



RÉSEAU FRIBOURGEOIS  
DE SANTÉ MENTALE  
FREIBURGER NETZWERK  
FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Entité de l'Etat de Fribourg

# Rapport annuel 2024



RÉSEAU FRIBOURGEOIS  
DE SANTÉ MENTALE  
FREIBURGER NETZWERK  
FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT

# Sommaire

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| <b>Editorial</b>                | 04-05 |
| <b>Highlights</b>               | 06-09 |
| <b>Conseil d'administration</b> | 10-13 |
| <b>Rapport d'activité</b>       | 14-27 |
| <b>Organisation</b>             | 28-31 |
| <b>Plan du réseau</b>           | 32-33 |
| <b>Impressum</b>                | 35    |





# Le RFSM répond à la forte demande en soins psychiatriques

***L'année 2024 du Réseau fribourgeois de santé mentale a été marquée par la poursuite d'une activité à haute intensité. Combiner agilité et créativité a été la clé pour répondre à ce défi, avec un engagement de tous les instants du personnel médico-soignant, administratif, logistique et technique. Faits marquants 2024: l'annonce du prochain départ à la retraite du directeur général Serge Renevey, la mise en service d'une nouvelle unité hospitalière et de l'Institut de psychothérapie, le renforcement stratégique de la gouvernance de l'institution et le lancement des projets de développement du secteur de la personne âgée.***

Figure marquante du paysage sanitaire fribourgeois, Serge Renevey, directeur général, a fait valoir son droit à la retraite anticipée pour l'été 2025, après vingt-deux ans au service de la santé mentale fribourgeoise. Grâce à sa gestion rigoureuse et à sa vision d'une psychiatrie en phase avec les besoins de la population, humaniste et de haut niveau, il a profondément transformé et développé le RFSM qui a, sous sa direction, connu un développement remarquable dans un contexte particulièrement exigeant. De nombreuses prestations ambulatoires, intermédiaires, hospitalières et de liaison ont été mises en place, avec une attention particulière à la population germanophone du canton. Le Conseil d'administration salue l'engagement exceptionnel de M. Renevey, lui adresse sa plus profonde reconnaissance pour son engagement de tous les instants et lui formule ses vœux les plus chaleureux pour l'avenir.

Autre fait marquant: l'intensité toujours aussi présente de la demande en soins psychiatriques. Face à cette pression constante, le RFSM a dû faire converger agilité et créativité pour répondre aux besoins. Toutes les équipes se sont mobilisées, avec un formidable engagement tout au long de l'année, pour trouver de nouvelles solutions et accueillir toutes celles et ceux qui en avaient besoin. Le RFSM a notamment ouvert une nouvelle unité hospitalière pour adultes à Marsens ainsi que l'Institut de psychothérapie à Villars-sur-Glâne, réalisations qui reposent toutes deux sur un riche travail de conceptualisation et de travail interdisciplinaire. Ces deux exemples de développement clinique, auxquels s'ajoutent les nombreuses réalisations

relayées dans les pages ci-après, s'inscrivent pleinement dans notre stratégie institutionnelle, réaffirmant notre engagement à consolider des prestations alliant excellence scientifique, approche humaniste et ancrage communautaire.

Sur le plan organisationnel, 2024 a été marqué par la création d'une direction du Département des finances et d'une direction du Département de psychologie. Nous avons ainsi atteint un important objectif de notre planification stratégique, avec la consolidation de la gouvernance du RFSM au sein d'un Conseil de direction élargi et renforcé.

Au niveau financier, l'année se termine sur un déficit, certes mineur, mais qui souligne, malgré un chiffre d'affaires en augmentation et un taux d'occupation maximal, combien l'équilibre financier est toujours plus difficile à atteindre dans un système hospitalier exagérément sous pression. A ce titre, nous continuerons de nous engager avec détermination à la fois pour un renforcement de notre efficacité et un financement suffisant de nos prestations. Portés par l'énergie que notre personnel ainsi que nos patientes et patients insufflent au quotidien dans leur intense cheminement, nous vous invitons donc à soutenir sans faillir le développement de notre grand réseau et à partager notre engagement pour garantir à la population fribourgeoise l'accès à des soins en santé mentale de qualité, aisément accessibles, sans de trop longs délais d'attente.



# Highlights

## *Une organisation en mutation*

- L'annonce du départ de M. Serge Renevey, qui a profondément transformé et développé la psychiatrie cantonale au cours des 22 années qu'il a passées à la tête de l'institution.
- Le renforcement de la gouvernance avec la mise en place de deux nouvelles directions au Département des finances et au Département de psychologie.
- Le renforcement de la filière de soins germanophones avec l'arrivée de deux médecins cadres.
- La création de 24 EPT supplémentaires pour faire face à la forte activité clinique du RFSM et aux développements des nouvelles prestations.

## *Forte demande en soins*

- La consolidation de la haute demande en soins psychiatriques, à l'hôpital avec un taux d'occupation moyen de 100,2%, en clinique de jour et dans les consultations ambulatoires.
- Ouverture de l'unité hospitalière de 20 lits, Luna, afin de mettre fin à la suroccupation hospitalière.
- Malgré un chiffre d'affaires en hausse, une perte d'exploitation d'un peu moins de 2 millions de francs et un déficit modéré de 253 599 francs après mouvements de fonds.



## *Des prestations renforcées*

- Enregistrement d'une nette diminution des mesures limitatives de liberté grâce à un nouveau concept de soins intensifs dans le milieu.
- Renforcement de la consultation de liaison en EMS avec une approche médico-infirmière inscrite dans une nouvelle convention interinstitutionnelle.
- Ouverture à Fribourg de l'Institut de psychothérapie qui poursuit trois missions: l'enseignement, la consultation thérapeutique et la recherche.
- Mise en service de CôtéProches, pour soutenir les proches aidants dans leur rôle central aux côtés des patientes et patients.

## *Amélioration des infrastructures*

- Déménagement du Centre de pédopsychiatrie du RFSM dans un espace moderne, plus accueillant et plus grand à Givisiez.
- La migration de toute l'infrastructure informatique, historiquement placée au SiTel, vers un nouveau partenaire privé externe à l'Etat.



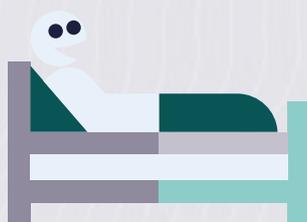


# En chiffres



6

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



100,2%

Taux d'occupation des Centres de soins hospitaliers (194 lits)



10 565

Nombre de patientes et patients  
7024 en ambulatoire  
395 en clinique de jour  
3146 à l'hôpital



32 000

Appels au 026 308 08 08  
Urgences et triage du RFSM



25,6

Durée moyenne de séjour (en jours)

**Centres de soins hospitaliers**

11,9 Enfants et adolescents  
24,4 Adultes  
43,7 Personnes âgées



## Séjour en clinique de jour





20 408

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



32

Nombre d'EMS bénéficiant de prestations de liaison



42,96

Participation totale de l'Etat en millions de francs

38,50

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

308.31 fr.

