RÉSEAU SANTÉ
DE LA SARINE

Budget 2027

Message

Villars-sur-Glâne, le 27 octobre 2026

1 Table des matières

2 Budget de résultats 3
2.1 Charges 4
2.2 Récapitulatif des participations communales 7
2.2.1 Augmentation des participations communales par rapport au budget 2026 7
2.2.2 Evolution des participations communales 8
2.3 Administration générale (rubrique 0) 11
2.4 Bataillon Sarine (rubrique 15) 14
2.5 HMS et Foyer de jour (rubrique 41) 17
2.5.1 Information 17
2.5.2 Analyse des comptes 19
2.6 Service d'aide et soins à domicile (rubrique 421) 19
2.6.1 Information 19
2.6.2 Analyse des comptes 20
2.7 Service des ambulances (rubrique 422) 21
2.8 Centre de coordination (rubrique 490) 23
2.9 PassePartout Sarine (rubrique 533) 25
2.10 Commission des indemnités forfaitaires (rubrique 579) 25
2.11 Commission des établissements médico-sociaux (CODEMS) (rubrique 950) 26
3 Budget d'investissement 26
3.1 BI pilotage du réseau - CHF 150'000.- 26
3.2 Smartphones soins & montres résidents - CHF 50'000.- 28
3.3 Acquisition 10 matelas Air2Care6 - CHF 10'000.- 28
3.4 Acquisition de fauteuils médicaux pour le HMS - CHF 30'000.- 29
3.5 Orymetre – appareil de mesure pression artérielle - CHF 15'000.- 29
3.6 Remplacement de l'ambulance MESA 57 - CHF 250'000.- 30
4 Conclusions 30

Dans ce document, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autre fin que celle d'alléger le texte.

Préambule

Le budget 2027 est le douzième budget élaboré pour le Réseau santé de la Sarine (RSS). Nous rappelons qu'il incorpore les entités fusionnées selon les statuts adoptés le 3 juin 2015 par l'Assemblée des délégués. Depuis le 1er janvier 2016, la Fondation pour l'aide et les soins à domicile a été dissoute et intégrée dans le Réseau santé de la Sarine.

Dès l'année 2023, les charges et les produits de l'ensemble des sapeurs-pompiers des communes du district de la Sarine font également partie du compte de résultat du RSS.

Le Réseau santé de la Sarine a une seule comptabilité avec un seul bilan.

Pour ce budget 2027, la structure des services transversaux évolue avec l'ajout de deux services, à savoir le « Secrétariat & réception » et « Véhicules & garages ». Cette évolution fait suite à l'acquisition du bâtiment Batcentre à Rosé, qui a entraîné une réorganisation interne et une nouvelle répartition des responsabilités et des activités transversales au sein du Réseau santé de la Sarine. Cette évolution est aussi due au regroupement, dès le 2ème semestre 2027, sur le site de Villars-sur-Glâne d'une grande partie des services transversaux du RSS

Il intègre les services principaux suivants :

- Services transversaux :

  ⇒ Direction générale
  ⇒ Finances
  ⇒ Ressources humaines, formation et communication
  ⇒ Affaires juridiques
  ⇒ Systèmes d'informatique et des télécommunications
  ⇒ Secrétariat & réception
  ⇒ Bâtiments & maintenance
  ⇒ Véhicules & garages

- Bataillon Sarine
- Home médicalisé de la Sarine (HMS) comprenant le Foyer de Jour et la Rose d'Automne
- Service d'aide et de soins à domicile (SASDS)
- Service d'Ambulances de la Sarine (SAS)
- Centre de coordination (CC)
- Commission des établissements médico-sociaux (CODEMS)
- Commission des indemnités forfaitaires (CIF)

La mise à disposition du personnel du Réseau pour le PassePartout Sarine ainsi que le rattrapage des frais financiers des EMS ont été comptabilisés de manière explicite sans pour autant être considérés comme un service en tant que tel.

La présentation du plan comptable reprend comme base de travail le plan comptable MCH2 (Manuel de comptabilité harmonisé 2). La structure comptable présentée correspond à la structure organisationnelle et hiérarchique du Réseau.

2 Budget de résultats

Alors que les législatures précédentes ont permis de rattraper le déficit historique de lits médicalisés dans le district, la nouvelle stratégie mise en place par le Comité vise à renforcer la prise en charge ambulatoire (aide et soins), moins onéreuse et plus proche des aspirations de la population, et à contenir l'évolution des frais financiers induits par la prise en charge stationnaire (EMS).

Durant la phase des travaux de rénovation et d'agrandissement, le nombre de résidents du HMS a été réduit de 140 à 108, entraînant une adaptation des effectifs du personnel des soins et de l'hôtellerie.

Le budget 2027 tient compte de la reprise progressive de l'activité, avec un retour à la pleine capacité prévu dès l'automne 2027. Cette évolution a été intégrée tant dans l'estimation des charges, notamment celles liées au personnel, aux repas et à l'exploitation, que dans la prévision des recettes, en tenant compte de la montée en charge du HMS au cours de l'année. Malgré ces adaptations, le HMS devrait continuer à enregistrer un déficit durant l'exercice 2027, en raison notamment de cette période transitoire.

Le budget 2027 du RSS est en légère augmentation de CHF 1'285'570.00 (+3,78%). Les montants facturés aux communes du district s'expliquent principalement pour les raisons suivantes :

- Bataillon Sarine : une diminution de CHF 109'400.- (- 4.22%) sur un budget annuel de CHF 2'481'800.00

- HMS : Le prolongement des travaux de rénovation et d'agrandissement, dont l'achèvement est désormais prévu en 2027 au lieu de 2025, a entraîné une réduction temporaire de la capacité d'accueil et une complexification de l'exploitation. Durant cette période, le HMS a dû maintenir une organisation sur deux sites distincts, la Rose d'Automne et le Home médicalisé de la Sarine, tout en faisant face à une diminution de 34 résidents.

- SASDS : une diminution de 8.6 EPT,

- Commission IF : augmentation des indemnités versées de CHF 785'200.-,

- CODEMS : une augmentation des frais financiers des EMS de la Sarine de CHF 655'900.- lié principalement au début de l'amortissement et de la prise en charge des intérêts du prêt pour le bâtiment du RSS à Villars-sur-Glâne intégrant le 'HMS de la Sarine.

2.1 Charges

Les charges du Réseau sont réparties comme suit :

	Budget 2027	%	Budget 2026	%
Charge de personnel	38 082 640	52,19	36 703 170	54,69
Autres charges d'exploitation	6 973 800	9,56	6 947 700	10,35
Amortissements et frais financiers propres aux activités du RSS	2 974 300	4,08	1 576 200	2,35
Frais financiers CODEMS et rattrapage financier *Les frais financiers du HMS sont présentés dans la rubrique ci-dessus*	16 445 200	22,54	14 180 100	21,13
Indemnités forfaitaires	8 487 800	11,63	7 702 600	11,48
TOTAL	**72 963 740**	**100,00**	**67 109 770**	**100,00**

Le tableau ci-dessus démontre que les charges du RSS sont composées principalement de charges liées au personnel et des frais financiers. Il est à noter que ce budget 2027 intègre l'octroi des paliers ainsi qu'une indexation sur l'échelle des traitements de 1 %**.** Les frais financiers pour la CODEMS et les indemnités forfaitaires découlent de la loi cantonale. Le Comité et la direction du RSS ont une influence limitée sur la progression de ces charges.

Les frais financiers de la Codems intègrent un montant de CHF 5'589'000 lié au paiement en 2027 du rattrapage des frais financiers pour les EMS des Epinettes ainsi que de la Providence. Ce montant est compensé partiellement par la dissolution de la réserve de CHF 4'184'538.61 qui est dans le compte de produits « revenus divers ».

Le tableau ci-dessous vous permettra de constater les différentes variations d'EPT par service.

Ce tableau ne tient pas compte des apprentis et des civilistes. En 2027, le Réseau emploiera 27 apprentis. Il y aura également plusieurs postes de civilistes et stagiaires qui ont été intégrés au budget.

Nous vous rappelons que les charges du personnel soignant pour les EMS sont prises totalement en charge par le canton.

La création du nouveau service transversal « Secrétariat », doté de 3,9 EPT, résulte d'une réorganisation interne des ressources humaines. Les EPT attribués à ce service correspondent à des postes existants, transférés d'autres secteurs, notamment de l'HMS et des SASDS – Direction. Cette nouvelle répartition vise à refléter la nouvelle structure organisationnelle du Réseau santé et à rendre plus visible l'affectation des ressources aux services transversaux.

Évolution des EPT et réorganisation des services

La réorganisation interne se traduit également par une adaptation de la répartition des EPT entre les différents services. Le service « Maintenance et exploitation » enregistre une augmentation de 8 EPT, provenant principalement du transfert de personnel du Bataillon Sarine, dans le cadre de la nouvelle organisation.

Les autres augmentations des besoins en personnel s'expliquent principalement par la mise en service du nouvel HMS et les ressources nécessaires à son exploitation.

À l'inverse, pour les SASDS, la diminution des besoins en personnel, amorcée en 2026, se poursuit en 2027. Cette évolution s'inscrit dans la continuité des mesures d'adaptation des effectifs engagées précédemment.

Ces évolutions doivent ainsi être interprétées en tenant compte à la fois des transferts de personnel liés à la réorganisation interne et de l'évolution effective des besoins en ressources humaines des différents services.

