



RÉSEAU FRIBOURGEOIS
DE SANTÉ MENTALE
FREIBURGER NETZWERK
FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Entité de l'Etat de Fribourg

Rapport annuel 2025



RÉSEAU FRIBOURGEOIS
DE SANTÉ MENTALE
FREIBURGER NETZWERK
FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Sommaire

Editorial	04-05
Highlights	06-09
Rapport d'activité	10-17
Finances, RH et statistiques	18-53
Organisation	54-57
Plan du réseau	58
Impressum	59





La stabilité financière recherchée pour réaliser les prestations de demain

Le changement de directeur général a été un moment clé de l'année 2025. Après avoir pris congé avec la plus grande reconnaissance de M. Serge Renevey, qui a pris sa retraite après vingt-deux ans d'un engagement inlassable, nous avons accueilli le 1^{er} août M. Sylvain Bertschy. Grâce à ses larges compétences et son excellente connaissance du réseau médico-social fribourgeois, il aborde avec enthousiasme les nombreux défis de cette exigeante fonction. En complément au changement de directeur général, le fonctionnement du Conseil de direction a été renforcé : seul un fort engagement interdisciplinaire, porté par un dialogue permanent entre les directions cliniques et administratives, nous permet d'assurer la qualité et l'efficacité de nos prestations.

Futur bâtiment dédié à la psychiatrie de la personne âgée sur le site de Marsens

Le lancement des procédures soumises aux règles des marchés publics en vue de la construction d'un nouveau bâtiment de la personne âgée ainsi que de nouvelles cuisines et cafétéria sur le site de Marsens a été un autre moment fort de l'année 2025. Avec l'assistance de Vistonia SA et l'apport d'un collègue d'expertes et d'experts, nous avons lancé un mandat d'étude parallèle (MEP). Au terme d'une procédure exigeante, le bureau Ferrari Architectes a été choisi pour réaliser, d'ici 2030, ce nouveau bâtiment, avec une capacité d'accueil doublée pour nos prestations en faveur des personnes âgées. Ce choix unanime du collège marque une étape clé dans le développement stratégique du site. Objectif : répondre aux défis démographiques croissants du canton, avec une population âgée en forte augmentation d'ici 2030.

Finances

Le RFSM, comme les autres hôpitaux publics suisses, est pris en étau entre des charges financières en hausse et des tarifs qui ne sont que très partiellement adaptés au renchérissement. Ce risque de sous-financement structurel n'épargne pas le RFSM. Grâce à nos efforts constants pour agir avec la plus grande efficacité possible et un taux d'occupation extrêmement élevé, l'exercice 2025 se termine juste à l'équilibre, alors que le budget 2026 est

déficitaire. La prise en compte de nos coûts effectifs par nos payeurs, assureurs maladie et pouvoirs publics, sera à l'avenir indispensable pour nous permettre d'assurer durablement notre mission dans un contexte de pénurie médicale et de risque d'épuisement des équipes de soins.

Développement des prestations

L'ensemble de nos secteurs ont connu une activité très soutenue durant l'année écoulée, avec une forte augmentation des prestations aussi bien dans le domaine ambulatoire que stationnaire. Le Conseil d'administration adresse sa plus vive reconnaissance aux équipes qui, grâce à leur engagement, leur professionnalisme et leur agilité, ont assumé cette très importante charge de travail tout en poursuivant notre développement qualitatif et en s'investissant dans la formation et la recherche.

L'année a également été marquée par un important travail en réseau, les interfaces de collaboration avec l'HFR, les praticiens privés, les réseaux de santé des districts et de nombreux autres partenaires étant appelés à s'intensifier encore pour garantir la meilleure fluidité possible aux parcours de soins de nos patients et patientes.

En conclusion

Le 20 novembre 1875, le site de Marsens ouvrait ses portes. En 150 ans, l'hôpital a vécu de profondes mutations et est sorti de ses murs : aujourd'hui, le Réseau fribourgeois de santé mentale assure de multiples prestations hospitalières, ambulatoires et en cliniques de jour sur l'ensemble du territoire cantonal. Cet intense réseau d'offres de soins en santé mentale est porté avec un engagement de chaque instant par ses quelque 800 collaboratrices et collaborateurs, à l'écoute des besoins des patients et de leurs proches tout au long du parcours de soins. C'est dans le renforcement de ce partenariat avec les équipes soignantes, les patientes et patients, les proches que je vous invite à lire l'avenir de notre réseau, car des soins en santé mentale accessibles et de qualité agissent contre la marginalisation et contribuent à la qualité de vie de l'ensemble de notre population.



Highlights

Transition à la direction

Après vingt-deux ans à la tête du Réseau fribourgeois de santé mentale, Serge Renevey a transmis la direction à Sylvain Bertschy dans une transition harmonieuse, assurant la continuité des activités.

Forte intensité de l'activité clinique

Avec un taux d'occupation annuel de 101,1%, l'institution confirme une pression clinique constante et supérieure à sa capacité théorique.

Gouvernance renforcée et management participatif

La réforme managériale place le Conseil de direction au centre du pilotage opérationnel, avec une approche participative associant étroitement les cliniciennes et cliniciens aux projets institutionnels.

Défi financier maîtrisé mais persistant

Malgré un déficit moins important que budgété, la pérennité du financement reste un enjeu majeur nécessitant une mobilisation collective durable.

Fort développement en pédopsychiatrie

La demande croissante en bilans neuropsychologiques et en évaluations du trouble du spectre de l'autisme a conduit à un renforcement des prestations ambulatoires et à l'extension des collaborations avec les partenaires cantonaux.



Dynamisme du secteur adulte

La création de l'unité hospitalière Luna et le développement de l'Institut de psychothérapie illustrent l'innovation clinique, tandis que l'obtention du label *Hôpital de formation universitaire et de recherche* renforce la mission académique.

Cap stratégique pour la personne âgée

La planification d'un futur bâtiment de 105 lits à l'horizon 2030 et le développement des consultations mémoire répondent aux enjeux démographiques et cliniques croissants.

Excellence des soins et stabilité RH

La division par deux du taux d'absentéisme, un *turn-over* très faible et des indicateurs cliniques supérieurs aux moyennes suisses témoignent d'un modèle de soins qui renforce sa performance.

Modernisation numérique et organisationnelle

La migration vers Microsoft 365, le choix du système clinique Kisim et la centralisation de la gestion de projets traduisent une transformation structurelle ambitieuse.

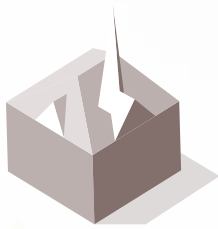
Recherche et ancrage universitaire consolidés

À travers ses projets scientifiques, ses publications et l'encadrement académique, le RFSM renforce son positionnement d'*Hôpital de formation universitaire et de recherche*.



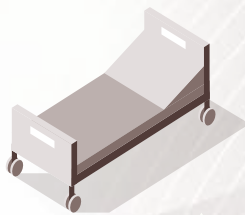


En chiffres



6

Sites principaux où se déroulent des activités du RFSM (y compris l'EMS)



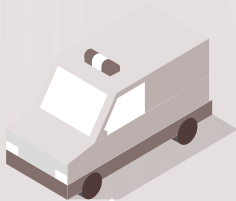
101,1%

Taux d'occupation des Centres de soins hospitaliers (214 lits)



11 246

Nombre de patientes et patients
7518 en ambulatoire
417 en clinique de jour
3311 à l'hôpital



32 000

Appels au 026 308 08 08
Urgences et triage du RFSM



27,8

Durée moyenne de séjour (en jours)

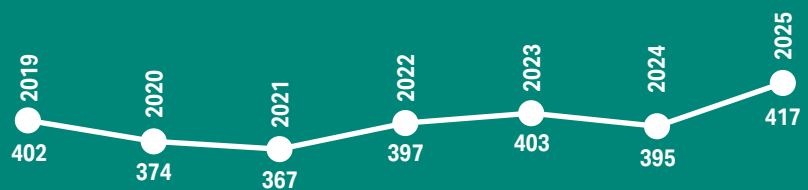
Centres de soins hospitaliers

10,4 Enfants et adolescents

27,5 Adultes

44 Personnes âgées

Séjours en clinique de jour





20 554

Estimation en francs du coût complet d'un séjour moyen au centre de soins hospitaliers



46,33

Participation totale de l'Etat en millions de francs

42,43

Contributions des caisses-maladie dans le stationnaire et l'ambulatoire en millions de francs



74 ct.

Dépenses pour la prise en charge par habitant·e et par jour



28

Nombre d'EMS bénéficiant de prestations de liaison

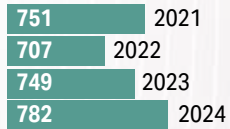
313,15 fr.

Tarif moyen journalier reconnu par l'assurance obligatoire des soins en 2025



759 fr.

Estimation du coût de la journée d'hôpital



0,90

Valeur du point tarmed (en tiers payant)



5,5%

Augmentation du personnel entre décembre 2024 et décembre 2025

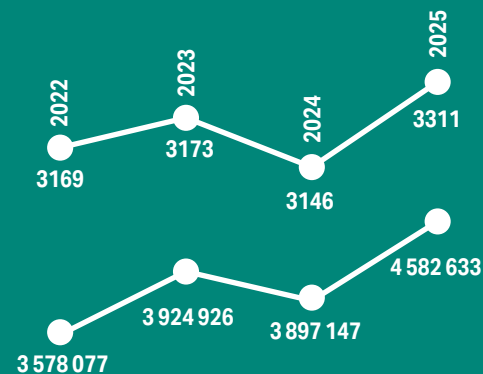
Hausse équivalents plein-temps

+29,4 EPT (dont 16,7 de personnel médical et soignant)

Equivalents plein-temps

559.36 68 % collaboratrices
32 % collaborateurs

Séjours hospitaliers et ambulatoires



HOSPITALIERS

AMBULATOIRES

Minutes ambulatoires facturées



Rapport d'activité

Sylvain Bertschy, directeur général

Isabelle Gothuey, médecin directrice du secteur pour adultes

Laurent Holzer, médecin directeur du secteur pour enfants et adolescents

Franco Masdea, médecin directeur ad intérim du secteur pour personnes âgées

Florence Guenot, directrice du Département de psychologie

Stéphane Antille, directeur du Département des soins



Sylvain Bertschy, directeur général

Un passage de témoin sur fond d'activités très soutenues

L'année 2025 a confirmé le niveau élevé d'activité du Réseau fribourgeois de santé mentale. Face à une demande soutenue en soins psychiatriques, l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs ont démontré un engagement constant alliant professionnalisme et capacités d'innovation et d'adaptation dans un environnement très dynamique. Parmi les faits marquants figurent le renforcement de la gouvernance institutionnelle, la mise en place d'un management participatif et collaboratif entre nos diverses directions et collaborateurs ainsi que la poursuite de nombreux projets de développement. Dans un environnement financier contraint, la pérennité du financement des prestations demeure un enjeu central pour les prochaines années.

L'intensité de nos activités cliniques est restée très élevée, s'inscrivant dans la continuité des années précédentes. Le taux d'occupation annuel de 101,1%, en hausse de 0,9 point par rapport à 2024 (100,2%), en témoigne clairement.

Ce constat se retrouve tant dans les activités ambulatoires que stationnaires. La demande en soins poursuit sa progression soutenue, ce qui se traduit par une augmentation significative des recettes : +2,1 millions de francs pour l'ambulatoire et +5,3 millions pour le stationnaire par rapport à 2024. Cela se traduit par une hausse marquée des charges d'exploitation, reflet direct de l'expansion des prestations. Les charges de personnel progressent de 4 millions de francs, avec une augmentation notable des effectifs (+29,38 EPT), illustrant le renforcement des ressources humaines nécessaire pour répondre à la demande croissante.

Malgré cette activité intense et la pression sur les coûts, le RFSM parvient à maintenir un résultat global équilibré, démontrant une capacité à absorber la croissance de l'activité tout en maîtrisant ses dépenses.

Un management participatif et collectif afin de répondre à nos défis

Soutenir un tel rythme d'activité dans un contexte financier sous tension implique la poursuite de la réforme managériale initiée en 2024 avec le renforcement de la gouvernance. Dès la fin de l'année 2025 et pour l'avenir, le Conseil de direction occupera une place centrale dans le pilotage de l'institution, en s'appuyant sur un management résolument participatif, orienté vers des objectifs clairs, discutés et validés en étroite collaboration avec le Conseil d'administration. Dans cette dynamique, les cliniciennes et cliniciens sont et seront directement associés aux projets de réforme novateurs à conduire. C'est collectivement que nous pourrons relever nos défis et garantir des résultats durables.

