b> : Service PM	102	Terminé

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

### 4.2 Recommandations

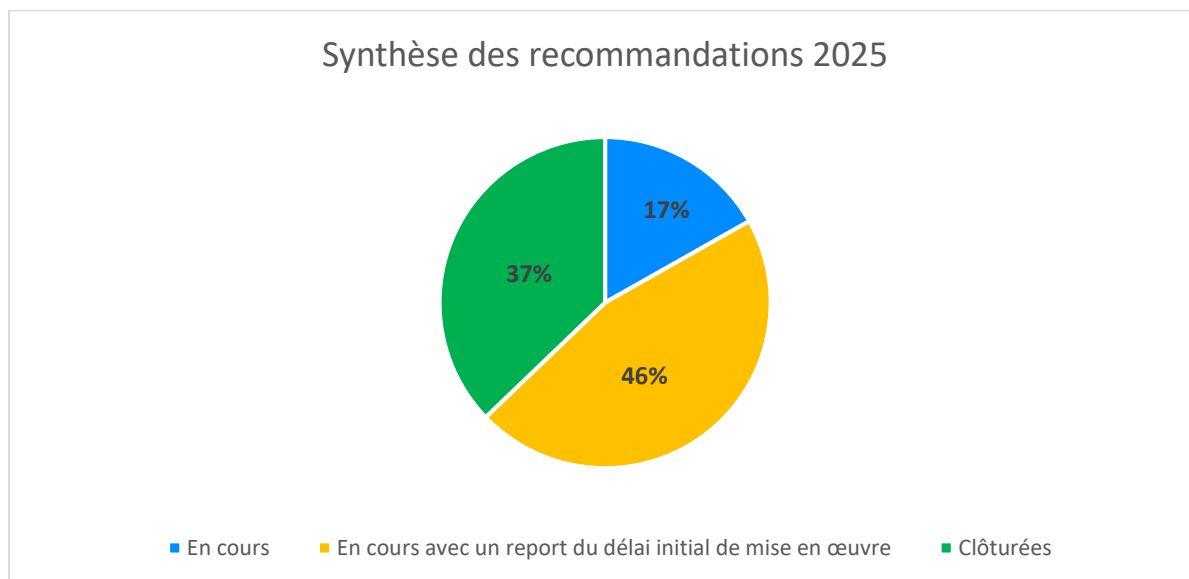
Le rapport émis en 2025 a débouché sur 7 nouvelles recommandations qui se subdivisent de la manière suivante :

Nombre	Importance
<b>3</b>	Elevée
<b>4</b>	Moyenne
<b>0</b>	Faible
<b>7</b>	<b>Total</b>

Plus de 255 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
<b>19</b>	En cours
<b>52</b>	En cours, avec un report du délai initial de mise en œuvre
<b>42</b>	Clôturées
<b>113</b>	<b>Total</b>



16 recommandations ont été clôturées en 2025, portant à la hausse de 13 points le volume de recommandations clôturées (24% dans le rapport d'activité 2024).

Une hausse de 11 points des recommandations en cours avec un report du délai initial de mise en œuvre est également à relever (46% en 2025 contre 35% en 2024). Ceci est notamment lié à 2 services, qui en raison d'événements récents, ont besoin de plus de temps pour mettre en œuvre ces mesures d'amélioration.

Par ailleurs, il convient de préciser qu'un report du délai initial de mise en œuvre n'est pas forcément un indicateur de non maîtrise. Dans plusieurs cas, les délais évoluent en fonction de la manière choisie pour implémenter les mesures d'amélioration (comme par exemple un changement de logiciel ou la création d'une nouvelle fonction). Par ailleurs des événements imprévus peuvent ralentir l'implémentation de mesures correctives.

Dans son suivi, le CFI reste attentif sur la volonté de mise en œuvre, la pertinence de la nouvelle planification et le risque résiduel.

Finalement, les recommandations sont suivies 3x par an et aucun dysfonctionnement majeur n'est à relever.

## 5 Autres activités

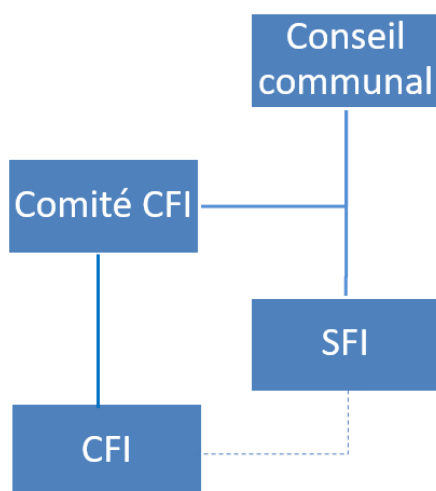
Le CFI, de par ses connaissances approfondies et transversales de l'administration communale et des règles financières, comptables et d'audit, est considéré comme un centre de compétence dans ces domaines. Il joue également un rôle de consultant et de conseiller. A ce titre, il a été sollicité par plusieurs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

## 6 Gestion du CFI durant l'année 2025

### 6.1 Personnel

En 2025, le CFI dispose d'un responsable d'audit interne certifié [CIA](#) (1.0 EPT) et d'une ressource vacante pour le poste d'auditeur (0.8 EPT).

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. Les collaborateurs du CFI sont membres de l'IAS et de l'IFACI (l'Institut français de l'audit et du contrôle interne). 48 CPE (*Continuing Professional Education*) ont été acquis lors de la participation à des séminaires organisés par ces instituts.

## 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 participe au séminaire d'échange d'expérience de deux jours organisé par cette Conférence.

A partir de 2026, le CFI sera membre de la Conférence suisse des contrôles des finances. Selon ses statuts, cette organisation vise à :

- Promouvoir la mise en réseau des contrôles des finances à l'échelon suisse ;
- Elaborer des prises de position communes sur des thèmes importants ou dans le cadre de procédures de consultation ;
- Représenter ses membres et leurs positions dans les relations avec d'autres conférences suisses ;
- Promouvoir l'organisation d'audits conjoints et d'audits parallèles entre les membres.

L'adhésion de la Ville de Fribourg a été approuvée lors du séminaire qui s'est tenu fin août 2025 et amènera certainement de nouvelles perspectives au CFI.

Fribourg, le 4 février 2026

Le Contrôle des finances

Jonathan Monney  
Chef du Contrôle des finances

Adrien Weber  
Auditeur