Service	Budget 22	Budget 23	Budget 24	Budget 25	Budget 26	Budget 27	Budget 28	Budget 29	Budget 30	Budget 31
RSS Direction et stratégie	1,00	1,00	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
RSS Finances	3,40	3,60	4,30	4,30	4,50	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90
RSS RH et formation et com	3,30	3,30	4,60	4,60	4,70	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50
RSS juridique, admin.	3,00	3,10	1,80	1,80	1,60	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
RSS informatique et télécom.	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Réception & secrétariat						3,90	3,90	3,90	3,90	3,90
Total RSS	*12,70*	*14,00*	*15,90*	*15,90*	*16,00*	***19,50***	*19,50*	*19,50*	*19,50*	*19,50*
HMS direction	1,00	1,00	1,45	1,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
HMS direction infirmier chef	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
HMS soins et animations	71,30	71,30	71,50	71,10	69,70	95,00	85,00	85,00	85,00	85,00
HMS soins et animations							13,20	13,20	13,20	13,20
Surdotation travaux	5,70	5,70	5,80	1,98	1,41	-	-	-	-	-
Réception			1,20	1,20	1,20					
HMS foyer de jour	2,20	2,00	2,10	2,10	1,40	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10
Total HMS (yc RDA)	*80,90*	*80,70*	*82,75*	*78,53*	*74,86*	***98,25***	*101,45*	*101,45*	*101,45*	*101,45*
SAS direction admin	3,10	4,00	4,00	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10
SAS SMUR	3,60	2,88	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
SAS soins	25,15	25,27	25,27	26,27	26,27	26,27	32,95	32,95	32,95	32,95
Total SAS	*31,85*	*32,15*	*32,27*	*32,37*	*32,37*	***32,37***	*39,05*	*39,05*	*39,05*	*39,05*
Pompiers	1,00	10,00	10,00	10,00	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
Bataillon Sarine	*1,00*	*10,00*	*10,00*	*10,00*	*2,20*	***2,20***	*2,20*	*2,20*	*2,20*	*2,20*
Véhicules					2,00	2,10	3,00	3,00	3,00	3,00
Bâtiments	3,90	3,80	3,80	3,00	3,00	3,10	3,00	3,00	3,00	3,00
Maintenance BS + chef					6,00	5,80	6,00	6,00	6,00	6,00
Maintenance et exploitation	*3,90*	*3,80*	*3,80*	*3,00*	*11,00*	***11,00***	***12,00***	***12,00***	***12,00***	***12,00***
HMS intendance	9,30	8,60	8,60	8,60	9,60	11,60	11,60	11,60	11,60	11,60
HMS restaurant	1,00	-	-	1,10	1,10	1,50	2,00	2,00	2,00	2,00
HMS cuisine	10,10	10,10	10,10	10,10	10,10	11,10	12,10	12,10	12,10	12,10
Restauration et intendance	*20,40*	*18,70*	*18,70*	*19,80*	*20,80*	***24,20***	*25,70*	*25,70*	*25,70*	*25,70*
SASDS tertiaire (dont clinic.)	53,50	63,00	64,00	65,00	64,10	60,90	65,10	69,30	73,50	77,70
SASDS secondaire CFC	52,50	50,00	52,00	53,00	53,00	45,20	48,40	51,60	54,80	58,00
SASDS secondaire sans CFC	17,00	16,00	17,00	17,00	12,00	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00
SASDS tertiaire diététicienne	1,00	1,00	1,00	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
SASDS ergothérapie	4,00	4,40	4,40	4,40	4,40	5,00	4,40	4,40	4,40	4,40
SASDS direction admin	2,70	2,70	4,35	4,25	3,45	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35
SASDS intendance	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	-	-	-	-
Total SASDS	*131,05*	*137,45*	*143,10*	*145,10*	*138,40*	***126,90***	*133,35*	*140,75*	*148,15*	*155,55*
Centre de coordination	4,00	4,00	4,50	4,50	4,80	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Total Centre de coordination	*4,00*	*4,00*	*4,50*	*4,50*	*4,80*	***5,50***	*5,50*	*5,50*	*5,50*	*5,50*
HMS clinicien					1,40	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SASDS clinicien et chef					1,70	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Total Pôle Compt et Qualité					*3,10*	***3,50***	*3,50*	*3,50*	*3,50*	*3,50*
RSS total	285,80	300,80	311,02	309,20	303,53	**323,42**	342,25	349,65	357,05	364,45

Les recettes du Réseau sont réparties comme suit :

	Budget 2027	%	Budget 2026	%
Facturation et encaissements des taxes	27 061 600	71,85	25 058 400	75,72
Revenus divers	4 658 600	12,37	1 982 700	5,99
Revenus financiers	50 000	0,13	50 000	0,15
Subventions cantonales, encaissements des frais financiers des EMS des districts hors Sarine et refacturation à des tiers	5 892 300	15,65	6 003 000	18,14
TOTAL	**37 662 500**	**100,00**	**33 094 100**	**100,00**

Malgré l'augmentation des charges, les recettes « propres » du RSS sont en légère diminution. En effet, les principales augmentations de charges sont en lien avec la commission IF. La commission IF est entièrement à charge des communes. Voir explication ci-dessus pour les revenus divers.

Il est à noter que le prix de pension pour le HMS a été augmenté à un montant journalier par résident de CHF 109.

2.2 Récapitulatif des participations communales

2.2.1 Augmentation des participations communales par rapport au budget 2026

Par rapport au budget 2026, le budget 2027 augmente les montants facturés aux communes du district de CHF 1'285'570.-, soit une augmentation de 3,78% (CHF 35'301'240.- pour le budget 2027 par rapport au montant de CHF 34'015'670.- figurant au budget 2026).

Le Service d'aide et de soins à domicile connait une diminution de la participation communale de CHF 111'010.-, soit une baisse de 1.50%. Elle est due principalement à la diminution de la masse salariale en lien avec une réduction des EPT.

La participation des communes pour le SAS a légèrement augmentée de CHF 12'850.00 (+0.86 %).

L'évolution des charges pour le centre de coordination est liée à une légère augmentation de 0.5 EPT.

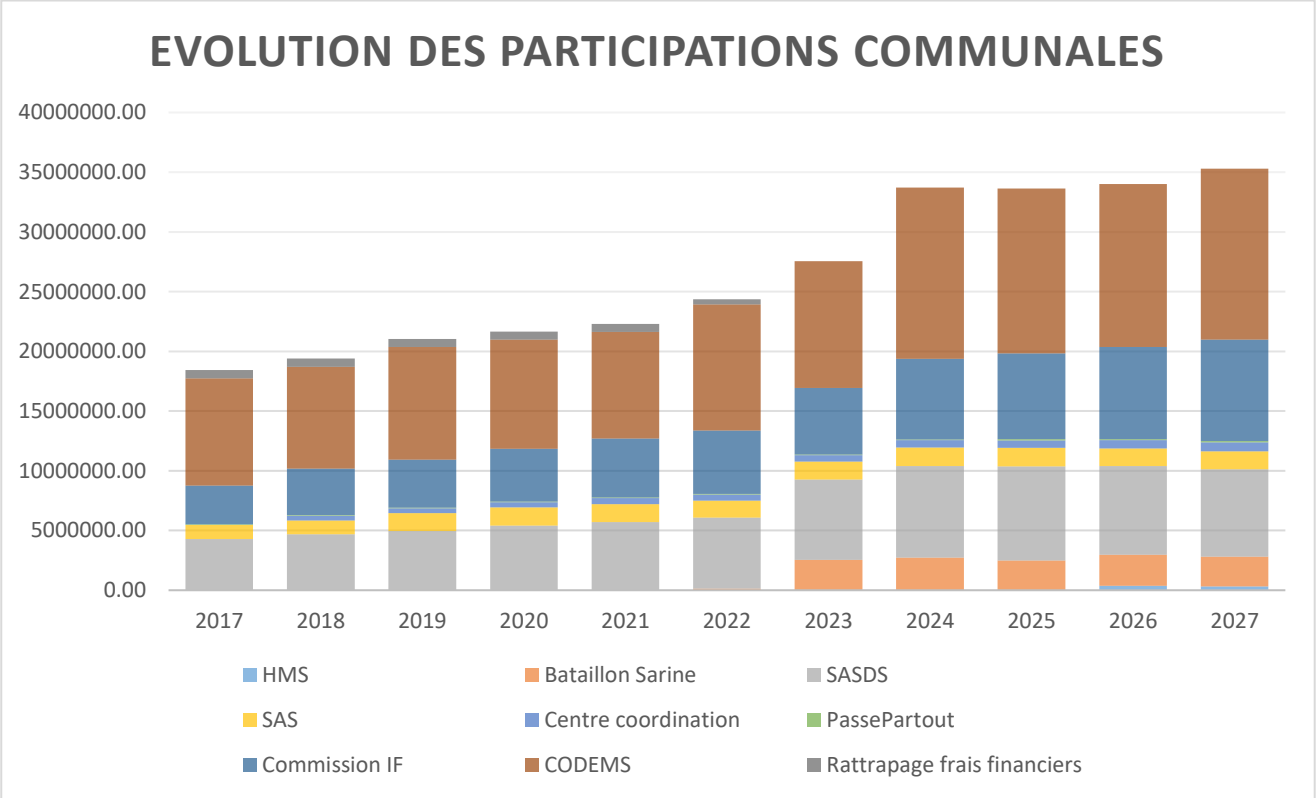
Le paiement des indemnités forfaitaires mis au budget 2027 est de CHF 8'487'800.- contre un montant de CHF 7'702'600.- pour l'exercice passé. Cette augmentation est justifiée par les nombreux nouveaux cas présentés à la commission ces dernières années.

La CODEMS présente un montant au budget de CHF14'329'500.- (+ 4.80%).

Le HMS présente une perte de CHF 333'650.-, en légère diminution par rapport à 2026. La perte est toujours liée à la complexité de la gestion sur deux sites distincts en lien avec le retard pris sur la construction du nouveau home de la Sarine. Le RSS ne possédant plus de fortune, il est demandé que les communes de la Sarine participent au déficit de l'année 2027.

2.2.2 Evolution des participations communales

Le graphique ci-dessous regroupe le HMS, le SASDS, le SAS, le Centre de coordination, le PassePartout Sarine, la Commission des indemnités forfaitaires, la CODEMS, le rattrapage des frais financiers des EMS et la nouvelle direction « Bataillon Sarine » dès 2023.