Une gestion de projets indispensable

Dans une perspective de structuration renforcée de nos activités, une gestion de projet plus centralisée sera mise en place dans les prochains mois. Plusieurs projets majeurs ont été initiés en 2025, au-delà de la réforme de la gouvernance. Parmi eux figure le lancement d'un mandat d'études parallèles visant à sélectionner un soumissionnaire pour le futur bâtiment dédié à la personne âgée, dont l'achèvement est prévu à l'horizon 2030. Ce concours qui aboutira en mars 2026 illustre la qualité de la collaboration interdisciplinaire qui caractérise notre institution.



Département des systèmes d'information

L'année a été marquée par la conduite de plusieurs projets informatiques structurants, témoignant d'une dynamique soutenue de modernisation. Le remplacement de la téléphonie et la migration vers Microsoft 365 et Windows 11 ont renforcé la sécurité, la performance et la collaboration interne. La mise en production du CIRS patients a permis de remplacer l'outil ReAct et d'améliorer la gestion des événements indésirables.

Les projets de transition vers SharePoint Online et de déploiement d'un nouveau logiciel de gestion des ressources humaines ont été lancés et se poursuivront jusqu'en 2026. L'équipe informatique a également répondu à diverses évolutions normatives impliquant des adaptations importantes. Enfin, l'appel d'offres mené en partenariat avec l'HFR pour le remplacement du système d'information clinique a abouti au choix de la solution Kisim de l'entreprise Cistec.

Service social

Durant l'exercice écoulé, le Service social a accompagné 2590 patientes et patients. La consultation sociale pour adultes représente 83,4% de l'activité, celle destinée aux seniors 11,2% et celle pour les jeunes 5,4%. Les interventions ont eu lieu durant le séjour hospitalier (51,9%), en ambulatoire (37,3%) ou en clinique de jour (10,8%).

Le Service social a également assuré des prestations groupales, animé la Plate-forme de soutien des proches et conduit divers mandats. Il a renforcé les pratiques collaboratives en lien avec de nombreux partenaires cantonaux et associatifs, et mené des actions de promotion et de prévention de la santé mentale. Le développement de CôtéProches, en partenariat avec le Département des soins, s'est poursuivi activement. Les études démontrent en effet le risque d'épuisement des proches en santé mentale, mais aussi leur rôle essentiel dans le soutien aux patientes et patients.

Pharmacie

La pharmacie a poursuivi la structuration et l'optimisation de ses prestations. L'assistance pharmaceutique à la gestion des pharmacies de service a été déployée dans les trois cliniques de jour, avec une intervention mensuelle visant à harmoniser les pratiques et renforcer la sécurité médicamenteuse. Un réaménagement des locaux a permis la création d'une cinquième place de travail fixe.

Une démarche a été engagée pour permettre la facturation, via OFAC, des médicaments et articles sanitaires fournis à l'EMS Les Camélias. Le déploiement d'un troisième jeu de barquettes de médicaments dans l'ensemble des unités a constitué une avancée significative, réduisant la présence des assistants en pharmacie les week-ends et jours fériés et facilitant les remplacements en cas d'absence imprévue.

Ces mesures ont permis de diminuer le nombre de commandes et de livraisons, ainsi que les montants d'achats grâce à l'optimisation des processus d'approvisionnement, malgré une augmentation marquée des ruptures d'approvisionnement, dont le nombre a presque doublé par rapport à l'année précédente.

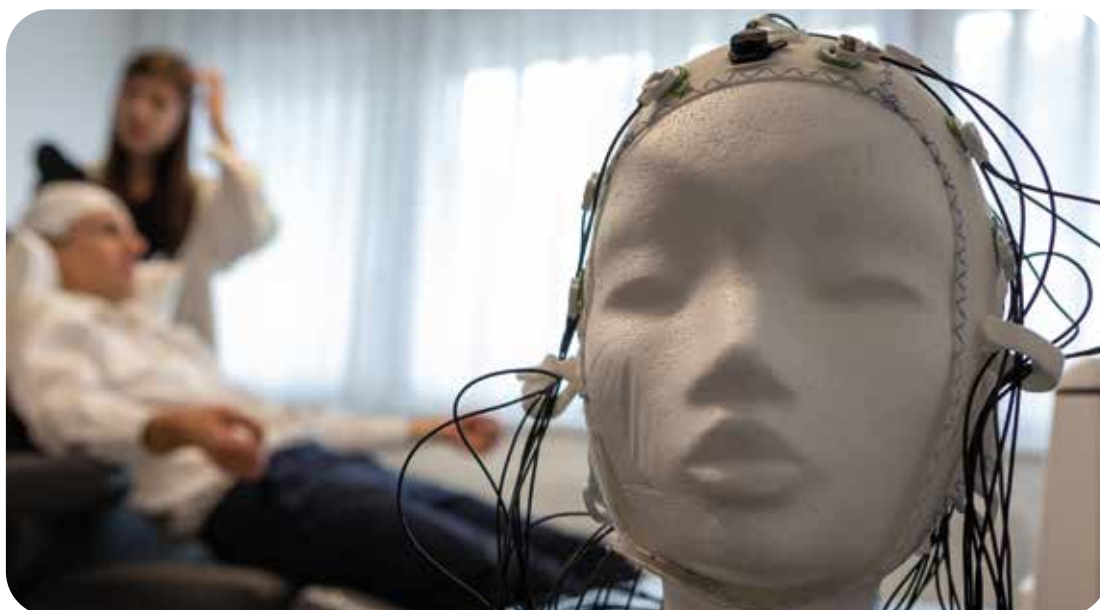


EMUPS

En 2025, l'Équipe mobile d'urgences psychosociales (EMUPS) est intervenue à 148 reprises. Cette activité se répartit entre 100 interventions immédiates et 48 interventions postimmédiates, représentant plus de 800 heures d'engagement sur le terrain.

L'EMUPS célèbre désormais quinze années d'activité. Composée de professionnelles et professionnels issus à la fois du secteur privé et du RFSM, l'équipe a connu une augmentation constante des sollicitations, passant de 50 demandes en 2010 à 148 en 2025. Cette évolution témoigne de la reconnaissance de son expertise et de son rôle essentiel dans le dispositif cantonal de gestion des situations critiques.

Afin de consolider ses ressources, une formation de base a permis l'intégration de onze nouvelles et nouveaux intervenants. Par ailleurs, plusieurs rencontres ont été organisées avec le 144, la police et les services d'ambulances du canton afin de maintenir et renforcer les partenariats opérationnels. L'EMUPS poursuit également son engagement au sein du Groupe d'accueil psychologique (GAP) du canton de Fribourg, ainsi que ses collaborations avec le Care Team Lac et Singine et les cellules d'intervention des autres cantons latins.





Dr Laurent Holzer, médecin directeur du secteur pour enfants et adolescents
Prof. Dre Isabelle Gothuey, médecin directrice du secteur pour adultes
Dr Franco Masdea, médecin directeur ad intérim du secteur pour personnes âgées

Les secteurs médicaux font face à une forte demande en soins

Secteur pour enfants et adolescents

Au sein du secteur pour enfants et adolescents, l'exercice écoulé s'est distingué par une amélioration des indicateurs de productivité ambulatoire. Le Centre de pédopsychiatrie a répondu à une augmentation significative des demandes, tant pour les suivis psychothérapeutiques que pour les bilans neuropsychologiques et les évaluations du trouble du spectre de l'autisme.

La collaboration étroite avec le Centre d'Intervention précoce intensive (IPI), destiné aux enfants de moins de quatre ans présentant un trouble du spectre autistique, a favorisé le soutien aux parents et la continuité des soins. En septembre 2025, le centre IPI a célébré ses deux années d'existence et a élargi sa capacité d'accueil. Par ailleurs, le RFSM poursuit sa collaboration dans la prise en charge des jeunes patientes et patients germanophones à travers la convention passée avec les services psychiatriques universitaires bernois.

Le taux d'occupation de la Chrysalide est demeuré élevé. Le nombre d'admissions a augmenté, tandis que la durée moyenne de séjour reste parmi les plus basses de Suisse, en raison d'une pression soutenue sur la disponibilité des lits hospitaliers. Enfin, l'évaluation des médecins assistants du centre de formation postgraduée, réalisée par l'Institut suisse pour la formation médicale postgraduée et continue (ISFM) est positive. Elle obtient de bons résultats, avec une moyenne globale de 5, correspondant à la moyenne nationale.

Secteur pour adultes

Dans le secteur pour adultes, la demande en soins hospitaliers, intermédiaires et ambulatoires demeure particulièrement élevée, malgré le renforcement des partenariats public-privé et la réorientation de certaines situations vers des praticiens exerçant en libéral. À l'avenir, il conviendra de développer de véritables alternatives à l'hospitalisation, d'intensifier la capacité des cliniques de jour et de répondre aux nouveaux besoins de la population en matière de soins psychiques spécialisés ambulatoires.

Le RFSM a obtenu le label « Institution de formation universitaire et de recherche », reconnaissance de son engagement soutenu dans la formation des futurs médecins en santé mentale, ainsi que de ses capacités en matière de recherche et de publications scientifiques. Cette distinction reflète l'implication des cadres du secteur adulte, mais également celle des autres secteurs, dans l'enseignement et l'encadrement.

Deux nouvelles structures ont vu le jour : l'Institut de psychothérapie et l'unité hospitalière Luna, dédiée aux patientes et patients présentant des troubles de la personnalité. Ces réalisations témoignent du dynamisme et de l'agilité du secteur adulte.

Formation postgraduée adulte

Au sein du RFSM, l'offre de formation postgraduée s'adresse principalement aux médecins, psychologues, infirmiers et autres intervenants engagés dans la prise en charge des adultes souffrant de troubles psychiques. Elle permet aux professionnels de développer des compétences spécialisées, de s'adapter aux nouvelles pratiques cliniques et de répondre aux besoins spécifiques de la population adulte suivie au sein du réseau. Ces formations, souvent reconnues par des organismes nationaux, incluent des modules théoriques, des ateliers pratiques, ainsi que des supervisions cliniques, favorisant ainsi une approche pluridisciplinaire et intégrée.

Pour la formation des médecins, le secteur de psychiatrie et de psychothérapie de l'adulte comporte quatre établissements de formation postgraduée de catégorie A, pour la psychiatrie générale et les formations approfondies en psychiatrie forensique, en addictologie et en psychiatrie de liaison. Le secteur adulte est également en train d'organiser l'activité clinique pour obtenir une accréditation en psychiatrie interventionnelle, soit la pratique de l'électro-convulsivothérapie, les psychothérapies assistées par les psychédéliques, et la rTMS (stimulation magnétique transcrânienne répétée). Plus de 70 médecins y accomplissent annuellement leur formation postgraduée et continue.



Prof. Dr Gregor Hasler, responsable du Centre universitaire de recherche psychiatrique

Recherche

La recherche, point fort de l'activité du RFSM

Centre universitaire de recherche psychiatrique

En 2025, le laboratoire de recherche a renforcé la mission universitaire du RFSM en articulant étroitement recherche clinique, enseignement et promotion de la relève académique. Les travaux ont porté sur des thématiques à forte pertinence clinique, telles que la psychothérapie, la psychopharmacothérapie, les interventions numériques, les biomarqueurs, les troubles affectifs et les psychédéliques, avec pour objectif le développement de soins psychiatriques fondés sur des données probantes.

L'enseignement a été coordonné en lien direct avec la pratique clinique, intégrant une formation méthodologique approfondie adossée aux projets scientifiques en cours. La promotion de la relève s'est traduite par l'encadrement de thèses de doctorat, de travaux de master et de bachelor, de stages de recherche ainsi que d'activités postdoctorales, notamment dans les domaines de la psychiatrie fondée sur les données et de la prévention numérique.

Les projets structurants — RECOVA, LINES et GABAGEN — ont contribué au développement d'outils de prévention des rechutes, à l'analyse de larges cohortes dans le champ de la dépression et à l'identification de biomarqueurs en vue d'un diagnostic plus précis et d'approches thérapeutiques personnalisées. Huit publications évaluées par des pairs, l'obtention d'une distinction scientifique et la traduction d'un ouvrage de vulgarisation ont renforcé la visibilité et la réputation académique du RFSM.

