

# Éditorial

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

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

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





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

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

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

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

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