

Rapport de gestion 20 25



Table des matières

1. Mot du Président.....

4

1.1 Comité

4

2. Mot de la Directrice générale.....

5

2.1 Une année de consolidation et de professionnalisation

5

2.2 L'année 2025 en 6 MESSAGES CLÉS

5

2.3 La force du RSSBF : ses équipes.....

6

2.4 Structurer durablement le réseau

6

2.5 Anticiper financièrement.....

7

2.6 Rendre le financement compréhensible.....

7

2.7 Service d'aide et de soins à domicile

7

2.8 EMS – Qualité, organisation et attractivité

8

2.9 Foyer de jour.....

8

2.10 Services sociaux.....

8

2.11 Ressources humaines

9

2.12 Intendance, hôtellerie et services techniques

9

2.13 Construction de l'EMS d'Estavayer-le-Lac.....

9

2.14 Engagement institutionnel.....

9

2.15 Conclusion.....

9

3. Mot du Directeur des soins

11

3.1 Contexte et vision

11

3.2 Principales réalisations.....

11

4. Mot du Responsable RH.....

12

4.1 Marque Employeur et Recrutement.....

12

4.2 Modernisation et Digitalisation.....

12

4.3 Formation et Développement

12

4.4 Indicateurs RH

12

4.5 Conclusion.....

14

5. Mot de la Cheffe de service des entités sociales.....

15

6. Qualité

16

7. RSSBF

17

7.1 Compte de résultat 2025 - RSSBF

17

8. EMS-FDJB

18

8.1 Statistiques d'activité 2025

18

8.2 Compte de résultat 2025 - EMS et FDJB

19

9. SASDB.....

20

9.1 Compte de résultat 2025 - SASDB

20

9.2 Statistiques d'activité SASDB 2025

21

Table des matières

10. SSDB-SOC	22
10.1 Compte de résultat 2025 - SSDB.....	22
10.2 Compte de résultat 2025 - SOC	23
11. Indemnités forfaitaires.....	24
11.1 Compte de résultat 2025 - IF	24
11.2 Statistiques d'activité IF 2025.....	25
12. Ambulances et SMUR.....	26
12.1 Compte de résultat 2025 - Ambulances et SMUR	26
13. Bilan et divers.....	27
13.1 Bilan au 31 decembre.....	27
13.2 Comptes de résultat par nature	28
13.3 Comptes des investissements 2025.....	29
13.4 Tableau des flux de trésorerie	31
14. Répartition intercommunale des soldes de subventions 2025	32
15. Rapport de l'organe de révision à l'assemblée des délégués et à la commission financière.....	33
16. Rapport de la commission financière à l'assemblée des délégués du 24.06.2026.....	36
17. Annexe aux comptes 2025	39

1. Mot du Président

L'année écoulée a été marquée par des avancées significatives pour le Réseau Santé Social de la Broye Fribourgeoise. Parmi les faits marquants, je souhaite souligner le travail considérable de la Commission de bâtisse (COBA). Ses nombreuses séances, menées avec rigueur et engagement, ont permis de franchir une étape décisive dans le projet du nouvel EMS d'Estavayer-le-Lac : l'obtention, en fin d'année, du permis de construire. Cette réussite est le fruit d'une collaboration exemplaire et d'une vision partagée pour l'avenir de l'accueil et des soins dans notre région.

Les défis à venir seront nombreux : renforcer les soins à domicile, assurer la réussite des travaux du nouvel EMS d'Estavayer-le-Lac, préparer le projet de l'EMS de Domdidier, continuer à innover dans nos pratiques de soins et accentuer la coopération entre les acteurs du réseau pour répondre aux besoins croissants de la population. Mais ces défis sont aussi des opportunités : ensemble, nous avons les moyens de bâtir un avenir où la qualité des soins et la solidarité resteront des valeurs fortes et partagées.

Mais au-delà des projets d'infrastructure, notre véritable force réside dans les femmes et les hommes qui, chaque jour, œuvrent avec dévouement pour le bien-être des personnes fragiles et âgées du district de la Broye. Leur professionnalisme, leur humanité et leur capacité à créer du lien sont au cœur de notre mission. Je tiens à leur adresser, au nom du Comité et en mon nom personnel, toute notre reconnaissance.

Ensemble, nous tissons un réseau où chaque geste compte, chaque engagement renforce la solidarité, et chaque valeur partagée construit l'avenir des soins dans la Broye. Merci à toutes et à tous pour votre engagement et votre confiance.

Kilchoer Nicolas, Préfet de la Broye

1.1 Comité



Collaud Anne-Pascale
Assistante sociale
retraîtée
Conseillère communale
à St-Aubin



Plüss Catherine
Educatrice retraitée
Syndique
à Lully



Corminboeuf Marie-Claire
Juriste et médiatrice
Conseillère communale
à Belmont-Broye



M. Kilchoer Nicolas
Préfet de la Broye



Pochon Bernard
Physiothérapeute
Conseiller communal
à Cheyres-Châbles



Glardon Alex
Courtier en assurances
Conseiller communal
à Cugy



Robert Françoise
Curatrice
Vice-syndique
à Les Montets



Guerry Isabelle
Secrétaire de direction
Syndique à Vallon



Zadory Michel
Médecin FMH chirurgie
orthopédique
Conseiller communal
à Estavayer



Anne Meyer Loetscher
Déléguée à la députation
avec voix consultative

2. Mot de la Directrice générale

2.1 Une année de consolidation et de professionnalisation

L'année 2025 marque une étape de consolidation et de professionnalisation du Réseau Santé Social de la Broye fribourgeoise (RSSBF).

Dans un contexte de vieillissement de la population, de complexification des situations et de pression accrue sur les dispositifs de soins et d'accompagnement, le RSSBF a poursuivi un objectif clair : structurer le réseau, anticiper les besoins et consolider les prestations.

Ce rapport présente de manière concrète :

- ▶ les réalisations de l'année
- ▶ Les résultats obtenus
- ▶ et les évolutions engagées pour les années à venir

2.2 L'année 2025 en 6 MESSAGES CLÉS

L'année 2025 peut se résumer en cinq orientations majeures qui structurent durablement le développement du RSSBF. Ces orientations traduisent une montée en maturité institutionnelle du RSSBF.

1. Structuration du réseau

- ▶ Stratégie complète 2025–2030 adoptée
- ▶ Déclinaisons par entité alignées
- ▶ Gouvernance clarifiée

Le RSSBF dispose désormais d'une trajectoire claire et partagée jusqu'en 2030.

2. Anticipation financière

- ▶ Plan financier prospectif 2025-2030 élaboré
- ▶ Intégration du vieillissement et de la complexification des soins
- ▶ Projection des charges communales

Nous planifions aujourd'hui pour sécuriser les décisions de demain.

3. Maintien à domicile

- ▶ Réorganisation complète du SASDB
- ▶ Mise en place des microéquipes
- ▶ Développement des prestations spécialisées
- ▶ **CHF 60'000.-** : Subvention IMUD obtenue

Le maintien à domicile devient un pilier structuré, pas une réponse improvisée.

4. EMS

- ▶ **99.7%** : Taux d'occupation
- ▶ Plans de soins : > 95 %
- ▶ Permis de construire EMS Estavayer-le-Lac obtenu

5. Ressources humaines

- ▶ Recrutements sécurisés
- ▶ Formation renforcée
- ▶ Premiers effets mesurables sur l'absentéisme

La qualité des prestations repose sur des équipes solides et reconnues.

6. Engagement institutionnel

- ▶ **9 prises de position** cantonales
- ▶ Coordination Bien vieillir dans la Broye
- ▶ Préparation de l'implémentation du Guichet famille

Le RSSBF n'est pas uniquement un prestataire de services. Il est un acteur institutionnel engagé au service des communes.

2.3 La force du RSSBF : ses équipes

Derrière chaque prestation, chaque accompagnement, chaque projet, ce sont des femmes et des hommes engagés qui font vivre le réseau au quotidien.

Le RSSBF, c'est une communauté de professionnels issus de métiers variés — soins, accompagnement social, intendance, administration — qui partagent une même mission au service de la population.

Leur engagement, leur capacité d'adaptation et leur sens des responsabilités constituent la véritable force du réseau.

Dans un contexte exigeant, marqué par des tensions en matière de ressources humaines et une complexité croissante des situations, les équipes ont démontré une remarquable capacité à maintenir la qualité des prestations tout en s'adaptant aux évolutions du système.

Ce rapport est aussi le reflet de leur travail collectif, que la Direction générale tient à reconnaître et à valoriser.

2.4 Structurer durablement le réseau

Une stratégie 2025–2030 pour la première fois complète.

Pour la première fois depuis sa création, le RSSBF s'est doté :

- ▶ d'une stratégie générale du réseau
- ▶ de stratégies spécifiques par entité
- ▶ d'une déclinaison opérationnelle partagée

Ce travail a permis d'aligner les services, de clarifier les responsabilités, de renforcer la cohérence entre les entités et de donner une trajectoire commune jusqu'en 2030.

La gouvernance s'est structurée pour accompagner la croissance et la complexité du réseau.

2.5 Anticiper financièrement

En 2025, un plan financier prospectif inédit 2025–2030 a été élaboré.

Il intègre :

- ▶ le vieillissement démographique
- ▶ la complexification des soins
- ▶ la pénurie de personnel
- ▶ et la pression sur les finances communales

Ce plan n'est pas un exercice théorique. Il constitue désormais un outil de référence pour les décisions budgétaires à venir.

Il permet d'anticiper les besoins, de planifier les ressources et de maintenir une lisibilité des charges pour les communes.

Prévoir pour éviter de subir.

Cette anticipation constitue un engagement clair envers les communes : éclairer les choix aujourd'hui pour limiter les tensions demain, plutôt que de gérer les urgences.

2.6 Rendre le financement compréhensible

Un travail de vulgarisation approfondi a été mené afin de clarifier :

- ▶ les mécanismes canton / communes / assurances
- ▶ la structure des coûts
- ▶ les impacts budgétaires
- ▶ les responsabilités respectives

L'objectif est simple : permettre aux communes de décider en connaissance de cause.

La transparence est une condition de confiance.

Dans un système de financement complexe et en constante évolution, le RSSBF assume pleinement son rôle d'interface entre politiques cantonales et réalités communales. Cette position exige rigueur, clarté et capacité à défendre des intérêts parfois divergents.

2.7 Service d'aide et de soins à domicile

Une transformation organisationnelle majeure.