Tarif moyen journalier reconnu par l'assurance obligatoire des soins en 2024

0,90

Valeur du point tarmed (en tiers payant)

4,6%

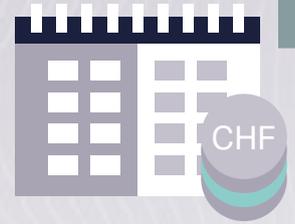
Augmentation du personnel entre décembre 2023 et décembre 2024

Hausse équivalents plein-temps

+23,13 EPT (dont 17,96 de personnel soignant)

Equivalents plein-temps

529.98 68% collaboratrices 32% collaborateurs



71 ct.

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



782 fr.

Estimation du coût de la journée d'hôpital



## Séjours hospitaliers et ambulatoires



HOSPITALIERS

AMBULATOIRES

Minutes ambulatoires facturées





# Conseil d'administration

du Réseau fribourgeois de santé mentale



## Conseil d'administration

Le Conseil d'administration (CA), organe supérieur du RFSM, est composé de sept membres. Dans le cadre de la planification sanitaire et du mandat de prestations établis par le Conseil d'Etat, il prend les décisions stratégiques nécessaires afin de soutenir le développement dynamique du RFSM, cela en privilégiant la collaboration des partenaires publics et privés dans le domaine de la santé mentale.

**Chargé de mettre en place des structures rationnelles et efficaces, il veille au bon fonctionnement du RFSM et à la qualité de ses prestations, favorisant en particulier la formation continue de son personnel. Sous la présidence de Mme Rose-Marie Rittener, le Conseil d'administration s'est réuni à 9 reprises durant l'année 2024. Il s'est notamment saisi des objets suivants :**

### Le CA a adopté :

Le rapport annuel 2023.

Les comptes 2023 de l'EMS Les Camélias et le rapport de l'organe de révision.

Les comptes 2023 du RFSM, l'annexe aux comptes ainsi que le rapport de l'organe de révision.

Les demandes budgétaires 2025 pour le développement des prestations, le projet de plan financier 2025–2028 et le budget 2025.

La convention tarifaire 2024 TARPSY entre le RFSM et les assureurs sociaux hors LAMal.

La valeur du point Tarmed reconduite à CHF 0,90.

La convention Tarmed avec TSS et CSS.

La résiliation au 31 décembre 2024 des conventions tarifaires TARPSY avec les trois groupes d'assureurs-maladie.

Les accords conventionnels et tarifaires 2025 avec les trois groupes d'assureurs-maladie.

L'ouverture de l'Institut de psychothérapie du RFSM.

La mise en service de 20 lits supplémentaires pour la psychiatrie adulte, avec la création de l'Unité Luna.

Le règlement du Conseil de direction.

L'accord de passage au Swiss GAAP RPC dès les comptes 2024.

La désignation d'un membre de la Commission du personnel pour représenter le personnel au sein du Conseil d'administration pendant les six mois d'absence du membre élu M. Kartal.

Le contrat d'exploitation des services IT RFSM-HFR.

La location de surfaces supplémentaires dans le bâtiment du Centre cantonal d'addictologie.

Le mandat donné à l'entreprise Vistonia en qualité de BAMO (Bureau d'assistance au maître d'ouvrage) pour identifier les partenaires idéaux pour la planification et la réalisation d'un bâtiment pour la personne âgée d'une centaine de lits sur le site de Marsens, préparer et mettre en œuvre la procédure qualifiée la mieux adaptée à notre projet, dans le respect des règles des marchés publics.

Le bilan d'activité et la nomination d'un membre manquant au sein du Comité éthique du RFSM.

### Le CA a nommé :

M. Robert Hirsch en qualité de médecin adjoint germanophone.

M. Gerold Bayer en qualité de médecin-chef en pédopsychiatrie.

M<sup>me</sup> Simona Studineanu en qualité de médecin adjointe des Urgences psychiatriques cantonales.

M<sup>me</sup> Florence Guenot en qualité de directrice de Département de psychologie et son intégration au Conseil de direction.



M<sup>me</sup> Magalie Rosser en qualité de directrice financière du RFSM et son intégration au Conseil de direction.

M. Régis Honoré-Baudoin en qualité de médecin adjoint pour les unités Callisto et Luna.

M. Stéphane Antille en qualité de directeur du Département des soins et son intégration au Conseil de direction.

#### Le CA a pris connaissance:

Des résultats de la comptabilité analytique 2023.

Régulièrement, de la situation financière du RFSM.

De la situation et des perspectives de l'Equipe mobile d'urgences psychosociales (EMUPS).

De l'arrêté du Conseil d'Etat validant le budget 2024 du RFSM.

Des résultats de l'enquête de satisfaction 2023 des patients et des parents usagers de la Chrysalide.

Du rapport de révision du codage médical 2023.

De l'avancement du projet de construction d'un bâtiment pour la personne âgée sur le site de Marsens.

Du dépôt du projet de l'équipe mobile en milieu carcéral

Des décisions de l'Etat de Fribourg concernant les montants alloués au RFSM pour 2025.

De l'annonce de la démission de M. Serge Renevey, directeur général du RFSM, pour l'été 2025.

De la revalorisation de la ligne de crédit à CHF 10 millions acceptée par l'Etat de Fribourg.

De l'accord de la Direction de la santé et des affaires sociale (DSAS) d'augmenter la capacité de l'EMS les Camélias à 16 lits.

De la procédure menée par la Commission d'engagement et Ganci Partners en vue du recrutement du/de la futur-e directeur-général-e ou directrice-général-e.





# Rapport d'activité

**Serge Renevey**, directeur général

Avec le Conseil de direction, le Collège et les services du RFSM





# Le RFSM a répondu à la forte demande en soins psychiatriques

**L'exercice 2024 du RFSM a été intense. L'annonce du départ à la retraite du directeur général, après vingt-deux ans d'activités, en est certainement le fait saillant. La haute activité du réseau ainsi que les mesures prises – tant organisationnelles que cliniques – pour y faire face sont également à mentionner. Conformément à la stratégie 2023 – 2030, la gouvernance a été renforcée avec un Conseil de direction qui intègre désormais deux nouvelles directions: celle des Finances et celle du Département de psychologie. Enfin, le Centre de pédopsychiatrie a déménagé à Givisiez dans des locaux tout neufs, afin de répondre à la forte demande dans un environnement accueillant, moderne et efficient et y accueillir les enfants, les jeunes et leurs familles.**

## L'annonce du départ de M. Serge Renevey

Si le livre de la santé mentale fribourgeoise ne se referme dans l'idéal jamais, quelques solides chapitres mettent un point final à leurs aventures avec l'annonce du départ de M. Serge Renevey. Le directeur général a décidé de faire valoir son droit à la retraite anticipée. M. Serge Renevey restera en fonction jusqu'à l'été 2025, afin d'assurer une transition harmonieuse avec la personne qui sera choisie pour le remplacer à l'issue de la mise au concours du poste.

