



Office de la circulation et de la navigation (OCN)

# **Rapport sur l'exécution du mandat de prestations**

## **2021-2025**



# Sommaire

<b>1. Mission et cadre du mandat</b>	2	<b>2.2. Objectifs particuliers 2021-2025</b>	8
1.1. L'Office de la circulation et de la navigation (OCN)	2	2.2.1. Gestion orientée économie d'entreprise	8
1.2. Le mandat de prestations	2	2.2.2. Marchés soumis à concurrence	8
1.3. Travail effectué	3	2.2.3. Développement de prestations contractuelles	9
1.3.1. Documents analysés	3	2.2.4. Appui d'actions ponctuelles liées à la sécurité routière	9
1.3.2. Entretiens réalisés	3		
<b>2. Evaluation de l'atteinte des objectifs</b>	4	<b>3. Indemnisation de l'OCN pour l'encaissement des impôts véhicules et bateaux</b>	10
2.1. Objectifs généraux	4		
2.1.1. Exécution des tâches de l'OCN	4	<b>4. Contribution due à l'Etat</b>	10
2.1.2. Qualité des prestations	6		
2.1.3. Sécurité routière	7	<b>5. Conclusions</b>	11
		<b>6. Chiffres clés du mandat de prestations 2021-2025</b>	12

# 1. Mission et cadre du mandat

Nous avons été désignés par le Conseil d'Etat du canton de Fribourg le 24 mars 2025 en qualité d'organe de contrôle relatif à l'exécution du mandat de prestations 2021-2025, conformément à l'article 23 al. 2 de la loi sur l'Office de la circulation et de la navigation (ci-après : « LOCN »).

En tant qu'auditeur externe et indépendant, notre mission consiste à contrôler l'exécution du mandat de prestations confié par l'Etat de Fribourg à l'Office de la circulation et de la navigation (ci-après « OCN ») pour la période 2021-2025. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer si l'OCN a atteint l'ensemble des objectifs convenus pour la période sous revue.

Il ne nous incombe cependant pas d'émettre une opinion sur l'établissement des comptes annuels de l'OCN et sur leur conformité aux règles applicables en la matière.

Notre travail a porté essentiellement sur les aspects qualitatifs de l'exécution du mandat de prestations ainsi que sur l'atteinte des objectifs quantitatifs.

Notre rapport est basé sur l'examen critique de nombreux documents d'évaluation remis par l'OCN, sur des entretiens conduits avec le Directeur et/ou le Directeur suppléant.

## 1.1 L'Office de la circulation et de la navigation (OCN)

L'OCN est un établissement autonome de droit public, doté de la personnalité juridique. Il est placé sous la surveillance du Conseil d'Etat du canton de Fribourg qui exerce celle-ci par l'intermédiaire de la Direction de la sécurité, de la justice et du sport (DSJS).

L'OCN est régi par la loi du 7 mai 1996 sur l'Office de la circulation et de la navigation (LOCN). Outre l'autonomie juridique qui lui est conférée, l'OCN bénéficie également d'une autonomie économique et financière dans la mesure où il a sa propre organisation et gestion selon les principes de l'économie d'entreprise, qu'il tient une comptabilité séparée de celle de l'Etat et forme un patrimoine distinct de celui-ci.

L'OCN est chargé de remplir les tâches qui lui sont attribuées par la législation sur la circulation routière et sur la navigation. A ce titre, il lui incombe notamment de délivrer et retirer les autorisations de conduire et les permis de circulation/navigation. Il réalise également les contrôles techniques des véhicules et des bateaux, perçoit l'impôt sur ceux-ci et peut également fournir, sur une base contractuelle, des services qui sont en relation avec son activité principale.

Certaines activités de l'OCN sont soumises à concurrence, notamment les contrôles techniques des véhicules et les examens de conducteurs.

L'OCN déploie ses activités sur 3 sites : Fribourg, Bulle et Domdidier (ci-après « les 3 sites »).

