



L'HFR, votre partenaire

Rapport annuel 2020



2-8 Notre organisation

2-3 Présidente du CA (A. Müller) et directeur général (M. Devaud)

4-5 Directions des soins (C. Dorogi) et médicale (R. Vonlanthen)

6 Conseil d'administration

7 Conseil de direction

8 Organigramme

9 Collège des médecins

10 Collège des soins

11-22 Nos finances

12 Bilan 2020

13 Comptes 2020

14-19 Informations en annexe des comptes 2020

20-21 Rapport de l'organe de révision

22 Budget 2021

23-24 Notre activité

25-29 Notre personnel



Une année où il a fallu s'adapter

Annamaria Müller, présidente du Conseil d'administration

Annamaria Müller revient sur sa première année au poste de présidente du Conseil d'administration, **Marc Devaud**, directeur général, retrace cette année 2020, rythmée par le Covid-19.

Un mot pour 2020 ?

Annamaria Müller : le mot auquel je pense est en anglais : « unprecedented », sans précédent. Durant cette année 2020, tellement de choses nouvelles, encore jamais survenues, sont arrivées. En commençant par moi, qui ai repris la présidence du Conseil d'administration, une fonction que je n'avais encore jamais occupée. Puis il y a eu la stratégie 2030, nous avons pris en main sa mise en oeuvre. Là, le Covid est apparu, provoquant une pandémie mondiale. Alors oui, vraiment c'est le mot qui résume parfaitement 2020 pour moi.

Marc Devaud : 2020, c'est la flexibilité. Nous avons commencé par une première crise Covid, ensuite nous sommes repartis sur la stratégie et nous avons même commencé un roadtrip. Ensuite, il y a eu la deuxième vague, puis des soucis à Tifers. C'était une année où nous avons dû nous adapter à tous les niveaux, autant sur la stratégie que sur la pandémie mais aussi sur l'opérationnel avec des départs, des arrivées : la flexibilité.

Un chiffre pour 2020 ?

AM : il s'agit du chiffre 1. La première fois pour tant de choses : la première fois que je deviens présidente d'un Conseil d'administration et ma première année à ce poste. Nous avons lancé la mise en œuvre de la stratégie, nous n'en sommes qu'au début. C'est aussi la première fois que nous devons faire face à une telle pandémie, que nous devons chercher des solutions pour y faire face, nous sommes obligés de rester flexibles. Après un, la règle veut que suivent deux, puis trois. Je pense que cette règle doit s'appliquer pour les bonnes choses que nous avons démarrées, sur lesquelles nous devons continuer de travailler. En revanche, pour les autres, nous allons les maintenir à un et éviter de remettre ça !

MD : le chiffre, c'est les collaborateurs, les plus de 3600 collaborateurs, qu'il a fallu aussi amener avec nous dans cette année particulière. Il a fallu mieux communiquer, utiliser d'autres outils comme Beekeeper, YouTube, des vidéos, etc. Bien sûr, tout n'a pas été parfait, mais je crois que le contact a été fait et nous avons vu tout le potentiel que nous avons de mieux communiquer avec le personnel.

Un souvenir pour 2020 ?

AM : mon souvenir le plus marquant en 2020 a été ma journée en immersion ici, à l'HFR, sur le site de Villars-sur-Glâne. Le 24 août, j'ai eu l'occasion de passer la journée entière « en blouse blanche » pour parcourir l'hôpital aux côtés des équipes médico-soignantes. J'ai été impressionnée par la passion des collaborateurs, par leur engagement, par leur professionnalisme, même si tout n'est pas optimal. Ils cherchent toujours des solutions avec les moyens à disposition. Et je dois bien l'avouer, au terme de la journée, j'ai eu un pincement au cœur au moment de rendre ma blouse blanche. Je l'aurais bien conservée encore un peu.

MD : alors, un souvenir pour moi a été mon passage aux soins intensifs au début mars, quand nous ne savions pas trop ce qui nous arrivait. Mais c'est aussi l'image des gens déterminés, et ça je dois dire que ça m'a fait beaucoup de bien. Cela m'a rassuré de savoir que j'étais avec une équipe qui savait quoi faire, qui était prête.



Marc Devaud, directeur général

Un projet pour 2021 ?

AM : le projet 2021 « prioritaire » va être notre plan à quatre ans, que nous devons continuer à déployer. Nous avons été ralentis en 2020 en raison de la pandémie, mais nous espérons à nouveau profiter de vents favorables, pour autant que la vaccination avance et que les cas, en Suisse et dans le monde, connaissent une diminution.

MD : il y a beaucoup de projets en 2021. Mais pour moi, l'un des projets majeurs sera la gouvernance. Nous avons gouverné l'hôpital d'une manière différente, pendant cette année 2020, et ce serait judicieux de poursuivre cette gouvernance. Un type de gouvernance moins dans l'urgence, mais qui permet d'être plus opérationnel, d'avoir des décisions plus rapides et de communiquer de manière plus large et plus directe.



Gérer la crise, du jour au lendemain

Dr Ronald Vonlanthen, directeur médical

Cellules de crise, tant à l'HFR qu'au niveau cantonal, le **Dr Ronald Vonlanthen**, directeur médical, revient sur cette organisation hors norme mise sur pied pour gérer la pandémie. La directrice des soins, **Catherine Dorogi**, se remémore, elle, l'incroyable capacité des équipes à s'adapter du jour au lendemain.

Un mot pour 2020 ?

Ronald Vonlanthen : difficile. L'année dernière a été une année difficile pour nous tous. Nous avons été confrontés à de nouveaux défis, à une situation totalement nouvelle à laquelle nous n'étions pas préparés. Nous avons dû sortir de notre zone de confort, abandonner d'anciennes méthodes, développer de nouvelles choses et nous adapter.

Catherine Dorogi : l'adaptabilité des équipes en lien bien sûr avec le Covid. Surtout pendant la première vague où vraiment, du jour au lendemain, les gens ont été capables de s'organiser. Un exemple: une unité de l'un des sites m'a expliqué, un jour, avoir effectué cinq missions différentes pendant les derniers mois. Le mot 2020, c'est vraiment l'adaptabilité des équipes.

Un chiffre pour 2020 ?

RV : le 27 février 2020 à 7 heures du matin. C'est à ce moment-là que le professeur Chuard, notre infectiologue, est venu me voir et m'a prévenu que le virus était en train d'arriver et qu'il faudrait réagir. C'est ce qui, pour moi, a vraiment marqué le début de la crise, c'est le moment où nous avons commencé à préparer l'hôpital à cette crise.

CD : le nombre de personnes qu'on a dû recruter pour venir soutenir les équipes pendant ces phases Covid et le nombre de dossiers que les ressources humaines ont dû traiter de manière très rapide et recruter. Ça c'était un chiffre très important.

Un souvenir pour 2020 ?

RV : la mise en place de la cellule de crise HFR. C'était une expérience particulière, la façon dont tous les acteurs se sont réunis, ont pris des décisions ensemble et les ont mises en œuvre. Cette volonté constructive de résoudre les problèmes que nous affrontions dans cette situation. C'était la même chose dans la cellule de crise du canton, cette ouverture d'esprit, cette volonté d'aller les uns vers les autres pour vraiment résoudre les problèmes ensemble.

CD : un souvenir qui m'a vraiment beaucoup touchée, les visio-conférences qu'on a mises en place au niveau de la Direction des soins, de manière hebdomadaire. On pouvait échanger et le lien qui s'est créé a été très fort. On a clôturé la fin 2020 avec un grand colloque à travers la visio-conférence et il y a même des personnes qui m'ont parlé « d'une bonne atmosphère », donc quand on arrive à avoir une bonne atmosphère en visio-conférence pour moi c'est quelque chose d'extraordinaire !

Un projet pour 2021 ?

