

Jeudi 10 octobre 2024 - Catégorie: **HFR** - Ecrit par **Service de communication**

## **Préparation du budget 2025 : l'HFR lance un processus interne visant à réduire son déficit**

**Dans un contexte financier toujours marqué par les effets de l'inflation, l'HFR se prépare à un exercice budgétaire 2025 exigeant. Afin de s'approcher de l'équilibre dans un délai raisonnable, le Conseil d'administration a chargé la Direction d'établir un plan de réduction des charges pour un montant de 15 millions de francs en vue du budget 2025. Les mesures portant sur les charges salariales doivent notamment être envisagées en optimisant le fonctionnement actuel, des suppressions de poste sont à attendre.**

---

Depuis 2021, l'hôpital fribourgeois a entrepris un important travail sur l'efficience. Celui-ci a permis d'enregistrer des gains importants de l'ordre de 38 millions de francs en deux ans, en agissant notamment sur l'amélioration du flux patient-e-s et en diminuant la durée moyenne de séjour. Ceci a permis d'augmenter sensiblement le nombre de patient-e-s de l'hôpital pour des charges dont la croissance a été inférieure à celle de son activité clinique après correction des effets de l'inflation. Mais en raison de ces derniers, l'HFR a néanmoins bouclé son exercice 2023 avec un déficit important, alors que l'exercice comptable 2022 s'était soldé sur un résultat proche de l'équilibre. Ni les tarifs ni le financement étatique n'ont permis de compenser les effets de l'inflation et de l'indexation des salaires, et ce poids grève également l'exercice 2024 pour un montant de 26 millions de francs.

La situation financière de 2024 reste délicate et la maîtrise de la masse salariale est plus que jamais au cœur des préoccupations de la Direction de l'hôpital. Une task force a été mise sur

piéd au printemps pour assurer que les coûts de personnel, qui représentent plus de 70% des charges de l'hôpital, restent dans les limites fixées par le budget. Des mesures ont été prises au cours des derniers mois pour adapter les effectifs au plus près du volume d'activité, notamment en anticipant des fermetures de lits durant la période estivale moins chargée. L'engagement des cadres et la flexibilité du personnel ont été exemplaires et les résultats intermédiaires très encourageants.

Ces efforts vont se poursuivre, mais ils ne seront toutefois pas suffisants pour atteindre l'objectif d'équilibre financier fixé dans son Plan à quatre ans 2024-2027 dans un délai raisonnable. Sur cette base, le Conseil d'administration (CA) a mandaté la Direction pour qu'elle établisse un plan de réduction des charges pérenne d'un montant de 15 millions de francs pour 2025, et de l'ordre de 60 millions à l'horizon 2027-2028, par des mesures sur les charges et les revenus. Ces réductions concernent d'une part la masse salariale, en poursuivant la gestion optimisée des unités de lits et la redéfinition de la composition des équipes médico-soignants (Skills & Grades Mix), en fonction des besoins des départements et services cliniques. Les demandes de réductions concernent également les charges de matériel et les autres charges d'exploitation. L'objectif financier de ce plan et les modalités de son établissement ont été présentés hier aux cadres médicaux et soignants ainsi qu'aux représentant-e-s du personnel.

Par ailleurs, l'HFR poursuit son développement conformément à son Plan à quatre ans adopté en mai de cette année. Les instances dirigeantes mènent toutefois un exercice de priorisation des projets en fonction, notamment, de leur économicité. Dans ce cadre, le CA autorise la mise en œuvre de projets de développement d'activités bénéficiaires sur la base de business plan dûment validés. Sans ces projets qui permettent à l'HFR de générer un bénéfice net pour les activités cliniques concernées, la réduction des charges des 15 millions de francs susmentionnée devrait être revue à la hausse.

Le CA souligne que l'établissement du plan de réduction des charges pour 2025 s'appuiera sur les mouvements de personnel naturels et dans le respect des normes de sécurité et de qualité de la prise en charge des patient-e-s. L'ensemble des directions ont pour mission de faire des analyses et de soumettre des propositions concrètes d'ici fin novembre à la Direction de l'hôpital qui les intégrera en vue de l'adoption du budget 2025 par le CA.

Compte tenu des enjeux financiers tant pour l'HFR que pour le canton, une task force conjointe entre la Direction de la santé et des affaires sociales (DSAS) et la Direction de l'HFR a été mise sur pied, composée de plusieurs représentant-e-s des deux institutions. Cette task force a pour mission d'accompagner les mesures et processus devant permettre à l'hôpital de gagner encore en efficacité, de suivre l'impact financier des mesures de

réduction des coûts envisagées et de proposer des mesures d'accompagnement du canton, eu égard à la situation financière de l'HFR. Le CA a en effet sollicité le Conseil d'Etat pour entrer en matière sur différents types de mesures d'ordre financier qui feront l'objet de discussions.

### **Regroupement de la médecine interne**

Certaines mesures prévues dans le Plan à quatre ans 2024-2027 ont déjà été analysées et une première décision a été prise. Dans le domaine de l'évolution des prestations, l'objectif d'adaptation des infrastructures médicales prévoyait d'attribuer la conduite de la médecine interne des sites HFR Tafers et HFR Meyriez-Murten à l'un des deux sites. Après analyse, il s'est avéré bien plus efficace et pertinent de regrouper les activités de médecine interne à l'HFR Tafers, et de concentrer les prestations de réadaptation sur le site de l'HFR Meyriez-Murten. Pour ce faire, l'unité de médecine interne du site de Meyriez-Murten déménagera durant l'été 2025 au 1<sup>er</sup> étage de l'HFR Tafers actuellement inoccupé. Des discussions sont en cours sur l'attribution de l'étage libéré à Meyriez-Murten, différentes options sont à l'étude.

