



# Rapport concernant le mandat de prestations 2021-2025 de l'Office cantonal du matériel scolaire (OCMS), Granges-Paccot

**au Conseil d'Etat  
du canton de Fribourg  
Fribourg, 2 février 2026**





Conformément au mandat qui nous a été confié, nous avons effectué des travaux et établi le présent rapport dans le but de contrôler et vérifier l'exécution du mandat de prestations de l'Office cantonal du matériel scolaire (OCMS).

Nos constatations sont basées sur l'examen de différents documents et éléments probants. Nous avons contrôlé et vérifié leur plausibilité par échantillonnage.

Parallèlement, nous nous sommes entretenus avec l'administration et analysé les enquêtes qui ont été réalisées (satisfaction du personnel et des clients). Les visites de l'établissement nous ont permis de compléter les impressions acquises et de consolider notre jugement.

Le but de nos activités de contrôle se limite à rendre possible une évaluation de la conformité de l'exécution du mandat de prestations approuvé par le Conseil d'Etat pour la période 2021 à 2025.

Les objectifs du mandat de prestations, nos constatations lors des procédures de contrôle et nos conclusions sont détaillés dans ce rapport.

### Synthèse de nos constatations :

- > Selon notre appréciation, l'OCMS a rempli l'ensemble des obligations légales décrites dans le mandat de prestations ;
- > La satisfaction clientèle est excellente au niveau global :
  - Certaines mesures doivent cependant être prises pour améliorer l'adéquation des produits et le répertoriage des nouveaux articles ;
  - Les formations pour la clientèle restent rares ;
  - Il n'y a pas de processus formel d'identifications des clients au magasin.
- > Les produits et prestations proposés sont très appréciés de la clientèle, particulièrement au niveau de la qualité des produits et de l'efficacité de la logistique ;
- > Nous considérons que l'OCMS a répondu aux attentes de la clientèle et que les objectifs sont atteints. Nous relevons cependant la difficulté pour l'OCMS de concurrencer certaines offres de plateformes en ligne au niveau des prix, de l'assortiment et de l'interface client (e-shop) ;

---

**CORE**  
**Fiduciaire Revicor**  
**SA**

Avenue Beauregard 1  
CH-1700 Fribourg

T +41 26 347 28 80

CHE-279.084.618  
MWST

---

**CORE**  
**Services fiduciaires**

Comptabilité  
Révision  
Fiscalité & TVA  
Conseil d'entreprise  
Conseil en prévoyance

---

Entreprise certifiée  
EXPERTsuisse et  
membre  
de FIDUCIAIRE | SUISSE

---

**core-partner.ch**

> Nous constatons que l'OCMS s'est efforcé de maintenir des prix concurrentiels pour des articles de qualité. La politique d'acquisition est maîtrisée ; nous recommandons cependant qu'elle soit définie par écrit.

> Concernant la pérennité de l'Office, nous ne relevons pas de manquement particulier sur les axes analysés (management, finances, personnel, infrastructure) et constatons une excellente santé financière et un très faible taux de rotation du personnel ;

> Selon notre évaluation, les objectifs spécifiques sont tous atteints pour la période sous revue.

Nous vous remercions pour la confiance accordée et remercions le personnel de l'OCMS pour l'agréable et constructive collaboration.

Célien Berthold  
Expert-comptable diplômé

Markus Jungo  
Expert-comptable diplômé

## 1. Constatations et conclusions concernant la vérification du mandat de prestations 2021-2025

2.1 Objectifs généraux	Constatations lors de nos procédures de contrôle	Conclusion de CORE
<b>2.1.1 Accomplir ses tâches et fournir des prestations en adéquation avec les attentes de la clientèle, conformément à conformément à l'art. 2 de la LOCMS</b>		
<b>L'Office remplit les tâches qui lui sont attribuées par la législation scolaire. En particulier :</b>		
a) il tient constamment à la disposition des écoles le matériel d'enseignement et les fournitures scolaires demandés par la Direction ;	<p>La liste des moyens d'enseignement est déterminée annuellement par la Direction de la formation et des affaires culturelles (DFAC) en collaboration avec l'OCMS.</p> <p>Les catalogues suivants sont transmis aux écoles chaque année :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Moyens d'enseignement de l'Ecole enfantine et primaire (MEEP)</li><li>› Moyens d'enseignements du cycle d'orientation (MECO)</li><li>› Fournitures scolaires</li></ul> <p>Les références des catalogues sont pour la majorité de façon continue en stock, se référer aux constatations ci-après.</p> <p>Pour les articles hors catalogue, des partenariats avec 6 boutiques en ligne sont en place.</p>	Nous évaluons l'obligation légale comme remplie durant la période sous revue.

b) en règle générale, il livre aux écoles et établissements officiels faisant partie de la scolarité obligatoire le matériel d'enseignement et les fournitures scolaires dont ils ont besoin, y compris les fournitures destinées aux activités créatrices ;

Importance du chiffre d'affaires avec les écoles obligatoires fribourgeoises, CHF en mio

Exercice	2021	2022	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires total	12.91	11.63	12.77	14.35	12.82
Chiffres d'affaires avec les écoles obligatoires	9.19	8.76	9.77	10.01	9.32
Pourcentage	71.18%	75.32%	76.50%	69.76%	72.67%

Les écoles obligatoires fribourgeoises représentent sur les 5 dernières années 73% du chiffre d'affaires total.

Sur la base des statistiques de ventes, les taux de commandes honorées sont proches de 100% : 2022 : 99.44% | 2023 : 97.66% | 2024 : 99.60% | 2025 : 94.87%.

