

# Rapport annuel

# 2021



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

## 3-12 Notre organisation

3-5 Présidente du CA (A. Müller) et directeur général (M. Devaud)

6-7 Directions des soins (A. Schuwey) et médicale a.i. (V. Ribordy)

8 Conseil d'administration

9 Conseil de direction

10 Organigramme

11 Collège des médecins

12 Collège des soins

## 13-24 Nos finances

14 Bilan 2021

15 Comptes 2021

16-21 Informations en annexe des comptes 2021

22-23 Rapport de l'organe de révision

24 Budget 2022

## 25-26 Notre activité

27-31 Notre personnel

32-37 Notre année au scanner



## « Le Covid-19, la nouvelle normalité »

**Annamaria Müller**, présidente du Conseil d'administration, revient sur l'année écoulée au travers de quelques mots clés imposés.

### Covid-19

C'est la nouvelle normalité. En 2020, ce virus nous a poussés à repenser notre manière de travailler, la situation était inédite. Désormais, il fait partie intégrante du quotidien. Il n'est plus question de se consacrer uniquement au Covid-19, comme ce fut le cas lors des premières vagues. Il faut aujourd'hui composer avec lui tout en assurant toutes les autres missions.

### Stratégie 2030

Malgré la pandémie, nous avons pu avancer avec la mise en œuvre de la Stratégie et du plan à quatre ans, notamment avec le regroupement de la réadaptation et le départ du site de Billens. Nous avons poursuivi les projets lancés, je pense à la concrétisation du Centre de santé, dont la phase test à Riaz est à bout touchant. Je suis aussi très contente que la situation à l'HFR Tafers ait pu être stabilisée. Je me réjouis qu'une mission concrète avec une perspective à moyen terme ait été donnée. Ceci contribue à offrir des perspectives aussi bien au personnel qu'à la population.

### Collaboratrices et collaborateurs

Cette année encore, ils ont dû apprendre à vivre et à travailler avec le Covid-19, tout en assurant leur travail au quotidien. A cela s'ajoute les changements à venir. Le défi est de trouver le bon modus vivendi à trois niveaux, c'est-à-dire de gérer à la fois le quotidien, le Covid-19 et une nouvelle manière de travailler plus efficiente en améliorant les processus.

### Finances

Lors de ma première année de présidence, la trajectoire financière n'était pas si mauvaise, les prévisions tablaient sur une diminution du déficit. La réalité a été tout autre. C'est un des aspects majeurs qui nous occuperont ces prochaines années. Le Conseil d'administration entend tenir sa promesse, soit veiller à ce que l'HFR atteigne une situation financière saine, au même titre que d'autres hôpitaux cantonaux aux dimensions comparables.

### Joker

Les remerciements! Pour l'engagement, mais aussi la confiance accordée au Conseil d'administration. Pour assurer notre rôle, nous devons avoir du soutien et c'est le cas, ce qui permet de travailler ensemble pour avancer dans la bonne et la même direction.

## « Nous avons gagné en flexibilité et en agilité »

Quelques mots clés imposés pour prendre un peu de hauteur sur l'année écoulée.

**Marc Devaud**, directeur général, s'est prêté à l'exercice.

### Covid-19

Il a été présent toute l'année, par vague. Les équipes sont désormais rôdées et ces vagues ont été bien gérées. Nous avons gagné en flexibilité et en agilité. Ce que je relèverais cette année, ce sont davantage les effets sur les autres maladies. Nous avons constaté une diminution importante en médecine des maladies habituellement présentes au printemps.

### Stratégie 2030

Nous l'avons renforcée en continuant d'expliquer, d'expliquer mieux. Nous avons perçu les premiers effets: les partenaires extérieurs ont montré un intérêt marqué, ils sont prêts à s'impliquer, notamment dans le cadre des Centres de santé. En cette année électorale, nous avons aussi senti que notre Stratégie était comprise par les politiques. Nous sommes conscients qu'il reste encore beaucoup de questionnements au sein de la population. L'initiative «Pour des Urgences hospitalières publiques 24/24 de proximité» est l'expression de cette compréhension qui n'est pas encore acquise.

### Collaboratrices et collaborateurs

Ils sont incroyablement résistants, et ce malgré le taux d'absentéisme en hausse. Ils nous prouvent leur capacité d'adaptation permanente aux changements importants, tels que le regroupement de la réadaptation. Sincèrement, ils sont fantastiques!

### Finances

Ça restera le gros dossier à moyen terme. Je suis content qu'on ait pu montrer tous les chiffres, nous avons vraiment augmenté le niveau de transparence et amélioré nos outils de pilotage financier. Nous sommes arrivés au point où nous devons trouver un chemin avec le Gouvernement cantonal qui devra se positionner sur les options financières de l'HFR pour ces prochaines années. Mais il faut relever le positif: il y a moins de zones grises, partant de là, il ne reste qu'à choisir les bonnes options...

### Joker

La nouvelle équipe de direction. L'année 2021 a permis d'être à nouveau quasiment au complet. Nous sommes une bonne équipe avec une belle énergie.



## « Moment particulièrement fertile pour développer l'hôpital »

Des mots clés imposés au moment de prendre un peu de hauteur sur l'année 2021, marquée notamment par l'arrivée d'**Aline Schuwey** le 1<sup>er</sup> juillet à la tête de la Direction des soins.

### Covid-19

Nous sommes désormais face à un phénomène de répétition, mais sans fin... Une certaine lassitude s'est installée alors qu'en même temps, de l'expérience a été acquise et permet de mieux appréhender ces vagues. Nous devons veiller en particulier à assister les plus jeunes à se constituer une carapace assez solide pour rester motivés dans le métier.

### Stratégie 2030

Elle permet d'avoir des objectifs communs et de réagir de manière positive et encourageante aux événements du quotidien. En se fixant les objectifs ensemble, nous pouvons améliorer le quotidien, c'est rassembleur. Même si l'heure est au bilan de l'année, j'aime penser aux perspectives qui nous attendent !

### Collaboratrices et collaborateurs

Fédérer les équipes et maintenir la cohésion, c'est là que réside le principal enjeu, selon moi. Il faut améliorer le travail au quotidien pour offrir aux patient-es de meilleures perspectives de rétablissement. Je suis de nature optimiste, je pense que nous ne devons jamais oublier que dans ce métier nous côtoyons des personnes qui traversent des moments difficiles dans leur vie et nous sommes là pour soigner les relations humaines, pas uniquement les maladies. C'est là la force de notre personnel soignant, qui s'engage admirablement.

### Finances

La santé rapporte, la maladie coûte, allier les deux aspects est un défi. Concrètement, les finances prennent une place prépondérante dans chaque mise en place de nouveaux projets. Notre objectif est de garantir des soins optimaux avec des ressources adéquates.

### Joker

Le changement. J'ai rejoint un nouveau milieu professionnel à la fois riche et motivant, mais dans un contexte général compliqué par le Covid-19 et la pénurie de personnel soignant qualifié. En même temps, j'ai eu la chance de voir l'ouverture d'esprit qui règne à l'HFR, j'ai pu faire de nouvelles connaissances, le moment est particulièrement fertile pour continuer ce développement constant de l'hôpital.



## « Nous avons répondu présents »

Directeur médical ad intérim depuis le 21 mai 2021, le Professeur **Vincent Ribordy** revient sur cette année au travers de mots clés imposés.

### Covid-19

Chaque vague pandémique a compliqué l'exercice, mais ce n'est pas tant le Covid-19 en tant que tel qui a été la difficulté, mais bien l'addition des contraintes liées au Covid-19 avec la prise en charge quotidienne des patient-es stationnaires et ambulatoires. Le Covid-19 a révélé les faiblesses du système de santé, par exemple la menace qui pèse sur l'hôpital dès que du personnel stratégique vient à manquer. Malgré ça, nous avons chaque fois répondu présents et toujours en garantissant d'excellents soins et des prestations de premières qualités. C'est le plus important.

### Stratégie 2030

L'objectif est d'être en adéquation avec les besoins de santé de la population. Pour ce faire, nous devons suivre l'évolution de certaines maladies liées au vieillissement, adapter nos infrastructures et anticiper le besoin en personnel qualifié. Cela passe par un nouvel hôpital central doté d'un plateau technique, entouré de Centres de santé qui travaillent en réseaux avec les partenaires ambulatoires installés dans les régions. Toutes ces mesures doivent être accompagnées d'un renforcement des professions de santé qui font face à une pénurie croissante. Ce sera l'enjeu principal.

### Collaboratrices et collaborateurs

Ils font la valeur de l'HFR, sans eux et sans leurs compétences, il n'y a pas d'hôpital ! Il suffit de voir les conséquences concrètes dès qu'il manque du personnel. Il faut alors fermer un bloc opératoire ou des lits de soins. Et ce constat vaut pour tous les domaines. L'HFR et tout son personnel ont démontré de belles choses pour faire face ensemble et avec résilience. Notre population et nos autorités peuvent être fières de leur hôpital et continuer à le soutenir.

