



# Zenith

Le projet de construction  
du nouveau centre hospitalier  
fribourgeois



*Rapport annuel 2025*

## Table des matières

3	<b>Editorial</b>
4	<b>Introduction</b>
5	<b>Un peu d'histoire</b>
6	<b>Temps forts du projet 2025</b>
6	<i>Gouvernance et organisation du projet</i>
8	<i>Définition des besoins et programme fonctionnel du futur hôpital</i>
9	<i>Concours d'architecture</i>
10	<b>Notre organisation</b>
13	<b>Nos finances</b>
14	<i>Bilan 2025</i>
15	<i>Compte de résultat 2025</i>
16	<i>Budget 2026</i>

## Editorial

L'année 2025 a constitué une année charnière pour Zenith, le projet de construction du nouveau centre hospitalier de soins aigus de l'hôpital fribourgeois (HFR). Grâce au soutien populaire lors de la votation de juin 2024 et, à la suite du mandat d'étude parallèle (MEP) début 2025, le projet Zenith a pu franchir des étapes essentielles.

D'une part, en matière d'organisation de projet, avec la création des organes décisionnels, associant les parties prenantes clés, à savoir l'Etat de Fribourg, la commune de Villars-sur-Glâne, la Bourgeoisie de la Ville de Fribourg et l'HFR, la mise en place de la gouvernance du projet (manuel, reporting, gestion des risques et règlement des compétences financières) et, l'engagement d'un directeur de programme.

D'autre part, avec l'élaboration du cahier des charges du concours d'architecture, qui s'inscrit dans une réflexion globale et exigeante afin d'anticiper les besoins et répondre aux enjeux de la médecine du futur. Ce cahier des charges, présenté au Service de la santé publique (SPP), prévoit la concentration des soins aigus dans le nouveau bâtiment situé à côté de l'hôpital actuel. Tandis que les Permanences, des consultations ambulatoires spécialisées et la réadaptation continueront à être proposées dans les sites régionaux de l'HFR.

A la fin de l'année, le concours d'architecture a été lancé. Il sera accompagné par un Jury composé de professionnel-le-s de la construction et de représentant-e-s de l'Etat de Fribourg, de l'Université de Fribourg (Unifr) et de l'HFR.

L'année écoulée a mis en évidence l'excellente collaboration entre les parties prenantes, indispensable à la réussite d'un projet de cette ampleur. Elle a également mis en lumière la participation essentielle des collaborateur-trice-s de l'HFR (médecins, soignant-e-s, logistique et administration) pour (re)penser l'organisation de l'hôpital du futur, au service des Fribourgeoises et des Fribourgeois. Ce nouveau centre hospitalier est plus qu'un projet de construction, c'est aussi un magnifique défi à relever et une opportunité unique pour notre canton.

Ce premier rapport annuel fournit une vision d'ensemble du travail accompli jusqu'ici. Nous remercions toutes les personnes concernées pour leur engagement remarquable et vous souhaitons une bonne lecture.



*Philippe Gauderon*

Membre du Conseil d'administration (CA)  
Président de la délégation du CA  
pour le nouveau centre hospitalier



*Philipp Müller*

Directeur général

## Introduction

Depuis quelques années, l'hôpital fribourgeois (HFR) a lancé la plus vaste transformation de son histoire. Cette évolution repose sur la mise en œuvre de sa stratégie 2030, visant à garantir des soins de qualité, au plus proche de la population. Depuis la construction du premier bâtiment de l'HFR, sur le site de Bertigny à Fribourg, dans les années 1960-1970, les exigences d'un hôpital moderne ont considérablement évolué.

Une modernisation et un renouvellement complets des infrastructures sont impératifs. La rénovation des bâtiments existants serait très coûteuse et insuffisante pour répondre aux standards en vigueur, et complexe dans un bâtiment hospitalier en exploitation.

C'est pourquoi, la construction d'un centre hospitalier actuel et innovant à Villars-sur-Glâne, à côté du bâtiment actuel, est indispensable. Plus qu'un simple projet de construction, le projet Zenith incarne une transformation profonde du rôle et du fonctionnement de l'HFR. Il vise à créer un hôpital public durable, intégré, performant, modulable et capable de répondre aux défis majeurs du système de santé : vieillissement de la population, maladies chroniques en augmentation, évolution rapide des pratiques médicales et technologiques et, rareté du personnel soignant.