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Différence 2017 -2027
HMS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	387 340	333 650	**333 650**
Bataillon Sarine						143 300	2 555 500	2 724 600	2 498 200	2 591 200	2 481 800	**2 481 800**
SASDS	4 295 000	4 683 900	4 960 300	5 418 600	5 705 300	5 933 800	6 727 900	7 667 900	7 863 500	7 421 550	7 310 540	**3 015 540**
SAS	1 182 300	1 152 900	1 498 100	1 508 500	1 507 700	1 420 200	1 497 600	1 565 500	1 557 100	1 481 200	1 494 050	**311 750**
Centre de coordination	-	412 050	408 300	439 300	492 200	508 700	524 400	607 500	629 300	683 080	766 400	**766 400**
PassePartout Sarine	41 200	44 100	57 000	57 300	56 300	56 000	56 200	62 200	87 100	87 500	97 500	**56 300**
Commission IF	3 234 100	3 893 000	4 007 200	4 429 000	4 940 300	5 312 100	5 574 900	6 091 100	7 201 200	7 702 600	8 487 800	**5 253 700**
								650 000				**-**
CODEMS	8 985 600	8 507 300	9 427 500	9 122 800	8 931 600	10 549 200	10 613 600	14 341 600	13 785 100	13 661 200	14 329 500	**5 343 900**
Rattrapage frais financiers	705 400	696 200	686 400	677 300	668 500	435 700		-	-	-	-	**-705 400**
Total	**18 443 600**	**19 389 450**	**21 044 800**	**21 652 800**	**22 301 900**	**24 359 000**	**27 550 100**	**33 710 400**	**33 621 500**	**34 015 670**	**35 301 240**	**16 857 640**

Le total des charges pour les communes est passé de CHF 18'443'600.- en 2017 à CHF 35'301’240.- en 2027 soit une augmentation de CHF 16’857'640.-. Cette augmentation est liée aux sources d’accroissements suivantes :

- Commission des indemnités forfaitaires pour CHF 5'253’700.-.
- Service d’aide et de soins à domicile pour CHF 3'015'540.-.
- CODEMS pour CHF 5'343’900.-.
- Création du centre de coordination pour CHF 766'400.-.
- Création du Bataillon Sarine pour CHF 2'481'800.-.

A noter que l’augmentation des salaires liée au renchérissement décidé par le Conseil d’Etat génère des charges supplémentaires réparties sur l’ensemble des services du RSS. Les taux appliqués depuis la création du RSS sont les suivants :

2017 : 0.40 %	2018 : 0.30 %	2020 : 0.30 %
2021 : 0.25 %	2023 : 2.74 %	2024 : 2.52 %
2025 : 0.00 %	2026 : 0.00 %	2027 : 1.00% (selon infos actuelles)

Vous trouverez ci-dessous l’évolution par service :

HMS (déficite CHF 333’650.-) : Les budgets du HMS pour les années 2015 et 2016 présentaient des pertes importantes. Dès le budget 2017, le HMS est bénéficiaire. Cette situation est en grande partie due à des réductions importantes au niveau des charges de personnel. Dès l’année 2020, le HMS englobe l’activité de la Rose d’Automne et ceci sans engendrer de pertes pour les communes. La perte 2018 de l’EMS de la Rose d’Automne était de CHF 350'000.-. Dès 2022, le HMS a dû diminuer sa capacité de 143 à 108 résidents. Ceci durant toute la phase de travaux prévu initialement pour 3 ans, mais finalement pour 5 ans. Pour les années 2024 et 2025, le RSS a pu absorber les pertes mais pour les années 2026 et 2027, la participation des communes sera sollicitée. La gestion du home de la Sarine sur deux sites différents génère énormément de défis au quotidien. Finalement, le home de la Sarine continue sa transformation par la réalisation des secteurs A2 et A3 qui seront terminés courant 2027 et permettront dès la fin 2027 d’être en plein capacité avec 143 résidents.

Bataillon Sarine (augmentation CHF 2'481'800.-) : Ce secteur a été rattaché au RSS en 2023. Et il englobe l’ensemble des charges et des revenus en rapport avec la défense incendie des communes de la Sarine conformément à la LDIS. Le montant ci-dessus correspond uniquement au montant résiduel à charge des communes d’après la clé de réparation voulu selon les nouveaux statuts.

SASDS (augmentation CHF 3'015'540.-) :

- L'augmentation des charges des SASDS s'explique principalement par le développement de l'offre rendu nécessaire par l'évolution démographique et le vieillissement de la population, par la volonté de privilégier la prise en charge ambulatoire ainsi que par le rattrapage du retard historique du district de la Sarine en matière de dotation, en comparaison intercantonale des districts. Entre les budgets 2016 et 2026, le Réseau santé de la Sarine a ainsi renforcé ses effectifs de 45 EPT afin de répondre à ces besoins croissants.
- Par ailleurs, la baisse des tarifs entrée en vigueur dès 2020, à la suite des modifications de l'ordonnance sur les prestations de l'assurance des soins (OPAS), a entraîné une diminution des recettes et contribué à creuser le déficit de ce secteur.
- Pour le budget 2027, la participation financière demandée aux communes diminue par rapport à 2026. Elle demeure toutefois nettement supérieure à son niveau de 2017. Cette évolution reflète l'augmentation structurelle des besoins en prestations, le renforcement progressif des effectifs et l'insuffisance des recettes pour couvrir l'ensemble des charges. La diminution prévue en 2027 constitue ainsi une évolution favorable, sans toutefois effacer la hausse importante des besoins de financement constatée au cours des dernières années.

SAS (augmentation CHF 311'750.-) : Dès 2019, une nouvelle charge de l'ordre de CHF 106'000.- en lien avec le dispositif sanitaire en cas d'évènements majeurs a également été inscrite au budget. Sans cette nouvelle charge, le budget du SAS est très stable dans le temps. Les augmentations salariales sont compensées par l'augmentation du nombre d'intervention. Il faut rappeler que, dès le budget 2025, le SAS est installé à Fribourg et intègre, la location du bâtiment Batpol à la Ville de Fribourg pour l'installation de la direction Secours. La participation des communes sera augmentée de 0.87% pour le budget 2027 (CHF 12'850.-).

Centre de coordination (nouveau service pour une charge de CHF 683'080.-) : Le Centre de coordination, créé en 2018, poursuit son développement afin de répondre à l'évolution des besoins. En 2027, une augmentation de 0,7 EPT est prévue pour faire face à la hausse constante des demandes d'indemnités forfaitaires (IF) et garantir la capacité du service à assurer le traitement et le suivi de ces demandes. Cette augmentation des effectifs vise ainsi à adapter les ressources disponibles à l'évolution durable de l'activité du service.

PassePartout de la Sarine (augmentation CHF 56'300.-) : La variation de charge entre 2017 et 2027 est principalement due à la prise en charge par le PassePartout d'une partie des frais des locaux et des charges du HMS pour un montant de CHF 12'000.-. Pour 2027, également une augmentation légère dû aux imputations internes.

Commission IF (augmentation CHF 5'253'700.-) : Le nombre de bénéficiaires (proches aidants) est en constante augmentation. A titre informatif, il y a eu 391 bénéficiaires d'indemnités forfaitaires lors du 1er trimestre 2016. Au 30 juin 2026, le nombre de bénéficiaires est passé à 981 personnes. En outre, il faut rappeler qu'en 2024 l'indemnité maximale est passée de CHF 25.00 à CHF 35.00 par jour, ce qui a entrainé une augmentation de CHF 650'000.- en plus de l'augmentation annuelle. Chaque année, la demande de bénéficiaire ne cesse d'augmenter. Pour le budget 2027, le montant d'augmentation retenu est la moyenne d'augmentation des 5 dernières années.

CODEMS (augmentation CHF 5'343'900.-) : Malgré la prise en charge dès l'année 2019 des rénovations et des agrandissements des EMS des Martinets et du Gibloux pour CHF 35'000'000.-, la charge pour les communes est restée stable pour la CODEMS jusqu'en 2021. Ces travaux ont permis une augmentation de 55 lits reconnus en Sarine. La baisse des taux hypothécaires est l'un des facteurs qui a permis de maintenir la charge pour les communes au même niveau qu'en 2016. Le budget 2023 enregistre pour la première fois un montant de CHF 1'600'000.- en lien avec les retards

d'amortissements des EMS de la Sarine selon décision de l'assemblée des délégués du 25 septembre 2019. Il faut rappeler que ces retards d'amortissements seront facturés sur une période de 5 ans, soit de 2023 à 2027 y compris. En 2019, l'assemblée avait voté un montant maximum de CHF 3'100'000.- par année et durant 5 ans, celui-ci est ramené à CHF 1'400'000.-. Ceci a été réalisé grâce à la mise en réserve des économies faites par le RSS dans les comptes 2018 à 2021, soit CHF 5'931'900.-.

L'augmentation 2024 de plus de 3'700'000.- est due à la prise en charge des agrandissements et rénovations des EMS des Chênes à Fribourg et du Manoir à Givisiez. En 2025, les premiers rattrapages des retards d'amortissement et la diminution des taux d'intérêt ont permis de diminuer le budget 2025 par rapport à 2024 de plus de CHF 550'000.-. En 2026, malgré l'intégration de l'ISRF et la prise en charge des frais financiers pour CHF 616'000.-, le budget diminue car les taux d'intérêts sont inférieurs à ceux de 2025. Pour le budget 2027, l'augmentation des charges provient principalement du début de l'amortissement de la partie du bâtiment abritant le Home médicalisé de la Sarine (HMS), qui entraîne une hausse des charges financières liées à cette infrastructure.

2.3 Administration générale (rubrique 0)

Le budget 2027 se caractérise par une réorganisation importante des services transversaux du Réseau santé de la Sarine (RSS). Celle-ci découle notamment de l'intégration du nouveau bâtiment Batcentre et de la réflexion menée par la Direction sur l'organisation interne, l'utilisation des infrastructures et la gestion des ressources communes.

Dans ce contexte, deux nouveaux services ont été créés, à savoir **« Secrétariat & réception »** et **« Véhicules & garages »**.

La création du service « Secrétariat & réception » repose notamment sur le regroupement de ressources existantes, avec le transfert de personnel administratif provenant du HMS et des SASDS principalement. Cette réorganisation vise à centraliser et à rationaliser les activités de secrétariat et de réception au sein du RSS.

Le nouveau service « Véhicules & garages » répond, quant à lui, à une nouvelle approche de la gestion du parc de véhicules. L'intégration du « Batcentre » a notamment permis d'envisager la création d'un garage interne destiné aux véhicules de l'ensemble du RSS, afin de centraliser leur gestion et d'optimiser l'utilisation des ressources et des infrastructures.

Par ailleurs, le service « Bâtiments & maintenance » a également fait l'objet d'une adaptation de son organisation. Il regroupe désormais les coûts directs liés à l'ensemble des bâtiments du RSS, permettant une répartition plus transparente des charges immobilières entre les entités bénéficiaires.