RV : cette année, nous allons inévitablement continuer à être occupés avec le coronavirus, mais parallèlement nous devons poursuivre le développement de l'hôpital. Nous avons pris du retard en matière d'organisation dans plusieurs domaines ces dernières années et nous devons rattraper ce retard. Ainsi, nous devons faire face parallèlement à la gestion de la crise liée au coronavirus qui continue, et préparer notre hôpital pour l'avenir, c'est ça notre principale préoccupation.

CD : fin 2020, j'ai pris la décision de quitter l'HFR puis de me lancer dans une nouvelle aventure. D'un point de vue de l'HFR et de la Direction des soins, tout est en train de s'organiser pour la suite. Donc cela va bien se passer au niveau de l'organisation.



Catherine Dorogi, directrice des soins



Notre Conseil d'administration au 31 décembre 2020

Membres avec voix délibérative

De gauche à droite

Prof. Thierry Carrel	Médecin-chef de la clinique de chirurgie cardiaque et vasculaire de l'Hôpital de l'Île à Berne
Nathalie Delbarre	Ancienne directrice suppléante à l'Hôpital de la Tour à Genève
Philipp Müller	Vice-président, expert en gestion hospitalière et ancien directeur administratif et financier du CHUV
Annamaria Müller	Présidente, économiste et ancienne cheffe de l'Office des hôpitaux (Direction de la santé publique et de la prévoyance sociale du canton de Berne)
Nataly Viens Python	Directrice de la Haute école de santé Fribourg
Didier Castella	Conseiller d'Etat et directeur des Institutions et de l'agriculture

Merci à **Stephan Hänsenberger**, économiste d'entreprise et ancien vice-directeur de H+, pour son engagement au sein du Conseil d'administration de l'HFR, qu'il a quitté durant l'année 2020 pour assumer pleinement son nouveau poste de président du Conseil d'établissement de l'Hôpital intercantonal de la Broye (HIB).

Représentants avec voix consultative

Marc Devaud	Direction générale
Dr Ronald Vonlanthen	Direction médicale
PD Lennart Magnusson	Président du Collège des médecins, représentant des médecins
Sara Selmi	Représentante du personnel
Jeannette Portmann	Chargée de communication
Sébastien Ruffieux	Secrétaire général, secrétaire au procès-verbal



Notre Conseil de direction au 31 décembre 2020

Membres avec voix délibérative

De gauche à droite

Andreas Berger	Directeur de la logistique
Sébastien Ruffieux	Secrétaire général
Dr Ronald Vonlanthen	Directeur médical
Marc Devaud	Directeur général
PD Lennart Magnusson	Président du Collège des médecins
Stéphane Brand	Directeur des systèmes d'information et opérations
Klaus Werlen	Directeur financier

Absente sur la photo: Catherine Dorogi

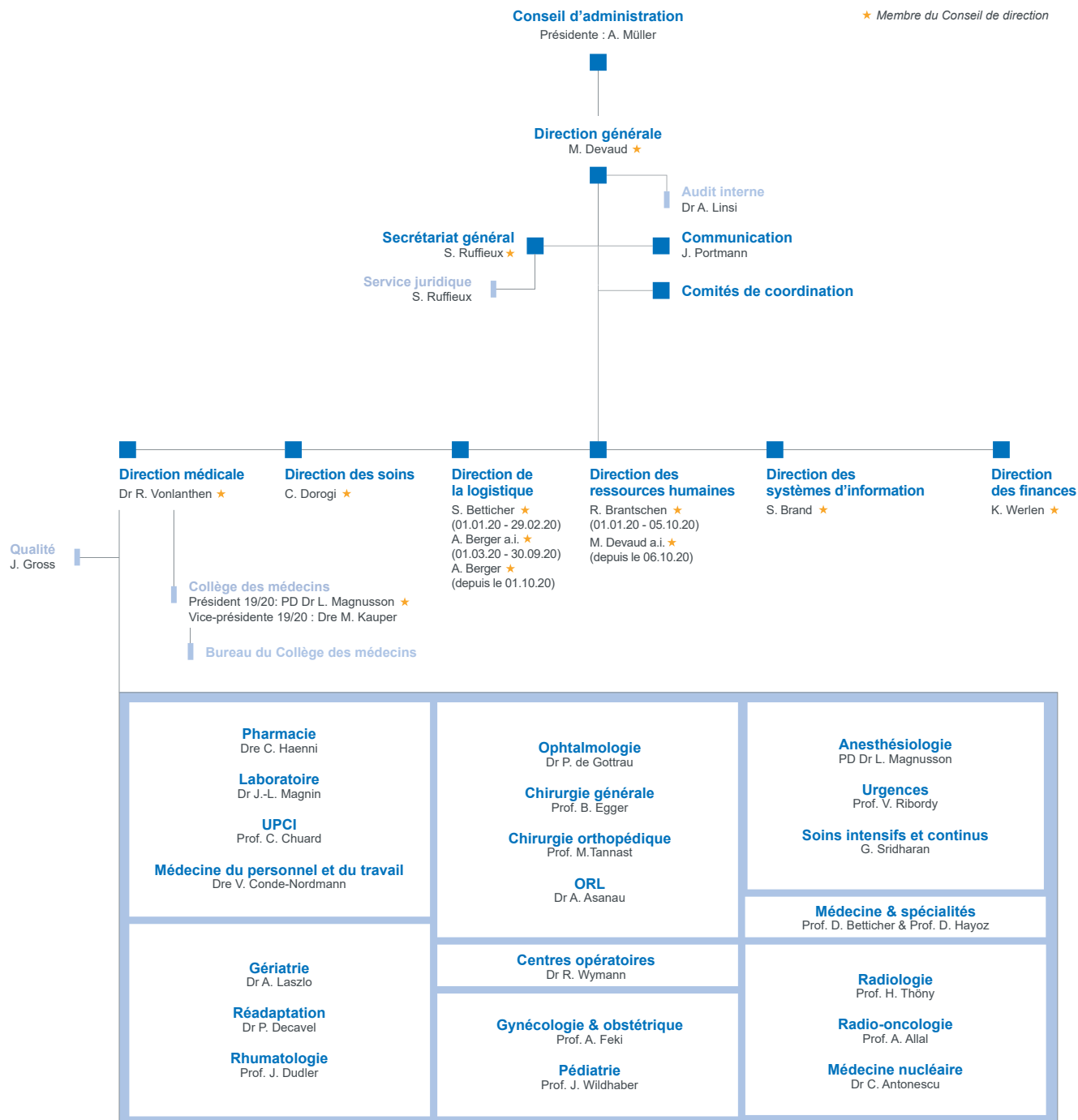
Directrice des soins

Merci à **Reto Brantschen**, directeur des ressources humaines, qui a quitté ses fonctions au début du mois d'octobre 2020.