Le nouveau centre hospitalier de l'HFR a pour ambition :

- D'offrir un cadre de soins centré sur le patient et de favoriser le bien-être du personnel ;
- De garantir la pérennité des missions hospitalières cantonales ;
- De positionner Fribourg comme pôle hospitalier de référence en Suisse romande en renforçant la recherche, l'enseignement et l'innovation, en partenariat avec l'Université de Fribourg.

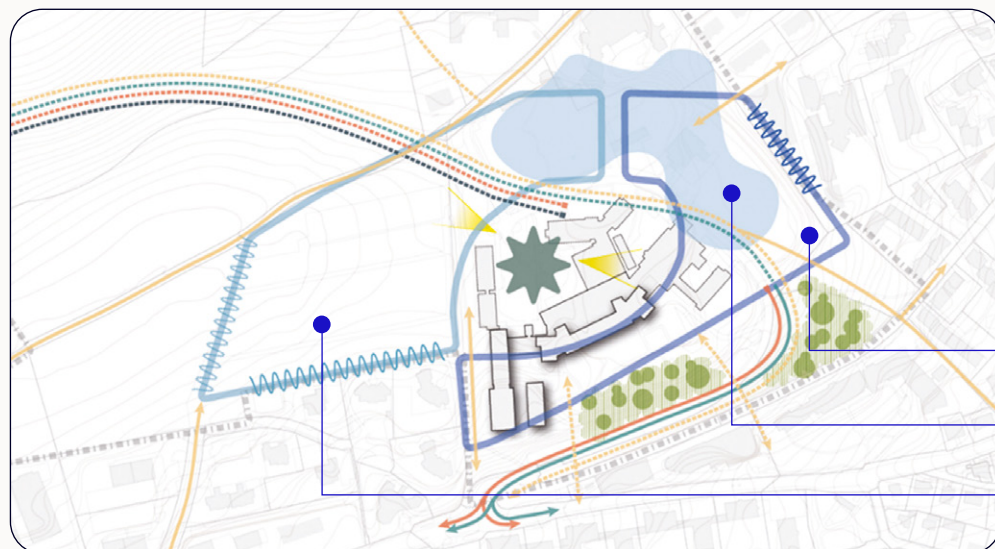
Dans le cadre de cette transformation, la mission des sites régionaux de Riaz, Tavel et Meyriez-Murten a été clarifiée : ces établissements se concentreront sur la réadaptation, la médecine interne germanophone (Tavel) et la gériatrie aigüe (Riaz) tout en continuant à proposer des soins ambulatoires, des permanences et des centres de santé au service des populations locales.

# Un peu d'histoire

Zenith, le projet de construction du futur nouvel hôpital cantonal de soins aigus, s'inscrit dans une réflexion de long terme sur l'évolution du système hospitalier fribourgeois et sur le développement durable du territoire.

Les premières bases de cette réflexion ont été posées, au printemps 2015, lorsque le Grand Conseil fribourgeois a soutenu le projet de couverture de l'autoroute N12 entre Chamblieux et Bertigny. Cette décision a ouvert une opportunité majeure de requalification territoriale en reconnectant des espaces jusqu'alors fragmentés et, en permettant l'émergence d'un nouveau modèle d'urbanisation durable au cœur de l'agglomération fribourgeoise.

Entre 2019 et 2020, un premier cycle de mandats d'études parallèles (MEP)<sup>1</sup> a permis de définir un concept directeur pour l'ensemble du secteur de Chamblieux-Bertigny. Cette démarche a conduit à l'identification de principes structurants autour de trois axes fondamentaux : le paysage, l'urbanisation et la mobilité. Elle a également mis en évidence, au sud du site, sur le territoire de Villars-sur-Glâne, le fort potentiel de développement d'un Pôle Santé et Activités (PSA), destiné à accueillir le futur hôpital cantonal.



Afin de concrétiser cette vision, un Comité de pilotage du Pôle Santé et Activités a été institué en juin 2021 réunissant l'hôpital fribourgeois (HFR), l'État de Fribourg, la commune de Villars-sur-Glâne et la Bourgeoisie de la Ville de Fribourg. En juin 2022, ce comité a décidé de lancer une étude urbanistique dans le but d'approfondir et d'affiner l'organisation spatiale du site.

