



Rapport annuel

Notre canton. Notre hôpital. HFR.
Un réseau de santé. Plusieurs sites.

4-5	Editorial
4-5	Annamaria Müller, présidente du Conseil d'administration et Marc Devaud, directeur général
6-7	Management summary
8-13	Notre année au scanner
8	Prof. Anis Feki, Président du Conseil des départements médicaux
9	Sven Penelle, Directeur des systèmes d'information
10-13	Temps forts : une médecine de pointe, humaine et technologique
13	Départs à la retraite et nouveaux cadres
14-18	Notre organisation
14	Notre Conseil d'administration
15	Notre Conseil de direction et notre Conseil des départements médicaux
16	Organigramme
17	Les membres du Collège des médecins
18	Les membres du Collège des soins
19-31	Nos finances
21	Bilan 2024
22	Compte de résultat 2024
23-27	Annexes aux comptes annuels 2024
29-30	Rapport de l'organe de révision
31	Budget 2025
32-33	Notre activité en chiffres
34-38	Notre personnel



Éditorial

L'hôpital fribourgeois (HFR) a fait face à de grands défis en 2024. D'une part, les votations du 9 juin : l'initiative qui demandait la réouverture des services d'urgences sur les sites de Riaz et Tafers a été pour nous un sujet d'inquiétude, tandis que nous avons toutefois bon espoir que le décret pour les ressources nécessaires au financement des investissements et à l'étude du projet du nouveau centre hospitalier serait accepté. Notre situation financière, qui demeure tendue malgré des efforts importants, était au cœur des discussions.

C'est avec soulagement et satisfaction que nous avons pris acte du soutien de la population fribourgeoise à son hôpital cantonal. Ainsi, la consolidation de l'offre sur les sites a pu se poursuivre et les travaux de planification du nouveau centre hospitalier ont pu démarrer. À cet égard, il est toujours important de considérer l'HFR comme un « puzzle » dont on ne peut avoir la vue d'ensemble qu'une fois toutes les pièces assemblées. Les quatre sites sont étroitement liés et doivent se coordonner entre eux, aussi bien du point de vue de l'organisation que de l'infrastructure. De cette manière, l'ensemble est plus grand que la somme de ses parties.

Cette démarche est d'autant plus importante que l'efficacité est un sujet-clé dans la question du financement. Concernant les difficultés économiques, nous ne sommes pas un cas isolé et des solutions doivent être trouvées au niveau national. En revanche, l'HFR reste seul responsable en ce qui concerne la gestion de ses processus et l'utilisation de ses ressources financières. Au cours de l'année 2024, nous avons géré les flux des patientes et patients avec une grande agilité. Grâce à nos cockpits prévisionnels, nous avons réussi à anticiper les fluctuations saisonnières et adapter les plannings des équipes en conséquence.





Afin d'améliorer notre efficacité opérationnelle et réduire nos coûts, nous avons pris certaines décisions durant l'année, comme le renforcement de la pédiatrie générale. Ces décisions ne sont pas toujours faciles pour le personnel et leurs effets ne seront pas visibles immédiatement.

Malgré toutes ces mesures, les comptes 2024 se bouclent avec un déficit plus élevé que budgétisé. Le travail intense de maîtrise des charges a porté ses fruits. Nous avons par ailleurs observé une hausse de 1% de l'activité stationnaire et une forte poussée de l'activité ambulatoire (+5%). Mais dans le même temps, la lourdeur des cas a diminué. Celle-ci a un impact direct sur les revenus, qui n'ont pas augmenté autant que prévu dans le budget. Cette situation a contribué à la hausse de la perte annuelle.

L'exercice d'équilibre délicat entre la nécessité de trouver des économies judicieuses, tout en gardant le cap défini par la Stratégie 2030 et en préservant la qualité des soins et la motivation du personnel, n'est pas aisé. Cette recherche continue d'amélioration n'en reste pas moins essentielle et doit se poursuivre. Nous saisissons l'occasion pour remercier sincèrement l'ensemble du personnel pour son travail. La « sortie » du Service de l'informatique et des télécommunications (SITel) en est un parfait exemple: une tâche herculéenne pourtant accomplie de manière à ce que les utilisatrices et utilisateurs ne perçoivent même pas la transition, à l'image d'une transplantation réussie.

Le Conseil d'administration et la direction ne peuvent relever seuls tous ces défis. Ils ont besoin d'une équipe solide au sein de laquelle tout le monde tire à la même corde et prend ses responsabilités. Nous avons eu la chance de pouvoir compter sur une forte équipe de direction et ses cadres. En ces moments de turbulence, la collaboration transparente avec les membres du corps médico-soignant a été essentielle et nous tenons particulièrement à les remercier.

Annamaria Müller, présidente du Conseil d'administration de l'HFR
Marc Devaud, directeur général de l'HFR

Management summary

Sur le plan stratégique, deux thèmes importants ont marqué l'hôpital fribourgeois (HFR) au cours de l'exercice sous revue. Il s'agissait d'une part de la votation cantonale, dont l'issue aura des effets décisifs sur le futur de l'HFR. La population a soutenu la stratégie actuelle et a accepté un cautionnement pour garantir le financement courant des investissements ainsi qu'un prêt pour le financement des études relatives à la construction du nouveau centre hospitalier. La direction de l'hôpital a accueilli avec soulagement et satisfaction le soutien important de la population.

D'autre part, le budget 2024 présenté était déficitaire, ce qui représentait une contrainte pour la direction et le personnel. Pour autant, l'HFR n'est pas resté inactif face à cette situation. Des mesures ont été prises pour maîtriser les charges, comme l'adaptation des dotations en personnel en fonction des variations d'activité saisonnière.

Sur le plan médical, l'HFR s'est illustré par des succès. Une première en Suisse dans le domaine de la cardiologie ainsi qu'un nouveau robot médical ont fait parler d'eux. De plus, le Centre de soins palliatifs a célébré son dixième anniversaire. Un travail de recherche a en outre été récompensé pour avoir proposé une meilleure thérapie pour la BPCO, une maladie pulmonaire très répandue. Ce travail s'avère d'une grande utilité dans le quotidien de beaucoup de patient-e-s.

Un projet informatique important a également été mené à bien, à savoir la sortie du SITel. D'autres projets informatiques ont été lancés, avec pour but de soutenir les collaboratrices et collaborateurs ainsi que les patient-e-s et de garantir la cybersécurité, un enjeu de plus en plus crucial.

Sur le plan financier, L'exercice 2024 affiche une perte de CHF 38.98 millions pour un budget déficitaire de CHF 29.83 millions. Les charges d'exploitation (CHF 583.4 millions) ont augmenté de 1.3% par rapport à l'année précédente. Mais grâce à une meilleure maîtrise des charges de personnel, celles-ci ne sont que marginalement supérieures au budget. La gestion rigoureuse des autres charges d'exploitation (matériel médical, charges d'entretien et de réparation, charges d'administration et IT) a permis de les réduire de 1.3% par rapport à l'année précédente.

Dans le même temps, l'HFR a connu une hausse du nombre de cas stationnaires moins importante que prévue et une diminution de la lourdeur des cas par rapport à 2023. Ceci a conduit à une hausse des recettes moins élevée que budgétisée et, par conséquent, à une augmentation de sa perte annuelle.

Le Conseil d'administration et la direction de l'HFR sont reconnaissants de l'engagement des cadres et de l'ensemble du personnel pour relever ensemble ces défis. Ils veillent particulièrement à ce que la qualité de la prise en charge médicale soit garantie malgré les mesures d'économie.



© ADRIAN MOSER

Economies et investissements : un équilibre fragile



À l'HFR, nous formons la relève de demain. Les résultats de l'examen fédéral de nos étudiant-e-s en Master de cette année me rendent à la fois fier et satisfait : nous sommes en tête des centres de formation universitaire. Nous avons formé des futurs médecins, et nous les avons bien formés, puisque nombreux sont ceux qui ont obtenu d'excellents résultats.

La Prof. Alessandra Curioni a remarquablement représenté l'Oncologie de l'HFR en remportant le prix d'Innosuisse. Les patients et patientes peuvent compter sur l'expertise de cette professeure trilingue sur nos différents sites.

Ces éléments illustrent bien que l'appellation « hôpital de formation universitaire et de recherche » que le Conseil d'Etat nous a autorisé à utiliser en juin dernier est légitime compte tenu du rôle que joue l'HFR et de la qualité de ses prestations en la matière.

Nos services sont manifestement appréciés, comme en témoigne l'augmentation des patient-e-s pris en charge à l'HFR. En réponse à la reconnaissance de l'expertise de nos médecins et à la demande croissante d'interventions chirurgicales, nous avons ouvert une salle supplémentaire au bloc opératoire. Un développement à relever particulièrement : l'investissement dans un robot chirurgical à la pointe de la technologie et permettant d'attirer les jeunes déjà formés et de former les futures générations de spécialistes en chirurgie. Nous pouvons désormais enregistrer et diffuser à l'international les opérations réalisées à l'HFR, utilisées à des fins de formation. Ce ne sont là que quelques exemples qui témoignent de l'engagement exceptionnel de nos équipes médicales et soignantes.

Malgré toutes ces bonnes nouvelles, l'année écoulée n'a pas été facile. Comme presque tous les hôpitaux publics en

Suisse, nous sommes confrontés à un sous-financement et à des exigences d'économie significatives. Cela pèse sur le moral des troupes et dans ce contexte il est plus difficile de maintenir une vision à long terme. L'équilibre entre les soins, la formation et la fourniture de services régionaux est fragile, et on peut craindre que certaines économies réalisées aujourd'hui se révèlent coûteuses demain.