Membre avec voix consultative

Jeannette Portmann Chargée de communication

Organigramme au 31 décembre 2020



- **PD Dr Lennart Magnusson**
Président du Collège des médecins,
Médecin-chef de Service d'anesthésiologie HFR
- **Dr Melanie Kauper**
Vice-présidente du Collège des médecins,
Médecin-chef de site,
Chirurgie générale HFR Fribourg - Hôpital cantonal
- **Dr Jérôme Aellen**
Médecin-chef de site, Radiologie HFR Riaz
- **Prof. Abdelkarim Allal**
Médecin-chef de Service de radio-oncologie HFR
- **Dr Hatem Allouche**
Médecin adjoint, Réadaptation HFR Billens
- **Dr Cristian Antonescu**
Médecin-chef adjoint de Service
de médecine nucléaire HFR Fribourg - Hôpital cantonal,
président de l'Association des cadres médicaux
intermédiaires de l'HFR (ACMI)
- **Dr Alexander Asanau**
Médecin-chef de Service d'ORL
- **Prof. Daniel Betticher**
Médecin-chef de Service de médecine interne HFR
- **Nicolas Blondel**
Médecin adjoint de Médecine interne
HFR Fribourg - Hôpital cantonal
- **Prof. Stéphane Cook**
Médecin-chef d'Unité de cardiologie HFR

Les membres du Collège des médecins au 31 décembre 2020

- **Dr Pierre Decavel**
Médecin-chef de Service de réadaptation HFR
- **Dr Philippe de Gottrau**
Médecin-chef de Service d'ophtalmologie HFR
- **Prof. Jean Dudler**
Médecin-chef de Service de rhumatologie HFR
- **Prof. Bernhard Egger**
Médecin-chef de Service de chirurgie
générale HFR
- **Prof. Anis Feki**
Médecin-chef de Service
de gynécologie-obstétrique HFR
- **Dr Catherine Hänni**
Pharmacienne-chef de Pharmacie HFR
- **Prof. Daniel Hayoz**
Médecin-chef de Service de médecine
interne HFR
- **Dr Alexander Köhler**
Médecin-chef de site,
Médecine interne HFR Meyriez-Murten
- **Dr André Laszlo**
Médecin-chef de Service de gériatrie HFR
- **Dr Jean-Luc Magnin**
Chef des Laboratoires HFR
- **Dr Antoine Meyer**
Médecin adjoint Service de chirurgie générale
HFR Fribourg - Hôpital cantonal
- **Prof. Vincent Ribordy**
Médecin-chef de Service des urgences HFR
- **Govind Sridharan**
Médecin-chef de Service des soins
intensifs HFR
- **Prof. Moritz Tannast**
Médecin-chef de Service de chirurgie
orthopédique et traumatologie HFR
- **Prof. Harriet Thöny**
Médecin-chef de Service de radiologie HFR
- **Dr Ronald Vonlanthen**
Directeur médical
- **Prof. Johannes Wildhaber**
Médecin-chef de Service de pédiatrie HFR
- **Dr Rolf Wymann**
Médecin-chef de Service
des centres opératoires HFR



Catherine Dorogi

Directrice des soins et présidente du Collège des soins

Suzanne Horlacher

*Responsable Soins HFR
et adjointe de la directrice des soins*

Jean-François Menoud

*Responsable Soins HFR
et adjoint de la directrice des soins*

Sophie Lambert

*Assistante de la Direction des soins et responsable
du Secrétariat des soins*

Fabien Rigolet

*Responsable du Centre de formation des soins
et adjoint de la directrice des soins a.i.*

Les membres du **Collège des soins** au 31 décembre 2020

Nos finances

Gros plans sur les principaux chiffres

	2020	2019	Évolution
	<i>(en milliers de francs)</i>		
Produits d'exploitation	518'400	504'640	2.73%
Charges d'exploitation	509'136	493'109	3.25%
Bénéfice d'exploitation (EBITDA*)	9'264	11'532	
Marge EBITDA	1.79%	2.29%	-0.50%
Résultat annuel (perte)	-12'133	-11'990	

*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'exercice extraordinaire 2020 – marqué par le Covid-19 – ne peut en aucun cas être comparé aux années précédentes. Hors prise en charge des coûts par le canton, le résultat d'exploitation 2020 affiche un déficit de CHF 46,4 millions de francs. En raison de la situation épidémiologique, le canton a injecté un montant de CHF 34,2 millions de francs pour compenser la perte de revenus subie (près de CHF 29 millions de francs) et les coûts supplémentaires engendrés par le Covid-19. Le résultat a donc pu être maintenu au niveau de l'année précédente grâce à ce soutien cantonal.

Le produit d'exploitation total a diminué de quelque 4,05 %, en dehors du soutien cantonal. En tenant compte de ce soutien cantonal, les comptes 2020 affichent une hausse des recettes de 2,73 %. Les recettes des prestations stationnaires ont diminué de 6 % et celles des prestations ambulatoires ont diminué de 2,3 %.

Les salaires et les frais de personnel ont augmenté d'environ 16 millions de francs (4,9%) par rapport à l'année précédente. Ces coûts supplémentaires sont principalement dus, d'une part à la pandémie de coronavirus – forte intensité de personnel et exigences salariales cantonales en matière d'augmentation d'échelon – et, d'autre part, à l'adaptation des contrats des médecins au 1er juillet 2020 ainsi qu'au nouveau processus de comptabilisation (reclassement des charges d'honoraires en charges salariales). Le total des charges de personnel en 2020 a été inférieur d'environ 1 million de francs à celui de l'année précédente.

Les charges d'exploitation totales (CHF 509,136 millions de francs) ont augmenté de 3,25 % par rapport à 2019. Elles comprennent également les coûts supplémentaires générés par le coronavirus. Les charges supplémentaires pour les patients s'élèvent à près de CHF 8,5 millions de francs par rapport à l'année précédente, soit une hausse de 9,12 %.

En raison des circonstances difficiles, le résultat prévu dans le budget n'a pas été atteint. La marge EBITDA des comptes 2020 s'élève à 1,79 %, ce qui représente un recul de 0,5 % par rapport à l'année précédente.

Bilan au 31 décembre 2020

(en milliers de francs)

ACTIFS	2020	2019
Actifs circulants		
Liquidités	7'831	7'093
Créances résultant de livraisons et de prestations 1*	61'959	70'546
Créances à court terme envers partie liée	6'334	5'977
Autres créances à court terme	3'770	2'103
Stocks 2*	6'473	4'504
Prestations non facturées 3*	10'046	19'048
Comptes de régularisation partie liée	-	158
Comptes de régularisation d'actifs tiers 4*	4'511	3'785
Total actifs circulants	100'924	113'214
Actifs immobilisés		
Immobilisations financières	183	669
Installations et équipements fixes 5*	223'019	232'379
Autres immobilisations mobilières 6*	3'526	4'323
Équipements médico-techniques 6*	23'162	25'854
Équipements informatiques 7*	2'063	1'239
Total actifs immobilisés	251'953	264'464
TOTAL ACTIFS	352'877	377'678

PASSIF	2020	2019
Fonds étrangers		
Engagements résultant de livraisons et de prestations de tiers	23'053	29'442
Engagements à court terme envers l'État de Fribourg	113'033	106'961
Dettes à court terme portant intérêt	300	475
Autres dettes à court terme	80	-
Comptes de régularisation passifs	2'577	6'057
Provisions à court terme 8*	8'948	11'983
Total fonds étrangers à court terme	147'991	154'918
Engagements bancaires à long terme envers des tiers	13'800	14'100
Dettes à long terme envers l'État de Fribourg	57'577	60'242
Fonds affectés 9*	2'532	2'352
Autres provisions à long terme 8*	450	320
Total fonds étrangers à long terme	74'359	77'014
Total fonds étrangers	222'350	231'932
Fonds propres		
Capital	140'002	187'784
Fonds libres 10*	19'917	1'922
Fonds d'investissements	-	1'516
Pertes cumulées	-17'259	-33'486
Perte de l'exercice	-12'133	-11'990
Total fonds propres	130'527	145'746
TOTAL PASSIFS	352'877	377'678

* 1-17 : voir le document "Informations en annexe des comptes 2020" p. 14-19

Comptes au 31 décembre 2020

(en milliers de francs)