### Finances

Il est de notre responsabilité de travailler de manière plus efficiente, mais tout en tenant compte des principes de réalité. L'inefficience est aussi tributaire des infrastructures historiques et des systèmes qu'il n'est pas possible de changer du jour au lendemain. Nous devons garantir une prise en charge de qualité et pour cela, il ne faut pas non plus lésiner sur les coûts que ça implique. Le service public mérite d'être mieux valorisé pour que l'HFR reste attractif pour les patient-es, pour le personnel en formation et pour les professionnels.

### Joker

Des vœux de bonne santé. Et ce n'est pas un vœu creux ! Nous devons rester en bonne santé, au sens large, c'est-à-dire aussi bien au niveau physique, mental et social. Trouver cet équilibre entre corps et esprit, entre travail et vie privée, nous devons prendre soin de nous pour pouvoir prendre soin des autres.



## Notre Conseil d'administration au 31 décembre 2021

### Membres avec voix délibérative

<b>Prof. Thierry Carrel</b>	<i>De gauche à droite</i> Médecin-chef de la clinique de chirurgie cardiaque et vasculaire de l'Hôpital universitaire de Zurich
<b>Nataly Viens Python</b>	Directrice de la Haute école de santé Fribourg
<b>Philippe Gauderon</b>	Ancien membre de la Direction du groupe CFF SA
<b>Annamaria Müller</b>	Présidente, économiste et ancienne cheffe de l'Office des hôpitaux (Direction de la santé publique et de la prévoyance sociale du canton de Berne)
<b>Didier Castella</b>	Conseiller d'Etat, directeur des Institutions, de l'agriculture et des forêts
<b>Philipp Müller</b>	Vice-président, expert en gestion hospitalière et ancien directeur administratif et financier du CHUV
<b>Nathalie Delbarre*</b>	Ancienne directrice suppléante de l'Hôpital de la Tour à Genève

\* Absente sur la photo

### Représentant-es avec voix consultative

<b>Marc Devaud</b>	Direction générale
<b>Prof. Vincent Ribordy</b>	Direction médicale a.i.
<b>Dr Jean-Luc Magnin</b>	Président a.i. du Collège des médecins, représentant des médecins
<b>Sara Selmi</b>	Représentante du personnel
<b>Catherine Favre Kruit</b>	Responsable communication et marketing
<b>Sébastien Ruffieux</b>	Secrétaire général, secrétaire au procès-verbal



## Notre Conseil de direction au 31 décembre 2021

### Membres avec voix délibérative

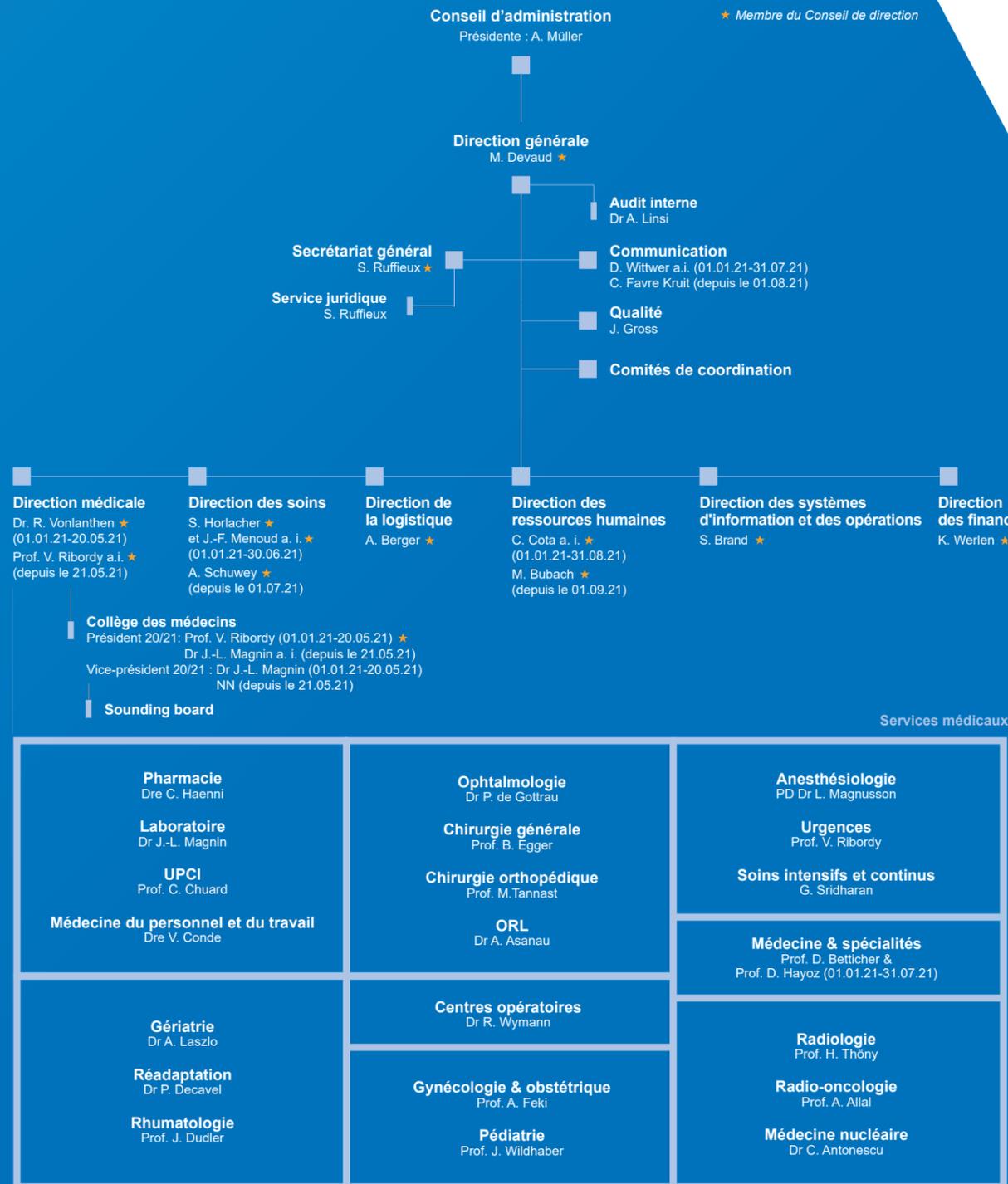
<b>Aline Schuwey</b>	<i>De gauche à droite</i> Directrice des soins
<b>Andreas Berger</b>	Directeur de la logistique
<b>Klaus Werlen</b>	Directeur financier
<b>Sébastien Ruffieux</b>	Secrétaire général
<b>Michaela Bubach</b>	Directrice des ressources humaines
<b>Prof. Vincent Ribordy</b>	Directeur médical a.i.
<b>Marc Devaud</b>	Directeur général
<b>Stéphane Brand</b>	Directeur des systèmes d'information et opérations

Merci au Dr Ronald Vonlanthen, directeur médical, qui a quitté ses fonctions au mois de mai 2021.

### Membre avec voix consultative

<b>Catherine Favre Kruit</b>	Responsable communication et marketing
------------------------------	--

# Organigramme au 31 décembre 2021



# Les membres du Collège des médecins au 31 décembre 2020

## Président 2021/2022 a.i.



**Dr Jean-Luc Magnin**  
Chef des Laboratoires HFR

## Vice-président-e

NN

## Membres



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



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



**Nicolas Blondel**  
Médecin adjoint de Service de médecine interne HFR Fribourg – Hôpital cantonal



**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. Vincent Ribordy**  
Médecin-chef de Service des urgences HFR



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



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



**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)



**Prof. Daniel Betticher**  
Médecin-chef de Service de médecine interne HFR



**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 médecine interne HFR



**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 2021

## Direction



**Aline Schuwey**  
Directrice des soins

## Membres



**Catherine Assirelli**  
Infirmière-Cheffe de Clinique des ambulatoires



**Nathalie Bartolucci**  
Responsable diététique et nutrition HFR



**Juliette Belissent**  
Responsable pôle clinique



**Bernice Fagan**  
Infirmière-Cheffe de Clinique de gynécologie, obstétrique, pédiatrie et néonatalogie (GOPN)



**Bernard Faglia**  
Infirmier-Chef de Clinique d'anesthésie, soins intensifs et urgences (ASUR)



**Filipe Ferreira Moreira**  
Infirmier-Chef de Clinique de réadaptation et gériatrie



**Benoît Grange**  
Responsable ergothérapie/physiothérapie HFR

## Membres invités permanents

**Samir Hafdi**  
**Van Nhut Ho**  
**Suzanne Horlacher**  
**Stéphane Lambert**  
**Karoll Picarra**



**Patricia Hofer**  
Infirmière-Cheffe de Clinique de chirurgie



**Rémy Kaufmann**  
Responsable radiologie HFR



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



**Fabien Rigolet**  
Responsable du Centre de formation des soins



**Martine Saramon**  
Responsable UPCI



**Monique Utikal**  
Infirmière-Cheffe de Clinique de médecine

# Nos finances

## Gros plans sur les principaux chiffres

	2021	2020	Évolution
	(en milliers de francs)		
Produits d'exploitation	537'660	518'400	3.72%
Charges d'exploitation	533'387	509'136	4.76%
Bénéfice d'exploitation (EBITDA*)	4'272	9'264	
Marge EBITDA	0.79%	1.79%	1.00%
<b>Résultat annuel (perte)</b>	<b>-25'627</b>	<b>-12'133</b>	

\*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 2021 reste très marqué par la pandémie de Covid-19, qui nous occupe depuis plus de deux ans. En sa qualité de prestataire de prise en charge médicale de base, l'HFR a été très affecté par cette crise, mais a fait tout son possible pour subvenir aux besoins des patient-es et des collaboratrices et collaborateurs.