Dans son ensemble, le laboratoire a consolidé le rôle du RFSM en tant qu'hôpital universitaire de formation psychiatrique, en intégrant de manière cohérente recherche, enseignement et pratique clinique au bénéfice des patientes et patients.

Secteur pour personnes âgées

Le secteur de la personne âgée a poursuivi le développement de ses activités cliniques et organisationnelles. Le Dr Masdea a été nommé médecin directeur ad intérim en avril 2025, puis confirmé dans cette fonction au début 2026, assurant la coordination médicale du secteur et le pilotage des projets stratégiques en réponse aux besoins croissants de la population âgée.

Les prestations se sont inscrites dans une dynamique de renforcement des prises en charge intégrées, notamment pour les patientes et patients présentant des troubles psychiatriques et cognitifs complexes. La consultation mémoire propose une évaluation pluridisciplinaire des

troubles cognitifs et comportementaux, en étroite collaboration avec les partenaires hospitaliers cantonaux et régionaux. Les consultations sont assurées sur plusieurs sites, notamment à Marsens et à Villars-sur-Glâne, et incluent un soutien aux proches aidants, contribuant à une prise en charge globale et coordonnée.

Les réflexions relatives au futur bâtiment dédié à la personne âgée, prévu sur le site de Marsens, se sont poursuivies. Ce projet d'environ 100 lits constitue une étape majeure dans l'adaptation des infrastructures aux enjeux démographiques et cliniques à venir. Il vise à offrir un environnement de soins moderne et adapté aux besoins spécifiques des patientes et patients âgés, tout en soutenant l'évolution des pratiques professionnelles.



Florence Guenot, directrice du Département de psychologie
Stéphane Antille, directeur du Département des soins

Départements des soins et de psychologie: des prestations renforcées

Département des soins

Les changements intervenus au sein de l'équipe de direction du Département des soins ont permis d'impulser une nouvelle orientation du modèle de leadership. Le positionnement de la Direction des soins se veut cohérent et aligné avec les enjeux majeurs du système de santé. Le monitoring conjoint des indicateurs cliniques et des ressources humaines met en évidence des résultats particulièrement encourageants: le taux d'absentéisme a été divisé par deux depuis 2024 et le *turn-over* du personnel demeure extrêmement faible.

Les indicateurs cliniques confirment la qualité du travail réalisé. Les mesures limitatives de liberté par patiente ou patient se situent en dessous de la moyenne suisse. Les scores de l'outil d'évaluation HoNOS (Health of the Nation Outcome Scales) montrent une amélioration significative des symptômes durant le séjour hospitalier, et ce dans un contexte de taux d'occupation très élevé.

Ces résultats s'expliquent par plusieurs facteurs: l'adoption d'un modèle managérial participatif favorisant l'innovation au sein des unités, le renforcement du pôle clinique et de la recherche infirmière, ainsi que le soutien de l'État par le biais de la permanence infirmière mobile, qui a contribué à réduire les risques psychosociaux. Ces éléments apportent des réponses concrètes aux questionnements soulevés dans le rapport mandaté par la DSAS sur les facteurs de rétention du personnel soignant.

Département de psychologie

Le développement de l'Institut de psychothérapie a mobilisé de manière significative le Département de psychologie. Cette nouvelle prestation propose des thérapies individuelles, de couple et familiales pour adultes, fondées sur une approche personnalisée et respectueuse.

La consultation neurodéveloppementale s'est renforcée avec la nomination d'une adjointe en neuropsychologie. La concrétisation de l'unité hospitalière Luna, intégrant pour la première fois deux psychologues au sein de l'équipe, constitue une innovation majeure. Elle permet notamment le renforcement de la thérapie comportementale dialectique à travers le programme Prisme. Un poste de psychologue assistante a également été créé au Centre de psychiatrie forensique.

Après son intégration au Conseil de direction, le Département de psychologie poursuit sa consolidation. Le RFSM est désormais représenté au sein de la Conférence suisse des psychologues cheffes (FSP). Plusieurs publications scientifiques ont été réalisées, notamment dans la *Revue francophone de clinique comportementale et cognitive* et dans le *Journal of Personality Disorders*.

Thérapies spécialisées

Le Service des thérapies spécialisées a connu une évolution organisationnelle avec le départ à la retraite de Claudio de Martino. Laura Turrini en a repris la responsabilité, avec la volonté de renforcer la collaboration interdisciplinaire et de soutenir les équipes dans une dynamique d'échanges interprofessionnels.

Les thérapies spécialisées ont assuré 5488 prises en charge, principalement en hospitalisation, mais également en clinique de jour et en ambulatoire. L'équipe est composée de sept ergothérapeutes, cinq art-thérapeutes, deux musicothérapeutes, deux psychomotriciennes, deux thérapeutes du sport, une thérapeute d'expression corporelle et vocale ainsi qu'un massothérapeute.



EMS Les Camélias

L'année écoulée a confirmé le positionnement de l'EMS Les Camélias en tant que structure de référence dans l'accompagnement des personnes âgées présentant des troubles neurocognitifs et des pathologies psychiatriques de l'âge avancé. L'établissement a fonctionné durant toute l'année avec 16 lits, soit un lit supplémentaire par rapport à 2024. Cette évolution a permis d'accueillir une population au profil légèrement modifié, caractérisée par un rajeunissement des résidentes et résidents ainsi que par une augmentation des situations de troubles psychiatriques chroniques. Dans ce contexte de complexité croissante, les équipes pluridisciplinaires ont poursuivi leur engagement en faveur d'une prise en charge individualisée, respectueuse de la dignité et des besoins de chacune et chacun.

Un travail clinique rigoureux a permis d'atteindre les objectifs fixés en matière de déprescription médicamenteuse. La polymédication a été réduite et l'EMS se situe désormais en dessous de la moyenne cantonale, ce qui témoigne de la qualité des pratiques mises en œuvre.

Parallèlement, le projet du nouveau bâtiment dédié à la personne âgée poursuit son développement. Il permettra une augmentation significative de l'offre en lits, avec une mise en service prévue à l'horizon 2030, tout en garantissant un cadre de vie à la fois humain, sécurisé et adapté aux besoins spécifiques des résidentes et résidents.





Finances, RH et statistiques

Ivana Ilak, directrice administrative et d'exploitation

Joël Cavin, directeur des ressources humaines

Magalie Rosser, directrice financière



Magalie Rosser, directrice financière

Préambule

L'année 2025 est le deuxième exercice du RFSM depuis le changement de normes comptables avec le passage au référentiel Swiss GAAP RPC. Malgré une haute intensité clinique tant en ambulatoire qu'en hospitalier, le résultat financier est proche de l'équilibre, grâce à une maîtrise des charges et une progression des recettes.

L'exercice 2025 s'inscrit dans un environnement économique et sanitaire exigeant. La progression soutenue de la demande en soins, conjuguée à une évolution tarifaire limitée et à la hausse persistante des coûts structurels, continue de peser sur l'équilibre financier des institutions. Dans ce contexte, le RFSM présente un résultat global maîtrisé, proche de l'équilibre.

Globalement, les produits d'exploitation enregistrent une progression par rapport à l'exercice précédent. Les recettes provenant des soins ambulatoires ont augmenté de 2,1 millions de francs par rapport à 2024, tandis que les revenus stationnaires ont progressé de 5,3 millions de francs.

Les charges d'exploitation enregistrent une hausse, reflétant la croissance de l'activité du RFSM. Les charges de personnel augmentent de 4 millions de francs. Le nombre moyen d'EPT est passé de 529,98 EPT en 2024 à 559,36 EPT en 2025 (+29,38 EPT).

Les autres charges pour biens et services sont supérieures de CHF 208 871. L'augmentation des frais informatiques ainsi que des charges liées aux patients ont été compensés partiellement par une baisse des coûts énergétiques. L'augmentation des charges d'amortissement de CHF 263 277 est imputable à la fin du projet de sortie du SiTel et aux investissements en systèmes d'information. Après comptabilisation des charges financières de CHF 366 151, le résultat ordinaire du RFSM se monte à CHF 200 968.

Les activités hors exploitation dégagent un résultat positif de CHF 401 207. Un versement au fonds d'investissement stationnaire (5,55% des revenus hospitaliers) ainsi qu'une dotation au fonds de rénovation des biens hors exploitation ont été effectués afin de financer les futurs investissements. Par ailleurs, des prélèvements sur le fonds d'investissement stationnaire, sur le fonds des prestations d'intérêt général ainsi que sur les fonds ambulatoires et des cliniques de jour ont permis de couvrir les amortissements, les intérêts ou l'insuffisance de financement des prestations en 2025.

Le résultat financier de l'exercice 2025 s'établit à CHF 19 013, reflétant un équilibre obtenu grâce à une maîtrise des charges et à une progression des recettes.

Les perspectives financières du RFSM

Les perspectives financières demeurent marquées par des incertitudes structurelles. À l'échelle nationale, le financement des prestations psychiatriques reste sous pression, les mécanismes tarifaires ne couvrant que partiellement les coûts effectifs des soins. La croissance continue de la demande, l'évolution démographique et l'intensification des besoins en santé mentale impliquent des ressources accrues en personnel qualifié et en infrastructures.

Face à ces défis, le RFSM projette pour son budget 2026, une perte de CHF 598 000. Ce budget repose sur un taux d'occupation hospitalier de 99%, une hypothèse jugée réaliste. Toutefois, si la demande devait dépasser ce niveau d'occupation, le résultat pourrait être amélioré. L'exercice 2026 sera également marqué par la transition du système tarifaire TARMED vers TARDOC, impliquant des adaptations organisationnelles et un suivi attentif de ses impacts financiers. Le RFSM poursuivra une gestion rigoureuse fondée sur la maîtrise des charges, le renforcement des prestations hospitalières et ambulatoires et une planification prudente des investissements. L'objectif du RFSM demeure d'assurer la pérennité financière de l'institution tout en garantissant à la population fribourgeoise une prise en charge psychiatrique de qualité, accessible et durable.



Eclairages statistiques

En 2025, le Réseau fribourgeois de santé mentale (RFSM) a poursuivi sa dynamique de croissance, reflétant une pression toujours plus marquée sur le système de soins en santé mentale dans le canton de Fribourg. L'ensemble des secteurs hospitalier, semi-hospitalier et ambulatoire a enregistré une augmentation de l'activité, confirmant le rôle central du RFSM dans la prise en charge des troubles psychiques de la population.

L'activité hospitalière a atteint un niveau particulièrement élevé en 2025, avec 78 939 journées d'hospitalisation, en nette progression par rapport à 2024 (+6 183 journées). Cette hausse s'inscrit dans un contexte d'augmentation de la capacité d'accueil, le nombre moyen de lits s'établissant à 214 sur l'année. Malgré cet accroissement de la capacité, le taux d'occupation est resté supérieur à 100%, atteignant 101,1%, témoignant d'une sollicitation soutenue des unités stationnaires. La durée moyenne de séjour a augmenté pour atteindre 27,8. Les points de remboursement TARPSY ont poursuivi leur progression pour atteindre 83 567 points, ce qui constitue le résultat le plus élevé depuis l'introduction du système TARPSY en 2018.

Le secteur des cliniques de jour a également confirmé la croissance d'activité. En 2025, les cliniques de jour ont traité 417 cas, générant 13 467 journées facturées. Le taux d'occupation moyen s'est établi à 83,5%, en augmentation par rapport à 2024, illustrant l'attractivité croissante de cette prise en charge. La durée moyenne de séjour, à 37,1 jours, reste élevée et souligne le rôle central des cliniques de jour dans des prises en charge

intensives et structurées, en complément à l'offre stationnaire déjà bien sollicitée.

L'activité ambulatoire a poursuivi sa progression en 2025, avec 7 518 patients suivis, contre 7 024 en 2024. Cette augmentation s'est accompagnée d'une hausse importante du nombre d'entretiens, qui atteint 67 055, ainsi que des prestations facturées à l'acte (111 389). Le volume de minutes facturées a dépassé les 4,5 millions, confirmant l'importance croissante de l'ambulatoire dans la continuité et la diversification de l'offre de soins du RFSM.

Dans leur ensemble, les résultats de l'année 2025 témoignent de la capacité du RFSM à absorber une demande toujours croissante tout en adaptant son dispositif de soins. Ils mettent en évidence les enjeux persistants liés à la saturation des capacités hospitalières, au développement des alternatives à l'hospitalisation et au renforcement de l'offre ambulatoire, dans un contexte de complexification des situations cliniques.

