

# Rapport **annuel**

# **2022**



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

### 3-13 Notre organisation

- 4 Présidente du CA (Annamaria Müller)
- 5 Directeur général (Marc Devaud)
- 6 Directrice des soins (Aline Schuwey)
- 7 Président du Conseil des Départements médicaux (Prof. Anis Feki)
- 8 Notre Conseil d'administration
- 9 Notre Conseil de direction et notre Conseil des Départements médicaux
- 10 Organigramme
- 11 Collège des médecins
- 12 Collège des soins

### 14-25 Nos finances

- 15 Bilan 2022
- 16 Comptes de résultat 2022
- 17-22 Annexes aux comptes annuels 2022
- 23-24 Rapport de l'organe de révision
- 25 Budget 2023

### 26-27 Notre activité

### 28-32 Notre personnel

### 33-38 Notre année au scanner

Après deux années rythmées par la pandémie de Covid-19, l'HFR n'a pas connu de répit en 2022 : l'activité intense, le taux d'occupation des lits élevé et ceci dans un contexte de pénurie croissante de personnel. Au niveau de l'organisation interne, la mise en place d'une nouvelle gouvernance, tant au niveau de la direction générale que de la direction médicale et de la direction des soins, doit être relevée. Mais l'année a aussi été marquée par la première volée d'étudiants ayant reçu leur degré de Master en médecine, la présentation de notre Stratégie dans les districts lors du Roadtrip et par une participation active de l'HFR au Comptoir gruérien.





## « De la parole aux actes »

**Annamaria Müller, présidente du Conseil d'administration**

### Un fait marquant en 2022

A titre personnel, j'ai été touchée par l'invasion de l'Ukraine. Si l'HFR n'a pas été directement impacté, il a été indirectement concerné : inflation, renchérissement et risque accru de pénurie d'énergie. Nous sortions à peine de la crise du Covid-19 et nous sommes finalement passés d'une crise à l'autre, ça marque. A l'interne, 2022 a été rythmée par la mise en place d'une nouvelle gouvernance, avec désormais un Conseil des Départements médicaux. Jusqu'à présent, le directeur médical était la charnière centrale faisant le lien entre le Conseil d'administration et le corps médical. Désormais, le contact est plus direct, les médecins sont encore plus acteurs de la qualité des prestations de l'HFR puisque nous prenons les décisions ensemble.

### L'HFR à la rencontre de la population en 2022

Nous avons pu reprendre le Roadtrip, stoppé en 2020 par la pandémie, et échanger en direct avec la population. L'occasion de lancer des discussions et, même si les expériences vécues furent parfois déplaisantes et pas forcément représentatives de toute la population, ceci a permis d'écouter les Fribourgeoises et Fribourgeois et de leur présenter le fonctionnement de l'HFR et ses perspectives de développement. Le Comptoir gruérien et ses ateliers interactifs ont offert une magnifique vitrine et ont attiré nombre de visiteurs-euses, grâce à toutes les équipes mobilisées. Nous devons nous en inspirer et continuer à rencontrer la population, avec des formules plus interactives. Convier le public uniquement pour lui présenter la Stratégie est un premier pas, nous devons lui montrer toutes les compétences présentes à l'HFR et en profiter pour mettre en lumière les atouts de la Stratégie.

### La Stratégie

Durant l'année 2022, nous avons poursuivi le travail sur différents axes de la Stratégie. De la parole nous sommes passés aux actes, la Stratégie se déploie concrètement sur le terrain. Ceci a été le cas avec la restitution, non sans émotions, du site de Billens, pour un franc symbolique. Nous avons finalisé la réorganisation de la Réadaptation et réalisé certains travaux pour le Centre de santé du Sud fribourgeois sur le site de Riaz. Certains projets n'ont pas avancé au rythme souhaité, certes, mais ils sont en voie de réalisation : le Centre de santé de Tavel, le programme flux d'amélioration de l'efficacité et les travaux de planification du nouvel hôpital. Le rapport KPMG est venu appuyer notre Stratégie et a relevé le potentiel d'optimisation, mais aussi le besoin de clarifier cette vision en termes d'offres médicales. Cela va être au cœur de nos tâches en 2023.

### L'HFR en 2022

Nous avons mis un point d'honneur à renforcer et régulariser les contacts avec la population, mais aussi avec les autorités politiques et nos partenaires. Les rencontres ont été nombreuses et fructueuses. Ces échanges sont indispensables, en particulier en vue de l'initiative populaire « Pour des urgences hospitalières publiques 24/24 de proximité ». Tout ceci se déroule dans un contexte de plus en plus tendu en raison des coûts croissants de la santé. L'HFR n'est pas le seul concerné, il s'agit d'un problème national. Malgré l'amélioration de notre efficacité, et notre excellence opérationnelle, les recettes ne suivent pas en raison de tarifs insuffisants, cet aspect n'est pas entre nos mains. Nous devons veiller à soutenir les équipes qui s'investissent et s'engagent sans relâche. Au nom du Conseil d'administration, j'adresse nos plus vifs remerciements à l'ensemble du personnel de l'HFR.

## « 2022, une année intense »

**Marc Devaud, directeur général**

### Un fait marquant en 2022

Le manque de personnel. Au cours de ma vie professionnelle, je n'ai jamais vu autant de postes vacants en particulier dans les soins. On entend souvent qu'il va manquer de soignants et de soignantes, mais nous nous trouvons déjà en plein milieu de cette problématique. Il faut continuer d'y travailler ardemment. Et il faudra être innovant, de manière globale, car le problème ne touche pas que l'HFR, mais toute la Suisse et même l'Europe.

### L'HFR à la rencontre de la population en 2022

C'était intense, mais ça en valait vraiment la peine. Notre objectif n'était pas de faire changer d'avis la population, mais de prendre le temps de dialoguer, d'expliquer en direct les contours de l'hôpital d'aujourd'hui et de demain. C'était aussi une chance d'être à l'écoute de la population, de connaître ses questions et ses craintes. Ces échanges dans les régions ont permis de donner une autre dimension aux discussions avec la population. Nous devons continuer d'aller à sa rencontre, sous d'autres formes peut-être, mais toujours dans le but d'offrir des échanges directs.

### La Stratégie

Notre Stratégie s'est poursuivie en 2022. De plus, nous avons bénéficié de l'appui du monde politique : le Grand Conseil et le Conseil d'Etat ont exprimé leur soutien à la Stratégie 2030 de l'HFR. Désormais, il va falloir prioriser les prochaines étapes. L'initiative populaire « Pour des urgences hospitalières publiques 24/24 de proximité » et son contre-projet vont très certainement influencer les débats, ainsi que la priorisation des différents développements.

### L'HFR en 2022

L'activité a été intense, l'absentéisme et le manque de personnel nous ont occupés tout au long de l'année. Mais nous avons aussi pu mettre à l'épreuve une fois de plus l'organisation mise sur pied durant le Covid-19 et elle a confirmé son efficacité. Ceci a permis de gérer l'activité sans fermer de lits et le nombre d'interventions devant être reportées est resté très limité.

A cette activité intense, s'ajoute l'inquiétude croissante liée à l'inflation, à la menace de pénurie d'énergie et aux perturbations des chaînes d'approvisionnement notamment en ce qui concerne les médicaments. De plus, notre système de santé semble parfois atteindre ses limites : les charges augmentent, avec l'inflation et l'indexation des salaires, mais les tarifs restent stables ou sont même à la baisse. Ceci explique que malgré les efforts des hôpitaux publics pour améliorer l'efficacité, la gestion de l'HFR reste complexe.

Heureusement, l'hôpital peut compter sur un personnel au top qui a répondu présent jour et nuit tout au long de l'année, malgré toutes ces difficultés. Si l'hôpital tourne, c'est grâce à son personnel que je remercie très sincèrement !





## « Le travail au lit du patient a été renforcé »

**Aline Schuwey**, directrice des soins

### Un fait marquant en 2022

Cette année 2022 a connu une activité intense, avec un taux d'occupation des lits qui dépassait en permanence 85% – le niveau à partir duquel on parle de saturation – la pression sur l'hôpital a été extrême. A cela s'est ajouté un taux d'absentéisme plutôt élevé, pas propre à l'HFR, mais observé dans une grande partie des hôpitaux en Suisse, ceci dans un contexte de pénurie de personnel qualifié dans le domaine de la santé. Il a ainsi fallu composer au quotidien avec 15 à 30 postes vacants, tandis que le flux de patient-e-s ne fléchissait pas, au contraire.

### L'HFR à la rencontre de la population en 2022

L'expérience a été formidable, j'y ai pris beaucoup de plaisir ! Aller à la rencontre des gens, cette proximité a permis de sentir leur vécu, leurs besoins et leurs perspectives, tout ceci grâce à ce contact direct extrêmement utile. Les lieux qui accueillent le Roadtrip influençaient les thématiques et les inquiétudes abordées. Le Comptoir gruérien aussi a été riche ou encore la Journée portes ouvertes des Soins intensifs. A chaque fois, les visiteurs-euses étaient différents, mais permettaient d'échanger avec la population et de répondre à de nombreuses questions.

### Les Départements

Nous avons transformé les Cliniques en Départements. Il s'agit d'une transformation importante dans l'organisation des Unités de soins. Cette nouvelle forme de gouvernance a un but précis : assurer un meilleur continuum des soins avec des prestations de qualité. Concrètement ? Le travail clinique au lit des patient-e-s a été renforcé. Cette départementalisation médico-soignante – le médical possédant une structure identique – permet aux professionnel-le-s de mieux travailler ensemble pour garantir davantage d'efficacité. Nous avons ainsi réussi à offrir encore plus aux patient-e-s, sans mobiliser de ressources supplémentaires, mais en les engageant différemment. Ceci a demandé une réorganisation des tâches des uns et des autres, au moyen d'une gestion qui équilibre les enjeux cliniques et les contraintes économiques.

