

**RAPPORT DE LA COMMISSION THEMATIQUE DE LA SANTE PUBLIQUE  
chargée d'examiner l'objet suivant :**

**Exposé des motifs et projets de décrets :**

- accordant la garantie de l'Etat de Vaud à Edipresse SA pour l'emprunt bancaire de CHF 15'820'350.- contracté pour financer une partie de l'investissement nécessaire à la construction des bâtiments gris de l'Unité centralisée de production (UCP) et de la Plateforme logistique CHUV-HUG**
- accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 15'970'000.- destiné à financer les travaux d'aménagements intérieurs de la nouvelle Unité centralisée de production (UCP) du Service de la restauration du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV)**

**1. PREAMBULE**

La commission s'est réunie le 6 février 2015.

Présent-e-s : Mmes Sonya Butera, Christa Calpini, Brigitte Crottaz, Jessica Jaccoud (en remplacement de Catherine Aellen), Catherine Roulet (présidence). MM. Alain Bovey, Jean-François Cachin (en remplacement de Pierre Grandjean), Michel Desmeules, Jacques-André Haury, Serge Melly, Michel Miéville, Michel Renaud (en remplacement de Filip Uffer), Werner Riesen, Vassilis Venizelos, Philippe Vuillemin.

Excusé-e-s : Mme Catherine Aellen. MM. Pierre Grandjean, Filip Uffer.

Représentant-e-s du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) : Mme Catherine Borghini Polier, Directrice des constructions, ingénierie, technique et sécurité du CHUV. MM. Pierre-Yves Maillard, Conseiller d'Etat, Pierre-François Leyvraz, Directeur général du CHUV, Philipp Müller, Directeur administratif et financier du CHUV, Stéphane Johner, Directeur administratif et financier adjoint du CHUV, Pierre-Yves Müller, Directeur du Département de logistique hospitalière du CHUV, Marc-André Repond, Chef de projet, Direction de la restauration du CHUV.

**2. PRESENTATION DE L'EMPD – POSITION DU CONSEIL D'ETAT**

Le chef du DSAS précise en introduction :

- le caractère complexe d'un projet qui relève à la fois d'un partenariat public-privé (location-vente du terrain et des bâtiments ne comprenant que l'enveloppe) et d'un partenariat entre les hôpitaux universitaires de Vaud et de Genève (Plateforme logistique CHUV-HUG) ;
- la nécessité impérieuse de rénover les cuisines du CHUV datant des années 80 et de toujours trouver de nouvelles places pour les activités de soins. La recherche pour dénicher une parcelle appropriée a débuté fin 2010 ;
- la volonté du propriétaire du terrain qui ne veut pas vendre dans l'immédiat et la forte hésitation du département à s'engager dans une location. Mais grâce à de longues négociations, un compromis a fini par aboutir avec une location puis vente après 15 ans ;

- une demande de garantie de l'Etat qui permet non seulement le passage du projet devant le Grand Conseil mais aussi un loyer plus bas grâce à l'obtention par le propriétaire de taux d'intérêt plus favorables ;
- enfin, une solution qui offre un bon potentiel de développement par la possibilité d'associer d'autres hôpitaux et institutions publiques ou parapubliques par la suite.

Les représentants du CHUV font une présentation détaillée du projet. La commission les remercie pour la qualité des informations et des divers documents fournis. La présentation suscite les interrogations et remarques principales suivantes.

### 3. DISCUSSION GENERALE

#### *Choix du site*

L'implantation du projet est en phase avec la planification du développement territorial communal et régional. La parcelle considérée est située en zone industrielle. Aucun changement d'affectation n'est prévu. La commission signale à ce propos l'importance d'associer aux démarches le Schéma directeur de l'Ouest lausannois (SDOL). De plus, la réalisation début 2020 de la bretelle autoroutière envisagée à proximité, dont le projet présenté ici ne tient pas compte dans les estimations de temps de déplacement, constituerait évidemment un plus.

#### *Transports*

*Un des critères de choix de l'implantation consiste en la présence de transports publics réguliers à 500 mètres. Ces transports sont-ils suffisamment en adéquation avec les horaires de travail, souvent atypiques du personnel travaillant sur le site ? Si non, un nombre suffisant de places de parc est-il prévu ?*

La problématique des déplacements des personnes constitue une préoccupation du CHUV. L'institution dispose d'ailleurs d'un plan de mobilité qui, notamment, tient compte des horaires souvent particuliers de collaborateurs. Le projet envisage la possibilité d'instaurer un service de bus navettes entre la Cité hospitalière et le site de Bussigny. Un tel service, en phase de validation, existe déjà pour le site de Cery (900 à 1000 collaborateurs transportés par mois). En outre, le projet prévoit la création de 50 places de parc pour le personnel. Le chef du DSAS souligne la nécessité d'organiser les déplacements du personnel en cas de délocalisation hors ville, mais aussi d'organiser le transport de patients et de leurs proches pour des sites excentrés comme St-Loup et St-Croix. Même si une partie du personnel concerné finira peut-être par s'établir dans la région de Bussigny ou à partir en retraite, il importe d'accompagner la mise en place d'un système de transport efficace.