## 1.2 Le mandat de prestations

Le Conseil d'Etat attribue à l'OCN un mandat de prestations quinquennal. Ce mandat a pour objet de fixer les objectifs stratégiques en termes de prestations et de résultats qui sont assignés à l'OCN et de définir la qualité du service public attendu. Sur la base de ce mandat, le Conseil d'administration de l'OCN définit les objectifs de gestion, ensuite de quoi la Direction fixe les objectifs opérationnels.

Pour la période sous revue, le mandat de prestations de référence est celui daté du 10 juin 2020. Il englobe les thématiques suivantes :

1. Objet du mandat
2. Objectifs fixés à l'OCN
  - 2.1 Objectifs généraux
    - 2.1.1 Remplir ses tâches et fournir ses prestations de manière conforme à la loi, économique et centrée sur les usagers
    - 2.1.2 Assurer la qualité des prestations
    - 2.1.3 Favoriser l'activité préventive dans le domaine de la sécurité routière

## 2.2 Objectifs particuliers

- 2.2.1 Exploiter les instruments nécessaires à une gestion de l'office selon les principes de l'économie d'entreprise
- 2.2.2 Maintenir et, si possible, accroître la part de marchés soumis à concurrence notamment dans les contrôles techniques des véhicules
- 2.2.3 Développer des prestations contractuelles et augmenter la part aux activités et aux résultats de l'office
- 2.2.4 Appuyer des actions ponctuelles liées à la sécurité routière en collaboration avec d'autres services de l'Etat. Une enveloppe annuelle minimale de CHF 280'000 est attribuée

3. Indemnisation de l'OCN pour l'encaissement des impôts véhicules et bateaux

4. Contribution due à l'Etat

## 1.3 Travail effectué

Les procédures d'analyse et d'évaluation ont porté sur l'analyse des rapports et des documents d'évaluation réalisés par l'OCN ou qui ont fait l'objet de mandats auprès de sociétés tierces ainsi que par des entretiens avec le directeur et le directeur suppléant.

### 1.3.1 Documents analysés

- Rapports de gestion de l'OCN 2021, 2022, 2023, 2024 et 2025;
- Rapports M.I.S. Trend SA sur les études de satisfaction clientèle réalisées en 2021, 2022, 2023, 2024 et 2025 (y compris comparatifs avec d'autres cantons);
- Études de satisfaction du personnel 2021, 2022, 2023, 2024 et 2025 réalisées à l'interne;

- Rapports d'audit ISO 9001/14001 des années 2021, 2022, 2023, 2024 et 2025 dressés par l'Association suisse pour systèmes de qualité et de management SQS ;
- Rapports d'octroi et de surveillance ISO 17020 de 2021, 2022 et 2024 délivrés par le Secrétariat d'Etat à l'économie, service d'accréditation suisse SAS ;
- Rapports sur les mesures de qualité des contrôles techniques réalisés par Dynamic Test Center SA en 2021, 2022, 2023, 2024 et 2025.

### 1.3.2 Entretiens réalisés

- Entretiens avec Messieurs Marc Rossier, Directeur, et Michel Brischoux, Directeur suppléant, les 17 septembre et 30 octobre 2025.
- Entretiens téléphoniques avec Monsieur Michel Brischoux, Directeur suppléant, les 9 septembre 2025 et 9 janvier 2026.
- Divers échanges de courriels.

## 2. Evaluation de l'atteinte des objectifs

Notre rapport évaluant l'atteinte des objectifs est structuré sur la base du mandat de prestations.

Chaque objectif est traité de la façon suivante :

- Mention de l'objectif analysé ;
- Extrait de l'objectif tel que défini dans le mandat de prestations (*en italique*);
- Si nécessaire, précisions concernant la nature et le cadre de l'objectif ;
- Observations ;
- Conclusions et remarques.

### 2.1 Objectifs généraux

#### 2.1.1 Exécution des tâches de l'OCN

*Remplir ses tâches et fournir ses prestations de manière conforme à la loi, économique et centrée sur les usagers.*

Conforme à la loi: Les prestations étatiques fournies par l'OCN sont régies par la législation sur la circulation routière et sur la navigation et sont précisées, si besoin, dans les directives de l'Office fédéral des routes (OFROU) et de l'Association des services automobiles (asa). Cette haute densité normative, tout comme la jurisprudence détaillée, n'offrent qu'une marge d'appréciation réduite à l'OCN, ce qui diminue fortement le risque de non-conformité à la loi.