	Comptes 2020	Budget 2020	Comptes 2019
Recettes stationnaires brutes	245'231	262'053	260'797
Recettes ambulatoires brutes	161'957	169'612	165'766
Déduction sur produits des prestations	-1'004	-493	-627
Produits des prestations de services 11*	406'183	431'172	425'935
Autres produits résultant des prestations aux patients	339	410	464
Produits de prestations au personnel et à des tiers	12'843	15'591	14'189
Prest. d'intérêt général et autres prestations de l'Etat	62'205	62'076	62'676
Autres prestations de l'Etat	34'215	-	-
Contributions d'UNIFR, de corporations, de fondations et de privés	2'615	-	1'377
Autres recettes résultant de livraisons et de prestations	112'217	78'077	78'705
Produit d'exploitation 11*	518'400	509'249	504'640
Fournitures médicales 12*	-89'823	-79'585	-82'719
Charges alimentaires	-5'819	-6'443	-6'713
Charges ménagères	-5'368	-6'226	-3'135
Charges de matériel 12 *	-101'010	-92'254	-92'567
Bénéfice d'exploitation I	417'390	416'995	412'073
Charges salariales 13*	-279'759	-267'488	-266'152
Assurances sociales	-61'908	-59'292	-59'640
Honoraires	-12'698	-26'986	-28'447
Autres charges de personnel	-2'764	-2'405	-3'859
Charges de personnel 13*	-357'129	-356'171	-358'099
Bénéfice d'exploitation II	60'262	60'824	53'975
Coûts des immobilisations (hors amort.)	-6'126	-4'765	-5'230
Entretien et réparations	-17'890	-15'000	-14'623
Charges d'énergie et eau	-4'386	-5'150	-5'043
Charges d'administration et d'informatique	-15'037	-11'970	-10'969
Autres charges liées aux prestations aux patients	-2'914	-2'398	-2'522
Autres charges non liées aux prestations aux patients	-4'644	-4'814	-4'056
Autres frais d'exploitation	-50'997	-44'098	-42'443
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	9'264	16'726	11'532
Amortissements sur des immobilisations corporelles 5,6,7*	-21'777	-21'226	-22'336
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts (EBIT)	-12'512	-4'500	-10'804
Charges d'intérêts	-2'242	-1'980	-2'526
Autres charges financières	-179	-20	-27
Charges financières	-2'422	-2'000	-2'553
Résultat d'exploitation avant impôts (EBT)	-14'934	-6'500	-13'357
Charges hors période et exceptionnelles 14*	-21'776	-	-7'922
Produits hors période et exceptionnels 15*	21'696	-	8'010
Variation des fonds libres 16*	2'881	-	1'279
Perte annuelle	-12'133	-6'500	-11'990

* 1-17 : voir le document "Informations en annexe des comptes 2020" p. 14-19

Informations en annexe des comptes annuels 2020

(en milliers de francs)

	2020	2019
1 Créances résultant de livraisons et de prestations		
Débiteurs patients	64'126	72'130
Provision pour débiteurs	-2'168	-1'584
Total Créances résultant de livraisons et de prestations	61'959	70'546

Les débiteurs patients ont diminué au 31.12.2020 notamment en raison du rattrapage des retards de facturation en fin d'année 2019 et à cause du COVID-19. La provision pour débiteurs est calculée en tenant compte de l'échéance des factures et de la raison de l'absence de paiement.

	2020	2019
2 Stocks		
Stocks pharmacie	3'594	3'125
Stocks magasin central	3'434	1'295
Dépréciation stocks magasin central	-555	-
Stocks magasin aliments	-	84
Total Stocks	6'473	4'504

Les stocks sont valorisés selon le prix moyen pondéré. Le prix est déterminé sur la base des coûts d'achat déduits des escomptes. En raison de la pandémie, une correction de valeur a dû être effectuée en 2020, car la valeur calculée ne correspond plus au prix du marché en raison des variations extraordinaires des prix des articles.

	2020	2019
3 Prestations aux patients non facturées		
Actifs transitoires issus des prestations ambulatoires	453	1'043
Actifs transitoires issus des prestations hospitalières	9'593	18'005
Total Prestations aux patients non facturées	10'046	19'048

Revenus pour les séjours hospitaliers et prestations ambulatoires non facturés au 31 décembre.

	2020	2019
4 Comptes de régularisation d'actifs tiers		
Actifs transitoires annuels	4'511	3'785
Total Comptes de régularisation d'actifs tiers	4'511	3'785

Les actifs de régularisation permettent la délimitation des exercices comptables. Il s'agit des revenus à recevoir et des charges payées à l'avance.

5 Installations et équipements fixes								
2020	Billens	Fribourg	Meyriez-Murten	Riaz	Tafers	Immeubles en construction	Total	
Etat au 1.1.	23'735	253'962	53'657	71'068	42'087	16'868	461'377	
Entrées	-	-	-	-	-	7'218	7'218	
Reclassifications	-	18'278	-	27	225	-18'530	-	
Sorties	-	-	-	-	-	-3'094	-3'094	
Etat au 31.12.	23'735	272'239	53'657	71'096	42'312	2'462	465'501	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1.	-10'332	-138'966	-1'792	-46'054	-31'854	-	-228'998	
Amortissements	-888	-7'388	-1'817	-2'635	-756	-	-13'484	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12.	-11'220	-146'354	-3'609	-48'689	-32'610	-	-242'482	
Valeur comptable au 31.12.	12'515	125'885	50'048	22'407	9'703	2'462	223'019	

2019	Billens	Fribourg	Meyriez-Murten	Riaz	Tafers	Immeubles en construction	Total	
Immeubles état au 1.1.	23'735	237'848	-	71'068	42'087	15'898	390'636	
Entrées	-	-	53'116	-	-	17'624	70'741	
Reclassifications	-	16'114	541	-	-	-16'655	-	
Sorties	-	-	-	-	-	-	-	
Immeubles état au 31.12.	23'735	253'962	53'657	71'068	42'087	16'868	461'377	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1.	-9'444	-132'295	-	-43'419	-30'247	-	-215'405	
Amortissements	-888	-6'671	-1'792	-2'635	-1'607	-	-13'593	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12.	-10'332	-138'966	-1'792	-46'054	-31'854	-	-228'998	
Valeur comptable au 31.12.	13'403	114'995	51'865	25'014	10'234	16'868	232'379	

6 Autres immobilisations corporelles								
2020	Mobilier et installations	Machines bureau et systèmes communication	Véhicules	Outils et appareils d'exploitation	Appareils, machines et instruments médicaux	Installations et machines en montage	Total	
Etat au 1.1.	3'403	3'938	1'165	1'776	88'196	278	98'756	
Entrées	203	-	-	66	3'143	709	4'122	
Reclassifications	-	-	-	333	384	-717	-	
Sorties	-340	-131	-	-38	-5'677	-28	-6'213	
Etat au 31.12.	3'266	3'807	1'165	2'137	86'046	243	96'664	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1.	-2'206	-2'052	-929	-974	-62'417	-	-68'578	
Amortissements	-215	-727	-112	-219	-5'875	-	-7'148	
Dépréciations d'actifs	-1	-5	-	-	-428	-	-435	
Sorties	340	131	-	38	5'677	-	6'185	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12.	-2'084	-2'652	-1'041	-1'155	-63'044	-	-69'976	
Valeur comptable au 31.12.	1'182	1'155	124	982	23'003	243	26'688	

2019	Mobilier et installations	Machines bureau et systèmes communication	Véhicules	Outils et appareils d'exploitation	Appareils, machines et instruments médicaux	Installations et machines en montage	Total	
Etat au 1.1.	3'822	3'950	1'165	1'192	84'761	1'823	96'713	
Entrées	-	-	-	37	5'381	2'382	7'801	
Reclassifications	15	-	-	590	3'294	-3'898	-	
Sorties	-434	-12	-	-43	-5'240	-30	-5'758	
Etat au 31.12.	3'403	3'938	1'165	1'776	88'196	278	98'756	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1.	-2'419	-1'323	-794	-878	-60'857	-	-66'271	
Amortissements	-222	-741	-134	-139	-6'708	-	-7'944	
Dépréciations d'actifs	-	-	-	-	-92	-	-92	
Sorties	434	12	-	43	5'240	-	5'728	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12.	-2'206	-2'052	-929	-974	-62'417	-	-68'578	
Valeur comptable au 31.12.	1'196	1'887	236	802	25'779	278	30'178	