Pour les articles hors catalogue, des partenariats avec 6 boutiques en ligne sont en place.

L'OCMS a livré majoritairement les écoles obligatoires du canton de Fribourg. Il a également livré des fournitures destinées aux activités créatrices.

Nous évaluons l'obligation légale comme remplie durant la période sous revue.

<p>c) il peut, à leur demande, livrer à d'autres écoles que celles qui font partie de la scolarité obligatoire le matériel d'enseignement et les fournitures scolaires ;</p>	<p>L'OCMS a également livré du matériel d'enseignement et des fournitures scolaires à d'autres écoles, établissements et également à l'administration de l'Etat de Fribourg. La part moyenne de ce chiffre d'affaires de 2021 à 2025 a représenté les pourcentages principaux suivants :</p> <table border="0"> <tr> <td>Ecole obligatoire :</td> <td>73.97%</td> </tr> <tr> <td>Autres écoles et établissements</td> <td>26.03% :</td> </tr> <tr> <td>› Administration FR :</td> <td>4.98%</td> </tr> <tr> <td>› Economats hors canton</td> <td>4.73%</td> </tr> <tr> <td>› Ecoles publiques hors canton</td> <td>4.59%</td> </tr> <tr> <td>› Vente directe</td> <td>3.04%</td> </tr> <tr> <td>› Secondaire 2 FR</td> <td>2.63%</td> </tr> <tr> <td>› Tertiaire</td> <td>2.08%</td> </tr> <tr> <td>› Autres</td> <td>3.99%</td> </tr> </table>	Ecole obligatoire :	73.97%	Autres écoles et établissements	26.03% :	› Administration FR :	4.98%	› Economats hors canton	4.73%	› Ecoles publiques hors canton	4.59%	› Vente directe	3.04%	› Secondaire 2 FR	2.63%	› Tertiaire	2.08%	› Autres	3.99%	<p>Cette tâche est une possibilité et non une obligation.</p> <p>L'OCMS a utilisé cette possibilité légale durant la période sous revue. La part moyenne de ce chiffre d'affaires se monte à 26.03%.</p>
Ecole obligatoire :	73.97%																			
Autres écoles et établissements	26.03% :																			
› Administration FR :	4.98%																			
› Economats hors canton	4.73%																			
› Ecoles publiques hors canton	4.59%																			
› Vente directe	3.04%																			
› Secondaire 2 FR	2.63%																			
› Tertiaire	2.08%																			
› Autres	3.99%																			
<p>d) sur décision de la Direction, il édite les moyens d'enseignement destinés spécifiquement à l'école fribourgeoise ;</p>	<p>Sur la base de nos entretiens avec la direction et des informations disponibles dans les rapports annuels, l'office a produit et distribué à la demande du service de l'orientation professionnelle et de la formation des adultes (SOFPA) les ouvrages suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Document « Une vie, des directions », édition 2021, édition 2022-2024, édition 2024-2026</li> <li>› Les brochures « Après le CO » et « Nach der OS », éditions 2021 à 2025</li> <li>› La brochure « Guide de stage »</li> <li>› Moyen d'enseignement pour la musique « Allegro », édition 2024 et 2025</li> </ul>	<p>Nous évaluons l'obligation légale comme remplie durant la période sous revue.</p>																		

e) il collabore avec les établissements similaires d'autres cantons ainsi qu'avec les organismes intercantonaux chargés de l'élaboration et de l'édition des moyens d'enseignement ;

Dans le domaine des moyens d'enseignement, l'OCMS est membre de la Commission pour la production et la distribution des moyens scolaires (COMOS) qui a siégé régulièrement pour préparer la production de nouveaux moyens d'enseignement ou la réimpression moyens existants. M. Nicolas Aebischer (adjoint à la direction) est président de la commission depuis 2022.

L'OCMS est également membre du Groupement d'intérêt pour l'achat des fournitures scolaires (GRAFOUS) qui réunit les offices romands du matériel scolaire (Fribourg, Berne, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud). L'objectif est un approvisionnement commun des fournitures scolaires.

L'OCMS est enfin membre du groupement romand des économats cantonaux et communaux (GRECO).

Jusqu'en 2021, la collaboration avec les collègues suisses alémaniques passait principalement par le Verlagsdirektorenkonferenz (VZ) de l'Interkantonale Lehrmittelzentrale (ILZ). A la suite de l'intervention de la COMCO, la VZ a cessé d'exister à fin 2021. L'ILZ continue d'exister avec un mandat revu à la baisse.

Il a été souhaité par certains responsables d'offices cantonaux, dont l'OCMS, de maintenir un échange avec la suisse alémanique. Une dizaine de membres participe à cet échange annuel.

Nous évaluons l'obligation légale comme remplie durant la période sous revue.

f) il peut apporter son concours à des projets liés à la réalisation de moyens d'enseignement ou d'autres tâches se rapportant à la formation.

L'OCMS a apporté son concours, en tant que membre de la COMOS, aux projets suivants (nouvelles éditions et rééditions) :

› 2021 : Mathématiques 4e-5e (25). Religion (5). Allemand 11e (4). Italien 11e (1). Géo-Histoire 11e (4)

› 2022 : Mathématiques 6e (9). Religion (3). SHS (3). Bulletin scolaire (1). Latin (2).

› 2023 : Français 1e-2e (6). Français 5e (9). Mathématiques 7e (13). Religion (2). Musique (4). Latin (2).

› 2024 : Mathématiques 8e (7). Français 3e (10). Français 6e (8). Religion (2). Musique (4). Allemand 6e (5). Mathématiques 9e (3). Economie (2)

› 2025 : Français 4e (6). Français 7e (7). Allemand 7e (5). Anglais 9e (4). Mathématiques 10e (2). Mathématiques, objectifs (9).