La procédure de concours, lancée en juillet 2023 sous la forme de nouveaux mandats d'études parallèles, a abouti, en juin 2024, à l'analyse des projets et à l'élaboration de recommandations. Celles-ci ont été formalisées dans un rapport final du Collège d'experts, validé par les partenaires au début de l'année 2025 et, publié officiellement le 11 avril 2025. Les résultats ont ensuite été présentés au public lors d'une exposition organisée en septembre 2025. Cette étape a marqué une avancée déterminante pour le projet Zenith.

De plus, la population fribourgeoise, par son vote du 9 juin 2024, a confirmé le large soutien (plus de 79%) au décret prévoyant un soutien financier de l'Etat en faveur de l'HFR. Cette décision populaire valide le financement des études préalables à la construction du nouvel hôpital et confère au projet Zenith une légitimité tant sur le plan politique que sociétal.

Avec ce projet, le canton de Fribourg se dote ainsi d'une vision claire et progressive pour la création d'un nouvel hôpital public moderne, pleinement intégré à son territoire, capable de répondre durablement aux besoins de santé de la population et aux enjeux de demain.

- Périmètre privilégié d'implantation des programmes de formation et d'affectations mixtes (services, commerces, logements)
- Périmètre privilégié pour des programmes mutualisables (parkings, auditoriums, restauration, etc.)
- Périmètre privilégié pour l'implantation du nouveau centre hospitalier (soins aigus)

<sup>1</sup> DIME, « Bertigny : Rapport sur le développement du Pôle Santé et Activités (PSA) », 11 avril 2025

# Temps forts du projet 2025

## *Gouvernance et organisation du projet*

En 2025, la gouvernance du projet a été définie et significativement renforcée afin d'élaborer la mission, la composition et les tâches des organes de gouvernance. Le projet est structuré selon une organisation pyramidale à trois niveaux.

Le premier niveau regroupe le Comité de pilotage ainsi que la Délégation du Conseil d'administration. Le deuxième niveau est constitué du Comité de projet. Le troisième niveau correspond à la Direction du projet et au groupe métiers. Cette gouvernance permet ainsi d'assurer le pilotage stratégique, la coordination, l'exécution et le suivi de l'ensemble des activités liées à la conception, à la commande, au financement, au controlling et à la réalisation du projet Zenith, dans le périmètre défini par le MEP PSA<sup>2</sup>.

### *Pilotage stratégique*

Le Comité de pilotage est composé de représentantes et représentants du Conseil d'administration de l'HFR (CA HFR), du directeur général et de la directrice financière HFR, de l'Etat de Fribourg, de la Commune de Villars-sur-Glâne, de la Bourgeoisie de la Ville Fribourg ainsi que d'invité-e-s permanent-e-s. Ce Comité de pilotage assure la gouvernance stratégique du projet Zenith et veille à sa coordination avec les projets liés (aménagement du territoire, mobilité). Il supervise le respect des objectifs, des jalons et du cadre financier. Il approuve les messages ainsi que les rapports destinés aux autorités et instances concernées. Le Comité de pilotage donne au Comité de projet les mandats et les directives nécessaires à la bonne marche du programme.

Au cours de l'année sous revue, les membres du Comité de pilotage ont élaboré une convention de coopération. Celle-ci définit les engagements entre les diverses parties prenantes afin de soutenir la mise en œuvre du projet de construction et la réalisation des projets connexes tels que : la route de liaison, l'adaptation des règlements cantonaux et communaux en matière d'aménagement du territoire et d'urbanisme ainsi que la mise à disposition des biens-fonds nécessaires. Cette convention est en cours de négociation.

La Délégation du Conseil d'administration est composée de trois membres du CA HFR, du directeur général et de la directrice financière HFR. Les chef-fes de projets et le directeur de programme en sont des invité-e-s permanent-e-s. La Délégation assure le trait d'union entre le CA HFR et le Comité de pilotage du projet Zenith. Elle soumet à l'approbation du CA l'organisation de projet, valide les demandes de crédits relevant de sa compétence et fournit au CA un rapport trimestriel sur l'avancement du programme.