Économique: Du fait de sa nature juridique, il est difficile pour l'OCN de procéder à des comparaisons financières.

#### Observations

- Les délais légaux pour les contrôles techniques ont tous été respectés. La fréquence actuelle est de 5/3/2/2 (premier contrôle technique d'un véhicule neuf après 5 ans, au plus tard après 6 ans).
- La qualité des contrôles techniques est mesurée par le DTC (Dynamic Test Center), organisme indépendant qui effectue des tests « à l'aveugle » auprès d'une vingtaine de services des automobiles suisses, majoritairement en Romandie. Les 3 sites de l'OCN ont fait l'objet de contrôles par le DTC et nous constatons que la note moyenne finale par site est quelquefois inférieure à la moyenne des autres offices contrôlés. Toutefois, une amélioration des résultats est constatée au fil des années.
- Depuis 2006, l'OCN est accrédité ISO 17020, système qualité pour les organismes procédant à l'inspection (cf. point 2.1.2. Qualité des prestations), ce qui garantit également la qualité des contrôles techniques effectués et une conformité à la loi.
- Selon une étude comparative des années 2020 à 2022 du Surveillant des prix de la Confédération publiée en novembre 2024, la plupart des cantons (dont Fribourg) présentent des valeurs égales ou très légèrement supérieures au seuil d'équilibre de 100 % en ce qui concerne l'indice de financement par les émoluments.
- Par ailleurs, selon une étude nationale publiée en janvier 2025, les tarifs de l'OCN figurent parmi les plus bas de Suisse. A titre d'exemple :

Prestations	Rang	OCN	Moyenne	Le plus bas	Le plus cher
Forfait permis de conduire voiture de tourisme: un permis d'élève, un examen théorique, un examen pratique et un permis au format carte de crédit (PCC)	1 <sup>er</sup>	190.-	258.-	190.-	332.-
Permis de conduire (PCC)	4 <sup>e</sup>	40.-	53.-	25.-	75.-
Permis de circulation	3 <sup>e</sup>	40.-	49.-	20.-	75.-
Contrôle périodique voiture de tourisme	1 <sup>er</sup>	50.-	62.-	50.-	80.-
Résultat d'ensemble	1 <sup>er</sup>	De 19 à 26 % inférieur à la moyenne suisse			

- Les outils informatiques sont constamment mis à jour et de nouveaux outils sont créés. Durant la période sous revue, de nouvelles fonctionnalités de statistiques et d'analyses ont été intégrées au programme CARI. Un outil de contrôle interne relatif à la fiscalisation des véhicules et remorques a également été mis sur pied. Une formation sur la cybercriminalité a été dispensée au personnel. Un gros changement a eu lieu en 2024 avec la reprise de certaines prestations d'hébergement et de réseaux par Swisscom (anciennement SITel). Ces actions s'inscrivent dans une démarche orientée client et productivité.
- Les enquêtes de satisfaction réalisées par l'institut indépendant M.I.S. Trend SA auprès des usagers de l'OCN font état, année après année, d'un très haut degré de satisfaction. De plus, les résultats obtenus par l'OCN concernant la satisfaction sur l'ensemble des prestations le place toujours en tête des comparaisons intercantionales.
- L'OCN a, de façon systématique, pris en compte les griefs et possibilités d'amélioration soulevés par les clients (contacts téléphoniques, tarifs, temps d'attente au guichet, etc.).
- L'OCN attache une importance particulière à son image tant par une présence dans les médias que par sa participation à des manifestations et expositions.

### Conclusion

L'OCN remplit ses tâches et fournit ses prestations de manière conforme à la loi, de manière économique et centrée sur les usagers. Il mène une politique d'amélioration constante dans l'accomplissement de ses tâches et la satisfaction de la clientèle.