Total : 167 articles

Nous évaluons l'obligation légale comme remplie durant la période sous revue.

Ces tâches sont effectuées dans le souci de la satisfaction de la clientèle. Il s'agit notamment de :

• garantir en permanence à hauteur de 95% au minimum la mise à disposition des moyens d'enseignement et fournitures pour l'école obligatoire ;

Nous avons vérifié par recherche croisée si les références des articles des catalogues 2025 (MEEP, MECO et fournitures scolaires) sont dans le stock.

Pour les MEEP, seules 6.25% des références du catalogue ne sont pas en stock selon le dernier comptage (66/1056 références).

Pour les MECO, seules 11% des références du catalogue ne sont pas en stock selon le dernier comptage (17/153 références).

Pour les fournitures scolaires, seules 5.2% des références du catalogue ne sont pas en stock selon le dernier comptage (304/2335).

Enquête de satisfaction

La disponibilité des articles est saluée par plus de 94% des répondants.

Les pourcentages calculés ne reflètent pas forcément les disponibilités des références lors des commandes (pic de stock en avril).

En tenant d'une certaine marge d'appréciation dans ce cadre, nous constatons que la satisfaction clientèle est pleinement considérée dans la réalisation des tâches.

• être à l'écoute des souhaits de la clientèle et la satisfaire au mieux ;

Enquête de satisfaction

Le degré de satisfaction globale la clientèle est très élevé :

Groupe	Très satisfait	Bonne satisfaction	Satisfaction moyenne	Pas satisfait
Enseignants	53%	42%	5%	0%
Responsables d'établissements	67%	33%	0%	0%
Administration cantonale	76%	23%	0%	1%

Nous relevons que l'enquête a été réalisée à l'interne et non par prestataire tiers comme lors de la précédente enquête. Nous relevons également que le nombre de répondants chez les enseignants est passé de 1377 en 2017 à 496 en 2025.

Nous constatons que la satisfaction clientèle est pleinement considérée dans la réalisation des tâches.

- informer la clientèle du développement du marché et lui proposer les produits les plus adéquats ;

Entre 2021 et 2025, l'OCMS a organisé les événements suivants :

- › 24 démonstrations de fournisseurs au magasin ;
- › 3 formations du personnel ;

Pendant la même période, l'OCMS a participé à 2 foires et à 11 visites d'entreprises.

Dans l'e-shop (didactis.ch), il est possible de filtrer :

- › selon de nombreuses sous-catégories : écrire, corriger, papier, couper, coller, classer, machines, peintures, mercerie, textiles, musiques, jeux, FR, DE, etc. ;
- › et selon les étiquettes suivantes : Logo Etat FR | ECO | Best Price | Dyslexie | ERGO.

#### Enquête de satisfaction

Les catégories « activités créatrices » et « tissus » affichent une satisfaction globale élevée, mais une proportion moindre de clients « très satisfaits », ce qui entraîne un recours accru à des fournisseurs externes pour des assortiments jugés plus modernes et variés.

Par ailleurs, la difficulté à trouver un produit sans connaître son nom exact constitue la principale faiblesse de didactis.ch et frioffice.ch, faisant de l'amélioration du moteur de recherche une priorité.

Nous constatons que la satisfaction clientèle n'est pas pleinement considérée dans la réalisation des tâches.

Certaines mesures doivent être prises pour assurer l'adéquation des produits proposés et faciliter les recherches.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• en collaboration avec la Direction de la formation et des affaires culturelles (DFAC) et ses services, répertorier systématiquement les nouveautés et les changements d'articles pour ce qui concerne les moyens d'enseignement et les fournitures scolaires ;</li> </ul>	<p>Dans l'e-shop (didactis.ch), il est possible de filtrer selon les catégories principales « moyens d'enseignement » et « fournitures scolaires » et de trier selon les nouvelles arrivées – ces dernières sont mises en évidence avec un bandeau bleu « Nouveau ».</p> <p>Les nouveautés sont également présentées sur la page d'accueil du site internet.</p> <p>Dans les catalogues transmis (MEEP et MECO), les nouvelles références sont mises en évidence <b>en gras</b>.</p> <p>Dans le magasin, les nouveautés sont mises physiquement en évidence.</p> <p><u>Enquête de satisfaction</u></p> <p>Le repérage des nouveautés et la recherche de produits constituent des points faibles majeurs, particulièrement pour les enseignants fribourgeois. Avec seulement 53% à 54% de satisfaction sur ces points, ce groupe exprime le besoin d'amélioration du moteur de recherche et de la mise en avant des changements d'articles.</p>	<p>Le répertoriage des nouveaux articles est effectué pour les MEEP et MECO mais <u>partiellement</u> pour les fournitures scolaires.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organiser des cours et des démonstrations pour la clientèle, en fonction des besoins et des tendances ;</li> </ul>	<p>Entre 2021 et 2025, l'OCMS a organisé deux tests pour les écoles (Gouache Caran d'Ache, Terre du potier Fink) et deux formations pour la clientèle (2x 15 personnes).</p> <p>Les tendances du marché sont connues du personnel notamment par leur participation aux foires, à des visites d'entreprise et des démonstrations de fournisseur au magasin.</p> <p><u>Enquête de satisfaction</u></p> <p>Pas de question relative à la formation.</p>	<p>Nous constatons que la satisfaction clientèle est <u>partiellement</u> considérée dans la réalisation des tâches. En effet, les formations pour la clientèle restent rares (4 occurrences).</p>

• examiner avec les écoles du secondaire II, la possibilité de leur livrer une partie des moyens d'enseignement et des fournitures scolaires ;

La part de chiffre d'affaires du secondaire 2 FR a évolué de la façon suivante :

Exercice	2022	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires CHF	377'799	386'972	368'659	232'328
Chiffres d'affaires en % du total	3.25%	3.03%	2.57%	1.81%

La direction nous a informé que la baisse du volume est principalement liée à la digitalisation des moyens d'enseignement (tendance lourde).