Principaux résultats d'activité du RFSM

Service hospitalier	Lits	Séjours	Journées	Taux d'occupation	Durée moyenne séjour	Points TARPSY	Day Mix Index
2025	214	3'311	78'939	101.1	27.8	83'567	1.063
2024	199	3'146	72'756	100.2	25.6	76'676	1.076
2022	194	3'173	71'163	100.5	25.8	75'873	1.066
2022	189	3'169	69'539	100.6	24.6	71'937	1.060

Service semi-hospitalier	Places	Séjours	Journées	Taux d'occupation	Durée moyenne séjour
2025	65	417	13'467	83.5	37.1
2024	65	395	13'048	80.5	38.8
2023	65	403	11'909	74.0	34.1
2022	65	397	12'140	74.7	34.6

Service ambulatoire	Patients suivis	Entretiens	Prestations à l'acte	Minutes facturées
2025	7'518	67'055	111'389	4'582'633
2024	7'024	58'731	92'768	3'897'147
2023	6'740	59'549	90'378	3'926'461
2022	6'314	57'685	74'249	3'579'180



Résultats de l'activité stationnaire

Quant au résultat de l'activité stationnaire, le taux d'occupation moyen du RFSM a atteint en 2025 101,1%. Une augmentation de 6183 journées d'hospitalisation a pu être observée entre 2024 et 2025, passant de 72 756 journées en 2024 à 78 939 journées en 2025. Le

nombre moyen de lits s'est établi à 214, en augmentation de 15 lits en moyenne par rapport à 2024. La durée moyenne de séjour a augmenté de manière notable, passant de 25,6 jours en 2024 à 27,8 jours en 2025, traduisant une complexification des prises en charge.

	Moyenne annuelle du nombre de lits		Entrées		Sorties		Durée moyenne de séjour		Journées facturables		Taux d'occupation (%)	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Secteur de pédopsychiatrie	9	9	278	256	280	261	10.4	11.9	2'786	3'011	84.8	91.7
Secteur de la personne adulte	167	152	2'521	2'385	2'494	2'362	27.5	24.4	61'974	56'024	101.7	101.0
Secteur de la personne âgée	38	38	318	329	340	329	44.0	43.7	14'179	13'721	102.2	98.9
RFSM	214	199	3'117	2'970	3'114	2'952	27.8	25.6	78'939	72'756	101.1	100.2

En 2025, le secteur pour adultes a maintenu un taux d'occupation élevé de 101,7%, supérieur à celui de 2024 (101%). La durée moyenne de séjour a augmenté, passant de 24,4 jours en 2024 à 27,5 jours en 2025, soit une hausse de 3,1 jours. L'année a été marquée par la montée en activité de l'unité Luna, ouverte en octobre 2024, ce qui a porté le nombre moyen de lits du secteur pour adultes à 167. Malgré cette augmentation de la capacité d'accueil, le taux d'occupation est demeuré élevé, reflétant une demande toujours soutenue.

Quant au secteur de la personne âgée, le taux d'occupation s'est établi à 102,2% en 2025, en nette hausse par rapport

à 2024 (98,9%), témoignant d'une sollicitation croissante des unités de psychogériatrie. Le nombre de journées facturables a progressé de 458 journées, passant de 13 721 en 2024 à 14 179 en 2025. La durée moyenne de séjour est restée stable, s'élevant à 44 jours.

En 2025, le taux d'occupation s'est établi à 84,8% dans le secteur pour enfants et adolescents, en diminution par rapport à 2024 (91,7%), tout comme la durée moyenne de séjour, qui est passée de 11,9 jours en 2024 à 10,4 jours en 2025. En revanche, le nombre d'admissions (278) et de sorties (280) est resté relativement stable par rapport à 2024 (256 admissions et 261 sorties).



Résultats de l'activité des cliniques de jour

Concernant l'activité des cliniques de jour du RFSM, le taux d'occupation moyen a augmenté pour atteindre 83,5% en 2025, contre 80,6% en 2024. Au total, 417 cas ont été traités dans les cliniques de jour en

2025, contre 395 cas en 2024, soit une augmentation de 22 cas (+5,6%). La durée moyenne de séjour a légèrement diminué, passant de 38,8 jours en 2024 à 37,1 jours en 2025.

	Nombre de places		Nombre de cas		Journées facturées		Durée moyenne de séjour		Taux d'occupation (%)	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
RFSM FR - CDJ francophone	25	25	182	175	5'375	5'608	33.4	37.1	86.7	90.1
RFSM FR - CDJ germanophone	20	20	90	93	3'916	3'647	52.9	47.4	79.0	73.2
RFSM Bulle - CDJ	20	20	145	127	4'176	3'793	32.6	35.1	84.2	76.2
RFSM	65	65	417	395	13'467	13'048	37.1	38.8	83.5	80.6

La clinique de jour francophone du RFSM Fribourg a traité 182 cas en 2025, réalisant un taux d'occupation moyen de 86,7%, en légère diminution de 3,4% par rapport à l'année 2024 (90.1%). La durée moyenne de séjour a également diminué, passant de 37,1 jours en 2024 à 33,4 jours en 2025.

La clinique de jour germanophone du RFSM Fribourg a traité 90 cas en 2025, enregistrant une progression du taux d'occupation moyen qui atteint 79%, soit une augmentation

de 5,8% par rapport à 2024 (73,2%). La durée moyenne de séjour a significativement augmenté de 5,5 jours, s'élevant à 52,9 jours en 2025, contre 47,4 jours en 2024.

La clinique de jour du RFSM Bulle a traité 145 cas en 2025, enregistrant une forte hausse du taux d'occupation qui atteint 84,2%, en augmentation de 8% par rapport à 2024 (76,2%). La durée moyenne de séjour a légèrement diminué, passant de 35,1 jours en 2024 à 32,6 jours en 2025.



Résultats de l'activité ambulatoire

L'activité ambulatoire du RFSM a connu une progression significative en 2025, avec 7518 patients suivis, contre 7024 en 2024, soit une augmentation de 494 patients (+7%). Cette évolution s'est accompagnée d'une hausse marquée du nombre d'entretiens, qui atteint 67 055 en 2025, contre 58 731

en 2024 (+14,2%). Les prestations facturées à l'acte ont également fortement progressé, passant de 92 768 en 2024 à 111 389 en 2025 (+20,1%). Ces résultats confirment le rôle croissant du secteur ambulatoire dans la prise en charge des troubles psychiques et dans la continuité des soins.

	Nombre de patients suivis		Nombre d'entretiens ¹		Nombre de prestations facturées à l'acte LAMal ²	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
SERVICE DES URGENCES PSYCHIATRIQUES	1'991	1'807	9'260	8'914	13'871	12'270
Urgences psychiatriques (Fribourg)	1'917	1'735	8'719	8'286	13'087	11'260
Urgences psychiatriques (Riaz)	110	130	541	628	784	1'010
SERVICE AMBULATOIRE	5'179	4'606	51'176	43'268	87'824	71'667
RFSM Fribourg - Centre de pédopsychiatrie	1'380	1'209	9'930	8'354	21'154	15'397
RFSM Marsens	201	195	653	722	966	963
RFSM Bulle	786	799	7'640	8'182	12'361	12'137
RFSM Fribourg - Centre cantonal d'addictologie	1'020	941	8'902	7'705	14'719	14'079
RFSM Fribourg - Ambulatoire francophone	1'386	1'306	15'256	13'551	24'225	21'335
RFSM Fribourg - Ambulatoire germanophone	487	354	5'126	3'127	7'528	4'812
RFSM Fribourg - Institut de psychothérapie	207	36	2'004	147	4'043	304
RFSM Fribourg - Centre de psychiatrie forensique	57	62	560	462	848	741
RFSM Estavayer	147	154	985	982	1'859	1'863
RFSM Recherche	10	8	32	36	32	36
SERVICE AMBULATOIRE EXTRA-MUROS (ACTIVITÉ DE LIAISON)	1'251	1'360	6'619	6'549	9'694	8'831
Psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent	300	260	1'805	1'725	3'031	2'273
Psychiatrie de la personne adulte	158	325	370	661	504	806
Psychiatrie de la personne âgée	406	397	854	724	880	742
Psychiatrie forensique	421	406	3'590	3'439	5'279	5'010
RFSM	7'518	7'024	67'055	58'731	111'389	92'768

¹ Prestation en présence du patient selon la LAMal (entretiens médicaux, psychothérapies, infirmiers et socio-éducatifs)

² Toutes les prestations de psychiatrie facturées selon la LAMal, y compris les prestations en absence du patient

Le service des Urgences psychiatriques cantonales a enregistré une augmentation de son activité, avec 1991 patients accueillis en 2025, contre 1807 en 2024. Le nombre d'entretiens a progressé pour atteindre 9260, tandis que les prestations facturées ont fortement augmenté, s'élevant à 13 871. Cette évolution reflète une sollicitation accrue des dispositifs d'intervention de crise.

L'activité des centres ambulatoires a connu une croissance importante, avec 5179 patients suivis en 2025, contre 4606 en 2024, traduisant une demande croissante dans ce domaine. Cette augmentation est particulièrement marquée au sein du Centre de pédopsychiatrie et de l'ambulatoire germanophone. L'Institut de psychothérapie, ouvert fin 2024, a connu une montée en charge rapide, avec 207 patients suivis et plus de 2000 entretiens réalisés, confirmant son intégration progressive dans le dispositif de soins.

L'activité ambulatoire extra-muros a légèrement diminué, avec 1251 patients suivis en 2025, contre 1360 en 2024. Si certaines variations sont observées entre les différents secteurs, notamment une augmentation de l'activité en psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent, cette activité continue de jouer un rôle essentiel dans la coordination des soins et le soutien des partenaires du réseau.

Dans leur ensemble, ces résultats témoignent du développement soutenu de l'activité ambulatoire, qui constitue un axe stratégique majeur pour répondre à l'augmentation des besoins en santé mentale, favoriser les alternatives à l'hospitalisation et assurer la continuité des prises en charge.



Joël Cavin, directeur des ressources humaines

Ressources humaines

Les ressources humaines poursuivent leur digitalisation

Dans la perspective du déploiement d'un guichet virtuel, le Département des ressources humaines (RH) a franchi une nouvelle étape dans sa transformation numérique. L'intégration de la plateforme informatique développée par IWP AG facilite désormais la rédaction des certificats de travail intermédiaires et finaux, contribuant ainsi à harmoniser les pratiques et à renforcer l'efficacité administrative.

La digitalisation de la gestion des ressources humaines se poursuit également avec le développement des modules de gestion documentaire et de recrutement. L'objectif est d'offrir au personnel des outils performants et accessibles, permettant de simplifier les démarches via un guichet virtuel efficient.

Case management et santé du personnel

La mise en place du *case management* par les RH produit des effets positifs. Ce dispositif d'accompagnement individualisé des collaboratrices et collaborateurs atteints dans leur santé exerce une influence favorable sur le taux d'absentéisme.

La visibilité des prestations et offres internes visant à améliorer l'environnement de travail, à promouvoir la santé — notamment à travers un programme de cours et d'activités — et à faciliter la conciliation entre vie pro-

fessionnelle et vie privée a contribué au bien-être des équipes. Malgré ces efforts, il est constaté une intensification de la charge mentale pesant sur les équipes, reflet de l'évolution des conditions d'exercice dans le domaine de la psychiatrie.

Renforcement des effectifs

Afin de maintenir la qualité des prestations et de soutenir ses équipes, le RFSM a procédé au renforcement des effectifs par la création de postes supplémentaires ou le remplacement ciblé des ressources manquantes. Le nombre moyen d'équivalents plein temps (EPT) et de fait la masse salariale, ont ainsi évolué en conséquence. En 2025, la forte activité clinique a ainsi nécessité l'engagement de 29,4 EPT supplémentaires.

Parallèlement, le RFSM a poursuivi ses efforts afin de réduire les difficultés de recrutement touchant certains profils, en particulier dans le secteur de l'enfance et de l'adolescence, afin de répondre à la forte sollicitation des équipes.

Enfin, tous les apprentis ayant effectué leur formation au sein du RFSM ont obtenu leur CFC, soit sept personnes. La journée des retraités a quant à elle rencontré un succès constant, réunissant une soixantaine de participantes et participants.