### Les Soins

L'accent continue à être mis sur la formation professionnelle, afin de retenir les talents à l'HFR. On parle partout de pénurie dans les soins et la formation continue est un enjeu central, pour y faire face. Elle a été mise entre parenthèses pendant la pandémie, mais a repris son activité en 2022. De plus, nous avons développé un modèle de carrière pour le domaine des soins. Les possibilités de se former sont multiples, allant de spécialisations dans un domaine, la pratique avancée, à des formations en gestion afin de prendre en charge une unité. Offrir ces possibilités aux collaboratrices et collaborateurs internes contribue à leur motivation, mais est également un réel atout pour le recrutement. Ceci permet à ces personnes de se projeter et de s'investir à long terme. Concrètement, les demandes pour passer d'un contrat à durée déterminée à un contrat à durée indéterminée ont augmenté.



## « L'HFR doit absolument rester attractif »

**Professeur Anis Feki**, président du Conseil des Départements médicaux

### Un fait marquant en 2022

L'année a été marquée par la fin des restrictions liées au Covid-19 et la reprise de l'activité avec un effet de rattrapage. Les équipes médico-soignantes et les blocs opératoires ont été très sollicités, et le sont encore. Et malgré ce contexte d'activité intense, la Stratégie a poursuivi son déploiement avec deux moments marquants : le déménagement de certaines unités de la Réadaptation ainsi que la remise du site de Billens au Réseau santé de la Glâne. Et que dire du Master, quelle fierté ! La première volée d'étudiant-e-s en Master de Médecine à Fribourg a achevé son cursus avec 100% de réussite aux examens.

### L'HFR à la rencontre de la population en 2022

Les rencontres et les échanges lors du Roadtrip et du Comptoir gruérien ont été vraiment très intéressants. Pouvoir percevoir la curiosité des gens, être à leur écoute, entendre certaines de leurs incompréhensions, mais aussi leur reconnaissance, était très enrichissant. Nous avons ainsi pu intensifier notre communication en direct avec la population, contact indispensable au vu des défis qui nous attendent ces prochaines années.

### Les Départements

La réorganisation en Départements médicaux a été très rapide. Ce fut un réel challenge pour tous les Services qui ont été poussés hors de leur zone de confort, dans un contexte d'activité intense. Mais les effets sont incontestables : il y a davantage de transparence, de dialogue et d'interactions entre les Services. Ces éléments sont valables tant pour le fonctionnement médical que pour les relations avec le Conseil de direction et le Conseil d'administration. Cette nouvelle gouvernance a permis de développer un soutien mutuel entre ces différents acteurs, avec des effets positifs et constructifs. Cela s'est particulièrement vérifié au moment toujours délicat de l'exercice de l'établissement du budget.

### Le Médical

Le plus grand défi qui nous a occupé et qui continue de le faire est l'absorption de l'activité en constante croissance, tout en diminuant l'absentéisme professionnel. Pour ce faire, il faut poursuivre les efforts visant à améliorer l'efficacité, mais aussi continuer à prévoir l'avenir en travaillant sur le projet de nouvel hôpital, tout en assurant la relève. Plusieurs médecins cadres ont atteint ou vont atteindre prochainement l'âge de la retraite. L'HFR doit absolument rester attractif en termes de conditions de travail et notamment aussi au niveau de l'innovation technologique et médicale.





## Notre Conseil d'administration au 31 décembre 2022

### Membres avec voix délibérative

	<i>De gauche à droite</i>
Philippe Gauderon	Ancien membre de la Direction du groupe CFF SA
Nathalie Delbarre	Ancienne directrice suppléante à l'Hôpital de la Tour à Genève
Jean-François Steiert	Conseiller d'Etat et directeur du développement territorial, des infrastructures, de la mobilité et de l'environnement
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)
Philipp Müller	Vice-président, expert en gestion hospitalière et ancien directeur administratif et financier du CHUV
Nataly Viens Python	Directrice de la Haute école de santé Fribourg
*Prof. Thierry Carrel	Professeur de chirurgie cardiaque

Merci à Didier Castella, conseiller d'Etat, directeur des Institutions, de l'agriculture et des forêts, pour son engagement au sein du Conseil d'administration de l'HFR, qu'il a quitté en mars 2022.

\* Absent sur la photo

### Représentant-es avec voix consultative

Marc Devaud	Directeur général
Prof. Anis Feki	Président du Conseil des départements médicaux
Prof. Vincent Ribordy	Président du Collège des médecins, représentant des médecins
Sabine Spring	Représentante du personnel
Catherine Favre Kruit	Responsable communication et marketing
Sébastien Ruffieux	Secrétaire général, secrétaire au procès-verbal

## Notre Conseil de direction et notre Conseil des Départements médicaux au 31 décembre 2022

### Membres avec voix délibérative

	<i>De gauche à droite</i>
Dr Jean-Luc Magnin	Chef du Département de Diagnostic et Traitements
Nathalie Tercier	Directrice financière a.i.
Dr Pierre Decavel	Chef du Département de Gériatrie, Réadaptation et Rhumatologie
Prof. Anis Feki	Président du Conseil des départements médicaux, Département des Spécialités chirurgicales et Maternité
Prof. Daniel Hayoz	Chef de la recherche et de la relève
Marc Devaud	Directeur général
Dr Nicolas Blondel	Chef du Département de Médecine interne et Spécialités a.i.
Aline Schuwey	Directrice des soins
Andreas Berger	Directeur de la logistique
Dre Anne-Catherine Barras-Moret	Cheffe du Département de Médecine interne et Spécialités a.i.
Stéphane Brand	Directeur des systèmes d'information et opérations
*Sébastien Ruffieux	Secrétaire général
*Michaela Bubach	Directrice des ressources humaines
*Prof. Vincent Ribordy	Chef du Département de Médecine aiguë et de Pédiatrie

Merci à Klaus Werlen, directeur financier, qui a quitté ses fonctions au 31 mai 2022.

\*Absent-e-s de la photo

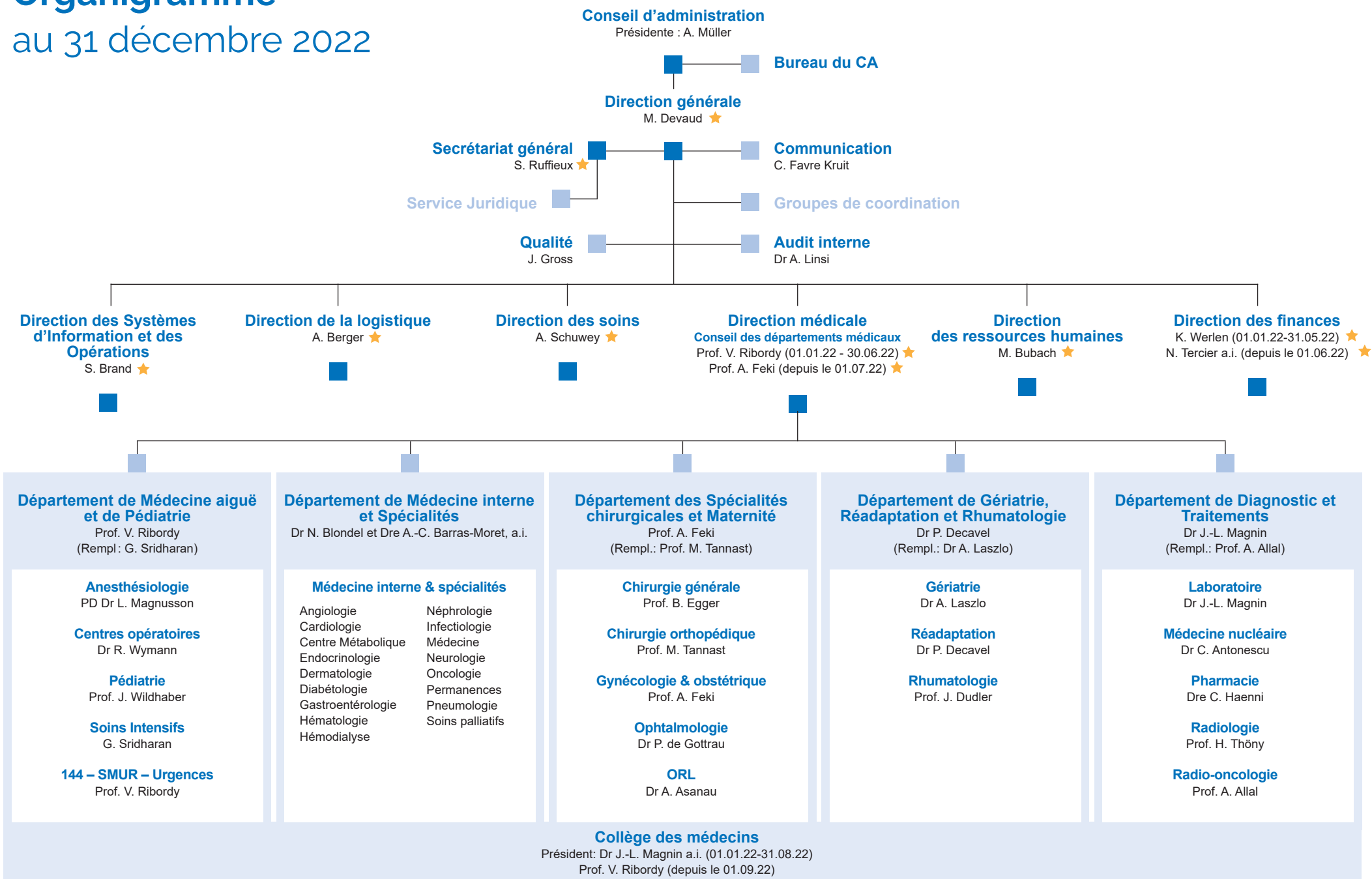
### Membre avec voix consultative

Catherine Favre Kruit	Responsable communication et marketing
-----------------------	--