Nous considérons l'objectif comme atteint.

• ne servir que la clientèle agréée.

La clientèle agréée est définie de la façon suivante : corps enseignant fribourgeois, écoles fribourgeoises, certaines écoles externes au canton, certaines écoles privées et les collectivités publiques.

› Pour le commerce en ligne, l'accès au shop est exclusivement réservé à la clientèle agréée. La procédure de vérification se base sur l'adresse email utilisée lors de l'inscription (@edufr, @fr, etc.). Si le client est connu, une livraison en direct est envisageable, mais les livraisons et les facturations sont généralement adressées directement aux écoles. Pour les clients provenant d'autres cantons, les livraisons et facturations sont systématiquement adressées aux écoles directement.

› Pour les achats au magasin, un avertissement à l'entrée du bâtiment interdit l'accès à toute personne ne faisant pas partie du corps enseignant. Au-delà de cet avertissement, il n'existe pas de procédure stricte d'identification mise en place. Selon la direction, la proximité des clients avec le personnel de l'OCMS permet d'éviter avec suffisamment de rigueur la vente à la clientèle non agréée.

Un projet de carte a été approuvé et est en cours d'implémentation.

Nous constatons qu'un manque de procédure d'identification formelle lors d'un achat au magasin ne permet pas de s'assurer du respect de cet objectif avec une assurance absolue, notamment lors des périodes de forte fréquentation.

Le risque associé est cependant jugé comme très faible par la direction.

Nous considérons l'objectif comme partiellement atteint.

## 2.1.2 Offrir une qualité constante des prestations

### Garantir un bon niveau de qualité pour les produits et les services proposés.

Indicateurs :

- statistiques des réclamations ;
- statistique des retours des clients ;
- statistique des produits sortis de l'inventaire suite à des défauts.

#### Retours des clients

Les retours clients sont suivis. Nous constatons que les plus grands clients (DOA et SenOF) ont les taux de retours clients les plus bas, qu'il s'agisse des quantités retournées ou des lignes de retour.

Les clients « enseignants individuels » ont les taux de retour les plus élevés.

#### Contrôle qualité des produits

Des sorties de stock pour les produits défectueux sont régulièrement effectuées. Entre 2022 et 2025, 518 sorties de stocks représentant 3'729 éléments ont été effectuées.

#### Enquête de satisfaction

L'enquête de satisfaction relève l'absence de problème particulier dans la logistique : le respect des délais, la rapidité et l'amabilité obtiennent d'excellentes notes. L'exactitude des commandes également ; il existe cependant une marge de progression dans les livraisons aux écoles, avec une satisfaction de 90%.

Nous considérons l'objectif comme atteint.

### 2.1.3 Veiller à la satisfaction de la clientèle :

#### Répondre aux attentes de la clientèle :

<ul style="list-style-type: none"><li>• en mettant à disposition un large assortiment des produits correspondant à la demande ;</li></ul>	<p>Il y a plus de 15'000 références en stock dont plus de 12'000 qui ont généré du chiffre d'affaires en 2025. L'assortiment est large et 80% correspond à des références actives.</p> <p><u>Enquête de satisfaction</u></p> <p>L'enquête de satisfaction relève un manque de diversification de l'offre pour les articles de quincaillerie, bricolage, loisirs créatifs, textiles et matériel électronique.</p>	<p>Nous considérons l'objectif comme atteint.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• en garantissant des prix compétitifs ;</li></ul>	<p><u>Enquête de satisfaction</u></p> <p>Globalement, les clients considèrent l'OCMS comme bon marché. Les clients les plus d'accord avec cette affirmation sont les directions d'établissement (avec 93.4%), puis les clients hors canton (82.3%), puis le personnel de l'administration (80.4%) et enfin les enseignants du canton (78.4%).</p>	<p>Nous considérons l'objectif comme atteint.</p> <p>Nous relevons cependant la difficulté pour l'OCMS de rester compétitifs avec les nouveaux concurrents digitaux.</p>

• en tenant compte des résultats des enquêtes de satisfaction ;

L'enquête de satisfaction relève 3 zones de friction avec la clientèle :

1) Magasin physique :

- Inadéquation des horaires d'ouverture ;
- Attentes aux caisses ;
- Accueil des clients par le personnel du stock moins bon que par le personnel du magasin.

2) Expérience numérique

- Point faible du moteur de recherche en ligne ;
- Utilisation du site comme un catalogue plutôt qu'un point de vente.

3) Prix et assortiment

- Les prix sont de plus en plus comparés aux gérants du commerce en ligne, qui sont ultra-compétitifs ;
- Assortiment créatif jugé trop conventionnel.

L'OCMS souhaite prendre les orientations suivantes en 2026-2030 :

- Revaloriser l'image du prix en valorisant les services et la fiabilité ;
- Moderniser l'expérience client, notamment en étendant les horaires du magasin et en développant le site internet et l'ergonomie du shop en ligne ;
- Enrichir l'offre créative afin de réduire la tendance à l'érosion de la clientèle dans ce domaine.

Nous relevons la très bonne qualité de l'enquête de satisfaction réalisée à l'interne.