Le SASDB, pilier du maintien à domicile, a été profondément réorganisé en 2025.

Évolutions concrètes :

- ▶ mise en place des microéquipes
- ▶ restructuration géographique
- ▶ amélioration de la planification
- ▶ développement de consultations spécialisées (diabétologie, soins palliatifs, stomathérapie)
- ▶ renforcement des outils de pilotage

Une nouvelle direction fondée sur un binôme stratégique et clinique a été mise en place.

Objectifs : mieux répondre aux besoins de la population et sécuriser le maintien à domicile.

Une demande de subvention cantonale a été obtenue pour une participation de l'Etat au financement de l'IMUD : **CHF 60'000.-**.

2.8 EMS – Qualité, organisation et attractivité

Les EMS ont poursuivi un important travail de professionnalisation :

- ▶ optimisation du RAI
- ▶ travail sur le skills & grademix
- ▶ structuration des missions spécifiques par site
- ▶ préparation opérationnelle des nouveaux EMS

Les résultats sont significatifs :

- ▶ taux d'occupation de 99.7 %
- ▶ plans de soins réalisés à plus de 95 %
- ▶ progrès notables dans les audits cliniques
- ▶ formation étendue des équipes

De nombreux projets de qualité de vie ont également été développés :

- ▶ été culturel
- ▶ jardin partagé
- ▶ activités intergénérationnelles
- ▶ projet antigaspi alimentaire

Les infrastructures ont été améliorées :

- ▶ panneaux solaires à l'EMS Les Lilas
- ▶ mises aux normes incendie à L'EMS Les Mouettes
- ▶ aménagements extérieurs à l'EMS Les Fauvettes

Notre apprenti ASE est devenu champion suisse aux SwissSkills.

Ces résultats reflètent l'engagement quotidien des équipes et la montée en compétence progressive du réseau.

2.9 Foyer de jour

Le Foyer de jour confirme sa pertinence stratégique.

- ▶ 115 % d'occupation en 2024
- ▶ augmentation des présences en 2025
- ▶ progression de la numérisation
- ▶ développement des activités individualisées

La pression sur la capacité d'accueil constitue un signal clair pour les développements 2028–2030.

2.10 Services sociaux

L'année 2025 a été marquée par :

- ▶ l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur l'aide sociale
- ▶ l'implémentation du Guichet famille
- ▶ la structuration des procédures internes

Malgré une charge élevée, les équipes ont assuré une continuité de qualité et participé activement aux projets cantonaux. (cf. rapport détaillé sur les entités sociales)

2.11 Ressources humaines

L'année a été marquée par :

- ▶ un volume important de recrutements
- ▶ une stabilisation progressive des équipes RH
- ▶ un développement soutenu de la formation continue
- ▶ les premiers effets positifs sur l'absentéisme

Le travail engagé vise à sécuriser durablement les prestations et à renforcer la fidélisation. (cf. indicateurs RH)

2.12 Intendance, hôtellerie et services techniques

Les services supports ont poursuivi leur professionnalisation :

- ▶ audit HPCI et meilleure coordination avec les soins
- ▶ optimisation des fournisseurs visant des économies ciblées
- ▶ investissements matériels améliorant les conditions de travail
- ▶ travaux de maintenance et modernisation technique

Les projets infrastructurels ont avancé sur l'ensemble des sites.

2.13 Construction de l'EMS d'Estavayer-le-Lac

2025 marque une étape majeure :

- ▶ mises à l'enquête réalisées
- ▶ choix du modèle en entreprise totale
- ▶ permis de construire obtenu en décembre 2025

Cette étape concrétise plusieurs années de préparation technique, financière et politique. Le chantier démarrera en 2026 et l'ouverture est prévue à l'été 2028.

2.14 Engagement institutionnel

Le RSSBF a pris position à neuf reprises sur des consultations cantonales majeures.

Ces interventions ont été menées dans une logique de défense des intérêts des communes et de la population, en évaluant systématiquement leurs impacts financiers et organisationnels.

La Commission Bien vieillir dans la Broye a poursuivi ses travaux en partenariat avec Pro Senectute avant la fin de son mandat au 31.12.2025.

2.15 Conclusion

L'année 2025 confirme le rôle central du RSSBF dans le dispositif socio-sanitaire régional.

Le RSSBF s'est professionnalisé :

- ▶ dans son pilotage
- ▶ dans son organisation
- ▶ dans ses outils
- ▶ dans sa planification financière
- ▶ dans sa coordination interne



Cette évolution renforce la solidité institutionnelle du réseau et sécurise sa capacité à faire face aux défis futurs. Elle s'inscrit dans une logique de continuité et de stabilité.

Derrière chaque indicateur se trouvent des équipes engagées.

Dans un environnement institutionnel exigeant, maintenir la qualité des prestations tout en maîtrisant les charges constitue un équilibre délicat. Le RSSBF assume cet équilibre avec détermination et sens des responsabilités.

Les résultats présentés sont le fruit d'un travail collectif, constant et orienté vers l'intérêt public. Le RSSBF avance avec constance, au service de la population et des communes de la Broye fribourgeoise dans une logique de responsabilité partagée.

Nous souhaitons adresser ici nos plus sincères et chaleureux remerciements à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs du RSSBF.

Par leur engagement quotidien, leur professionnalisme, leur capacité d'adaptation et leur sens profond du service, ils constituent la véritable force du réseau.

C'est grâce à leur investissement, souvent discret mais toujours déterminant, que la qualité des prestations est assurée et que la confiance des bénéficiaires, des proches et des partenaires est maintenue.

Cette année confirme que la qualité des prestations repose d'abord sur l'engagement et la compétence des équipes du RSSBF.

Le réseau dispose aujourd'hui des outils, des structures et des compétences nécessaires pour aborder les prochaines étapes de son développement avec sérénité.

Nicolet Valérie, Directrice générale

3. Mot du Directeur des soins

3.1 Contexte et vision

L'année 2025 s'est inscrite dans un environnement marqué par les enjeux de financement cantonal et communal, générant des tensions budgétaires significatives pour les entités médico-sociales. Dans ce contexte, la Direction des soins s'est engagée activement afin de défendre les besoins spécifiques de la population et de préserver la qualité, l'accessibilité et la continuité des prestations.



Parallèlement, la mise en œuvre de la loi sur l'encouragement de la formation en soins infirmiers a constitué un enjeu stratégique majeur. La promotion des professions soignantes, le renforcement de l'encadrement des étudiants et la consolidation des compétences internes sont des leviers essentiels pour garantir la pérennité des prestations.

Dans un contexte de vieillissement démographique et de complexification des situations, la coordination des parcours et la continuité de l'aide, des soins et de l'accompagnement sont restées au centre des priorités.

3.2 Principales réalisations

Service d'aide et de soins à domicile (SASDB)

Le SASDB a poursuivi son adaptation face à l'augmentation de la complexité des prises en charge et à l'intensification des besoins de coordination.

Les axes prioritaires ont porté sur :

- ▶ La stabilisation organisationnelle des micro-équipes.
- ▶ Le renforcement du rôle infirmier dans la gestion des situations complexes en interdisciplinarité.
- ▶ L'intégration du service de planification dans l'organisation du SASDB.
- ▶ La garantie de la qualité et la sécurité des soins.

L'objectif demeure de permettre le maintien à domicile dans des conditions sécurisées et efficaces.

EMS et Intendance

- ▶ Réalisation d'audits internes ciblés sur les processus cliniques et basés sur les indicateurs qualité.
- ▶ Analyse et optimisation des coûts.
- ▶ Développement des prestations de soins et d'accompagnement auprès des résidents (parcours santé, cercle qualité polymédication, soins palliatifs, vacances à Château-d'Oex).

Ces démarches contribuent à une gouvernance clinique plus robuste et à une meilleure maîtrise des risques et des coûts.

Face aux contraintes financières et aux évolutions structurelles du système médico-social, la Direction des soins poursuivra le renforcement de la coordination, de la qualité clinique et de la solidité organisationnelle.

Bourgeois Laurent, Directeur des soins

4. Mot du Responsable RH

L'année 2025 a été marquée par une intensification des actions en faveur de la structuration des processus RH, de la digitalisation et du renforcement de l'attractivité de notre institution en tant qu'employeur. Dans un contexte de pression continue sur le marché de l'emploi dans le domaine de la santé et du social, nous avons su faire preuve d'agilité, en finalisant des projets majeurs tout en anticipant les défis de demain.

4.1 Marque Employeur et Recrutement

L'un des axes prioritaires de cette année a été la poursuite du développement de notre marque employeur, à travers des projets concrets visant à améliorer les conditions d'engagement et de fidélisation. Le projet « collaborateurs à double contrat » a été finalisé et étendu avec succès à l'ensemble du RSSBF, permettant une plus grande flexibilité contractuelle. Parallèlement, la revalorisation des primes jubilaires a renforcé la reconnaissance du parcours professionnel de nos collaborateurs.

Sur le plan du recrutement, nous avons pourvu plusieurs postes stratégiques, notamment au sein du SASDB, du Foyer de jour et des services administratifs. Au total, l'effectif est passé de 417 à 436 collaborateurs, confirmant notre capacité à stabiliser les ressources humaines malgré un contexte national tendu.

La stratégie de recrutement 2025-2030 est finalisée et vient structurer notre vision à moyen et long terme, en tenant compte des enjeux démographiques et de la pyramide des âges. Une attention particulière est portée aux collaborateurs âgés de 55 ans et plus afin d'anticiper les départs et adapter nos dispositifs.