Quelles sont les missions de l'HFR? Contrairement à une clinique privée, un hôpital public ne choisit pas sa clientèle. Nous prenons notamment en charge les cas plus complexes, qui nécessitent plus d'efforts et de ressources. Nous formons la prochaine génération de professionnel-le-s dans un canton qui souffre déjà d'une forte pénurie de médecins généralistes. Nous devons aussi affronter le vieillissement de la population qui représente un véritable défi en termes de santé. Pour pouvoir assumer ces missions nous devons pouvoir continuer à investir.

Le canton de Fribourg prévoit une forte croissance démographique au cours des prochaines années. Mais quelles en seront les répercussions sur la santé publique et sur les différents services hospitaliers?

Malgré ces difficultés, notre vision est claire : « ensemble vers l'avenir, proposons une médecine de haute qualité, multidimensionnelle, orientée vers le futur! »

Professeur Anis Feki, président du Conseil des départements médicaux (direction médicale)

Une sortie du SITel réussie

Je dresse un bilan dans l'ensemble très positif de 2024. En effet, l'HFR est sorti du SITEL conformément à une Ordonnance de l'Etat de Fribourg. Ce fut un projet d'envergure, mené conjointement avec le Réseau Fribourgeois de Santé Mentale (RFSM), qui a nécessité au total 49'000 heures de travail sur trois ans. Grâce aux collaborateurs et collaboratrices, qui ont fait preuve d'une motivation et d'un professionnalisme sans faille, il a été mené à bien avec notre partenaire Swisscom dans les délais impartis.

L'un des plus gros enjeux était de rassurer le personnel et de limiter les impacts opérationnels liés à cette transition. Tout le monde a été très raisonnable en termes d'exigence et je suis reconnaissant du soutien des différentes directions de l'HFR.

Parallèlement à cette migration, nous avons continué à déployer et finaliser plusieurs projets, notamment le remplacement du système informatique au bloc-opératoire, la mise en service du nouveau robot chirurgical, le démarrage du nouveau système d'imagerie médicale. Sans oublier la mise en place, fin octobre, d'un projet pilote de tours connectées dans deux unités de soins, avec l'objectif de faciliter le travail des soignantes et des soignants.

Les défis pour l'avenir comprennent le renouvellement du système d'information clinique pour renforcer notre connectivité avec nos partenaires, la refonte de la place de travail utilisateur pour intégrer les nouvelles technologies cloud et mobile et enfin, la cyber sécurité, qui constitue un enjeu majeur dans un contexte où le nombre de cyber attaques doublent chaque année en Suisse.

Sven Penelle, directeur des systèmes d'information



Temps forts : une médecine de pointe, humaine et technologique

L'année 2024 de l'HFR a été jalonnée d'évolutions techniques et technologiques au service de nos patientes et patients. Parmi elles: une première suisse au niveau des interventions cardiaques (guidage par échographie intracardiaque sans rayon X), une recherche aboutissant sur une prise en charge spécifique distinguée et saluée par les médecins suisses (maniement des inhalateurs en cas de BPCO) ou l'acquisition du robot chirurgical de dernière génération. Sans oublier, dans cette médecine de pointe pratiquée à l'HFR, les dix ans du Centre de soins palliatifs, un centre de compétences tant humaines que cliniques, qui a permis de faire évoluer les soins palliatifs spécialisés dans le canton et d'améliorer la qualité de vie des personnes en situation palliative.

Intervention cardiaque: première suisse à l'HFR

Dans le traitement de la fibrillation auriculaire, la technique utilisée par le Dr Hari Vivekanantham, chef de clinique dans le Service de cardiologie de l'HFR et le Dr Etienne Delacrétaiz, médecin adjoint, permet d'éviter l'utilisation de rayons X, en ayant recours à une sonde d'échographie intracardiaque. Si cette dernière est utilisée en complément à la radioscopie dans de nombreux hôpitaux suisses, la technique sans aucun recours à la radioscopie appliquée par le Dr Vivekanantham est une première en Suisse.

Elle présente plusieurs avantages, dont un guidage précis. Les personnes présentes dans la salle d'intervention n'ont plus besoin de porter de lourds tabliers de plomb pour se protéger des rayons X. Et, même si les doses utilisées sont globalement faibles dans ce type de procédure, les personnes opérées ne sont elles-mêmes plus exposées aux radiations.

Cette approche est communément utilisée en Amérique du Nord. Le Dr Vivekanantham a appris cette technique durant sa spécialisation en électrophysiologie et stimulateurs cardiaques au cours des trois dernières années au Canada. A son retour à l'HFR en mai 2024 et fraîchement nommé chef de clinique, il s'est empressé d'appliquer le savoir acquis outre-Atlantique pour en faire bénéficier les patient-e-s de l'HFR.





Centre de soins palliatifs de l'HFR : dix ans d'accompagnement à la villa Saint-François

Les Soins palliatifs de l'hôpital fribourgeois (HFR) ont fêté en 2024 leurs dix ans de présence à la villa Saint-François. L'unité spécialisée a en effet posé ses valises au printemps 2014 dans cette ancienne maison de convalescence, située non loin de l'hôpital cantonal. Un endroit idéal pour y déployer ses activités et en développer de nouvelles, jusqu'à devenir un centre de compétences de pointe en 2021, répondant à de multiples missions.

Le Centre de soins palliatifs (CSP) regroupe une unité de soins palliatifs spécialisés, une résidence palliative, un accueil de jour ainsi qu'une équipe mobile intra-hospitalière de consultation en soins palliatifs (EMICS). Cet appui infirmier et médical a été créé afin de soutenir les autres unités de l'HFR lorsque le contexte se complexifie et que des soins palliatifs spécialisés deviennent nécessaires. Depuis 2023, une consultation de soins palliatifs est proposée dans la polyclinique de Fribourg et au Centre de santé de Riaz.



Robot chirurgical: un nouvel atout pour l'HFR

Cet été 2024, l'HFR s'est doté d'une technologie de pointe: le robot chirurgical da Vinci. Il représente une avancée notable dans les services proposés aux patientes et patients. Au-delà de la précision du geste, il permet une technique chirurgicale moins invasive, donc une récupération plus rapide, moins de risque d'infection, moins de saignements et des cicatrices plus petites.

Trois services sont concernés pour l'heure par l'utilisation du robot chirurgical: la gynécologie, la chirurgie viscérale et la chirurgie thoracique. Les décisions et les gestes appartiennent toujours à l'opérateur, le robot constitue une aide.

Doté de quatre bras articulés, l'instrument est dirigé à distance à l'aide de consoles de commande. Le ou la spécialiste est assis-e, dans une position confortable. La console lui offre une image décuplée, en 3D, de la zone opérée, ce qui permet une très grande précision dans les gestes. Le robot dispose de deux consoles. Cela permet d'opérer à deux chirurgiens ou chirurgiennes en même temps et de faire de l'enseignement. Un point important, puisque l'HFR est un hôpital formateur. Dans ce même objectif, l'une des deux consoles peut être utilisée comme un simulateur.

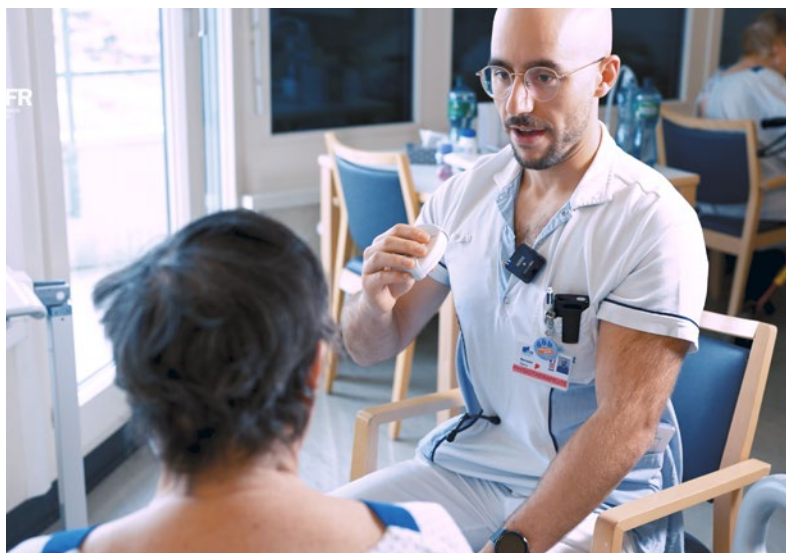
BPCO: l'importance d'une bonne utilisation des inhalateurs

Les symptômes de la maladie pulmonaire BPCO (bronchopneumopathie chronique obstructive, qui touche près de 10% de la population adulte) peuvent être soulagés par des inhalations. Les inhalateurs jouent un rôle important dans la prise en charge en permettant l'administration de traitements directement au niveau pulmonaire.

Toutefois, la littérature scientifique montre que jusqu'à 80% des patient-e-s souffrant de BPCO n'utilisent pas leur inhalateur de manière optimale, soit en raison d'erreurs dans la technique d'inhalation, soit en raison d'un inhalateur inadapté. Alors littéralement, le traitement s'envole.

Pour tenter de remédier à ce problème, les services de Médecine interne, de Pneumologie et de Physiothérapie ont développé conjointement une stratégie pour améliorer l'utilisation des inhalateurs. Cette intervention a permis de réduire de 61% à 21% le pourcentage d'inhalateurs utilisés de manière sous-optimale à la sortie de l'hôpital.

Ces résultats ont été publiés dans le *Swiss medical weekly* par le Dr Gaël Grandmaison, médecin-adjoint en Médecine interne. L'étude a été distinguée par le Prix Canisius pour les publications scientifiques de l'HFR et lors du congrès de printemps de la Société suisse de médecine générale.