Cette fusion permettra de renforcer la médecine interne germanophone en augmentant le nombre de lits (05) et en regroupant les forces sur un seul site. Les ressources médico-soignantes seront utilisées de façon plus efficace, les gardes pourront notamment être réparties sur un nombre plus élevé de médecins cadres. Aucune suppression de poste n'est prévue, l'ensemble du personnel soignant actuel se verra proposer un poste à l'HFR Tafers. Le regroupement permettra d'améliorer la gestion du flux patient-e-s et devrait réduire le déficit de l'hôpital de près de 800'000 francs par année.

### **Un hôpital en mutation pour préparer l'avenir**

Depuis l'adoption de sa Stratégie 2030 fin 2019 et malgré la pandémie de Covid-19 qui a lourdement impacté son fonctionnement, l'HFR a entrepris une mue importante visant à garantir sa présence régionale de manière adéquate, tout en clarifiant les missions de ses différents sites. Par ailleurs, grâce à un soutien explicite et fort de la population fribourgeoise exprimé lors de la votation du 9 juin 2024, l'hôpital pourra faire les investissements nécessaires à son renouvellement et préparer la construction du futur centre hospitalier à Fribourg.

L'assainissement des finances de l'HFR dans un contexte marqué par l'inflation s'effectuera en étroite concertation avec l'Etat, et dans la perspective de garantir la qualité des services ainsi que la pérennité de la large palette de prestations cliniques offerts tout en renforçant encore leur efficacité.

## Communiqué de presse

Fribourg, 10 octobre 2024

### Préparation du budget 2025 : l'HFR lance un processus interne visant à réduire son déficit

Dans un contexte financier toujours marqué par les effets de l'inflation, l'HFR se prépare à un exercice budgétaire 2025 exigeant. Afin de s'approcher de l'équilibre dans un délai raisonnable, le Conseil d'administration a chargé la Direction d'établir un plan de réduction des charges pour un montant de 15 millions de francs en vue du budget 2025. Les mesures portant sur les charges salariales doivent notamment être envisagées en optimisant le fonctionnement actuel, des suppressions de poste sont à attendre.

Depuis 2021, l'hôpital fribourgeois a entrepris un important travail sur l'efficacité. Celui-ci a permis d'enregistrer des gains importants de l'ordre de 38 millions de francs en deux ans, en agissant notamment sur l'amélioration du flux patient-e-s et en diminuant la durée moyenne de séjour. Ceci a permis d'augmenter sensiblement le nombre de patient-e-s de l'hôpital pour des charges dont la croissance a été inférieure à celle de son activité-clinique après correction des effets de l'inflation. Mais en raison de ces derniers, l'HFR a néanmoins budgété son exercice 2023 avec un déficit important, alors que l'exercice comptable 2022 s'était soldé sur un résultat proche de l'équilibre. Ni les tarifs ni le financement étatique n'ont permis de compenser les effets de l'inflation et de l'indexation des salaires, et ce poids grève également l'exercice 2024 pour un montant de 26 millions de francs.

La situation financière de 2024 reste délicate et la maîtrise de la masse salariale est plus que jamais au cœur des préoccupations de la Direction de l'hôpital. Une task force a été mise sur pied au printemps pour assurer que les coûts de personnel, qui représentent plus de 70% des charges de l'hôpital, restent dans les limites fixées par le budget. Des mesures ont été prises au cours des derniers mois pour adapter les effectifs au plus près du volume d'activité, notamment en anticipant des fermetures de lits durant la période hivernale moins chargée. L'engagement des cadres et la flexibilité du personnel ont été exemplaires et les résultats intermédiaires très encourageants.

Ces efforts vont se poursuivre, mais ils ne seront toutefois pas suffisants pour atteindre l'objectif d'équilibre financier fixé dans son Plan à quatre ans 2024-2027 dans un délai raisonnable. Sur cette base, le Conseil d'administration (CA) a mandaté la Direction pour qu'elle établisse un plan de réduction des charges générales d'un montant de 15 millions de francs pour 2025, et de l'ordre de 60 millions à l'horizon 2027-2028, par des mesures sur les charges et les revenus. Ces réductions concernent d'une part la masse salariale, en poursuivant la gestion optimale des unités de lits et la redéfinition de la composition des équipes médico-soignants (Skills & Grades Mix), en fonction des besoins des départements et services cliniques. Les demandes de réductions concernent également les charges de matériel et les autres charges d'exploitation. L'objectif financier de ce plan et les modalités de son établissement ont été présentés hier aux cadres médicaux et soignants ainsi qu'aux représentant-e-s du personnel.

Par ailleurs, l'HFR poursuit son développement conformément à son Plan à quatre ans adopté en mai de cette année. Les instances dirigeantes mènent toutefois un exercice de priorisation des

CP - Préparation du budget 2025 : l'HFR lance un processus interne visant à réduire son déficit (407.3 Ko)