Le Comité de projet est, quant à lui, composé de cinq membres de la Direction de l'HFR auxquels s'ajoute le directeur de programme, en tant qu'invité permanent. Présidé par le directeur général, le Comité de projet approuve l'organisation du projet, valide les demandes de crédits relevant de sa compétence et rédige des rapports réguliers sur l'avancement du programme à l'attention de la délégation du CA. Il prend également connaissance des rapports réguliers de gestion des risques.

<sup>2</sup> Mandat d'étude parallèle du Pôle Santé et Activités

## Gestion opérationnelle

La gestion opérationnelle est assurée par la Direction du projet, placée sous la conduite du directeur du programme, Philippe Cotting. Responsable des projets d'infrastructures de l'HFR depuis le 1<sup>er</sup> avril 2021, puis chef de projet du projet Zenith dès le 1<sup>er</sup> septembre 2024, Philippe Cotting a officiellement été nommé directeur du programme à 100%, le 1<sup>er</sup> juillet 2025<sup>3</sup>.

La Direction du projet s'appuie sur des fonctions support, telles que la finance et la communication, ainsi que sur le groupe métiers qui est composé, comme son nom l'indique, de professionnel-les du terrain (médecins, soignant-e-s, logistique, RH et administration).

Le groupe métiers s'est renforcé au fil de l'année, passant de 4,6 EPT à 9,6 EPT. Il est appelé à continuer de se développer dans les années à venir, avec une augmentation progressive du nombre de collaborateur-trice-s mobilisé-e-s en fonction des différentes étapes du projet. Les collaborateur-trice-s sont majoritairement affecté-e-s au projet à temps partiel, la plupart d'entre elles et eux poursuivant leur activité au sein de l'HFR.

Ces collaborateur-trice-s issu-e-s de domaines clés de l'HFR permettent d'assurer une approche transversale et opérationnelle au projet Zenith. Cette composition a été pensée pour garantir un équilibre entre les perspectives médicales et soignantes et, les compétences administratives et techniques. L'objectif est d'impliquer directement des praticien-nes et des professionnel-les de terrain de l'HFR afin d'anticiper et d'intégrer au mieux les évolutions attendues de l'hôpital cantonal.



Ce choix vise à éviter une vision trop globale ou distante du fonctionnement hospitalier et, à favoriser une prise de décision fondée sur des réalités concrètes et partagées par l'ensemble des parties prenantes.

Le groupe métiers travaille de concert avec le directeur du programme afin de piloter l'avancement du projet. Il détermine les visions et besoins futurs du personnel et veille à la cohérence entre les besoins cliniques, les contraintes opérationnelles et les objectifs stratégiques du projet. Il s'assure de la préparation des éléments soumis au Comité de projet, contribue à la rédaction du cahier des charges et alimente les instances de gouvernance par des reportings réguliers.

<sup>3</sup> Hôpital fribourgeois (HFR), « [Nomination du directeur de programme du nouveau centre hospitalier](#) », 30 juin 2025

# Définition des besoins et programme fonctionnel du futur hôpital

Au cours de l'année 2025, un travail essentiel a consisté à définir, de manière structurée et concertée, les besoins fonctionnels, organisationnels et spatiaux du futur hôpital. Cette étape visait à garantir une adéquation entre les missions de l'HFR, l'évolution des pratiques de soins et les attentes de la population fribourgeoise.

## Analyse comparative et visites

Une analyse comparative a été réalisée auprès de plusieurs hôpitaux suisses et européens, avec l'appui de consultant-e-s externes. Cette démarche a permis d'anticiper les besoins futurs liés à l'évolution démographique et aux transformations du système de santé, tout en intégrant les innovations organisationnelles et technologiques existantes. Elle constitue une base solide pour dimensionner de manière réaliste et responsable les surfaces du futur hôpital.

L'étape suivante a été d'informer l'ensemble des services afin de garantir leur implication dans le projet. Des réunions avec les 64 unités fonctionnelles concernées ont permis d'entendre et prendre en compte leurs pratiques, leurs besoins et leurs enjeux futurs.