4.2 Modernisation et Digitalisation

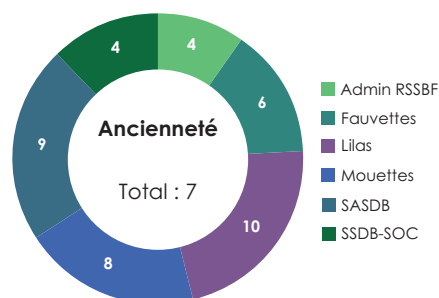
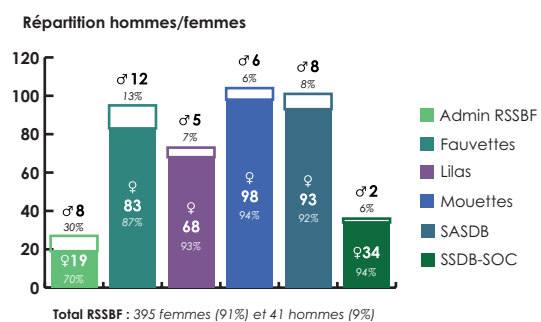
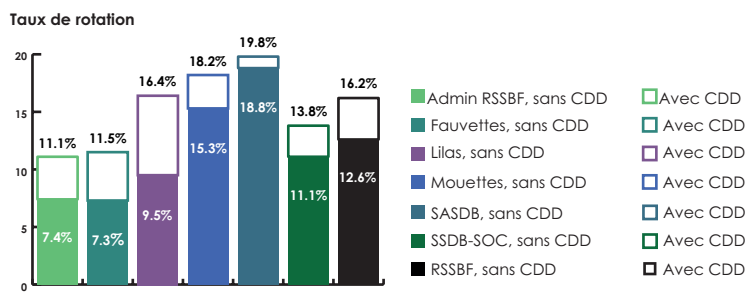
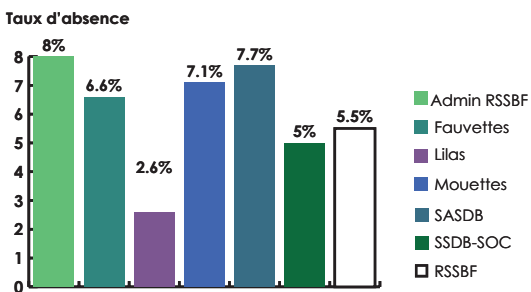
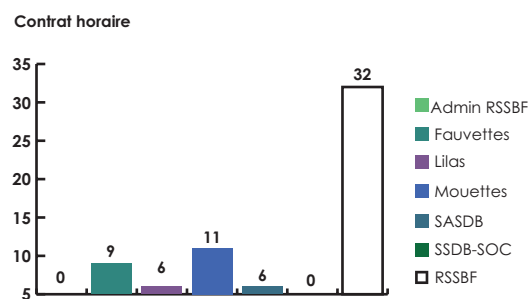
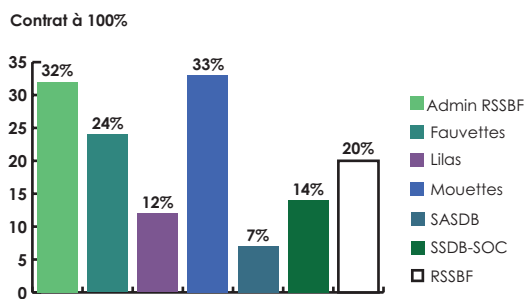
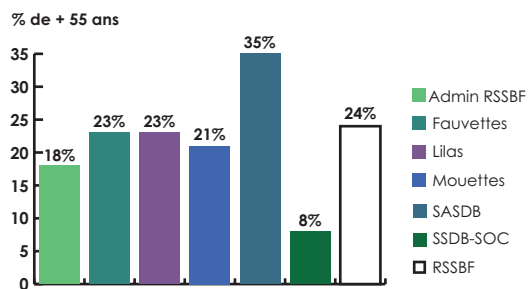
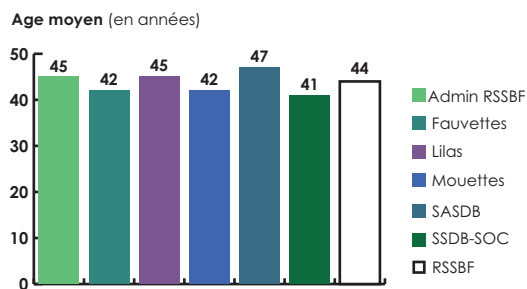
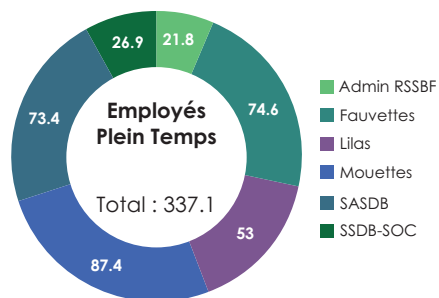
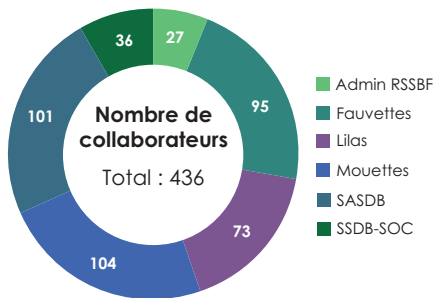
Le projet SI-RH a franchi une étape décisive avec la mise en œuvre, en juin 2025, avec une amélioration conséquente de la distribution numérique des fiches de paie pour l'ensemble du personnel. Ce changement s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue. La révision du règlement du personnel a également progressé de manière significative, avec une volonté de moderniser et de mettre à jour notre cadre réglementaire interne. Par ailleurs, le projet Lean Management, centré sur l'élaboration d'une check-list d'entrée informatisée pour les nouveaux collaborateurs, est en phase de test, renforçant ainsi la qualité de l'accueil et de l'intégration. Un appel d'offre en lien avec nos assurances perte de gain a été réalisé permettant une économie de plus CHF 240'000.- répartie entre canton, communes et collaborateurs.

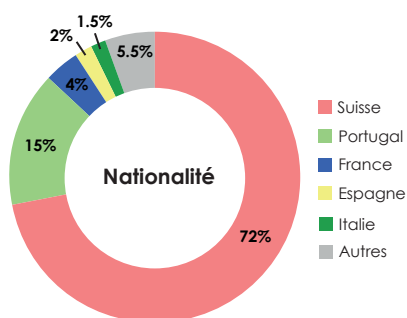
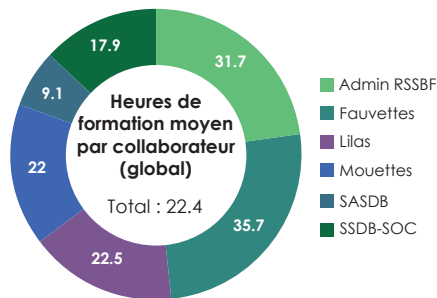
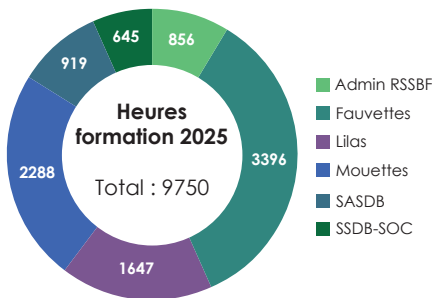
4.3 Formation et Développement

En 2025, le volume de formation a connu une progression significative, avec un total de 9'750 heures dispensées, témoignant de notre engagement soutenu en faveur du développement des compétences de nos équipes. Parmi les initiatives majeures, le lancement d'un programme de formation en développement individuel et collectif destiné aux cadres s'est démarqué. Notre engagement en faveur de la formation initiale se poursuit également, avec le recrutement des apprentis pour l'année 2026, dans une perspective affirmée de relève et de pérennisation des savoir-faire professionnels.

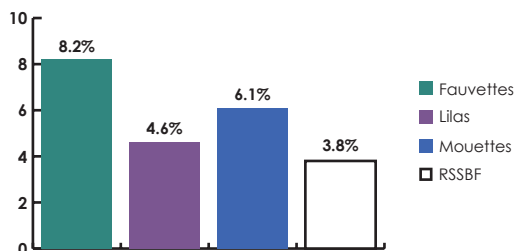
4.4 Indicateurs RH

Le taux d'absentéisme global est en baisse à 5.5%, contre 6.2% en 2024, grâce à des améliorations constatées sur plusieurs sites (notamment à l'EMS Les Lilas). Toutefois, certaines zones demeurent préoccupantes, comme l'Administration ou le SASDB, où les absences restent élevées. Une attention particulière sera portée en 2026 aux équipes concernées. Le taux de rotation (hors CDD) atteint 12.6%, en nette augmentation par rapport à 2024 (8.4%). Cette hausse, en partie liée à des départs élevés sur certains sites (EMS Les Mouettes, SASDB), appelle à une vigilance accrue sur les facteurs d'engagement, les conditions de travail et la dynamique managériale. Les autres indicateurs restent stables : âge moyen (43 ans), ancienneté moyenne (8 ans, en hausse), répartition femmes/hommes (90.2% / 9.8%) et part de collaborateurs étrangers (28%).

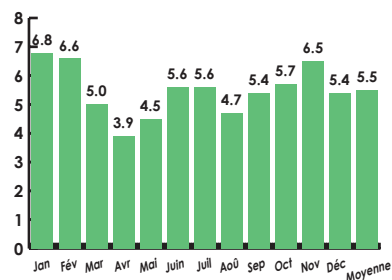




Taux d'absence intendance



Taux d'absence par mois en %



4.5 Conclusion

L'année 2025 a confirmé notre volonté de renforcer l'attractivité de notre institution, de professionnaliser nos processus RH et d'améliorer l'accompagnement de nos collaborateurs. Malgré un contexte complexe, les bases sont solides pour aborder 2026 avec ambition, rigueur et détermination. Nous poursuivrons notre engagement à faire du RSSBF un employeur de référence, en plaçant le bien-être, la reconnaissance et le développement des compétences au cœur de notre action.

Monnerat Raphaël, Responsable Ressources Humaines

5. Mot de la Cheffe de service des entités sociales

En février 2025, les collaborateurs des entités sociales ont été invités à répondre, pour eux-mêmes, à cette question : « Lorsque le vent du changement souffle, nous pouvons construire des moulins à vent ou des murs ». Quel est votre choix ?

Au moment du bilan, la réponse collective est claire : nous construisons des moulins à vent ; moteurs pour fluidifier et renforcer la vision du travail social et ses valeurs au quotidien autant avec les bénéficiaires que les collègues. Solidarité, engagement pour soi et pour le collectif, diligence, endurance, écoute et disponibilité sont les curseurs du maintien de l'investissement visible et vertueux de chacun dans les défis de 2025, dont :

- ▶ La mise en œuvre d'un projet d'équipe pour améliorer le quotidien professionnel.
- ▶ La finalisation de plusieurs processus et gestion du changement liée à la nouvelle loi sur l'aide sociale et les mesures financières cantonales changeantes.
- ▶ L'anticipation de la création et de l'organisation du guichet famille.
- ▶ Le lancement du projet des jeunes de la jeunesse de Portalban pour les jeunes de la Broye entre 15 à 25 ans visant la concrétisation du programme de prévention RECAP.
- ▶ La formation d'une praticienne-formatrice avec l'accueil de 2 étudiantes HES.
- ▶ La suppléance de 2 absences prolongées et vacance de 3 postes au SSDB et 1 au SOC.
- ▶ L'anticipation d'une nouvelle organisation des espaces de travail, des portefeuilles des curateurs et des binômes suite à l'octroi d'effectifs supplémentaires au SOC.
- ▶ La création d'une nouvelle dynamique de collaboration avec la Justice de paix.