7 Equipements informatiques						
2020	Mises à niveau de logiciels	Matériel informatique	Logiciels	Matériel et Logiciels en montage	Total	
Etat au 1.1.	-	4'186	11'367	-	15'553	
Entrées	-	1'277	256	-	1'533	
Sorties	-	-35	-124	-	-159	
Etat au 31.12.	-	5'428	11'499	-	16'927	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1.	-	-3'602	-10'712	-	-14'314	
Amortissements	-	-416	-293	-	-709	
Sorties	-	35	124	-	159	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12.	-	-3'982	-10'882	-	-14'864	
Valeur comptable au 31.12.	-	1'446	617	-	2'063	

2019	Mises à niveau de logiciels	Matériel informatique	Logiciels	Matériel et Logiciels en montage	Total	
Etat au 1.1.	-	3'881	11'059	-	14'941	
Entrées	-	305	357	-	662	
Sorties	-	-	-50	-	-50	
Etat au 31.12.	-	4'186	11'367	-	15'553	
Corrections de valeur cumulées état au 1.1.	-	-3'235	-10'422	-	-13'657	
Amortissements	-	-366	-340	-	-706	
Sorties	-	-	50	-	50	
Corrections de valeur cumulées état au 31.12.	-	-3'602	-10'712	-	-14'314	
Valeur comptable au 31.12.	-	585	655	-	1'239	

Les amortissements sont calculés selon les taux définis par REKOLE.

8 Provisions								
2020	Vacances non prises	Heures supplémentaires	Risque codage	Baserate	Responsabilité civile	Autres provisions	Total	
Etat au 01.01.	3'301	3'134	985	3'508	320	1'055	12'303	
Constitution	4'482	2'135	-	-	130	291	7'038	
Utilisation	-3'301	-3'134	-	-3'508	-	-	-9'943	
Etat au 31.12.	4'482	2'135	985	-	450	1'346	9'398	
dont provisions à court terme	4'482	2'135	985	-	-	1'346	8'948	
dont provisions à long terme	-	-	-	-	450	-	450	
2019	Vacances non prises	Heures supplémentaires	Risque codage	Baserate	Responsabilité civile	Autres provisions	Total	
Etat au 01.01	3'473	4'245	985	14'309	190	-	23'202	
Constitution	158	10	-	158	130	1'055	1'510	
Utilisation	-330	-1'121	-	-10'959	-	-	-12'409	
Etat au 31.12	3'301	3'134	985	3'508	320	1'055	12'303	
dont provisions à court terme	3'301	3'134	985	3'508	-	1'055	11'983	
dont provisions à long terme	-	-	-	-	320	-	320	

9 Fonds affectés					
2020	Fonds de cliniques	Fonds scientifiques	Autres fonds	Total	
État au 01.01	-	1'498	854	2'352	
Variation	-	465	-285	180	
État au 31.12	-	1'963	570	2'532	

2019	Fonds de cliniques	Fonds scientifiques	Autres fonds	Total	
État au 01.01	629	1'595	3'855	6'080	
Variation	-629	-97	-3'001	-3'728	
État au 31.12	-	1'498	854	2'352	

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

Les autres fonds sont composés d'un fonds Master en médecine Université de Fribourg.

10 Fonds					
Année 2020	Fonds d'immobilisation	Fonds de cliniques	Autres fonds	Total	
État au 01.01	-	691	1'231	1'922	
Reévaluation	19'565	-	-	19'565	
Variation	-1'070	-490	-11	-1'571	
État au 31.12	18'495	201	1'220	19'917	

Année 2019	Fonds d'immobilisation	Fonds de cliniques	Autres fonds	Total	
État au 01.01	-	-	-	-	
Variation	-	691	1'231	1'922	
État au 31.12	-	691	1'231	1'922	

Les fonds de clinique sont financés par un prélèvement sur les honoraires des médecins. Ces fonds financent notamment la formation des médecins et d'autres charges définies dans des règlements ad hoc.

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

En 2020, un retraitement de la reprise des immobilisations en 2012 par l'HFR entre capital propre (d'un montant de 47'781 kCHF), fonds libre (d'un montant de 19'565 kCHF) et pertes cumulées (d'un montant de 28'216 kCHF) était fait afin de refléter la substance économique des fonds.

		2020	2019
11	Produits des prestations de services		
	Recettes stationnaires brutes	245'231	260'797
	Recettes ambulatoires brutes	161'957	165'766
	Déduction sur produits des prestations	-1'004	-628
	Total Produits des prestations de services	406'183	425'935

L'activité stationnaire aigue a diminué de 2'410 cas, soit -12,5%.

L'activité stationnaire de réadaptation mesurée en nombre de journées est en baisse de 3'083 journées, soit -10,2%.

Le chiffre d'affaires de l'ambulatoire a diminué de 3'809 kCHF par rapport à l'année précédente à cause de la pandémie.

En 2020, l'Etat a donné une aide financière de la pandémie d'un montant de 34'215 kCHF (coûts COVID-19 et recettes manquants) à l'HFR.

		2020	2019
12	Fournitures médicales		
	Médicaments	-38'651	-35'023
	Sang et conserves de sang	-1'614	-1'956
	Matériel à usage unique	-17'530	-17'196
	Matériel d'implantation et ostéosynthèse	-12'612	-13'290
	Réactifs et produits chimiques	-7'034	-4'384
	Prestations externes	-4'936	-3'398
	Matériel de pansement, suture et textiles opératoires	-2'591	-3'105
	Instruments	-1'045	-1'347
	Autres agents thérapeutiques	-2'472	-2'438
	Autre matériel	-782	-581
	Total Charges de matériel	-89'267	-82'719
	Régularisations stocks magasins	-555	-
	Total Fournitures médicales	-89'823	-82'719

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

		2020	2019
13	Charges salariales		
	Nombre équivalents plein temps (EPT) au 31.12.	2'741	2'567

Un litige entre l'HFR et certains de ses employés, représentés par un syndicat des services publics, est toujours pendant à la date du bilan. Le litige porte sur la compensation du travail de nuit et de garde pour la période comprise entre juillet 2005 et décembre 2009. Se prononçant sur l'un des cas des collaborateurs concernés, le Tribunal administratif fédéral a rejeté le recours de la recourante en juin 2020. Sur la base de cet arrêt, le Conseil d'Etat devrait rendre une décision dans les autres affaires en cours et rejeter également les recours des autres collaborateurs. Ce litige n'a fait l'objet d'aucune provision dans le bilan au 31 décembre 2020.

		2020	2019
14	Charges hors période et exceptionnelles		
	Restitution financement à l'Etat de Fribourg	-133	
	Financement par l'Etat de Fribourg	-21'376	
	Versement à l'Etat du financement - provision 2012 - 2019	-62	
	Autres charges hors période et exceptionnelles	-205	
	Total Charges hors période et exceptionnelles 2020	-21'714	
	Versement à l'Etat du financement - provision 2012 à 2019		-7'358
	Remboursement à l'Etat de Fribourg divers montants		-211
	Autres charges hors période et exceptionnelles		-353
	Total Charges hors période et exceptionnelles 2019		-7'922

		2020	2019
15	Produits hors période et exceptionnels		
	Financement par l'Etat de Fribourg	21'376	
	Versement à l'Etat du financement - provision 2012 - 2019	62	
	Autres produits hors période et exceptionnels	239	
	Récupération pertes sur créances	19	
	Total Produits hors période et exceptionnels 2020	21'696	
	Versement à l'Etat du financement - provision 2012 à 2019		7'516
	Remboursement à l'Etat de Fribourg divers montants		12
	Autres produits hors période et exceptionnels		418
	Récupération pertes sur créances		65
	Total Produits hors période et exceptionnels 2019		8'010

		2020	2019
16	Variation des fonds		
	Variation du fonds d'investissements	1'516	1'090
	Variation des actifs du fonds d'immobilisation	1'070	-
	Variation des autres fonds	295	189
	Total variation des fonds	2'881	1'279

En 2020, le fonds d'investissements était prélevé de 1'516 kCHF et le fonds d'immobilisation était prélevé de 1'070 kCHF.