Sous sa direction, les équipes du RFSM ont profondément transformé et développé la psychiatrie cantonale au cours des vingt-deux années. Dans un contexte particulièrement exigeant, marqué par une augmentation régulière de la demande en soins psychiatriques, une pression financière constante et des défis croissants en matière de recrutement de personnel thérapeutique qualifié, elles ont pu maintenir et développer des prestations de haute qualité. La gestion rigoureuse et la vision stratégique du directeur général ont permis de conserver une excellente santé financière de l'institution, et ce malgré les défis considérables liés à la couverture des coûts tant dans le secteur hospitalier qu'ambulatoire.

## Une forte demande en soins psychiatriques

L'année 2024 a été particulièrement intense pour toutes les équipes du Réseau fribourgeois de santé mentale (RFSM). La haute demande en soins psychiatriques dans le canton de Fribourg s'est encore consolidée. Toutes les équipes ont répondu à cette intensité renforcée que ce soit à l'hôpital, en ambulatoire, en clinique de jour ou dans les interfaces réseaux dans les hôpitaux somatiques ou dans d'autres multiples lieux de prises en charge, comme les foyers, les EMS ou les établissements pénitentiaires. C'est l'enseignement majeur du dix-septième exercice du RFSM. Les taux d'occupation de nos deux centres hospitaliers se sont ainsi constamment situés durant toute l'année 2024 dans une fourchette comprise entre 95% et 107%. Au final, le réseau enregistre un taux d'occupation moyen de 100,2% sur l'année, et ce malgré la mise en service de 5 lits hospitaliers supplémentaires à Marsens par rapport à 2023.



### Un paysage particulier de la santé mentale

Le dynamisme marqué du RFSM depuis sa fondation en 2008 a radicalement modifié le paysage des prestations en santé mentale pour la population tant francophone que germanophone de notre canton. Cette évolution de la quantité des prestations disponibles doit toutefois être relativisée en comparaison avec la situation actuelle des autres cantons suisses. Ainsi selon un rapport de l'OBSAN de 2024 sur l'état des structures psychiatriques en Suisse, le canton de Fribourg présente les caractéristiques suivantes: un volume total de prestations en psychiatrie en 2021 par assuré de 304 francs alors que la moyenne suisse se situe à 392 francs, un nombre de lits stationnaires largement inférieur à la moyenne suisse (-35%) ainsi que des prestations ambulatoires et en cliniques de jour également inférieure à la moyenne suisse. Ces ratios indiquent donc que le RFSM, ces prochaines années, va continuer à être sollicité pour ouvrir des prestations complémentaires, afin de répondre aux besoins de la population cantonale pour tous les âges et dans tous les modes de prise en charge.

### Des défis financiers à venir

Selon l'association SpitalBenchmark, la situation financière des hôpitaux et cliniques suisses est devenue difficile, avec des marges qui s'étiolent et prêteritent une exploitation future durable. Bien que les chiffres d'affaires augmentent, les marges ne suivent pas en raison d'un système de rémunération tarifaire qui n'est plus en adéquation avec l'offre de prestations, notamment dans le secteur ambulatoire où le sous-financement atteint 40% en psychiatrie. Les facteurs externes comme le renchérissement et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée n'aident pas à améliorer la situation. Les nouvelles obligations liées à la numérisation et aux prescriptions en matière de qualité génèrent des coûts supplémentaires non compensés.

La situation du RFSM illustre parfaitement ces difficultés avec une perte d'exploitation avant prélèvement aux fonds d'un peu moins de 2 millions de francs. Seule l'utilisation ponctuelle, mais pas sans limite, de réserves financières au bilan du RFSM permet de présenter un déficit mineur. L'exercice 2024 se termine ainsi sur une perte de 253 599 francs. Dans ce contexte où les finances sont particulièrement sous tension, nous nous efforçons de renforcer notre productivité. Ainsi, l'analyse des résultats 2024 par centres de charge montre les domaines d'activité où l'efficacité peut être améliorée, comme dans les cliniques de jour ou dans l'ambulatoire.





### Le renforcement de la gouvernance

Pour faire face à ces défis, la stratégie 2024 – 2030 du RFSM souhaite notamment le renforcement de la gouvernance, afin de consolider le pilotage opérationnel du réseau. Le Conseil d'administration a ainsi décidé de créer deux nouvelles directions, soit la direction du Département des finances, avec la nomination de M<sup>me</sup> Magalie Rosser ainsi que la direction du Département de psychologie, avec celle de M<sup>me</sup> Florence Guenot. Mentionnons également la nomination de M. Stéphane Antille au titre de directeur du Département des soins en remplacement de M<sup>me</sup> Christine Félix, démissionnaire. Cette optimisation de l'organisation matricielle, en tant que forme de gouvernance, doit permettre au RFSM de faire face à sa forte croissance, aux enjeux de l'interprofessionnalité, à l'organisation de la relève, aux fondements utiles de la créativité de toutes et tous et à l'évolution des besoins et des contextes. Ainsi les organes décisionnels disposeront des outils nécessaires au pilotage opérationnel et stratégique du réseau dans un contexte connu pour ses obstacles.

### Des ressources humaines fortement sollicitées

La forte activité clinique du RFSM en 2024 a nécessité l'engagement, en 2024, de 24 EPT supplémentaires principalement dans le domaine des soins et des médecins. Comme les effectifs avaient augmenté de 26 postes en 2023, c'est donc 50 EPT qui ont rejoint le RFSM ces deux dernières années. Malgré ces renforts, les conditions d'exercice des métiers dans le domaine de la psychiatrie évoluent vers une intensification de la charge mentale pesant sur les équipes. En effet, la demande renforcée des soins en santé mentale, les exigences administratives en constante augmentation, les difficultés de recrutement et la violence envers le personnel de certain-es patientes et patients mettent le dispositif sous tension permanente.

Afin de contribuer au bien-être du personnel, les Ressources humaines ont développé un programme d'activités de promotion de la santé pour le personnel. Une plateforme de rabais a également été introduite afin de faire bénéficier les collaboratrices et les collaborateurs d'offres avantageuses dans le canton de Fribourg.