BRAVO chères et chers collègues des entités sociales et MERCI !

Quelques chiffres pour le SSDB	2025	2024	2023	2022
Nombre de dossiers totaux ouverts en 2025	305	269	229	238
Nombre de dossiers d'aide matérielle traités	323	314	308	318
Nombre de dossiers d'aide personnelle traités	265	239	232	202
Nombre de dossiers actifs au 31 décembre 2025	338	327	327	277
Nombre de bénéficiaires d'une MIS	27	45	48	49
Nombre de MIS organisées	54	66	77	102

La tendance de la charge de travail à la hausse observée en 2024 se poursuit (+13% pour le nombre de dossiers ouverts et +10% de dossiers actifs au 31.12.25 équivalent à 0.5 EPT AS et 0.25 GES). Nous avons renoncé à une demande d'effectifs en raison des incertitudes de la charge de travail liée au Guichet famille. En fonction de l'évolution, cela demeure toutefois réservé.

Quelques chiffres pour le SOC	2025	2024	2023	2022
Nombre de mandats au 1er janvier	400	383	344	313
Nombre de nouveaux mandats	71	65	66	54
Nombre de mandats levés	50	39	16	25
Nombre de dossiers actifs durant l'année	471	448	410	366

Le nombre de mandat poursuit son augmentation avec une hausse de 9% de nouveaux mandats et 5% de dossiers actifs en 2025 ce qui équivaut à 0.5 EPT de CU et 0.25 de GES que nous avons obtenu pour 2026.

Tomala Catherine, Cheffe de service des entités sociales

6. Qualité

6.1 Nouvelles normes qualité QUAFISA

La nouvelle norme qualité QUAFISA pour les EMS ainsi que la toute première norme destinée aux soins à domicile du canton ont été validées par le Service du médecin cantonal au printemps. Cette évolution a permis de revoir la structure de nos chapitres pour les EMS, de trier les quelques 350 documents existants et de les harmoniser selon la nouvelle charte graphique du RSSBF définie par la Direction générale, tout en évaluant leur contenu et leur pertinence.

6.2 Nouvel outil pour la gestion électronique des documents (GED)

En parallèle, un nouvel outil pour la gestion électronique des documents a été mis en place via notre intranet afin de remplacer l'usage du programme Carefolio-LT pour la qualité et de permettre ainsi l'accès complet à tous nos documents à tout le personnel du RSSBF, y compris aux collaborateurs terrain du SASDB qui travaillent avec une tablette. La préparation et le classement des documents ont été réalisés durant l'été et l'automne en vue du déploiement officiel de la GED-RSSBF au 1er janvier 2026.

Des répondants qualité, par service, ont été nommés et sont désormais le lien de contact entre le service et le secrétariat qualité. Ces répondants ont été formés à l'utilisation de la GED début décembre. Une formation e-learning a été créée par le référent informatique en collaboration avec la secrétaire qualité.

Tous les collaborateurs ont dû suivre cette formation jusqu'au 31 décembre 2025 afin d'être à l'aise avec ce changement.

6.3 Auditeurs et audits qualité internes

Les 12 collaborateurs désignés comme auditeurs internes ont suivi une demi-journée de formation (refresh) donnée par l'AFISA, en novembre. Cette formation a permis de rappeler l'utilité des audits et comment les mener de manière objective, transparente et bienveillante.

Les audits réalisés durant l'année ont permis d'identifier des points d'amélioration dans certains services. Ces points ont été intégrés dans le fichier de suivi des objectifs et mesures en lien avec la stratégie.

6.4 Les défis 2026

SASDB : Révision et tri de tous les documents existants afin de répondre à la norme QUAFISA et mise aux nouvelles normes graphiques du RSSBF avant de les intégrer à la GED-RSSBF.

SSDB/SOC : Ces services n'ont pas de normes qualité prédéfinies. Il s'agira de déterminer une ligne de conduite pour créer les documents, nommer les chapitres de classement et intégrer les documents à la GED-RSSBF.

Volery Aline, Secrétaire de direction

7. RSSBF

7.1 Compte de résultat 2025 - RSSBF

- 0 Administration générale
- 110 Comité de direction RSSBF
- 220 Administration générale RSSBF

Cptes	Intitulés	Comptes 2025	Budget 2025	Ecart	Comptes 2024
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	22'189.20	15'000	7'189	7'612.50
3010	Charges de personnel	2'550'987.50	2'587'919	-36'932	2'422'786.63
3050	Charges d'assurances sociales	481'677.87	494'381	-12'703	451'943.68
3090	Autres charges de personnel	172'914.46	129'000	43'914	116'307.27
30	CHARGES DE PERSONNEL	3'227'769.03	3'226'300	1'469	2'998'650.08
3100	Achats de biens et services	93'916.57	97'000	-3'083	99'985.04
3110	Charges d'investissements	27'174.91	12'000	15'175	9'626.54
3130	Prestations de tiers	525'631.64	528'000	-2'368	496'491.39
3150	Entretien des biens meubles	28'331.60	29'000	-668	2'137.75
3160	Loyers, leasing	11'928.55	14'000	-2'071	13'778.85
3170	Frais de déplacements et autres frais	14'794.10	15'000	-206	17'164.10
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	701'777.37	695'000.00	6'777	639'311.02
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	29'848.67	35'000	-5'151	27'689.11
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX	95'143.05		95'143	50'000.00
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	4'054'538.12	3'956'300	98'238	3'715'650.21
	REVENUS D'EXPLOITATION				
43	REVENUS DIVERS	170'208.95	66'000	104'209	80'647.17
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX	83'254.56	-	83'255	-
46	SUBVENTIONS DE TIERS (DONS)	93'759.70	-	93'760	-
49	PRESTATIONS DE SERVICE (imputations internes)	3'723'391.67	3'910'300	-186'908	3'635'959.66
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	4'070'614.88	3'976'300	94'315	3'716'606.83
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	16'076.76	20'000	-3'923	956.62
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	974.03	20'000	-19'026	956.62
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	974.03	20'000	-19'026	956.62
	RESULTAT OPERATIONNEL	15'102.73	-	15'103	0.00
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	15'102.73	-	-15'103	-
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	15'102.73	-	-15'103	-
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	-0.00	-	-	0.00

8. EMS-FDJB

8.1 Statistiques d'activité 2025

Journées longs et courts séjours avec taux d'occupation

	2024		2025		Ecart
Mouettes	29'497	99.5%	29'495	99.8%	-2
Lilas	17'435	99.2%	17'459	99.7%	24
Fauvettes	21'626	98.5%	21'792	99.5%	166
Total	68'558	99.1%	68'746	99.7%	188

Admissions / sorties

	2024		2025	
	Admissions	Sortie	Admissions	Sortie
Mouettes	32	34	19	17
Lilas	15	16	16	15
Fauvettes	45	44	47	48
Total	92	94	82	80

Journées Foyer de jour avec taux d'occupation

2024		2025		Ecart
1661	111%	1662	111%	1

8.2 Compte de résultat 2025 - EMS et FDJB

4 Santé
4120 EMS

Cptes	Intitulés	Comptes 2025	Budget 2025	Ecart	Comptes 2024
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	14'246.39	9'495	4'751	5'161.29
3010	Charges de personnel	14'566'832.87	15'014'418	-447'585	14'083'586.84
3030	Personnel temporaire (prestations de tiers dont RSSBF)	1'580'834.12	1'475'710	105'124	2'132'771.97
3050	Charges d'assurances sociales	2'637'964.69	2'843'574	-205'609	2'570'598.01
3090	Autres charges de personnel	206'863.46	290'030	-83'167	202'296.04
30	CHARGES DE PERSONNEL	19'006'741.53	19'633'227	-626'485	18'994'414.15
3100	Achats de biens et services	3'763'462.53	3'640'106	123'357	3'636'541.46
3110	Charges d'investissements	96'937.13	131'158	-34'221	124'021.44
3120	Alimentation et élimination	524'355.25	517'500	6'855	575'863.50
3130	Prestations de tiers	671'664.53	670'384	1'281	667'036.46
3140	Entretien des bâtiments / terrains	19'718.88	43'000	-23'281	55'655.80
3150	Entretien des biens meubles	291'164.28	298'957	-7'793	262'738.57
3160	Loyers, leasing	7'658.62	8'862	-1'203	9'342.08
3170	Frais de déplacements et autres frais	5'982.15	2'000	3'982	4'452.10
3180	Pertes sur créances	75'321.25	-	75'321	55'301.11
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	5'456'264.62	5'311'967	144'298	5'390'952.52
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	962'572.82	1'005'785	-43'212	1'023'907.50
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX	65'000.00	-	65'000	351'712.41
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	25'490'578.97	25'950'979	-460'400	25'760'986.58
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES	22'512'735.04	23'033'660.00	-520'925	22'340'346.93
4220	Taxes d'hôtellerie et de soins	22'287'824.20	22'833'660	-545'836	22'146'935.50
4221	Prestations médicales LAMAL	224'910.84	200'000	24'911	193'411.43
43	REVENUS DIVERS	474'758.60	531'500	-56'741	436'825.29
4300	Revenus d'exploitation divers	466'255.60	521'000	-54'744	427'538.29
4430	Produits locatifs	8'503.00	10'500	-1'997	9'287.00
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX	103'049.75	-	103'050	33'414.81
46	REVENUS DE TRANSFERTS	3'016'911.17	2'926'479	90'432	3'180'874.05
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	3'016'911.17	2'926'479	90'432	3'180'874.05
49	PRESTATIONS DE SERVICES	14'742.55	-	14'743	14'539.00
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	26'122'197.11	26'491'639	-369'442	26'006'000.08
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	631'618.14	540'660	90'958	245'013.50
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	553'090.57	540'660	12'431	654'054.14
3400.00	Intérêts c/c bancaires	625.37	12'660	-12'035	648.59
3400.01	Intérêts emprunts hypothécaires	59'156.95	68'000	-8'843	63'449.55
3400.02	Frais financiers hors-district	493'308.25	460'000	33'308	589'956.00
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	553'090.57	540'660	12'431	654'054.14
	RESULTAT OPERATIONNEL	78'527.57	-	78'528	-409'040.64
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	-68'647.85	-	-68'648	17'971.05
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-68'647.85	-	-68'648	17'971.05
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	9'879.72	-	9'880	-391'069.59