# Organigramme

## au 31 décembre 2022





## Les membres du Collège des médecins au 31 décembre 2022

### Président



**Dr Jean-Luc Magnin**  
a.i. (01.01.2022-31.08.2022)  
Chef des Laboratoires HFR



**Prof. Vincent Ribordy**  
(depuis le 01.09.2022)  
Médecin-chef de Service des urgences HFR

### Membres



**Prof. Abdelkarim Allal**  
Médecin-chef de Service  
de radio-oncologie HFR



**Dr Alexander Asanau**  
Médecin-chef de Service d'ORL HFR



**Dr Nicolas Blondel**  
Médecin-chef de Service de médecine interne  
HFR a.i.



**Dr Philippe de Gottrau**  
Médecin-chef de Service d'ophtalmologie HFR



**Prof. Jean Dudler**  
Médecin-chef de Service de rhumatologie HFR



**Prof. Anis Feki**  
Médecin-chef de Service de gynécologie-obstétrique  
HFR



**Dr Catherine Hänni**  
Pharmacienne-chef de Pharmacie HFR



**PD Dr. Lennart Magnusson**  
Médecin-chef de Service d'anesthésiologie HFR



**Prof. Moritz Tannast**  
Médecin-chef de Service de chirurgie orthopédique  
et traumatologie HFR



**Prof. Johannes Wildhaber**  
Médecin-chef de Service de pédiatrie HFR

### Vice-président-e

NN



**Dr Cristian Antonescu**  
Médecin-chef adjoint de Service de médecine  
nucléaire HFR Fribourg - Hôpital cantonal



**Dre Anne-Catherine Barras-Moret**  
Médecin-chef de Service de médecine  
interne HFR a.i.



**Prof. Stéphane Cook**  
Médecin-chef d'Unité de cardiologie HFR



**Dr Pierre Decavel**  
Médecin-chef de Service de réadaptation  
HFR



**Prof. Bernhard Egger**  
Médecin-chef de Service de chirurgie générale  
HFR



**Prof. Daniel Hayoz**  
Médecin-chef de Service de la recherche et  
de la relève



**Dr André Laszlo**  
Médecin-chef de Service de gériatrie HFR



**Dr Antoine Meyer**  
Médecin adjoint de Service de chirurgie  
générale HFR Fribourg-Hôpital cantonal



**Govind Sridharan**  
Médecin-chef de Service des soins intensifs  
HFR



**Prof. Harriet Thöny**  
Médecin-chef de Service de radiologie HFR



**Dr Rolf Wymann**  
Médecin-chef de Service des centres opératoires  
HFR

### Membres invités

**Marc Devaud**  
**Corinne Cota**  
**Dr Yvan Fournier**  
**Prof. Isabelle Gothuey**

## Les membres du Collège des soins au 31 décembre 2022

### Direction



**Aline Schuwey**  
Directrice des soins

### Membres



**Catherine Assirelli**  
Infirmière-chef de Service ambulatoires  
et hôpitaux de jour



**Nathalie Bartolucci**  
Cheffe de Service Nutrition et diététique HFR



**Juliette Belissent**  
Infirmière-chef adjointe de Département de  
Médecine interne et spécialités



**Bernice Fagan**  
Infirmière-chef de Service de gynécologie,  
obstétrique, pédiatrie et néonatalogie



**Bernard Faglia**  
Infirmier-chef de Département de Médecine  
aiguë et Pédiatrie



**Filipe Ferreira Moreira**  
Infirmier-chef de Département Réadaptations,  
Gériatrie et Rhumatologie



**Benoît Grange**  
Chef de Service Ergothérapie/Physiothérapie HFR



**Patricia Hofer**  
Infirmière-chef de Département  
Spécialités Chirurgie



**Rémy Kaufmann**  
Chef de Service TRM HFR



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



**Fabien Rigolet**  
Responsable du Centre de formation des  
soins et suppléant de la Directrice des soins



**Martine Saramon**  
Responsable UPCI



**Monique Utikal**  
Infirmière-chef de Département Médecine  
interne et spécialités

### État-major

**Samir Hafdi**  
Responsable du développement  
et l'efficacité des soins

**Van Nhut Ho**  
Collaborateur scientifique

**Martine Saramon-Sudan**  
Responsable UPCI





## Nos finances

### Gros plan sur les principaux chiffres

	2022	2021	Évolution	Évolution
	(en milliers de francs)		(en CHF)	(en %)
Produits d'exploitation	556'386	537'660	18'726	3.48%
Charges d'exploitation	537'891	533'387	4'504	0.84%
Bénéfice d'exploitation (EBITDA*)	18'495	4'272	14'222	
Marge EBITDA	3.32%	0.79%	318.31% soit +2.53% points de pourcentage	
<b>Résultat annuel (perte)</b>	<b>-4'162</b>	<b>-25'627</b>	21'464	83.76%

\*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 2022 a été marquée par une activité très intense et un taux d'absentéisme plus élevé que la normale dans un contexte encore influencé par la pandémie de Covid-19, alors que la pénurie de personnel constitue un enjeu majeur pour la gestion des hôpitaux et l'ensemble des prestataires de soins. Nous avons pu toutefois, grâce à notre personnel exemplaire et son engagement remarquable, éviter une fermeture de lits, ce dont témoignent nos chiffres annuels.

En 2022, l'HFR a traité plus de 22'100 cas stationnaires dans les services de soins aigus et les services de réadaptation, soit 4,6% d'augmentation par rapport à l'année précédente. Le cost-weight (CMI) des cas stationnaires aigus est resté stable par rapport à 2021, malgré un impact moindre des cas Covid-19 en 2022 par rapport à 2021. L'activité et les revenus du secteur ambulatoire ont également enregistré une hausse de 9,6% par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires de l'HFR a connu une augmentation totale de 3,5% par rapport à l'exercice précédent pour atteindre CHF 556,4 millions.

Les charges d'exploitation (CHF 537,9 millions) ont augmenté de 0,8% par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des charges de matériel médical due à la hausse de l'activité. Les charges de personnel sont en légère hausse de 0,4% par rapport à 2021, ce qui traduit la maîtrise des postes de travail sans porter atteinte à la qualité des prestations de soins.

Au cours de l'exercice sous revue, le canton a versé un montant de CHF 8,4 millions pour les coûts Covid-19, en vertu de la législation nationale introduite suite à la pandémie et de CHF 3,5 millions pour compenser une partie de la perte de revenus due aux cas en attente de séjours en EMS.

L'exercice 2022 affiche une perte de CHF 4,162 millions pour un budget déficitaire de CHF 15,727 millions, soit le meilleur résultat annuel depuis l'année 2015.

La marge EBITDA, en progression de 2,53 points de pourcentage, se monte à 3,32% en 2022 contre 0,79% en 2021.

La part des fonds propres est inférieure de 1,1% à celle de l'année précédente. Le capital étranger est resté stable (+ CHF 0,38) grâce au bon résultat de l'exercice. Les comptes 2022 ont été audités par la société PwC. L'audit des comptes annuels de l'HFR pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2022 a eu lieu en mars 2022. Aucune réserve n'est émise dans le rapport de l'organe de révision.



## Bilan au 31 décembre 2022

(en milliers de francs)

ACTIFS	2022	2021
<b>Actifs circulants</b>		
Liquidités	10'187	1'938
Créances résultant de livraisons et de prestations 1*	71'420	69'222
Créances à court terme envers partie liée	14'356	26'931
Autres créances à court terme	1'906	1'738
Stocks 2*	6'183	6'467
Prestations non facturées 3*	9'142	8'663
Comptes de régularisation partie liée	196	-
Comptes de régularisation d'actifs tiers 4*	2'309	2'029
<b>Total actifs circulants</b>	<b>115'701</b>	<b>116'987</b>
<b>Actifs immobilisés</b>		
Immobilisations financières	25	106
Installations et équipements fixes 5*	196'034	202'090
Autres immobilisations mobilières 6*	1'837	2'770
Équipements médico-techniques 6*	23'316	20'355
Équipements informatiques 7*	2'593	2'011
<b>Total actifs immobilisés</b>	<b>223'804</b>	<b>227'333</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>339'504</b>	<b>344'320</b>

PASSIFS	2022	2021
<b>Fonds étrangers</b>		
Engagements résultant de livraisons et de prestations de tiers	21'327	23'416
Engagements à court terme envers l'Etat de Fribourg	137'100	132'810
Dettes à court terme portant intérêt	579	300
Autres dettes à court terme	550	429
Comptes de régularisation passifs	3'874	3'618
Provisions à court terme 8*	9'586	11'261
<b>Total fonds étrangers à court terme</b>	<b>173'018</b>	<b>171'835</b>
Engagements bancaires à long terme envers des tiers	15'299	13'500
Dettes à long terme envers l'Etat de Fribourg	52'249	54'913
Fonds affectés 9*	2'771	2'687
Autres provisions à long terme 8*	420	440
<b>Total fonds étrangers à long terme</b>	<b>70'739</b>	<b>71'541</b>
<b>Total fonds étrangers</b>	<b>243'757</b>	<b>243'375</b>
<b>Fonds propres</b>		
Capital	140'002	140'002
Fonds libres 10*	14'927	15'961
Pertes cumulées	-55'019	-29'392
Perte de l'exercice	-4'162	-25'627
<b>Total fonds propres</b>	<b>95'748</b>	<b>100'945</b>
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>339'504</b>	<b>344'320</b>

\* 1-17 : voir le document "Annexes aux comptes annuels 2022" p. 17-22

## Comptes de résultat au 31 décembre 2022

(en milliers de francs)