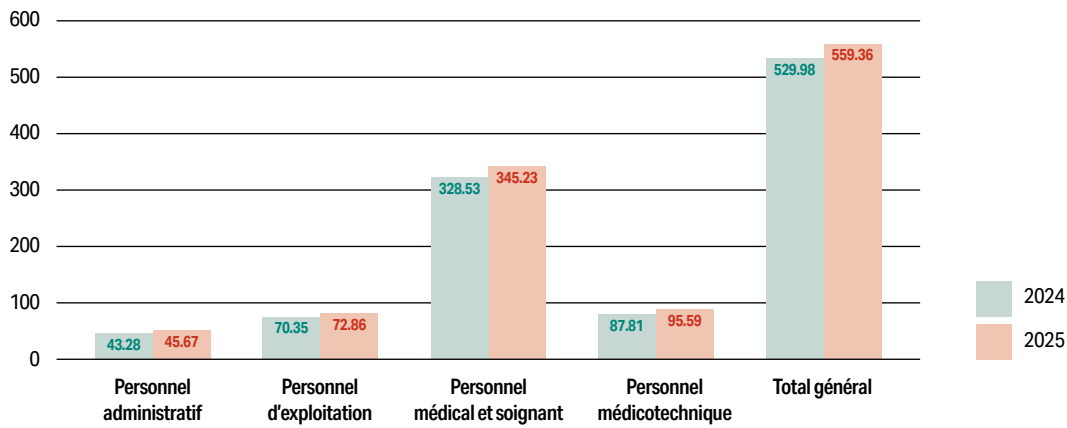
Statistiques du personnel

	Effectif 2025	F	H	Effectif 2024	F	H
RFSM						
Personnel administratif	45.67	51%	49%	43.28	52%	48%
Personnel d'exploitation	72.86	46%	54%	70.35	42%	58%
Personnel médical et soignant	345.23	69%	31%	328.53	67%	33%
Personnel médicotechnique	95.59	88%	12%	87.81	88%	12%
Total général	559.36	68%	32%	529.98	66%	34%
Personnel en formation	38.73	76%	24%	40.97	76%	24%
EMS Les Camélias						
Personnel médical et soignant	18.40	85%	15%	19.08	83%	17%
Total général	18.40	85%	15%	19.08	83%	17%
Personnel en formation	4.00	100%	0%	2.08	75%	25%

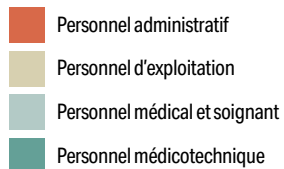
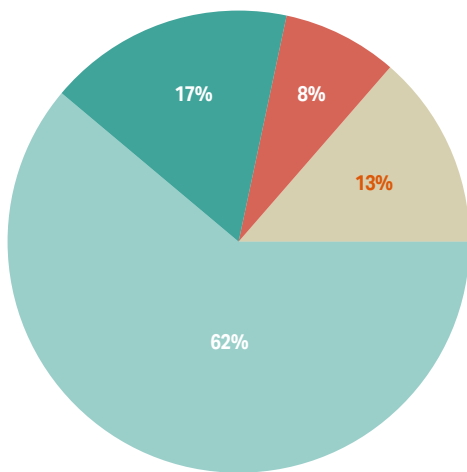
Source chiffres moyenne EPT 2024 et moyenne EPT 2025



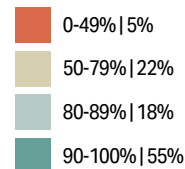
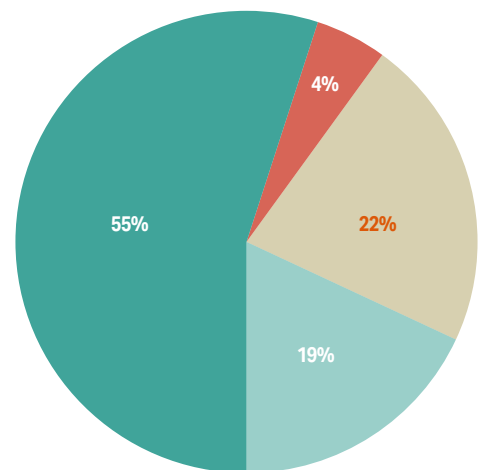
Moyenne EPT par secteur



Répartition EPT moyenne 2025 par secteur



EPT par taux d'activité





Magalie Rosser, directrice financière

Finances

Bilan au 31.12.2025

	2025	NOTE	2024
	CHF		CHF
Liquidités	18'545'513	1	15'412'610
Créances résultant de livraisons et de prestations	14'417'574	2	15'295'608
Autres créances à court terme	996'135	3	871'747
Stocks	318'349	4	448'724
Actifs de régularisation	5'769'983	5	5'593'106
TOTAL DES ACTIFS CIRCULANTS	40'047'554		37'621'795
Immobilisations financières	3'400		3'400
Immobilisations corporelles	57'352'457	6	60'329'259
Immobilisations incorporelles	702'313	7	611'207
TOTAL DES ACTIFS IMMOBILISÉS	58'058'170		60'943'866
TOTAL DES ACTIFS	98'105'724		98'565'661



	2025 CHF	NOTE	2024 CHF
Dettes résultant de livraisons et de prestations	1'643'593	8	1'717'433
Autres dettes à court terme	16'449		18'646
Dettes financières à court terme	9'047'135	9	8'195'379
Passifs de régularisation à court terme	4'347'363	10	5'258'344
Provisions à court terme	890'918	11	673'681
Total capitaux étrangers à court terme	15'945'457		15'863'483
Dettes financières à long terme	25'299'133	12	26'553'054
Passifs de régularisation à long terme	607'070	10	503'503
Total capitaux étrangers à long terme	25'906'203		27'056'557
Total des capitaux étrangers	41'851'660		42'920'040
Fonds propres	7'967'082		7'967'082
Réserves issues d'apport en capital	15'623'282		15'623'282
Fonds propres affectés	26'992'431	13	26'403'001
Réserves provenant de bénéfices ou pertes cumulées	5'671'268		5'652'255
Total fonds propres	56'254'064		55'645'621
Total des passifs	98'105'724		98'565'661



Compte de résultat 2025

	2025	NOTE	2024	Budget 2026	Budget 2025
	Swiss GAAP RPC		Swiss GAAP RPC	Non audité	Non audité
	CHF		CHF	CHF	CHF
Produits nets des livraisons et prestations	77'753'376	14	70'292'444	77'270'621	74'667'640
Autres produits d'exploitation	16'287'442	15	15'882'761	16'278'308	16'534'254
Variation des patients-e-s à cheval ainsi que variation des livraisons et prestations non facturées	138'375	14	1'023'540	-	0
Total des produits d'exploitation	94'179'193		87'198'744	93'548'929	91'201'894
Charges de personnel	75'866'088	16/20	71'807'670	77'284'458	74'885'200
Matériel médical d'exploitation	1'807'195	17	1'746'629	1'763'400	2'032'408
Autres charges pour biens et services	11'068'928	18	10'860'057	10'829'636	10'716'761
Charges de personnel et pour biens et services	88'742'211		84'414'356	89'877'494	87'634'369
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissements et loyer (EBITDAR)	5'436'982		2'784'388	3'671'435	3'567'525
Charges de location	1'048'482	19	996'218	1'081'773	950'000
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	4'388'500		1'788'170	2'589'662	2'617'525
Amortissements sur immobilisations corporelles	3'610'327	6	3'461'511	3'573'764	3'724'903
Amortissements sur immobilisations incorporelles	211'054	7	96'593	271'764	132'103
Total des amortissements	3'821'381		3'558'104	3'845'528	3'857'006
Résultat d'exploitation (EBIT)	567'119		-1'769'934	-1'255'866	-1'239'481



	2025	NOTE	2024	Budget 2026	Budget 2025
	Swiss GAAP RPC		Swiss GAAP RPC	Non audité	Non audité
	CHF		CHF	CHF	CHF
Produits financiers	2'621		15'796	5'100	12'000
Charges financières	368'771		349'063	379'232	388'201
Résultat financier	-366'151		-333'267	-374'132	-376'201
Résultat ordinaire	200'968		-2'103'200	-1'629'998	-1'615'682
Charges hors exploitation	2'319'058		2'536'969	2'454'039	2'726'212
Produits hors exploitation	2'720'265		3'031'695	2'878'592	3'147'662
Résultat hors exploitation	401'207		494'726	424'553	421'450
Charges exceptionnelles	17'166		0	0	0
Produits exceptionnels	23'434		13'368	0	0
Résultat exceptionnel	6'268		13'368	0	0
Résultat avant variation des fonds propres	608'443		-1'595'106	-1'205'445	-1'194'232
Attribution aux fonds affectés	3'864'230	13	2'248'949	2'789'102.20	2'781'660
Utilisation des fonds affectés	3'274'801	13	3'590'457	3'396'936.56	2'172'000
Résultat des fonds affectés	-589'430		1'341'509	607'834	-609'660
Résultat de l'exercice	19'013		-253'599	-597'610	-1'803'892



Tableau de flux de trésorerie

	Note	2025	2024
FLUX DE TRÉSORERIE RELATIFS À L'EXPLOITATION (CASH-FLOW OPÉRATIONNEL)			
Flux de l'activité d'exploitation (cash flow opérationnel)			
Résultat de l'exercice		19'013	-253'599
Amortissements / dépréciation d'immobilisations corporelles	6	3'706'362	3'787'481
Amortissements / dépréciation d'immobilisations incorporelles	7	211'054	96'593
Variation des fonds affectés	13	589'430	-1'341'509
Variation des créances résultant de livraisons et de prestations	2	878'034	319'119
Variation des autres créances	3	-124'388	-298'159
Variation des stocks	4	130'375	-59'653
Variation des actifs de régularisation	5	-176'876	-946'419
Variation des dettes résultant de livraisons et de prestations	8	-73'840	-359'124
Variation des autres dettes à court terme		-2'198	4'031
Variation des passifs de régularisation	10	-807'414	798'763
Variation des provisions	11	217'237	500'395
Entrée/(-sortie) de liquidités relatives à l'exploitation (cash-flow opérationnel)		4'566'789	2'247'918
Flux de l'activité d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles	6	-729'561	-3'010'821
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	7	-302'159	-373'531
Entrée/(-sortie) de liquidités relatives aux investissements		-1'031'720	-3'384'352
Flux de l'activité de financement			
Augmentation des dettes financières à court terme	9	856'611	4'936'572
Diminution des dettes financières à court terme	12	-1'258'777	-1'263'695
Entrée/(-sortie) de liquidités relatives aux opérations de financement		-402'165	3'672'877
Flux nets de trésorerie		3'132'903	2'536'443
Flux de trésorerie			
Liquidités au 01.01.	1	15'412'610	12'876'167
Liquidités au 31.12.	1	18'545'513	15'412'610
Variation des liquidités		3'132'903	2'536'443



Variation des fonds propres

	Fonds propres	Réserves issues d'apport en capital	Fonds propres affectés	Réserves provenant de bénéfices ou pertes cumulées	TOTAL
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
2024					
Etat au 01.01	7'967'082	15'623'282	27'744'510	5'905'854	57'240'728
Résultat de l'exercice	0	0	0	-253'599	-253'599
Attribution aux fonds		0	2'248'949	0	2'248'949
Utilisation des fonds	0	0	-3'590'457	0	-3'590'457
Etat au 31.12	7'967'082	15'623'282	26'403'001	5'652'255	55'645'621
2025					
Etat au 01.01	7'967'082	15'623'282	26'403'001	5'652'255	55'645'621
Résultat de l'exercice	0	0	0	19'013	19'013
Attribution aux fonds	0	0	3'864'230	0	3'864'230
Utilisation des fonds	0	0	-3'274'801	0	-3'274'801
Etat au 31.12	7'967'082	15'623'282	26'992'431	5'671'268	56'254'064



Annexe aux comptes

Exercice 2025



Annexe aux comptes annuels 2025 du RFSM

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

Selon la loi sur l'organisation des soins en santé mentale (RSF 822.2.1) ainsi que la loi concernant le financement des hôpitaux et des maisons de naissance (RSF 822.0.3), le RFSM est un établissement autonome de droit public doté de la personnalité juridique dont le siège est à Fribourg. Il est rattaché administrativement à la Direction de la santé et des affaires sociales. Il est autonome dans les limites de la loi.