Ces changements structurels se traduisent par une nouvelle répartition des charges et des ressources entre les services transversaux. **Comme chaque année, le résultat de l'ensemble des services transversaux est ramené à zéro**, les charges étant intégralement réparties entre les différentes entités du RSS qui bénéficient de leurs prestations. Ainsi, les coûts sont imputés aux secteurs concernés selon une logique de répartition interne, sans incidence sur le résultat global du RSS.

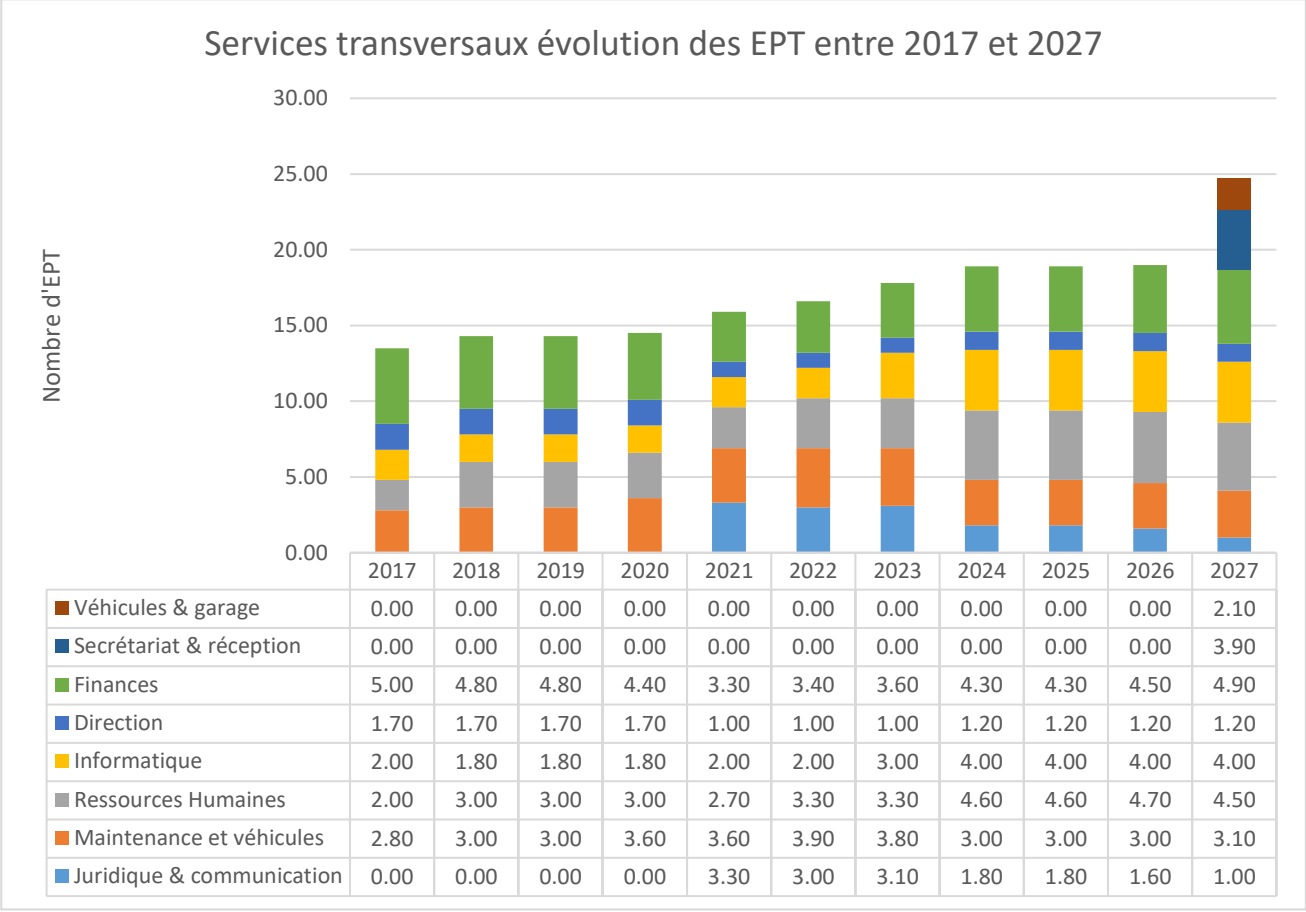
Pour permettre de facturer les charges du personnel des services transversaux, une évaluation des répartitions des temps de travail de chaque collaborateur de l'administration a été faite. Le département des ressources humaines et formation est réparti en fonction du nombre de collaborateurs des autres services

Rappel

Le Réseau santé de la Sarine est né en 2016 en vue de la mise en place de la nouvelle loi sur les prestations médico-sociales (LPMS) qui devait entrer en vigueur au 1er janvier 2018. Cette entité bâtie sur les bases de l'ACSMS a depuis grandi de manière importante sur deux bases différentes soit par absorption d'autres entités et par l'augmentation interne des prestations. De plus, elle doit aussi gérer la vision à long terme du besoin en EMS sur le territoire du district en relation directe avec les 11 EMS aujourd'hui mandatés.

La croissance interne du RSS

Evolution des EPT des services transversaux de manière détaillée depuis 2017



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Véhicules & garage	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.10
Secrétariat & réception	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.90
Finances	5.00	4.80	4.80	4.40	3.30	3.40	3.60	4.30	4.30	4.50	4.90
Direction	1.70	1.70	1.70	1.70	1.00	1.00	1.00	1.20	1.20	1.20	1.20
Informatique	2.00	1.80	1.80	1.80	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Ressources Humaines	2.00	3.00	3.00	3.00	2.70	3.30	3.30	4.60	4.60	4.70	4.50
Maintenance et véhicules	2.80	3.00	3.00	3.60	3.60	3.90	3.80	3.00	3.00	3.00	3.10
Juridique & communication	0.00	0.00	0.00	0.00	3.30	3.00	3.10	1.80	1.80	1.60	1.00

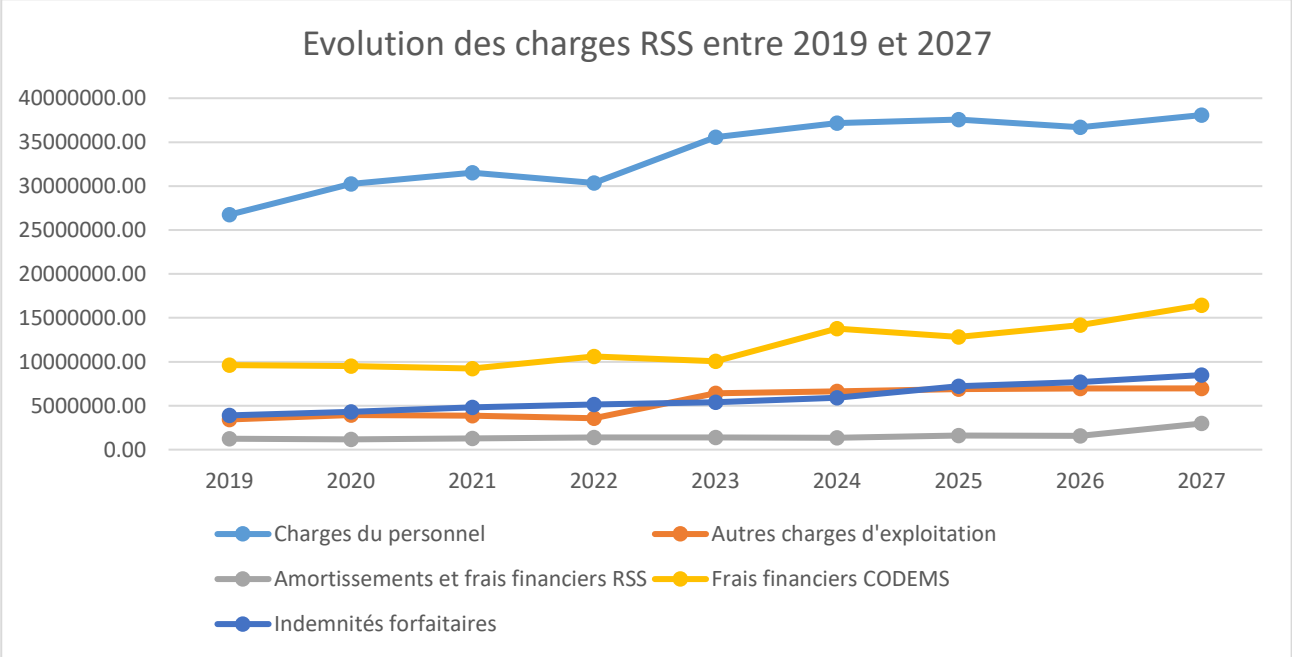
Entre 2017 et 2023, les services transversaux ont augmenté de 4,2 EPT pour passer de 13,5 EPT à 17,8 EPT. Dans cette augmentation, il faut relever qu'en 2021, à la création du service juridique et communication, nous avons créé un nouveau secteur communication doté d'un 0,5 EPT. Le secteur maintenance a été augmenté de 0,60 EPT en 2021 pour permettre de suivre les travaux du HMS. En 2023, le service informatique a été augmenté d'un EPT pour permettre la reprise des 17 infrastructures de pompiers et la gestion de l'informatique du bataillon mais aussi des compagnies de

milice. En 2024, les services ont pu bénéficier de plusieurs EPT afin de satisfaire aux nouvelles exigences afin de stabiliser le Réseau.

La création du service « Secrétariat & réception **»** ne génère pas de nouveaux engagements. Elle résulte d'un regroupement organisationnel des activités de réception existantes, avec le transfert de personnel actuellement affecté aux réceptions du HMS et des soins à domicile. Cette réorganisation vise à clarifier les responsabilités et à coordonner les activités d'accueil au sein du Réseau.

Par ailleurs, le service des finances bénéficie d'une augmentation de 0,4 EPT afin de répondre à l'accroissement des besoins administratifs liés au développement des activités du HMS. Cette évolution s'explique notamment par l'augmentation de la capacité d'accueil, qui passe de 108 à 143 lits, ainsi que par le rapatriement du foyer de jour. Elle tient également compte du nouveau mandat cantonal de prestations relatif aux lits SEO, qui implique un suivi administratif accru. En effet, ces lits étant destinés à des séjours de courte durée, ils génèrent une rotation importante des résidents et, par conséquent, un nombre plus élevé d'admissions et de sorties à traiter. Ces évolutions entraînent une charge administrative supplémentaire, nécessitant un renforcement des ressources du service des finances afin d'assurer le suivi des dossiers et le bon fonctionnement des processus administratifs et financiers. Une partie des charges est compensées par le versement d'un montant forfaitaire lié au mandat cantonal, correspondant à 0,2 EPT.