	Comptes 2022	Budget 2022	Comptes 2021
Recettes stationnaires brutes	266'124	253'748	242'657
Recettes ambulatoires brutes	201'701	187'223	184'063
Déduction sur produits des prestations	-292	-785	-841
<b>Produits des prestations de services 11*</b>	<b>467'534</b>	<b>440'186</b>	<b>425'879</b>
Autres produits résultant des prestations aux patients	383	266	444
Produits de prestations au personnel et à des tiers	13'365	12'136	12'596
Prest. d'intérêt général et autres prestations	63'149	59'732	60'155
Autres prestations de l'Etat	8'412	-	35'169
Contributions d'UNIFR, de corporations, de fondations et de privés	3'542	2'847	3'417
<b>Autres recettes résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>88'852</b>	<b>74'981</b>	<b>111'781</b>
<b>Produit d'exploitation</b>	<b>556'386</b>	<b>515'167</b>	<b>537'660</b>
Fournitures médicales 12*	-99'773	-86'373	-95'539
Charges alimentaires	-5'988	-5'250	-5'842
Charges ménagères	-6'224	-5'677	-5'513
<b>Charges de matériel</b>	<b>-111'985</b>	<b>-97'300</b>	<b>-106'894</b>
<b>Bénéfice d'exploitation I</b>	<b>444'401</b>	<b>417'867</b>	<b>430'766</b>
Charges salariales 13*	-303'716	-295'304	-302'566
Assurances sociales	-66'112	-63'539	-64'544
Honoraires	-2'578	-3'323	-5'376
Autres charges de personnel	-3'144	-3'517	-1'743
<b>Charges de personnel</b>	<b>-375'551</b>	<b>-365'683</b>	<b>-374'228</b>
<b>Bénéfice d'exploitation II</b>	<b>68'850</b>	<b>52'184</b>	<b>56'538</b>
Coûts des immobilisations (hors amort.)	-7'035	-4'475	-5'723
Entretien et réparations	-15'381	-14'790	-19'482
Charges d'énergie et eau	-4'246	-4'375	-4'292
Charges d'administration et d'informatique	-15'329	-12'990	-14'514
Autres charges liées aux prestations aux patients	-3'696	-2'403	-2'992
Autres charges non liées aux prestations aux patients	-4'668	-4'274	-5'263
<b>Autres frais d'exploitation</b>	<b>-50'355</b>	<b>-43'306</b>	<b>-52'266</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)</b>	<b>18'495</b>	<b>8'878</b>	<b>4'272</b>
<b>Amortissements et réévaluations 5,6,7*</b>	<b>-21'436</b>	<b>-21'777</b>	<b>-19'432</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts (EBIT)</b>	<b>-2'942</b>	<b>-12'899</b>	<b>-15'159</b>
Charges d'intérêts	-2'298	-3'000	-2'400
Autres charges financières	-108	-49	-397
Charges financières	-2'406	-3'049	-2'797
Autres produits financiers	20	200	-
Produits financiers	20	200	-
<b>Résultat financier</b>	<b>-2'386</b>	<b>-2'849</b>	<b>-2'797</b>
<b>Résultat d'exploitation avant impôts (EBT)</b>	<b>-5'327</b>	<b>-15'747</b>	<b>-17'956</b>
<b>Charges hors période et exceptionnelles 14*</b>	<b>-103</b>	<b>-</b>	<b>-11'719</b>
<b>Produits hors période et exceptionnels 15*</b>	<b>677</b>	<b>20</b>	<b>132</b>
<b>Variations des fonds libres et affectés 16*</b>	<b>590</b>	<b>-</b>	<b>3'916</b>
<b>Perte annuelle</b>	<b>-4'162</b>	<b>-15'727</b>	<b>-25'627</b>

\* 1-17 : voir le document "Annexes aux comptes annuels 2022" p. 17-22

## Annexes aux comptes annuels 2022

(en milliers de francs)

1 Créances résultant de livraisons et de prestations	2022	2021
Débiteurs patients	73'643	71'515
Provision pour débiteurs	-2'223	-2'293
<b>Total créances résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>71'420</b>	<b>69'222</b>

Les débiteurs patients ont augmenté au 31.12.2022 notamment en raison de l'augmentation de l'activité. La provision pour débiteurs est calculée en tenant compte de l'échéance des factures et de la raison de l'absence de paiement.

2 Stocks	2022	2021
Stocks pharmacie	3'477	3'707
Stocks magasin central	2'809	2'897
Dépréciation stocks magasin central	-102	-138
<b>Total stocks</b>	<b>6'183</b>	<b>6'467</b>

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 et des difficultés d'approvisionnement, il existe toujours une correction de valeur de certains articles, car la valeur calculée ne correspond plus au prix du marché en raison des variations de prix exceptionnels.

3 Prestations aux patients non facturées	2022	2021
Prestations non facturées des recettes ambulatoires	883	2'168
Traitements hospitaliers en cours	6'080	4'030
Prestations non facturées des recettes hospitalières	2'180	2'465
<b>Total prestations aux patients non facturées</b>	<b>9'142</b>	<b>8'663</b>

Revenus pour les séjours hospitaliers et prestations ambulatoires non facturés au 31 décembre ainsi que les revenus des séjours de l'année en cours mais chevauchant les deux années.

4 Comptes de régularisation d'actifs tiers	2022	2021
Pool de mesures énergétiques auprès des parties liées	196	-
Autres produits non encore encaissés et charges payées d'avance	2'309	2'029
<b>Total comptes de régularisation d'actifs tiers</b>	<b>2'505</b>	<b>2'029</b>

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							
2022	Billens	Fribourg	Meyriez-Murten	Riaz	Tafers	Immeubles en construction	Total
<b>Immeubles état au 1.1</b>	<b>23'710</b>	<b>272'312</b>	<b>53'657</b>	<b>71'052</b>	<b>42'252</b>	<b>4'807</b>	<b>467'790</b>
Entrées	-	579	33	-	88	7'576	8'276
Reclassifications	-	814	-	-	-	-814	-
Réévaluations	-	9'816	6'410	5'575	4'941	-	26'740
Sorties	-23'710	-152	-	-17	-	-	-23'879
<b>Immeubles état au 31.12</b>	<b>-</b>	<b>283'368</b>	<b>60'100</b>	<b>76'609</b>	<b>47'281</b>	<b>11'569</b>	<b>478'927</b>
<b>Corrections de valeur cumulées état au 1.1</b>	<b>-23'710</b>	<b>-153'047</b>	<b>-5'426</b>	<b>-50'150</b>	<b>-33'367</b>	<b>-</b>	<b>-265'700</b>
Amortissements	-	-6'929	-1'817	-2'180	-1'498	-	-12'425
Dépréciation d'actifs	-	-94	-	-10	-	-	-104
Reclassifications	-	-	-	-	-	-	-
Réévaluations	-	-6'583	-13'855	-6'729	-1'377	-	-28'544
Sorties	23'710	152	-	17	-	-	23'879
<b>Corrections de valeur cumulées état au 31.12</b>	<b>-</b>	<b>-166'502</b>	<b>-21'099</b>	<b>-59'052</b>	<b>-36'242</b>	<b>-</b>	<b>-282'894</b>
<b>Valeur comptable au 31.12</b>	<b>-</b>	<b>116'867</b>	<b>39'001</b>	<b>17'557</b>	<b>11'039</b>	<b>11'569</b>	<b>196'034</b>

5 Immobilisations corporelles							
2021	Billens	Fribourg	Meyriez-Murten	Riaz	Tafers	Immeubles en construction	Total
<b>Immeubles état au 1.1</b>	<b>23'735</b>	<b>272'239</b>	<b>53'657</b>	<b>71'096</b>	<b>42'312</b>	<b>2'462</b>	<b>465'501</b>
Entrées	-	400	-	-	-	2'345	2'745
Reclassifications	-26	-327	-	-44	-60	-	-456
Sorties	-	-	-	-	-	-	-
<b>Immeubles état au 31.12</b>	<b>23'710</b>	<b>272'312</b>	<b>53'657</b>	<b>71'052</b>	<b>42'252</b>	<b>4'807</b>	<b>467'790</b>
<b>Corrections de valeur cumulées état au 1.1</b>	<b>-11'220</b>	<b>-146'354</b>	<b>-3'609</b>	<b>-48'689</b>	<b>-32'610</b>	<b>-</b>	<b>-242'482</b>
Amortissements	-887	-6'727	-1'817	-1'466	-763	-	-11'660
Dépréciation d'actifs	-11'606	-2	-	-	-	-	-11'607
Reclassifications	3	36	-	5	6	-	50
Sorties	-	-	-	-	-	-	-
<b>Corrections de valeur cumulées état au 31.12</b>	<b>-23'710</b>	<b>-153'047</b>	<b>-5'426</b>	<b>-50'150</b>	<b>-33'367</b>	<b>-</b>	<b>-265'700</b>
<b>Valeur comptable au 31.12</b>	<b>-</b>	<b>119'265</b>	<b>48'231</b>	<b>20'901</b>	<b>8'886</b>	<b>4'807</b>	<b>202'090</b>

La transaction de vente, décidée par le Conseil d'Etat le 14 décembre 2021, a été réalisée et conclue le 7 octobre 2022. Le site de Billens n'est donc plus présent dans le bilan. Un solde est présenté pour les reclassifications, car en 2021 les biens ont été reclassés dans différentes catégories.

En raison de la réserve émise dans le rapport de l'organe de révision de l'année passée, la détermination de la valeur intrinsèque des biens immobiliers, terminée en 2022, a engendré des dépréciations de valeur ainsi que des réévaluations présentées dans les réévaluations. Celles-ci sont détaillées au point 17.

Les amortissements sont calculés selon les taux définis par REKOLE.