Nous considérons l'objectif comme atteint.

- en promouvant la vente en ligne.

Sur la base des statistiques du logiciel intégré :

20.6% des commandes (16.6% du montant) passent par le site didactis.ch

5.1% des commandes (3.1% du montant) passent par le site frioffice.ch

74.4% des commandes (80.3% du montant) passent par un autre canal de vente, comme le magasin ou les fichiers .xlsx des catalogues.

Sur la base des catalogues transmis aux écoles entre 2021 et 2023, nous constatons que l'OCMS informe de l'existence d'un shop en ligne sur une page supplémentaire, en y ajoutant le lien d'accès au site. Il est également précisé que les photos des produits sont disponibles sur ce shop. Dès 2025, un lien direct vers chaque produit sur didactis.ch est fourni dans le catalogue Excel envoyé.

#### Enquête de satisfaction

L'enquête de satisfaction relève qu'il est difficile de trouver les produits dans le moteur de recherche de l'e-shop sans connaître les références exactes.

Il est également relevé que l'e-shop est plutôt utilisé comme une base de données plutôt qu'une plateforme dynamique promouvant l'inspiration et les achats.

Nous considérons l'objectif comme atteint.

La transformation des sites internet comme unique canal d'achat reste cependant un défi de taille, notamment avec une potentielle intégration des catalogues .xlsx auxquelles les clients restent très attachés.

#### 2.1.4 Garantir des prix compétitifs :

Afin d'assurer des prix compétitifs à sa clientèle, l'OCMS s'efforce de :

- maintenir une connaissance approfondie des marchés de proximité, nationaux et internationaux ;

De nombreuses démonstrations de fournisseurs en magasin, visites d'entreprise ou de foires permettent au personnel de maintenir leurs connaissances des marchés. Des statistiques sont tenues depuis 2022 :

Exercice	Démonstration au magasin	Visite d'entreprise	Formation du personnel	Visite de foires
2022	6	1	0	0
2023	6	2	1	0
2024	7	5	1	1
2025	5	3	1	1

Nous considérons l'objectif comme atteint.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• maîtriser la politique d'acquisition ;</li> </ul>	<p>La politique d'acquisition pour les moyens d'enseignement est définie par la DFAC et l'OCMS en est directement tributaire.</p> <p>La politique d'acquisition relative aux fournitures scolaires n'étant pas définie dans le mandat de prestations ni formalisée à l'interne, sa maîtrise est très subjective.</p> <p>Sur la base de nos divers entretiens avec la direction, nous comprenons que la politique d'acquisition est de privilégier la proximité et la nationalité suisse des fournisseurs. La tendance actuelle est cependant de veiller à ne pas payer des intermédiaires suisses qui pratiquent des prix majorés sans plus-value par rapport à un approvisionnement direct en Suisse ou à l'étranger, ceci afin de garantir la compétitivité des prix pratiqués. De plus, fort de son expérience, l'OCMS s'approvisionne sur le marché international pour les commandes qui ne peuvent pas être absorbées par le marché national, ceci afin de garantir un approvisionnement fiable.</p> <p>Nous constatons également que les conditions contractuelles avec les fournisseurs se basent sur des marchés annuels ou pluriannuels et bénéficient des économies d'échelles liées au regroupement intercantonal (GRAFOUS).</p> <p>L'OCMS est également soumis à la loi cantonale sur les marchés publics (LCMP).</p>	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p> <p>Nous recommandons cependant à l'OCMS de formaliser à l'interne un document définissant les grandes lignes de la politique d'achat.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• équilibrer le rapport qualité-prix ;</li> </ul>	<p><u>Enquête de satisfaction</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› 77% des enseignants du canton se déclarent « assez satisfaits » à « très satisfaits » de la compétitivité des prix et 96% sont satisfaits de la qualité des produits</li> <li>› 84% des directeurs d'établissement se déclarent « assez satisfaits » à « très satisfaits » de la compétitivité des prix et 94% sont satisfaits de la qualité des produits</li> </ul>	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p>

• conduire une politique des prix de vente en fonction des prix d'achat et des marchés.

Nous avons recalculé en détail les marges brutes sur les prix de vente par références qui sont en moyenne les suivantes :

- › Fournitures scolaires : 28%
- › MEEP : 16%
- › MECO : 29%

Il s'agit de moyennes arithmétiques par référence, qui ne tiennent pas compte des volumes et dont l'interprétation est de ce fait limitée.

L'objectif, en tenant compte des volumes, est une moyenne de 25% sur les prix d'achat (ou 20% sur les prix de vente).

Les prix et marges sont revus une fois par année et surveillés.

Dans un premier temps, les références produits avec une anomalie dans leur marge (marges négatives ou supérieures à un certain seuil) sont investiguées afin de déterminer la raison de l'anomalie. Le cas échéant, le prix pratiqué est modifié afin de rétablir un niveau de marge générale usuel.

Dans un second temps, un contrôle approfondi est effectué annuellement pour chaque référence d'article afin de déterminer un prix de vente égal ou inférieur aux prix pratiqués par les concurrents directs. Une revue continue pour les références les plus vendues est également effectuée tout au long de l'année.

Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.