Un commissaire rappelle à ce titre le caractère prioritaire pour l'Etat du transfert modal et l'intérêt public majeur que représentent les plans de mobilité qui cherchent à éviter l'accumulation des déplacements professionnels privés.

Pour un autre commissaire, le CHUV n'a pas pour vocation de se profiler dans le secteur du transport. D'où la pertinence, pour la mise sur pied de services de navettes, d'approcher des entreprises de transport spécialisées, publiques ou privées. Pour les représentants du CHUV, le bilan des expériences pilotes de bus navettes permettra de déterminer s'il existe bien un marché susceptible d'intéresser une entreprise de transport. La possibilité pour le CHUV de signer un contrat avec une entreprise de transport dépend en effet de l'existence au préalable d'un *business plan* viable pour cette dernière. Le chef du DSAS ne formule aucune objection à un éventuel partenariat, avec une entreprise de transport publique ou privée. En la matière, la souplesse s'avère de mise et toutes les solutions, mixtes ou non, doivent être a priori examinées puis sélectionnées en fonction de leur économicité. Le CHUV est en contact avec la chaire de l'EPFL spécialisée dans le domaine de la mobilité.

*Compte tenu de la proximité des voies de chemin de fer, des livraisons par trains sont-elles prévues ?*

Pour l'instant, le volume des livraisons de marchandises n'est pas suffisant. La livraison par les CFF reste toutefois une possibilité envisagée.

### ***Unité centralisée de production (UCP)***

L'UCP est dimensionnée pour réaliser l'offre existante du Service de la restauration du CHUV et prévoit un développement de l'activité des repas à domicile pour les CMS ainsi que pour des EMS. En effet, des réserves de surfaces sont prévues à chaque étape du processus de production dit de « marche en avant ». Une extension du bâtiment reste également possible.

Des accès à la lumière naturelle seront aménagés, sauf pour la zone de déballage et les chambres froides.

Le système de transport des plateaux repas réalisés par l'UCP existe d'ores et déjà. Il est géré par le CHUV qui dispose des véhicules et des itinéraires idoines. L'UCP permettra une rationalisation avant tout des livraisons effectuées par les fournisseurs.

### ***Plateforme logistique CHUV-HUG***

La création d'une plateforme logistique permettra des économies d'échelle (commandes, transports...) d'environ 2% dans le cadre des contrats négociés avec les fournisseurs, soit une économie de l'ordre de 2,4 millions par an.

La plateforme est ouverte, par la suite, à une collaboration avec la centrale d'achat de la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV) ainsi qu'avec d'autres établissements hospitaliers de Suisse romande. Des contacts informels ont déjà été tissés avec l'Hôpital Riviera-Chablais (HRC) et l'Hôpital neuchâtelois. Le concept logistique de l'HRC est en cours d'élaboration, si bien que l'HRC n'est pas encore intégré à la plateforme. Pour le chef du DSAS, du moment que le futur hôpital sis à Rennaz ne devrait *a priori* pas manquer de place, la plateforme semble utile en priorité à d'autres établissements comme l'hôpital de Nyon, l'hôpital de Morges ou les Etablissements hospitaliers du Nord vaudois. Comme l'hôpital de Rennaz n'est pas encore sorti de terre, la commission recommande dès lors de réfléchir sans tarder à la question. Une fois le projet de plateforme accepté, les contacts établis seront élargis et intensifiés. En cas de succès confirmé, la possibilité existe d'utiliser en hauteur les volumes existants du bâtiment.

### ***Marchés publics***

Comme les bâtiments construits ne seront pas propriété de l'Etat, durant les 15 premières années du moins, leur édification échappe aux procédures relatives aux marchés publics. Il en va autrement de l'aménagement des bâtiments en question et des équipements, pris en charge par l'Etat.

