

**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 RESUME**

Face à une hausse démographique conséquente et à l'impact du vieillissement de la population sur la demande en soins, le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) a défini, ces dernières années, une stratégie visant à concentrer sur la Cité hospitalière, et au sein du Bâtiment hospitalier principal (BH), les activités nécessitant une proximité immédiate du plateau technique et des infrastructures hospitalières de premier rang. Fort de cette stratégie, une partie considérable des fonctions administratives, financières, informatiques, des ressources humaines et de recherche ont été éloignées de la Cité hospitalière, tout en maintenant une proximité suffisante pour garantir le bon fonctionnement de l'hôpital. Ainsi, la comptabilité et la facturation opérationnelle, tout comme l'administration centrale du personnel ont aujourd'hui leurs locaux à Malley. La Direction des systèmes d'information et la Centrale de codage et d'archivage médicale ont déménagé dans des locaux à Vennes, alors que les laboratoires de recherche se situent pour la plupart au Centre de laboratoires à Epalinges (CLE).

Dans le plan stratégique 2014-2018 du CHUV, adopté par le Grand Conseil le 11 décembre 2013, cette orientation de fonds a été reconduite, notamment pour les cuisines du CHUV. Le développement de l'activité de l'hôpital se traduit en effet par une forte augmentation du nombre de repas journaliers que les infrastructures construites il y a 34 ans ne seront plus en mesure d'absorber au-delà de l'année 2018. L'atteinte du plafond de la capacité de production des cuisines intervient au moment où le CHUV connaîtra une extension de ses activités avec, notamment, l'ouverture de l'Hôtel Patients prévue au second semestre 2016, celle du nouvel Hôpital de Cery à partir de 2017 et, enfin, celle de l'Hôpital des enfants en 2020.

Afin de pouvoir répondre à l'évolution de la demande pendant les années à venir, il apparaît indispensable d'éloigner une partie de l'activité des cuisines de la Cité hospitalière tout en modernisant et en adaptant les cuisines existantes (dont principalement celles situées au BH). Pour ce faire, le présent EMPD sollicite des financements visant à déployer dès 2018 les activités de cuisine dites

" primaires " (conditionnement des aliments sans mise en température et service directe ou cuisson des constituants de plats) au sein d'une infrastructure spécifique dédiée à cette activité : l'Unité centralisée de production (UCP). Avec la mise en exploitation de l'UCP dès 2018, le CHUV disposera d'un outil permettant de préparer la rénovation de la cuisine principale du BH qui deviendra un site de cuisson central et de couvrir les besoins de préparations alimentaires pour les décennies à venir.

L'ensemble du projet d'adaptation des infrastructures culinaires du CHUV va par ailleurs permettre des économies au niveau des énergies, par l'emploi de nouvelles technologies et apporter une nouvelle ergonomie de travail pour les collaborateurs en tenant compte de conditions cadres modernes et en favorisant dans les nouveaux locaux l'apport de lumière naturelle.

Conjointement à l'éloignement de la cuisine primaire (cuisine froide) de la Cité hospitalière, le CHUV vise à extraire le magasin central du BH pour l'intégrer au même site que l'UCP. Ce déplacement permettra de créer une plateforme logistique commune avec les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) confrontés aux mêmes problèmes de limitation des surfaces au sein des infrastructures hospitalières principales. La constitution de la plateforme logistique aura un impact majeur sur le nombre de mouvements de camions de 3.5 à 40 tonnes vers la Cité hospitalière. Selon une estimation conservatrice, on peut s'attendre à une division par deux du nombre de mouvements actuels qui s'élève en moyenne à 650 mouvements par jour.

Après des travaux préparatoires de plusieurs années et compte tenu des contraintes logistiques en présence, l'unique site répondant aux besoins est situé à Bussigny sur une parcelle propriété d'Edipresse SA. La construction des deux infrastructures évoquées ci-dessus s'effectuera dans le cadre d'un partenariat public-privé limité dans le temps. D'une part, le CHUV s'apprête à signer un bail d'une durée de 15 ans avec le propriétaire foncier qui est responsable de la construction des bâtiments gris (hors aménagements intérieurs et équipements) de l'UCP et de la Plateforme logistique CHUV-HUG, tout en sollicitant une garantie de l'Etat à concurrence de deux tiers du volume global de l'investissement. D'autre part, le CHUV conclut un contrat de vente à terme pour la reprise du bien-fonds à l'échéance du bail et fait inscrire toutes garanties utiles au registre foncier.

