

## Communiqué de presse

Fribourg, le 6 mai 2024

### L'HFR présente son plan opérationnel 2024-2027

**Le Conseil d'administration de l'hôpital fribourgeois (HFR) a présenté ce jour, lors d'une conférence de presse, son nouveau Plan à quatre ans 2024-2027. Il a été élaboré en étroite collaboration avec le Conseil de direction, sur la base du bilan du plan précédent et de l'évolution du contexte et des enjeux auxquels fait face l'HFR. Ce nouveau plan opérationnel s'inscrit donc dans la continuité, avec en ligne de mire le développement des prestations et la construction d'un nouveau centre hospitalier à l'horizon 2035.**

La Stratégie 2030 de l'HFR avait été publiée en novembre 2019, suivie par le plan opérationnel 2020-2023 en septembre 2020. Celui-ci comportait huit axes se concentrant autour de quatre priorités : la définition de l'offre de prestations, le réseau de partenaires, l'infrastructure et la gestion de l'entreprise.

#### Un plan 2024-2027 qui s'inscrit dans la continuité

Le bilan du plan 2020-2023 a montré que ses axes prioritaires étaient pertinents. C'est donc sur cette base que le Conseil d'administration s'est appuyé pour définir les objectifs et mesures des huit axes prioritaires du plan 2024-2027.

L'évolution des prestations reste au cœur de ce plan opérationnel. Il est par exemple prévu de développer de nouvelles prestations comme l'urologie et de réinternaliser la gastro-entérologie. Pour gagner en efficacité, il est impératif de mieux séparer les flux stationnaires et ambulatoires, en créant des espaces dédiés pour chacun. L'HFR doit également adapter ses infrastructures pour faire face au vieillissement de la population en augmentant les lits de gériatrie et de réadaptation gériatrique. La mission de la pédiatrie sera aussi redéfinie et ses infrastructures stationnaires et d'urgences adaptées. La création d'une équipe infirmière mobile ou encore le renforcement de la prise en charge des urgences non vitales en collaboration avec les médecins installés prévus par le contre-projet à l'initiative sur les Urgences 24/24 font également partie intégrante de ce plan.

Afin de renforcer le domaine ambulatoire dans les régions, le site de Tafers devrait accueillir le prochain centre de santé. Celui de Meyriez-Murten devrait suivre, ainsi que le projet d'agrandissement de celui de Riaz déjà à l'étroit. Ces projets correspondent à des mesures du contre-projet à l'initiative H24 et pourront voir le jour pour autant que les investissements prévus dans le décret soumis à votation en juin 2024 soient acceptés par la population fribourgeoise.

Pour faire face à la pénurie de personnel spécialisé, l'HFR doit non seulement renforcer son attractivité, mais aussi optimiser la composition de ses équipes médico-soignantes. Suite aux fortes variations saisonnières de l'activité stationnaire observées en 2023, l'HFR a mis en place des mesures et des outils pour assurer l'adéquation des ressources à l'activité, entre le creux de l'été et les périodes hivernales chargées. Ce travail d'optimisation dans l'utilisation efficace des ressources s'approfondira davantage dans l'ensemble de l'hôpital ces prochaines années.

Après la sortie du SITel à la fin de l'année 2024, le renouvellement du système d'information clinique sera au centre des projets informatiques. Avec comme enjeu la nécessité d'avoir à disposition des outils qui permettront une saisie structurée des données patients et une réduction significative du travail administratif des collaborateurs et collaboratrices médico-soignants. Ces outils devront non

seulement faciliter la coordination interne, mais aussi avec les partenaires externes.

Au cours des prochains quatre ans, la santé financière de l'HFR sera au centre de l'attention de son Conseil d'administration et de son Conseil de direction avec l'objectif d'atteindre l'équilibre financier à l'horizon 2026. Pour ce faire, le travail sur l'efficacité et la maîtrise des coûts sera poursuivi et intensifié. Il s'agit par exemple de continuer à améliorer la durée moyenne de séjour (DMS) sur tous les sites ainsi que la facturation des prestations. A ces mesures internes s'ajoute la poursuite des négociations avec l'Etat concernant le financement des prestations d'intérêt général (PIG) et la réduction du financement transitoire.

### **Le décret sur les investissements : un soutien indispensable**

Ce plan d'action ambitieux nécessite des investissements conséquents que l'HFR ne peut pour l'heure financer sans le soutien de l'Etat. Sa mise en œuvre dépend donc largement de l'acceptation par la population fribourgeoise du cautionnement de 105 millions de francs qui lui est soumis à votation en juin prochain.

La construction du nouveau centre hospitalier est également concernée par le décret, puisqu'un prêt sans intérêt d'un montant de 70 millions de francs est prévu pour les études et le lancement du concours d'architecture à l'automne 2024. Lorsque l'avant-projet sera finalisé, le peuple sera à nouveau appelé aux urnes pour une votation sur le financement de la construction. Les quatre ans à venir sont donc cruciaux pour ce projet phare de la Stratégie 2030.