Départs à la retraite et nouveaux cadres

Quatre personnes-clés ont pris leur retraite en 2024 : Bernhard Egger, qui a exercé pendant plusieurs années en qualité de professeur et chef de service en Chirurgie générale, est parti à la retraite à l'âge ordinaire. Michel Adamina lui a succédé aux mêmes fonctions. Aline Schuwey, responsable des Soins et membre du Conseil de direction, a fait valoir ses droits au départ à la retraite anticipée. Elle est remplacée ad interim par Filipe Ferreira Moreira. Après vingt-deux ans de carrière comme directeur du Service d'ophtalmologie de l'HFR, le Dr Philippe de Gottrau a passé le relais au Dr Manolito Finger. Victoria Conde, la médecin-chef du Service de médecine du personnel, a pris une retraite bien méritée. La Dre Corine Kamga Magne lui succède.



Notre Conseil d'administration au 31 décembre 2024

Membres avec voix délibérative

Philippe Gauderon
Nathalie Delbarre
Jean-François Steiert

Annamaria Müller

Philipp Müller

Nataly Viens Python
Prof. Thierry Carrel

De gauche à droite

Ancien membre de la Direction du groupe CFF SA
Ancienne directrice suppléante à l'Hôpital de la Tour à Genève
Conseiller d'Etat et directeur du Développement territorial, des infrastructures, de la mobilité et de l'environnement
Présidente, économiste et ancienne cheffe de l'Office des hôpitaux (Direction de la santé publique et de la prévoyance sociale du canton de Berne)
Vice-président, expert en gestion hospitalière et ancien directeur administratif et financier du CHUV
Directrice de la Haute école de santé Fribourg
Professeur de chirurgie cardiaque

Représentant-e-s avec voix consultative

Marc Devaud
Prof. Anis Feki
Prof. Jean Dudler
Sabine Spring
Catherine Favre Kruit
Sébastien Ruffieux

Directeur général
Président du Conseil des départements médicaux
Président du Collège des médecins, représentant des médecins
Représentante du personnel
Responsable communication et marketing
Secrétaire général, secrétaire au procès-verbal

Notre Conseil de direction et notre Conseil des départements médicaux au 31 décembre 2024

Membres avec voix délibérative

Andreas Berger
Nathalie Tercier
Prof. Anis Feki

Filipe Ferreira Moreira
Dr Jean-Luc Magnin
Marc Devaud
Michaela Bubach
Stéphane Brand
Prof. Julien Vaucher
Sven Penelle
Prof. tit. clin. Vincent Ribordy

*Dr André Laszlo
*Aline Schuwey
*Sébastien Ruffieux

De gauche à droite

Directeur de la logistique
Directrice financière
Président du Conseil des départements médicaux, chef du Département des Spécialités chirurgicales et Maternité
Directeur des soins *a.i* (depuis le 9.10.2024)
Chef du Département de Diagnostic et traitements
Directeur général
Directrice des ressources humaines
Directeur des opérations
Chef du Département de Médecine interne et Spécialités
Directeur des systèmes d'information
Chef du Département de Médecine aiguë et de Pédiatrie
Chef du Département de Gériatrie, Réadaptation et Rhumatologie
Directrice des soins (jusqu'au 8.10.2024)
Secrétaire général

*Absent-e-s sur la photo

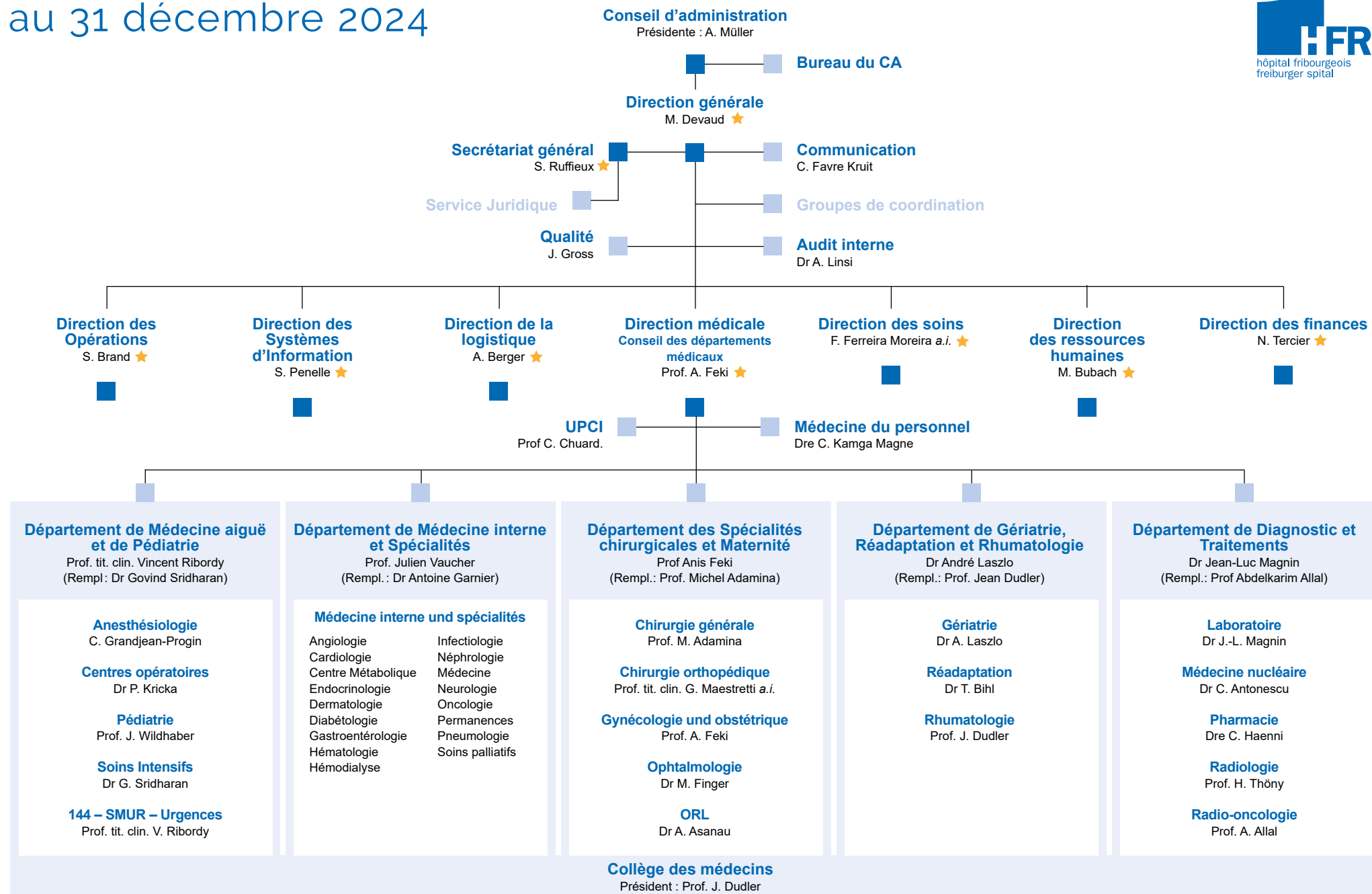
Membre avec voix consultative

Catherine Favre Kruit

Responsable communication et marketing



Organigramme de l'HFR au 31 décembre 2024



Les membres du Collège des médecins au 31 décembre 2024

Président



Prof. Jean Dudler
Médecin-chef de service en Rhumatologie

Vice-président-e



Dr Alexander Asanau
Médecin-chef de service en ORL

Membres



Prof. Michel Adamina
Médecin-chef de service en Chirurgie générale
(depuis le 01.04.2025)



Prof. Abdelkarim Allal
Médecin-chef de service en Radio-oncologie



Dr Cristian Antonescu
Représentant des médecins-chefs adjoints et
médecins adjoints



Dr Titus Bihl-Lainsbury
Médecin-chef de service en Réadaptation
(depuis le 01.05.2024)



Dr Pierre Decavel
Médecin-chef de service en Réadaptation
(jusqu'au 30.04.2024)



Prof. Bernhard Egger
Médecin-chef de service en Chirurgie générale
(jusqu'au 31.03.2024)



Prof. Anis Feki
Médecin-chef de service en Gynécologie-obstétrique



Dr Manolito Finger
Médecin-chef de service en Ophtalmologie
(depuis le 01.10.2024)



Dr Philippe de Gottrau
Médecin-chef de service en Ophtalmologie
(jusqu'au 30.09.2024)



Corinne Grandjean-Progin
Médecin-chef de service en Anesthésiologie
(depuis le 01.05.2024)



Dre Catherine Hänni
Pharmacienne-chef



Prof. Daniel Hayoz
Médecin-chef de service pour la Recherche
et la relève



Dr Pavel Kricka
Médecin-chef de service des Centres opératoires



Dr André Laszlo
Médecin-chef de service en Gériatrie



Prof Gianluca Maestretti-Kretz
Médecin-chef de service en Chirurgie orthopédique (a.i)
(depuis le 01.08.2024)



Dr Jean-Luc Magnin
Chef des Laboratoires



PD Dr. Lennart Magnusson
Médecin-chef de service en Anesthésiologie
(jusqu'au 30.04.2024)



Prof. tit. clin. Vincent Ribordy
Médecin-chef de service des Urgences



Govind Sridharan
Médecin-chef de service en Soins intensifs



Prof. Moritz Tannast
Médecin-chef de Service de Chirurgie orthopédique
(jusqu'au 31.07.2024)