Par le présent EMPD, le Conseil d'Etat demande au Grand Conseil le crédit d'investissement nécessaire au financement des aménagements intérieurs de l'UCP. Il sollicite par ailleurs l'octroi d'une garantie de prêt au propriétaire foncier en vue du passage ultérieur de l'infrastructure en mains publiques.

## **2 UCP - PRESENTATION DU PROJET**

### **2.1 Contexte**

Le CHUV fait face à un défi démographique important compte tenu de l'augmentation et du vieillissement de la population. Dans ce cadre, le besoin de modernisation de ses infrastructures, ainsi que la recherche de partenariats pour trouver des solutions d'exploitation qui permettent d'optimiser l'utilisation des surfaces stratégiques de la Cité hospitalière sont des objectifs permanents pour le CHUV. Cette orientation stratégique est reconnue et soutenue par le Conseil d'Etat et le Grand Conseil. Elle est notamment inscrite dans le plan stratégique 2014-2018 du CHUV. Ce dernier a dès lors initié deux projets stratégiques visant à préserver les acquis actuels des prestations de cuisine et permettant de mieux valoriser les surfaces existantes qui ne sont pas propices au stockage et qui se situent sous les blocs opératoires centraux, à proximité de la pharmacie et de la stérilisation centrale.

Le Service de la restauration du CHUV exploite aujourd'hui cinq unités de production de repas, dont quatre sur la Cité hospitalière (Bâtiment hospitalier, Nestlé, Hôpital orthopédique et Chantepierre) ainsi qu'une unité hors de ce périmètre (Hôpital de Cery). Toutes ces cuisines sont de tailles différentes, mais fonctionnent sur le même modèle de production, à savoir que la totalité de la

prestation chaude est cuisinée sur les cinq sites de production pour assurer une restauration de qualité aux patients et collaborateurs (liaison chaude) sans retraitement thermique (mise en stock intermédiaire).

### *2.1.1 Problèmes actuels et opportunités*

Les infrastructures de cuisine du bâtiment hospitalier (BH) datent de la construction du CHUV, soit de 1980. Aujourd'hui, ces installations d'une superficie de 4'000 m<sup>2</sup> nécessitent une mise en conformité pour répondre aux exigences du CHUV et des nouvelles lois au niveau :

- technique et énergétique : ces travaux permettront d'adapter les installations de production à la nouvelle Loi sur l'énergie ;
- des denrées alimentaires : Loi fédérale sur les denrées alimentaires (LDAI – RS 817.0) ainsi que l'Ordonnance du DFI sur l'exécution de la législation sur les denrées alimentaires (RS 817.025.21), ordonnance du DFI sur l'hygiène (RS 817.024.1) ;
- des collaborateurs : ces travaux offriront une meilleure ergonomie pour les collaborateurs actifs dans ces locaux ainsi que de la lumière du jour qui fait cruellement défaut pour ce personnel permettant ainsi de répondre aux exigences de l'ordonnance 3 sur la Loi sur le travail (OLT3).

De plus, cette mise en conformité passera par une refonte des processus de production et de travail, afin d'obtenir une meilleure efficacité de production pour répondre à la croissance de l'activité du CHUV (évaluée à 4% par année), ainsi qu'à l'ouverture de nouvelles infrastructures (Hôtel patients (2016), nouvel Hôpital de Cery (2017/2018), Hôpital des enfants (2020), et par la desserte de nouveaux sites (Centre des laboratoires d'Epalinges).

Compte tenu de ce qui précède, force est de constater que le CHUV est confronté à une double nécessité. D'une part, il s'agit de moderniser et rénover l'outil de production des cuisines du BH. D'autre part, il s'agit de permettre à l'hôpital d'élargir son infrastructure de production alimentaire pour faire face aux défis évoqués plus haut.

### *2.1.2 Maintien des acquis des prestations de cuisine*

Les cuisines du bâtiment principal du CHUV produisent actuellement 6'800 repas par jour. La capacité maximale de production de la cuisine centrale sera atteinte au plus tard en 2018. Or, d'ici à 2020, la Cité hospitalière et d'autres secteurs du CHUV vont connaître une hausse conséquente de leurs activités, avec un impact sur les cuisines du CHUV qui s'explique par l'augmentation annuelle observée (4%), mais également par les nouvelles infrastructures mentionnées ci-dessus.