A l'issue de la présentation du Plan à quatre ans, le conseiller d'Etat Philippe Demierre, directeur de la santé et des affaires sociales a rappelé l'importance de la Stratégie 2030 de l'HFR pour le système sanitaire cantonal et la qualité des soins apportés à la population fribourgeoise. Il a salué les objectifs atteints lors de la mise en œuvre du Plan 2020-2023, et en particulier le travail de mise en réseau entre les quatre sites de l'HFR et ses partenaires (médecins installés, réseaux de santé, Ligues de santé, UNIFR, etc.) Le conseiller d'Etat relève qu'une analyse détaillée de ce plan sera effectuée par la Direction de la santé et des affaires sociales en parallèle à celle du plan financier que l'HFR déposera en juillet 2024. Il insiste sur l'importance de la poursuite du travail d'efficacité afin que l'HFR puisse atteindre ses objectifs en matière d'équilibre financier.

Philippe Demierre a conclu sur l'importance que revêt la votation du 9 juin prochain, non seulement en ce qui concerne le décret pour les investissements et le nouveau centre hospitalier, mais également concernant le contre-projet à l'initiative H24.

### **Bilan positif du Plan opérationnel 2020-2023**

Quant au bilan du Plan 2020-2023 tiré par le Conseil d'administration, force est de constater que malgré la pandémie de Covid-19 et le bouleversement qu'elle a provoqué dans l'organisation de l'HFR, celui-ci a réussi à réaliser une grande partie de ses mesures.

Au chapitre de l'offre de prestations et du réseau de partenaires, le Centre de Santé du Sud fribourgeois (CSSF) a été créé en collaboration avec les trois réseaux de santé des districts du Sud du canton. Le site de Riaz de ce premier centre de santé du canton, géré par l'HFR, a été inauguré en janvier 2023.

Les activités stationnaires aiguës ont été regroupées comme prévu à l'HFR Fribourg – Hôpital cantonal, tout en conservant des unités de médecine interne sur les sites périphériques de l'HFR Meyriez-Murten, de l'HFR Riaz et de l'HFR Tafers. Depuis le printemps 2021, les Soins palliatifs sont regroupés en un centre de compétences à la Villa St-François à Fribourg. Les Urgences 24h/24 sont désormais centralisées à l'HFR Fribourg – Hôpital cantonal, chaque site périphérique étant doté d'une permanence dont la mission est la prise en charge des urgences non vitales. L'HFR

## **Communiqué de presse Fribourg, le 6 mai 2024**

Billens a fermé ses portes en 2022 et la réadaptation a été réorganisée.

Ces différentes réorganisations et nouveaux regroupements avaient pour double objectif de concentrer les forces dans un contexte de pénurie de personnel spécialisé et d'assurer les volumes de prise en charge stationnaire minimaux, garants de qualité et indispensables à la certification des services et au remboursement des prestations fournies.

Tirant les leçons de l'expérience du Covid-19, le Conseil de direction s'est renforcé en 2021 avec la nomination d'un directeur des opérations, chargé de la gestion des projets stratégiques et de la coordination de la conduite opérationnelle au quotidien. En juillet 2022, la Direction médicale a été réorganisée : cinq départements médicaux ont été constitués, dont les chefs forment ensemble le Conseil des départements médicaux.

L'arrivée de la pandémie de Covid-19 a passablement bouleversé la mise en œuvre de la digitalisation, des ressources ayant dû être notamment réallouées pour la mise en place et la gestion du centre de dépistage Covid-19. Par la suite, les préparatifs de la sortie du SITel, dont le délai a été fixé par une ordonnance du Conseil d'Etat à la fin de l'année 2024, ont également nécessité de revoir les priorités de la Direction des systèmes d'information.

Le travail de gestion du flux patient a été intense. Il a permis de diminuer la DMS à l'HFR Fribourg – Hôpital cantonal. Ce travail a aussi porté ses fruits en termes financiers, puisqu'en 2022, l'HFR a été proche de l'équilibre avec un déficit de 4 millions de francs, le meilleur résultat depuis 2015. C'était toutefois sans compter l'irruption du conflit ukrainien en 2022 et ses lourdes conséquences en termes d'inflation dès l'année 2023, ainsi que la forte hausse des cas de patient-e-s en attente d'un séjour en EMS.

Retrouvez le Plan à 4 ans 2024-2027 en version numérique : [lien](#)

### **Renseignements**

Annamaria Müller, présidente du Conseil d'administration  
T +41 26 306 01 02 de 14h à 15h

Marc Devaud, directeur général  
T +41 26 306 01 02 de 14 h à 15 h

### **Service de presse**

Catherine Favre Kruit, responsable communication et marketing  
T +41 26 306 01 25