Prof. Harriet Thöny
Médecin-chef de service en Radiologie



Prof. Julien Vaucher
Médecin-chef de service en Médecine interne et
spécialités



Prof. Johannes Wildhaber
Médecin-chef de service en Pédiatrie

Invités permanents avec voix consultative

Dr Nicolas Blondel, représentant de la Société de
médecine du canton de Fribourg (MFÄF)

Corinne Cota, représentante de la Direction des
ressources humaines

Prof. Alessandra Curioni-Fontecedro, représentante
de la Section de médecine de l'Unifr

Marc Devaud, directeur général HFR

Dre Isabelle Gothuey, représentante du RSFM

Dr Antoine Meyer, coordinateur académique HFR

Dr Mascha Rochat, représentante de l'HIB

Les membres du Collège des soins au 31 décembre 2024

Direction



Aline Schuwey
Directrice des soins
(jusqu'au 8.10.2024)



Filipe Ferreira Moreira
Directeur des soins a.i.
(depuis le 9.10.2024)

Membres



Nathalie Bartolucci-Philipona
Responsable Nutrition et Diététique



Juliette Belissent
Infirmière-chef adjointe de département de
Médecine interne et spécialités



Bernard Faglia-Devaud
Infirmier-chef de département de Médecine aiguë
et pédiatrie



Benoît Grange
Responsable Physiothérapie et Ergothérapie



Patricia Hofer-Solleder
Infirmière-chef de département des Spécialités
chirurgicales



Rémy Kaufmann
Responsable Technicien de radiologie médicale



Sophie Lambert
Assistante de la Direction médicale et de la
Direction des soins



Denys Masson
Infirmier-chef de département a.i. de Réadaptation,
gériatrie et rhumatologie



Karoll Picarra
Business Partner RH de la Direction des soins



Fabien Rigolet
Responsable du Centre de formation des soins et
suppléant du Directeur des soins



Martine Saramon
Responsable UPCI (jusqu'au 31.01.2024)



Monique Utikal-Fawer
Infirmière-chef de département de Médecine
interne et spécialités



© ADRIAN MOSER

Nos finances

Principaux chiffres

	2024	2023	Évolution	Évolution
		(en milliers de francs)	(en CHF)	(en %)
Produits d'exploitation	566'600	559'879	6'721	1.2%
Charges d'exploitation	583'391	576'122	7'269	1.3%
Résultat d'exploitation (EBITDA*)	-16'791	-16'244	-547	-3.4%
Marge EBITDA	-3.0%	-2.9%		
Résultat annuel (perte)	-38'983	-36'471	-2'512	

soit -0.1 points de pourcentage

*EBITDA = résultat avant intérêts, impôts et amortissements en vue du financement propre des réinvestissements et investissements. La marge visée dans le secteur suisse de la santé est fixée à 10 %.

L'année 2024 a connu une activité mensuelle plus régulière avec des creux moins marqués qu'en 2023 tant en somatique aigu qu'en ambulatoire. Une activité plus faible a néanmoins été constatée en novembre et décembre. Les journées des patient-e-s en attente de placements en EMS, en institutions spécialisées ou de soins à domicile sont toujours élevées et comparables à 2023.

En 2024, l'HFR a traité 22'520 cas stationnaires dans les services de soins aigus, maternité comprise, et les services de réadaptation, soit une augmentation de 1% par rapport à l'année précédente. Les cost-weight (CMI) des cas stationnaires aigus et de réadaptation sont légèrement inférieurs à ceux de 2023, avec toutefois un impact non négligeable sur les revenus. L'activité ambulatoire continue de croître avec des revenus en hausse d'environ 3% par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires de l'HFR a connu une augmentation de 1.2% par rapport à l'exercice précédent pour atteindre CHF 566.6 millions.

Les charges d'exploitation totales (CHF 583.4 millions) ont augmenté de 1.3% par rapport à l'année précédente. Cette hausse découle principalement de l'augmentation des charges de personnel, due à l'indexation salariale accordée par l'Etat, à l'augmentation de l'activité ainsi qu'à un taux d'absentéisme relativement élevé, légèrement au-dessus de celui de l'an dernier. Grâce à une meilleure maîtrise des charges de personnel, celles-ci ne sont que marginalement supérieures au budget. La gestion rigoureuse des autres

charges d'exploitation (matériel médical, charges d'entretien et de réparation, charges d'administration et IT) a permis de les réduire de 1.3% par rapport à l'année précédente.

Au cours de l'exercice sous revue, le canton a versé un montant de CHF 1.92 million pour les coûts Covid-19 en vertu de la législation nationale introduite à la suite de la pandémie.

L'exercice 2024 affiche une perte de CHF 38.98 millions pour un budget déficitaire de CHF 29.83 millions.

La marge EBITDA est négative et se fixe à -3.0%, en régression de 0.1 point de pourcentage par rapport à 2023.

La part des fonds propres est inférieure de 11.4% à celle de l'année précédente. Le capital étranger a augmenté de CHF 30.7 millions dû au résultat de l'exercice.

Les comptes 2024 ont été audités par la société PwC. L'audit des comptes annuels de l'HFR pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2024 a eu lieu en mars 2025. Aucune réserve n'est émise dans le rapport de l'organe de révision.

Bilan au 31 décembre 2024

(en milliers de francs)

ACTIFS	2024	2023
Actifs circulants		
Liquidités	7'048	5'109
Créances résultant de livraisons et de prestations 1*	69'495	82'160
Créances à court terme envers partie liée	9'813	15'322
Autres créances à court terme	3'564	2'682
Stocks 2*	6'077	6'417
Prestations non facturées 3*	7'641	8'826
Comptes de régularisation partie liée 4*	219	243
Comptes de régularisation d'actifs tiers 4*	3'012	2'090
Total actifs circulants	106'870	122'849
Actifs immobilisés		
Immobilisations financières	29	25
Installations et équipements fixes 5*	188'407	190'920
Autres immobilisations mobilières 6*	1'794	1'338
Équipements médico-techniques 6*	31'584	25'819
Équipements informatiques 7*	10'745	7'868
Total actifs immobilisés	232'559	225'971
TOTAL ACTIFS	339'429	348'819

PASSIFS	2024	2023
Fonds étrangers		
Engagements résultant de livraisons et de prestations de tiers	18'744	20'093
Engagements à court terme envers l'Etat de Fribourg	220'392	187'468
Dettes à court terme portant intérêt	593	579
Autres dettes à court terme	1'249	642
Comptes de régularisation passifs	5'122	4'170
Provisions à court terme 8*	8'415	9'544
Total fonds étrangers à court terme	254'515	222'497
Engagements bancaires à long terme envers des tiers	14'119	14'719
Dettes à long terme envers l'Etat de Fribourg	46'921	49'585
Fonds affectés 9*	5'269	3'368
Autres provisions à long terme 8*	410	350
Total fonds étrangers à long terme	66'719	68'023
Total fonds étrangers	321'234	290'520
Fonds propres		
Capital	140'002	140'002
Fonds libres 10*	12'828	13'949
Pertes cumulées	-95'652	-59'181
Perte de l'exercice	-38'983	-36'471
Total fonds propres	18'196	58'299
TOTAL PASSIFS	339'429	348'819

* 1-16: voir le document "Annexes aux comptes annuels 2024" p. 23-27

Compte de résultat 2024

(en milliers de francs)

	Comptes 2024	Budget 2024**	Comptes 2023
Recettes stationnaires brutes	272'072	285'396	268'398
Recettes ambulatoires brutes	206'306	205'662	201'173
Déduction sur produits des prestations	-978	-175	-79
Produits des prestations de services 11*	477'400	490'884	469'492
Autres produits résultant des prestations aux patients	649	319	423
Produits de prestations au personnel et à des tiers	16'299	14'675	14'880
Prest. d'intérêt général et autres prestations	67'013	68'587	66'658
Autres prestations de l'Etat	2'020	2'044	5'136
Contributions d'UNIFR, de corporations, de fondations et de privés	3'219	3'220	3'290
Autres recettes résultant de livraisons et de prestations	89'200	88'846	90'387
Produit d'exploitation	566'600	579'729	559'879
Fournitures médicales 12*	-100'693	-104'056	-102'337
Charges alimentaires	-6'878	-6'628	-6'585
Charges ménagères	-6'567	-6'540	-6'515
Charges de matériel	-114'138	-117'223	-115'437
Bénéfice d'exploitation I	452'462	462'506	444'442
Charges salariales 13*	-339'048	-337'221	-331'007
Assurances sociales	-71'576	-72'465	-70'499
Honoraires	-2'472	-2'195	-1'859
Autres charges de personnel	-2'886	-3'519	-3'217
Charges de personnel	-415'982	-415'401	-406'581
Bénéfice d'exploitation II	36'481	47'105	37'861
Coûts des immobilisations (hors amort.)	-6'077	-6'942	-6'259
Entretien et réparations	-18'861	-19'872	-18'326
Charges d'énergie et eau	-6'108	-6'103	-6'573
Charges d'administration et d'informatique	-13'126	-16'034	-14'313
Autres charges liées aux prestations aux patients	-4'148	-3'347	-4'079
Autres charges non liées aux prestations aux patients	-4'951	-4'462	-4'555
Autres frais d'exploitation	-53'271	-56'760	-54'105
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	-16'791	-9'655	-16'244
Amortissements et réévaluations 5,6,7*	-18'620	-19'054	-18'171
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts (EBIT)	-35'411	-28'709	-34'415
Charges d'intérêts	-4'190	-3'995	-3'237
Autres charges financières	-155	-188	-176
Charges financières	-4'344	-4'183	-3'413
Produit des intérêts	1	30	-
Produits financiers	1	30	-
Résultat financier	-4'344	-4'153	-3'413
Résultat d'exploitation avant impôts (EBT)	-39'755	-32'862	-37'828
Charges hors période et exceptionnelles 14*	-1'350	-	-343
Produits hors période et exceptionnels 15*	1'984	2'110	641
Variations des fonds libres et affectés 16*	137	921	1'060
Perte annuelle	-38'983	-29'830	-36'471

* 1-16: voir le document "Annexes aux comptes annuels 2024" p. 23-27

** Chiffres non vérifiés par PwC

Annexes aux comptes annuels 2024

(en milliers de francs)

1 Créances résultant de livraisons et de prestations	2024	2023
Débiteurs patients	71'799	83'950
Provision pour débiteurs	(2'303)	(1'791)
Total créances résultant de livraisons et de prestations	69'495	82'160

Les débiteurs patients ont baissé au 31.12.2024 notamment en raison d'un délai de facturation plus rapide des prestations. Malgré cela, la provision pour débiteurs a augmenté. Elle est calculée en tenant compte de l'échéance des factures et de la raison de l'absence de paiement.