Ainsi, les prestations desservies par la cuisine devront poursuivre les objectifs suivants :

- préserver une politique alimentaire liée aux soins (PROALIM) répondant aux exigences d'une diététique hospitalière moderne, avec un impact sur le bien-être et la durée de séjour des patients. Dans une optique qualitative, la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de production prévoit notamment la liaison chaude (cuisson au plus près du consommateur) avec la liaison froide (cuisson et régénération avant distribution) ;
- développer l'efficacité industrielle du processus de production, privilégiant l'ergonomie de travail et la diminution de l'impact environnemental ;
- garantir les conditions de la rénovation et du renouvellement des infrastructures et des équipements de la cuisine principale du Bâtiment hospitalier, permettant de satisfaire aux exigences en matière d'hygiène ;
- maintenir le niveau de satisfaction actuel des patients et collaborateurs concernant l'offre culinaire ;
- maintenir un taux de service de 100% des activités culinaires, soit la continuité de la production de repas sur les cinq sites, lors de la rénovation de la cuisine du BH (niveau 04).

Afin de répondre à ces impératifs, tout en permettant à la production chaude de faire face à la hausse de l'activité attendue, l'éloignement géographique des unités de production dite " froide " du cœur de la Cité hospitalière (BH04) d'ici à 2018 s'avère incontournable.

Ces unités, actuellement situées au cœur des cuisines du BH, sont principalement dédiées à la réalisation de produits semi-finis journaliers (boulangerie, pâtisserie et boucherie) tout en intégrant le garde-manger, le ravitaillement et l'économat (stockage transitoire). Il est dès lors nécessaire de séparer la production chaude de la production froide. Toutefois, l'éloignement géographique des unités de production froide doit respecter deux contraintes principales, à savoir :

- l'outil de production doit être situé sur un site à faible distance de la Cité hospitalière avec comme pré-requis un temps de parcours de 20 minutes et plusieurs voies d'accès ;
- la zone d'implémentation de l'outil de production doit offrir une bonne couverture par les transports publics pour assurer un accès aisé aux collaborateurs en charge des opérations dont le nombre maximal à terme est estimé à environ 100 personnes. Ce chiffre théorique sert de base au dimensionnement des surfaces de travail afin de disposer d'un outil pouvant assurer l'évolution quantitative des repas, mais aussi prendre en considération des besoins complémentaires tels que des partenariats avec d'autres collectivités publiques ou une croissance de la demande supérieure aux estimations.