En 2021, l'HFR a traité près de 20'000 cas stationnaires dans les services de soins aigus et de Réadaptation, soit une augmentation de 9,25% par rapport à l'année précédente. Le secteur ambulatoire a également enregistré une hausse de 4,8% pour atteindre 493'839 patient-es. Cette augmentation est principalement due aux tests de dépistage du Covid-19. Le chiffre d'affaires de l'HFR a connu une augmentation totale de 3,72% par rapport à l'année précédente, pour atteindre quelque 537,7 millions de francs.

Les charges d'exploitation (CHF 533,4 millions) ont augmenté de 4,76% par rapport à l'année précédente. Cette évolution s'explique essentiellement par une augmentation des frais de matériel médical d'environ 6,4% et une augmentation des charges de personnel de 4,8%. Cette hausse est notamment due aux coûts supplémentaires entraînés par la pandémie.

Au cours de l'exercice sous revue, le canton a versé 35 millions de francs afin de compenser tous les coûts liés à la pandémie. La perte d'exploitation 2021 s'élève à près de 18 millions de francs. Avec la rétrocession de Billens au Réseau santé de la Glâne, 8,7 millions de francs seront en outre imputés aux comptes 2021. La valeur résiduelle nette de ces biens immobiliers, qui s'élève à 8,7 millions de francs, a été sortie des comptes au moyen des charges extraordinaires. Dans les charges exceptionnelles, des modifications de fonds immobiliers ont été comptabilisées pour 3,8 millions de francs, dont 2,9 millions de francs pour le site de Billens.

L'exercice 2021 affiche une perte de 25,6 millions de francs.

La marge EBITDA s'élève à 0,79%, ce qui représente un recul de 1% par rapport à l'année précédente.

La part des fonds propres est inférieure de 7,7% à celle de l'année précédente. Cette baisse s'explique par la perte annuelle enregistrée pour 2021. Le capital étranger a augmenté d'environ 21 millions de francs, ce qui s'explique essentiellement par la croissance du compte courant du canton.

Les comptes 2021 ont été vérifiés par l'organe PWC. L'audit des comptes annuels de l'HFR pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2021 a eu lieu en mars 2022. Le traitement et le contrôle du point en suspens 17 (valeur des biens immobiliers) de la révision de clôture 2020 ne sont pas encore terminés. Le traitement de ce point en suspens est plus complexe que prévu en raison de la documentation et du suivi. Il sera probablement clos à la fin de l'année 2022.

## Bilan au 31 décembre 2021

(en milliers de francs)

ACTIFS	2021	2020
<b>Actifs circulants</b>		
Liquidités	1'938	7'831
Créances résultant de livraisons et de prestations 1*	69'222	61'959
Créances à court terme envers partie liée	26'931	6'334
Autres créances à court terme	1'738	3'770
Stocks 2*	6'467	6'473
Prestations non facturées 3*	8'663	10'046
Comptes de régularisation d'actifs tiers 4*	2'029	4'511
<b>Total actifs circulants</b>	<b>116'987</b>	<b>100'924</b>
<b>Actifs immobilisés</b>		
Immobilisations financières	106	183
Installations et équipements fixes 5*	202'090	223'019
Autres immobilisations mobilières 6*	2'770	3'526
Équipements médico-techniques 6*	20'355	23'162
Équipements informatiques 7*	2'011	2'063
<b>Total actifs immobilisés</b>	<b>227'333</b>	<b>251'953</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>344'320</b>	<b>352'877</b>

PASSIFS	2021	2020
<b>Fonds étrangers</b>		
Engagements résultant de livraisons et de prestations de tiers	23'416	23'053
Engagements à court terme envers l'Etat de Fribourg	132'810	113'033
Dettes à court terme portant intérêt	300	300
Autres dettes à court terme	429	80
Comptes de régularisation passifs	3'618	2'577
Provisions à court terme 8*	11'261	8'948
Total fonds étrangers à court terme	<b>171'835</b>	<b>147'991</b>
Engagements bancaires à long terme envers des tiers	13'500	13'800
Dettes à long terme envers l'Etat de Fribourg	54'913	57'577
Fonds affectés 9*	2'687	2'532
Autres provisions à long terme 8*	440	450
Total fonds étrangers à long terme	<b>71'541</b>	<b>74'359</b>
<b>Total fonds étrangers</b>	<b>243'375</b>	<b>222'350</b>
<b>Fonds propres</b>		
Capital	140'002	140'002
Fonds libres 10*	15'961	19'917
Pertes cumulées	-29'392	-17'259
Perte de l'exercice	-25'627	-12'133
<b>Total fonds propres</b>	<b>100'945</b>	<b>130'527</b>
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>344'320</b>	<b>352'877</b>

\* 1-17 : voir le document "Informations en annexe des comptes 2021" p. 16-21

## Comptes au 31 décembre 2021

(en milliers de francs)

	Comptes 2021	Budget 2021	Comptes 2020
Recettes stationnaires brutes	242'657	265'493	245'231
Recettes ambulatoires brutes	184'063	176'047	161'957
Déduction sur produits des prestations	-841	-225	-1'004
<b>Produits des prestations de services 11*</b>	<b>425'879</b>	<b>441'315</b>	<b>406'183</b>
Autres produits résultant des prestations aux patients	444	418	339
Produits de prestations au personnel et à des tiers	12'596	13'030	12'843
Prest. d'intérêt général et autres prestations	60'155	60'549	62'205
Autres prestations de l'Etat	35'169	5'841	34'215
Contributions d'UNIFR, de corporations, de fondations et de privés	3'417	2'585	2'615
<b>Autres recettes résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>111'781</b>	<b>82'423</b>	<b>112'217</b>
<b>Produit d'exploitation</b>	<b>537'660</b>	<b>523'738</b>	<b>518'400</b>
Fournitures médicales 12*	-95'539	-83'268	-89'823
Charges alimentaires	-5'842	-6'233	-5'819
Charges ménagères	-5'513	-5'702	-5'368
<b>Charges de matériel</b>	<b>-106'894</b>	<b>-95'202</b>	<b>-101'010</b>
<b>Bénéfice d'exploitation I</b>	<b>430'766</b>	<b>428'536</b>	<b>417'390</b>
Charges salariales 13*	-302'566	-296'963	-279'759
Assurances sociales	-64'544	-59'607	-61'908
Honoraires	-5'376	-4'122	-12'698
Autres charges de personnel	-1'743	-3'633	-2'764
<b>Charges de personnel</b>	<b>-374'228</b>	<b>-364'325</b>	<b>-357'129</b>
<b>Bénéfice d'exploitation II</b>	<b>56'538</b>	<b>64'211</b>	<b>60'262</b>
Coûts des immobilisations (hors amort.)	-5'723	-5'318	-6'126
Entretien et réparations	-19'482	-16'422	-17'890
Charges d'énergie et eau	-4'292	-4'215	-4'386
Charges d'administration et d'informatique	-14'514	-12'927	-15'037
Autres charges liées aux prestations aux patients	-2'992	-2'248	-2'914
Autres charges non liées aux prestations aux patients	-5'263	-3'654	-4'644
<b>Autres frais d'exploitation</b>	<b>-52'266</b>	<b>-44'784</b>	<b>-50'997</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)</b>	<b>4'272</b>	<b>19'426</b>	<b>9'264</b>
<b>Amortissements et réévaluations 5,6,7*</b>	<b>-19'432</b>	<b>-22'453</b>	<b>-21'777</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts (EBIT)</b>	<b>-15'159</b>	<b>-3'027</b>	<b>-12'512</b>
Charges d'intérêts	-2'400	-500	-2'242
Autres charges financières	-397	-23	-179
<b>Résultat financier</b>	<b>-2'797</b>	<b>-523</b>	<b>-2'422</b>
<b>Résultat d'exploitation avant impôts (EBT)</b>	<b>-17'956</b>	<b>-3'550</b>	<b>-14'934</b>
<b>Charges hors période et exceptionnelles 14*</b>	<b>-11'719</b>	-	<b>-21'776</b>
<b>Produits hors période et exceptionnels 15*</b>	<b>132</b>	-	<b>21'696</b>
<b>Variation des fonds libres 16*</b>	<b>3'916</b>	-	<b>2'881</b>
<b>Perte annuelle</b>	<b>-25'627</b>	<b>-3'550</b>	<b>-12'133</b>

\* 1-17 : voir le document "Informations en annexe des comptes 2021" p. 16-21

## Informations en annexe des comptes annuels 2021

(en milliers de francs)

1 Créances résultant de livraisons et de prestations	2021	2020
Débiteurs patients	71'515	64'126
Provision pour débiteurs	-2'293	-2'168
<b>Total créances résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>69'222</b>	<b>61'959</b>

Les débiteurs patients ont augmenté au 31.12.2021, 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	2021	2020
Stocks pharmacie	3'707	3'594
Stocks magasin central	2'897	3'434
Dépréciation stocks magasin central	-138	-555
<b>Total stocks</b>	<b>6'467</b>	<b>6'473</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 exceptionnelles de prix.