2 Stocks	2024	2023
Stocks pharmacie	3'639	3'811
Stocks magasin central	2'351	2'753
Stock laboratoire microbiologie	154	-
Dépréciation stocks magasin central	(68)	(148)
Total stocks	6'077	6'417

Les stocks sont valorisés selon le prix moyen pondéré. Le prix est déterminé sur la base des coûts d'achat déduits des escomptes.

3 Prestations aux patients non facturées	2024	2023
Prestations non facturées des recettes ambulatoires	2'182	548
Traitements hospitaliers en cours	4'663	4'213
Prestations non facturées des recettes hospitalières	796	4'065
Total prestations aux patients non facturées	7'641	8'826

Revenus des séjours hospitaliers et des prestations ambulatoires non facturés au 31 décembre ainsi que les revenus des séjours de l'année en cours mais chevauchant les deux années. L'augmentation des prestations non facturées des recettes ambulatoires est due à une créance envers la CSS pour des traitements avec des cytostatiques de 2019 à 2024, résultant d'un arrêt du Tribunal fédéral, ainsi qu'à des prestations ambulatoires en radiologie et en médecine nucléaire en attente de facturation. En 2023, le solde des prestations non facturées des recettes hospitalières comprenait les créances des journées inappropriées des années 2022 et 2023.

4 Comptes de régularisation d'actifs	2024	2023
Pool de mesures énergétiques auprès des parties liées	219	243
Autres produits non encore encaissés et charges payées d'avance	3'012	2'090
Total comptes de régularisation d'actifs	3'231	2'334

Les actifs de régularisation permettent la délimitation des exercices comptables. Il s'agit des revenus à recevoir et des charges payées à l'avance. Les comptes de régularisation actifs sont en principe évalués à leur valeur nominale.

5 Immobilisations corporelles								
	2024	Fribourg	Meyriez-Murten	Riaz	Tafers	Immeubles en construction	NCH*	Total
Immeubles état au 1.1	283'984	60'100	77'780	47'281	15'901	0	485'045	
Entrées	-	-	-	-	7'967	1'088	9'055	
Reclassifications	15'040	202	394	47	(15'684)	-	-	
Réévaluations	-	-	-	-	-	-	-	
Sorties	-	-	-	-	-	-	-	
Immeubles état au 31.12	299'024	60'302	78'174	47'328	8'184	1'088	494'101	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1	(173'506)	(22'822)	(60'612)	(37'185)	-	-	(294'125)	
Amortissements	(7'733)	(1'750)	(1'225)	(861)	-	-	(11'568)	
Dépréciation d'actifs	-	-	-	-	-	-	-	
Reclassifications	-	-	-	-	-	-	-	
Réévaluations	-	-	-	-	-	-	-	
Sorties	-	-	-	-	-	-	-	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12	(181'238)	(24'572)	(61'837)	(38'046)	-	-	(305'693)	
Valeur comptable au 31.12	117'786	35'730	16'337	9'282	8'184	1'088	188'407	

5 Immobilisations corporelles								
2023	Fribourg	Meyriez-Murten	Riaz	Tafers	Immeubles en construction	NCH*	Total	
Immeubles état au 1.1.	283'368	60'100	76'609	47'281	11'569	0	478'927	
Entrées	-	-	-	-	6'118	-	6'118	
Reclassifications	615	-	1'171	-	(1'786)	-	-	
Réévaluations	-	-	-	-	-	-	-	
Sorties	-	-	-	-	-	-	-	
Immeubles état au 31.12	283'984	60'100	77'780	47'281	15'901	-	485'045	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1	(166'502)	(21'099)	(59'052)	(36'242)	-	-	(282'894)	
Amortissements	(7'004)	(1'723)	(1'561)	(943)	-	-	(11'232)	
Dépréciation d'actifs	-	-	-	-	-	-	-	
Reclassifications	-	-	-	-	-	-	-	
Réévaluations	-	-	-	-	-	-	-	
Sorties	-	-	-	-	-	-	-	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12	(173'506)	(22'822)	(60'612)	(37'185)	-	-	(294'125)	
Valeur comptable au 31.12	110'478	37'278	17'167	10'096	15'901	-	190'920	

Les immobilisations sont initialement évaluées à leur coût d'acquisition, puis amorties en fonction de leur durée d'utilisation.

Les durées d'amortissements ainsi que les taux sont calculés selon les directives REKOLE.

* Les coûts indiqués dans la colonne NCH concerne les frais d'études en vue de la construction d'un nouveau centre hospitalier (votation du 24 juin 2024).

6 Autres immobilisations corporelles								
2024	Mobilier et installations	Machines bureau et systèmes de communication	Véhicules	Outils et appareils d'exploitation	Appareils, machines et instruments médicaux	Installations et machines en montage	Total	
Etat au 1.1	3'475	4'058	1'276	2'092	85'961	753	97'615	
Entrées	14	-	258	-	3'255	9'035	12'562	
Reclassifications	572	-	-	-	8'783	(9'355)	-	
Sorties	-	-	-	-	(2'567)	-	(2'567)	
Etat au 31.12	4'061	4'058	1'534	2'092	95'433	433	107'611	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1	(2'654)	(4'004)	(1'158)	(1'785)	(60'857)	-	(70'458)	
Amortissements	(235)	(15)	(54)	(206)	(5'833)	-	(6'342)	
Dépréciations d'actifs	-	-	-	-	-	-	-	
Reclassifications	-	-	-	-	-	-	-	
Sorties	-	-	-	-	2'567	-	2'567	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12	(2'888)	(4'018)	(1'212)	(1'991)	(64'124)	-	(74'233)	
Valeur comptable au 31.12	1'173	39	323	101	31'309	433	33'378	
dont immobilisation en leasing	-	-	-	-	1'717	-	1'717	

2023	Mobilier et installations	Machines bureau et systèmes de communication	Véhicules	Outils et appareils d'exploitation	Appareils, machines et instruments médicaux	Installations et machines en montage	Total	
Etat au 1.1.	3'394	4'058	1'140	2'097	83'580	1'349	95'618	
Entrées	15	-	-	31	7'205	826	8'076	
Reclassifications	92	-	137	-	1'194	(1'422)	-	
Sorties	(25)	-	-	(37)	(6'018)	-	(6'079)	
Etat au 31.12.	3'475	4'058	1'276	2'092	85'961	753	97'615	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1.	(2'468)	(3'865)	(1'116)	(1'586)	(61'429)	-	(70'465)	
Amortissements	(210)	(138)	(42)	(236)	(5'446)	-	(6'072)	
Dépréciation d'actifs	-	-	-	-	-	-	-	
Reclassifications	-	-	-	-	-	-	-	
Sorties	25	-	-	37	6'018	-	6'079	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12.	(2'654)	(4'004)	(1'158)	(1'785)	(60'857)	-	(70'458)	
Valeur comptable au 31.12.	822	54	119	307	25'104	753	27'157	
dont immobilisations en leasing	-	-	-	-	2'020	-	2'020	

Les immobilisations sont initialement évaluées à leur coût d'acquisition, puis amorties en fonction de leur durée d'utilisation.

Les durées d'amortissements ainsi que les taux sont calculés selon les directives REKOLE.

7 Autres immobilisations corporelles						
2024	Mises à niveau de logiciels	Matériel informatique	Logiciels	Matériel et Logiciels en montage	Total	
Etat au 1.1	67	6'198	11'475	6'629	24'368	
Entrées	14	-	-	3'528	3'542	
Reclassifications	-	294	184	(479)	-	
Sorties	-	-	-	-	-	
Etat au 31.12	80	6'492	11'660	9'678	27'910	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1	(24)	(5'209)	(11'267)	-	(16'500)	
Amortissements	(25)	(512)	(128)	-	(665)	
Dépréciations d'actifs	-	-	-	-	-	
Reclassifications	-	-	-	-	-	
Sorties	-	-	-	-	-	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12	(49)	(5'721)	(11'395)	-	(17'165)	
Valeur comptable au 31.12	31	771	265	9'678	10'745	

2023	Mises à niveau de logiciels	Matériel informatique	Logiciels	Matériel et Logiciels en montage	Total	
Etat au 1.1	67	5'962	11'435	772	18'235	
Entrées	-	266	41	5'857	6'163	
Reclassifications	-	-	-	-	-	
Sorties	-	(30)	-	-	(30)	
Etat au 31.12	67	6'198	11'475	6'629	24'368	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1	(2)	(4'568)	(11'072)	-	(15'642)	
Amortissements	(22)	(671)	(195)	-	(888)	
Dépréciations d'actifs	-	-	-	-	-	
Reclassifications	-	-	-	-	-	
Sorties	-	30	-	-	30	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12	(24)	(5'209)	(11'267)	-	(16'500)	
Valeur comptable au 31.12	43	989	209	6'629	7'868	

Les immobilisations sont initialement évaluées à leur coût d'acquisition, puis amorties en fonction de leur durée d'utilisation. Les durées d'amortissements ainsi que les taux sont calculés selon les directives REKOLE.