## **2.2 La conception d'une Unité centralisée de production (UCP)**

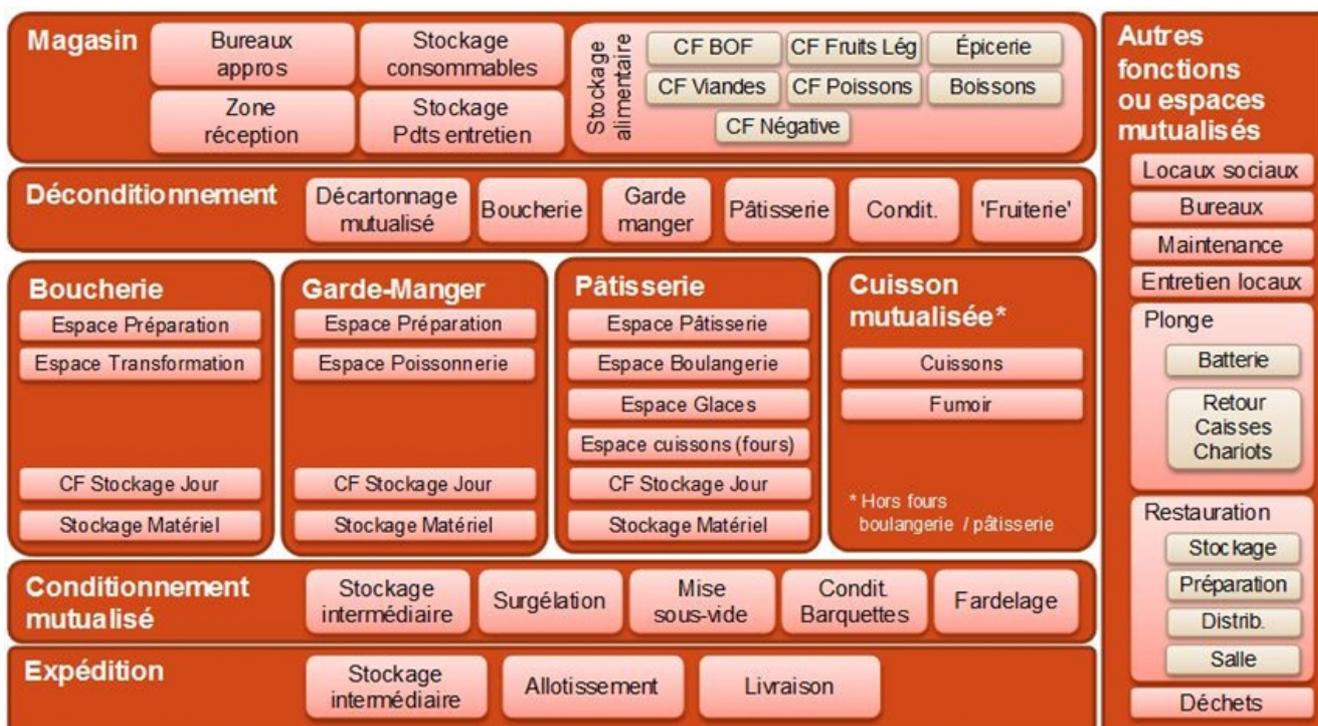
Afin de faire face aux besoins du CHUV en termes de capacité de production de ses cuisines, la réponse consiste en la création d'une plateforme d'approvisionnement dénommée " Unité centralisée de production (UCP) ", en charge de la préparation des produits semi-finis pour les points de production et de vente qui regroupe toute la production des prestations : garde-manger, ravitaillement, boulangerie, pâtisserie, économat et boucherie.

Cette segmentation distingue deux processus culinaires. Les cinq cuisines actuelles deviennent des cuisines " relais ", livrées quotidiennement depuis l'UCP (cuisine primaire), avec des produits bruts, semis finis ou finis. Les cuisines actuelles se concentreront ainsi sur la cuisson des mets, la fabrication des plats chauds, le dressage des plateaux repas patients pour les chaînes de distribution, ainsi que les processus de distribution associés patients et collaborateurs afin de garantir le niveau de qualité des prestations de cuisine du CHUV dans la durée.

Cette nouvelle structure est dévolue à accueillir l'ensemble des unités de production froide en charge de la réalisation des produits semi-finis journaliers qui seront expédiés vers les cinq sites de cuisson (BH, Nestlé, Hôpital orthopédique, Chantepierre, Hôpital de Cery) ayant la responsabilité de réaliser la production des mets chauds servis tant pour les patients que pour les collaborateurs. Les différentes activités/unités qui sont délocalisées proviennent essentiellement de la cuisine du BH (niveau 04), avec en corollaire la libération de 800 m<sup>2</sup> de surfaces utiles pour l'agrandissement des zones de cuisson.

Le mode de fonctionnement de l'UCP reprend non seulement l'ensemble des exigences légales touchant l'activité, mais s'assure également du processus dit de " marche en avant " évitant, dans une grande mesure, les contaminations croisées, tout en favorisant une efficacité de production. De plus, par le positionnement des locaux, une attention toute particulière peut être portée à l'ergonomie de travail et aux conditions ambiantes propres à chaque activité (luminosité, température, hygrométrie, etc.), avec une préoccupation sur l'apport de lumière naturelle.

## 2.2.1 Schéma de fonctionnement de l'UCP



Le schéma ci-dessus présente la logique du processus au sein de l'UCP :

- Le magasin : entrée des matières premières ;
- Le déconditionnement : zone de déemballage des produits suite à la livraison et au stockage au sein du magasin. L'objectif est de se retrouver avec un produit " propre " au niveau culinaire, soit exempt d'éléments contaminés ;
- Traitement et transformation de la matière par corps de métier (boucherie, garde-manger, pâtisserie, boulangerie/pâtisserie) afin de les transformer en produits " semi-finis " ou " ouvrés " ;
- Conditionnement et expédition : l'allotissement des produits semi-finis associés par recettes et par lieu d'expédition afin d'être transportés vers les cuisines spécifiques pour leur distribution finale aux clients.