Des visites d'autres hôpitaux (Aarau, Bienne, Genève, Lausanne, Bruxelles), complétées par des rencontres avec des expert-e-s externes, des visioconférences et la participation à des congrès et salons spécialisés, ont enrichi la réflexion et apporté des références variées.

## Structuration des besoins, flux et fonctionnement

Cette troisième étape a débuté par l'élaboration d'une matrice d'affinité. Cet outil évolutif permet d'identifier les besoins de proximité propres à chaque unité.

A la suite des visites de services, plusieurs thématiques ont été identifiées comme présentant des points de clarification en termes de fonctionnement (p. ex. : le bloc opératoire, les services ambulatoires et les services des urgences). Des ateliers dédiés à ces thématiques ont été organisés afin de confronter les réalités internes de l'HFR aux recommandations, propositions et évolutions récoltées. Ils ont permis de préciser la structuration, les flux et les besoins en termes de surface et, ont constitué la base de l'élaboration d'un concept de fonctionnement global qui vient enrichir le cahier des charges pour le concours d'architecture.

## Cahier des charges

Les étapes susmentionnées ont abouti à la rédaction du cahier des charges du concours d'architecture, synthétisant les besoins fonctionnels et organisationnels du projet. Ce cahier des charges a été validé par les organes de pilotage stratégique du projet, mais a également été présenté à la Direction de la santé et de l'action sociale (DSAS).

Le cahier des charges fournit aux équipes candidates un cadre clair, partagé et conforme aux objectifs stratégiques définis, tout en garantissant le respect des délais et des engagements pris vis-à-vis des autorités cantonales. Il recense l'ensemble des besoins pour le futur centre hospitalier. Le programme des locaux (la liste de l'ensemble des locaux et spécifications) est le document de référence pour les candidat-e-s au concours d'architecture. Il donne aux équipes un cadre clair et conforme aux objectifs stratégiques définis.

# Concours d'architecture

Le concours d'architecture est organisé conformément au règlement des concours d'architecture et d'ingénierie (SIA 142) de la Société suisse des ingénieurs et des architectes.

## *Jury du concours d'architecture*

Au cours de l'année, la composition du Jury du concours d'architecture a été validée par les organes stratégiques du projet. Le Jury est composé de 11 professionnel-les (architecture, ingénierie civile, urbanisme) et de non-professionnel-les internes et externes (CA HFR, DG HFR, personnel médico-soignant HFR, Etat de Fribourg, Unifr). Il est présidé par Reto Gmür, architecte bâlois au bénéfice d'une solide expérience en matière de construction hospitalière.

## *Processus du concours d'architecture*

Le concours d'architecture comporte trois étapes et s'organise autour d'un processus à deux niveaux. Il a été lancé en décembre 2025 et durera environ deux ans<sup>4</sup>.

Il débute, tout d'abord, avec la présélection des participant-e-s (décembre 2025 à mars 2026). L'HFR a déposé un appel d'offre début décembre 2025. Les équipes pluridisciplinaires intéressées ont pu déposer un dossier de candidature jusqu'au 30 janvier 2026. Un Jury composé de spécialistes sélectionnera au maximum 15 équipes sur la base notamment d'une expérience préalable dans des projets de même complexité.

Ensuite, le 1<sup>er</sup> degré du concours se déroulera de mars à octobre 2026. Les 15 équipes sélectionnées travailleront durant cette période à l'élaboration d'un projet architectural initial, qui sera évalué par les membres du Jury.

Finalement, le 2<sup>ème</sup> degré du concours (octobre 2026 à juin 2027) réunira quatre à six équipes parmi les 15 retenues. Les candidat-e-s compléteront et affineront leur proposition. À l'issue de cette étape, le Jury, assisté par les expert-e-s, désignera le bureau lauréat.

L'avant-projet sera ensuite élaboré sur la base du projet lauréat, en collaboration avec l'équipe gagnante et, bien entendu, avec la participation active des services de l'HFR en vue d'une mise en exploitation à l'horizon 2035-2036. Ce calendrier demeure soumis à l'acceptation du financement de cet ouvrage majeur par votation populaire.