3 Prestations aux patients non facturées	2021	2020
Prestations non facturées des recettes ambulatoires	2'168	453
Traitements hospitaliers en cours	4'030	4'277
Prestations non facturées des recettes hospitalières	2'465	5'316
<b>Total prestations aux patients non facturées</b>	<b>8'663</b>	<b>10'046</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. L'année précédente, les cas à cheval étaient inclus dans les actifs transitoires issus des recettes hospitalières.

4 Comptes de régularisation d'actifs tiers	2021	2020
Actifs transitoires annuels	2'029	4'511
<b>Total comptes de régularisation d'actifs tiers</b>	<b>2'029</b>	<b>4'511</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								
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>-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>-265'700</b>	
<b>Valeur comptable au 31.12</b>	<b>119'265</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>	

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

Le Conseil d'Etat a décidé de vendre le site de Billens au Réseau Santé de la Glâne, pour une valeur symbolique de CHF 1, cette circonstance génère une perte de valeur comptable des bâtiments du site de Billens d'un montant d'environ KCHF 11'606, qui sera comptabilisée séparément. La transaction de vente sera définitivement clôturée durant l'année 2022. Un solde est présenté pour les reclassifications, car les biens ont été reclassés dans différentes catégories.

6 Autres immobilisations corporelles								
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>-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>-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>	

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
<b>Etat au 1.1</b>	<b>3'403</b>	<b>3'938</b>	<b>1'165</b>	<b>1'776</b>	<b>88'196</b>	<b>278</b>	<b>98'756</b>
Entrées	203	-	-	66	3'143	709	4'122
Reclassifications	-	-	-	333	384	-717	-
Sorties	-340	-131	-	-38	-5'677	-28	-6'213
<b>Etat au 31.12</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>
<b>Corrections de valeur cumulées état au 1.1</b>	<b>-2'206</b>	<b>-2'052</b>	<b>-929</b>	<b>-974</b>	<b>-62'417</b>	-	<b>-68'578</b>
Amortissements	-215	-727	-112	-219	-5'875	-	-7'148
Dépréciations d'actifs	-1	-5	-	-	-428	-	-435
Sorties	340	131	-	38	5'677	-	6'185
<b>Corrections de valeur cumulées état au 31.12</b>	<b>-2'084</b>	<b>-2'652</b>	<b>-1'041</b>	<b>-1'155</b>	<b>-63'044</b>	-	<b>-69'976</b>
<b>Valeur comptable au 31.12</b>	<b>1'182</b>	<b>1'155</b>	<b>124</b>	<b>982</b>	<b>23'003</b>	<b>243</b>	<b>26'688</b>

Un solde est présenté pour les reclassifications, car les biens ont été reclassés dans différentes catégories.

7 Autres immobilisations corporelles						
2021	Mises à niveau de logiciels	Matériel informatique	Logiciels	Matériel et Logiciels en montage	Total	
<b>Etat au 1.1</b>	-	<b>5'428</b>	<b>11'499</b>	-	<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>	-	<b>-3'982</b>	<b>-10'882</b>	-	<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>	

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

Les amortissements sont calculés selon les taux définis par REKOLE. Un solde est présenté pour les reclassifications, car les biens ont été reclassés dans différentes catégories.

8 Provisions							
2021	Vacances non prises	Heures supplémentaires	Risque codage	Baserate	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

2020	Vacances non prises	Heures supplémentaires	Risque codage	Baserate	Responsabilité civile	Autres provisions	Total
<b>Etat au 01.01</b>	<b>3'301</b>	<b>3'134</b>	<b>985</b>	<b>3'508</b>	<b>320</b>	<b>1'055</b>	<b>12'303</b>
Constitution	4'482	2'135	-	-	130	291	7'038
Utilisation	-3'301	-3'134	-	-3'508	-	-	-9'943
<b>Etat au 31.12</b>	<b>4'482</b>	<b>2'135</b>	<b>985</b>	-	<b>450</b>	<b>1'346</b>	<b>9'398</b>
dont provisions à court terme	4'482	2'135	985	-	-	1'346	8'948
dont provisions à long terme	-	-	-	-	450	-	450

La rémunération du temps d'habillage du personnel de l'hôpital fribourgeois, validée par le Conseil d'Etat le 21 décembre 2021, est incluse dans la provision pour les heures supplémentaires, reclassées dans différentes catégories.

9 Fonds affectés				
2021	Fonds de cliniques	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>

2020	Fonds de cliniques	Fonds scientifiques	Autres fonds	Total
Etat au 01.01	-	1'498	854	2'352
Variation	-	465	-285	180
<b>Etat au 31.12</b>	-	<b>1'963</b>	<b>570</b>	<b>2'532</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 autres fonds sont composés d'un fonds Master en médecine Université de Fribourg.

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

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

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. A la suite de 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.

11 Produits des prestations de services			2021	2020
Recettes stationnaires brutes			242'657	245'231
Recettes ambulatoires brutes			184'063	161'957
Déduction sur produits des prestations			-841	-1'004
<b>Total produits des prestations de services</b>			<b>425'879</b>	<b>406'183</b>

L'activité stationnaire aiguë a augmenté de 1'501 cas, l'activité stationnaire de réadaptation mesurée en nombre de journées est en augmentation de 6'113 journées.

Le chiffre d'affaires de l'ambulatoire a augmenté de 22'106 KCHF par rapport à l'année précédente.

En 2021, l'Etat a donné une aide financière pour la pandémie d'un montant de 35 millions de francs (coûts Covid-19 et recettes manquants) à l'HFR.

<b>12 Fournitures médicales</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Médicaments	-44'158	-38'651
Sang et conserves de sang	-2'055	-1'614
Matériel à usage unique	-19'078	-17'530
Matériel d'implantation et ostéosynthèse	-12'336	-12'612
Réactifs et produits chimiques	-7'031	-7'034
Prestations externes	-4'379	-4'936
Matériel de pansement, suture et textiles opératoires	-2'685	-2'591
Instruments	-900	-1'045
Autres agents thérapeutiques	-2'582	-2'472
Autre matériel	-752	-782
<b>Total charges de matériel</b>	<b>-95'956</b>	<b>-89'267</b>
Régularisations stocks magasins	418	-555
<b>Total fournitures médicales</b>	<b>-95'539</b>	<b>-89'823</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>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Nombre d'équivalents temps plein (ETP) en moyenne annuelle</b>	<b>2'724</b>	<b>2'623</b>

Le règlement sur le temps d'habillage de l'hôpital fribourgeois a été validé par le Conseil d'Etat le 21 décembre 2021. Ce règlement octroie un forfait de 10 minutes par jour de travail effectué au temps d'habillage, et ceci rétroactivement à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021. Les coûts supplémentaires correspondants sont entièrement pris en compte dans ce rapport annuel.

<b>14 Charges hors période et exceptionnelles</b>	<b>2021</b>	<b>2020</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>	
Restitution financement à l'Etat de Fribourg		-133
Financement par l'Etat de Fribourg		-21'376
Versement à l'Etat du financement - provision 2012 à 2019		-62
Autres charges hors période et exceptionnelles		-205
<b>Total charges hors période et exceptionnelles 2020</b>		<b>-21'776</b>

<b>15 Produits hors période et exceptionnels</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Autres produits hors période et exceptionnelles	41	
Récupération pertes sur créances	92	
<b>Total produits hors période et exceptionnels 2021</b>	<b>132</b>	
Financement par l'Etat de Fribourg		21'376
Financement par l'Etat de Fribourg - provision 2012 à 2019		62
Autres produits hors période et exceptionnelles		239
Récupération pertes sur créances		19
<b>Total produits hors période et exceptionnels 2020</b>		<b>21'696</b>

<b>16 Variation des fonds</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Variation du fonds d'investissements	-	1'516
Variation du fonds d'immobilisation	3'844	1'070
Variation des autres fonds	72	295
<b>Total variation des fonds</b>	<b>3'916</b>	<b>2'881</b>

En 2021, le fonds d'immobilisation était prélevé de 3'844 KCHF et les autres fonds de 72 KCHF.

## 17 Divulcation 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 constaté que dans le cas des projets réalisés au cours des années 2015 - 2020, des immobilisations ont été activées dans la comptabilité financière bien qu'elles aient été évaluées comme ne pouvant pas être capitalisées 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 significative). La surévaluation de la valeur comptable des immobilisations corporelles continue d'être estimée à environ CHF 20 millions. Par conséquent, le montant de l'amortissement pour 2020 et 2021 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 engendreront également un ajustement lors de l'achèvement des projets en question.