Une zone avec des espaces mutualisés est nécessaire pour le bon fonctionnement de la structure. Il s'agit de tous les locaux communs pour le personnel (cafétéria, vestiaires, salle de repos, etc.), de la plonge, de la zone déchets, etc.

## 2.2.2 Les bénéfices de la création d'une UCP

La mise en place de l'UCP aura pour conséquences :

- l'amélioration de l'efficacité de production par la spécialisation et le regroupement d'activités, dans des locaux adaptés au processus moderne d'une cuisine collective hospitalière ;
- la délocalisation du trafic de livraison fournisseurs hors Cité hospitalière et le regroupement des livraisons depuis l'UCP (Cuisine primaire) sur les cinq sites de cuisson ;
- la libération des surfaces du BH (niveau 04) pouvant être utilisées comme surfaces de cuisson provisoires, lors des travaux de rénovation des cuisines et permettant l'agrandissement des zones de cuisson pour faire face à l'évolution des besoins ;
- la mise à disposition d'infrastructures modernes et conformes aux normes, pour répondre aux exigences en vigueur et faire face à l'évolution du CHUV.
- le respect total des règles d'hygiène selon un processus de " marche en avant " (séparation des

flux), conforme aux principes édictés par la Loi fédérale sur les denrées alimentaires (LDAI).

### **3 LA CREATION D'UNE PLATEFORME LOGISTIQUE CHUV-HUG**

Le magasin central du CHUV est en fonction depuis 1982. Il occupe une surface de 2'000 m<sup>2</sup> au centre du Bâtiment hospitalier. La surface existante n'est pas propice au stockage, principalement en raison d'une faible hauteur des locaux. Le CHUV a besoin de place sur cet étage pour répondre à des besoins en lien avec l'activité clinique ne pouvant pas être localisés ailleurs (pour un total d'environ 1'500m<sup>2</sup>). Il s'agit respectivement de :

- la construction des liaisons logistiques vers le futur Hôpital des enfants ;
- le stockage des biens et services médicaux en lien avec les nouveaux blocs opératoires ;
- la mise en place de nouveaux vestiaires et d'un distributeur de vêtements professionnels pour le personnel nouvellement engagé ;
- les besoins de la stérilisation et de la pharmacie centrale.

Tout comme le CHUV, les HUG se trouvent confrontés au même impératif, soit d'éloigner le magasin central des infrastructures hospitalières centrales. Dès lors, le CHUV et les HUG ont décidé de trouver une solution commune qui consiste à regrouper les stocks marchandises et produits pharmaceutiques (hors médicaments) à l'extérieur des cités hospitalières, respectivement de Vaud et de Genève. Par le biais de la création d'une plateforme logistique mutualisée, le CHUV et les HUG pourront mieux valoriser les surfaces ainsi libérées. Pour le CHUV, il s'agit de quelques 2'000 m<sup>2</sup> qui se situent sous les blocs opératoires centraux, à proximité des pharmacies et de la stérilisation centrale.

Cette démarche conjointe permet également d'optimiser les coûts d'exploitation. Au moment de l'atteinte d'un fonctionnement permettant l'efficacité de cette nouvelle infrastructure, l'objectif du CHUV est de pouvoir couvrir les coûts de cette plateforme (charges d'exploitation hors loyer) par une économie d'échelle supplémentaire dans le cadre des contrats fournisseurs (estimée à ce jour à 2%), mais également à une source de revenu supplémentaire provenant d'une participation des HUG au financement de la plateforme. A ce jour, les HUG ont transmis un engagement de principe qui devra être formalisé dans le cadre d'une convention en cours d'élaboration dans laquelle il sera spécifié que la répartition des charges et des investissements de la plateforme logistique se fera en fonction de l'activité des deux entités (montant estimé : CHF 400'000.-, voire chapitre 10.5.1.).