<sup>4</sup> Hôpital fribourgeois (HFR), « [Lancement du concours d'architecture pour le nouveau centre hospitalier de l'HFR](#) », 12 décembre 2025

# Notre organisation

## Le Comité de pilotage

### Président

*Philippe Gauderon* | Président de la délégation du CA HFR

### Membres

*Annamaria Müller* | Présidente du CA HFR

*Anne Jochem* | Cheffe du Service des bâtiments, Etat de Fribourg

*Bruno Marmier* | Syndic de Villars-sur-Glâne

*Nathalie Delbarre* | Membre du CA HFR

*Nathalie Tercier* | Directrice financière HFR

*Philipp Müller* | Directeur général HFR

*Thierry Steiert* | Président de la Bourgeoisie de la Ville de Fribourg

### Invités permanents

*Philippe Cotting* | Directeur de programme

*Stéphane Luyet* | Chef du Service de la santé publique

*Sébastien Ruffieux* | Secrétaire général HFR

## La délégation du Conseil d'administration

### Président

*Philippe Gauderon* | Président de la délégation du CA HFR

### Membres

*Annamaria Müller* | Présidente du CA HFR

*Nathalie Delbarre* | Membre du CA HFR

### Invité-e-s permanent-e-s

*Philipp Müller* | Directeur général HFR

*Philippe Cotting* | Directeur de programme

*Nathalie Tercier* | Directrice financière HFR

*Sébastien Ruffieux* | Secrétaire général HFR

*Catherine Favre Kruit* | Responsable communication et marketing HFR

## Le Comité de projet

### Président

*Philipp Müller* | Directeur général HFR

### Membres

*Andreas Berger* | Directeur logistique HFR

*Michaela Bubach* | Directrice des Ressources humaines HFR

*Nathalie Tercier* | Directrice financière HFR

*Sébastien Ruffieux* | Secrétaire général HFR

*Catherine Favre Kruit* | Responsable communication et marketing HFR

### Invité permanent

*Philippe Cotting* | Directeur de programme

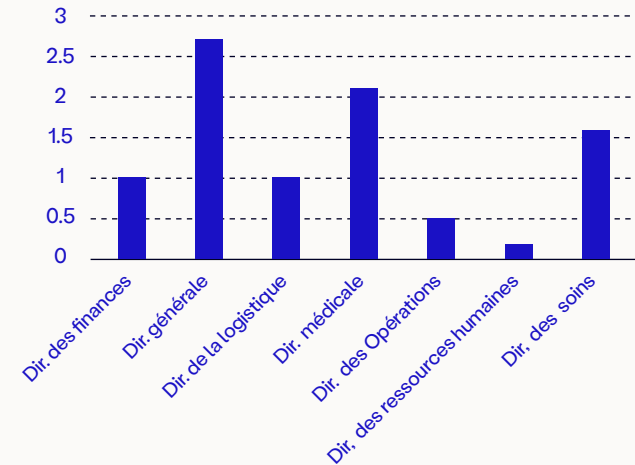
## Direction du projet

### Président

*Philippe Cotting* | Directeur de programme

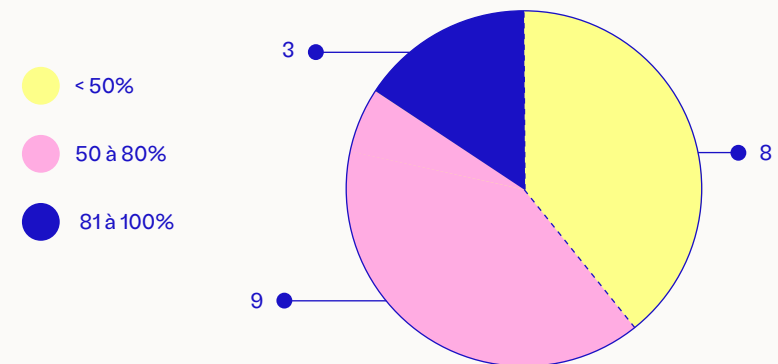
## EPT direction de projet et groupe métiers