## 2.1.5 Assurer la pérennité de l'Office

### Au niveau du management :

<ul style="list-style-type: none"><li>• procéder périodiquement à l'analyse des risques au niveau du management, de la finance et de l'informatique.</li></ul>	<p>La direction a effectué une nouvelle analyse des risques (octobre 2025) et a identifié les risques les plus critiques suivants et les [mesures] correspondantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Non-livraison ou qualité insuffisante d'un fournisseur stratégique [Audit fournisseurs annuel]</li><li>› Non-respect des délais de livraison aux établissements scolaires [Partenariat transporteurs multiples]</li><li>› Dépassement du budget annuel [Validation préalable dépenses importantes]</li><li>› Indisponibilité prolongée du système de gestion (Odo) [Analyse périodique de la qualité du prestataire]</li><li>› Piratage, virus, ransomware compromettant les données [Analyse régulière par le prestataire IT]</li><li>› Pratiques RH non conformes à la LPers (recrutement, évaluation, sanctions) [Conseil juridique externe par le SPO]</li><li>› Fournitures non conformes programmes, délais non respectés [Collaboration avec SenOF et DOA]</li><li>› Non-respect procédures d'appel d'offres, seuils légaux [Conseil spécialisé marchés publics]</li><li>› Dépendance excessive à une personne (maladie, départ) [Plan succession formalisé]</li></ul>	<p>L'analyse des risques a été effectuée.</p>
--	--	---

Au niveau des finances :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lorsque les résultats financiers le permettent, faire bénéficier l'Etat d'une indemnisation pour la garantie financière qu'il accorde à l'Office ;</li> </ul>	<p>Il n'y a pas eu d'indemnisation sur la durée du mandat. Certaines mesures sont cependant prévues dans la prochaine période dans le cadre du PAFE.</p>	<p>Pas d'indemnisation durant la période sous revue.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gérer l'entreprise selon les concepts de base de l'économie privée ;</li> </ul>	<p>Nous constatons que la rentabilité, la satisfaction client et la compétitivité sont au cœur des préoccupations de la direction.</p> <p>Sur la base des états financiers de l'OCMS durant les exercices 2021 à 2024, nous constatons que les fonds propres sont en légère diminution suite aux pertes générées en 2022 (baisse des prix en 2022) et en 2023. La situation est cependant bénéficiaire pour l'exercice 2025.</p> <p>L'exploitation de l'établissement est indépendante de tout financement externe portant intérêt et le degré de financement de l'actif par les fonds propres se monte à 47.5% ; en tenant compte des provisions (réserves latentes) ce pourcentage monte à 86%. Les ratios de liquidité, malgré quelques variations saisonnières démontrent une santé financière exemplaire.</p>	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• alimenter, si le résultat de l'exercice le permet, un fonds de réserve pour l'édition de nouveaux moyens d'enseignement ainsi qu'un fonds de réserve pour assurer la pérennité de l'entreprise.</li> </ul>	<p>Le bilan présente des provisions à long terme pour éditions de CHF 2'250'000, sans variation entre 2021 et 2024 (la dernière attribution remontait à 2021 et se montait à CHF 200'000). Le conseil d'administration estime que le risque de perte sur les crédits d'investissement à la CIIP Neuchâtel n'est plus aussi aigu que par le passé.</p> <p>Pour les comptes 2025, une attribution de CHF 240'000 a été effectuée, avec pour objectif une fixation à 85% des crédits d'investissement en 2025.</p> <p>Le fonds de réserve pour assurer la pérennité de l'entreprise est classifié en 3 catégories de provisions : « Provisions pour renouvellement façade », « Provisions pour renouvellement des installations » et « Autres provisions » d'un total de CHF 1'180'000, sans variation entre 2021 et 2025.</p> <p>Les bâtiments, qui représentent les investissements principaux, sont amortis à plus de 80%.</p>	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p>

**Au niveau du personnel, conduire une politique des ressources humaines contribuant à :**

<p>• faciliter la bonne gestion et la motivation du personnel ;</p>	<p>Sur la base de notre comparaison de la liste des employés en 2017 et en 2025 (actuellement 14.65 équivalents plein temps, sans apprentis), nous constatons que le personnel est extrêmement stable ce qui démontre que le personnel est motivé et que le processus de recrutement est adapté.</p> <p>Le changement de direction, à la suite du départ de l'ancien directeur a été opéré avec succès.</p> <p><u>Enquête de satisfaction du personnel</u></p> <p>Une enquête de satisfaction du personnel a été transmise à l'ensemble des collaborateurs (21 personnes) – 19 ont répondu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 employés sont très satisfaits (score moyen 4.66/5)</li> <li>- 10 employés sont satisfaits (score moyen 3.9/5)</li> <li>- 3 employés moins satisfaits (score moyen 3.2/5)</li> </ul> <p>Les points de friction suivants sont relevés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problème relatif à l'espace de travail (bruit, confort, sécurité, espace, etc.) ;</li> <li>- La charge de travail est trop élevée selon les 3 employés non satisfaits ;</li> <li>- Quelques employés ne se sentent pas pleinement écoutés par la direction, pas assez valorisés et ne reçoivent pas assez de feedbacks ;</li> <li>- 4 employés sur 19 ne se sentent pas assez valorisés.</li> </ul> <p>Il est à relever que près de 90% des collaborateurs se voient rester dans l'entreprise à long terme. Cela se traduit par un taux de rotation du personnel très faible.</p>	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p>
<p>• favoriser les suppléances ;</p>	<p>Les suppléances relatives aux achats et aux paiements sont assurées.</p> <p>Les compétences relatives au nouvel ERP sont assurées par deux personnes : M. Vial et M. Barras.</p> <p><u>Enquête de satisfaction du personnel</u></p> <p>Environ 80% des collaborateurs trouvent facile de demander conseil. En revanche, un tiers du personnel n'est pas serein quant à la continuité du service en cas d'absence.</p>	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• assurer un recrutement de qualité ;</li> </ul>	<p>Durant la période sous revue, il y a eu 3 engagements, ce qui représente un taux de rotation du personnel très faible. Les démarches sont encadrées par le SPO (Service du personnel et d'organisation de l'Etat) mais il n'y a pas de processus formalisé. Les demandes d'engagement sont cependant validées par le conseil d'administration.</p>	<p>Il n'y a pas de processus formalisé mais les mesures en place sont jugées suffisantes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• favoriser une formation continue efficace.</li> </ul>	<p>La formation continue a surtout consisté aux formations relatives au nouvel EPR (conférence de 3 jours en 2023, 2024 et 2025). Le directeur a fait un CAS en marché public.</p> <p><u>Enquête de satisfaction du personnel</u></p> <p>Plus de 70% des collaborateurs sont satisfaits de l'offre disponible. Pour quelques collaborateurs, une formation continue ne semble pas possible.</p>	<p>Nous ne relevons pas de manquement particulier en lien avec la formation continue.</p>