De plus, il est important de relever les avantages suivants liés à cette plateforme conjointe :

- le regroupement des ressources humaines en charge de la logistique et de l'entretien du site, ainsi que la mise en commun de locaux sociaux et administratifs ;
- la mutualisation des éléments techniques, ainsi que des surfaces dédiées aux véhicules (accès, giratoire d'entrée, places de parc, cour à camions, etc.) ;
- la diminution des besoins d'immobilisation en surfaces de stockage sur la Cité hospitalière du fait de la fusion des magasins Vaud-Genève, et plus particulièrement de l'optimisation du catalogue des articles (gains sur les volumes stockés sur les sites médicaux).

### **4 LES CONTRAINTES DE LOCALISATION DE L'UCP ET DE LA PLATEFORME LOGISTIQUE CHUV-HUG**

#### **4.1 Analyse d'une implantation de l'UCP et de la plateforme logistique sur la Cité hospitalière**

Préalablement au projet d'implantation de l'UCP et de la plateforme logistique CHUV-HUG à Bussigny qui fait l'objet du présent EMPD, le CHUV a évalué l'option première de préservation des infrastructures en question sur la Cité hospitalière, soit par le biais d'une rénovation ou par le biais d'une construction nouvelle sur site. Dans ce cadre, il a été tenu compte des facteurs et contraintes suivants :

- Adéquation du projet de création de l'UCP et d'une plateforme logistique avec la stratégie du

CHUV visant à concentrer, sur la Cité hospitalière et au sein du Bâtiment hospitalier principal (BH), les activités nécessitant une proximité immédiate du plateau technique et des infrastructures hospitalières de premier rang.

- Réalisation d'un environnement permettant à l'institution, comme aux collaborateurs, d'avoir des conditions de travail privilégiant l'ergonomie et de mettre en place des procédures de travail respectant les normes en vigueur (hygiène).
- Elaboration d'un projet permettant de répondre à l'augmentation des besoins en matière de production de repas et d'améliorer l'efficacité économique de la structure.

En l'occurrence, force est de constater que les surfaces encore disponibles sur la Cité hospitalière ne permettent pas de trouver une solution sur le site du Bugnon pour répondre à l'extension future des besoins. En effet, une surface de 9'500m<sup>2</sup> pour les cuisines primaires et la plateforme logistique est nécessaire pour développer ces activités en tenant compte de normes professionnelles et pour répondre à l'évolution de l'activité. Or, une telle surface fait défaut.

Ainsi, sans pouvoir construire à neuf sur la Cité en dehors du BH, la seule alternative consisterait à trouver les surfaces nécessaires au sein même du BH (BH04). Pour ce faire, les contraintes suivantes doivent être prises en considération :

- Les surfaces du magasin central se trouvent en continuité de la pharmacie centrale. Cette entité doit impérativement rester au niveau BH04 compte tenu des flux qu'elle entretient avec toutes les unités de soins du bâtiment hospitalier. L'évolution des activités du BH, l'extension des traitements (en particulier oncologique) a d'ores et déjà nécessité des investissements pour répondre aux exigences de la pharmacopée (salles blanches). Des développements supplémentaires sont indispensables pour répondre à la croissance des prises en charges oncologiques, soit pour la production des médicaments cytostatiques. En cas de libération des surfaces qui sont aujourd'hui occupées par le magasin central, cette unité pourra ainsi s'agrandir pour mieux répondre à l'évolution des demandes et développer ses processus au niveau de la gestion et de la distribution des médicaments. Si les surfaces ne devaient pas être libérées, il s'avérerait nécessaire de construire une nouvelle infrastructure hors BH en lien avec la pharmacie, mais également avec d'autres unités de support qui nécessitent une proximité avec les activités de soins.
- En fonction des expériences faites, la rénovation intra-muros est équivalente en termes de coûts avec une construction nouvelle dans un site ne générant pas d'interface avec des constructions existantes. En cas de rénovation, la démolition des aménagements intérieurs existants, l'extension et la réactualisation des infrastructures techniques et la reconstruction des infrastructures tout en garantissant l'exploitation courante pendant les travaux est aussi onéreuse qu'une nouvelle construction. La garantie de l'exploitation courante pendant les travaux est un point particulièrement sensible car il serait nécessaire de reloger temporairement les unités concernées, soit, notamment, les surfaces de la cuisine froide en attendant sa rénovation ainsi que des surfaces de la cuisine chaude en attendant la rénovation de cette dernière.
- Sur le plan logistique, des problèmes importants seraient générés eu égard au fonctionnement du quai de livraison et du flux des véhicules vers la Cité hospitalière. En effet, le quai de livraison et la rue du Bugnon sont largement saturés déjà aujourd'hui et la situation se péjorerait dangereusement avec l'augmentation de l'activité sur la Cité hospitalière.
- L'éloignement de la plateforme logistique de la Cité hospitalière permet le développement d'une structure CHUV-HUG. Si la plateforme logistique devait rester au sein de la Cité hospitalière, les éléments financiers suivants ne seraient plus acquis :
  - les HUG ne seraient pas intéressés à participer aux charges d'exploitation et d'investissement (perte de revenus de CHF 400'000. - ) car il n'y aurait aucun intérêt pour eux de fonctionner avec une plateforme localisée en ville de Lausanne [chapitre 3].