### Remarques

- Les évaluations du DTC démontrent certaines possibilités d'amélioration dans les procédures de contrôles techniques par les centres de contrôles fribourgeois. Durant la période sous revue, le seul critère principal d'amélioration est celui des défauts décelés. Toutefois, une nette progression à ce niveau est constatée au fil des années. En effet, en 2024, tous les défauts ont été décelés (100 % des défauts techniques constatés). Il sied de prendre en considération que ces évaluations sont peu représentatives, du fait du nombre très restreint des contrôles opérés. L'accueil et l'orientation du client ainsi que les contrôles effectués par les experts sont très bien notés et remplissent les objectifs de manière satisfaisante chaque année.

## 2.1.2 Qualité des prestations

### *Assurer la qualité de ses prestations.*

#### Observations

- L'OCN est certifié ISO 9001 depuis 1999 (système de management de la qualité). Cet outil de gestion permet de garantir une exécution homogène des prestations, orientée client et visant à l'optimisation de la qualité.
- L'OCN est certifié ISO 14001 depuis 2003. Cet outil permet l'organisation, la gestion et la maîtrise des risques environnementaux et s'inscrit dans la démarche d'optimisation de la qualité poursuivie par l'OCN.
- L'OCN est accrédité ISO 17020 (cf. point 2.2.1.) depuis 2006 (Certification qualité pour les organismes procédant à l'inspection). Cette norme vise spécifiquement à garantir la qualité des contrôles techniques.
- Les audits de suivi (2021, 2022, 2024 et 2025) et de recertification (2023) pour ISO 9001 et 14001 mentionnent tous qu'aucune non-conformité majeure n'a été constatée.
- Les audits de suivi (2022, 2024) et de renouvellement de l'accréditation (2021) pour ISO 17020 mentionnent tous qu'aucune non-conformité majeure n'a été constatée.
- L'OCN effectue chaque année une évaluation de la satisfaction de son personnel en se basant sur une multitude de critères (variété des tâches, possibilité de formation continue, développement personnel, ambiance au travail, horaires, etc.). Tous ces critères sont évalués sur une échelle allant de 1 à 10 (10 étant la meilleure note). Durant la période sous revue, les notes globales ont été très bonnes avec une note de 8.14 sur 10 en 2024.
- Une évaluation de la satisfaction client est menée chaque année par un auditeur indépendant. L'OCN obtient année après année de très bons résultats. Un système de notation de la satisfaction générale, allant jusqu'à 5, et un système de notation portant sur l'image globale, allant jusqu'à 10, ont été mis en place.

Durant la période sous revue, aucune note en dessous de 8 n'a été attribuée pour l'image globale et aucune note en dessous de 4 en ce qui concerne la satisfaction générale.

- Les avis exprimés sur la plateforme Google (entre 200 et 250 par année) corroborent ces études de satisfaction.
- L'OCN dispose depuis 2014 d'un système de contrôle interne dans le domaine des finances. Son existence est attestée par l'organe de révision.

#### Remarques

- Dans le rapport de l'évaluation de l'audit de suivi de 2022 pour ISO 17020, il est fait état d'une non-conformité qui est la suivante: « Le processus pour la libération des collaborateurs au niveau des experts auxiliaires n'est pas clairement défini. ». Toutefois, cet état de fait a été corrigé et le maintien de l'accréditation a pu être confirmé.
- Aucune non-conformité n'est relevée dans le rapport subséquent de 2024 concernant la norme ISO 17020.
- Dans le rapport de l'évaluation de l'audit de suivi pour ISO 9001 et 14001 daté de 2024, il est fait état d'une remarque portant sur une amélioration à fournir au niveau de la communication et de la prise en compte des remarques dans le domaine de la prévention routière. Toutefois, cette remarque n'a aucunement interféré dans le maintien de la certification.
- Dans le rapport de l'évaluation de l'audit de suivi pour ISO 9001 et 14001 daté de 2025, il est fait état d'une non-conformité mineure portant sur les critères d'évaluation des fournisseurs et prestataires externes. L'évaluation est certes bien réalisée, mais il faudrait définir les critères d'évaluation par écrit. Cette remarque n'a pas empêché le maintien de la certification en 2025.
- Dans l'ensemble, les collaborateurs de l'OCN sont très satisfaits de leurs conditions de travail comme le démontrent les excellentes notes attribuées et une constance dans ces dernières. Aucune note globale en dessous de 7 ne ressort de cette étude, tous critères d'évaluation confondus. Les collaborateurs étant la principale ressource de l'OCN, leur satisfaction est garante d'une exécution de haute qualité des prestations fournies par l'OCN.