par Direction au 31.12.2025



## Répartition des collaborateur-trice-s du projet

par taux de travail au 31.12.2025



# Organigramme du groupe métiers

Directeur de programme

*Philippe Cotting*  
100%

RH et Communication

*Karoll Picarra*  
20%  
*Mélissa Correia*  
50%

Administration et Finances

*Guénaelle Frauchiger*  
70%  
*Fabien Progin*  
100%

Métiers

*Audrey Boll*  
50%

*David Mensuelle*  
50%

*Youcef Guechi*  
50%

*Nathalie Bartolucci*  
40%

*Anne-Catherine Barras*  
20%

*Sophia Bourouay*  
20%

*Antoine Meyer*  
20%

*Gilles Jegou*  
20%

*Bilel Elhaj*  
20%

*Daniel Hayoz*

Logistique

*Nicolas Corpataux*  
50%  
*Filipe Moreira*  
50%

Infrastructure

*Guy Vuichard*  
100%

Innovation et transformation

*Hatem Ksouri*  
50%

*Christophe Bosteels*  
50%

*Rémy Kaufmann*  
30%

# Nos finances

## *Principaux chiffres 2025* *Bilan et comptes de résultats*

À la suite de la votation populaire du 9 juin 2024 approuvant un crédit d'études de 70 millions de francs pour la construction d'un nouveau centre hospitalier sur le site de Fribourg, le projet Zenith a connu, courant 2024, ses premières phases opérationnelles qui se sont développées en 2025.

La convention relative à l'octroi d'un prêt de l'État de Fribourg à l'hôpital fribourgeois (HFR), destinée à financer les études du futur hôpital, a été signée fin septembre 2025. Ce prêt, d'un montant maximal de 70 millions de francs et sans intérêt, est exclusivement dédié au financement des études préalables au projet.

Afin d'assurer un suivi rigoureux du projet, une comptabilité distincte de celle de l'HFR a été mise en place. En parallèle, un règlement des compétences d'engagement financier et juridique a été instauré, garantissant une gestion structurée et transparente des appels d'offres, contrats et engagements liés au projet.

En 2025, les dépenses se sont élevées à 2,573 millions de francs, principalement liées aux charges de personnel et aux études préparatoires, notamment l'élaboration du programme des locaux, les études de faisabilité et les préparatifs du concours d'architecture.

## Bilan au 31.12.2025

<i>Actifs</i>	<i>2025</i>	<i>2024</i>
Actifs circulants		
Liquidités	964	-
Total actifs circulants	964	-
<b><i>Total actifs</i></b>	<b>964</b>	<b>-</b>

(en milliers de CHF)

<i>Passifs</i>	<i>2025</i>	<i>2024</i>
Fonds étrangers		
Créanciers envers l'État de Fribourg	497	-
Créanciers envers l'HFR	90	-
Créanciers de tiers	52	-
Provisions à court terme	108	-
Total fonds étrangers à court terme	746	-
Dette à long terme envers l'État de Fribourg	4'574	1'783
Total fonds étrangers à long terme	4'574	1'783
Total fonds étrangers	5'320	1'783
Fonds propres		
Charges de l'exercice	- 2'573	- 1'088
Charges cumulées	- 1'783	- 695
Total fonds propres	- 4'356	- 1'783
<b><i>Total passifs</i></b>	<b>964</b>	<b>-</b>

(en milliers de CHF)

## Compte de résultat 2025

	<i>Comptes 2025</i>	<i>Budget 2025</i>	<i>Comptes 2024</i>
Charges salariales	1'296	3'850	228
Assurances sociales	269	798	47
Autres charges de personnel	12	150	19
<b>Charges de personnel</b>	<b>1'577</b>	<b>4'798</b>	<b>294</b>
Coûts des immobilisations (hors amort.)	30	60	-
Charges d'administration et d'informatique	962	3'735	794
Autres charges	4	40	-
<b>Autres frais d'exploitation</b>	<b>996</b>	<b>3'835</b>	<b>794</b>
<b><i>Charges annuelles</i></b>	<b>2'573</b>	<b>8'633</b>	<b>1'088</b>

(en milliers de CHF)

# Budget 2026

Budget 2026

Charges salariales	2'358
Assurances sociales	489
Autres charges de personnel	35
Charges de personnel	2'882
Coûts des immobilisations (hors amort.)	34
Charges d'administration et d'informatique	2'764
Autres charges	10
Autres frais d'exploitation	2'807
<b>Charges annuelles</b>	<b>5'689</b>

(en milliers de CHF)