La Direction de l'HFR et les représentant de la DSAS ont convenu au printemps 2021 de revérifier les immobilisations corporelles portées à l'actif et de déterminer les dépréciations nécessaires. S'agissant d'un nombre important d'immobilisations à évaluer, l'analyse s'avère plus fastidieuse que prévue initialement lors de la clôture 2020. Ce point était encore en suspens lors de la clôture 2021, les travaux effectués avec l'aide d'un spécialiste externe étant encore en cours. Les ajustements nécessaires seront vraisemblablement effectués en 2022.

# Rapport de l'organe de révision

## 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 les informations en annexe des comptes (pages 14 à 21) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2021.

#### 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 des comptes annuels. Lors de l'audit 2021, il n'a pas été possible de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés quant à l'inventaire et l'évaluation des immobilisations corporelles. C'est pourquoi une surévaluation des immobilisations corporelles à hauteur de CHF 20 millions ne peut être exclue et constitue tout comme en 2020 un motif pour l'opinion avec réserve.

PricewaterhouseCoopers AG, Bahnhofplatz 10, Postfach, 3001 Bern  
Telefon: +41 58 792 75 00, Telefax: +41 58 792 75 10, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

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

#### Opinion avec réserve

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2021 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



Gerhard Siegrist  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable



Etienne Babel  
Expert-réviseur

Berne, le 28 mars 2022

# Budget 2022

(en milliers de francs)

	Budget 2022
Recettes stationnaires brutes	253'748
Recettes ambulatoires brutes	187'223
Déduction sur produits des prestations	-785
<b>Produits des prestations de services</b>	<b>440'186</b>
Produits de prestations au personnel et à des tiers	12'402
Prest. d'intérêt général et autres prestations	62'579
<b>Autres recettes résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>74'981</b>
<b>Produit d'exploitation</b>	<b>515'167</b>
Fournitures médicales	-84'834
Charges alimentaires	-5'250
Charges ménagères	-5'677
<b>Charges de matériel (Frais matériels I)</b>	<b>-95'761</b>
<b>Bénéfice d'exploitation I</b>	<b>419'405</b>
Charges salariales	-295'632
Assurances sociales	-63'211
Honoraires	-4'861
Autres charges de personnel	-3'517
<b>Charges de personnel</b>	<b>-367'221</b>
<b>Bénéfice d'exploitation II</b>	<b>52'184</b>
Coûts des immobilisations (hors amort.)	-4'475
Entretien et réparations	-14'790
Charges d'énergie et eau	-4'375
Charges d'administration et d'informatique	-12'990
Autres charges liées aux prestations aux patients	-2'404
Autres charges non liées aux prestations aux patients	-4'274
<b>Autres frais d'exploitation (Frais matériels II)</b>	<b>-43'306</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)</b>	<b>8'878</b>
<b>Amortissements et réévaluations</b>	<b>-21'777</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts (EBIT)</b>	<b>-12'899</b>
<b>Charges financières</b>	<b>-2849</b>
<b>Produits hors période et exceptionnels</b>	<b>20</b>
<b>Perte annuelle</b>	<b>-15'727</b>
<b>Chiffres ratio</b>	
Personnel en % chiffre d'affaires	71.28%
<b>Charges d'exploitation I en % chiffre d'affaires</b>	<b>18.59%</b>
Charges d'exploitation II en % chiffre d'affaires	8.41%
<b>Amortissements en % chiffre d'affaires</b>	<b>4.23%</b>
EBITDA en % chiffre d'affaires	1.72%

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 2022 ne sont pas prévisibles.

# Notre activité

## Soins aigus

Nombre de cas soins aigus stationnaires*	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Total	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Médecine	5'705	5'804	443	429	1'364	1'146	962	919	8'474	8'298
Chirurgie	2'555	2'048	7	2	11	300	3	200	2'576	2'550
Orthopédie	2'561	1'652	8	7	8	199	3	118	2'580	1'976
Pédiatrie	1'603	1'198	1	1	1	5	4	1	1'609	1'205
Gynécologie	374	306				1			374	307
Obstétrique	1'251	1'062							1'251	1'062
Rhumatologie	57	59	1						58	59
ORL	314	194							314	194
Ophthalmologie	8	8							8	8
Gériatrie aiguë					718	714	10	221	728	935
Soins palliatifs	341	244		80					341	324
<b>Total soins aigus</b>	<b>14'769</b>	<b>12'575</b>	<b>460</b>	<b>519</b>	<b>2'102</b>	<b>2'365</b>	<b>982</b>	<b>1'459</b>	<b>18'313</b>	<b>16'918</b>
<b>Naissances</b>	<b>1'116</b>	<b>990</b>							<b>1'116</b>	<b>990</b>
<b>Case Mix Index (CMI)</b>	<b>1.15</b>	<b>1.20</b>	<b>0.76</b>	<b>1.14</b>	<b>0.95</b>	<b>1.0</b>	<b>1.02</b>	<b>1.34</b>	<b>1.11</b>	<b>1.18</b>
<b>Nombre de lits – moyenne annuelle**</b>	<b>320</b>	<b>333</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>67</b>	<b>62</b>	<b>30</b>	<b>52</b>	<b>431</b>	<b>461</b>
* dont les traitements liés au coronavirus en 2021	554	709	23	52	114	209	82	126	773	1'096

\* hors nouveau-nés décédés et NURS

\*\* hors lits en néonatalogie

## Classes d'assurance soins aigus et réadaptation

Classe	2021	2020
Commune	18'230	16'672
Mi-privée	1'262	1'219
Privée	661	557
<b>Total HFR</b>	<b>20'153</b>	<b>18'448</b>

## Réadaptation

Nombre de cas réadaptation	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Neuroréadaptation intensive			201	210							201	210
Neuroréadaptation				20						12	0	32
Réadaptation musculo-squelettique	1	1					1		337	369	339	370
Réadaptation gériatrique					605	453	270	147			875	600
Réadaptation cardiovasculaire			272	156						42	272	198
Réadaptation pulmonaire									153	120	153	120
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>473</b>	<b>386</b>	<b>605</b>	<b>453</b>	<b>271</b>	<b>147</b>	<b>490</b>	<b>543</b>	<b>1'840</b>	<b>1'530</b>
<b>Nombre de lits au 31.12</b>			<b>39</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>118</b>	<b>98</b>
* dont les traitements liés au coronavirus en 2021		1	5	10	50	36	4	12	11	20	70	79

Journées réadaptation	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Neuroréadaptation intensive			6'646	5'510							6'646	5'510
Neuroréadaptation				955						408	0	1'363
Réadaptation musculo-squelettique	11	8					21		5'740	6'453	5'772	6'461
Réadaptation gériatrique					8'939	6'415	5'329	2'468			14'268	8'883
Réadaptation cardiovasculaire			4'518	2'534						638	4'518	3'172
Réadaptation pulmonaire									2'116	1'798	2'116	1'798
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>11'164</b>	<b>8'999</b>	<b>8'939</b>	<b>6'415</b>	<b>5'350</b>	<b>2'468</b>	<b>7'856</b>	<b>9'297</b>	<b>33'320</b>	<b>27'187</b>

## Ambulatoires

Traitements	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Soins aigus	358'502	323'274	33'637	29'692	69'091	75'483	23'768	32'076			484'998	460'525
Réadaptation			1'840	1'090	12	13	5	4	6'984	9'553	8'841	10'660
<b>Total de traitements ambulatoires</b>	<b>358'502</b>	<b>323'274</b>	<b>35'477</b>	<b>30'782</b>	<b>69'103</b>	<b>75'496</b>	<b>23'773</b>	<b>32'080</b>	<b>6'984</b>	<b>9'553</b>	<b>493'839</b>	<b>471'185</b>

## Patients en attente de placement\*

Jours de soins pour patients en attente de placement	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Billens		Total	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
EMS	885	1'842	358	469	996	2'834	1'116	2'508	7	419	3'362	8'072
Autres (Réa, interne HFR, etc.)	1'263	1'608	133	179	190	182	146	337		1	1'732	2'307
<b>Total</b>	<b>2'148</b>	<b>3'450</b>	<b>491</b>	<b>648</b>	<b>1'186</b>	<b>3'016</b>	<b>1'262</b>	<b>2'845</b>	<b>7</b>	<b>420</b>	<b>5'094</b>	<b>10'379</b>