Sa mission est de permettre à toute personne souffrant d'un trouble, d'une maladie ou d'un handicap en santé mentale de bénéficier de soins adéquats et de qualité, en favorisant son autonomie relationnelle, familiale, sociale et économique. Il a également une mission de prévention et de promotion de la santé mentale et de favoriser la réinsertion des patients.

Le bilan et les comptes couvrent l'ensemble de ses activités stationnaires, ambulatoires, cliniques de jour, mais également certaines activités hors exploitation (station d'essence et location de surfaces pour des bâtiments propriétés du RFSM).

2. BASE ET PRINCIPES DE L'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES

Les comptes sont établis sur la base de valeurs économiques dans le respect des prescriptions du code des obligations et en conformité avec l'intégralité des recommandations relatives à la présentation et à l'établissement des comptes Swiss GAAP RPC.

Les comptes annuels se basent sur les principes de la valeur d'acquisition et procurent une image de la situation du patrimoine, des finances et des résultats correspondants à l'image fidèle.

Les principes appliqués sont :

- > Les résultats sont présentés sur la base de l'année civile.
- > Les comptes sont présentés en monnaie nationale.
- > Les comptes sont établis sur la base de la continuité d'exploitation.

Les chiffres comparatifs des flux de l'activité de financement du tableau de flux de trésorerie ont été reclassés pour se conformer à la présentation de l'exercice en cours. Ces reclassements n'ont pas d'impact sur le montant total des flux de trésorerie nets, ni sur la répartition entre les différentes catégories.

La comptabilité analytique est conforme aux exigences REKOLE®. La certification a été obtenue initialement en octobre 2022 pour les comptes du 1^{er} semestre 2022. Un audit de suivi est effectué chaque année en conformité aux exigences de certification.



3. PRINCIPES D'ÉVALUATION

La comptabilité est conforme aux Swiss GAAP RPC et tenue selon les principes comptables du manuel suisse H+ REKOLE®

Les principes d'évaluation sont basés sur les coûts historiques d'acquisition ou de revient. C'est le principe de l'évaluation individuelle des actifs et des dettes qui s'applique. Par rapport aux principaux postes du bilan, cela implique ce qui suit :

● **Actifs circulants**

> **Liquidités**

Les liquidités comprennent les caisses, les avoirs en banque, ainsi que les comptes d'attente. Elles sont évaluées à la valeur nominale.

> **Créances résultant de la vente de biens et de prestations de services**

Ce poste comprend les créances à court terme qui arrivent à échéance dans une année au plus et qui proviennent de l'activité ordinaire du RFSM (notamment envers les patients/assureurs et l'Etat de Fribourg).

Les créances sont enregistrées à la valeur nominale. Les corrections de valeur économiquement nécessaires sont prises en considération de manière appropriée.

Indication sur le calcul des corrections de valeur forfaitaires

- Créances jusqu'à 75 jours : 0% ;
- Créances de 76 jours à 180 jours : 10% patients ;
- Créances de 181 jours à 365 jours : 20% patients, 3% organismes garants ;
- Créances de 366 jours à 730 jours (2 ans) : 30% patients, 10% organismes garants ;
- Créances de 731 jours à 1825 jours (5 ans) : 50% patients, 50% organismes garants ;
- Créances plus de 5 ans : 100% patients, 100% organismes garants.



> **Autres créances à court terme**

Les autres créances à court terme comprennent les créances envers l'Autorité fédérale des contributions, les débiteurs pour la colonne à essence et les autres créances non comprises dans l'activité principale du RFSM. Les autres créances sont enregistrées à la valeur nominale. Les corrections de valeur nécessaires sont prises en considération de manière appropriée.

> **Stocks**

L'évaluation se fait au coût d'acquisition en utilisant la méthode du prix moyen pondéré, ou, si celle-ci est plus basse, à la valeur nette du marché (principe de la valeur la plus basse). Les escomptes sont saisis en tant que remise sur le prix d'acquisition.

Exception faite pour la valorisation du stock de l'activité hors exploitation « station d'essence » qui se calcule sur la base de la méthode FIFO afin de garantir une évaluation au plus proche du marché.

> **Actifs de régularisation**

Les actifs de régularisation permettent la délimitation des exercices comptables. Ces comptes ont un caractère de court terme. L'évaluation se fait à la valeur nominale.

● **Actifs immobilisés**

> **Immobilisations corporelles et incorporelles**

L'évaluation des immobilisations corporelles se base sur les coûts d'acquisition ou de revient sous déduction des amortissements et des dépréciations économiquement nécessaires.

Les immobilisations incorporelles se composent de logiciels développés par des tiers ou acquis de tiers. Elles sont comptabilisées au coût d'acquisition, déduction faite des amortissements nécessaires et des éventuelles corrections de valeur.

Les amortissements sont effectués de manière linéaire pendant la durée d'utilisation économique du bien. Les durées d'utilisation pour les différentes catégories d'immobilisations sont conformes aux directives REKOLE® sur la comptabilité analytique de l'hôpital, soit :



Classe des actifs par catégorie	Durée d'utilisation en année
Terrains	pas d'amortissement
Bâtiments	33 1/3 ans
Installations dans les bâtiments	20 ans
Mobilier et équipements	10 ans
Installations médicales	8 ans
Véhicules, machines de bureau et outillage	5 ans
Matériel informatique et logiciels	4 ans
Application informatiques majeurs (ERP / SIC)	8 ans

Les investissements, qui sont utilisés durant plus d'une période comptable et dont la valeur est supérieure à CHF 10 000 par objet (disposition OCP et REKOLE®) doivent être activés s'ils ont une valeur de marché ou une valeur d'usage.

● **Capitaux étrangers**

> **Dettes financières à court terme**

Les dettes à court terme sont saisies au bilan à leur valeur nominale et concernent celles qui doivent être acquittées dans les douze mois à compter de la clôture du bilan.

> **Dettes financières à long terme**

Les dettes à long terme sont saisies au bilan à leur valeur nominale et concernent celles qui doivent être acquittées dans un délai supérieur à 12 mois à compter de la clôture du bilan.

> **Passifs de régularisation à court et long terme**

Les passifs de régularisation permettent la délimitation des exercices comptables avec la prise en considération des charges non payées ou des produits reçus d'avance. L'évaluation se fait à la valeur nominale.

> **Provisions à court et long terme**

Les provisions sont constituées lorsqu'un événement est survenu avant la clôture du bilan et qu'il en résulte un engagement probable et dont le montant et/ou l'échéance peuvent être estimés bien qu'ils soient incertains. Cet engagement peut être fondé sur des motifs juridiques ou des motifs de fait. Les provisions sont évaluées sur la base des sorties de fonds probables et elles sont augmentées, maintenues ou dissoutes en fonction du résultat d'un réexamen annuel.



● **Fonds propres**

> **Fonds propres**

Les capitaux propres sont constitués du capital de la fondation du RFSM, des réserves issues d'apport en capital ainsi que des réserves provenant de bénéfices ou pertes cumulées.

> **Fonds propres affectés**

Les fonds propres affectés sont des moyens à disposition du RFSM qui sont liés à un but clairement déterminé, soit par l'entité elle-même dans le but de financer certaines tâches ou projets futurs, soit par un tiers dans le cadre de legs ou donation. Il n'existe aucune condition de restitution à un tiers si le but du fonds n'est pas atteint. Pour chaque fonds affecté un règlement définit le but du fonds ainsi que les critères d'alimentation et d'utilisation.

Les mouvements (constitution, utilisation et attribution) des fonds propres affectés sont définis par des règlements internes approuvés par le Conseil d'administration du RFSM.

● **Produits**

> **Délimitation des recettes**

Les recettes de l'activité stationnaire et ambulatoire sont enregistrées sur la base des montants bruts facturés déduction faite des pertes effectives sur débiteurs ainsi que des corrections de valeur sur les créances pour les risques et pertes latentes.

Les produits sont délimités conformément à l'année civile (du 1^{er} janvier au 31 décembre).

> **Autres produits d'exploitation**

L'essentiel des autres produits d'exploitation regroupe les mandats des prestations et les autres prestations avec l'Etat de Fribourg.

> **Autres produits hors exploitation**

Les charges et produits hors exploitation sont constitués des activités hors exploitation (Etat bâtiments hors exploitation), (Station d'essence), (RFSM bâtiments hors exploitation), (Buanderie) et (EMS Les Camélias).



4. SUBVENTION PUBLIQUE

Le RFSM bénéficie d'une subvention publique pour les prestations fournies à l'Etat de Fribourg. L'ensemble des prestations fournies sont régies dans le cadre des mandats de prestations avec l'Etat de Fribourg.

5. PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE

Le personnel du RFSM est affilié à la Caisse de prévoyance du personnel de l'Etat de Fribourg CPEF. Les cotisations sont versées régulièrement. Le compte de résultat comprend les paiements dus des cotisations pour l'exercice. Les plans de prévoyance sont financés par les employés et les employeurs.

Le compte de résultat indique les cotisations délimitées pour la période sous forme de charge de personnel. Dans le bilan, on saisit les régularisations actives ou passives correspondantes ou les créances et dettes résultant de base contractuelles, réglementaires ou légales. Une évaluation annuelle détermine s'il existe un avantage ou un engagement économique issu des institutions de prévoyance, du point de vue de l'organisation. Sont pris pour base les contacts, les comptes annuels des institutions de prévoyance établis en conformité avec Swiss GAAP RPC 26 et d'autres calculs représentant la situation financière, les couvertures et les sous-couvertures existantes correspondant à la situation effective.

6. OPÉRATION HORS BILAN

Les engagements conditionnels et autres engagements ne devant pas être inscrits au bilan sont évalués et publiés à chaque clôture du bilan.



Notes

1. LIQUIDITÉS

	2025	2024
	CHF	CHF
Caisse	27'890	31'678
Banques	18'517'624	15'380'932
Total	18'545'513	15'412'610

2. CRÉANCES RÉSULTANT DE LIVRAISONS ET DE PRESTATIONS

	2025	2024
	CHF	CHF
Débiteurs patients et assurances	11'955'540	12'684'167
Débiteurs Etat Fribourg	2'556'440	2'735'263
Ducroire	-94'405	-123'822
Total	14'417'574	15'295'608

3. AUTRES CRÉANCES À COURT TERME

	2025	2024
	CHF	CHF
Créances envers des tiers	996'135	871'747
Total	996'135	871'747

4. STOCKS

	2025	2024
	CHF	CHF
Stock médicaments et matériel médical	199'779	256'491
Stock magasin central	81'490	134'203
Stocks combustible et essence	37'080	58'030
Etat au 31.12	318'349	448'724
Variation de stock	-130'375	59'653
Etat au 01.01	448'724	389'071

5. ACTIFS DE RÉGULARISATION

	2025	2024
	CHF	CHF
Produits à recevoir: patients et assurances	2'348'853	2'286'115
Produits à recevoir: Etat Fribourg	2'829'080	2'753'442
Autres produits à recevoir	309'580	258'480
Heures supplémentaires (négatives) et vacances prises d'avance	87'564	145'591
Charges payées d'avance	194'907	149'478
Total	5'769'983	5'593'106



6. IMMOBILISATIONS CORPORALES IMMEUBLES

2024	Bâtiments	Installations fixes	Appareils médico-techniques	Mobilier, machines, véhicules et outillage	Matériel informatique	Immobilisations en cours	Total
Coût d'acquisition	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
Etat au 01.01	87'212'648	29'632'968	65'424	4'438'321	1'165'148	2'128'791	124'643'300
Entrées	12'887	-	-	296'914	-	2'701'020	3'010'821
Transferts	1'551'083	604'748	-	272'309	1'939'569	-4'367'708	-
Sorties	-299'229	-466'944	-	-76'391	-	-240'082	-1'082'645
Etat au 31.12	88'477'388	29'770'772	65'424	4'931'153	3'104'716	222'022	126'571'475
Corrections de valeur cumulées							
Fonds amortissements au 01.01	39'602'940	19'872'173	40'882	3'251'968	769'418	-	63'537'381
Amortissements	1'961'683	885'858	4'750	300'487	394'621	-	3'547'399
Dépréciations d'actifs	-	-	-	-	-	-	-
Sorties	-299'229	-466'944	-	-76'391	-	-	-842'564
Fonds amortissements au 31.12	41'265'394	20'291'087	45'632	3'476'063	1'164'040	-	66'242'216
Valeur comptable nette au 01.01	47'609'708	9'760'795	24'542	1'186'353	395'729	2'128'791	61'105'919
Valeur comptable nette au 31.12	47'211'994	9'479'685	19'792	1'455'090	1'940'677	222'022	60'329'259
Dont immobilisation en leasing 31.12.2024	12'564'310						