9. SASDB

9.1 Compte de résultat 2025 - SASDB

4 Santé
4210 SASDB

Cptes	Intitulés	Comptes2025	Budget 2025	Ecart	Comptes 2024
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	5'812.59	4'110	1'703	1'822.56
3010	Charges de personnel	6'456'269.50	6'853'868	-397'599	6'177'520.57
3030	Personnel temporaire (prestations de tiers)	1'514'839.44	1'581'684	-66'845	1'538'113.78
3050	Charges d'assurances sociales	1'207'309.12	1'310'552	-103'243	1'172'046.77
3090	Autres charges de personnel	106'012.77	97'343	8'670	61'436.95
30	CHARGES DE PERSONNEL	9'290'243.42	9'847'557	-557'314	8'950'940.63
3100	Achats de biens et services	138'256.10	134'180	4'076	105'735.67
3110	Charges d'investissements	13'979.45	11'605	2'374	13'699.25
3130	Prestations de tiers	236'941.42	227'457	9'484	234'469.00
3140	Entretien des bâtiments / terrains	29'421.63	33'945	-4'523	1'184.00
3150	Entretien des biens meubles	214.35	400	-186	1'965.20
3160	Loyers, leasing	86'046.70	86'836	-789	86'350.64
3170	Frais de déplacements et autres frais	572'889.40	645'000	-72'111	572'576.90
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	1'077'879.71	1'139'423	-61'543	1'015'980.66
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	164'677.38	171'589	-6'912	150'042.57
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX	-	-	-	3'483.10
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	10'532'800.51	11'158'569	-625'768	10'120'446.96
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES	3'810'804.72	4'936'000	-1'125'195	3'721'221.90
4220	Taxes d'hôtellerie et de soins	3'787'473.74	4'936'000	-1'148'526	3'721'063.10
4221	Matériel médical LIMA	23'330.98	-	23'331	158.80
43	REVENUS DIVERS	37'287.38	24'000	13'287	24'684.10
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX	5'000.00	-	5'000	110'000.00
46	REVENUS DE TRANSFERTS	6'245'427.00	6'204'049	41'378	6'194'634.00
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	6'245'427.00	6'204'049	41'378	6'194'634.00
4630.00	Subvention des communes	4'784'049.00	4'784'049	-	4'864'593.00
4630.01	Dons	-	-	-	-
4630.02	Canton et divers	1'461'378.00	1'420'000	41'378	1'330'041.00
49	PRESTATIONS DE SERVICES	-	-	-	-
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	10'098'519.10	11'164'049	-1'065'530	10'050'540.00
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	-434'281.41	5'480	-439'761	-69'906.96
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	1'319.15	5'480	-4'161	707.88
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	1'319.15	5'480	-4'161	707.88
	RESULTAT OPERATIONNEL	-435'600.56	-	-435'601	-70'614.84
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	82'880.45	-	82'880	54'441.50
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	82'880.45	-	82'880	54'441.50
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	-352'720.11	-	-352'720	-16'173.34

9.2 Statistiques d'activité SASDB 2025

	2024	2025	Ecart	%
Evaluations et conseils	8'402	8'530	128	1.5%
Examens et traitements	17'360	18'573	1'213	7.0%
Soins de base	34'081	33'613	-468	-1.4%
Economie familiale	3'677	3'547	-130	-3.5%
Total	63'520	64'262	742	1.2%

10. SSDB-SOC

10.1 Compte de résultat 2025 - SSDB

5 Prévoyance sociale
5790 SSDB

Cptes	Intitulés	Comptes 2025	Budget 2025	Ecart	Comptes 2024
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	15'724.23	15'000	724	11'230.73
3010	Charges de personnel	1'179'147.9	1'208'589	-29'442	1'166'099.15
3030	Personnel temporaire (prestations de tiers)	126'069.32	119'421	6'648	111'140.27
3050	Charges d'assurances sociales	228'258.13	229'245	-987	221'997.16
3090	Autres charges de personnel	12'689.83	26'119	-13'429	18'987.86
30	CHARGES DE PERSONNEL	1'561'888.60	1'598'374	-36'485	1'529'455.17
3100	Achats de biens et services	5'281'778.90	5'268'025	13'754	5'232'391.11
	Dont "Aide matérielle / MIS"	5'251'226.20	5'238'000	13'226	5'203'368.15
3110	Charges d'investissements	10'613.76	9'500	1'114	7'858.04
3120	Alimentation et élimination	675.00	1'000	-325	508.05
3130	Prestations de tiers	99'071.93	96'385	2'687	96'015.90
3150	Entretien des biens meubles	9'807.01	16'707	-6'900	768.36
3160	Loyers, leasing	60'235.13	63'386	-3'151	59'833.63
3170	Frais de déplacements et autres frais	8'269.00	10'000	-1'731	8'244.45
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	5'470'450.73	5'465'003	5'448	5'405'619.54
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	19'898.76	19'900	-1	30'777.40
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX	2'000.00	-	2'000	-
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	7'054'238.09	7'083'277	-29'039	6'965'852.11
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES	-	-	-	-
43	REVENUS DIVERS	-	-	-	-
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX	-	-	-	13'000.00
46	REVENUS DE TRANSFERTS	7'078'520.28	7'083'277	-4'757	7'142'104.05
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	7'078'520.28	7'083'277	-4'757	7'142'104.05
49	PRESTATIONS DE SERVICES	-	-	-	-
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	7'078'520.28	7'083'277	-4'757	7'155'104.05
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	24'282.19	-	24'282	189'251.94
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	-	-	-	-
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	-	-	-	-
	RESULTAT OPERATIONNEL	24'282.19	-	24'282	189'251.94
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	-	-	-	-
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	24'282.19	-	24'282	189'251.94

10.2 Compte de résultat 2025 - SOC

1 **Ordre et sécurité**
1401 SOC

Cptes	Intitulés	Comptes 2025	Budget 2025	Ecart	Comptes 2024
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	1'100.75	-	-1'101	1'176.17
3010	Charges de personnel	1'394'827.20	1'381'120	13'707	1'220'397.25
3030	Personnel temporaire (prestations de tiers)	121'470.55	127'697	-6'226	108'234.02
3050	Charges d'assurances sociales	268'621.03	261'809	6'812	233'790.58
3090	Autres charges de personnel	15'200.80	27'380	-12'179	21'704.87
30	CHARGES DE PERSONNEL	1'801'220.33	1'798'006	3'214	1'585'302.89
3100	Achats de biens et services	22'658.30	30'264	-7'606	21'864.78
3110	Charges d'investissements	7'776.35	9'500	-1'724	10'220.75
3120	Alimentation et élimination	618.50	1'000	-382	508.60
3130	Prestations de tiers	69'891.84	64'000	5'892	68'415.98
3150	Entretien des biens meubles	10'461.36	17'490	-7'029	528.30
3160	Loyers, leasing	58'989.89	63'109	-4'119	59'280.96
3170	Frais de déplacements et autres frais	14'066.65	13'000	1'067	13'449.65
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	184'462.89	198'363	-13'900	174'269.02
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	18'167.66	19'900	-1'732	18'066.85
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX	2'000.00	-	-2'000	-
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	2'005'850.88	2'016'269	-10'418	1'777'638.76
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES	-	-	-	-
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX	-	-	-	13'000.00
46	REVENUS DE TRANSFERTS	2'033'132.95	2'016'269	16'864	1'859'624.45
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	2'033'132.95	2'016'269	16'864	1'859'624.45
49	PRESTATIONS DE SERVICES	-	-	-	-
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	2'036'957.95	2'016'269	20'689	1'876'449.45
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	31'107.07	-	31'107	98'810.69
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	-	-	-	-
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	-	-	-	-
	RESULTAT OPERATIONNEL	31'107.07	-	31'107	98'810.69
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	268'736.05	-	-268'736	68'095.00
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	268'736.05	-	-268'736	68'095.00
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	299'843.12	-	299'843.12	166'905.69

11. Indemnités forfaitaires

11.1 Compte de résultat 2025 - IF

4

Santé

4211

Indemnités forfaitaires

Cptes	Intitulés	Comptes 2025	Budget 2025	Ecart	Comptes 2024
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	3'032.80	2'000	1'033	1'308.35
3010	Charges de personnel	-	-	-	-
3030	Personnel temporaire (prestations de tiers)	17'419.05	20'000	-2'581	15'918.00
3090	Autres charges de personnel	-	-	-	-
30	CHARGES DE PERSONNEL	20'451.85	22'000	-1'548	17'226.35
3100	Achats de biens et services	1'868'145.35	1'752'200	115'945	1'744'240.00
	Dont indemnités forfaitaires versées	1'865'930.00	1'750'000	115'930	1'743'215.00
3130	Prestations de tiers	338.23	300	38	338.23
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	1'868'483.58	1'752'500	115'984	1'744'578.23
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	-	-	-	-
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	1'888'935.43	1'774'500	-114'435	1'761'804.58
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES	-	-	-	-
46	REVENUS DE TRANSFERTS	1'774'500.02	1'774'500	-0	1'424'000.00
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	1'774'500.02	1'774'500	-0	1'424'000.00
49	PRESTATIONS DE SERVICES			-	
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	1'774'500.02	1'774'500	-0	1'424'000.00
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	-114'435.41	-	-114'435	-337'804.58
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	-	-	-	-
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	-	-	-	-
	RESULTAT OPERATIONNEL	-114'435.41	-	-114'435	-337'804.58
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	-	-	-	-
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	-114'435.41	-	-114'435	-337'804.58

11.2 Statistiques d'activité IF 2025

Barème	Par jour	2024		2025	
		Journées	2025	Journées	Total
16 à 21pt	15.00	8'663	129'945.00	12'837	192'555.00
22 à 29 pt	20.00	23'164	463'280.00	23'202	464'040.00
30 à 39 pt	25.00	24'534	613'350.00	26'772	669'300.00
40 à 49 pt	30.00	10'317	309'510.00	9'810	294'300.00
dès 50 pt	35.00	6'618	231'630.00	7'021	245'735.00
Total		73'296	1'747'715.00	79'642	1'865'930.00