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

## Résidence palliative

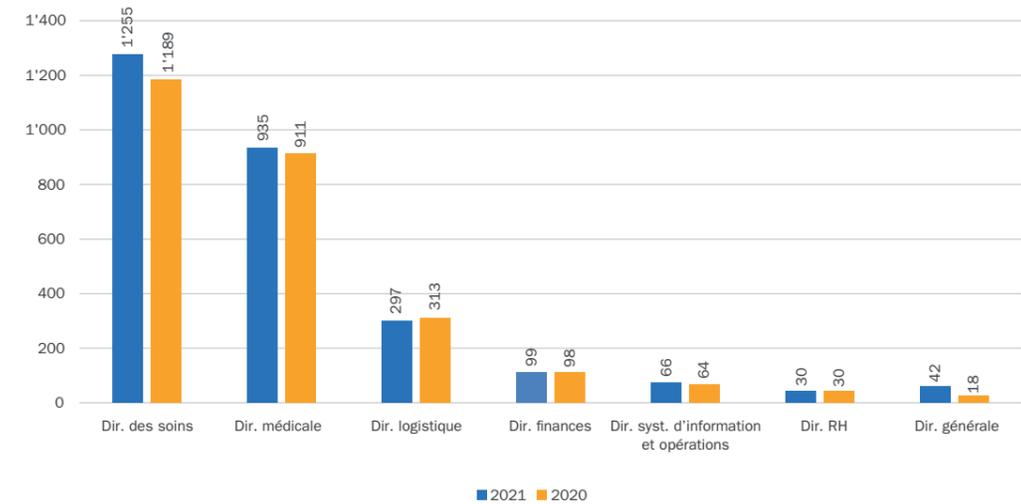
Jours de soins en résidence palliative	Fribourg	
	2021	2020
<b>Résidence palliative</b>	<b>1'754</b>	<b>442</b>



## Notre personnel

Les équipes ont répondu présentes malgré les difficultés et l'usure au terme de deux ans de pandémie. Le taux d'absentéisme a connu une hausse, mais la solidarité a été au rendez-vous pour garantir une prise en charge optimale en tout temps.

### EPT moyens 2021\*

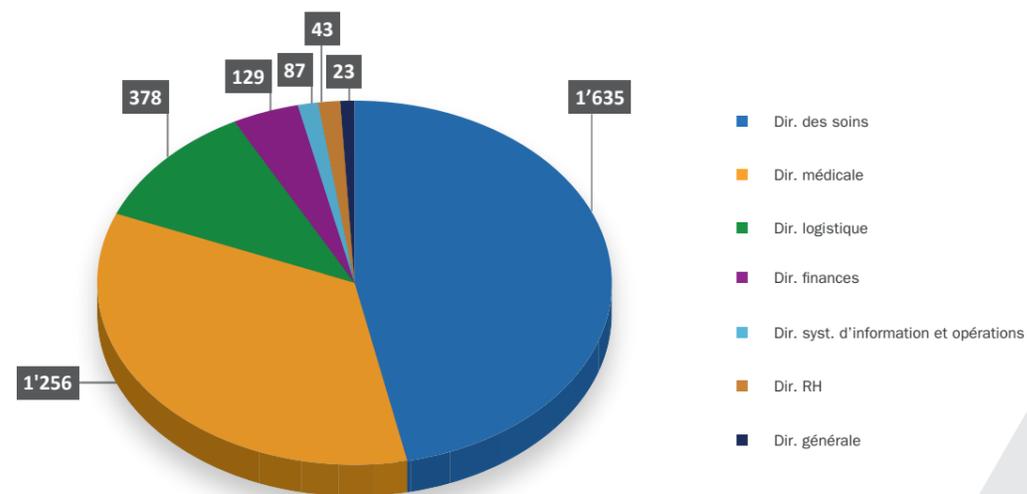


\* L'effectif en EPT

- inclut le personnel médico-soignant engagé pour la pandémie courant 2021, soit 38 EPT (Directions médicale et des soins), ainsi que 25,9 EPT engagés sur mandat de tiers (Direction générale)
- n'inclut pas les stagiaires, apprentis, temporaires d'été, candidats médecin, médecins consultants ni l'équivalent EPT des heures supplémentaires

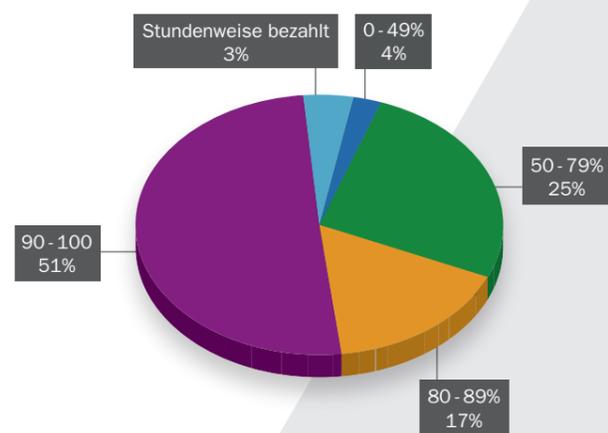
La présentation des chiffres diffère de 2020 : la moyenne annuelle des EPT est désormais présentée et non plus les EPT effectifs au 31.12.

### Nombre de collaborateurs par direction au 31 décembre 2021

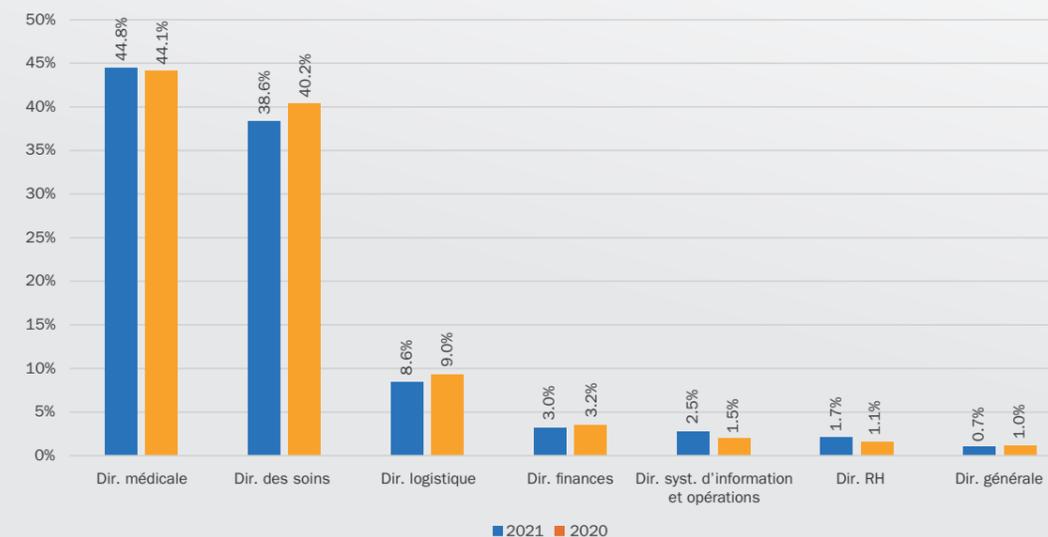


\* L'effectif en nombre de collaborateurs en 2021 inclut le personnel engagé pour la pandémie soit 89 personnes

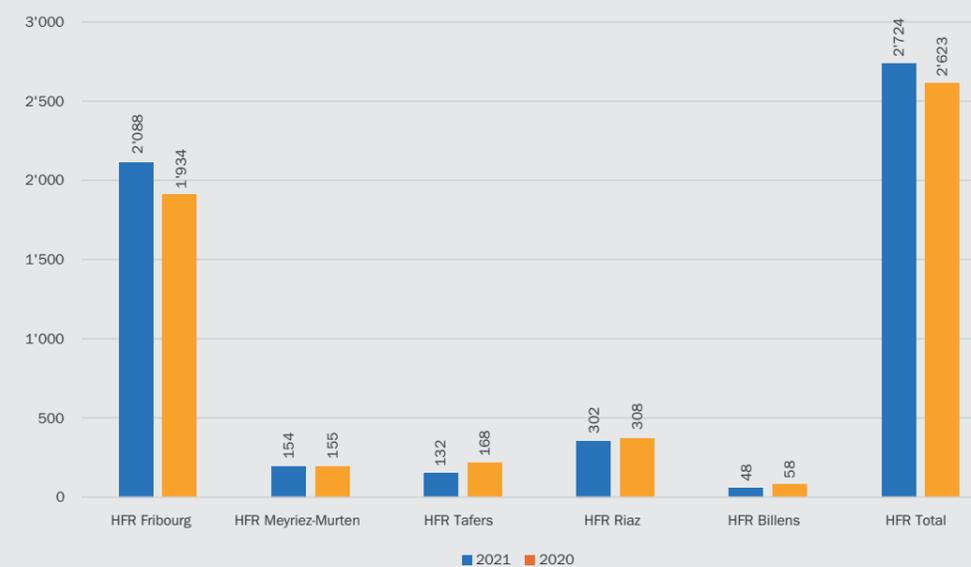
### Répartition par taux d'activité au 31 décembre 2021