### Un département des soins sous haute tension

Les années post-Covid ont fortement bouleversé l'activité clinique, avec des taux d'occupation dépassant régulièrement les 100%. Si la durée moyenne de séjour à l'hôpital a nettement diminué, l'intensité des symptômes durant l'hospitalisation a augmenté. Le Département des soins a dû révolutionner sa manière de travailler avec la patientèle en crise psychique aiguë. Il a notamment porté plusieurs projets interdisciplinaires et intersectoriels comme Psy-Mobile, la psychiatrie de liaison en EMS ou la mise en place d'un nouveau concept de soins à l'hôpital.

### Des prestations pour adultes consolidées

L'année 2024 a permis l'amélioration de la qualité des programmes thérapeutiques et à la finalisation de projets internes au secteur adulte. En octobre 2024, l'ouverture de l'unité hospitalière de 20 lits de Luna dédiée aux troubles de la personnalité a permis de mettre fin à la suroccupation des unités hospitalières qui durait depuis trois ans. Les travaux ont été intenses tant pour rénover les lieux, former l'équipe thérapeutique, déployer le concept de soins et développer les approches psychothérapeutiques spécialisées.

Le Centre cantonal d'addictologie a ouvert un programme de psychothérapie assistée par les psychédéliques pour répondre à une demande croissante. Plusieurs médecins-psychiatres du RFSM ont été formés dans le domaine afin d'étoffer cette consultation pour l'avenir. Les Urgences psychiatriques cantonales ont mis en place le programme Structure Intervention Program for Suicide Attempters (SIPS) de prévention du risque suicidaire pour leurs patientes et patients. La filière de soins germanophones s'est solidifiée avec l'arrivée de deux nouveaux médecins cadres qui ont repris la responsabilité du dispositif et vont œuvrer à son déploiement. Le secteur adulte a accueilli le premier infirmier praticien spécialisé (IPS) en formation, que l'on espère suivi de beaucoup d'autres pour l'avenir.





### Une amélioration majeure de la prise en charge hospitalière

La qualité des soins est au cœur des préoccupations du secteur de psychiatrie de l'adulte. Les mesures limitatives de libertés sont ainsi en nette diminution depuis l'instauration d'un concept de soins intensifs dans le milieu. Ceci a pu se faire grâce à une adaptation des horaires infirmiers dans les unités hospitalières de soins aigus. Enfin, plusieurs séances de suivi de l'activité des cliniques de jour ont été effectuées dans le but d'optimiser l'organisation de ce dispositif indispensable aux patientes et patients fribourgeois afin d'éviter les hospitalisations et/ou de les raccourcir. Ces mesures ont permis une nette diminution de l'utilisation des mesures limitatives de liberté (MLL). Malgré un contexte tendu avec un taux d'occupation très élevé, le taux de patientèle ayant eu une MLL durant le séjour hospitalier a baissé sous la barre des 2%, nous situant pour la première fois depuis de nombreuses années sous la moyenne suisse. L'objectif est à présent de faire bénéficier de ce projet toutes les unités et secteurs du RFSM, notamment pour les personnes âgées et les patients mineurs.

### La consultation de liaison en EMS se renforce

Le service de consultation de liaison du RFSM en EMS a connu une transition significative, passant d'une approche exclusivement médicale à un modèle collaboratif intégrant les compétences infirmières. Cette évolution enrichit considérablement les capacités du RFSM à fournir des soins personnalisés, adaptés à la complexité multidimensionnelle des résidentes et résidents des EMS fribourgeois, souvent confrontés à des troubles psychiatriques et/ou neurocognitifs. L'approche interprofessionnelle ainsi développée renforce la qualité des soins et la sécurité de la patientèle, tout en soutenant les équipes soignantes face à des besoins de plus en plus exigeants. Les premiers retours des EMS du canton confirment la pertinence et l'efficacité de ce modèle, qui répond aux attentes d'un secteur en constante évolution.

### Un nouveau bâtiment pour les seniors à l'horizon 2030

L'année 2024 a également pu poser les fondements de la construction d'un nouveau bâtiment pour la personne âgée sur le site de Marsens, avec l'intégration des unités de psychogériatrie francophones, des prestations ambulatoires et un agrandissement du secteur EMS spécialisé dans les troubles du spectre de la démence. Le projet qui contient des unités spécialisées en démence (USD) devrait aboutir avant la fin de la décennie. Les travaux préparatoires ont débuté avec les premières réflexions conceptuelles sur l'organisation des soins et du bâtiment.

Le développement des prestations de psychogériatrie pour la population germanophone se fera en parallèle à Villars-sur-Glâne, en étroite collaboration avec les partenaires du réseau alémanique.

### Les prestations pour personnes âgées se développent

En 2024, les consultations ambulatoires du secteur de la personne âgée ont été développées à Fribourg, Bulle, Marsens et Estavayer. Le service social du secteur pour personnes âgées a accompagné 211 patientes et patients hospitalisés en renforçant la collaboration avec différents partenaires comme ProSenectute, le Service de liaison de l'HFR, les centres de coordination par district, les EMS et l'AFISA avec des outils pour fluidifier les admissions.

Des prestations individuelles ou groupales ont également été renforcées grâce aux efforts du Service social, du Département de psychologie et des Thérapies spécialisées. Deux psychologues ont assuré les suivis individuels ainsi que les groupes photolangage et réminiscence, tout en effectuant les bilans neurocognitifs ou l'accompagnement des familles. Une 3<sup>e</sup> thérapeute effectue des bilans neurocognitifs en ambulatoire à 50% dans le cadre de la consultation mémoire cantonale, avec 3 médecins et 2 neuropsychologues. Les thérapies spécialisées ont également étoffé leur offre avec une prise en charge individuelle par une ergothérapeute qui anime aussi groupes et ateliers. Enfin, cette offre est complétée par l'art-thérapie et les thérapies d'expression corporelle et vocale, le sport et la musicothérapie qui sont planifiées à 10% chacune en groupe sur l'unité ou en extérieur.



# Recherche

*La recherche, point fort de l'activité du RFSM*

## Un nouveau centre de l'enfance et de l'adolescence

Le Centre de pédopsychiatrie du RFSM a emménagé dans de nouveaux locaux en janvier 2024. Le déménagement a été une opération complexe, réalisée durant un laps de temps très réduit pour assurer la continuité des soins. Les enfants ainsi que les adolescentes et les adolescents qui présentent des problématiques de santé mentale sont désormais accueillis par 32 collaboratrices et collaborateurs dans un espace moderne, plus accueillant et plus grand au chemin du Mont-Carmel 3 à Givisiez. Grâce à ces nouveaux locaux, le centre peut poursuivre ses missions dans un environnement adapté et renforcer ses prestations spécialisées comme la consultation spécialisée pour les troubles du spectre autistique, la pédopsychiatrie de liaison au sein de l'HFR ainsi qu'une équipe mobile d'intervention PsyMobile qui offre des soins dans la communauté et qui assure également le suivi d'ados consommateurs de substance à travers les prestations COLIBRI, programme de suivis des jeunes qui présentent des conduites addictives avec ou sans substance.