Evolution des charges financières en relation avec l'évolution des EPT des services transversaux



Entre 2019 et 2027, les charges annuelles du RSS ont évoluées de CHF 44,9 Mio à CHF 72,9 Mio, soit une augmentation de plus de CHF 28 Mio, principalement liées aux charges du personnel et également aux frais financiers.

Ci-après, nous présentons les principales rubriques ayant subi des fluctuations importantes au budget 2027 par rapport au budget 2026.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
0210,3406,01	Intérêts bancaires	793 700	186 600	607 100

Une augmentation importante des intérêts bancaires en raison liée à la fin de la construction du home médicalisé de la Sarine.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
0222.3100.02	Télécommunications	135 000	135 000	-
0222.3118.01	Logiciels	375 000	395 000	-20 000
0222.3133.01	Cyber sécurité	150 000	107 000	43 000

Les télécommunications sont restées stables. Une meilleure répartition des programmes entre logiciels (en baisse) et la cyber sécurité (en hausse) a été réalisée. Le compte cyber sécurité a été sensiblement augmenté afin que le RSS puisse se prémunir des nouveaux risques en matière de cyber-attaques.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
0225.3120.02	Chauffage	210 000	130 000	80 000
0225.3120.04	Elimination déchets et eaux usées	80 000	50 000	30 000
0225.3300.02	Amortissement immeuble	1 140 000	660 000	480 000
0225.3300.05	Amortissement BatCentre	256 300	-	256 300

Bâtiments et maintenance (0225)

L'augmentation des charges au budget 2027 concerne principalement les frais de chauffage (+ CHF 80'000), ainsi que les frais d'élimination des déchets et d'eaux usées (+ CHF 30'000). Les amortissements augmentent également de manière significative (+ CHF 480'000) en raison de l'évolution des investissements immobiliers (HMS principalement). Enfin, l'intégration du BatCentre entraîne une nouvelle charge d'amortissement de CHF 256'300 au budget 2027. Ces variations reflètent principalement les conséquences financières liées à l'évolution du patrimoine immobilier et à l'exploitation du nouveau bâtiment.

2.4 Bataillon Sarine (rubrique 15)

Ce secteur, intégré dès l'exercice 2023, englobe l'ensemble des charges et des revenus en rapport avec la défense incendie des communes de la Sarine conformément à la LDIS. Le montant à charge des communes de CHF 2'481'800.- est réparti selon une clé de répartition différente des autres services du RSS, à savoir 50 % selon la population légale et 50 % selon la valeur ECAB des biens.

La taxe d'exemption a été estimée sur une base de 28'000 personnes astreintes pour un montant de CHF 100.- par personne.

La participation communale 2027 baisse plus de CHF 109'400.- par rapport à celle du budget 2026.

Ci-après, nous présentons les principales rubriques ayant subi des fluctuations importantes au budget 2027 par rapport au budget 2026.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
1500.3010.01	Salaires du personnel du Service du feu	441 400	567 800	-126 400
1500.3010.02	Salaire du personnel administratif	397 900	411 600	-13 700

Ces comptes ont diminué en lien avec la nouvelle organisation du RSS avec l'intégration du personnel du bataillon au sein du service « véhicules & garage » (voir explication précédentes).

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
1500.3906.01	Imp. Informatique : matériel et marchandises	169 600	158 700	10 900

Les imputations informatiques sont en légère augmentation en 2027.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
1500.3913.01	Imp. Finances : salaires et prestations de services	138 000	113 600	24 400

Ce compte enregistre une augmentation liée à un ajustement des imputations internes liées à l'activité financière réelle du RSS.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
1505.4612.00	Taxes d'exemption	2 800 000	2 850 000	-50 000

Le montant au budget 2027 tient compte d'une diminution de la taxe d'exemption liée à l'augmentation de l'âge de l'exonération pour les étudiants et apprentis.

Indicateur de comparaison de coût :

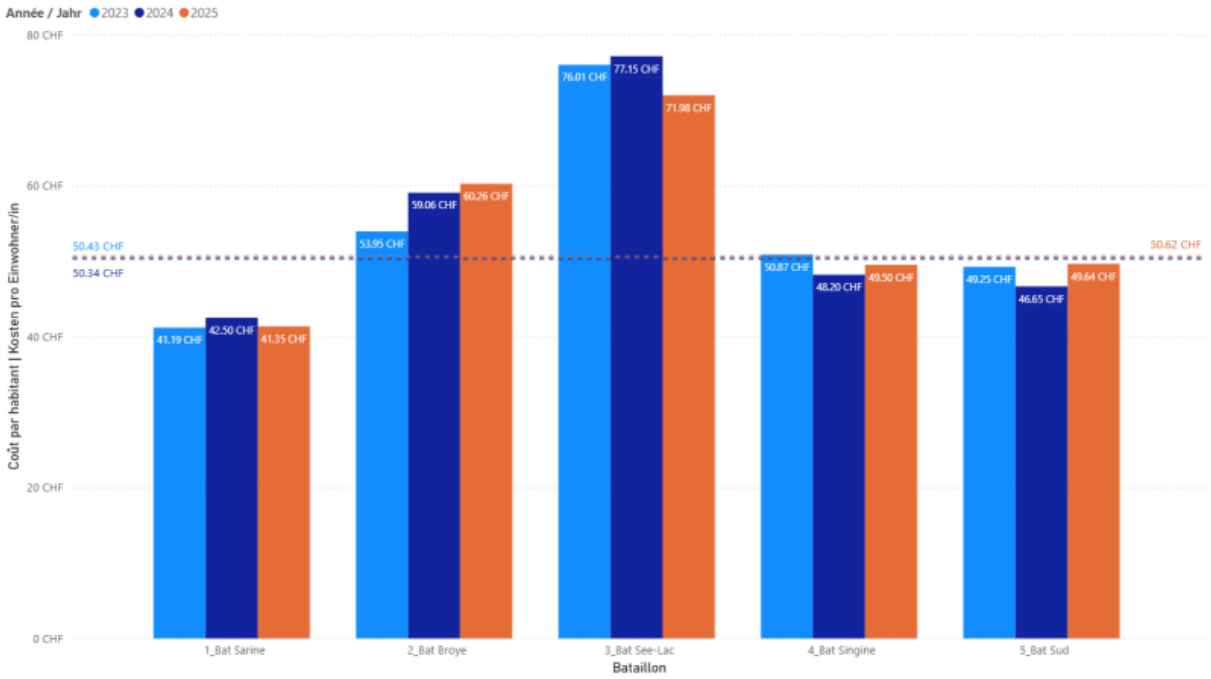
L'intégration du corps des pompiers de la Sarine a commencé en 2023. Nous sommes actuellement à l'établissement du 5ème budget et la quatrième année de fonctionnement touche à sa fin.

Nous vous remettons ci-dessous différents chiffres sur les corps de pompiers du canton de Fribourg (source : ECAB) pour l'année 2025.

Associations de communes	Nbre de SP mobilisés moyen		Frais de personnel moyen		Décompte de frais moyen	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Sarine	12.35	11.31	1'264.23	1'113.21	1'664.76	1'429.78
Broye	11.62	12.90	1'266.51	1'862.67	1'640.25	2'344.35
Lac	15.31	14.99	2'016.42	1'937.96	2'559.67	2'468.59
Singine	16.40	16.20	1'482.11	1'933.27	1'945.73	2'616.25
Sud	14.21	11.81	1'546.55	1'539.22	1'954.29	1'990.53
Moyenne cantonale	**13.63**	**12.69**	**1'469.88**	**1'530.19**	**1'892.19**	**1'976.30**

De manière générale, une baisse de la mobilisation est à relever entre 2024 et 2025. Les deux explications suivantes peuvent être soulignées. Premièrement, le système d'alarme a été amélioré via diverses mesures (implémentées au 1er mai 2025) notamment en lien avec les adaptations de dispositifs. Parmi celles-ci, la principale est la suppression du dispositif « Feu 3 ». Le chapitre « 5.1 Alarme » en détaille les raisons.

Deuxièmement, la sensibilisation des sapeurs-pompiers (interne aux bataillons) sur l'importance de la quittance contribue également à cette diminution. Ce point a été discuté à plusieurs reprises avec les commandants et administrateurs. Cette « discipline » contribue fortement à éviter la sur-mobilisation.



Le coût par habitant correspond aux charges nettes supportées par les associations de communes pour la défense incendie et les secours (soit après déduction des produits d'exploitation, subventions et autres recettes) rapportées à la population légale. Cet indicateur reflète uniquement le niveau des charges et ne renseigne pas sur leur mode de financement, lequel relève notamment des contributions des communes membres ou de la taxe d'exemption. L'analyse prospective réalisée dans le cadre de l'avant-projet LDIS situait, à terme, le coût de la défense incendie dans une fourchette comprise entre 46.00 et 50.90 CHF par habitant. En 2025, la moyenne cantonale s'établit à 50.62 CHF par habitant, contre 50.34 CHF en 2024 et 50.43 CHF en 2023. Cette évolution confirme une stabilité globale des coûts, avec une légère progression de l'ordre de +0.5 % entre 2024 et 2025.

On constate que le bataillon Sarine a eu un coût par habitant en 2025 à CHF 41.35. Ce montant est en baisse par rapport à l'année 2024 (CHF 42.50 soit une baisse de 2,7%).

Le bataillon de la Sarine a toujours le coût le plus bas par habitant en comparaison des autres districts du canton, principalement par le fait que c'est le district le plus peuplé. Le coût cantonal se situe à CHF 50.62 par habitant.

2.5 HMS et Foyer de jour (rubrique 41)

2.5.1 Information

Il faut rappeler que les secteurs soins (rubrique 4120), matériel soins (rubrique 4122) et Foyer de jour (rubrique 413) sont équilibrés au niveau des charges et des produits en fonction des éléments expliqués ci-dessous :

- Frais d'accompagnement et de soins (rubrique 4120)

  Les frais d'accompagnement sont les salaires et les charges sociales afférents au personnel nécessaire à l'accompagnement. Ces frais sont pris en charge par l'Etat.