12. Ambulances et SMUR

12.1 Compte de résultat 2025 - Ambulances et SMUR

5 Santé
4220 Ambulances / SMUR

Cptes	Intitulés	Comptes 2025	Budget 2025	Ecart	Comptes 2024
	CHARGES D'EXPLOITATION				
30	CHARGES DE PERSONNEL	-	-	-	-
3130	Prestations de tiers	531'188.75	522'065	9'124	524'647.40
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	531'188.75	522'065	9'124	524'647.40
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	531'188.75	522'065	-9'124	524'647.40
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
46	REVENUS DE TRANSFERTS	520'822.15	522'065	1'243	524'647.40
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	520'822.15	522'065	-1'243	524'647.40
49	PRESTATIONS DE SERVICES			-	
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	520'822.15	522'065	1'243	524'647.40
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	-10'366.60	-	10'367	-
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	-	-	-	-
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	-	-	-	-
	RESULTAT OPERATIONNEL	-10'366.60	-	10'367	-
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	-	-	-	-
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	-10'366.60	-	-	-

13. Bilan et divers

13.1 Bilan au 31 decembre

ACTIF	2025	2024
Patrimoine financier	6'154'601.43	5036064.11
Disponibilités et placements à court terme	3'556'808.80	1'917'143.17
Créances résultant de livraisons et de prestations envers des tiers	1'622'884.93	1'806'041.50
Comptes courants avec les communes	143'517.07	390'132.71
Actifs de régularisation	771'715.30	868'744.35
Marchandises, fournitures et travaux en cours	44'415.65	38'746.65
Placements financiers à long terme du PF	15'259.68	15'255.73
Patrimoine administratif	35'234'486.18	34'841'541.06
Immobilisations corporelles du PA	35'234'486.18	34'841'541.06
Dont "Immeubles et terrains"	34'030'386.44	33'555'878.86
Dont "Equipements, mobilier"	1'150'267.91	1'212'539.38
Dont "Véhicules"	53'831.83	73'122.82
TOTAL DE L'ACTIF	41'389'087.61	39'877'605.17

PASSIF	2025	2024
Capitaux de tiers à court terme	9'488'713.64	7'118'621.32
Engagements courants provenant de livraisons et de prestations de tiers	3'354'874.85	3'018'430.42
Comptes courants avec des tiers	122'073.79	117'972.85
Comptes courants avec les communes	-	-
Engagements financiers à court terme	4'840'500.00	3'340'500.00
Passifs de régularisation	1'171'265.00	641'718.05
Capitaux de tiers à long terme	20'529'048.25	21'369'548.25
Engagements financiers à long terme	18'661'000.00	19'431'000.00
Autres engagements financier à long terme avec les communes	1'868'048.25	1'938'548.25
Capital propre	11'371'325.72	11'389'435.60
Fonds enregistrés	509'084.01	502'781.72
Réserve de réévaluation du PA	7'617'468.83	7'641'881.00
Capital	3'244'772.88	3'244'772.88
TOTAL DU PASSIF	41'389'087.61	39'877'605.17

13.2 Comptes de résultat par nature

Cptes	Intitulés	Comptes 2025	Budget 2025	Ecart	Comptes 2024
	CHARGES D'EXPLOITATION				
30	CHARGES DE PERSONNEL	31'680'545.73	32'899'164	-1'218'618.27	31'077'339.19
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	14'588'730.28	14'389'321	199'409.28	14'256'047.37
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	1'165'316.62	1'045'585	119'731.62	1'222'794.32
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX	69'000.00	-	69'000.00	355'195.51
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	47'503'592.63	48'334'070	-830'477	46'911'376.39
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES DE SOINS ET D'HÔTELLERIE	26'323'539.76	27'969'660	-1'646'120	26'061'568.83
43	REVENUS DIVERS	515'870.98	555'500	-39'629	465'334.39
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX	108'049.75	-	108'050	169'414.81
46	REVENUS DE TRANSFERTS (SUBVENTIONS ET DONS)	20'669'313.57	20'526'639	142'675	20'325'883.95
49	PRESTATIONS DE SERVICES	14'742.55	-	14'743	14'539.00
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	47'631'516.61	49'051'799	-1'420'282	47'036'740.98
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	127'923.98	717'729	-589'805	125'364.59
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	554'409.72	546'140	8'270	654'762.02
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	554'409.72	546'140	8'270	654'762.02
	RESULTAT OPERATIONNEL	-426'485.74	-	426'486	-529'397.43
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	282'968.65	-	-282'969	140'507.55
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	282'968.65	-	-282'969	140'507.55
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	-143'517.09	-	-	-388'889.88

REPARTITON DU RESULTAT

CHARGE DES COMMUNES DE L'ASSOCIATION

-143'517.09

-388'889.88

13.3 Comptes des investissements 2025

Cptes	Intitulés	Comptes 2025	Total invst.	Budget	Situation
220	RSSBF				
50	Immobilisations corporelles				
	Installation audio salle de conférence	6'188.70	6'188.70	Par fonds	Terminé
	Mise à jour central téléphonique	13'069.30	13'069.30	16'000	En cours
	Stratégie	13'944.90	13'944.90	25'000	En cours
	Total des dépenses	33'202.90			
4120	EMS				
50	Immobilisations corporelles				
	Les Fauvettes - construction	18'473.00	22'760'396.42	23'400'000	En cours
	Nouvel EMS Estavayer	1'101'527.98	5'073'315.90	40'000'000	En cours
	Les Mouettes - Sécurité feu	8'111.80	8'111.80	11'500	Terminé
	Les Mouettes - Système anti-errance	2'081.45	2'081.45	5'500	En cours
	Les Mouettes - salle de thérapie	4'951.60	4'951.60	6'000	En cours
	Les Mouettes - Stores	5'850.00	5'850.00	HB	Terminé
	Les Mouettes - Mobilier	36'118.90	36'118.90	43'500	Terminé
	Les Lilas - Système MAMSO	5'200.00	5'200.00	5'200	Terminé
	Les Lilas - Cellule de refroidissement	10'500.85	10'500.85	12'000	Terminé
	Les Lilas - Combi steamer	12'299.26	12'299.26	15'000	Terminé
	Les Lilas - Aménagements extérieurs	11'839.98	11'839.98	17'000	En cours
	Les Lilas - Verrière	20'084.55	20'084.55	20'000	Terminé
	Les Lilas - Stores	8'340.00	8'340.00	8'500	Terminé
	Les Lilas - Panneaux solaires	70'647.10	70'647.10	HB	Terminé
	Les Lilas - Mobilier	2'032.30	2'032.30	16'000	En cours
	Les Lilas - Mat. médico-technique	4'884.35	4'884.35	17'800	En cours
	Les Fauvettes - Climatisation	13'512.50	13'512.50	17'500	Terminé
	Les Fauvettes - ASCOM	58'806.40	58'806.40	60'000	Terminé
	Les Fauvettes - Antennes 5G	18'260.65	18'260.65	20'000	Terminé
	Les Fauvettes - Fitness extérieur	6'885.80	6'885.80	7'300	Terminé
	Les Fauvettes - Mobilier	15'542.40	15'542.40	30'500	En cours
	Les Fauvettes - Mat. médico-technique	9'843.20	9'843.20	15'200	En cours
	Commun - Fontaines à eau	7'868.25	7'868.25	16'900	Terminé
	Commun - Autos-laveuses	13'200.00	13'200.00	12'500	Terminé
	Total des dépenses	1'466'862.32			
4210	SASDB				
50	Immobilisations corporelles				
	Projet Carefolio@home* (phase 2)	52'887.95	66'422.15	60'000	Terminé
	Total des dépenses	52'887.95			



Cptes	Intitulés	Comptes 2025	Total invst.	Budget	Situation
5790	SSDB				
50	Immobilisations corporelles				
	Visio-conférence	4'839.60	4'839.60	4'900	Terminé
	Total des dépenses	4'839.60			
1401	SOC				
50	Immobilisations corporelles				
	Visio-conférence	4'839.65	4'839.65	4'900	Terminé
	Total des dépenses	4'839.65			
	Total des dépenses	1'562'632.42			
	Total des recettes	0.00			
	Investissements nets	1'562'632.42			

* Budget années antérieures

13.4 Tableau des flux de trésorerie

Libellés	2025	2024
Encaissement des créances	22'345'762.19	22'803'337.90
Décaissements des engagements courants	-23'194'983.16	-22'916'785.51
Charges de personnel	-23'400'133.30	-22'648'232.45
Subventions des communes	16'205'128.90	14'406'189.60
Subventions Etat	10'616'483.40	10'863'990.50
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	2'572'258.03	2'508'500.04
Décaissements liés aux investissements	-1'562'632.42	-4'169'968.83
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements et de placements	-1'562'632.42	-4'169'968.83
Amortissements d'emprunts	-770'000.00	-770'000.00
Paielements d'intérêts	-99'959.98	-89'623.20
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	-869'959.98	-859'623.20
Variation de trésorerie	139'665.63	-2'521'091.99
Trésorerie au 01.01.2025 (ACTIF)	1'917'143.17	1'938'235.16
Trésorerie au 31.12.2025 (ACTIF)	3'556'808.80	1'917'143.17
Crédit à terme fixe au 01.01.2025 (PASSIF)	-2'500'000.00	-
Crédit à terme fixe au 31.12.2025 (PASSIF)	-4'000'000.00	-2'500'000.00
Variation de trésorerie	139'665.63	-2'521'091.99