6 Autres immobilisations corporelles							
2022	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
<b>Etat au 1.1</b>	<b>3'334</b>	<b>4'264</b>	<b>1'140</b>	<b>2'120</b>	<b>86'043</b>	<b>232</b>	<b>97'133</b>
Entrées	60	74	-	30	7'314	1'349	8'827
Reclassifications	-	-	-	-	17	-17	-
Sorties	-	-280	-	-53	-9'794	-215	-10'343
<b>Etat au 31.12</b>	<b>3'394</b>	<b>4'058</b>	<b>1'140</b>	<b>2'097</b>	<b>83'580</b>	<b>1'349</b>	<b>95'618</b>
<b>Corrections de valeur cumulées état au 1.1</b>	<b>-2'266</b>	<b>-3'559</b>	<b>-1'079</b>	<b>-1'399</b>	<b>-65'705</b>	<b>-</b>	<b>-74'008</b>
Amortissements	-202	-534	-37	-241	-4'988	-	-6'002
Dépréciations d'actifs	-	-52	-	-	-530	-	-582
Reclassifications	-	-	-	-	-	-	-
Sorties	-	280	-	53	9'794	-	10'127
<b>Corrections de valeur cumulées état au 31.12</b>	<b>-2'468</b>	<b>-3'865</b>	<b>-1'116</b>	<b>-1'586</b>	<b>-61'429</b>	<b>-</b>	<b>-70'465</b>
<b>Valeur comptable au 31.12</b>	<b>925</b>	<b>192</b>	<b>23</b>	<b>511</b>	<b>22'151</b>	<b>1'349</b>	<b>25'153</b>
<b>dont l'immobilisation en leasing</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2'323</b>	<b>-</b>	<b>2'323</b>

2021	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
<b>Etat au 1.1</b>	<b>3'266</b>	<b>3'807</b>	<b>1'165</b>	<b>2'137</b>	<b>86'046</b>	<b>243</b>	<b>96'664</b>
Entrées	95	-	-	-	2'463	415	2'973
Reclassifications	16	456	-	-16	219	-426	249
Sorties	-43	-	-25	-	-2'685	-	-2'753
<b>Etat au 31.12</b>	<b>3'334</b>	<b>4'264</b>	<b>1'140</b>	<b>2'120</b>	<b>86'043</b>	<b>232</b>	<b>97'133</b>
<b>Corrections de valeur cumulées état au 1.1</b>	<b>-2'084</b>	<b>-2'652</b>	<b>-1'041</b>	<b>-1'155</b>	<b>-63'044</b>	<b>-</b>	<b>-69'976</b>
Amortissements	-209	-707	-63	-260	-5'482	-	-6'721
Dépréciations d'actifs	-	-150	-	-	-	-	-150
Reclassifications	-16	-50	-	16	136	-	86
Sorties	43	-	25	-	2'685	-	2'753
<b>Corrections de valeur cumulées état au 31.12</b>	<b>-2'266</b>	<b>-3'559</b>	<b>-1'079</b>	<b>-1'399</b>	<b>-65'705</b>	<b>-</b>	<b>-74'008</b>
<b>Valeur comptable au 31.12</b>	<b>1'068</b>	<b>705</b>	<b>60</b>	<b>721</b>	<b>20'338</b>	<b>232</b>	<b>23'125</b>

Les amortissements sont calculés selon les taux définis par REKOLE.



7 Autres immobilisations corporelles						
2022	Mises à niveau de logiciels	Matériel informatique	Logiciels	Matériel et Logiciels en montage	Total	
<b>Etat au 1.1</b>	-	5'208	12'299	272	<b>17'779</b>	
Entrées	67	788	24	500	1'379	
Reclassifications	-	-	-	-	-	
Sorties	-	-35	-888	-	-923	
<b>Etat au 31.12</b>	<b>67</b>	<b>5'962</b>	<b>11'435</b>	<b>772</b>	<b>18'235</b>	
<b>Corrections de valeur cumulées état au 1.1</b>	-	-4'078	-11'690	-	<b>-15'768</b>	
Amortissements	-2	-525	-270	-	-797	
Dépréciations d'actifs	-	-	-	-	-	
Reclassifications	-	-	-	-	-	
Sorties	-	35	888	-	923	
<b>Corrections de valeur cumulées état au 31.12</b>	<b>-2</b>	<b>-4'568</b>	<b>-11'072</b>	-	<b>-15'642</b>	
<b>Valeur comptable au 31.12</b>	<b>65</b>	<b>1'394</b>	<b>362</b>	<b>772</b>	<b>2'593</b>	

2021	Mises à niveau de logiciels	Matériel informatique	Logiciels	Matériel et Logiciels en montage	Total	
<b>Etat au 1.1</b>	-	5'428	11'499	-	<b>16'927</b>	
Entrées	-	129	301	346	776	
Reclassifications	-	-288	569	-74	207	
Sorties	-	-61	-70	-	-131	
<b>Etat au 31.12</b>	-	<b>5'208</b>	<b>12'299</b>	<b>272</b>	<b>17'779</b>	
<b>Corrections de valeur cumulées état au 1.1</b>	-	-3'982	-10'882	-	<b>-14'864</b>	
Amortissements	-	-518	-310	-	-828	
Dépréciations d'actifs	-	-	-71	-	-71	
Reclassifications	-	362	-498	-	-136	
Sorties	-	61	70	-	131	
<b>Corrections de valeur cumulées état au 31.12</b>	-	<b>-4'078</b>	<b>-11'690</b>	-	<b>-15'768</b>	
<b>Valeur comptable au 31.12</b>	-	<b>1'130</b>	<b>608</b>	<b>272</b>	<b>2'011</b>	

Les amortissements sont calculés selon les taux définis par REKOLE.

8 Provisions							
2022	Vacances non prises	Heures supplémentaires	Risque codage	Responsabilité civile	Autres provisions	Total	
<b>Etat au 01.01</b>	<b>4'699</b>	<b>4'893</b>	<b>985</b>	<b>440</b>	<b>684</b>	<b>11'701</b>	
Constitution	2'900	4'414	-	60	1'288	8'661	
Utilisation	-4'699	-4'893	-	-80	-684	-10'356	
<b>Etat au 31.12</b>	<b>2'900</b>	<b>4'414</b>	<b>985</b>	<b>420</b>	<b>1'288</b>	<b>10'006</b>	
dont provisions à court terme	2'900	4'414	985	-	1'288	9'586	
dont provisions à long terme	-	-	-	420	-	420	

2021	Vacances non prises	Heures supplémentaires	Risque codage	Responsabilité civile	Autres provisions	Total	
<b>Etat au 01.01</b>	<b>4'482</b>	<b>2'135</b>	<b>985</b>	<b>450</b>	<b>1'346</b>	<b>9'398</b>	
Constitution	4'699	4'893	-	-	684	10'276	
Utilisation	-4'482	-2'135	-	-10	-1'346	-7'973	
<b>Etat au 31.12</b>	<b>4'699</b>	<b>4'893</b>	<b>985</b>	<b>440</b>	<b>684</b>	<b>11'701</b>	
dont provisions à court terme	4'699	4'893	985	-	684	11'261	
dont provisions à long terme	-	-	-	440	-	440	

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

9 Fonds affectés				
2022	Fonds scientifiques	Autres fonds	Total	
Etat au 01.01	1'948	739	2'687	
Variation	369	-285	84	
<b>Etat au 31.12</b>	<b>2'317</b>	<b>454</b>	<b>2'771</b>	

2021	Fonds scientifiques	Autres fonds	Total	
Etat au 01.01	1'963	570	2'532	
Variation	-14	169	155	
<b>Etat au 31.12</b>	<b>1'948</b>	<b>739</b>	<b>2'687</b>	

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 fonds restants sont constitués d'un fonds pour le Master en médecine humaine de l'Université de Fribourg et d'un fonds d'Energie-Contracting du Groupe E.

10 Fonds libres				
Année 2022	Fonds d'immobilisation	Fonds de cliniques	Autres fonds	Total
Etat au 01.01	14'651	107	1'202	15'961
Variation	-909	-707	-18	-1'034
<b>Etat au 31.12</b>	<b>13'742</b>		<b>1'184</b>	<b>14'927</b>

Année 2021	Fonds d'immobilisation	Fonds de cliniques	Autres fonds	Total
État au 01.01	18'495	201	1'220	19'917
Variation	-3'844	-94	-18	-3'955
<b>État au 31.12.</b>	<b>14'651</b>	<b>107</b>	<b>1'202</b>	<b>15'961</b>

Les fonds de cliniques 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.

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

Suite à la décision du Conseil d'Etat du 14 décembre 2021 concernant la vente du site de Billens au Réseau de Santé de la Glâne, le fonds d'immobilisation a été dissous au prorata de 2'934 kCHF en 2021.

11 Produits des prestations de services			2022	2021
Recettes stationnaires brutes			266'124	242'657
Recettes ambulatoires brutes			201'701	184'063
Déduction sur produits des prestations			-292	-841
<b>Total produits des prestations de services</b>			<b>467'534</b>	<b>425'879</b>

L'activité stationnaire aiguë a augmenté de 1'125 cas, l'activité stationnaire de réadaptation mesurée en nombre de journées a diminué de 1'626 journées, ce qui s'explique par la réorganisation de la réadaptation.

Le chiffre d'affaires de l'ambulatoire a augmenté de 17'639 kCHF par rapport à l'année précédente.

<b>12 Fournitures médicales</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Médicaments	-44'332	-44'158
Sang et conserves de sang	-1'722	-2'055
Matériel à usage unique	-19'868	-19'078
Matériel d'implantation et ostéosynthèse	-13'002	-12'336
Réactifs et produits chimiques	-6'530	-7'031
Prestations externes	-6'734	-4'379
Matériel de pansement, suture et textiles opératoires	-2'823	-2'685
Instruments	-1'046	-900
Autres agents thérapeutiques	-2'701	-2'582
Autre matériel	-732	-752
<b>Total charges de matériel</b>	<b>-99'490</b>	<b>-95'956</b>
Régularisations stocks magasins	-283	418
<b>Total fournitures médicales</b>	<b>-99'773</b>	<b>-95'539</b>

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

<b>13 Charges salariales</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>Nombre d'équivalents plein temps (EPT) en moyenne annuelle</b>	<b>2'724</b>	<b>2'724</b>

<b>14 Charges hors période et exceptionnelles</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Restitution financement à l'Etat de Fribourg	-98	
Autres charges hors période et exceptionnelles	-5	
<b>Total charges hors période et exceptionnelles 2022</b>	<b>-103</b>	
Restitution financement à l'Etat de Fribourg		-73
Vente du site de Billens au Réseau Santé de la Glâne		-11'606
Autres charges hors période et exceptionnelles		-40
<b>Total charges hors période et exceptionnelles 2021</b>		<b>-11'719</b>

<b>15 Produits hors période et exceptionnels</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Autres produits hors période et exceptionnels	522	
Revenus sur immobilisations de rendement	58	
Récupération pertes sur créances	98	
<b>Total Produits hors période et exceptionnels 2022</b>	<b>677</b>	
Autres produits hors période et exceptionnels		41
Récupération pertes sur créances		92
<b>Total produits hors période et exceptionnels 2021</b>		<b>132</b>

<b>16 Variation des fonds</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Variation du fonds d'immobilisation	909	3'844
Variation des autres fonds	-319	72
<b>Total variation des fonds</b>	<b>590</b>	<b>3'916</b>

En 2022, le fonds d'immobilisation était prélevé de 909 kCHF et les autres fonds étaient attribué de 319 kCHF.  
En 2021, le fonds d'immobilisation était prélevé de 3'844 kCHF et les autres fonds étaient prélevé de 72 kCHF.