## PsyMobile a trouvé sa vitesse de croisière

PsyMobile a poursuivi son engagement à un rythme soutenu pour offrir une prise en charge de proximité aux enfants, adolescents et familles confrontés à des troubles psychiques. Son action a permis de répondre rapidement à des situations complexes grâce à des évaluations multidisciplinaires, des interventions en milieu scolaire, à domicile ou foyers éducatifs, et une coordination étroite avec les acteurs du réseau. Les données montrent une augmentation significative du nombre d'interventions (2023: 154 suivis, 2024: 245 suivis), reflétant la pertinence de ce dispositif. L'intervention dans les foyers pour mineurs non accompagnés s'est intensifiée avec une couverture des consultations dans les foyers ORS deux fois par mois.



En 2024, Le Centre universitaire de recherche psychiatrique a poursuivi ses activités avec une productivité scientifique notable. Le centre est dirigé par le prof. D<sup>r</sup> med. Gregor Hasler, qui supervise une équipe de scientifiques composée d'Abigail Calder, D<sup>r</sup> Adrian Hase, David Elmiger, Iris Wirthner, Morten Lietz et Vincent Diehl.

Ainsi, 12 articles scientifiques ont été publiés. Parmi ceux-ci, des publications à fort impact ont été réalisées dans *Psychotherapy and Psychosomatics* (Hasler & Inta, 2024; IF = 16.3) et *Molecular Psychiatry* (Calder et al., 2024; IF = 9.6). En outre, l'unité a supervisé 7 travaux de fin d'études: 3 mémoires de master en psychologie, 1 mémoire de master en médecine, 1 thèse de doctorat en médecine, 1 mémoire de master en neurosciences et 1 travail de bachelor en sciences biomédicales. De plus, 5 stages ont été réalisés.

#### Études en cours

L'unité de recherche mène plusieurs études explorant différents aspects des troubles psychiatriques et neurologiques. L'étude Glumulti utilise la tomographie par émission de positrons, l'imagerie par

résonance magnétique et des évaluations cliniques afin d'analyser le rôle du système glutamatergique cérébral dans les premiers signes de psychose. Le suivi de l'étude Gabagen, une étude de cohorte combinant imagerie, génétique, épigénétique ainsi que d'autres données biologiques et psychosociales sur la dépression et d'autres pathologies, a été clôturé en août 2024 après trois ans. L'étude est actuellement en phase d'analyse, notamment en ce qui concerne les conséquences psychiatriques du COVID-19. Par ailleurs, deux études sur le LSD sont en cours: la première vise à mesurer la neuroplasticité et la tolérance générale chez de jeunes participants, tandis que la seconde explore l'amélioration des performances cognitives chez des sujets âgés.

#### Financements externes obtenus

En 2024, l'unité de recherche a bénéficié de financements externes significatifs. Dans le cadre du partenariat européen ERA4Health, le projet Nutri-Brain a reçu un soutien financier de 690 000 francs. De plus, une donation de la Jobema-Foundation, d'un montant de 120 000 francs, est venue renforcer les ressources de l'unité.





### Promotion du Département de psychologie

Le Conseil d'administration, au vu des évolutions techniques et juridiques de la place des psychologues psychothérapeutes dans la prise en charge en santé mentale, a souhaité, comme pour les soins il y a une dizaine d'années, promouvoir ce corps de métier dans l'organisation du RFSM en nommant une directrice du Département de psychologie. Cette mesure s'inscrit dans une vision stratégique de renforcement de la gouvernance interdisciplinaire au sein du RFSM.

Au-delà de la consolidation de ses activités et prestations usuelles, le Département de psychologie a en outre poursuivi son développement en ouvrant l'Institut de psychothérapie en fin d'année 2024. La mise en place de ce projet marque une avancée majeure pour le RFSM. Cette structure, pilotée par un duo de cadres psychothérapeutes, poursuit trois missions: l'enseignement, la consultation thérapeutique et la recherche. En plus d'offrir des prestations de haute qualité aux patientes et patients, l'institut contribue à la formation des futurs psychiatres et psychologues tout en renforçant le positionnement du RFSM comme pôle d'excellence en psychothérapie.

### Un service social très actif

Les domaines liés aux activités sociales en général peuvent être affectés lorsqu'une personne souffre d'un trouble psychique. C'est sur ces vecteurs d'intégration que l'équipe du Service social va agir en proposant des consultations sociales spécialisées en santé mentale pour permettre à la personne de s'engager sur le chemin du rétablissement.

En 2024, le Service social du RFSM a accompagné 2317 patientes et patients durant leur processus de soins. La consultation sociale pour les adultes constitue 86,1% des consultations proposées, suivie de la consultation sociale pour les seniors 9,1% et de celle pour les jeunes (5% de l'activité). Les interventions ont eu lieu durant le séjour hospitalier (47,3%), lors du processus ambulatoire (40,5%) ou en clinique de jour (12,2%).

En parallèle, le Service social a assuré différentes prestations groupales pour les patientes et patients. Aux côtés des partenaires du canton, il a aussi mené plusieurs événements visant à promouvoir la santé mentale auprès du grand public, en particulier durant la semaine d'actions nationales en faveur des enfants de parents avec addictions, les journées de la schizophrénie et la journée inter-cantonale des proches aidants.





# EMS Les Camélias

## *Le temps de la réflexion*

L'année 2024 a été marquée par une dynamique de croissance et d'adaptation face aux défis de la psychiatrie de l'âge avancé. L'EMS Les Camélias spécialisé dans la prise en charge des troubles de la démence a continué à se positionner comme un acteur de référence dans l'accueil et l'accompagnement des personnes rendues vulnérables à cause de la maladie. L'EMS a œuvré pour offrir un cadre de vie le plus serein et respectueux possible, en essayant de respecter au mieux les besoins de chacune et chacun, tout en préparant les étapes de son futur développement.

Malgré un contexte sanitaire et social complexe, l'équipe de l'EMS a assuré une continuité dans les services offerts à nos résidentes et résidents. Elle a su faire preuve de réactivité et de professionnalisme, garantissant un environnement stable. Les protocoles de soins ont été respectés et remis à jour. Des efforts constants ont été fournis pour maintenir un lien fort avec les familles, notamment grâce à des visites régulières. La journée des proches et la fête de Noël ont pu être organisées sans entrave.