- L'OCN s'illustre par ses excellents résultats tout au long des années ainsi que par son image positive dans l'opinion publique. Quelques points négatifs apparaissent ponctuellement mais sans grande incidence sur les résultats finaux des rapports et sont généralement réglés dès l'année suivante. Une seule ombre au tableau persiste depuis quelques années, les horaires des guichets jugés trop restreints, malgré l'ouverture en continue de 7h30 à 16h30. Toutefois, ceci reste marginal car relevé par seulement une personne sur dix.

## Conclusion

Comme le démontrent les résultats des différents rapports externes portant sur la qualité des services et la satisfaction des usagers, l'OCN met tous les moyens à sa disposition afin de fournir des prestations de qualité.

### 2.1.3 Sécurité routière

*Favoriser l'activité préventive dans le domaine de la sécurité routière.*

Les différents éléments listés ci-dessous permettent d'évaluer l'ampleur des moyens mis en œuvre par l'OCN pour la prévention routière mais ne permettent pas d'en déterminer l'efficacité, c'est-à-dire l'impact sur les usagers de la route au sens strict.

#### Observations extraites des rapports de gestion de l'OCN 2021 à 2025

- L'OCN intervient à titre de prévention primaire des comportements à risque dans les collèges et les écoles professionnelles du canton. Les interventions suivantes ont eu lieu :

2021:	128 interventions en faveur de plus de 2'600 personnes
2022:	136 interventions en faveur de plus de 2'900 personnes
2023:	130 interventions en faveur de plus de 2'600 personnes
2024:	139 interventions en faveur de plus de 2'700 personnes
2025:	152 interventions en faveur de plus de 3'000 personnes

- L'OCN dispense par ailleurs des cours de prévention de la récidive pour les conducteurs et les conductrices infractionnistes ayant fait l'objet d'une mesure administrative. Voici les chiffres en question :

2021:	57 journées de cours pour plus de 450 personnes
2022:	63 journées de cours pour plus de 550 personnes
2023:	59 journées de cours pour plus de 520 personnes
2024:	57 journées de cours pour plus de 480 personnes
2025:	58 journées de cours pour plus de 530 personnes

- Action de prévention : Afin de sensibiliser la population en période de fêtes de fin d'année, l'OCN, en collaboration avec l'association REPER, la DSAS et GastroFribourg, a mis sur pied l'action « Ceux qu'on aime, on les ramène ». Cette démarche invite la population, avec une touche d'humour, à intervenir lorsqu'une personne proche risque de prendre le volant alors qu'elle n'est pas en état de conduire. Afin d'améliorer la sécurité des jeunes motards, l'OCN a également participé à une action conjointe avec la police cantonale « Viens maîtriser ta moto ».
- Formations et exposés divers : L'OCN propose, sur demande d'organisations publiques ou privées, des formations contextualisées en lien avec la sécurité routière.
- L'encouragement au perfectionnement volontaire : cette mesure (FriDriveplus.ch) octroie une subvention de CHF 80.- à toutes les personnes domiciliées dans le canton qui optent pour un des cours volontaires agréés par l'OCN. Ces derniers sont dispensés par des monitrices et des moniteurs de conduite. Ce dispositif connaît une croissance encourageante avec 472 participants en 2025 contre 107 en 2021.

## Conclusion

L'OCN déploie une activité importante dans le domaine de la prévention et accomplit pleinement la tâche qui lui est impartie. Toutes ces actions contribuent également à maintenir une proximité avec les usagers de la route et une image de marque élevée.