## Au niveau du bâtiment et des outils de production

<ul style="list-style-type: none"> <li>• garantir l'entretien du bâtiment</li> </ul>	<p>Sur la base des comptes 2021 à 2024 :</p> <table border="1" data-bbox="504 375 1438 494"> <thead> <tr> <th>Exercice</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Charge des locaux</td> <td>130'261</td> <td>142'549</td> <td>249'918</td> <td>228'139</td> </tr> </tbody> </table> <p>L'augmentation des charges est principalement liée à la location d'un nouvel entrepôt à Rossens à la suite de la suppression du stockage externe à Givisiez (ex-TPF) en 2022. En 2024, l'OCMS a également repris la location des 350m<sup>2</sup> du SAMI (sous-sol). Un projet de rénovation des façades est en cours ; l'OCMS a fait part de ses remarques au SBat. Enfin, des réflexions relatives à un éventuel déménagement vers de nouveaux locaux sont menées. Il est notamment relevé les problèmes spécifiques de l'accès réduit magasin (1<sup>er</sup> étage), du mélange entre le parking client et les quais de livraisons ainsi que les difficultés à gérer deux sites.</p>	Exercice	2021	2022	2023	2024	Charge des locaux	130'261	142'549	249'918	228'139	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p>
Exercice	2021	2022	2023	2024								
Charge des locaux	130'261	142'549	249'918	228'139								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• assurer la mise à disposition de locaux et équipements en adéquation avec l'évolution du volume des activités de l'Office.</li> </ul>	<p>En 2023 un nouvel entrepôt à Rossens a été mis en service. Il s'agit d'une sous-location de 1000m<sup>2</sup> (1000 palettes et 650 tablars) d'un local bien équipé avec une hauteur sous plafond de 8 mètres et idéalement situé près de la sortie d'autoroute.</p>	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p>										

2.2 Objectifs spécifiques pour la période 2021-2025	Constatations lors de nos procédures de contrôle	Conclusions de CORE
<p>a) en fonction des besoins définis par la DFAC en lien avec les technologies de l'information et de la communication, participer à des projets d'acquisition centralisée de matériel informatique et de logiciels</p>	<p>L'OCMS a participé au projet ENEO (équipement numérique pour l'école obligatoire) pour l'acquisition des tablettes et ordinateurs. L'achat des équipements étant finalement laissé à charge des communes, l'OCMS n'est plus directement concerné.</p>	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p>
<p>b) analyser la pertinence d'une collaboration plus étroite avec le Service d'achat du matériel et des imprimés (SAMI)</p>	<p>Le 4 juillet 2022, le Conseil d'Etat a décidé du principe de regroupement des activités d'achat, de stockage et de distribution du matériel de bureau du SAMI pour l'ensemble de l'administration cantonale et de confier ces tâches à l'OCMS dès le 01.01.2024.</p> <p>Le 25 avril 2023, le COPIL (composé du Président du CA de l'OCMS, du Trésorier d'Etat de la Vice-chancellerie) a validé la faisabilité d'un transfert pour le 1<sup>er</sup> janvier 2024.</p> <p>Le 22 mai 2023, le Conseil d'état a validé le transfert des activités du SAMI vers l'OCMS.</p>	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p>

c) poursuivre le développement des instruments nécessaires à une gestion selon les principes de l'économie d'entreprise

- › Les comptes annuels sont présentés conformément aux principes d'établissement des comptes d'une entreprise privée ;
- › L'OCMS a poursuivi le développement de ses outils de gestion, notamment par l'introduction en 2022 d'un logiciel métier intégré couvrant l'ensemble des processus clés de son activité : logistique, achats, ventes, e-commerce, site web, comptabilité et gestion salariale ;
- › L'OCMS a réalisé une analyse des risques relatifs à son activité et pris des mesures ;
- › Les sites internet (didactis.ch et frioffice.ch) ainsi que les catalogues informatisés permettent une gestion des commandes efficiente ;
- › La satisfaction des clients est au cœur des préoccupations du personnel – l'enquête de satisfaction est d'ailleurs particulièrement positive ;
- › L'offre proposée par l'OCMS est concurrentielle.

Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.

d) approvisionner les écoles avec des produits qui tiennent compte des principes du développement durable.

#### Enquête de satisfaction

À la question « Comment évaluez-vous, à travers les produits proposés, la préoccupation de l'OCMS pour le développement durable ? »

- › 81% des enseignants du canton de Fribourg ;
- › 90% des responsables d'établissement ;
- › 85% des enseignants hors canton ;
- › 89% des administrations cantonales

répondent « grande préoccupation » ou « bonne préoccupation ».