14. Répartition intercommunale des soldes de subventions 2025

Communes	Population légale 31.12.2023	EMS	SASDB	SSDB	SOC	IF	AMBUL. SMUR	SOLDE 2025	Par habitant
Belmont-Broye	6011	1'640	-58'542	4'070	50'254	-18'993	-1'772	-23'345	-3.88
Châtillon	527	152	-5'444	357	4'406	-1'766	-161	-2'455	-4.66
Cheyres-Châbles	2468	729	-26'015	1'671	20'633	-8'440	-760	-12'183	-4.94
Cugy	1989	521	-18'592	1'347	16'629	-6'032	-550	-6'678	-3.36
Delley-Portalban	1339	394	-14'081	907	11'195	-4'568	-410	-6'564	-4.90
Estavayer	10296	2'909	-103'842	6'971	86'078	-33'690	-3'046	-44'621	-4.33
Fétigny	1189	305	-10'892	805	9'940	-3'534	-322	-3'698	-3.11
Gletterens	1135	319	-11'395	768	9'489	-3'697	-335	-4'851	-4.27
Lully	1214	314	-11'215	822	10'149	-3'639	-330	-3'898	-3.21
Ménières	442	119	-4'236	299	3'695	-1'374	-125	-1'621	-3.67
Montagny	3017	779	-27'801	2'043	25'223	-9'020	-806	-9'582	-3.18
Les Montets	1614	422	-15'053	1'093	13'494	-4'884	-442	-5'370	-3.33
Nuvilly	493	123	-4'374	334	4'122	-1'419	-131	-1'346	-2.73
Prévondavaux	97	23	-830	66	811	-269	-24	-223	-2.30
Saint-Aubin	1970	546	-19'505	1'334	16'470	-6'328	-570	-8'053	-4.09
Sévaz	314	139	-4'974	213	2'625	-1'614	-122	-3'733	-11.89
Surpierre	1230	309	-11'028	833	10'283	-3'578	-319	-3'500	-2.85
Vallon	520	137	-4'899	352	4'347	-1'590	-143	-1'795	-3.45
TOTAL FINAL 2025	35'865	9'880	-352'720	24'282	299'843	-114'435	-10'367	-143'517	-4.00
Par habitant		0.28	-9.83	0.68	8.36	-3.19	-0.29	-4.00	

BfB Fidam révision SA
Y-PARC - Swiss Technopole
Rue Galilée 15
CH-1400 Yverdon-les-Bains

Téléphone +41 (0)21 641 46 46
Téléfax +41 (0)21 641 46 40
E-mail : contact@bfbvd.ch



**Association des communes pour l'organisation
médico-sociale du district de la Broye
Montagny-la-Ville**

Exercice 2025

Rapport de l'organe de révision
à l'assemblée des délégués et
à la commission financière

Comptes annuels

Rapport de l'organe de révision
à l'assemblée des délégués et
à la commission financière de l'
**Association des communes pour l'organisation
médico-sociale du district de la Broye
Montagny-la-Ville**



Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels de l'Association des communes pour l'organisation médico-sociale du district de la Broye sous la dénomination « Réseau Santé Social de la Broye Fribourgeoise » comprenant le bilan au 31 décembre 2025, le compte de résultat, le compte des investissements et le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice 2025 arrêté au 31 décembre 2025 ainsi que l'annexe, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes annuels ci-joints sont conformes aux prescriptions légales cantonales et communales.

Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit des comptes annuels conformément aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH) et à la recommandation d'audit 60 « Audit et rapport de l'auditeur de comptes communaux » (RA 60). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions sont plus amplement décrites dans la section intitulée « Responsabilités de l'auditeur relatives à l'audit des comptes annuels » de notre rapport. Nous sommes indépendants du Réseau Santé Social de la Broye Fribourgeoise conformément aux dispositions légales cantonales et communales 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 nous permettre de fonder notre opinion.

Responsabilité du Comité

Le comité est responsable de l'établissement des comptes annuels conformément aux prescriptions légales cantonales et communales. 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 comité est responsable d'évaluer la capacité de l'Association à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de l'Association à poursuivre ses activités et d'établir les comptes annuels sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le comité a l'intention de liquider l'Association ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

Responsabilités de l'auditeur 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 aux NA-CH et à la recommandation d'audit suisse 60 (RA 60) permettra toujours de détecter une 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 de ces comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément à la loi suisse, aux NA-CH et à la RA 60, 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 d'une fraude 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'Association.
- 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 comité 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'Association 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'Association à cesser son exploitation.

Nous communiquons au comité et avec la commission financière, 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.

Rapport sur d'autres dispositions légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du comité.

Nous recommandons à la commission financière de proposer à l'Assemblée des délégués d'approuver les comptes annuels.

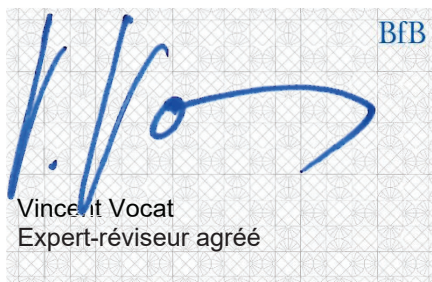
Yverdon-les-Bains, le 23 mars 2026

BfB Fidam révision SA



BfB

Samuel Jaccard
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable



BfB

Vincent Vocat
Expert-réviseur agréé

Annexes :

- Comptes annuels comprenant :
- Bilan
 - Compte de résultat
 - Compte des investissements
 - Tableau des flux de trésorerie
 - Annexe

Rapport de la Commission financière à l'assemblée des délégués du 24.06.2026

Mesdames et Messieurs les délégués,

Lors de la séance de la commission financière du 10 mars 2026 qui s'est tenue à Montagny, les comptes nous ont été présentés par M. Serges Clot, responsable financier du RSSBF et Mme Nicolet, directrice du réseau, en présence de M. Samuel Jacquard de la Fiduciaire Bfh.

Notre rapport se base donc sur les comptes tels qu'ils nous ont été présentés, sur les commentaires et les réponses aux questions que nous avons posées lors de cette séance ainsi que sur le rapport de l'organe de révision.

Nous tenons à relever que la Direction a fourni une documentation très complète sur les comptes 2025.

Nous rappelons que la commission financière se prononce par rapport aux attributions de l'Art. 72 LFCo en occurrence en ce qui concerne la clôture des comptes, elle prend position sur le rapport de l'organe de révision à l'intention de l'Assemblée des délégués.

Par rapport aux chiffres 2025, nous formulons les commentaires suivants :

Bilan

Les comptes 2025 présentent un total au Bilan de CHF 41'389'087.61 soit une hausse plus de 1,5 millions de francs par rapport au bilan 2024. Cette augmentation est due principalement à une augmentation des disponibilités à court-terme.

Comptes des différentes entités

Administration générale

On relève ici un écart dans les charges du personnel dû principalement à des absences pour congé maternité ainsi qu'un dépassement de près de CHF 44'000.- dans les autres charges du personnel qui ont été en partie compensées par un prélèvement de plus CHF 83'000.- dans les diverses provisions. Nous relevons aussi un dépassement dans les charges d'investissement dû entre autres à l'achat de matériel non budgétisé pour le poste nouvellement créé de médiamaticien. Après plusieurs dépassements de budget consécutif, nous salvons le presque équilibre des charges informatiques. Dans les revenus divers, nous constatons qu'une augmentation de la facturation aux autres entités de plus de 100'000.-. Cette augmentation est due à la double casquette de la direction des soins qui a remplacé la direction des soins à domicile.

Service des curatelles

On relève à nouveau un résultat positif dans ce service. Ce résultat supérieur à CHF 299'000.- est dû en grande partie à des produits extraordinaires de plus de CH 268'000.-, dus au rattrapage des dossiers en souffrance par la Justice de paix ce qui a permis la facturation et l'encaissement d'émoluments concernant les dossiers des années 2020 à 2023. Il est à noter que sans ce résultat, les comptes seraient plutôt équilibrés avec un résultat positif d'environ CHF 36'000.-.

EMS

Après un résultat négatif de plus de CHF 391'000.- en 2024, l'année 2025 présente un résultat positif de CHF 9'879.72. Ce résultat est dû à un meilleur taux d'occupation que prévu (99,7% au lieu de 99%), qui explique plusieurs variations au niveau des comptes. La Commission relève ici également une perte sur débiteurs de plus de CHF 75'000.-. Elle invite à renforcer la procédure d'admission afin de s'assurer en amont de la solvabilité des bénéficiaires.

Service des soins à domicile

Après un résultat plutôt équilibré en 2024, ce service enregistre un résultat négatif avec un écart au budget de plus de CHF 352'000.-. Ce résultat est en grande partie dû à un budget trop optimiste tant du côté des recettes avec une facturation inférieure aux prévisions de plus de CHF 1'125'000.- que du côté du taux d'activité qui n'a pas cru autant que prévu. Il est par contre à relever que l'activité a progressé de 1,2% avec la même dotation qu'en 2024.

La Commission salue les résultats obtenus avec les différentes mesures mises en place pour améliorer le taux de facturation mais invite le Comité à ne pas surestimer les résultats lors de l'établissement du budget.

Indemnités forfaitaires

Après une année 2024, marquée par une perte d'exploitation importante de

CHF 337'805.- due à des décisions cantonales intervenues après l'adoption du budget, les charges des indemnités forfaitaires ont de nouveau dépassé le budget de plus de CHF 114'000, malgré une augmentation du budget de CHF 350'000.- par rapport à l'année précédente. Ce dépassement est dû à une estimation optimiste des charges comme déjà relevé lors de notre rapport sur le budget 2026.

Service Social

Ce service présente un résultat positif de CHF 24'282.- et n'appelle pas de commentaire de notre part.

Ambulances / SMUR

Après plusieurs années sans modification, le canton de Vaud a décidé de revoir notre contribution à ce service et a ajusté les charges en fonction de l'augmentation de la masse salariale ce qui explique le dépassement d'environ CHF 9'000.- de ce poste.

Résultat final du RSSBF

Malgré plusieurs services qui bouclent l'année avec des chiffres positifs, le compte de résultats présente à nouveau un excédent de charges important de CHF 143'517.09.

Investissements

Les investissements d'un montant de CHF 1'562'632.42, dont CHF 1'120'000.98 dus aux nouvelles constructions sont conformes et respectent le budget.

Conclusion

Comme relevé précédemment, malgré plusieurs services qui bouclent l'année avec des chiffres positifs, le compte de résultats présente à nouveau un excédent de charges important. La Commission est d'avis que cet excédent de charges est surtout dû à des budgets trop optimistes que ce soit pour le taux de facturation dans les soins à domicile ou pour les indemnités forfaitaires. Vu les investissements prévus ces prochaines années, la Commission invite le Comité à être plus prudent lors de l'établissement des prochains budgets.

Sur la base du rapport de l'organe de révision, de l'analyse des comptes, des commentaires fournis par le responsable des finances et des explications données lors de notre réunion, la Commission financière recommande l'approbation des comptes 2025 par l'assemblée des délégués.

Nous remercions vivement le Comité directeur et en particulier Monsieur Serges Clot, dont c'est la dernière assemblée des comptes aujourd'hui, pour son important travail.

La Commission financière



Fatima Granget



Claude Ruttimann



Michael Willimann

17. Annexe aux comptes 2025

L'annexe aux comptes de l'Association des communes pour l'organisation médico-sociale du district de la Broye se fonde sur la loi sur les finances communales du 22 mars 2018 LFCo (entrée en vigueur au 01.01.2021) ainsi que sur l'ordonnance sur les finances communales du 14 octobre 2019 OFCo (entrée en vigueur au 01.01.2021) et le règlement des finances (RFin) adopté par l'assemblée des délégués du 16.11.2022.