En raison de leur volume, les achats de marchandises et de fournitures médicales relèvent des règles des marchés publics. En plus des dispositions de contrôle propres à ces derniers, plusieurs moyens sont mis en oeuvre afin d'éviter une corruption toujours possible et d'obtenir la meilleure efficacité dans les processus d'achat : audit de la Cour des comptes qui a d'ailleurs publié un rapport positif sur la Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale (CAIB) CHUV-HUG, procédure d'évaluation serrée lors de l'intégration de tout nouveau produit dans le catalogue, mécanismes de vérification interne, participation à l'*European Health Public Procurement Alliance* (EHPPA) représentant une part de marché d'environ 15 milliards/an, etc.

### ***Conséquences pour la Cité hospitalière***

*Compte tenu du projet présenté, à combien se totalisent les surfaces libérées ou ajoutées à la Cité hospitalière à travers les multiples mesures prises dans cette perspective ces dernières années ? Un chiffre trop élevé ne risque-t-il pas d'autoalimenter une croissance injustifiée de l'activité du CHUV ?*

Pour le chef du DSAS, la stratégie de développement du CHUV est légitime. Une structure destinée à fournir des prestations de pointe, vieille de 30 ans, nécessite une mise à niveau, et dans un contexte d'accroissement de la population, l'engorgement chronique impose remède.

Le programme de modernisation adopté relève d'une politique relativement modeste : pas de construction d'une 2ème tour coûteuse mais édification de plusieurs unités évitant tout gigantisme comme l'Hôpital des enfants ou l'Hôtel Patients ; volonté affichée de ne pas concentrer toute la médecine du canton au CHUV avec renvoi de patients qui n'ont pas véritablement besoin du plateau technique du CHUV.

Le directeur du CHUV souligne l'exiguïté inquiétante des locaux dans certains services, au risque d'altérer la qualité des soins. Les projets de développement ne présentent rien de luxueux et consistent en de « simples » remises à niveau, destinées à permettre le respect des normes actuelles. Il insiste encore sur l'engorgement permanent et non plus par pics seulement.

La directrice des constructions du CHUV précise que, si les surfaces disponibles ont augmenté, cela est moins le cas pour les services de soins somatiques que pour les laboratoires ou la psychiatrie.

*Compte tenu de l'augmentation des surfaces disponibles et de la croissance de l'activité, l'infrastructure d'approvisionnement (eau, gaz, électricité...) est-elle suffisante au CHUV ?*

Le développement continu des différents réseaux, l'amélioration de l'efficacité énergétique due aux mises à niveau ainsi que la qualité énergétique des nouvelles constructions permettent d'absorber l'augmentation des flux due à la croissance de l'activité du CHUV. L'analyse régulière des risques ne met ainsi à jour aucun point critique.

### ***Enjeux financiers***

Décidé à acheter, l'Etat s'est confronté à la volonté catégorique du propriétaire foncier de ne pas vendre. Finalement, ce dernier a concédé à une vente à terme. Dans ces circonstances, le loyer (terrain et bâtiments gris) calculé sur un taux de rendement de 6,95% a fait l'objet d'après négociations. Ainsi, le taux de 8,5 à 9 % initialement avancé par le propriétaire n'a pas été jugé acceptable par l'Etat. Le chef du DSAS et le directeur administratif CHUV soulignent que le taux finalement adopté tient compte :

- d'une répercussion sur le loyer des taux d'intérêts favorables obtenus par le propriétaire grâce à la garantie octroyée par l'Etat. Compte tenu de ce mécanisme, le loyer pour les 7 à 10 premières années devrait correspondre à un taux de rendement de l'ordre de 6,5% plutôt que de 6,95% ;
- du fait que, après 15 ans, l'Etat acquiert les bâtiments gris pour un prix égal à 65% uniquement du coût de leur construction ;
- du caractère au final neutre de l'opération en termes de charges d'exploitation à supporter (charges supplémentaires compensées par les gains d'efficacité).

Au titre de la comparaison entre l'acquisition/construction par l'Etat (à coûts et délais comparables) et la location, le chef du DSAS indique que la location engendre un surcoût de l'ordre de 8 à 10 millions sur 15 ans. Toutefois, un surcoût du même ordre apparaîtrait si le projet ne se réalisait pas et que les structures actuelles devaient être maintenues tant bien que mal sur la même période.

Un commissaire salue le pragmatisme à l'œuvre dans un projet qui se montre séduisant.