### Charges de personnel en % par direction au 31 décembre 2021

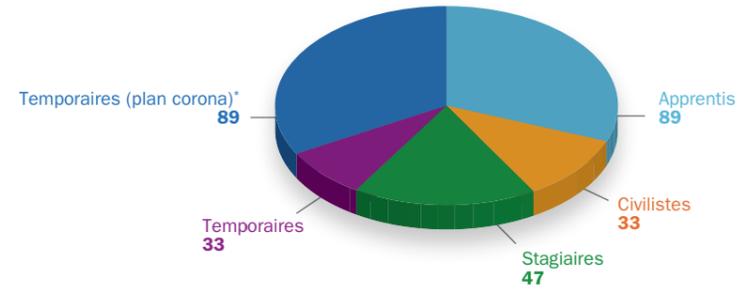


### EPT moyens par site 2021\*



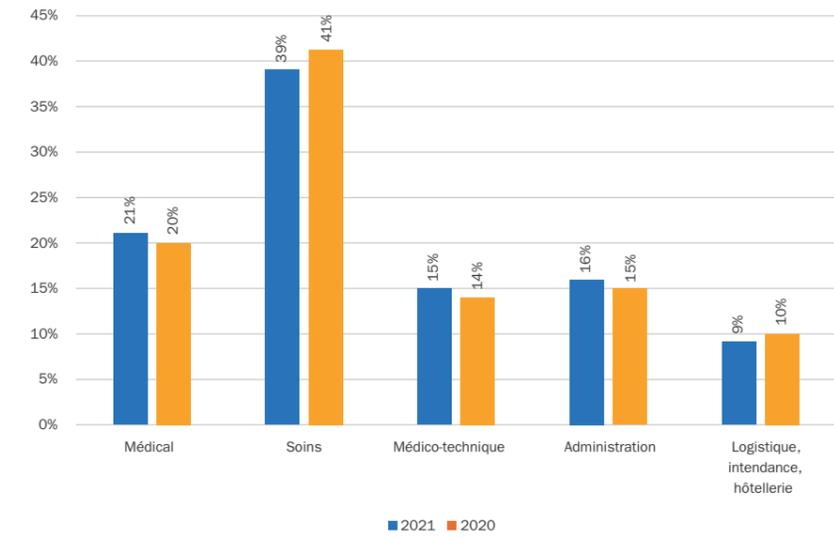
\* La présentation des chiffres diffèrent de 2020 : la moyenne annuelle des EPT est désormais présentée et non plus les EPT effectifs au 31.12.

### Nombre de collaborateurs en formation et temporaires au 31 décembre 2021

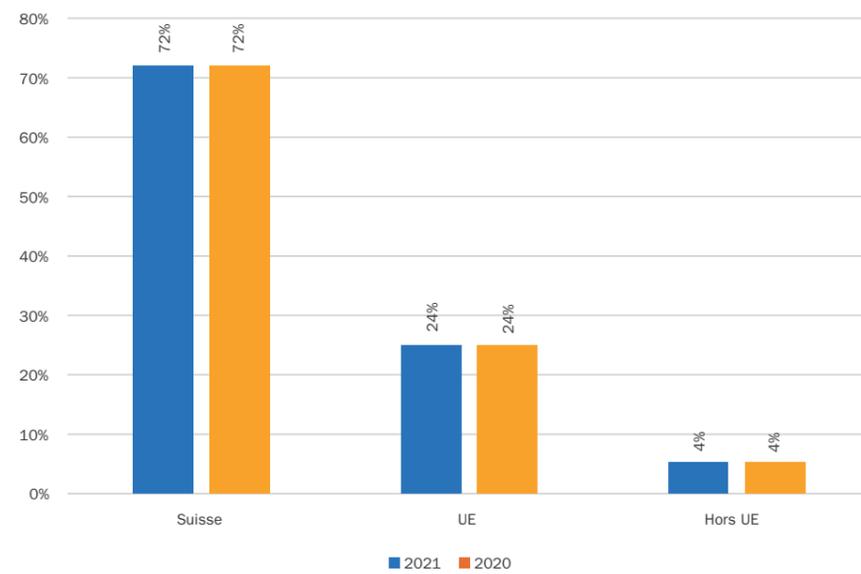


\* Nouvelle rubrique de temporaires incluant le personnel engagé courant 2021 pour la pandémie

### Répartition des collaborateurs par métiers au 31 décembre 2021



### Répartition collaborateurs par nationalité au 31 décembre 2021 (plus de 60 nationalités représentées)





## Notre année au scanner

### Composer au quotidien avec le Covid-19

Si en 2020 le Covid-19 a chamboulé nos vies tout comme celle de l'hôpital, en 2021 il est devenu une donnée avec laquelle conjuguer le quotidien de l'HFR, tant au niveau médico-soignant qu'administratif.

En 2021, l'HFR a fait face aux diverses vagues de Covid-19, mais cette fois en maintenant les activités habituelles de l'hôpital. Un exercice d'équilibre qui a mis les équipes à rude épreuve, mais qui a permis d'assurer une prise en charge de grande qualité tout au long de l'année. Ceci notamment grâce à l'expérience acquise au fil de la pandémie. Réactivées en fonction de la situation, les cellules Covid ont pu réagir avec rapidité et flexibilité. La nouvelle gouvernance mise en place durant la crise a

aussi fait ses preuves, permettant à chaque direction d'agir de manière ciblée avec davantage de souplesse. En parallèle, l'HFR a aussi assuré la gestion du Centre cantonal de dépistage. Il suffit de penser à la fin de l'année 2021 pour mesurer l'ampleur de la tâche : déménagement du site, recrutement, amélioration constante de la prise en charge – distinction entre les personnes symptomatiques et asymptomatiques, ceci avec ou sans rendez-vous, mais surtout des records en termes de nombre de tests quotidiens, dont l'analyse a demandé un engagement sans précédent des Laboratoires de l'HFR.

### Urgences et Permanences au plus près de la réalité

Création de Permanences, ouverture d'une Maison de garde, rénovation des Urgences et nouvelle application.

L'année 2021 a été marquée par la transformation des Urgences de Riaz et de Tavel en Permanences. Un processus inclus dans la Stratégie 2030 mais accéléré par la pandémie de coronavirus. En effet, du fait de cette crise, les Services des urgences de l'HFR Riaz et de l'HFR Tafers avaient dû être fermés durant la nuit dès la mi-mars 2020. Celui de l'HFR Riaz a été définitivement transformé en une permanence en juin 2021, avec des horaires étendus. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, il en est de même pour l'HFR Tafers. Grâce à cette mesure, le site singinois est devenu à nouveau plus attractif pour les médecins cadres qualifiés et son Service de médecine aiguë a pu être maintenu.

Par ailleurs, la Maison de garde – collaboration entre l'HFR et le Cercle de garde de la Gruyère – a ouvert ses portes à la Permanence de Riaz en octobre 2021. Les médecins généralistes y effectuent leurs consultations de garde en dehors des heures d'ouverture de leur cabinet, faisant bénéficier la population d'une prise en charge harmonisée.

Enfin, le Service des urgences de l'HFR Fribourg – Hôpital cantonal a été repensé et optimisé. Il accueille désormais ses patient-es dans des locaux rénovés assurant une prise en charge de pointe, tout en offrant une meilleure ergonomie de travail pour le personnel qui peut ainsi mieux échanger en direct et améliorer les flux. En parallèle, l'HFR App a été créée pour suivre, en temps réel, le taux d'occupation des Urgences adultes et pédiatriques ainsi que des Permanences de l'HFR et de la Permanence médicale Fribourg.



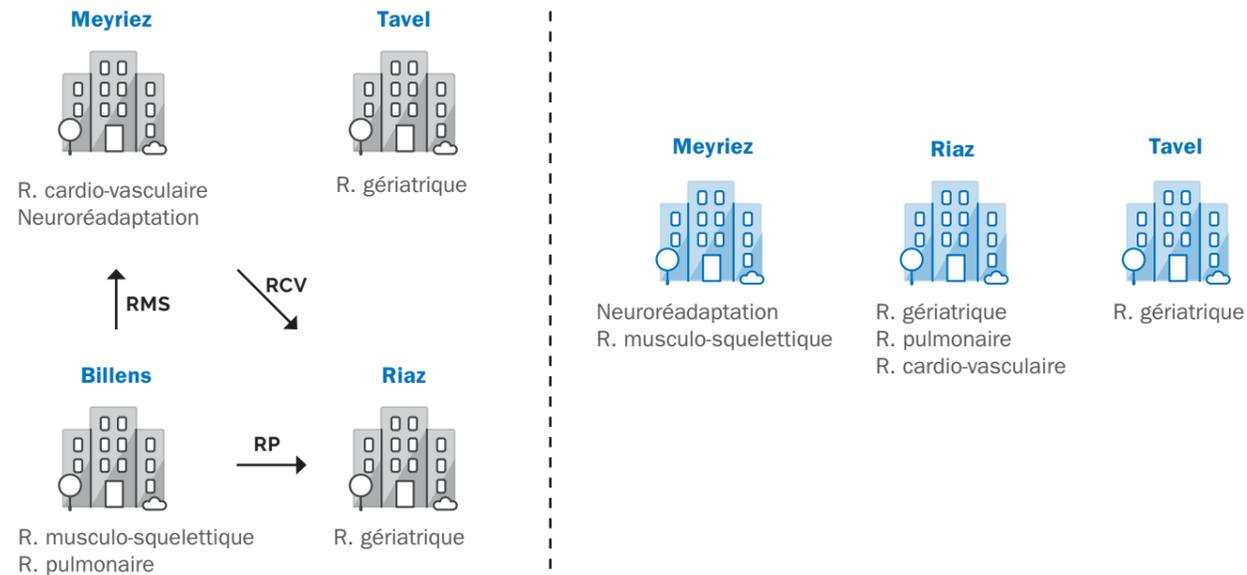
## Regroupement et réorganisation de l'activité de réadaptation stationnaire

Le regroupement et la réorganisation de l'activité de réadaptation stationnaire prévues dans la Stratégie 2030 ont franchi une étape importante en 2021. La demande adressée au Conseil d'Etat pour quitter le site de Billens d'ici à fin mars 2022 a été acceptée, les préparatifs du déménagement ont démarré.