17 Divulgateion dans l'annexe

Dans le cadre du processus de clôture 2020, la direction des finances a effectué un rapprochement de l'inventaire des immobilisations entre la comptabilité financière et la comptabilité analytique conformément à REKOLE®, que l'HFR suit depuis 2015. Il a été déterminé que dans le cas des projets réalisés au cours des années 2015 - 2020, des actifs ont été activés dans la comptabilité financière qui ont été évalués comme ne pouvant pas être capitalisés dans la comptabilité analytique. Il s'agit, d'une part, des biens dont la valeur d'acquisition est inférieure à la limite de capitalisation définie de CHF 10'000 (part immatérielle) et, d'autre part, de la capitalisation des travaux d'entretien et de rénovation des bâtiments et installations existants (part non significative). La surévaluation de la valeur comptable des immobilisations corporelles est estimée à environ CHF 20 millions. En comparaison, il y a des actifs existants qui sont évalués à CHF 7 millions de moins dans la comptabilité financière que dans la comptabilité analytique. En raison du grand nombre d'actifs à évaluer individuellement, il n'a pas été possible, au moment de la préparation des états financiers, de procéder à une analyse concluante de la valorisation des biens et, le cas échéant, de corriger les valeurs comptables. Par conséquent, le montant de l'amortissement pour 2020 devrait également être ajusté, l'effet étant estimé à CHF 1 - 2 millions (réduction de l'amortissement). Pour tous les investissements en immobilisations comparables à partir du 1.1.2020, les capitalisations ont été effectuées correctement. Les projets en cours avant 2020 déclencheront également un ajustement lors de l'achèvement du projet.

La direction de l'HFR et les représentants de la DSAS ont convenu de réexaminer les immobilisations corporelles activées avec l'inspection des finances au cours de l'exercice 2021 et d'identifier les corrections de valeur adéquates.

Rapport de l'organe de révision

au Conseil d'administration du
Freiburger Spital / hôpital fribourgeois / HFR

Fribourg

Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, selon l'art. 23 de la loi cantonale du 27 juin 2006 sur l'hôpital fribourgeois, nous avons effectué l'audit des comptes annuels du Freiburger Spital / hôpital fribourgeois / HFR, comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe (pages 12 à 19) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2020.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion avec réserve.

Motif de l'opinion avec réserve

Nous attirons l'attention sur la remarque 17 figurant à l'annexe aux comptes annuels, qui fait état de la surévaluation entre CHF 10 millions et CHF 20 millions des immobilisations corporelles.

Opinion avec réserve

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2020 sont, sous réserve de l'incidence du point décrit dans le paragraphe « Motif de l'opinion avec réserve », 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.

*PricewaterhouseCoopers AG, Bahnhofplatz 10, Postfach, 3001 Bern
Telefon: +41 58 792 75 00, Telefax: +41 58 792 75 10, www.pwc.ch*

PricewaterhouseCoopers AG est membre d'un réseau mondial de sociétés juridiquement autonomes et indépendantes les unes des autres.

Autre information

Les comptes annuels du Freiburger Spital / hôpital fribourgeois / HFR pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019 ont été audités par un autre organe de révision, qui a exprimé une opinion non modifiée sur ces comptes annuels dans le rapport daté du 23 mars 2020.

PricewaterhouseCoopers AG



Gerhard Siegrist
Expert-réviseur
Réviseur responsable



Adrian Erismann
Expert-réviseur

Bern, le 29 mars 2021

Budget 2021

(en milliers de francs)

	Budget 2021
Recettes stationnaires brutes	265'493
Recettes ambulatoires brutes	176'047
Déduction sur produits des prestations	-225
Produits des prestations de services	441'315
Produits de prestations au personnel et à des tiers	13'448
Prest. d'intérêt général et autres prestations	68'975
Autres recettes résultant de livraisons et de prestations	82'423
Produit d'exploitation	523'738
Fournitures médicales	-83'268
Charges alimentaires	-6'233
Charges ménagères	-5'702
Charges de matériel (Frais matériels I)	-95'202
Bénéfice d'exploitation I	428'536
Charges salariales	-296'348
Assurances sociales	-60'222
Honoraires	-4'122
Autres charges de personnel	-3'633
Charges de personnel	-364'325
Bénéfice d'exploitation II	64'211
Coûts des immobilisations (hors amort.)	-5'318
Entretien et réparations	-16'423
Charges d'énergie et eau	-4'215
Charges d'administration et d'informatique	-12'928
Autres charges liées aux prestations aux patients	-2'248
Autres charges non liées aux prestations aux patients	-3'653
Autres frais d'exploitation (Frais matériels II)	-44'784
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	19'426
Amortissements et réévaluations	-22'453
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts (EBIT)	-3'027
Charges financières	-523
Perte annuelle	-3'550
Chiffres ratio	
Personnel en % chiffre d'affaires	69.56%
Charges d'exploitation I en % chiffre d'affaires	18.18%
Charges d'exploitation II en % chiffre d'affaires	8.55%
Amortissements en % chiffre d'affaires	4.29%
EBITDA en % chiffre d'affaires	3.71%

Ce budget, considéré comme le budget de référence, a été planifié sans tenir compte d'éventuelles influences liées au coronavirus. Les impacts de la pandémie sur l'exercice 2021 ne sont pas prévisibles.

Notre activité

Soins aigus

Nombre de cas soins aigus stationnaires*	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Médecine	5'804	5'813	429	445	1'146	1'512	919	1'185	8'298	8'955
Chirurgie	2'048	1'961	2	5	300	745	200	411	2'550	3'122
Orthopédie	1'652	1'652	7	4	199	641	118	234	1'976	2'531
Pédiatrie	1'198	1'419	1	6	5	22	1	16	1'205	1'463
Gynécologie	306	354			1	1			307	355
Obstétrique	1'062	1'183							1'062	1'183
Rhumatologie	59	99							59	99
ORL	194	206				2			194	208
Ophthalmologie	8	13							8	13
Gériatrie aiguë				214	714	599	221	207	935	1'020
Soins palliatifs	244	242	80	137					324	379
Total soins aigus	12'575	12'942	519	811	2'365	3'522	1'459	2'053	16'918	19'328
Naissances	990	1'068							990	1'068
Case Mix Index (CMI)	1.20	1.11	1.14	1.44	1.0	0.86	1.34	1.05	1.18	1.07
Nombre de lits – moyenne annuelle**	333	273	14	22	62	59	52	52	461	406
* dont les traitements liés au coronavirus en 2020	709		52		209		126		1'096	

* hors nouveau-nés décédés et NURS

** hors lits en néonatalogie

Classes d'assurance soins aigus et réadaptation

Classe	2020	2019
Commune	16'672	18'390
Mi-privée	1'219	1'789
Privée	557	759
Total HFR	18'448	20'938

Réadaptation

Nombre de cas réadaptation	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Neuroréadaptation intensive			210	65						81	210	146
Neuroréadaptation			20	112					12		32	112
Réadaptation musculo-squelettique	1	1		72				40	369	351	370	464
Réadaptation gériatrique		1		75	453	370	147	58			600	504
Réadaptation cardiovasculaire		1	156						42	254	198	255
Réadaptation pulmonaire		1							120	128	120	129
Total	1	4	386	324	453	370	147	98	543	814	1'530	1'610
Nombre de lits au 31.12		0	34	44	26	38	8	20	30	49	98	151
* dont les traitements liés au coronavirus en 2020	1		10		36		12		20		79	