## **4. EXAMEN POINT PAR POINT DE L'EXPOSE DES MOTIFS**

(sont mentionnés uniquement les points ayant donné lieu à discussion)

### ***3 – La création d'une Plateforme logistique CHUV-HUG***

*L'association, dans une même structure, d'employés « genevois » et d'employés « vaudois », au bénéfice de conditions salariales différentes, peut-il poser problème ?*

Seul l'avenir le dira. La CAIB vit cependant déjà cette situation, sans que cela ait généré de problème jusque-là. De plus, pour l'instant, aucun employé « genevois » ne s'est montré intéressé à un transfert à Bussigny. Les HUG garantissent en effet à leur personnel une place de travail de remplacement située à Genève.

*La plateforme peut-elle participer à la relance de l'idée du Réseau hospitalo-universitaire de Suisse occidentale (RHUSO) ?*

Le directeur général du CHUV et d'avis qu'un rapprochement est plus facile à mettre en place au niveau logistique que médical, quand bien même la médecine actuelle implique ce rapprochement. Pour le chef du DSAS, sans besoin d'activer une logique de réseau institutionnel, l'accroissement et

l'intensification des collaborations, y compris sur le plan médical, s'avèrent remarquables, conduisant à une modération des frilosités qui peuvent émerger de part et d'autre.

### **5 – Modèle de financement : un partenariat public-privé**

Le directeur administratif du CHUV indique que les taux de rendement fixés pour calculer un loyer varient en fonction des circonstances. Un taux de rendement de 7,5% brut est cependant jugé comme assez fréquent. Sur ce point, le chef du DSAS insiste sur le fait que le taux retenu de 6,95% intègre le 35% du coût de construction des bâtiments gris qui ne sera pas réclamé par le propriétaire au moment de la vente. Aussi, à bien des égards, le taux de rendement retenu est considéré comme correct.

Dans le taux de rendement de 6,95% fixé pour le calcul du loyer, le terrain est valorisé à hauteur de 0,8%.

Le prix de vente de la parcelle après 15 ans, basé sur un prix initial au mètre carré de CHF 350.- augmenté de 1% par année et indexé selon l'indice des prix à la consommation, est intégré à l'offre locative qui fait l'objet d'un accord définitif. Le directeur administratif du CHUV indique que le prix de base du terrain et sa projection dans 15 ans sont jugés conformes et opportuns, compte tenu du potentiel de développement de la région.

### **7 – Crédit d'ouvrage pour les aménagements intérieurs de l'UCP**

Les prestations internes du CHUV correspondent aux honoraires facturés (au tarif horaire du CHUV) pour les prestations effectuées par les collaborateurs du CHUV uniquement dans le cadre de la réalisation des aménagements intérieurs de l'UCP. Le montant en question, tout ou partie, ne peut donc pas être affecté à un autre projet de construction. Les prestations internes, calculées de manière théorique en début de processus, font l'objet d'un décompte des heures effectivement consacrées au projet par les collaborateurs du CHUV. L'éventuelle différence constatée à ce niveau entre le début et le terme du processus est imputée à la facture finale.

## **5. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DÉCRET ACCORDANT LA GARANTIE DE L'ÉTAT DE VAUD ET VOTES**

### **5.1. COMMENTAIRES, AMENDEMENTS ET VOTE**

L'art. 1 du projet de décret est adopté par 15 voix pour, 0 voix contre et 0 abstention.

L'art. 2 du projet de décret est adopté par 15 voix pour, 0 voix contre et 0 abstention.

### **5.2. ENTRÉE EN MATIÈRE SUR LE PROJET DE DÉCRET**

*La commission recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur ce projet de décret à l'unanimité des membres présents.*

## **6. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DÉCRET ACCORDANT AU CONSEIL D'ÉTAT UN CREDIT D'INVESTISSEMENT ET VOTES**

### **6.1. COMMENTAIRES, AMENDEMENTS ET VOTE**

L'art. 1 du projet de décret est adopté par 15 voix pour, 0 voix contre et 0 abstention.

L'art. 2 du projet de décret est adopté par 15 voix pour, 0 voix contre et 0 abstention.

Il est à noter, pour cet article 2, que la durée d'amortissement est de 10 ans plutôt que de 15 ans (durée du bail) afin de correspondre aux règles usuelles de durée d'amortissement des investissements dans des locaux propriétés de tiers. Au demeurant, la loi sur les finances autorise des durées d'amortissement de 5, 10, 20 ou 25 ans.

L'art. 3 du projet de décret est adopté par 15 voix pour, 0 voix contre et 0 abstention.

## **6.2. ENTRÉE EN MATIÈRE SUR LE PROJET DE DÉCRET**

*La commission recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur ce projet de décret à l'unanimité des membres présents.*

Le Mont-sur-Lausanne, le 17 mars 2015.

*La présidente :  
(Signé) Catherine Roulet*