Concrètement, la réadaptation musculo-squelettique sera transférée à l'HFR Meyriez-Murten, doté d'un bassin thérapeutique. Elle y rejoindra la neuroréadaptation déjà en place. La réadaptation pulmonaire sera quant à elle déplacée à l'HFR Riaz, où elle complétera la réadaptation cardio-vasculaire, elle-même transférée de Meyriez-Murten. Des prestations ambulatoires de réadaptation cardio-vasculaire continueront à être proposées sur le site de Meyriez-Murten pour la population alémanique. La réadaptation gériatrique continuera d'être proposée sur les sites de Tafers et de Riaz.

Le regroupement des prestations permettra d'augmenter la masse critique des prises en charge, garante de leur qualité, et d'optimiser l'utilisation des compétences et des ressources. Aucun licenciement n'est prévu et les 51,35 EPT de Billens pourront travailler sur les autres sites.

Après le départ de la réadaptation stationnaire, le site de Billens continuera de faire partie du dispositif du futur Centre de santé du Sud, que l'HFR est en train de développer avec ses partenaires du Sud fribourgeois. Il est déjà convenu que l'HFR y proposera des prestations ambulatoires spécialisées.



## Vingt ans de soins palliatifs à l'HFR

L'année 2021 a été particulière pour les soins palliatifs fribourgeois. Non seulement, cette spécialité a fêté ses 20 ans d'existence à l'HFR, mais elle a aussi célébré l'ouverture du Centre de compétences en soins palliatifs pour l'ensemble du canton de Fribourg. A cette occasion, l'HFR a proposé à la population une immersion virtuelle pour en découvrir toutes les prestations.

Officiellement inauguré au printemps 2021, le Centre de soins palliatifs regroupe quatre missions sous le même toit. Le Service de soins palliatifs, certifié au label qualité Suisse en 2014 et 2019, favorise une réadaptation palliative en vue d'un retour à domicile ou d'un transfert dans une autre structure de soins. Il prend en charge les patient-es ayant des symptômes éprouvants, complexes et instables. Il offre également un accompagnement

durant la phase terminale de la maladie. L'accueil de jour, créé en 2015, permet aux patient-es de bénéficier de différentes activités (art-thérapie, consultations en psychologie, soins en médecine complémentaire) et, ainsi, de construire des moments privilégiés selon ce qui est important pour la personne. La Résidence palliative, ouverte en 2020, accueille toute personne stable mais dont le pronostic vital est engagé ainsi que toute personne nécessitant des soins palliatifs spécialisés ne répondant pas aux critères pour être transférée dans une autre structure et ne pouvant pas retourner à domicile. Enfin, l'équipe mobile intra-hospitalière de consultation en soins palliatifs (EMICS), créée en mars 2021, soutient les collaborateurs-trices de l'hôpital confronté-es à des situations palliatives et informe les patient-es et/ou leurs proches sur la prise en charge en soins palliative.

## Une page qui se tourne après avoir contribué à l'histoire de l'HFR

Ils ne sont pas moins de 148 à avoir marqué de leur empreinte l'HFR tout au long de ces années. L'année 2021 a sonné l'heure de leur départ à la retraite, l'occasion de revenir sur leur contribution et leur réitérer des remerciements mérités. Parmi eux, le Professeur Daniel Hayoz, médecin-chef de la Clinique de médecine interne depuis 2006, a pris sa retraite en juillet 2021 après quarante ans de métier. Il a été suivi par le Professeur Daniel Betticher, fin 2021, après plus de seize années au poste de médecin-chef de la Clinique de médecine interne et une carrière entière comme oncologue. Le tandem de professeurs a œuvré ensemble toutes ces années pour ses équipes et bien au-delà. Le duo de professeurs a contribué notamment au développement de l'hématologie, de la neurologie, de la cardiologie, de la pneumologie et d'autres spécialités de la médecine interne. Le tandem a aussi mis beaucoup d'énergie à garantir une organisation multidisciplinaire entre le corps médical, le personnel soignant et le personnel administratif.

Responsable de l'Unité de néphrologie et dialyse, le Dr Eric Descombes a terminé sa carrière en janvier 2022, après plus de trente ans passés en ses murs, à répandre son humanisme et son professionnalisme. Son CV est impressionnant : participation à l'introduction en Suisse des traitements d'épuration extra-rénales continus aux soins intensifs, invention des multivitamines Dialvit, utilisées dans les dialyses, ou encore mise au point de la prescription de nouvelles classes d'antibiotiques et d'immuno-modulateurs dans les traitements des cancers en dialyse. Cette liste de loin pas exhaustive a suscité chez plusieurs de ses assistants l'envie de se spécialiser en néphrologie.

Du professionnalisme et de l'humanisme, deux adjectifs indissociables de ces personnalités qui font l'HFR : Marie-Ange Scherly, soignante qui quitte l'HFR après y avoir œuvré quarante ans, dont huit aux Soins palliatifs. Sa collègue Janine Buchs Roulin, qui a passé trente ans à dispenser ses bons soins aux patient-es, dont quinze aux Soins palliatifs. Deux femmes qui ont accompagné la dernière étape de la vie, tandis que sept autres ont vu naître tant de bébés : Nuala Gregory, Françoise Nguyen, Christine Humbert, Anne Marie Pasquier, Jeanne Chantal Grandjean, Chantal Savoy, Christine Bise. Ensemble, sages-femmes ou nurses, elles cumulaient plus de deux cents ans d'expérience.

## Pléthore de prix et de distinctions !

Après d'autres services les années précédentes, 2021 a vu le Service de radiologie, la Clinique de chirurgie orthopédique et traumatologie, l'Unité de neuro-réhabilitation et le Service d'oncologie recevoir sept prix et distinctions prestigieuses.

Ainsi, une équipe du Service de radiologie a remporté pour la deuxième année consécutive le premier prix CAScination Case of the Year, qui récompense des interventions complexes réalisées à l'aide de la technologie CAS-One IR. Elle permet des interventions radiologiques précises, efficaces et peu invasives sur des zones difficiles d'accès, favorisant ainsi le rétablissement optimal des patient-es. Autre méthode moins invasive primée : le modèle unique au monde développé par la Dre Corinne Zurmühle, assistante à la Clinique de chirurgie orthopédique et traumatologie, pour détecter l'arthrose précoce de la hanche. Sa recherche a reçu le prestigieux prix Venel, qui distingue chaque année la meilleure publication scientifique orthopédique au sein d'une institution suisse. La Clinique de chirurgie orthopédique, dirigée par le Prof. Moritz Tannast, a par ailleurs confirmé son excellence, se classant bien au-dessus de la moyenne nationale en ce qui concerne la qualité des opérations des prothèses de hanche. Le registre national analyse les taux de révision dans les deux ans qui suivent la première intervention chirurgicale et place l'HFR parmi les meilleurs hôpitaux de Suisse, avec un taux de révision de 0,7% (2,5% pour la moyenne nationale).

L'Unité de neuro-réhabilitation de l'HFR a aussi eu droit aux honneurs au cours de l'année. L'Institut suisse pour la formation médicale (ISFM) lui a octroyé une double reconnaissance de catégorie D1 pour la formation post-graduée en Neurologie et en Médecine physique et réadap-

tation. Voilà qui renforce l'attractivité de la Neuro-réhabilitation – avec le site de l'HFR Meyriez-Murten – et de l'ensemble du service de Réadaptation pour la formation et le recrutement. Le Service d'oncologie de l'HFR a de son côté obtenu d'excellents résultats dans une étude portant sur l'expérience des patient-es et la qualité des soins oncologiques reçus dans quatre établissements hospitaliers de Suisse romande (à l'HFR, au CHUV, aux HUG et à l'HVS). Sur les quelque 100 questions soumises aux patient-es, l'HFR a obtenu d'excellentes notations dans près de 85% des cas.

Last but not least, la Professeure Harriet Thoeny, cheffe du Service de radiologie, a reçu coup sur coup deux prestigieuses récompenses : le titre de membre d'honneur de la Société française de radiologie, à Paris, puis à Chicago, celui de membre d'honneur de la Radiological Society of North America (RSNA). Autant dire, la plus haute reconnaissance internationale pour une radiologue, en récompense de « réalisations importantes ».

Année après année, l'HFR excelle dans bien des domaines. Au final, pour le plus grand bien de ses patientes et patients.