- Frais de pharmacie (rubrique 4122)

  Dès le 1er octobre 2021, le matériel de soins émanant de la liste des moyens et appareils (LIMA) est facturable directement à la caisse maladie du résident, qu'il soit utilisé par un intervenant non professionnel ou une personne soignante.

Les charges des autres secteurs sont couvertes par les recettes liées au prix de pension selon l'explication ci-dessous :

- Frais de pension (rubrique 4125.4220.03)

  - Le budget « prix de pension » est couvert par les ressources du résident et les prestations complémentaires. S'il y a déficit, il appartient aux communes-membres de l'association d'en supporter le montant. Dans le cas présent, il est prévu d'utiliser les résultats cumulés bénéficiaires du HMS.

  - Le prix de pension sert à couvrir les frais d'équipement, d'hébergement et d'administration, les frais de repas principaux et collations, y compris les boissons. Il comprend également les charges salariales relatives à ces différents frais.

Les frais financiers du Home médicalisé de la Sarine sont pris en charge par les communes par l'intermédiaire de la CODEMS.

De manière globale, la masse salariale annuelle, y compris les charges sociales, a été calculée sur la base des directives du Service de la prévoyance sociale, soit :

- Référence à l'échelle des traitements 2026 ;
- Octroi d'un palier complet au 1er janvier 2027 conformément à la LPers ;
- Une indexation prévue de 1% lors de l'établissement du présent budget.

- Foyer de jour (rubrique 413)

  Principe de financement :

  - Le coût des soins est financé par les assureurs-maladie (forfait OPAS) et les pouvoirs publics (coût résiduel des soins) ;
  - Le coût de l'accompagnement est financé par l'hôte, sous déduction du forfait octroyé par les pouvoirs publics (selon l'article 30 RPMS) ;
  - Le coût d'exploitation est financé par l'hôte ;
  - Les frais financiers sont financés par les associations de communes (LPMA art. 18) ;
  - Le foyer de jour devra ouvrir 5 jours par semaine à la fin de l'année 2027.

2.5.2 Analyse des comptes

Il est prévu une perte de CHF 333'650.- au budget 2027. Depuis le début du chantier, nous faisons du déficit, en lien principalement avec les travaux et la diminution des résidents de 143 à 108. Nous avions prévu au départ que les travaux duraient 3 ans et que nous pourrions absorber ces déficits avec le capital-propre du RSS. Malheureusement, les travaux ont duré 2 ans supplémentaires. Comme pour l'année 2026, le comité propose que pour l'année 2027, les communes absorbent les déficits. Dès 2028, normalement le HMS sera de nouveau bénéficiaire pour autant que les prix de pension puissent augmenter, selon nos projections du plan financier.

Ci-après, nous présentons les principales rubriques ayant subi des fluctuations importantes au budget 2027 par rapport au budget 2026.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4124	HMS-Restaurant (charges)	166 200	134 000	32 200
4124	HMS-Restaurant (produits)	-121 000	-95 000	-26 000

Le restaurant a ouvert ses portes durant l'été 2025. Actuellement, seul les familles (sur inscription) ainsi que le personnel peuvent y manger. Ce mode de fonctionnement restera le même jusqu'à la fin de l'année 2027.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4127	HMS - Non soins (direction/autres frais)	1 116 680	1 087 080	29 600

La variation de ce secteur est liée à l'augmentation des imputations internes des services transversaux.

2.6 Service d'aide et soins à domicile (rubrique 421)

2.6.1 Information

Le budget du Service d'Aide et de soins à domicile est composé comme suit :

- <u>Service d'Aide et soins à domicile – soins</u>

  Les charges de ce secteur sont essentiellement composées des salaires, des charges sociales ainsi que les frais directs pour l'activité.

  Les recettes sont composées des facturations OPAS (Ordonnance sur les prestations de l'assurance des soins), de la facturation des activités d'économie familiale ainsi que de la subvention cantonale. Cette dernière correspond au 30% des coûts du personnel diminué des recettes.

- Service d'Aide et soins à domicile – soins ergothérapie

  Ce secteur enregistre les frais de personnel ainsi que les recettes en relation avec l'activité d'ergothérapie.

- Service d'Aide et soins à domicile – soins diététique

  Ce secteur enregistre les frais de personnel ainsi que les recettes en relation avec l'activité de diététique.

- Service d'Aide et soins à domicile – direction et administration

  Ce secteur enregistre les frais du personnel administratif du service ainsi que l'imputation interne des services transversaux.

- Aide et soins à domicile – charges d'exploitation

- Toutes les charges d'exploitation et d'administration hors charges salariales (mis à part le personnel de nettoyage) sont mentionnées dans ce secteur.

2.6.2 Analyse des comptes

La part des communes selon le budget 2027 est de CHF 7'310'540.- contre CHF 7'421'550.- en 2026. Cela représente 42.13 % du total des charges du budget 2027.

Cette diminution est la conséquence d'une augmentation des soins à domicile privée qui prive le RSS d'importantes facturations. Dès lors, afin d'être le plus efficient possible, il a été décidé de ne pas réengager les départs naturels des collaborateurs.

Ci-après, nous présentons les principales rubriques ayant subi des fluctuations importantes au budget 2027 par rapport au budget 2026.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4210.3010	SASDS salaires personnel	11 348 600	11 939 300	-590 700

Cette diminution est liée à une réduction de 9 EPT pour 2027 et ce, malgré les augmentations standards de salaires (paliers) conformément à la LPers.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4210.4221.01	Evaluations et conseils OPAS 7	1 200 000	1 300 000	-100 000
4210.4221.02	Facturation examens et soins OPAS 7	3 100 000	3 200 000	-100 000
4210.4221.03	Facturation soins de base complexe OPAS 7	3 200 000	3 400 000	-200 000

Avec la réduction d'effectif, on constate une diminution de recettes CHF 400'000.-, soit une baisse de 5.06% par rapport à 2026.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4211	SASDS - Ergothérapie (charges)	543 300	499 200	44 100
4211	SASDS - Ergothérapie (produits)	-538 000	-528 000	-10 000

Les recettes ont été adaptées en tenant compte des chiffres au 30 juin 2025. Une légère augmentation des recettes a été prévue.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4215	SASDS - Direction et administration (charges)	1 775 760	1 752 790	22 970
4215	SASDS - Direction et adminstration (produits)	-60 000	-60 000	-

On constate une augmentation de ce secteur qui est principalement liée aux changements d'échelons des collaborateurs ainsi que l'augmentation des imputations internes des charges des services transversaux.

2.7 Service des ambulances (rubrique 422)

Le déficit à charge des communes est de CHF 1'494'050.-, soit une légère augmentation de CHF 12'850.- (+ 0,87%) par rapport au budget 2026. La part de financement des communes représente le 23.83% (2026 = 25.83 %) du total des charges du budget 2027.

Ci-après, nous vous présentons les principales rubriques ayant subi des fluctuations importantes dans le budget 2027 par rapport au budget 2026 ou méritant des explications.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4220.3010.01	SAS personnel soins	3 216 700	3 125 700	91 000
4221.3010.01	SAS personnel administration	368 900	354 000	14 900
	TOTAL	**3 585 600**	**3 479 700**	**105 900**

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4221.3181.01	Pertes sur débiteurs	200 000	200 000	-

Dans le cadre de la facturation du service des ambulances aux patients, il n'est actuellement pas possible d'avoir un accord avec les assurances pour le paiement selon le système du tiers payant. Par conséquent, certains patients utilisent le montant reçu de l'assurance à d'autres fins et nous nous retrouvons souvent avec un acte de défaut de biens (ADB) qui ne peut être encaissé.

Un mandat a été donné au service des finances de la ville de Fribourg à la fin de l'année 2015 pour réactiver les ADB. Pour la totalité de l'année 2025, les rachats d'actes de défaut de biens qui nous ont été versés représentent un montant de CHF 36'108.25 auquel il faut retrancher 20% de frais d'encaissement.

	Facturation	Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4220.4221.20	Facturation, intervention d'urgence	3'300'000	3'200'000	+ 100'000
4220.4221.21	Facturation, transferts interhospitaliers	560'000	560'000	0
4222.4221.23	Facturation, intervention sans transport	200'000	200'000	0

On constate une amélioration de la facturation pour les interventions d'urgences pour plus 3.12%. Pour les transferts interhospitaliers ainsi que les interventions sans transport, une stabilisation des recettes est constatées.

Cette position du budget a été revu à la baisse suite au déménagement des ambulances dans leurs nouveaux locaux en fin 2024.

	Frais	Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4222.3120.10	Charges Batpol	9 000	9 000	0
4222.3160.00	Location Batpol	140 000	211 000	- 71 000

Dès le 1er octobre 2024, le service des ambulances intègre le bâtiment du BATPOL à la route de l'Aurore 4 à Fribourg. Ces locaux sont loués à la Ville de Fribourg dès cette date.

	Frais de véhicules	Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4222.3151.54	Frais MESA 54 - FR 144754	20 000	30 000	-10 000
4222.3151.55	Frais MESA 55 - FR 144755	20 000	30 000	-10 000
4222.3151.56	Frais MESA 56 - FR 144056	25 000	30 000	-5 000
4222.3151.57	Frais MESA 57 - FR 144057	25 000	30 000	-5 000
4222.3151.58	Frais MESA 58 - FR 144058	20 000	30 000	-10 000
4222.3151.62	Frais MESA 62 - FR 144062	5 000	8 000	-3 000
	Total	**115 000**	**158 000**	**-43 000**

Pour l'année 2027, le budget consacré à l'entretien des ambulances a été revu à la baisse de **27,2 %**. Cette diminution s'inscrit dans une tendance observée depuis deux années consécutives, marquées par une baisse des frais liés aux véhicules. Elle s'explique principalement, en 2027, par l'utilisation du nouveau garage aménagé dans le bâtiment Batcentre. Cette nouvelle infrastructure permet au RSS de réaliser des économies concrètes sur les coûts d'entretien des ambulances, confirmant ainsi les effets positifs de la nouvelle organisation mise en place.