## 2.2 Objectifs particuliers 2021-2025

### 2.2.1 Gestion orientée économie d'entreprise

*Exploiter les instruments nécessaires à une gestion de l'Office selon les principes de l'économie d'entreprise.*

#### Observations

- Les organes de l'OCN ainsi que leurs attributions sont clairement édictés dans la loi (LOCN).
- Sur la base du mandat de prestations, l'OCN fixe ses objectifs d'entreprise ainsi que des objectifs par unité organisationnelle. Cette direction par objectif est désormais un standard de la gestion d'entreprise.
- Tout le personnel est impliqué dans le succès de l'entreprise, notamment par un intéressement financier conditionné aux degrés d'atteinte des objectifs et à l'évaluation des performances individuelles.
- L'OCN est au bénéfice de plusieurs certifications ISO. Ces normes assurent la qualité, promeuvent une application économique et attestent une conduite de l'entreprise organisée autour de processus principaux. Il en découle des procédures et des indicateurs permettant d'évaluer le bon fonctionnement de l'entreprise.
- L'OCN exploite une comptabilité analytique qui lui permet de bénéficier des informations nécessaires pour assurer une gestion de manière économique.
- Depuis 2014, l'utilisation d'un système de contrôle interne applicable aux finances se poursuit. Ceci traduit la volonté de l'OCN d'utiliser les outils de gestion des risques du secteur privé et l'importance accordée à une information financière fiable.
- Outre les mesures internes développées et mises en place par l'OCN, celui-ci mandate des entreprises tierces pour évaluer ses performances auprès des clients. Tous les rapports d'évaluation délivrés font mention de résultats élevés. De plus, les potentiels d'amélioration mentionnés sont systématiquement pris en compte et de nouvelles mesures implémentées.

#### Conclusion

L'OCN s'est muni des outils de gestion, des mesures et des instruments nécessaires à une gestion orientée économie d'entreprise. L'OCN est calqué sur les principes du secteur privé et remplit donc parfaitement cet objectif.

### 2.2.2 Marchés soumis à concurrence

*Maintenir et si possible accroître la part de marché de l'Office dans les domaines d'activité soumis à concurrence, notamment dans celui des contrôles techniques des véhicules.*

#### Observations

- La proportion des contrôles techniques sur des véhicules immatriculés à l'extérieur du canton a oscillé entre 4,24 % et 7,66 % du total des contrôles techniques durant le mandat sous revue. En moyenne annuelle, plus de 4'730 véhicules immatriculés dans un autre canton ont été contrôlés par l'OCN. Durant la période 2016 à 2020, ces contrôles se montaient à 5'150.
- La proportion des véhicules immatriculés dans le canton ayant fait l'objet d'un contrôle technique dans un autre canton a légèrement augmenté (de 369 cas en 2021 à 808 cas en 2025).
- Cette balance intercantonale positive démontre la compétitivité de l'OCN en ce qui concerne le contrôle technique des véhicules.

#### Conclusion

L'OCN a conservé son attractivité auprès des détenteurs de véhicules immatriculés à l'extérieur du canton dans le cadre du contrôle technique des véhicules. L'objectif de maintenir cette part de marché n'est juste pas atteint. Ce phénomène peut s'expliquer par des changements opérationnels de certains clients commerciaux.

## 2.2.3 Développement de prestations contractuelles

*Développer des prestations contractuelles et en augmenter progressivement la part aux activités et aux résultats de l'Office.*

### Observations

- Le chiffre d'affaires de ces prestations a légèrement augmenté lors de la période sous revue. Les revenus provenant de prestations contractuelles sont passés de CHF 2'565'657 en 2021 à CHF 2'836'554 en 2025.
- La proportion des revenus de prestations contractuelles par rapport au total des revenus d'exploitation a oscillé entre 11,59 % (en 2021) et 12,03 % (en 2025).
- Les prestations contractuelles de l'OCN, comme les contrôles techniques volontaires, les cours facultatifs pour les personnes ayant circulé en état d'ébriété, des renseignements sur l'identité des détenteurs de plaques, des réservations de plaques au-delà d'un an ou encore la vente de numéros de plaques particuliers pouvant être misés sur Internet (e-auction) correspondent aux attentes des usagers de la route.

### Conclusion

L'OCN maintient les prestations contractuelles dans la mesure du possible par rapport aux autres entreprises présentes sur le marché. Bien que les opportunités de développer d'autres produits offrant un attrait significatif soient limitées, l'objectif de croissance de ce domaine d'activité a cependant pu être atteint.