8 Provisions							
2024	Vacances non prises	Heures supplémentaires	Risque codage	Responsabilité civile	Autres provisions	Total	
Etat au 01.01	3'070	4'705	985	350	785	9'894	
Constitution	2'539	3'947	-	410	943	7'840	
Utilisation	(3'070)	(4'705)	-	(350)	(785)	(8'909)	
Etat au 31.12	2'539	3'947	985	410	943	8'825	
dont provisions à court terme	2'539	3'947	985	-	943	8'415	
dont provisions à long terme	-	-	-	410	-	410	
2023	Vacances non prises	Heures supplémentaires	Risque codage	Responsabilité civile	Autres provisions	Total	
Etat au 01.01	2'900	4'414	985	420	1'288	10'006	
Constitution	3'070	4'705	-	350	785	8'909	
Utilisation	(2'900)	(4'414)	-	(420)	(1'288)	(9'021)	
Etat au 31.12	3'070	4'705	985	350	785	9'894	
dont provisions à court terme	3'070	4'705	985	-	785	9'544	
dont provisions à long terme	-	-	-	350	-	350	

La rémunération du temps d'habillage au personnel de l'hôpital fribourgeois, validée par le Conseil d'Etat, est incluse dans la provision pour les heures supplémentaires.

9 Fonds affectés				
2024		Fonds scientifiques	Autres fonds	Total
Etat au 01.01		2'236	1'133	3'368
Variation		986	915	1'901
Etat au 31.12		3'222	2'047	5'269

2023		Fonds scientifiques	Autres fonds	Total
Etat au 01.01		2'317	454	2'771
Variation		(82)	679	597
Etat au 31.12		2'236	1'133	3'368

Les fonds scientifiques sont financés par des contributions de tiers. Ces fonds financent notamment des projets de recherche scientifique, la formation des médecins et d'autres charges définies dans des règlements ad hoc.

Les fonds restants sont constitués d'un fonds pour la sortie du Sitel et d'un fonds d'Energie-Contracting du Groupe E.

10 Fonds libres				
2024		Fonds d'immobilisation	Autres fonds	Total
Etat au 01.01		12'834	1'115	13'949
Variation		(909)	(212)	(1'121)
Etat au 31.12		11'925	904	12'828

2023		Fonds d'immobilisation	Autres fonds	Total
Etat au 01.01		13'742	1'184	14'927
Variation		(909)	(69)	(978)
Etat au 31.12.		12'834	1'115	13'949

Le fonds d'immobilisation a été créé en 2020 et sera dissous sur la durée d'utilisation correspondante.

Les autres fonds sont composés d'un fonds concernant une subvention REGA et d'un fonds succession d'une personne décédée.

11 Produits des prestations de services		2024	2023
Recettes stationnaires brutes		272'072	268'398
Recettes ambulatoires brutes		206'306	201'173
Déduction sur produits des prestations		(978)	(79)
Total produits des prestations de services		477'400	469'492

L'activité stationnaire aigüe a augmenté de 151 cas et l'activité stationnaire de réadaptation mesurée en nombre de journées a augmenté de 1'620 journées. Le chiffre d'affaires a progressé également en raison de la hausse des baserates en stationnaire aigüe et en réadaptation.

Le chiffre d'affaires de l'ambulatoire a progressé de 5,13 mios par rapport à l'année précédente, à tarif identique.

12 Fournitures médicales	2024	2023
Médicaments	(43'488)	(46'111)
Sang et conserves de sang	(1'573)	(2'186)
Matériel à usage unique	(22'035)	(21'397)
Matériel d'implantation et ostéosynthèse	(13'147)	(13'012)
Réactifs et produits chimiques	(4'749)	(4'960)
Prestations externes	(8'369)	(7'617)
Matériel de pansement, suture et textiles opératoires	(2'327)	(2'767)
Instruments	(1'185)	(1'039)
Autres agents thérapeutiques	(2'949)	(2'776)
Autre matériel	(532)	(703)
Total charges de matériel	(100'353)	(102'570)
Régularisations stocks magasins	(340)	233
Total fournitures médicales	(100'693)	(102'337)

Les fournitures médicales comprennent tous les consommables médicaux comme par exemple des médicaments, instruments, produits chimiques et d'autres matériaux médicaux.

13 Charges salariales	2024	2023
Nombre d'équivalents plein temps (EPT) en moyenne annuelle	2'913	2'861

14 Charges hors période et exceptionnelles	2024	2023
Restitution financement à l'Etat de Fribourg	(98)	-
Autres charges hors période et exceptionnelles	(1'252)	(343)
Total charges hors période et exceptionnelles	(1'350)	(343)

15 Produits hors période et exceptionnels	2024	2023
Autres produits hors période et exceptionnels	1'940	596
Récupération pertes sur créances	44	45
Total Produits hors période et exceptionnels	1'984	641

16 Variation des fonds	2024	2023
Variation du fonds d'immobilisation	909	909
Variation des autres fonds	(771)	151
Total variation des fonds	137	1'060

En 2024, 909 kCHF ont été prélevés sur le fonds d'immobilisation et 771 kCHF ont été affectés aux autres fonds.
En 2023, 909 kCHF ont été prélevés sur le fonds d'immobilisation et 151kCHF sur les autres fonds.



© ADRIAN MOSER

Rapport de l'organe de révision



Rapport de l'organe de révision

au Conseil d'administration de l'hôpital fribourgeois / Freiburger Spital / HFR, Fribourg

Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels de l'hôpital fribourgeois / Freiburger Spital / HFR (la société), comprenant le bilan au 31 décembre 2024, le compte de résultat pour l'exercice clos à cette date, ainsi que l'annexe.

Selon notre appréciation, les comptes annuels (pages 21 à 27) sont conformes à la loi cantonale du 27 juin 2006 sur l'hôpital fribourgeois et à la loi cantonale du 4 novembre 2011 concernant le financement des hôpitaux et des maisons de naissance.

Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels » de notre rapport. Nous sommes indépendants de la société, conformément aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Responsabilités du Conseil d'administration relatives aux comptes annuels

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels conformément aux dispositions légales. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de la société à poursuivre ses activités et d'établir les comptes annuels sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le Conseil d'administration a l'intention de liquider la société ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux NA-CH, nous exerçons notre jugement professionnel tout au long de l'audit et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, de fausses déclarations ou le contournement de contrôles internes.

PricewaterhouseCoopers AG, Bahnhofplatz 10, 3011 Bern
Telefon: +41 58 792 75 00, www.pwc.ch

PricewaterhouseCoopers AG est membre du réseau mondial PwC, un réseau de sociétés juridiquement autonomes et indépendantes les unes des autres.



- Nous acquérons une compréhension du système de contrôle interne pertinent pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne de la société.
- Nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables ainsi que des informations y afférentes.
- Nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par le Conseil d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation appliqué et, sur la base des éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention dans notre rapport sur les informations à ce sujet fournies dans les comptes annuels ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion d'audit modifiée. Nous établissons nos conclusions sur la base des éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport. Des situations ou événements futurs peuvent cependant amener la société à cesser son exploitation.

Nous communiquons au Conseil d'administration ou à sa commission compétente, notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus ainsi que nos constatations d'audit importantes, y compris toute déficience majeure dans le système de contrôle interne, relevée au cours de notre audit.

PricewaterhouseCoopers AG

Gerhard Siegrist
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable

Etienne Babel
Expert-réviseur agréé

Bern, le 3 avril 2025

Budget 2025

(en milliers de francs)

	Budget 2025
Recettes stationnaires brutes	286'410
Recettes ambulatoires brutes	215'544
Déduction sur produits des prestations	-175
Produits des prestations de services	501'779
Produits de prestations au personnel et à des tiers	15'142
Prest. d'intérêt général et autres prestations	76'100
Autres recettes résultant de livraisons et de prestations	91'242
Produit d'exploitation	593'021
Fournitures médicales	-104'815
Charges alimentaires	-7'536
Charges ménagères	-6'795
Charges de matériel	-119'146
Bénéfice d'exploitation I	473'875
Charges salariales et assurances sociales	-416'128
Honoraires	-2'327
Autres charges de personnel	-3'107
Charges de personnel	-421'562
Bénéfice d'exploitation II	52'313
Coûts des immobilisations (hors amort.)	-5'461
Entretien et réparations	-20'763
Charges d'énergie et eau	-6'150
Charges d'administration et d'informatique	-15'571
Autres charges liées aux prestations aux patients	-3'607
Autres charges non liées aux prestations aux patients	-4'159
Autres frais d'exploitation	-55'711
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	-3'398
Amortissements et réévaluations	-22'765
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts (EBIT)	-26'164
Charges financières	-4'486
Produits hors période et exceptionnels	40
Variation des fonds affectés	742
Perte annuelle	-29'868