### **Un projet d'agrandissement ambitieux**

Afin de répondre à la demande croissante et d'améliorer les conditions de vie de nos résidentes et résidents, l'EMS Les Camélias se réjouit d'un projet d'agrandissement, avec la construction d'un nouveau bâtiment. Ce projet, dont la finalisation est prévue à l'horizon 2030, permettra d'ajouter des infrastructures modernes et fonctionnelles, favorisant ainsi une prise en charge optimale. Les étapes de ce projet suivent leur cour selon le calendrier établi.

### **Augmentation du nombre de lits dès 2025**

L'une des grandes étapes à venir est l'augmentation du nombre de lits dès 2025. Nous allons commencer par un passage de 15 à 16 lits. À terme, Les Camélias devraient accueillir environ 45 résidentes et résidents. Cette évolution permettra de répondre à une demande croissante tout en maintenant un cadre de vie familial et humain.

Les défis pour l'avenir sont donc multiples. Et l'EMS Les Camélias doit s'adapter continuellement à l'évolution de ce secteur de prise en charge pour intégrer dans ses pratiques le vieillissement de la population et l'évolution démographique, l'augmentation des pathologies évolutives, notamment pour les résidentes et résidents souffrant d'addictions ou de pathologies psychiatriques de l'âge avancé ainsi que le renforcement nécessaire des équipes de soins et d'accompagnement et celles des services transversaux comme la pharmacie, l'intendance, la cuisine et d'autres encore.

L'EMS Les Camélias est donc à un tournant de sa jeune histoire, avec un développement en phase avec les besoins actuels et futurs. Le projet d'agrandissement et d'augmentation du nombre de lits à partir de 2025 marque une étape importante dans son engagement à offrir des structures modernes et adaptées aux besoins du futur. Les défis pour l'avenir sont réels. Nous restons fidèles à nos valeurs de bienveillance, de respect et d'écoute, et continuons à mettre tout en œuvre pour améliorer le quotidien de nos résidents.



# Equipe mobile d'urgences psychosociales (EMUPS)

*Mobiliser pour soutenir*

---

En 2024, L'Equipe mobile d'urgences psychosociales (EMUPS) a enregistré 117 interventions dont 79 en immédiat et 38 en post-immédiat. Ce sont ainsi 364 adultes et 73 enfants, soit un total de 437 personnes, qui ont été soutenues par une équipe de 27 intervenantes et intervenants actifs à la fin décembre 2024. Les statistiques ont montré que le mois de juillet 2024 a demandé la plus grande mobilisation avec 14 interventions immédiates et le mercredi est le jour où la sollicitation a été la plus forte. Le temps moyen d'une intervention s'est également élargi.

Afin de resserrer les liens avec ses partenaires, l'EMUPS a invité lors de sa première journée de formation continue la centrale du 144 et le Service des ambulances de la Sarine pour échanger sur leurs prestations, l'importance de proposer et de favoriser les interventions immédiates. La deuxième journée de formation s'est déroulée sous l'égide du Groupe d'accueil psychologique du canton de Fribourg (GAP), groupement coordonné par le Service du médecin cantonal pour

les situations majeures incluant un grand nombre de personnes et demandant des ressources importantes. L'EMUPS a également participé à la 3<sup>e</sup> journée latine des rencontres des Care Team à Neuchâtel dans le cadre du Réseau latin d'aide psychologique d'urgence (RELAPU) avec comme thème «Changement climatique et aide psychologique d'urgence».

En 2024, le groupe de prévention suicide du RFSM a approché l'EMUPS afin que le personnel du réseau puisse bénéficier des prestations de l'EMUPS dans ces situations particulières, comme cela est déjà le cas dans d'autres situations.

En plus d'intervenir et de recevoir des formations, les membres du comité de pilotage, renforcés par une intervenante, ont organisé et animé plusieurs formations et présentations auprès des responsables des services d'ambulance du canton de Fribourg, Présuifri, la Police, un des services de la Section agriculture de Grangeneuve, les samaritains de la section fribourgeoise.



### Une nouvelle offre pour les proches

Enfin, le Service social a développé CôtéProches, une nouvelle offre de soutien pour les proches. Les études démontrent le risque d'épuisement des proches en santé mentale, mais aussi leur rôle majeur dans le soutien aux patientes et aux patients. Pour ce faire, il est nécessaire que le proche acquiert des compétences et un accompagnement lui permettant d'accepter la maladie et de s'engager dans son rôle de proche ou de proche aidant. Un proche soutenu adéquatement maintient sa qualité de vie, favorise le processus de rétablissement, améliore les perspectives de retour dans la communauté après une hospitalisation et agit aussi favorablement sur la non-ré-hospitalisation. C'est ce qui est dorénavant possible avec CôtéProches qui vient compléter les offres de la Plateforme Proches du RFSM en proposant un soutien structuré aux proches de patientes et patients séjournant à l'unité de soins Luna. Dès 2025, cette prestation devrait être étendue plus largement.

### Passage de témoin aux thérapies spécialisées

Avec le départ à la retraite de Claudio de Martino, responsable du service, une nouvelle équipe de pilotage a été mise en place au cours d'une transition fluide, ce qui permet aujourd'hui au Service des thérapies spécialisées de se projeter sereinement vers l'avenir. L'équipe des thérapies spécialisées est convaincue qu'elle va pouvoir bénéficier d'un nouvel élan, tout en préservant les valeurs et les objectifs du service.

Les prestations des thérapies spécialisées occupent une place centrale dans le parcours de soins en psychiatrie. Grâce à des approches variées axées sur le mouvement, l'expression artistique, le bien-être corporel et les activités de la vie quotidienne, les thérapies spécialisées offrent aux patientes et aux patients des outils précieux pour se reconnecter avec eux-mêmes et avec les autres, facilitant ainsi leur retour à la maison et leur rétablissement.

Dans un contexte hospitalier, qui suscite parfois de l'appréhension auprès de la population, les thérapies spécialisées jouent un rôle clé dans l'humanisation des soins et leur accessibilité. Elles complètent et soutiennent l'approche médicale en abordant la globalité de l'individu: corps, esprit et émotions. Année après année, de nouveaux projets voient le jour et s'intègrent pleinement à la prise en charge globale du RFSM.

### Affronter la pénurie de médicaments

Le Service de pharmacie est confronté depuis quelques années aux pénuries de médicaments. La gestion des ruptures d'approvisionnement en médicaments est une nouvelle activité en soi, qui a exigé au fil des années la mise en place d'une organisation particulière au sein du service. La recherche d'une alternative sur le marché suisse, le changement de fournisseur, l'importation de médicaments, la commande de fabrication du médicament auprès d'une pharmacie privée ou encore le choix d'une alternative médicamenteuse de la même classe thérapeutique sont autant de mesures prises par la pharmacie pour s'adapter à la pénurie. Ainsi, veille, agilité et anticipation sont les maîtres-mots pour faire face aux nouvelles ruptures d'approvisionnement qui concernent 57 médicaments en 2024, dont 32 pour le traitement du système nerveux central.