Journées réadaptation	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Neuroréadaptation intensive			5'510	3'574							5'510	3'574
Neuroréadaptation			955	2'640					408	1'553	1'363	4'193
Réadaptation musculo-squelettique	8	5		1'299				757	6'453	6'373	6'461	8'434
Réadaptation gériatrique		6		1'182	6'415	5'351	2'468	922			8'883	7'461
Réadaptation cardiovasculaire		3	2'534						638	4'246	3'172	4'249
Réadaptation pulmonaire		10							1'798	2'349	1'798	2'359
Total	8	24	8'999	8'695	6'415	5'351	2'468	1'679	9'297	14'521	27'187	30'270

Ambulatoires

Traitements	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Soins aigus	323'274	347'623	29'692	33'059	75'483	88'517	32'076	35'296			460'525	504'495
Réadaptation			1'090	3	13	21	4	2	9'553	18'918	10'660	18'944
Total de traitements ambulatoires	323'274	347'623	30'782	33'062	75'496	88'538	32'080	35'298	9'553	18'918	471'185	523'439

Patients en attente de placement*

Jours de soins pour patients en attente de placement	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
EMS	1'842	2'485	469	544	2'834	2'149	2'508	1'833	419	24	8'072	7'035
Autres (Réa, interne HFR, etc.)	1'608	2'669	179	119	182	224	337	358	1	22	2'307	3'392
Total	3'450	5'154	648	663	3'016	2'373	2'845	2'191	420	46	10'379	10'427

* Patients pris en charge à l'HFR jusqu'à leur transfert en EMS

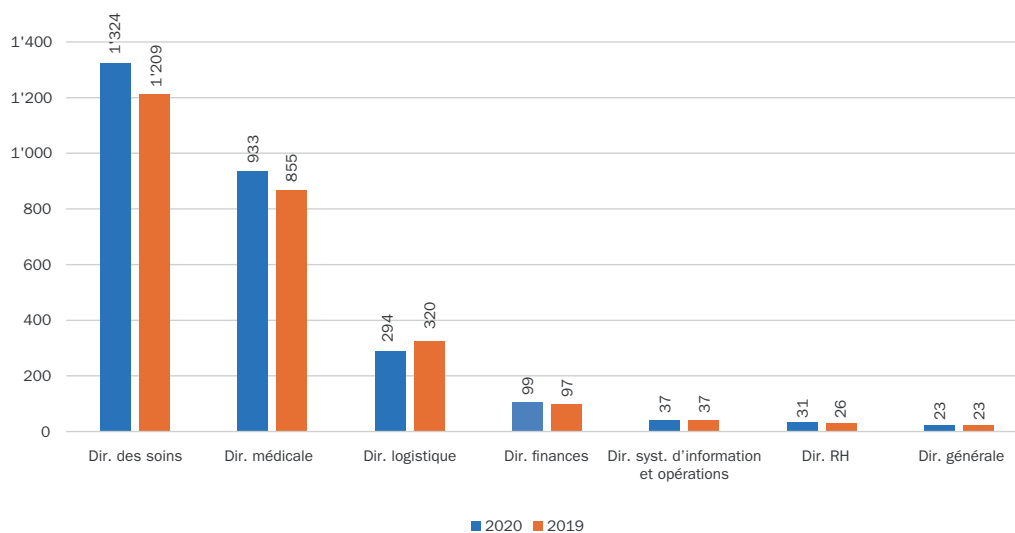


Notre personnel

Plus de 3640 visages et autant de compétences sans qui l'HFR ne serait pas.

2'741 ept

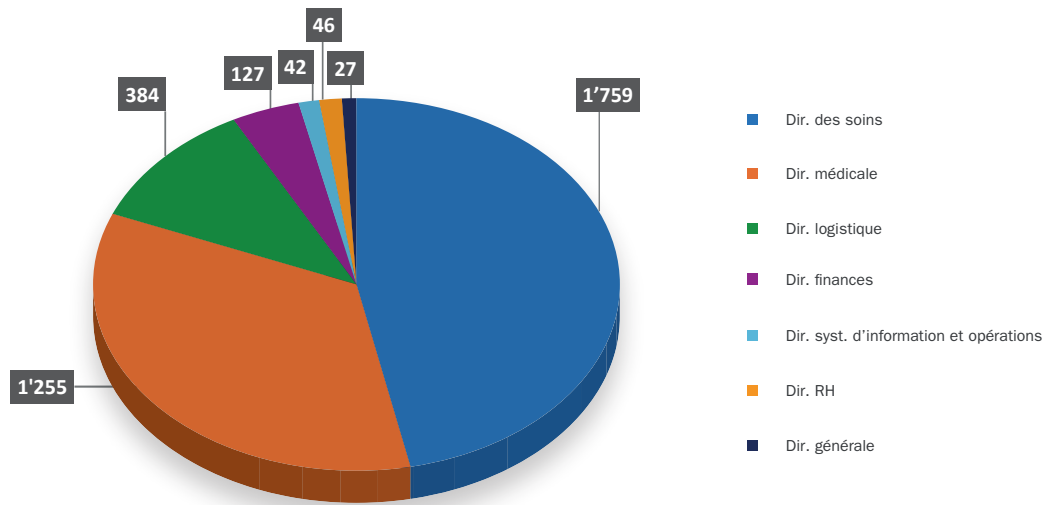
Effectifs en EPT au 31 décembre 2020



* L'effectif en EPT

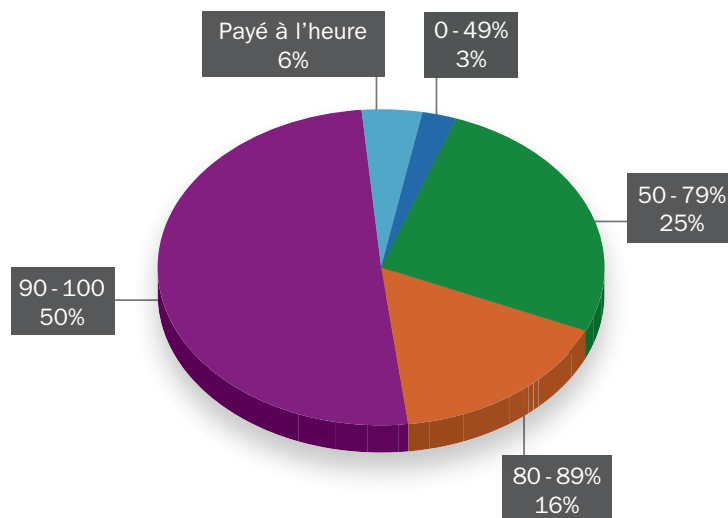
1. inclut le personnel engagé pour la pandémie Corona courant 2020 soit 97 EPT
2. n'inclut pas les stagiaires, apprentis, temporaires d'été, candidats médecin, médecins consultants ni l'équivalent EPT des heures supplémentaires