## 2.2.4 Appui d'actions ponctuelles liées à la sécurité routière

*Appuyer des actions ponctuelles liées à la sécurité routière en collaboration avec d'autres Directions cantonales. Une enveloppe annuelle minimale de deux cent huitante mille francs est attribuée.*

Pour bénéficier du soutien financier de l'OCN, les projets des Directions doivent être orientés vers les personnes et non les infrastructures et doivent permettre de soulager les finances cantonales.

### Observations

- Durant la période sous revue, divers projets en relation avec la santé, la prévention et la mobilité ont été soutenus par l'OCN en collaboration avec différentes Directions. L'enveloppe totale attribuée s'est montée à CHF 231'315 en 2021, CHF 228'500 en 2022, CHF 220'340 en 2023, CHF 169'515 en 2024 et CHF 137'826 en 2025.
- Les principaux bénéficiaires ont été les suivants :
  - Direction de la santé et des affaires sociales (DSAS)
  - Direction de la sécurité, de la justice et du sport (DSJS)
  - Direction de la formation et des affaires culturelles (DFAC)
  - Direction du développement territorial, des infrastructures, de la mobilité et de l'environnement (DIME)

### Conclusion

La collaboration avec les différentes directions de l'Etat de Fribourg a bien été respectée durant la période sous revue. Toutefois, les montants attribués demeurent inférieurs à l'enveloppe annuelle minimale de CHF 280'000 figurant dans le mandat de prestations, ceci en raison d'un nombre réduit de projets présentés.

### 3. Indemnisation de l'OCN pour l'encaissement des impôts véhicules

L'OCN est indemnisé par une commission calculée sur le montant brut d'impôts véhicules et bateaux encaissés pour le compte de l'Etat. Cette commission correspond à 2,5%.

#### Observations

- Voici un tableau récapitulatif des impôts bruts, des commissions et des taux appliqués :

	2021	2022	2023	2024	2025
Impôts bruts (circulation & navigation)	115'657'301	115'787'584	119'090'192	123'069'088	132'713'611
Indemnisation perception impôt	2'891'433	2'894'690	2'977'255	3'076'727	3'317'840
Taux utilisé	2,50 %	2,50 %	2,50 %	2,50 %	2,50 %

#### Conclusion

L'OCN a perçu les indemnités qui lui étaient dues durant les exercices 2021 à 2025.

### 4. Contribution due à l'Etat

Le montant total de la contribution que l'OCN verse à l'Etat en vertu des articles 24 al. 2 et 26 al. 2 LOCN correspond à un forfait fixé dans le mandat de prestations. Ce montant s'élève à CHF 2,8 millions par année pour la période du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2025.

- Voici un tableau récapitulatif des contributions selon le mandat de prestations ainsi que les contributions effectivement payées dans la période sous revue :

	2021	2022	2023	2024	2025
Contribution selon mandat	2'800'000	2'800'000	2'800'000	2'800'000	2'800'000
Contribution effective	2'800'000	2'800'000	2'800'000	2'800'000	2'800'000

#### Conclusion

L'OCN a satisfait aux exigences en versant des contributions identiques à celles définies par le mandat de prestations.

## 5. Conclusions

Nos procédures de contrôle nous permettent de constater que les objectifs assignés par l'Etat de Fribourg à l'OCN dans le cadre du mandat de prestations 2021-2025 sont atteints.

Marly, le 4 février 2026.

Gefid Conseils SA

Claude Brodard, Directeur, Expert-comptable diplômé

Grégory Schorro, Expert fiduciaire diplômé

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Schorro', is positioned below the typed name of the expert.