2025	Bâtiments	Installations fixes	Appareils médico-techniques	Mobilier, machines, véhicules et outillage	Matériel informatique	Immobilisations en cours	Total
Coût d'acquisition	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
Etat au 01.01	88'477'388	29'770'772	65'424	4'931'153	3'104'716	222'022	126'571'475
Entrées	64'544	185'921	94'681	11'368	253'714	119'332	729'561
Transferts	20'392	-	-	-	-	-20'392	-
Sorties	-	-	-	-31'760	-	-	-31'760
Etat au 31.12	88'562'324	29'956'693	160'105	4'910'761	3'358'430	320'962	127'269'276
Corrections de valeur cumulées							
Fonds amortissements au 01.01	41'265'394	20'291'087	45'632	3'476'063	1'164'040	-	66'242'216
Amortissements	1'975'550	786'718	12529.31	284'274	647'291	-	3'706'362
Dépréciations d'actifs	-	-	-	-	-	-	-
Sorties	-	-	-	-31'760	-	-	-31'760
Fonds amortissements au 31.12	43'240'945	21'077'805	58'161	3'728'577	1'811'331	-	69'916'819
Valeur comptable nette au 01.01	47'211'994	9'479'685	19'792	1'455'090	1'940'677	222'022	60'329'259
Valeur comptable nette au 31.12	45'321'379	8'878'889	101'944	1'182'184	1'547'100	320'962	57'352'457
Dont immobilisation en leasing 31.12.2025	12'185'951						



7. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2024	Logiciels	Immobilisations en cours	Total
Coût d'acquisition	CHF	CHF	CHF
Etat au 01.01	1'899'276	200'638	2'099'914
Entrées	0	373'531	373'531
Transferts	564'819	-564'819	0
Sorties	0	0	0
Etat au 31.12	2'464'095	9'351	2'473'445
Corrections de valeur cumulée			
Fonds amortissements au 01.01	1'765'646	0	1'765'646
Amortissements	96'593	0	96'593
Sorties	0	0	0
Fonds amortissements au 31.12	1'862'238	0	1'862'238
Valeur comptable nette au 01.01	133'631	200'638	334'269
Valeur comptable nette au 31.12	601'856	9'351	611'207

2025	Logiciels	Immobilisations en cours	Total
Coût d'acquisition	CHF	CHF	CHF
Etat au 01.01	2'464'095	9'351	2'473'445
Entrées	247'636	54'524	302'159
Transferts	9'351	-9'351	0
Sorties	0	0	0
Etat au 31.12	2'721'081	54'524	2'775'605
Corrections de valeur cumulée			
Fonds amortissements au 01.01	1'862'238	0	1'862'238
Amortissements	211'054	0	211'054
Sorties	0	0	0
Fonds amortissements au 31.12	2'073'292	0	2'073'292
Valeur comptable nette au 01.01	601'856	9'351	611'207
Valeur comptable nette au 31.12	647'789	54'524	702'313



8. DETTES RÉSULTANT DE LIVRAISONS ET DE PRESTATIONS

	2025	2024
	CHF	CHF
Fournisseurs	1'643'593	1'717'433
Total dettes à court et long terme portant intérêts	1'643'593	1'717'433

9. DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME

	2025	2024
	CHF	CHF
Dettes bancaires	600'000	600'000
Dettes de leasing (droit de superficie)	373'503	378'359
Autres dettes : Etat Fribourg	8'073'631	7'217'020
Total dettes à court et long terme portant intérêts	9'047'135	8'195'379

10. PASSIFS DE RÉGULARISATION À COURT TERME

	2025	2024
	CHF	CHF
Vacances non prises	2'302'232	2'527'715
Heures supplémentaires	1'075'626	1'001'014
Pont AVS	896'224	947'450
Autres charges à payer	423'675	1'051'487
Produits encaissés d'avance	256'675	234'180
TOTAL	4'954'432	5'761'847
dont passifs de régularisation à court terme	4'347'363	5'258'344
dont passifs de régularisation à long terme	607'070	503'503

11. PROVISIONS À COURT TERME

2024	Provision litiges	Autres provisions	Total
	CHF	CHF	CHF
Etat au 01.01	152'000	21'286	173'286
Constitution	50'000	481'681	531'681
Utilisation	-10'000	-21'286	-31'286
Dissolution	0	0	0
Etat au 31.12	192'000	481'681	673'681
dont provisions à court terme	192'000	481'681	673'681
dont provisions à long terme	0	0	0

2025	Provision litiges	Autres provisions	Total
	CHF	CHF	CHF
Etat au 01.01	192'000	481'681	673'681
Constitution		292'827	292'827
Utilisation	-20'000	0	-20'000
Dissolution	-42'000	-13'590	-55'590
Etat au 31.12	130'000	760'918	890'918
dont provisions à court terme	130'000	760'918	890'918
dont provisions à long terme	0	0	0



12. DETTES FINANCIÈRES
À LONG TERME

	2025	2024
	CHF	CHF
Emprunts bancaires - long terme	9'000'000	9'600'000
Leasing - long terme (droit de superficie)	11'812'448	12'185'951
Autres dettes - long terme : Etat de Fribourg	4'486'685	4'767'103
TOTAL	25'299'133	26'553'054

13. FONDS
PROPRES
AFFECTÉS

2024	Prestations intérêt général	Investissements stationnaires	Investissements ambulatoires et cliniques de jour	Hors exploitation	Autres	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
Etat au 01.01	1'965'131	17'355'350	5'716'573	2'329'627	377'828	27'744'510
Attributions	0	1'727'436	0	494'726	26'787	2'248'949
Utilisations	-580'000	-2'413'813	-569'300	0	-27'344	-3'590'457
Etat au 31.12	1'385'131	16'668'973	5'147'273	2'824'353	377'271	26'403'001

2025	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
Etat au 01.01	1'385'131	16'668'973	5'147'273	2'824'353	377'271	26'403'001
Attributions	0	3'441'586	0	401'207	21'438	3'864'230
Utilisations	-341'000	-2'693'302	-188'089	0	-52'410	-3'274'801
Etat au 31.12	1'044'131	17'417'257	4'959'184	3'225'560	346'299	26'992'431

14. PRODUITS NETS DES LIVRAISONS
ET PRESTATIONS

	2025	2024
	CHF	CHF
Recettes stationnaires : autres	26'817'235	24'687'796
Recettes stationnaires : Etat Fribourg	32'306'509	29'086'056
Recettes ambulatoires et cliniques de jour	18'658'700	16'554'188
Réduction des recettes	-29'067	-35'597
TOTAL	77'753'376	70'292'444
Variation des traitements stationnaires en cours : autres	62'737	478'907
Variation des traitements stationnaires en cours : Etat Fribourg	75'637	544'632
Variation des prestations ambulatoires non facturées	0	0
Variation des traitements en cours / prestations non facturées	138'375	1'023'540



15. AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

	2025	2024
	CHF	CHF
Contrat de prestations : Etat Fribourg	14'235'000	13'727'945
Autres prestations : Etat Fribourg	14'000	46'500
Prestations à des tiers	2'038'442	2'108'316
Total	16'287'442	15'882'761

Au sens de la norme Swiss GAAP RPC 28, le RFSM bénéficie d'une subvention publique pour la part de l'intérêt de son compte courant. Le montant correspondant à cet avantage est enregistré sous Autres prestations du canton. Le montant 2025 est estimé à CHF 62 861.

16. CHARGES DE PERSONNEL

	2025	2024
	CHF	CHF
Salaires	61'139'110	58'242'442
Charges sociales	13'377'263	12'509'938
Charges des honoraires de médecins	218'563	173'143
Autres charges de personnel	1'131'153	882'147
Total	75'866'088	71'807'670

17. MATÉRIEL MÉDICAL D'EXPLOITATION

	2025	2024
	CHF	CHF
Médicaments (y c. produits sanguins)	873'694	853'052
Matériel, instruments, implants et textiles	233'723	208'951
Prestations médicales, diagnostics et thérapeutiques fournies par des tiers	699'779	684'626
Total	1'807'195	1'746'629

18. AUTRES CHARGES POUR BIENS ET SERVICES

	2025	2024
	CHF	CHF
Produits alimentaires	2'180'235	2'123'405
Charges de ménage	795'636	773'045
Charges d'entretien et de réparation	861'792	703'691
Charges d'utilisation des installations	557'306	852'452
Charges d'énergie et d'eau	1'183'767	1'540'345
Charges d'administration et d'informatique	3'268'026	2'945'167
Autres charges liées aux patients	1'245'292	1'026'211
Autres charges non liées aux patients	976'874	895'740
Total	11'068'928	10'860'057



19. CHARGES DE LOCATION

	Valeur résiduelle au 31.12.2025	Valeur résiduelle au 31.12.2024
Montants résiduels des engagements de locations	CHF	CHF
Jusqu'à 1 an (loyers à payer durant la période 2025)	912'064	861'406
2 ans à 5 ans	3'247'794	2'522'908
De plus de 5 ans	1'429'583	1'151'018
Total	5'589'441	4'535'332



20. PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE

	2025	2024
	CHF	CHF
Charges de prévoyance comprise dans les charges de personnel	6'742'637	6'403'414
Cotisation ajustée à la période	6'742'637	6'403'414
EXC. DE COUV. (+) / DÉCOUVERT (-)	0	0

À la date de publication des comptes 2025 du RFSM, les comptes de la CPEF (Caisse de prévoyance de l'Etat de Fribourg) ne sont pas encore audités et les informations sont donc indisponibles. Nous présentons ci-dessous les informations clés au 31 décembre 2025.

La CPEF présente un degré de couverture de 86.4%.

La CPEF est une institution autonome de droit public, bénéficiant de la garantie du canton de Fribourg. Elle est autorisée à fonctionner en capitalisation partielle.

L'objectif de la réserve de fluctuation de valeur au 31 décembre 2025 s'élève à CHF 1259 millions, soit 16.3% des capitaux de prévoyance engagés. Il n'existe pas d'excédent de couverture au sens de la norme 16 des Swiss GAAP RPC. À fin 2025, il n'existe pas d'excédent ou de découvert.

Il n'y a pas de réserve de contribution de l'employeur constituée ni au 31 décembre 2025, ni au 31 décembre 2024.

21. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS À LA DATE DE CLÔTURE

Les comptes annuels ont été approuvés le 3 mars 2026 par le Conseil d'administration.

Aucun événement susceptible de porter véritablement atteinte aux comptes annuels ne s'est produit jusqu'à cette date après la clôture du bilan.



Rapport de l'organe de révision

PricewaterhouseCoopers SA



Rapport de l'organe de révision au Conseil d'administration du Réseau fribourgeois de santé mentale (RFSM), Marsens

Opinion d'audit

Conformément à l'article 23 de la loi cantonale du 5 octobre 2006 sur l'organisation des soins en santé mentale (LSM), nous avons effectué l'audit des comptes annuels du Réseau fribourgeois de santé mentale (RFSM) (l'institution), comprenant le bilan au 31 décembre 2025, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie et le tableau de variation des fonds propres pour l'exercice clos à cette date, ainsi que l'annexe, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes annuels (pages 26 à 47) donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'institution au 31 décembre 2025, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date conformément aux Swiss GAAP RPC. En outre, ils sont conformes à la loi suisse ainsi qu'à la loi du 5 octobre 2006 sur l'organisation des soins en santé mentale (LSM) et à la loi 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 à la loi suisse et 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 l'institution, conformément aux dispositions légales suisses et 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 d'audit.

Responsabilités du Conseil d'administration relatives aux comptes annuels

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels lesquels donnent une image fidèle conformément aux Swiss GAAP RPC et respectent en outre les dispositions légales applicables. 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.

Lors de l'établissement des comptes annuels, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité de l'institution à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de l'institution à poursuivre ses activités et d'établir les comptes annuels sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le Conseil d'administration a l'intention de liquider l'institution 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 d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises 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 à la loi suisse et 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 l'institution.
- 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 l'institution 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 l'institution à cesser son exploitation.
- Nous évaluons la présentation dans son ensemble, la structure et le contenu des comptes annuels, y compris les informations fournies dans les notes, et estimons si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle à donner une présentation sincère.