Selon le rapport de gestion 2024, l'OCMS a mis en place des étiquettes « ECO » dans le magasin physique et sur les shops en ligne, permettant d'identifier clairement les produits considérés comme respectueux de l'environnement.

Ce statut se base principalement sur les labels « Ange bleu » (certification d'origine allemande de produits respectueux de l'environnement) et, entre autres, selon les pourcentages de matière première recyclée.

De façon générale, l'OCMS favorise la production suisse et européenne, lorsqu'il le juge possible et raisonnable ; ces critères ne sont cependant pas déterminants pour le label « ECO ».

Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.

e) assurer l'évolution du système informatique de l'OCMS afin de rationaliser les processus de travail

L'OCMS a migré sur le logiciel de gestion « Odoo » en 2022.

Les applications suivantes, entre autres, sont intégrées :

- Ventes
- Inventaire
- Achats
- Comptabilité
- Ressources humaines (paie, présence et congés)
- Caisse du magasin (POS)
- Site web
- CRM
- Sondages
- etc.

Cette migration représente une étape importante dans la modernisation de la gestion de l'OCMS.

La mise en place de ce nouveau logiciel ne s'est pas déroulée sans difficulté, avec une mise en service du nouveau site internet en mai 2022 plutôt qu'en janvier. Le retard est lié à une sous-estimation des ressources humaines nécessaires à ce changement.

Le logiciel fonctionne depuis cette mise en service à satisfaction de la direction et de l'administration, qui effectue chaque année une formation continue dans ce domaine.

Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.

f) moderniser le système de vente en ligne et assurer qu'il facilite la gestion des achats au sein des écoles

#### Enquête de satisfaction

Selon l'enquête de satisfaction, les pourcentages des groupes-clients qui commandent uniquement par le site internet sont les suivants :

24.1% des enseignants fribourgeois commandent uniquement par le site internet ;

60.6% des directeurs d'établissements ;

95.4% des acheteurs de l'administration cantonale.

Le système de vente est techniquement moderne mais son interface client est basique et n'incite pas à l'acte d'achat.

Les commandes annuelles des écoles se font toujours par des fichiers .xlsx à part (catalogues) qui ne sont pas intégrés dans le logiciel.

Un projet 2026 prévoit d'intégrer les catalogues sur le site internet, avec un système d'approbation des commandes en ligne (développements spécifiques).

Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.

Nous relevons que des développements sont en cours pour moderniser les catalogues.

<p>g) développer l'assortiment, notamment par des coopérations avec de nouveaux fournisseurs, afin que les clients augmentent leurs achats à l'OCMS</p>	<p>Un nouveau fournisseur du commerce en ligne est en forte augmentation, avec un volume total de CHF 332'945 sur la période.</p> <p>Nous relevons également le nouveau partenariat avec une société fribourgeoise dans les fournitures électroniques, avec un volume de CHF 105'041 sur la période et le fournisseur Mobsya (robotique), avec un volume de CHF 214'052 en 2025.</p> <p><u>Enquête de satisfaction</u></p> <p>Selon l'enquête de satisfaction, 56% des enseignants fribourgeois, 36% des directeurs d'établissements et 66% des employés de l'administration cantonale ont déjà passé des commandes spéciales.</p>	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p> <p>Nous constatons cependant des recours importants à des fournisseurs concurrents en ligne, spécifiquement dans le domaine des activités créatrices.</p>																		
<p>h) assurer le préfinancement de la production des nouveaux moyens d'enseignement développés par la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP)</p>	<p>Selon les états financiers 2021-2024, nous constatons que l'investissement pour la production des nouveaux moyens d'enseignement développés par la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP) est alimenté d'année en année.</p> <table border="1" data-bbox="562 874 1205 1110"> <thead> <tr> <th>Exercice</th> <th>Crédit d'investissement CIIP-UMER-SO en CHF</th> <th>Provision à long terme pour éditions en CHF</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>2'273'475</td> <td>2'250'000</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>2'602'226</td> <td>2'250'000</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>2'766'222</td> <td>2'250'000</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>2'735'582</td> <td>2'250'000</td> </tr> <tr> <td>2025</td> <td>2'860'862</td> <td>2'490'000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les dernières attributions à la provision remontent à 2021 (CHF 200'000) et 2025 (CHF 240'000). Les investissements nets dans les nouveaux moyens d'enseignement entre 2021 et 2024 se sont montés à CHF 787'397.</p> <p>Ces crédits d'investissement sont cependant remboursables.</p> <p>Il a été décidé de maintenir la provision à au moins 85% du montant des investissements lors de la clôture des comptes annuels 2025.</p>	Exercice	Crédit d'investissement CIIP-UMER-SO en CHF	Provision à long terme pour éditions en CHF	2021	2'273'475	2'250'000	2022	2'602'226	2'250'000	2023	2'766'222	2'250'000	2024	2'735'582	2'250'000	2025	2'860'862	2'490'000	<p>Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.</p>
Exercice	Crédit d'investissement CIIP-UMER-SO en CHF	Provision à long terme pour éditions en CHF																		
2021	2'273'475	2'250'000																		
2022	2'602'226	2'250'000																		
2023	2'766'222	2'250'000																		
2024	2'735'582	2'250'000																		
2025	2'860'862	2'490'000																		

i) assurer l'approvisionnement en matériel de protection sanitaire pour l'école obligatoire et, le cas échéant, les communes

Des volumes significatifs de désinfectants, masques et gants ont été fournis durant la période du COVID-19.

Les excédents de désinfectant ont été retournés aux fournisseurs avant la date de péremption. Les excédents de masques sont encore en stock.

Nous considérons que l'objectif est atteint pour la période sous revue.