<b>17 Divulgateion dans l'annexe</b>	<b>Fribourg</b>	<b>Meyriez</b>	<b>Riaz</b>	<b>Tafers</b>	<b>Total</b>
Réévaluations de valeur	9'816	6'410	5'575	4'941	26'740
Dépréciations de valeur	-6'583	-13'855	-6'729	-1'377	-28'544
<b>Total</b>	<b>3'232</b>	<b>-7'445</b>	<b>-1'154</b>	<b>3'564</b>	<b>-1'804</b>

En raison de la réserve émise dans le rapport de l'organe de révision de l'année passée la détermination de la valeur intrinsèque des biens immobiliers a été terminée en collaboration avec un partenaire externe en cours de l'année 2022, les dépréciations de valeur ainsi que les réévaluations qui en résultent ont été corrigées dans le compte de résultats. Les corrections suivantes ont été effectuées sur les catégories immobilières A1, C1 et C2 (bâtiments et installations fixes) des quatre sites:



# 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 2022 et le compte de résultat pour l'exercice clos à cette date ainsi que l'annexe des comptes annuels.

Selon notre appréciation, les comptes annuels (pages 15 à 22 dans le rapport annuel) 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.

#### Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au Conseil d'administration. Les autres informations comprennent toutes les informations présentées dans le rapport annuel, à l'exception des comptes annuels et de notre rapport correspondant.

Notre opinion sur les comptes annuels ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune conclusion d'audit sous quelque forme que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux comptes annuels ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent, par ailleurs, comporter des anomalies significatives.

Si, sur la base des travaux que nous avons effectués, nous arrivons à la conclusion que les autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le déclarer. Nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.

#### 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.

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

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

Lors de l'établissement des comptes annuels, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité de la société à poursuivre l'exploitation de l'entreprise. 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 le bilan 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. 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 une anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, 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.
- 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 03 avril 2023



hôpital fribourgeois / Freiburger Spital / HFR | Rapport de l'organe de révision au Conseil d'administration

# Budget 2023

(en milliers de francs)

	Budget 2023
Recettes stationnaires brutes	276'684
Recettes ambulatoires brutes	194'724
Déduction sur produits des prestations	-141
<b>Produits des prestations de services</b>	<b>471'268</b>
Produits de prestations au personnel et à des tiers	12'277
Prest. d'intérêt général et autres prestations	64'086
<b>Autres recettes résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>76'363</b>
<b>Produit d'exploitation</b>	<b>547'631</b>
Fournitures médicales	-101'894
Charges alimentaires	-6'129
Charges ménagères	-6'570
<b>Charges de matériel</b>	<b>-114'593</b>
<b>Bénéfice d'exploitation I</b>	<b>433'038</b>
Charges salariales	-317'150
Assurances sociales	-69'937
Honoraires	-2'800
Autres charges de personnel	-3'242
<b>Charges de personnel</b>	<b>-393'129</b>
<b>Bénéfice d'exploitation II</b>	<b>39'909</b>
Coûts des immobilisations (hors amort.)	-5'120
Entretien et réparations	-16'383
Charges d'énergie et eau	-6'580
Charges d'administration et d'informatique	-17'656
Autres charges liées aux prestations aux patients	-2'614
Autres charges non liées aux prestations aux patients	-4'224
<b>Autres frais d'exploitation</b>	<b>-52'577</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)</b>	<b>-12'668</b>
<b>Amortissements et réévaluations</b>	<b>-17'909</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts (EBIT)</b>	<b>-30'577</b>
<b>Charges financières</b>	<b>-2'897</b>
<b>Produits hors période et exceptionnels</b>	<b>5'504</b>
<b>Perte annuelle</b>	<b>-27'970</b>

# Notre activité

## Soins aigus

Nombre de cas soins aigus stationnaires*	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Total	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Médecine	6'076	5'705	713	443	1287	1'364	949	962	9'025	8'474
Chirurgie	2'814	2'555	4	7	13	11	5	3	2'836	2'576
Orthopédie	2'768	2'561	5	8	3	8	3	3	2'779	2'580
Pédiatrie	1'794	1'603	2	1	-	1	2	4	1'798	1'609
Gynécologie	360	374	-	-	-	-	-	-	360	374
Obstétrique	1'174	1'251	-	-	-	-	-	-	1'174	1'251
Rhumatologie	62	57	-	1	-	-	-	-	62	58
ORL	410	314	-	-	-	-	-	-	410	314
Ophthalmologie	17	8	-	-	-	-	-	-	17	8
Gériatrie aiguë	-	-	-	-	709	718	-	10	709	728
Soins palliatifs	331	341	-	-	-	-	-	-	331	341
<b>Total soins aigus</b>	<b>15'806</b>	<b>14'769</b>	<b>724</b>	<b>460</b>	<b>2'012</b>	<b>2'102</b>	<b>959</b>	<b>982</b>	<b>19'501</b>	<b>18'313</b>
<b>Naissances</b>	<b>1'034</b>	<b>1'116</b>							<b>1'034</b>	<b>1'116</b>
<b>Case Mix Index (CMI)</b>	<b>1.14</b>	<b>1.15</b>	<b>0.81</b>	<b>0.76</b>	<b>1.10</b>	<b>0.95</b>	<b>0.99</b>	<b>1.02</b>	<b>1.12</b>	<b>1.11</b>
<b>Nombre de lits – moyenne annuelle**</b>	<b>348</b>	<b>320</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>461</b>	<b>431</b>
* dont les traitements liés au coronavirus	924	554	83	23	416	114	220	82	1'643	773

\* hors nouveau-nés décédés et NURS

\*\* hors lits en néonatalogie

## Classes d'assurance soins aigus et réadaptation

Classe	2022	2021
Commune	19'112	18'230
Mi-privée	1'463	1'262
Privée	605	661
<b>Total HFR</b>	<b>21'180</b>	<b>20'153</b>



## Réadaptation

Nombre de cas réadaptation	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Neuroréadaptation intensive			189	201							189	201
Neuroréadaptation											0	0
Réadaptation musculo-squelettique		1	205					1	67	337	272	339
Réadaptation gériatrique					468	605	363	270			831	875
Réadaptation cardiovasculaire			58	272	171						229	272
Réadaptation pulmonaire					123				35	153	158	153
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>452</b>	<b>473</b>	<b>762</b>	<b>605</b>	<b>363</b>	<b>271</b>	<b>102</b>	<b>490</b>	<b>1'679</b>	<b>1'840</b>
<b>Nombre de lits au 31.12</b>			<b>50</b>	<b>39</b>	<b>46</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>120</b>	<b>118</b>
* dont les traitements liés au coronavirus			13	5	70	50	32	4	10	11	125	70

Journées réadaptation	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Neuroréadaptation intensive			6'861	6'646							6'861	6'646
Neuroréadaptation											0	0
Réadaptation musculo-squelettique		11	3'895					21	1'174	5'762	5'069	5'794
Réadaptation gériatrique					6'795	8'939	7'113	5'329			13'908	14'268
Réadaptation cardiovasculaire			880	4'518	2'750						3'630	4'518
Réadaptation pulmonaire					1'797				549	2'176	2'346	2'176
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>11'636</b>	<b>11'164</b>	<b>11'342</b>	<b>8'939</b>	<b>7'113</b>	<b>5'350</b>	<b>1'723</b>	<b>7'938</b>	<b>31'814</b>	<b>33'402</b>

## Ambulatoires

Traitements	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2021	2020	2022	2021	2022	2021
Soins aigus	382'466	358'502	38'195	33'637	80'271	69'091	27'787	23'768	1'028		529'747	484'998
Réadaptation			2'265	1'840	65	12	598	5	112	6'984	3'040	8'841
<b>Total de traitements ambulatoires</b>	<b>382'466</b>	<b>358'502</b>	<b>40'460</b>	<b>35'477</b>	<b>80'336</b>	<b>69'103</b>	<b>28'385</b>	<b>23'773</b>	<b>1'140</b>	<b>6'984</b>	<b>532'787</b>	<b>493'839</b>

## Patient-e-s en attente de placement\*

Jours de soins pour patients en attente de placement	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
EMS	1'432	885	1'360	358	2'234	996	2'226	1'116	0	7	7'252	3'362
Autres (Réa, interne HFR, etc.)	4'705	1'263	595	133	881	190	721	146	26		6'928	1'732
<b>Total</b>	<b>6'137</b>	<b>2'148</b>	<b>1'955</b>	<b>491</b>	<b>3'115</b>	<b>1'186</b>	<b>2'947</b>	<b>1'262</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>14'180</b>	<b>5'094</b>

\* 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

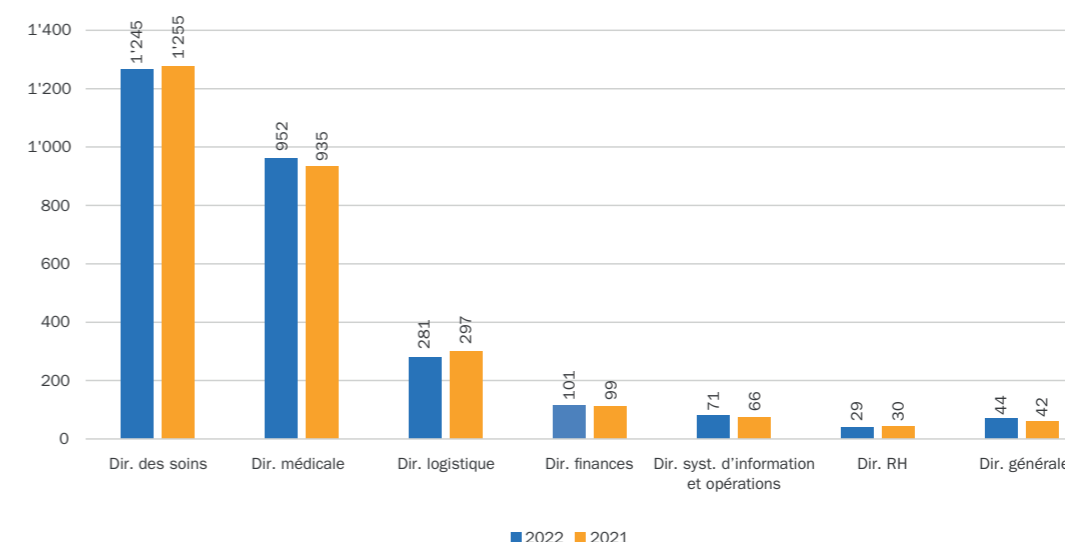
Jours de soins en résidence palliative	Fribourg	
	2022	2021
<b>Résidence palliative</b>	<b>1'527</b>	<b>1'754</b>