Notre activité en chiffres

Soins aigus

Nombre de cas soins aigus stationnaires	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Total	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Médecine interne	6682	6'246	715	741	1177	1'098	803	876	9'377	8'961
Chirurgie	2645	2'612	5	3	8	9	3	1	2'661	2'625
Orthopédie	2912	2'893	6	5	3	2	4	2	2'925	2'902
Pédiatrie	1691	1'929	3	5	-	-	-	1	1'694	1'935
Gynécologie	432	443	-	-	-	-	-	-	432	443
Obstétrique	1107	1'149	-	-	-	-	-	-	1'107	1'149
Rhumatologie	38	45	-	-	-	-	-	-	38	45
ORL	430	417	-	-	-	-	-	-	430	417
Ophthalmologie	1	11	-	-	-	-	-	-	1	11
Gériatrie aigüe	-	-	-	-	622	628	-	-	622	628
Soins palliatifs	354	329	-	-	-	-	-	-	354	329
Total aigu	16'292	16'074	729	754	1'810	1'737	810	880	19'641	19'445
Naissances	1'002	1'056							1'002	1'056
Case Mix Index (CMI)	1.12	1.15	0.77	0.78	1.11	1.08	1.00	0.95	1.10	1.12
Nombre de lits - moyenne annuelle *	348	347	19	19	64	64	30	30	461	460

* hors lits en néonatalogie

Classes d'assurance soins aigus et réadaptation

Classe	2024	2023
Commune	19'515	19'153
Demi-privée	1'480	1'502
Privée	621	710
Total HFR	21'616	21'365

Réadaptation

Nombre de cas réadaptation	Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Total	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Neuroréadaptation intensive	237	220	-	-	-	-	237	220
Réadaptation musculo-squelettique	419	444	-	-	-	-	419	444
Réadaptation gériatrique	-	-	508	474	379	383	887	857
Réadaptation cardio-vasculaire	-	-	259	236	-	-	259	236
Réadaptation pulmonaire	-	-	173	163	-	-	173	163
Total	656	664	940	873	379	383	1'975	1'920
Nombre de lits - moyenne annuelle	54	54	48	46	24	24	126	124

Journées réadaptation	Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Total	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Neuroréadaptation intensive	8'469	8'410	-	-	-	-	8'469	8'410
Réadaptation musculo-squelettique	8'810	8'470	-	-	-	-	8'810	8'470
Réadaptation gériatrique	-	-	8'444	7'904	7'763	7'763	16'207	15'667
Réadaptation cardio-vasculaire	-	-	4'283	3'944	-	-	4'283	3'944
Réadaptation pulmonaire	-	-	3'032	2'718	-	-	3'032	2'718
Total	17'279	16'880	15'759	14'566	7'763	7'763	40'801	39'209
Day Mix Index DMI	1.03	1.10	0.94	1.00	1.03	1.07	1.00	1.06

Ambulatoire

Traitements	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Total	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Soins aigus	435'808	415'776	44'898	42'280	101'110	94'671	33'452	30'205	615'268	582'932
Réadaptation	3	-	3'487	3'123	2'396	1'003	311	648	6'197	4'774
Total des traitements ambulatoires	435'811	415'776	48'385	45'403	103'506	95'674	33'763	30'853	621'465	587'706

Patient-e-s en attente de placement*

Jours de soins pour patients en attente de placement	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Total	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
EMS	1'848	1'963	708	797	2'491	3'274	2'046	1'605	7'093	7'639
Autres (Réa, interne HFR, etc.)	4'977	5'327	1'409	1'509	929	1'146	802	1'033	8'117	9'015
Total	6'825	7'290	2'117	2'306	3'420	4'420	2'848	2'638	15'210	16'654

* Patient-e-s pris en charge à l'HFR jusqu'au moment où le transfert en EMS ou dans d'autres structures devient possible

Résidence palliative

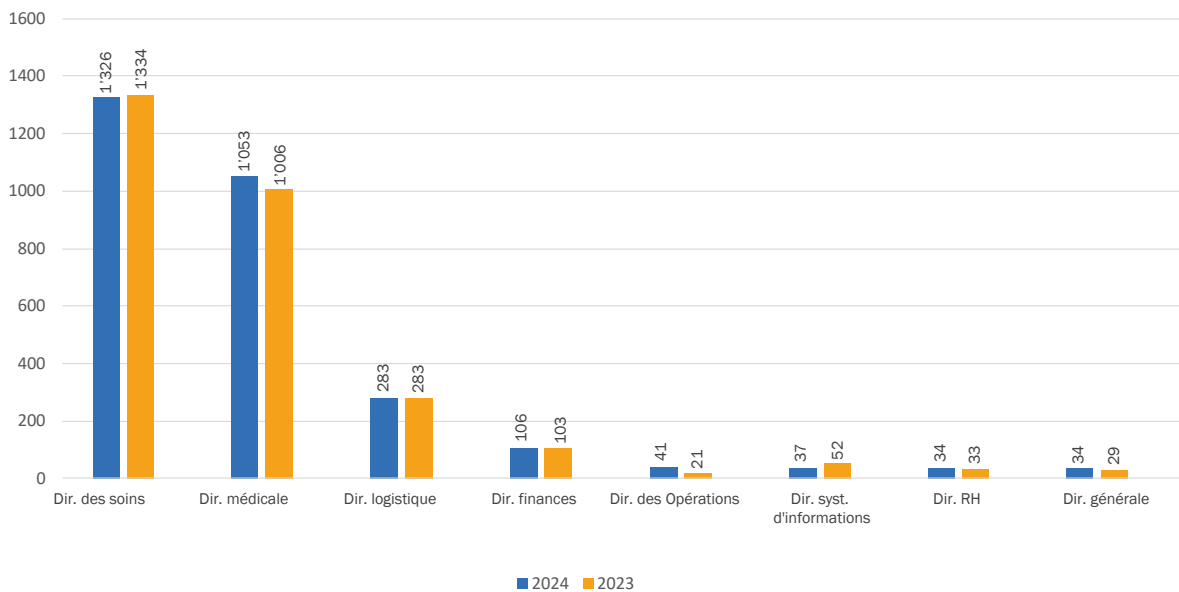
Journées résidence palliative	Fribourg	
	2024	2023
Résidence palliative	1'845	1'662



© ADRIAN MOSER

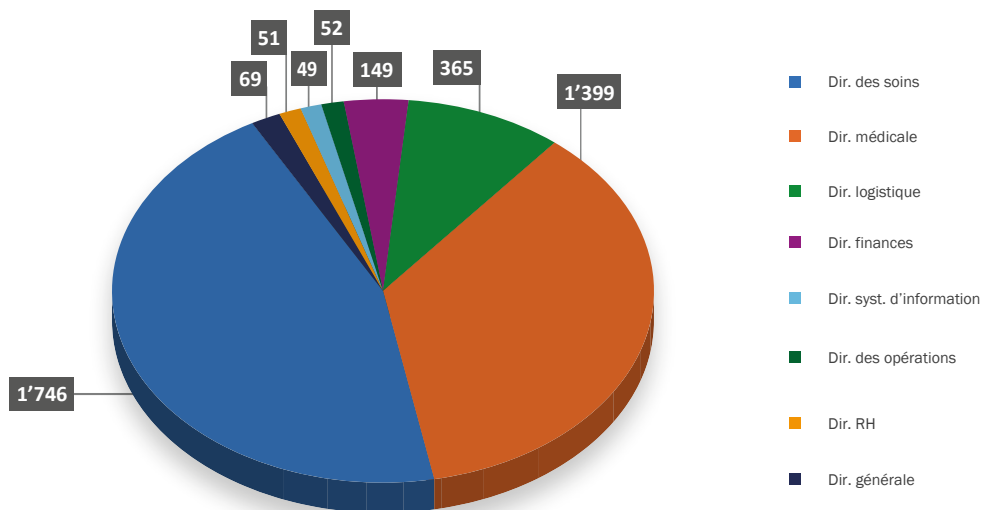
Notre personnel

EPT moyens*

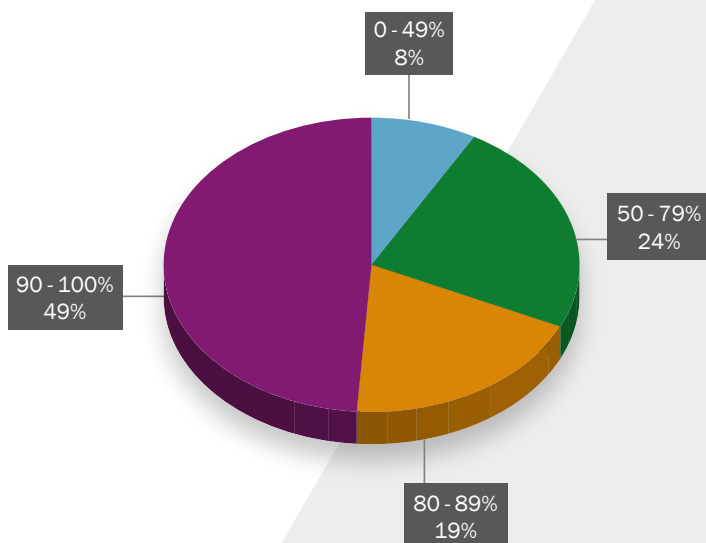


* Les effectifs en EPT n'incluent ni les stagiaires, ni les apprenti-e-s, ni les candidat-e-s médecins, ni les temporaires d'été. Les EPT de la Direction générale incluent les EPT de mandats de tiers et du canton.