### Une infrastructure informatique autonome

Dans les prestations que les services de support du RFSM ont fait évoluer en 2024, citons la finalisation avec succès du grand projet mené par le Département des systèmes d'information depuis début 2023, soit la migration de toute l'infrastructure informatique, historiquement placée au SiTel, vers un nouveau partenaire privé externe à l'Etat. Si l'année 2023 a été consacrée à l'analyse et à l'élaboration de la solution, 2024 fut l'année de la phase de migration proprement dite avec le réseau de fibre optique, les data centers, les réseaux internes, le wifi ainsi que les domaines et environnements. La migration a été mise en place en collaboration avec l'HFR et le nouveau prestataire informatique commun. Ce sont plusieurs dizaines de serveurs, plus de 800 ordinateurs et ordinateurs portables, plusieurs centaines d'autres appareils (téléphones, timbreuses, ECG, antennes ou encore switches) ainsi que les données et paramètres de plus de 800 collaborateurs qui ont été déplacés et reconfigurés. Le projet se terminera début 2025 avec la migration de la téléphonie.





# Organisation

du Réseau fribourgeois de santé mentale



# Conseils et cadres du RFSM

## Conseil d'administration

### PRÉSIDENTE

#### M<sup>me</sup> Rose-Marie RITTENER

Consultante, spécialiste en management des organisations socio-sanitaires

### VICE-PRÉSIDENTE

#### M. André SCHNEUWLY

Ancien codirecteur Applico, institution pour personnes handicapées mentales

### MEMBRES

#### M. Daniel CORNAZ

Médecin spécialiste FMH en psychiatrie et psychothérapie

#### M<sup>me</sup> Maryse AEBISCHER

Juriste, ancienne cheffe du Service de la prévoyance sociale

#### M<sup>me</sup> Anouk OSIEK MARMIER

Médecin spécialiste en médecine interne générale, présidente de Médecins Fribourg