## Notre personnel

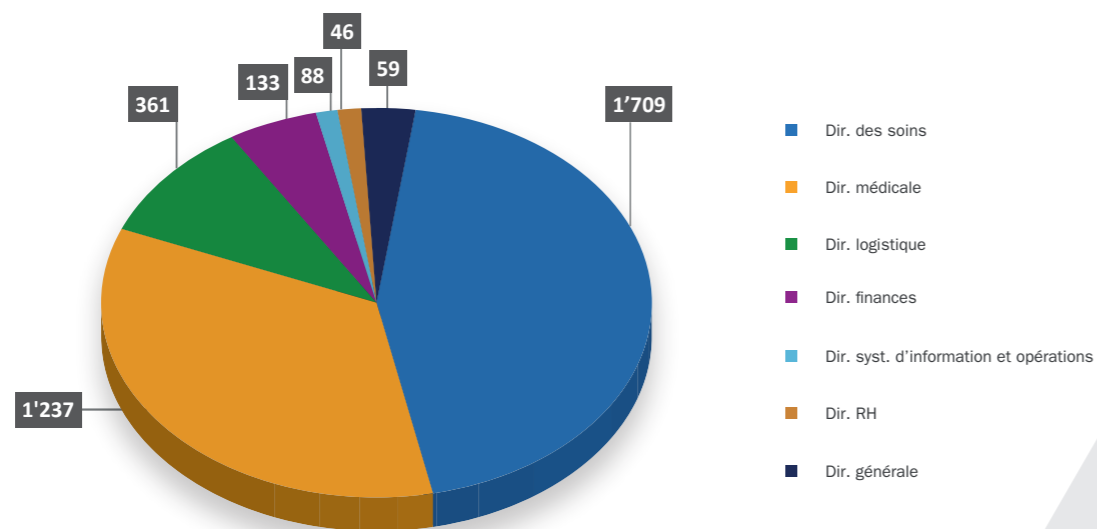
Les équipes médico-soignantes et de l'intendance ont été très sollicitées et le sont toujours, tandis que l'HFR, comme tous les hôpitaux de Suisse, fait face à un taux d'absentéisme élevé et à une pénurie de personnel qualifié dans le domaine de la santé.

### EPT moyens 2022\*

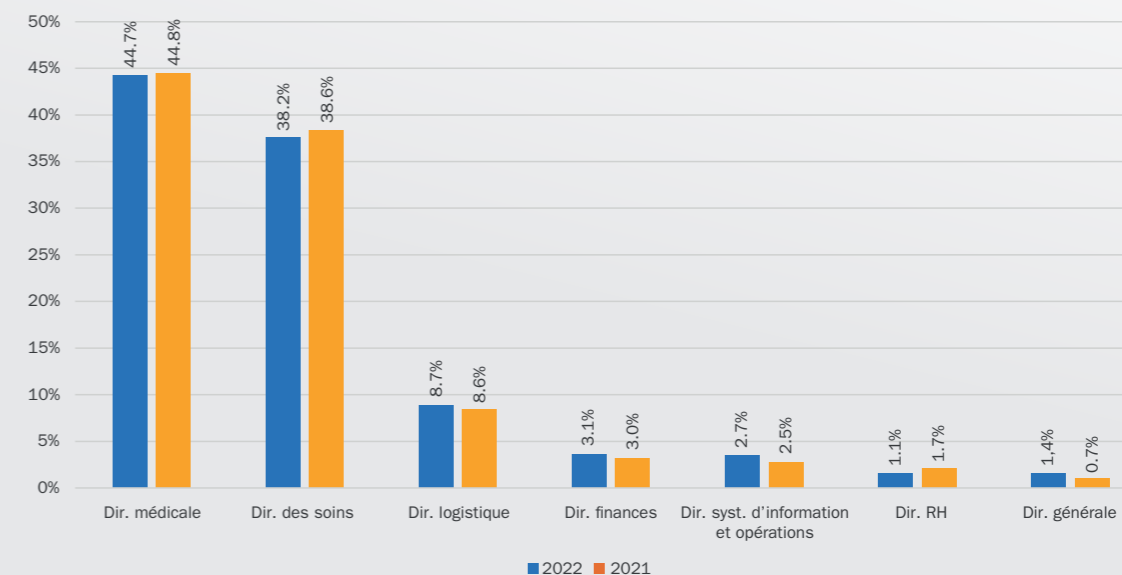


\* Les effectifs en EPT n'incluent ni les stagiaires, ni les apprenti-e-s, ni les temporaires d'été, ni les candidats médecin. Les EPT de la Direction Générale incluent 26 EPT de mandats de tiers et du canton.

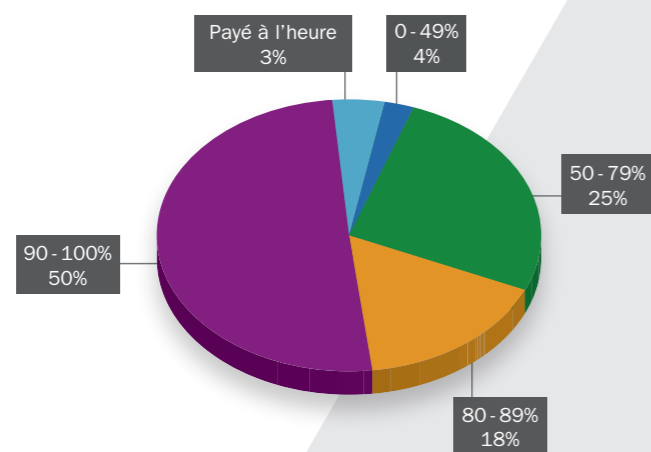
### Nombre de collaborateurs-trices par direction au 31 décembre 2022



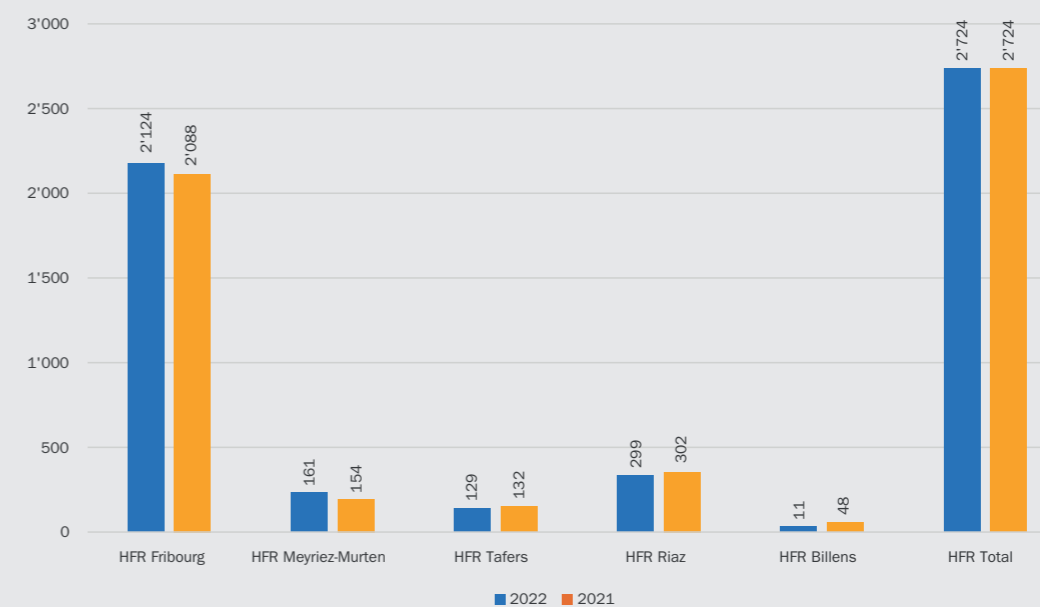
### Charges de personnel en % par direction au 31 décembre 2022