2.8 Centre de coordination (rubrique 490)

En fonction de la loi sur les prestations médico-sociales (LPMS) qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2018, l'article 12 donne les compétences suivantes aux Réseaux, dans le domaine de la coordination :

> *L'association (de district ou Réseau médico-social du district) :*
>
> 1) *Coordonne l'offre de prestations médico-sociales ;*
> 2) *Assure l'information de proximité relative à l'offre de prestations ;*
> 3) *Établit les critères d'admission pour les accueils résidentiels de longue durée dans les EMS qu'elle exploite ou qu'elle mandate et valide les demandes individuelles y relatives.*

Le Centre de coordination est actif depuis le 1er juillet 2018. Ses missions sont les suivantes :

- L'information de proximité à la personne âgée, à ses proches et à tous les partenaires du Réseau santé de la Sarine ;
- La vision globale, en temps réel, des disponibilités de tous les établissements du Réseau pour toutes les formes d'accueil (longs et courts séjours) ;
- L'évaluation, l'orientation, la priorisation et le traitement des demandes, selon des critères connus de tous les acteurs ;
- La coordination entre les fournisseurs de prestations ;
- L'évaluation permettant l'ajustement des pratiques et des ressources aux besoins.

Il respecte les bases de la prise en charge en soins gériatriques et place la dignité de la personne âgée au centre de son action. Pour ce faire, il :

- Respecte l'auto-détermination de la personne âgée ;
- Favorise l'anticipation, l'institutionnalisation au bon moment ;
- Respecte l'autonomie des EMS qui restent libres d'accepter ou refuser un placement ;
- Agit impartialement envers tous les acteurs.

Le Centre de coordination est attentif à éviter des hospitalisations inappropriées, en proposant une entrée en EMS depuis le domicile lorsque c'est nécessaire.

Le coût d'une journée inappropriée, estimé à CHF 1000.-, sera désormais à la charge des communes.

Le Centre de coordination favorise au maximum le maintien à domicile tant qu'il est sécuritaire en proposant les aides nécessaires, que ce soit les soins à domicile, de l'ergothérapie, un accueil au foyer de jour ou des courts séjours de décharge pour les proches aidants. Des évaluations en binôme avec les ergothérapeutes sont effectuées dans ce cadre-là (18 évaluations ont été faites en 2025).

1500 demandes de soins à domicile ont été traitées par le Centre de coordination pour l'année 2025

Mois	demande long séjour	Entrées en long séjour	Entrées en transitoire en Sarine	nombre de personne déplacées à l'issu du transitoire	Entrées hors district (transitoire et définitif y.c USD)	demande court séjour	Entrées en court séjour	Demande USD	Entrée en USD
janvier	46	37	4	5	3	18	6	7	1
février	34	19	12	3	2	15	9	1	2
mars	32	21	11	2	6	12	7	4	2
avril	38	15	6	2	2	13	6	2	0
mai	38	18	6	3	2	7	7	0	0
juin	30	12	7	1	2	13	3	2	0
juillet	34	18	4	2	3	14	8	3	1
août	36	14	6	1	2	6	5	1	2
septembre	40	15	9	3	6	16	6	0	0
octobre	26	24	7	3	3	12	6	1	1
novembre	39	21	7	2	0	9	2	3	4
décembre	31	21	7	4	1	13	7	1	0
Total	**424**	**235**	**86**	**31**	**32**	**148**	**72**	**25**	**13**

Ci-après, nous présentons les principales rubriques ayant subi des fluctuations importantes au budget 2027 par rapport au budget 2026, ou méritant des explications.

		Budget 2027	Budget 2026	Ecart
4900	Total des charges	902 400	770 080	132 320
4900	Total des produits	-136 000	-87 000	-49 000

L'augmentation des frais du service est liée aux augmentations salariales liées aux échelons ainsi qu'une augmentation de 0,5 EPT, en lien avec l'augmentation exponentielle des demandes IF, qui demandent de la part du centre de coordination toujours plus d'évaluation.

2.9 PassePartout Sarine (rubrique 533)

Le Réseau santé de la Sarine met la réception du HMS à disposition pour répondre au téléphone du PassePartout et pour planifier les courses de leurs trois véhicules.

Dès l'exercice 2019, le RSS facture au PassePartout une participation aux loyers et aux frais d'utilisation de l'infrastructure du HMS.

2.10 Commission des indemnités forfaitaires (rubrique 579)

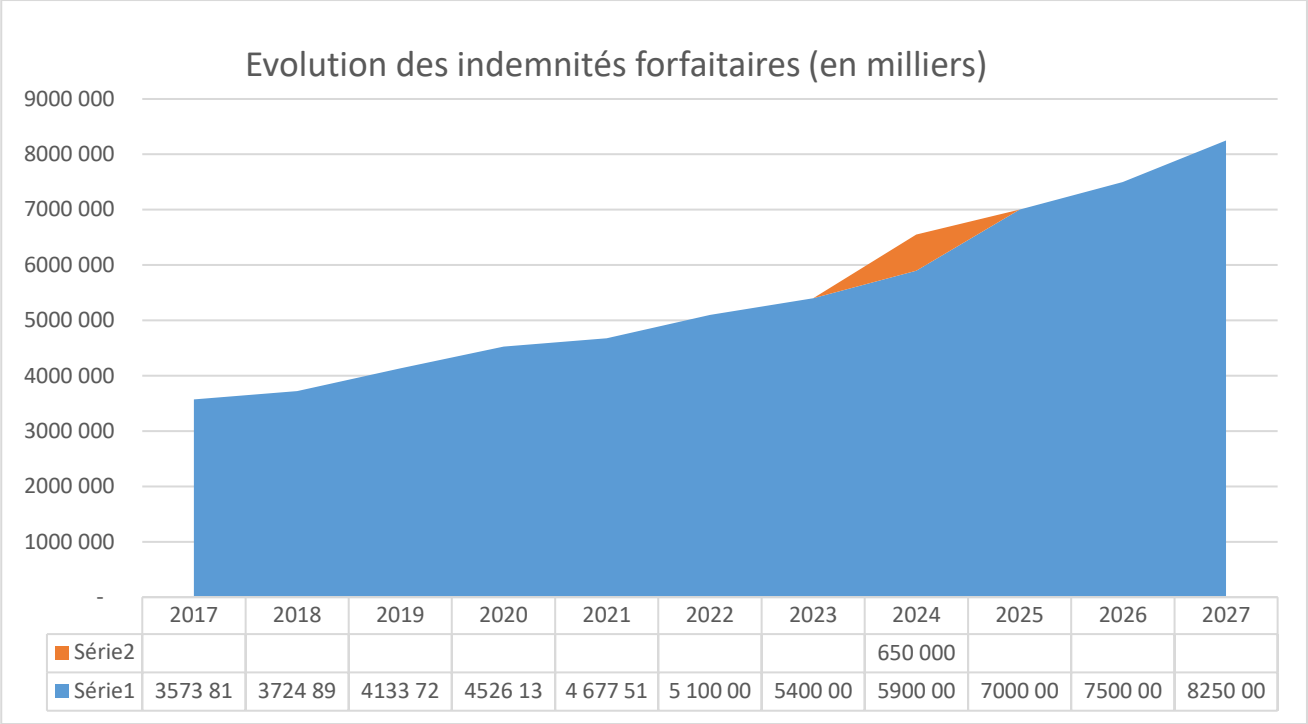
Dès l'exercice 2020, la Commission des indemnités forfaitaires est intégrée dans les états financiers du RSS.

Le droit aux indemnités forfaitaires est régi par la loi sur l'indemnité forfaitaire (LIF) du 12 mai 2016 entrée en vigueur le 1er janvier 2018. Le montant maximum d'indemnité était fixé à CHF 25 par jour. A partir de l'année 2024, ce montant a été augmenté à CHF 35.- par jour.

L'évolution financière de ce poste est liée au nombre de demandes ainsi qu'au degré de l'aide apportée. Le nombre de personnes touchant cette aide est en constante progression.

Le Centre de coordination a effectué 669 évaluations en 2025 pour la Commission des indemnités forfaitaires, dont 296 nouveaux dossiers.

Le chiffre de CHF 7'500'000.- présenté dans le présent budget a été calculé sur la base des chiffres connus au 30 juin 2025. Le graphique ci-dessous vous démontre l'évolution en francs des indemnités forfaitaires.



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Série2								650 000			
Série1	3573 81	3724 89	4133 72	4526 13	4 677 51	5 100 00	5400 00	5900 00	7000 00	7500 00	8250 00

2.11 Commission des établissements médico-sociaux (CODEMS) (rubrique 950)

La CODEMS a été intégrée au Réseau dès l'exercice 2018.

Pour l'année 2027, la contribution financière des communes passe de CHF 13'673'600 au budget 2026 à CHF 14'329'500, soit une augmentation de CHF 655'900 (+4,8 %).

Cette évolution s'explique principalement par le début des amortissements liés au Home médicalisé de la Sarine (HMS), ainsi que par le rattrapage des retards d'amortissement des EMS de la Sarine, pour un montant de CHF 1,4 million. Ces éléments entraînent une hausse des charges financières à couvrir par les communes et expliquent l'évolution de leur contribution au financement du Réseau santé de la Sarine (RSS).

3 Budget d'investissement

3.1 BI pilotage du réseau - CHF 150'000.-

La direction générale et la direction des soins ont exprimé le besoin de disposer d'outils de pilotage fiables et consolidés pour l'ensemble du Réseau Santé de la Sarine (RSS), du HMS et du SASDS. Aujourd'hui, les données d'activité et de facturation sont dispersées entre plusieurs sources, ce qui rend leur analyse longue, difficile à croiser et peu adaptée à une prise de décision rapide.

Objectifs de la solution

- Analyse des heures facturées et non facturées : identifier les écarts, comprendre leurs causes et réduire le manque à gagner.
- Projection des prestations futures : anticiper les volumes d'activité et les besoins en ressources, à partir des données historiques et des tendances observées.
- Vision consolidée : disposer d'indicateurs comparables et partagés pour le RSS, le HMS et le SASDS.
- Tableaux de bord dynamiques : fournir aux directions un accès direct, actualisé et personnalisable aux indicateurs clés.
- Statistiques cantonales : faciliter et accélérer la production des statistiques à fournir au Canton.