Nombre de collaborateurs par direction au 31 décembre 2020

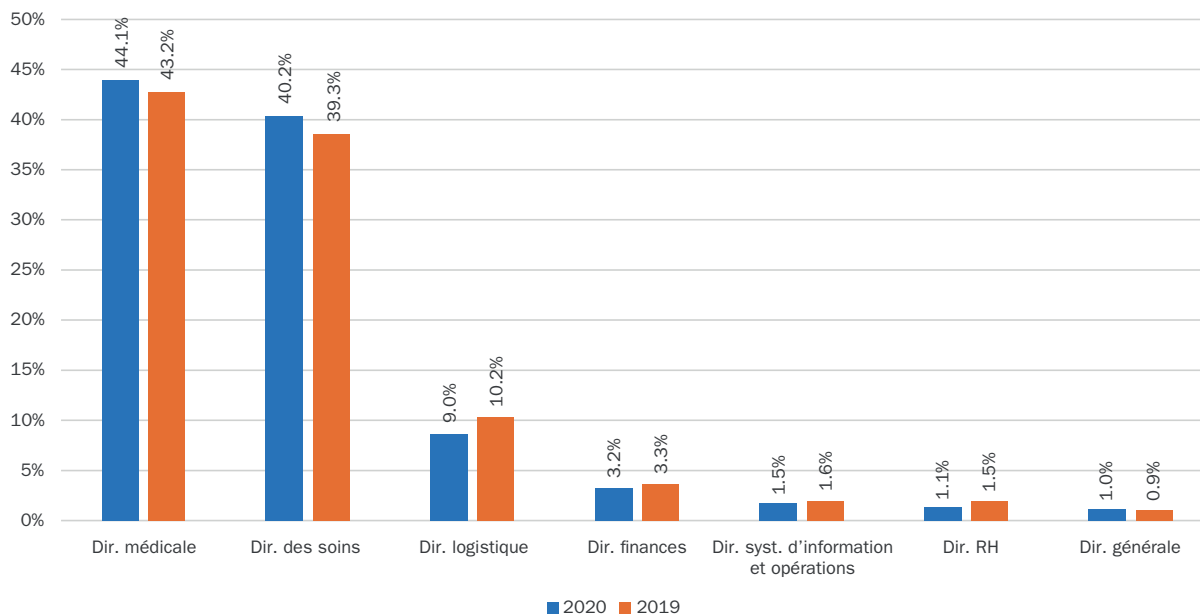


* L'effectif en nombre de collaborateurs en 2020 inclut le personnel engagé pour la pandémie Corona soit 217 personnes

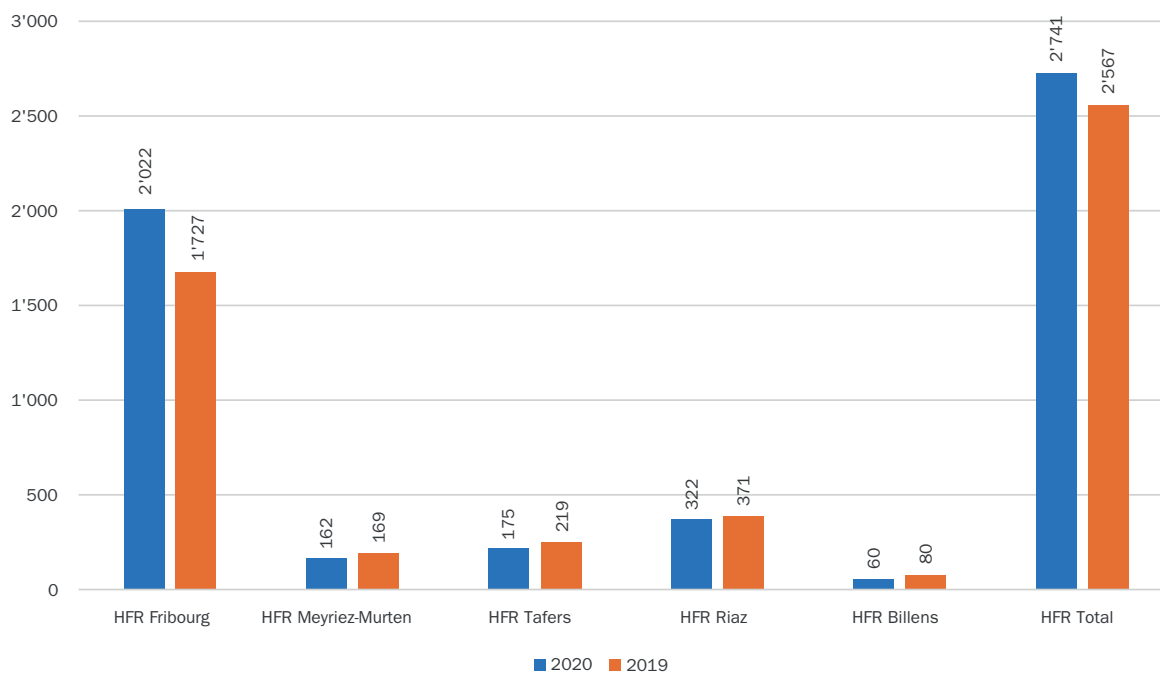
Répartition par taux d'activité au 31 décembre 2020



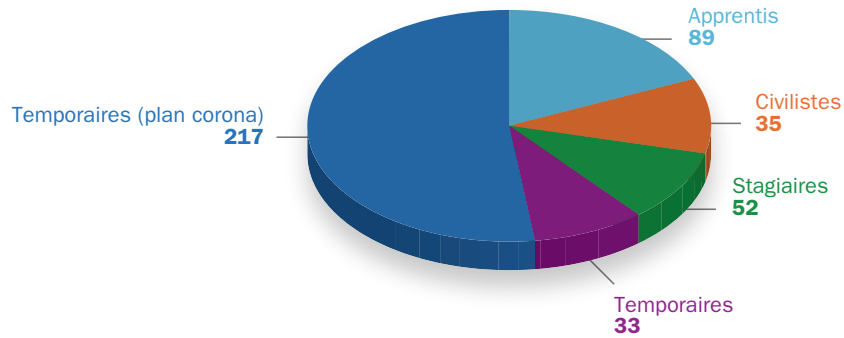
Charges de personnel en % par direction au 31 décembre 2020



Effectifs en EPT par site HFR au 31 décembre 2020

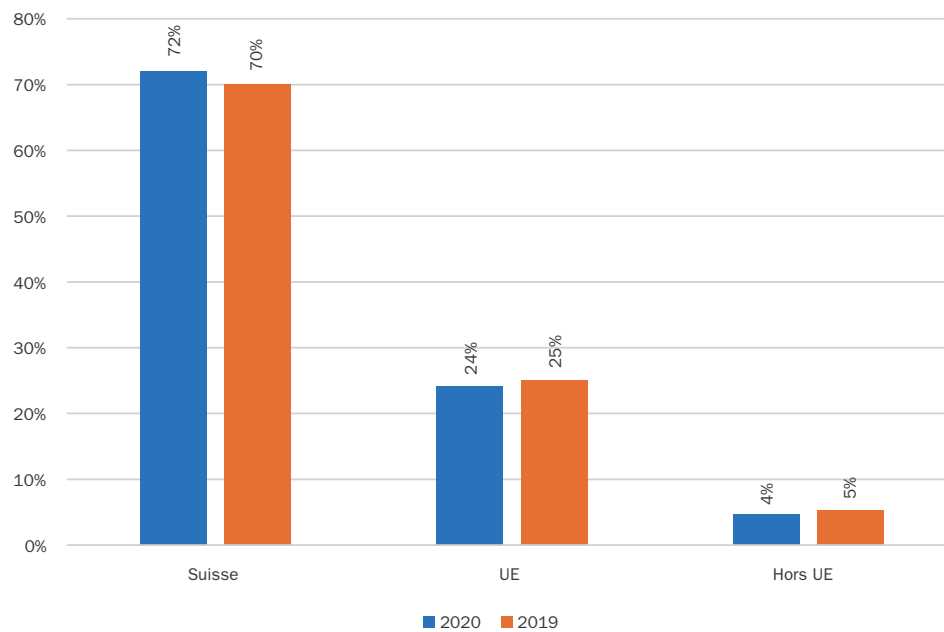


Nombre de collaborateurs en formation et temporaires au 31 décembre 2020



* Nouvelle rubrique de temporaires incluant le personnel engagé courant 2020 pour la pandémie

Répartition collaborateurs par nationalité au 31 décembre 2020 (plus de 60 nationalités représentées)



Répartition des collaborateurs par métiers au 31 décembre 2020