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.

Nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

PricewaterhouseCoopers SA

Gérard Ambrosio

Romaine Kühni

Lausanne, le 3 mars 2026



EMS Les Camélias

Comptes et rapport



Comptes et bilan

BILAN DE L'EMS LES CAMÉLIAS

	2025	2024
	CHF	CHF
ACTIF		
Trésorerie	266'863	211'145
Débiteurs	196'284	151'127
Actifs de régularisation	61'972	137'436
TOTAL ACTIF	525'119	499'708
PASSIF		
Créanciers	165'831	131'795
Compte courant Administration des finances	322'997	363'223
Passifs de régularisation	33'321	3'655
Fonds affectés	2'970	1'035
TOTAL PASSIF	525'119	499'708

COMPTES D'EXPLOITATION DE L'EMS

	2025	2024
	CHF	CHF
Total des charges	2'856'604	2'782'969
Total des recettes	2'863'130	2'771'212
Excédent de recettes	6'526	
Excédent de charges		11'757



Rapport de l'organe de révision sur le contrôle restreint

EMS « Les Camélias »

Madame la Présidente,
Monsieur le Vice-président,
Mesdames, Messieurs les membres du Conseil d'administration,

En notre qualité d'organe de révision, nous avons vérifié les comptes annuels (Bilan, compte de résultats) de l'EMS « Les Camélias », pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2025.

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels incombe au Conseil d'administration alors que notre mission consiste à contrôler ces comptes. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément et d'indépendance.

Notre contrôle a été effectué selon la Norme suisse relative au contrôle restreint. Cette norme requiert de planifier et de réaliser le contrôle de manière telle que des anomalies significatives dans les comptes annuels puissent être constatées. Un contrôle restreint englobe principalement des auditions, des opérations de contrôle analytiques ainsi que des vérifications détaillées appropriées des documents disponibles dans l'entreprise contrôlée. En revanche, des vérifications des flux d'exploitation et du système de contrôle interne ainsi que des auditions et d'autres opérations de contrôle destinées à détecter des fraudes ne font pas partie de ce contrôle.

Lors de notre contrôle, nous n'avons pas rencontré d'élément nous permettant de conclure que les comptes annuels ainsi que la proposition concernant l'emploi du bénéfice au bilan ne sont pas conformes à la loi.

La Cheffe de l'IF :



I. Moullet
Experte-réviser agréée

**INSPECTION DES FINANCES
DE L'ETAT DE FRIBOURG**



P.-E. Carrel

Fribourg, le 10 février 2026



Organisation

du Réseau fribourgeois de santé mentale



Conseils et cadres du RFSM

Conseil d'administration

PRÉSIDENTE

M^{me} Rose-Marie RITTENER

Consultante, spécialiste en management des organisations socio-sanitaires

VICE-PRÉSIDENTE

M. André SCHNEUWLY

Ancien codirecteur Applico, institution pour personnes handicapées mentales

MEMBRES

M^{me} Maryse AEBISCHER

Juriste, ancienne cheffe du Service de la prévoyance sociale

M. Daniel CORNAZ

Médecin spécialiste FMH en psychiatrie et psychothérapie

M^{me} Anouk OSIEK MARMIER

Médecin spécialiste en médecine interne générale, présidente de Médecins Fribourg

M. Raymond PANCHAUD

Infirmier clinicien et D' en sciences de gestion, ancien directeur des soins à la Fondation de Nant

M. Jean-François STEIERT

Conseiller d'Etat, DIME

AVEC VOIX CONSULTATIVE

M. Sylvain BERTSCHY

Directeur général

M^{me} Isabelle GOTHUEY

Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour adultes

M. Utkucan KARTAL

Délégué du personnel

Conseil de direction

M. Sylvain BERTSCHY

Directeur général

M. Stéphane ANTILLE

Directeur du Département des soins

M. Joël CAVIN

Directeur des ressources humaines

M^{me} Isabelle GOTHUEY

Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour adultes

M^{me} Florence GUENOT

Directrice du Département de psychologie

M. Laurent HOLZER

Médecin directeur du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour enfants et adolescent·e·s

M^{me} Ivana ILAK

Directrice administrative et d'exploitation

M. Franco MASDEA

Médecin directeur ad interim du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour personnes âgées

M^{me} Magalie ROSSER

Directrice du Département des finances

EMS Les Camélias

M^{me} Ivana ILAK

Directrice administrative et d'exploitation

M. Pierre-Alain JORDAN

Infirmier chef de l'EMS Les Camélias

M^{me} Véronique ZANETTA

Comptable



Conseil d'administration (de gauche à droite) : Raymond Panchaud, André Schneuwly, Rose-Marie Rittener, Daniel Cornaz, Anouk Osiek Marmier, Maryse Aebischer, Jean-François Steiert

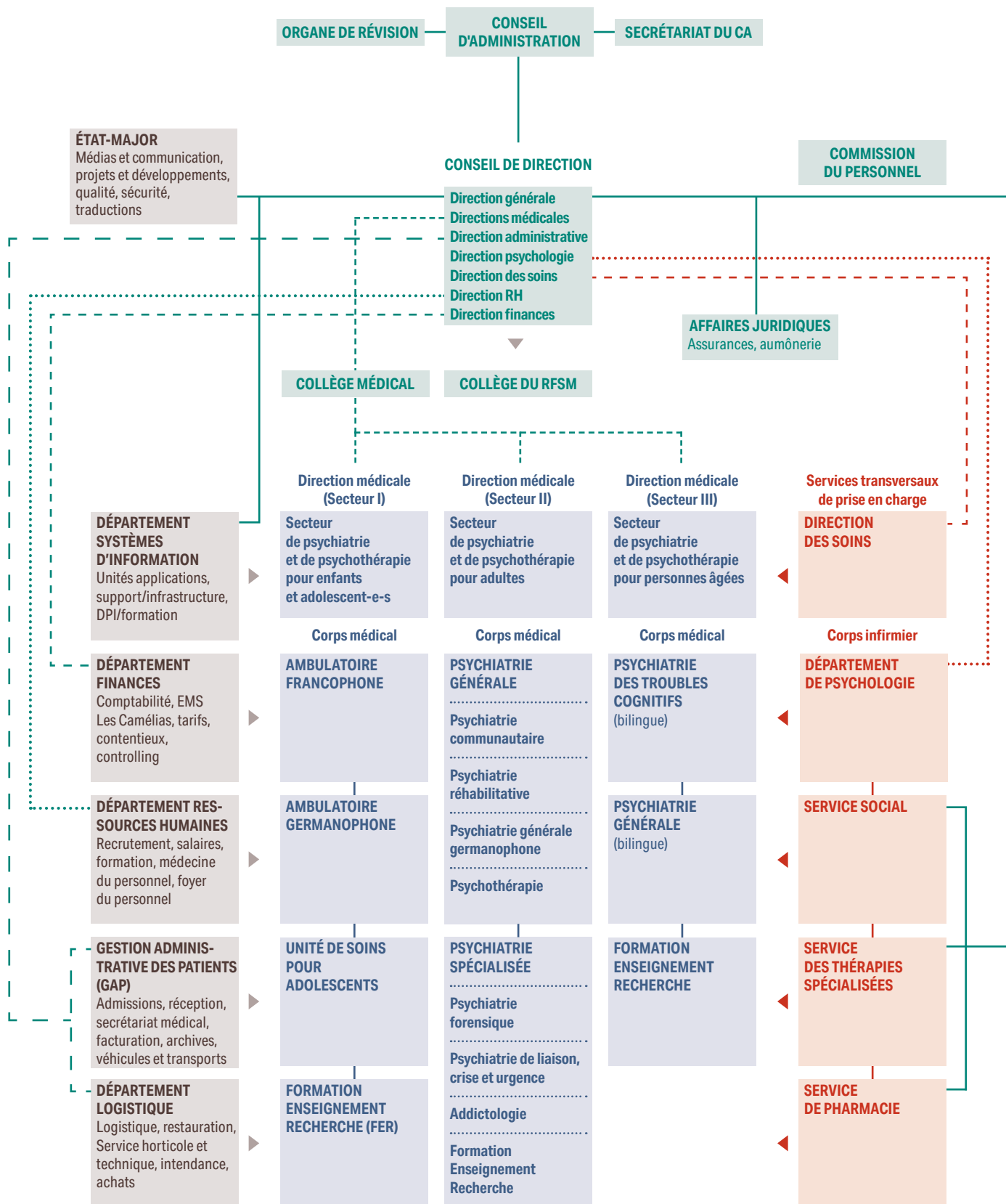


Conseil de direction (de gauche à droite) : Ivana Ilak, Stéphanie Menoud, Stéphane Antille, Laurent Holzer, Isabelle Gothuey, Sylvain Bertschy, Florence Guenot, Joël Cavin, Franco Masdea, Magalie Rosser



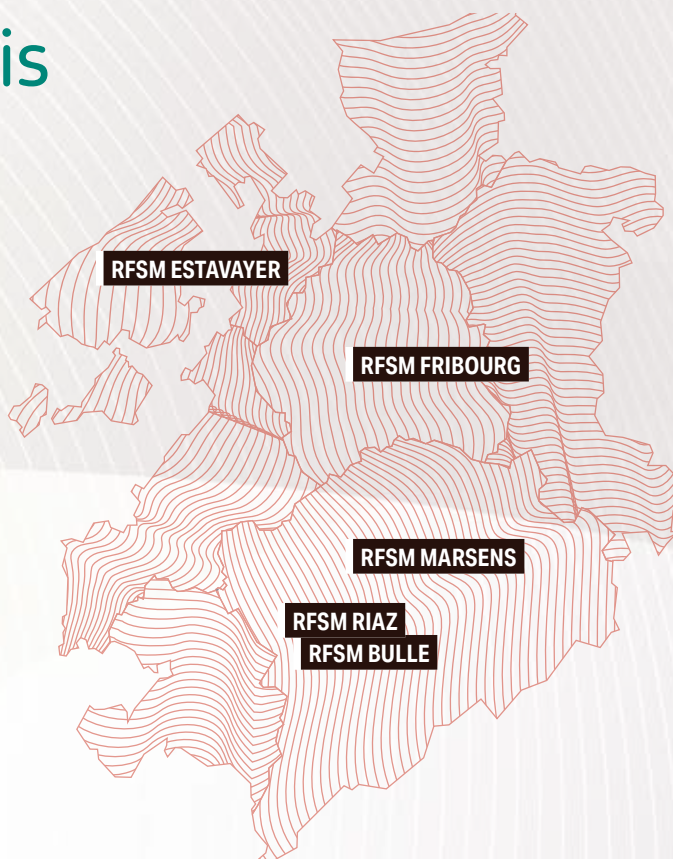
Organisation au 1^{er} janvier 2026

Organigramme





Réseau fribourgeois de santé mentale



RFSM MARSENS

L'Hôpital 140
1633 Marsens

- Centre de soins hospitaliers
- EMS Les Camélias

RFSM FRIBOURG

Chemin du Cardinal-Journet 3
1752 Villars-sur-Glâne

- Urgences psychiatriques cantonales
- Clinique de jour
- Consultation ambulatoire
- Centre de soins hospitaliers
- Centre universitaire de recherche psychiatrique
- Institut de psychothérapie
- Centre de psychiatrie forensique

RFSM FRIBOURG | Centre cantonal d'addictologie

Rue de Morat 8
1700 Fribourg

- Consultation ambulatoire

RFSM FRIBOURG | Centre de pédopsychiatrie

Route du Mont-Carmel 3
1762 Givisiez

- Consultation ambulatoire

RFSM BULLE

Rue de la Condémine 60
1630 Bulle

- Consultation ambulatoire
- Clinique de jour

RFSM ESTAVAYER

Rue de la Rochette
1470 Estavayer-le-Lac

- Consultation ambulatoire

RFSM RIAZ

Rue de l'Hôpital 9
1632 Riaz

- Urgences psychiatriques cantonales



Nous contacter

Urgences psychiatriques cantonales

026 308 08 08

Numéro central et réception

026 308 00 00

Pour les professionnels de santé

026 308 08 08



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

WWW.FR.CH

Impressum

CONCEPT DE COMMUNICATION, LAYOUT ET TRADUCTION

Service médias et communication du RFSM

IMPRIMERIE

media f imprimerie SA

IMPRESSION

100 exemplaires en français

60 exemplaires en allemand