#### M. Raymond PANCHAUD

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

#### M. Jean-François STEIERT

Conseiller d'Etat, DIME

### AVEC VOIX CONSULTATIVE

#### M. Serge RENEVEY

Directeur général

#### M. Laurent HOLZER

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

#### M. Utkucan KARTAL

Délégué du personnel

## Conseil de direction

#### M. Serge RENEVEY

Directeur général

#### M. Stéphane ANTILLE

Directeur du département des soins

#### M. Joël CAVIN

Directeur des ressources humaines

#### M<sup>me</sup> Ivana ILAK

Directrice administrative

#### M<sup>me</sup> Isabelle GOTHUEY

Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour adultes

#### M<sup>me</sup> Florence GUENOT

Directrice du Département de psychologie

#### M<sup>me</sup> Samia HAKIMI

Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour personnes âgées

#### M. Laurent HOLZER

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

#### M<sup>me</sup> Magalie ROSSER

Directrice du Département des finances

## Collège du RFSM

#### M. Serge RENEVEY

Directeur général

#### M. Frédéric CASTELLA

Responsable des systèmes d'information

#### M. Joël CAVIN

Directeur des ressources humaines

#### M. Battiste CESA

Responsable du Service médias et communication

#### M<sup>me</sup> Sabine CORZANI

Responsable du Service social

#### M<sup>me</sup> Margarita CORTÉS

Responsable du management de la qualité

#### M. Claudio DE MARTINO

Responsable du Service des thérapies spécialisées

#### M<sup>me</sup> Ivana ILAK

Directrice administrative

#### M<sup>me</sup> Nathalie FAVRE

Responsable du Service juridique

#### M. Stéphane ANTILLE

Directeur du Département des soins

#### M<sup>me</sup> Isabelle GOTHUEY

Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour adultes

#### M<sup>me</sup> Isabelle GREMAUD-TINGUELY

Responsable du Service de pharmacie

#### M<sup>me</sup> Florence GUENOT

Responsable du Service de psychologie

#### M<sup>me</sup> Samia HAKIMI

Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour personnes âgées

#### M. Laurent HOLZER

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

#### M. Gianfranco MASDEA

Médecin directeur adjoint

#### M<sup>me</sup> Gaëlle MEIER

Responsable de la Gestion administrative des patients

#### M. Norbert PANCHAUD

Responsable du Département des finances

#### M. Eric PARROT

Médecin directeur adjoint

#### M. Luca RAMPA

Médecin directeur adjoint

## EMS Les Camélias

#### M<sup>me</sup> Ivana ILAK

Directrice administrative

#### M. Pierre-Alain JORDAN

Infirmier chef de l'EMS Les Camélias

#### M. Norbert PANCHAUD

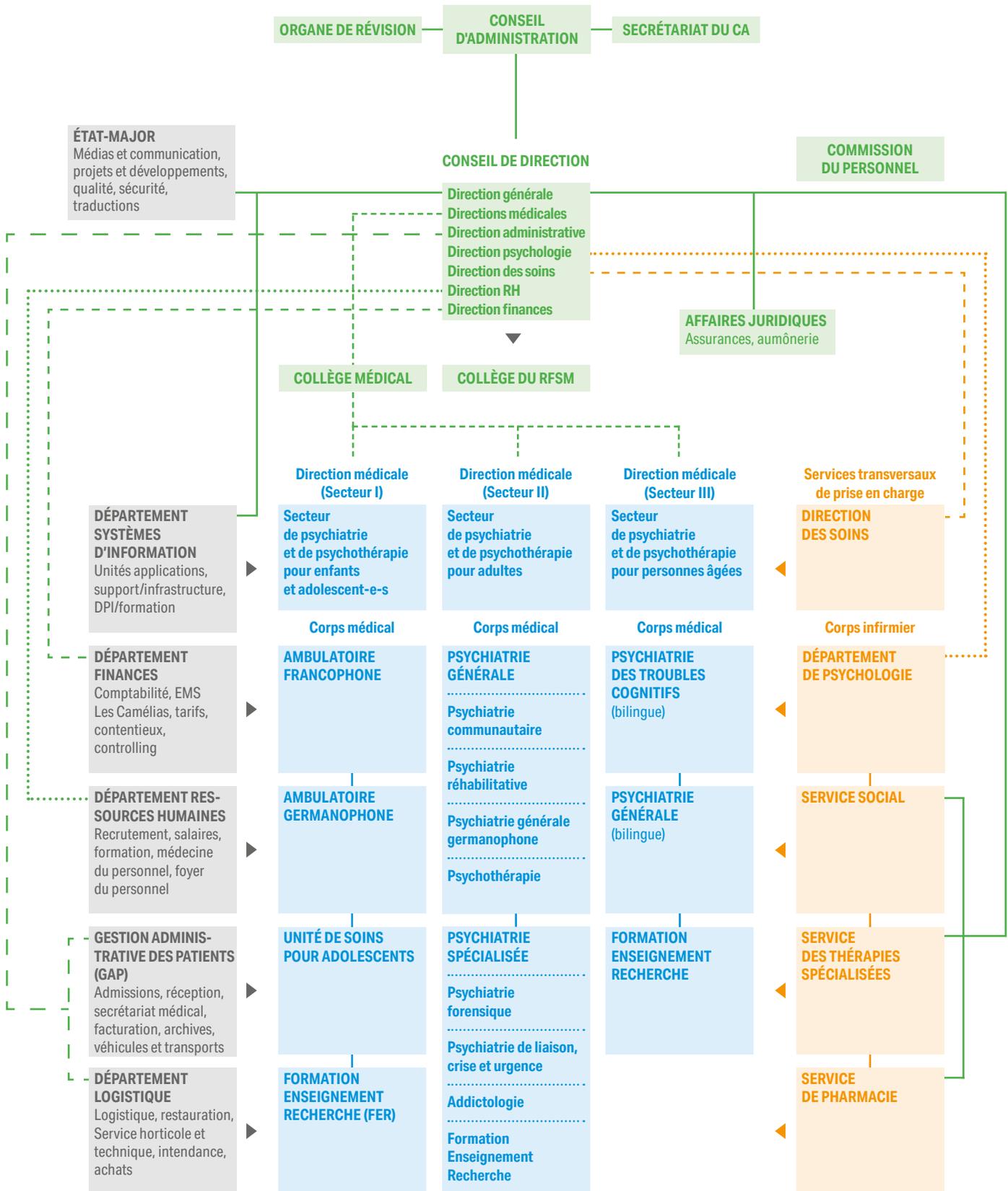
Responsable du Département des finances

#### M<sup>me</sup> Véronique ZANETTA

Comptable



# Organigramme





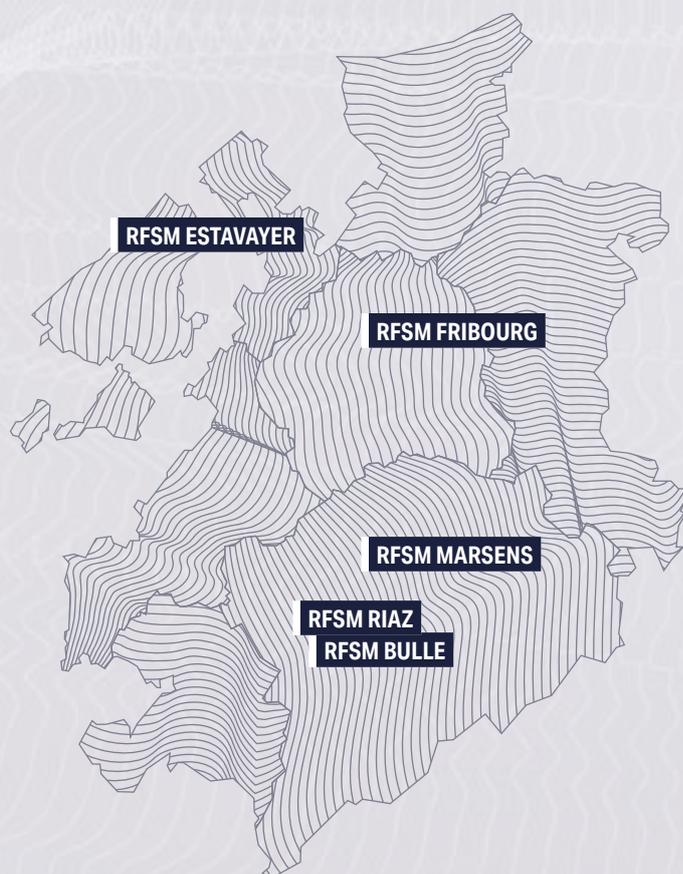
# Réseau fribourgeois de santé mentale



## RÉSEAU FRIBOURGEOIS DE SANTÉ MENTALE (RFSM)

L'Hôpital 140, 1633 Marsens

- Secteur enfants et adolescent-e-s, secteur adultes, secteur personnes âgées
- Plate-forme d'accueil et d'information  
Téléphone 026 308 08 08
- Direction générale - réception - administration  
Téléphone 026 308 00 00



## RFSM MARSENS

Centre de soins hospitaliers

EMS Les Camélias

L'Hôpital 140  
1633 Marsens  
Téléphone 026 308 00 00

## RFSM ESTAVAYER

Consultation ambulatoire  
c/o Hôpital intercantonal de la Broye (HIB)

Rue de la Rochette, 1470 Estavayer-le-Lac

- Secteur enfants et adolescent-e-s, secteur adultes, secteur personnes âgées

## RFSM FRIBOURG

Urgences psychiatriques cantonales

Clinique de jour

Consultation ambulatoire

Centre de soins hospitaliers

Centre universitaire de recherche psychiatrique

Institut de psychothérapie

Centre de psychiatrie forensique

Chemin du Cardinal-Journet 3  
1752 Villars-sur-Glâne  
Téléphone 026 308 00 00

Centre cantonal d'addictologie

Rue de Morat 8  
1700 Fribourg  
Téléphone 026 308 17 00

Centre de pédopsychiatrie

Route du Mont-Carmel 3  
1762 Givisiez  
Téléphone 026 308 17 62

## RFSM BULLE

Consultation ambulatoire

Clinique de jour

Rue de la Condémine 60  
1630 Bulle  
Téléphone 026 308 16 30

## RFSM RIAZ

Urgences psychiatriques cantonales



RFSM  
FRIBOURG

FNPG  
FREIBURG

[www.rfsm.ch](http://www.rfsm.ch)



RÉSEAU  
FRIBOURGEOIS  
DE SANTÉ  
MENTALE

FREIBURGER  
NETZWERK  
FÜR PSYCHISCHE  
GESUNDHEIT

[www.rfsm.ch](http://www.rfsm.ch)



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

[WWW.FR.CH](http://WWW.FR.CH)

## Impressum

### **CONCEPT DE COMMUNICATION, LAYOUT ET TRADUCTION**

Service médias et communication du RFSM  
Noriane Mesli – [www.norianemesli.com](http://www.norianemesli.com)

### **IMPRIMERIE**

media f imprimerie SA

### **IMPRESSION**

100 exemplaires en français  
60 exemplaires en allemand