Les règles et principes régissant la présentation des comptes:

1. Loi sur les finances communales (LFCo).
2. Ordonnance sur les finances communales (OFCo).
3. Règlement des finances (RFin).
4. Manuel de comptabilité publique MCH2 ainsi que les directives de comptabilité mis à disposition par le Service des communes du canton de Fribourg (notamment pour les Associations de communes).

La présentation des comptes doit refléter une situation financière correspondant à l'état réel de la fortune, des finances et des revenus.

PATRIMOINE FINANCIER (PF)

Les actifs figurant dans le PF sont portés au bilan s'ils génèrent une utilité future et que leur valeur peut être établie de manière fiable.

Les placements financiers sont réévalués lors de chaque clôture à la valeur vénale.

Les autres éléments du PF sont portés au bilan à la valeur nominale.

Les ducroires sur les débiteurs doivent être estimés selon des règles déterminées. Chaque dossier fait l'objet d'une étude attentive afin de valoriser le risque réel.

En cas de dérogations à ces règles, celles-ci doivent être expliquées et motivées.

PATRIMOINE ADMINISTRATIF (PA)

Les actifs figurant dans le PA sont portés au bilan si ils sont consacrés à la réalisation de tâches publiques et que leur valeur peut être établie de manière fiable.

Ils sont inscrits au bilan, lors de leur entrée, au coût d'acquisition ou de fabrication. En l'absence de coûts ou si aucun prix n'a été payé, le coût de remplacement est utilisé pour valoriser le bien au bilan.

LIMITATION D'ACTIVATION DES INVESTISSEMENTS

Selon le règlement des finances de l'Association, la limite d'activation a été portée à CHF 5'000.-. Les investissements n'atteignant pas ce seuil sont portés au compte de résultat.

Les amortissements des biens du PA s'effectuent selon les directives MCH2.

Ils sont comptabilisés en appliquant la méthode linéaire et démarrent le 1er jour du mois qui suit l'utilisation du bien.

Si une perte de valeur est prévisible pour un poste, la valeur portée au bilan doit être rectifiée (amortissements non planifiés) et justifiée par des pièces probantes.



PASSIFS

Les capitaux de tiers sont évalués à la valeur nominale.
Les passifs de régularisation figurent dans le tableau ci-dessous:

PASSIFS DE REGULARISATION	Etat du 01.01	Constitution	Dissolution	Solde au 31.12
Heures supplémentaires et vacances	541'000.00	4'000.00	71'000.00	474'000.00
Risques d'exploitation	25'000.00		25'000.00	0.00
BFB Fidam Révision SA - provision audit	23'000.00	23'000.00	23'000.00	23'000.00
UBS - provision intérêts Fauvettes	40'865.00	38'265.00	40'865.00	38'265.00
Décompte kilomètres 2024 à payer	1'717.55		1'717.55	0.00
SSDB - provision pmt du 31.12	10'135.50		10'135.50	0.00
Foyer de jour - provision correctif 2025	-	16'000.00		16'000.00
EMS - provision correctif 2025	-	620'000.00		620'000.00
TOTAUX	641'718.05	65'265.00	171'718.05	1'171'265.00

ETAT DU CAPITAL PROPRE

Le mouvement sur le capital propre est mentionné dans le tableau ci-dessous:

CAPITAL PROPRE	Etat du 01.01	Augmentation	Diminution	Solde au 31.12
Fonds enregistrés comme capital propre	502'781.72			509'084.01
Animation Les Lilas	56'849.40	1'023.70	5'203.55	52'669.55
Animation Les Mouettes	23'442.73	5'213.90	1'016.60	27'640.03
Animation Les Fauvettes	10'598.27	2'887.25	2'042.20	11'443.32
Les Lilas - dons pour le personnel	-	1'101.80		1'101.80
Les Mouettes - dons pour le personnel		3'209.50	1'756.65	1'452.85
Les Fauvettes - dons pour le personnel	11'405.25	2'090.00	3'436.60	10'058.65
Projet LIFT	1'000.00			1'000.00
Pharmacie	84'095.61		5'459.96	78'635.65
Succession Gilbert Basset	243'015.01		24'700.00	218'315.01
Succession M. & M. Cotting	-	74'836.05	51'636.50	23'199.55
Bourse ASI	2'000.00			2'000.00
RSNB	33'348.35	10'000.00		43'348.35
Fonds prix migration 2023	400.00			400.00
Fonds pour le personnel	36'627.10	14'331.00	13'138.85	37'819.25
Réserve liée à la réévaluation du PA	7'641'881.00		24'412.17	7'617'468.83
Capital	3'244'772.88			3'244'772.88
TOTAUX	11'389'435.60	114'693.20	132'803.08	11'371'325.72



PLACEMENTS FINANCIERS

Nom de l'entité	Valeur nominale	Nombre	Valeur au 01.01	Vente	Valeur au 31.12
Raiffeisen (part sociale)	200.00	1.00	200.00		200.00
Raiffeisen (garantie loyer)			6'597.05		6'601.00
Raiffeisen (garantie loyer)			8'458.68		8'458.68
TOTAUX			15'255.73	0.00	15'259.68

GARANTIE ET ENGAGEMENTS CONDITIONNELS

Néant.

TABLEAU DES IMMOBILISATIONS DU PA

Patrimoine administratif	Immeubles et terrains	Equipement et mobilier	Véhicules	Total
Valeur comptable nette au 31.12.2024	33'555'879	1'212'539	73'123	34'841'541
Coûts d'acquisition				
Etat au 31.12.2024	56'724'567	4'550'058	361'184	61'635'809
Investissements 2025	1'239'024	323'608	-	1'562'632
Etat au 31.12.2025	57'963'591	4'873'666	361'184	63'198'441
Amortissements cumulés				
Etat au 31.12.2024	23'168'688	3'337'518	288'061	26'794'268
Amortissements	764'517	385'879	19'291	1'169'687
Etat au 31.12.2025	23'933'205	3'723'398	307'352	27'963'955
Valeur comptable nette au 31.12.2025	34'030'386	1'150'268	53'832	35'234'486

TAUX D'AMORTISSEMENT

Genre	Durée	Taux
Bâtiments / Terrains bâtis	33 1/3	3
Equipements / installations fixes	20	5
Mobilier	10	10
Machines de bureau / communication	10	10
Véhicules	10	10
Outils / machines d'exploitation	10	10
Equipement médico-technique	8	12.5
Informatique	4	25

CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS

	2024	2025
Emoluments curateurs années précédentes	-68'095.00	-268'589.50
Foyer de jour - solde subvention	-17'971.05	-
Soins à domicile - correctif 2024	-54'441.50	-82'880.45
EMS - correction finale 2022	-	75'015.75
Diverses corrections sur années précédentes	-	-6'514.45
TOTAUX	-140'507.55	-282'968.65

GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Le comité de l'Association, avec la collaboration du responsable du service des finances, est responsable des stratégies financières appliquées.

Dans le cadre de ses activités l'Association peut être exposée à des risques financiers :

1. Le risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque qu'une contrepartie (un tiers) ne remplisse pas ses engagements. L'As-sociation considère qu'elle n'est pas exposée à un fort risque de crédit dans la mesure où

- a) Ses disponibilités sont peu importantes.
- b) La grande partie de ses revenus est composée de subventions communales et étatiques.
- c) Ses autres créances sont réparties sur un large éventail de clients dont le risque fait l'objet d'un suivi régulier.

2. Le risque de liquidité

Le risque de liquidité survient lorsque l'Association rencontre des difficultés à se financer ou à respecter les engagements contractuels liés à ses passifs financiers.

L'Association perçoit des acomptes, à différentes échéances, de la part de communes du district ainsi que de l'Etat.

En cas d'urgence des acomptes supplémentaires peuvent être demandés à l'Etat.

3. Le risque de taux d'intérêts

Le risque de taux d'intérêts est le risque qu'encourt une Association ayant une créance ou une dette à taux fixe ou variable face à l'évolution des taux entre la date de l'engagement et la date du règlement de la créance ou de la dette.

Au niveau de ses passifs financiers, l'Association considère qu'elle n'est que faiblement exposée au risque de taux d'intérêts dans la mesure où :

- ▶ Sa dette est contractée en taux fixes.
- ▶ Actuellement les taux contractés sont bas.

4. Le risque de change

Il s'agit du risque qui pèse sur la valeur d'une devise par rapport à une autre du fait de la variation future du taux de change.

L'Association n'est pas exposée au risque de change dans la mesure où les transactions effectuées en devises étrangères sont très limitées.

SYSTÈME DU CONTRÔLE INTERNE (SCI)

Un système de contrôle a été introduit par l'Association dans le courant de l'année 2023.

La matrice des risques prévoit sept processus de contrôle :

- ▶ Gestion du personnel
- ▶ Facturation des prestations
- ▶ Achats
- ▶ Immobilisations corporelles (PA)
- ▶ Salaires
- ▶ Finances et boucllements
- ▶ Technologie de l'information

En 2025, l'organe de révision a audité la dernière partie des processus :

- ▶ Facturation des prestations

L'audit a démontré que les contrôles mis en place correspondaient à l'attente des normes MCH2.

Ainsi la totalité des processus a été auditée une première fois.

DETTES DE CRÉDIT BAIL

L'Association n'a pas conclu de contrat de leasing.

Bail à loyer (dans la mesure où ceux-ci n'échoient pas ni ne peuvent être dénoncés dans les 12 mois suivant la date du bilan).



SASDB

Local commercial du 01.07.2024 au 30.06.2025	8'976.-
Local commercial du 01.07.2024 au 30.06.2025	29'892.-

Entités sociales

Bureaux à Domdidier du 01.01.2026 au 31.05.2027	42'500.-
Bureaux à Estavayer du 01.01.2023 au 31.12.2027	174'600.-

LES INDICATEURS FINANCIERS

MCH2 prévoit de calculer 8 ratios. La liste de figure dans la LFCo (art. 23) et la définition de ceux-ci figure dans l'OFCo (art. 18).

L'Association ne publie pas les indicateurs financiers, constatant que ces valeurs ne sont pas significatives pour les collectivités locales autres que les communes du fait de leurs activités multiples (avec l'accord du Service des communes du canton de Fribourg).