Bénéfices attendus

- Pilotage financier : meilleure maîtrise de la facturation et des revenus, détection rapide des heures non facturées.
- Aide à la décision : planification des effectifs et des prestations fondées sur des données objectives.
- Gain de temps : automatisation de la production des rapports internes, ainsi que des statistiques destinées au Canton, aujourd'hui réalisées manuellement.
- Fiabilité et transparence : une source de données unique, commune à toutes les directions concernées.
- Anticipation : capacité à adapter l'offre de prestations à l'évolution des besoins de la population.

Réflexion à mener sur le choix de l'outil

Avant de définir précisément le budget, une analyse comparative est nécessaire entre deux options :

1. Un nouvel outil de BI externe : solution spécialisée, généralement plus flexible et riche en fonctionnalités d'analyse et de visualisation, mais nécessitant une intégration avec nos systèmes actuels, des licences supplémentaires et une gestion de projet dédiée.
2. Le renforcement de l'ERP Opale : exploiter les fonctionnalités existantes et, si elles sont absentes, demander un développement spécifique à l'éditeur. Cette option favorise la cohérence avec l'environnement actuel et limite la multiplication des outils, mais dépend des délais, des coûts et de la feuille de route de l'éditeur.

Cette réflexion devra tenir compte des fonctionnalités réellement disponibles dans Opale, du coût total de chaque option (acquisition, développement, maintenance), des délais de mise en œuvre et de la capacité à répondre aux besoins de projection et de reporting cantonal.

Cet investissement permettra aux directions de passer d'un suivi rétrospectif à un véritable pilotage prospectif de l'activité, tout en allégeant la charge de travail liée aux statistiques cantonales. Une analyse préalable des options (outil externe ou évolution d'Opale) permettra de retenir la solution offrant le meilleur rapport entre coût, délai et réponse aux besoins.

Ces achats seront financés par l'emprunt et amortis selon les normes légales, dès le budget 2028. En l'occurrence, le règlement d'application de la loi sur les communes prévoit un taux d'amortissement de 25 %. En tenant compte d'un intérêt de 1.60 %, le coût de cet investissement pour l'année 2028 sera de CHF 39'900.-.

3.2 Smartphones soins & montres résidents - CHF 50'000.-

L'ouverture du HMS à pleine capacité s'accompagne d'une augmentation du nombre de résidents et des effectifs soignants. Le parc d'équipements Smartliberty, dimensionné pour une occupation partielle, n'est plus adapté à cette nouvelle configuration.

Besoins identifiés

- Smartphones soignants : compléter le parc afin que chaque soignant en poste dispose d'un terminal pour recevoir et traiter les alertes en temps réel.
- Badges nominatifs soignants : fournir à chaque professionnel un badge personnel, garantissant l'identification et la traçabilité des interventions.
- Badges résidents : équiper l'ensemble des résidents afin d'assurer le bon fonctionnement de l'appel malade et la couverture optimale du dispositif anti-errance.

Enjeux

- Sécurité des résidents : aucun appel ne doit rester sans réponse, aucune sortie non détectée.
- Réactivité des équipes : une alerte doit toujours parvenir à un soignant équipé.
- Traçabilité et qualité de prise en charge : l'identification de chaque intervenant permet un suivi fiable des interventions.
- Conformité et responsabilité : garantir un niveau de protection homogène pour tous les résidents, sans zone ni personne non couverte.

Cet investissement est indispensable pour assurer la continuité et la fiabilité du dispositif Smartliberty à pleine capacité. Il conditionne directement la sécurité des résidents et la qualité de l'accompagnement. Cette demande fait suite à l'analyse de notre infrastructure actuelle face aux techniques d'attaque qui se perfectionnent.

Ces achats seront financés par l'emprunt et amortis selon les normes légales, dès le budget 2028. En l'occurrence, le règlement d'application de la loi sur les communes prévoit un taux d'amortissement de 25 %. En tenant compte d'un intérêt de 1.60 % le coût de cet investissement sera pour l'année 2028 de CHF 13'300.-. **Ce montant sera financé par le biais de la rubrique CODEMS.**

3.3 Acquisition 10 matelas Air2Care6 - CHF 10'000.-

L'acquisition de matelas à air pour le HMS est prévue afin de renforcer la prévention et le traitement des escarres chez les résidents présentant un risque accru. Ces équipements permettent de réduire les points de pression, d'améliorer le confort des résidents et de contribuer à la qualité et à la sécurité des soins. Cet investissement répond aux besoins liés à la prise en charge de résidents dépendants et s'inscrit dans une démarche de prévention des complications et de maintien de la qualité des prestations de soins.

Ces achats seront financés par l'emprunt et amortis selon les normes légales, dès le budget 2028. En l'occurrence, le règlement d'application de la loi sur les communes prévoit un taux d'amortissement de 10 %. En tenant compte d'un intérêt de 1.60 % le coût de cet investissement sera pour l'année 2028 de CHF 1'160.-. **Ce montant sera financé par le biais de la rubrique CODEMS.**

3.4 Acquisition de fauteuils médicaux pour le HMS - CHF 30'000.-

Dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité de vie de nos résidents et de l'optimisation des conditions de travail de nos collaborateurs, nous sollicitons l'acquisition de nouveaux fauteuils médicaux.

Ces équipements répondent à plusieurs enjeux majeurs :

- Confort et installation des résidents les plus fragiles : les fauteuils permettront un maintien postural adapté, favorisant le bien-être et réduisant les risques de douleurs ou de complications liées à une mauvaise installation.
- Mobilité et sécurité des résidents autonomes : ils offriront une meilleure fluidité des déplacements, garantissant ainsi à nos résidents un maintien partiel de leur autonomie dans un cadre sécurisé.
- Adéquation du matériel à la diversité des profils : les fauteuils que nous envisageons d'acquérir sont conçus pour s'adapter à différentes morphologies (taille, poids, corpulence), ce qui assure un accueil personnalisé et inclusif.
- Ergonomie et sécurité du personnel : en facilitant les transferts et en réduisant les contraintes physiques, ces fauteuils contribueront à la prévention des troubles musculosquelettiques, enjeu essentiel pour la santé et la motivation de nos équipes.
- Satisfaction et confort des familles : des fauteuils maniables et sécurisés permettront aux proches d'accompagner plus aisément leurs résidents lors de déplacements, renforçant ainsi le lien social et le sentiment de confiance envers notre institution.

Au-delà de l'aspect matériel, cette acquisition s'inscrit dans une démarche globale visant à concilier qualité de soins, dignité des résidents, et qualité de vie au travail des collaborateurs.

Ces achats seront financés par l'emprunt et amortis selon les normes légales, dès le budget 2028. En l'occurrence, le règlement d'application de la loi sur les communes prévoit un taux d'amortissement de 10 %. En tenant compte d'un intérêt de 1.60 % le coût de cet investissement sera pour l'année 2028 de CHF 3'480.-. **Ce montant sera financé par le biais de la rubrique CODEMS.**

3.5 Orymetre – appareil de mesure pression artérielle - CHF 15'000.-

Le Rad-97 PNI apporte une plus-value significative à plusieurs niveaux :

- Sur le plan clinique, il combine la mesure de la tension artérielle à la mesure de l'oxymétrie de pouls. Il est aussi possible d'y connecter nos capteurs auriculaires (RAD G 97) pour la mesure de la saturation au niveau du lobe de l'oreille.

- Avec un seul appareil, il permet la mesure de plusieurs paramètres vitaux, ce qui limite le nombre de dispositifs à mobiliser lors d'une évaluation clinique urgente (chute, malaise, altération de l'état général).

- Sa technologie Measure-through Motion and Low Perfusion™ maintient par ailleurs la fiabilité des mesures chez les patients agités ou en mauvaise perfusion périphérique, une situation fréquente chez nos résidents âgés ou désorientés, là où les appareils oscillométriques classiques perdent en précision.

- Sa connectivité Wi-Fi intégrée pourrait permettre, à la suite d'un développement Carefolio, une intégration directe au dossier de soins informatisé.

Cette acquisition permettra de renforcer le parc de tensiomètres Rossmax actuellement à disposition des équipes soignantes, dans un contexte d'augmentation de la complexité et du nombre de résidents HMS27.

Ce crédit additionnel sera financé par l'emprunt et amortis selon les normes légales, dès le budget 2028. En l'occurrence, le règlement d'application de la loi sur les communes prévoit un taux d'amortissement de 10 %. En tenant compte d'un intérêt de 1.60 % le coût de cet investissement sera pour l'année 2028 de CHF 1'740.-. **Ce montant sera financé par le biais de la rubrique CODEMS.**

3.6 Remplacement de l'ambulance MESA 57 - CHF 250'000.-

Le Service d'Ambulance de la Sarine (SAS) dispose de 5 ambulances et d'un véhicule de service. Une planification des véhicules est établie afin d'avoir une vision sur leur renouvellement. Selon cette dernière, c'est au tour de l'ambulance MESA 57 d'être changée.

Ce véhicule a été a immatriculé en 2022 et compte actuellement environ 150'000 km. Sachant qu'il faut compter avec un délai minimum d'une année entre la commande et la livraison, il atteindra les 200'000 km au moment de son changement.

Ce renouvellement a pour objectif de garantir un parc de véhicules répondant aux standards de qualité, de sécurité et d'ergonomie et ceci autant au profit des patients que des collaborateurs.

Cet achat sera financé par l'emprunt et amortis selon les normes légales, dès le budget 2028. En l'occurrence, le règlement d'application de la loi sur les communes prévoit un taux d'amortissement de 20 %. En tenant compte d'un intérêt de 1.60 % le coût de cet investissement sera pour l'année 2028 de CHF 54'000.-.

4 Conclusions

Le Comité de direction du Réseau santé de la Sarine propose à l'Assemblée des délégués, au vu de ce qui précède, d'accepter le budget de fonctionnement et les crédits d'investissements suivants :

3.1	0222.5060.79	BI pilotage du réseau	150 000
3.2	0222.5060.80	Smartphones soins & montres résidents	50 000
3.3	4120.5060.81	10 matelas Air2Care6	10 000
3.4	4120.5060.82	Acquisition de fauteuils médicaux HMS	30 000
3.5	4120.5060.83	Oxymetre - appareil de mesure pression arté	15 000
3.6	4220.5060.84	Achat d'une nouvelle ambulance	250 000
		TOTAL	**505 000**