### Répartition par taux d'activité au 31 décembre 2022

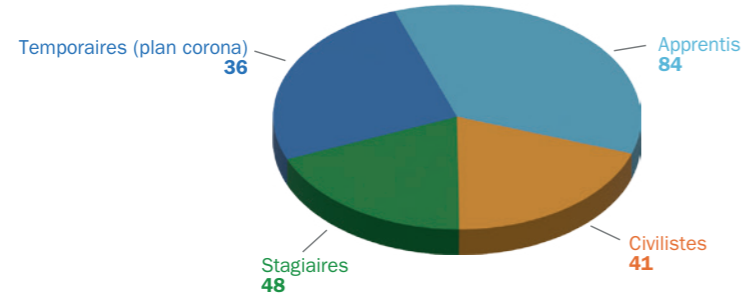


### EPT moyens par site 2022\*

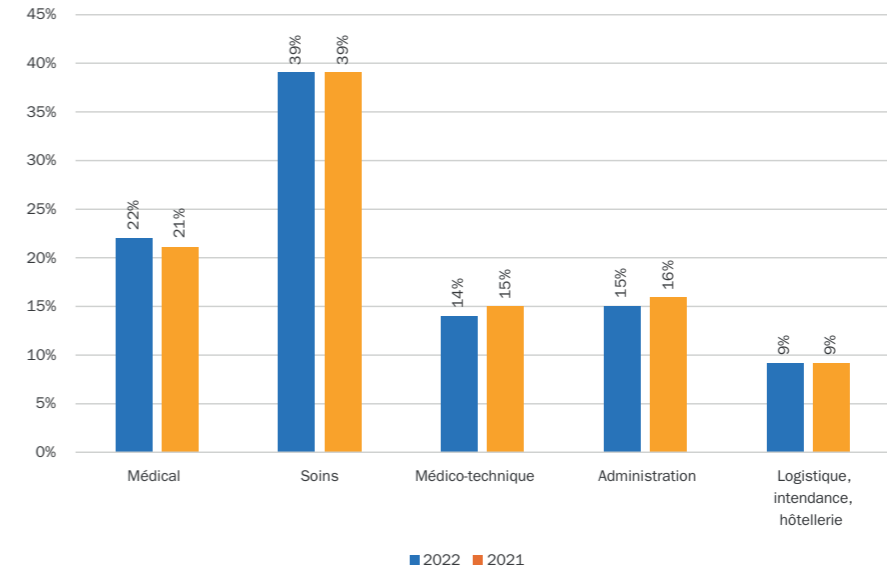




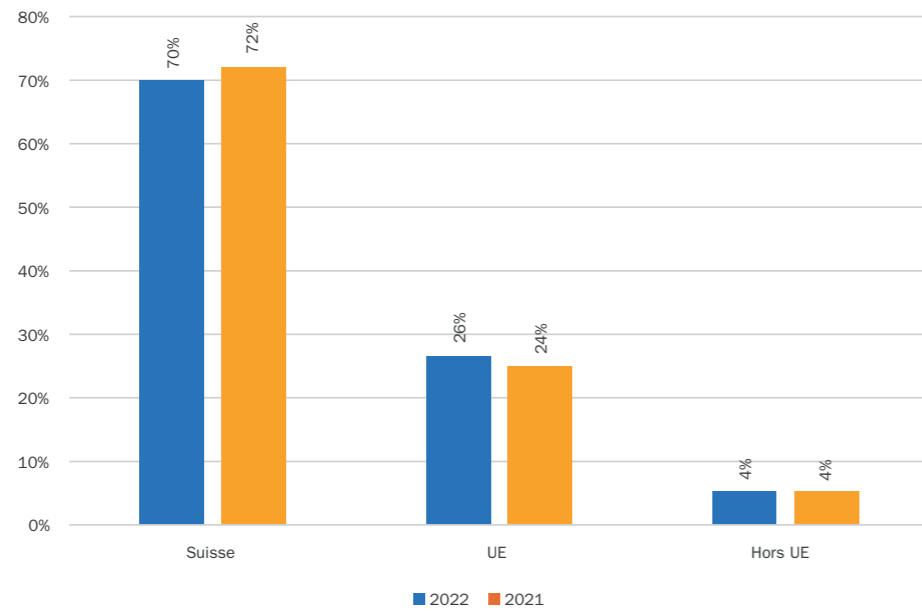
### Nombre de collaborateurs-trices en formation et temporaires au 31 décembre 2022



### Répartition des collaborateurs-trices par métiers au 31 décembre 2022



### Répartition collaborateurs-trices par nationalité au 31 décembre 2022 (plus de 60 nationalités représentées)



## Notre année au scanner

De nombreux services et leurs équipes ont été sous le feu des projecteurs en 2022, mettant ainsi en valeur leurs professions et les nombreux atouts de l'HFR, dans des domaines aussi divers et variés que la fécondation in vitro, la médecine du sport, les Soins intensifs, la recherche ou encore la Biobanque. Et cette liste n'est de loin pas exhaustive ! Quant aux Conseil d'administration et de direction, ils ont eux aussi œuvré tout au long de l'année : départ du site de Billens, stratégie de développement durable, Roadtrip et Comptoir gruérien étaient au programme, et là encore point d'exhaustivité !

### Stratégie 2030 et plan à 4 ans

**L'HFR a poursuivi la mise en œuvre de sa Stratégie 2030 et de son ambitieux plan à 4 ans (2020-2023), dans un contexte de surcharge hospitalière et de manque chronique de personnel.**

En mars, l'HFR a définitivement mis un terme à ses activités stationnaires sur le site de Billens et remis les clés du bâtiment au Réseau santé de la Glâne (RSG). L'HFR y poursuivra des activités ambulatoires sous l'égide du Centre de santé du Sud fribourgeois. Les activités de réadaptation stationnaires ont été regroupées sur les sites de Meyriez-Murten, Riaz et Tavel, afin de répondre aux exigences de certification et de tarification. Au cours de l'année 2022, outre la réorganisation des réadaptations stationnaires sur les sites de Meyriez-Murten, Riaz et Tafers, il y a eu une augmentation de 15 lits permettant de réduire les délais de prise en charge depuis les services de soins aigus.

Les travaux du Centre de santé du Sud fribourgeois sur le site de Riaz ont été menés durant le deuxième semestre. Après le déménagement des services administratifs, les bureaux du rez-de-chaussée ont été transformés en locaux de consultation ambulatoire. Consultations qui seront assurées par des spécialistes de l'HFR et par le Réseau santé et social de la Gruyère (RSSG), le Réseau fribourgeois de santé mentale (RFSM) ainsi que les Ligues de santé fribourgeoises. Le site a été inauguré en janvier 2023.

Ces projets sont allés de l'avant, dans un contexte de surcharge hospitalière et de manque chronique de personnel. L'afflux important et continu aux Urgences et dans les permanences, le nombre élevé de cas d'attente d'un lit en EMS, les hospitalisations Covid-19 tout au long de l'année ainsi que les épidémies de bronchiolite pédiatrique et de grippe saisonnière en fin d'année, ont pesé lourd sur la gestion quotidienne de l'HFR, à l'instar de l'ensemble des hôpitaux du pays. A plusieurs reprises, des mesures ont été prises pour faire face à la situation sans fermeture de lits et tout en assurant la qualité et la sécurité des prestations. Si au cours de l'année, le taux d'absentéisme du personnel a légèrement diminué, il reste un enjeu clé pour le futur.

### L'HFR à la rencontre de la population

**L'année 2022 a été marquée par des événements importants auprès de la population: rien moins qu'un Roadtrip et un stand au Comptoir gruérien. A ceci s'ajoutent un tout nouveau film institutionnel et une exposition photos.**

Du 26 août au 19 octobre, le Roadtrip de l'HFR a donné l'occasion aux membres du Conseil d'administration et du Conseil de direction, ainsi qu'aux cadres, d'expliquer comment fonctionnent les Urgences et les permanences, de montrer à la population à quoi vont ressembler les centres de santé et pourquoi la construction d'un nouvel hôpital est indispensable. Huit étapes dans tous les districts du canton ont ponctué cette tournée.

Lors du Comptoir gruérien, une douzaine d'ateliers différents, animés par plus d'une centaine de collaborateurs et collaboratrices, se sont succédés sur le stand de l'HFR. Des urgences à la radiologie en passant par la nutrition, la physiothérapie ou encore l'Hôpital des nounours, le programme était riche. Sans oublier le Centre de santé du Sud fribourgeois.

En parallèle, l'HFR a offert une cure de jouvence à sa vidéo institutionnelle et a valorisé ses services à travers une exposition de photos: 24 heures à l'HFR.





## Nouvelle stratégie de développement durable

**Le principe de durabilité a été renforcé à l'HFR grâce à l'adoption d'une nouvelle stratégie en la matière par le Conseil d'administration à l'automne 2022.**

En élaborant sa stratégie de développement durable, l'HFR a mis en œuvre les directives du canton de Fribourg et a pour principaux objectifs la neutralité climatique, la promotion de la santé et une utilisation efficiente des ressources. Les émissions de CO<sub>2</sub> doivent être réduites. D'autres objectifs ont trait à la mobilité, aux achats, à l'alimentation et à la réduction des déchets.

L'HFR poursuivant déjà des objectifs en matière de développement durable avant l'introduction de directives cantonales, c'est avec une grande fierté qu'il a obtenu le certificat OR de la Fondation énergie Fribourg. Celui-ci est décerné aux institutions qui ont réduit leur consommation d'énergie et de chauffage d'au moins 25% au cours d'une

période donnée. En réduisant sa consommation de 36%, l'HFR a même dépassé cet objectif.

La voie adoptée en matière d'approvisionnement en énergie a été poursuivie, et les prochaines étapes ont été préparées de sorte qu'à partir de janvier 2023, les besoins en électricité de tous les sites de l'HFR soient entièrement assurés au moyen d'énergies renouvelables. L'énergie provient exclusivement de centrales hydroélectriques situées en Suisse. À la fin de l'année 2022, l'HFR Tafers a été raccordé au réseau de chauffage à distance de TAFenergie AG. La chaleur est produite exclusivement par des chaudières centrales à bois.



## Des services dynamiques

**Plusieurs projets d'envergure ont été menés à bien en 2022 au sein de différents services de l'HFR, démontrant un dynamisme sans faille vers l'amélioration constante des prestations offertes à la population.**

L'année 2022 a vu plusieurs projets se concrétiser, comme la rénovation des Soins intensifs, dont les portes ouvertes début octobre ont attiré une foule dense et intéressée. Rénovation encore au sein du Service de maternité, qui a littéralement été coupé en deux cet été, le temps des travaux.

L'an passé, l'HFR a également franchi une nouvelle étape dans sa volonté de développer la recherche médicale. L'institution possède désormais sa propre biobanque. L'HFR est le seul hôpital public romand – hors hôpitaux universitaires – à remplir les critères très stricts imposés par la plateforme Swiss Biobanking. Autres critères remplis, en

médecine du sport, permettant à l'HFR d'obtenir le label décerné par Swiss Olympic : le « Sport Medical Base approved by Swiss Olympic ».

Plusieurs services ont en outre étoffé leurs prestations. Ainsi le Service d'oncologie propose depuis mars une nouvelle consultation de « projet anticipé des soins ». C'est l'humoriste romand Yann Marguet qui, dans une vidéo touchante, explique aux patient-e-s et à leurs proches ce qu'ils peuvent attendre et anticiper. Collaboration encore, avec la DSAS et l'association REPER, pour offrir un suivi aux jeunes admis aux Urgences pour une intoxication alcoolique.

Enfin, des consultations d'angiologie sont maintenant dispensées sur les sites de Meyriez-Murten et de Tafers. Là ont également été ouvertes des consultations de néphrologie.