## 6. Chiffres clés du mandat de prestations 2021-2025

Indicateurs de structure financière	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
Immobilisations y.c. immeuble de rendement, brut	45'373'358	100%	45'468'587	100%	47'115'247	100%	47'632'503	100%	47'828'327	100%
Fonds d'amortissements	- 39'041'818	- 86,0%	- 39'701'617	- 87,3%	- 41'659'820	- 88,4%	- 42'489'221	- 89,2%	- 43'015'568	- 89,9%
Immobilisations, net	6'331'540	14,0%	5'766'970	12,7%	5'455'427	11,6%	5'143'282	10,8%	4'812'759	10,1%
<b>Total du bilan</b>	<b>21'183'255</b>	<b>100%</b>	<b>21'585'626</b>	<b>100%</b>	<b>23'792'115</b>	<b>100%</b>	<b>23'679'052</b>	<b>100%</b>	<b>26'544'373</b>	<b>100%</b>
Provisions à long terme	4'462'171	21,1%	3'795'229	17,6%	5'332'490	22,4%	6'529'818	27,6%	8'299'818	31,3%
Fonds de prévention des accidents	1'024'109	4,8%	1'016'609	4,7%	1'026'269	4,3%	1'096'504	4,6%	1'202'678	4,5%
Fonds propres	10'004'205	47,2%	10'007'023	46,4%	10'009'893	42,1%	10'000'451	42,2%	10'006'030	37,7%
Réserves latentes sur immobilisations corporelles immobilières	7'487'508	35,3%	7'056'899	32,7%	6'626'290	27,9%	6'195'681	26,2%	5'765'072	21,7%
Fonds propres économiques (y.c. réserves latentes ci-dessus)	17'491'713	61,0%	17'063'922	59,6%	16'636'183	54,7%	16'196'132	54,2%	15'771'102	48,8%
<b>Indicateurs d'activité, de rentabilité et attribution</b>										
Revenus d'exploitation	22'108'437	100%	21'775'749	100%	23'014'583	100%	23'409'018	100%	23'571'357	100%
dont prestations obligatoires	15'982'274	72,3%	15'662'382	71,9%	16'756'145	72,8%	17'067'056	72,9%	16'836'069	71,4%
dont prestations sur mandat	3'560'505	16,1%	3'551'816	16,3%	3'637'680	15,8%	3'649'094	15,6%	3'898'734	16,5%
dont prestations contractuelles	2'565'658	11,6%	2'561'551	11,8%	2'620'758	11,4%	2'692'868	11,5%	2'836'554	12,0%
Charges du personnel	11'477'050	51,9%	11'652'862	53,5%	12'289'634	53,4%	12'613'826	53,9%	12'913'623	54,8%
Bénéfice net	3'955'344	17,9%	3'244'818	14,9%	3'262'870	14,2%	3'270'058	14,0%	3'293'579	14,0%
+ Amortissements ordinaires immobilisations	730'641	3,3%	731'610	3,4%	726'427	3,2%	682'702	2,9%	650'400	2,8%
+ Amortissements extraordinaires immobilisations	-	0,0%	-	0,0%	1'292'739	5,6%	722'671	3,1%	-	0,0%
+ Variation provision pour investissements futurs / Caisse de prévoyance	1'610'000	7,3%	- 666'942	- 3,1%	1'537'261	6,7%	1'197'329	5,1%	1'770'000	7,5%
+ Autres variations	- 2'264'991	- 10,2%	3'071'027	14,1%	- 573'019	- 2,5%	- 1'185'550	- 5,1%	332'644	1,4%
= Flux de fonds d'exploitation (cash-flow d'exploitation)	4'030'994	18,2%	6'380'513	29,3%	6'246'278	27,1%	4'687'210	20,0%	6'046'623	25,7%
Contibution annuelle à l'Etat	2'800'000	12,7%	2'800'000	12,9%	2'800'000	12,2%	2'800'000	12,0%	2'800'000	11,9%



### Rédaction

Gefid Conseils SA

Route de l'Ancienne Papeterie 104, CH-1723 Marly

T +41 26 322 36 4 | [info@gefidsa.ch](mailto:info@gefidsa.ch) | [gefidsa.ch](http://gefidsa.ch)



### Impression

media f sa

### Conception et production

Inventaire communication visuelle Sàrl, Bulle/Fribourg

[www.inventaire.ch](http://www.inventaire.ch)

Ce document est imprimé sur papier 100 % recyclé certifié FSC  
et neutre en CO<sub>2</sub>.