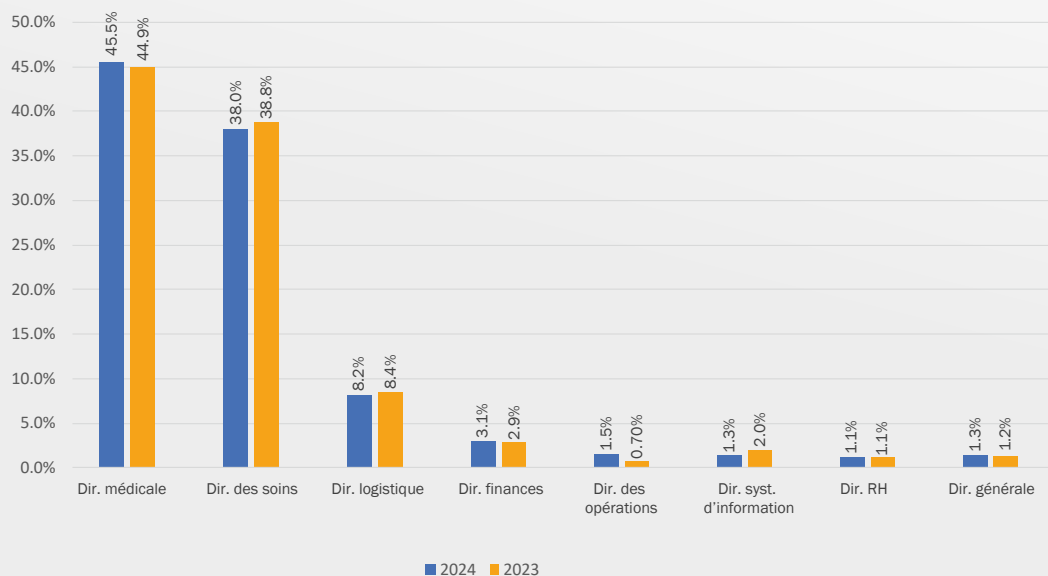
Nombre de collaborateurs-trices par direction au 31.12.2024



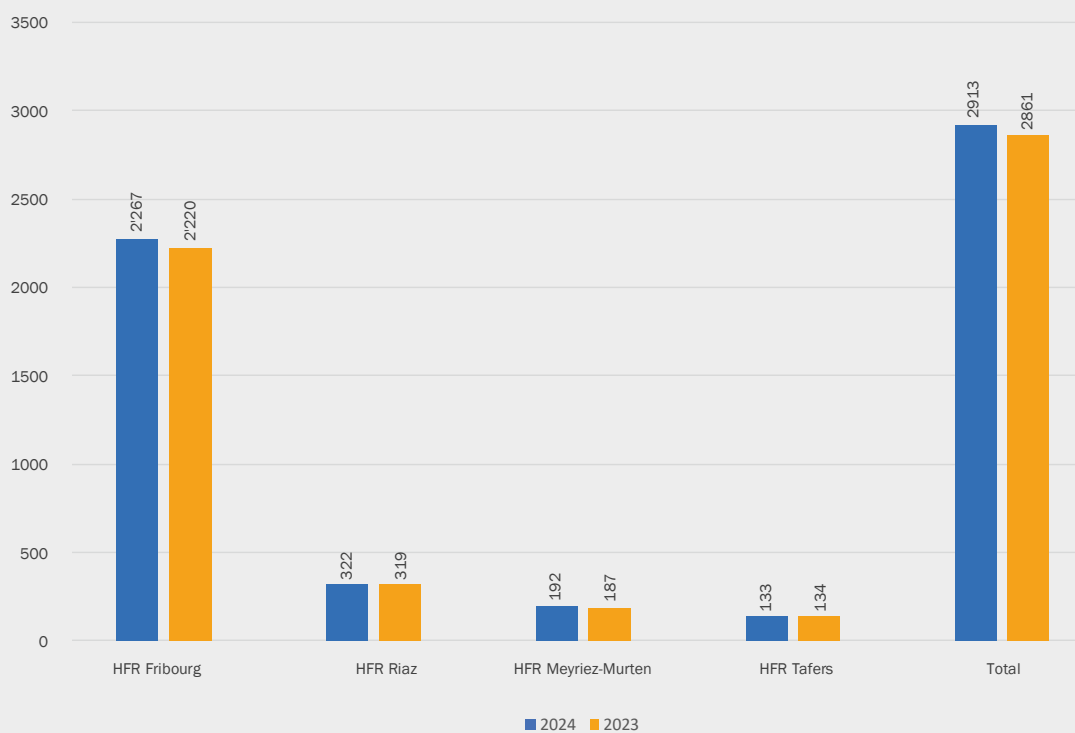
Répartition des collaborateurs-trices par taux d'activité au 31.12.2024



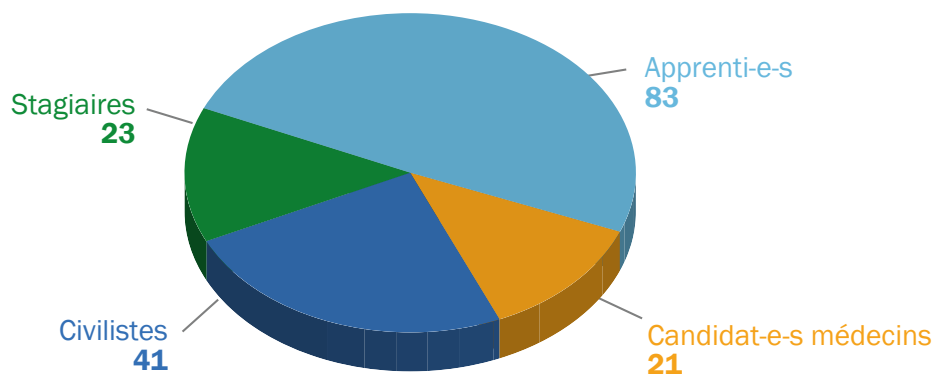
Répartition des charges de personnel par direction au 31.12.2024



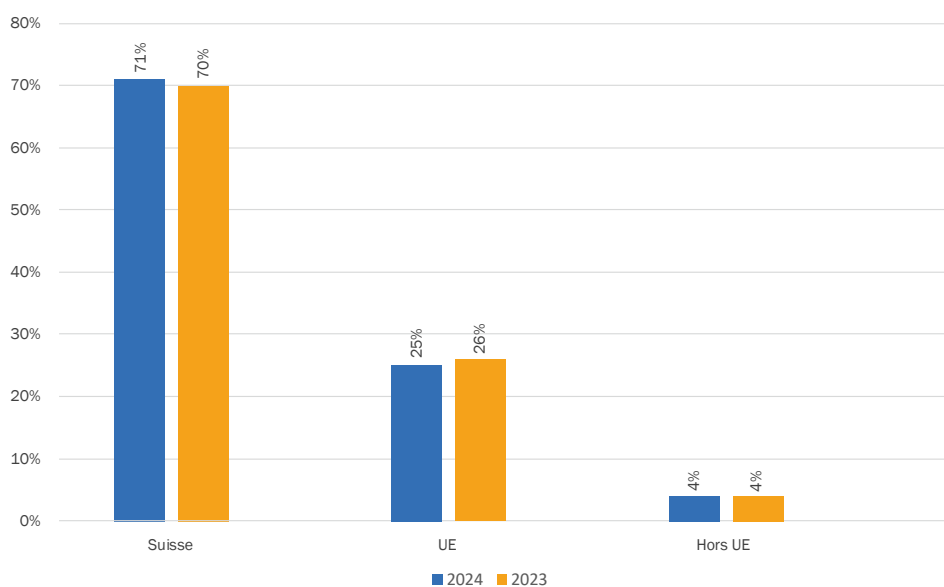
EPT moyens par site



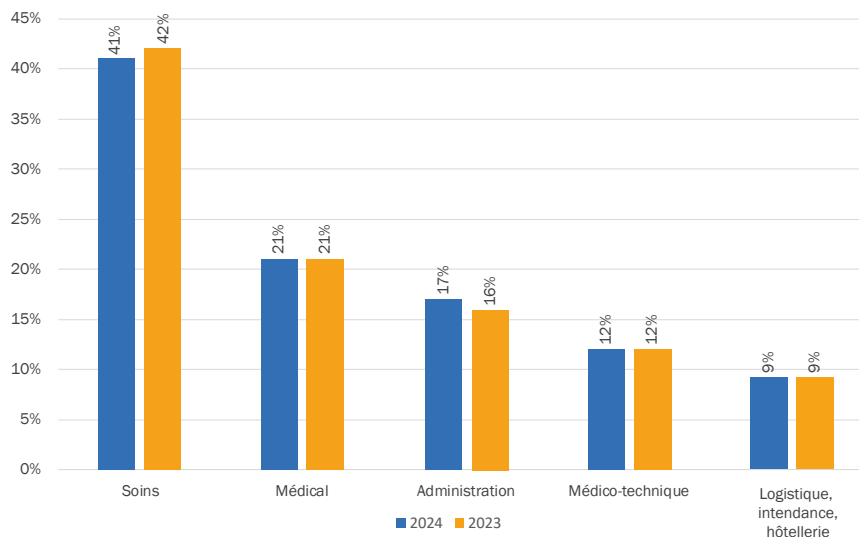
Nombre de collaborateurs-trices en formation au 31.12.2024



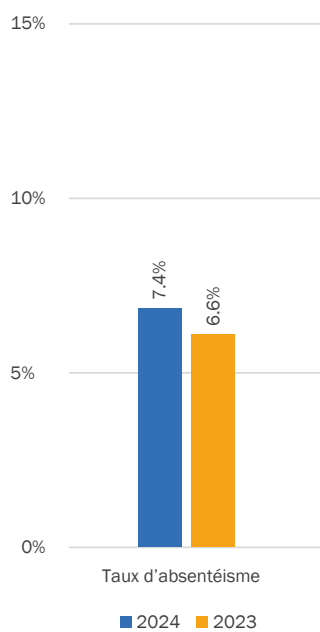
Répartition collaborateurs-trices par nationalité au 31.12.2024 (Septante nationalités représentées)



Répartition des collaborateurs-trices par métier au 31.12.2024



Taux d'absentéisme



Taux de fluctuation (hors mandats)