- L'éloignement de la plateforme à l'extérieur de la ville dans un lieu plus accessible et unique pour les livraisons du CHUV et des HUG permet des économies d'échelle sur les contrats d'achats auprès des fournisseurs estimés à 2%, soit CHF 2.4 millions. Cette réduction des charges ne serait plus possible en cas de maintien de la localisation sur la Cité hospitalière [chapitre 3].

En conclusion, il n'est pas envisageable d'implanter la cuisine froide du CHUV ainsi que la plateforme logistique dans une nouvelle construction sur la Cité hospitalière. Pour sa part, l'alternative de la rénovation et de l'extension des surfaces nécessaires à ces deux infrastructures au sein du BH poserait des problèmes logistiques et de fonctionnement majeurs aussi bien pendant la phase de rénovation que pendant la phase d'exploitation tout en pénalisant les unités de support qui nécessitent une proximité avec les activités de soins. En termes de coût, l'investissement nécessaire pour la rénovation et l'extension de surfaces au sein du BH s'avèreraient au mieux équivalent à l'investissement dans une construction nouvelle. Toutefois, les économies d'échelle en lien avec les flux logistiques (mouvement de camions) et la contribution financière des HUG à une plateforme logistique commune CHUV-HUG pour un montant annuel de l'ordre de CHF 2.8 millions ne pourront pas être comptabilisées.

Pour l'ensemble de ces raisons, la solution proposée dans le présent EMPD est à la fois la plus économique et la meilleure du point de vue de l'utilisation rationnelle des surfaces.

#### **4.2 Choix d'implantation à Bussigny**

Le choix du site d'implantation, tant de la nouvelle UCP que de la plateforme logistique CHUV-HUG, doit répondre à un certain nombre de critères assurant la couverture quantitative et qualitative du besoin. Les principaux critères sont :

- parcelle ~20'000m<sup>2</sup> avec ~7 à 10'000m<sup>2</sup> constructibles sur un niveau pour accueillir à terme 100 collaborateurs ;
- transports publics réguliers à 500 m, 2 voies d'accès séparées ;
- capacité à faire face à 300 mouvements par jour liés à l'activité de l'UCP (camions, voitures) ;
- garantir un temps de parcours de 20 minutes entre le site et le CHUV.

Sur cette base, trente sites ont fait l'objet d'un processus d'analyse depuis 2010, avec au final le choix du site de Bussigny (Ch. de la Mochettaz). Cette parcelle (No 2093) de 33'000 m<sup>2</sup> appartenant au Groupe Edipresse SA - répond à l'ensemble des critères émis. De plus, la commune de Bussigny est favorable au développement des activités du CHUV dans cette zone et le terrain se trouve à proximité de la future jonction autoroutière d'Ecublens qui permettra, à l'horizon 2020-2025 d'éliminer le goulet d'étranglement et le trafic aux abords de la jonction de Crissier.

Ce dernier point est également important car la réalisation de l'UCP et de la plateforme logistique CHUV-HUG a un impact direct sur le nombre de transports sur la Cité hospitalière. A ce jour, 650 allers-retours (véhicules 3.5 à 40 tonnes) s'effectuent à destination de la Cité hospitalière. Par le déploiement des deux plateformes, la majorité des livraisons s'effectueront directement sur le site de Bussigny. Dès lors, le nombre de mouvements de véhicules à destination du quai de livraison du CHUV diminuera de près de 50% et permettra son désengorgement au profit d'activités sensibles, telles que les soins aigus, la formation et la recherche.

D'autres gains sont induits par cette réalisation, soit :

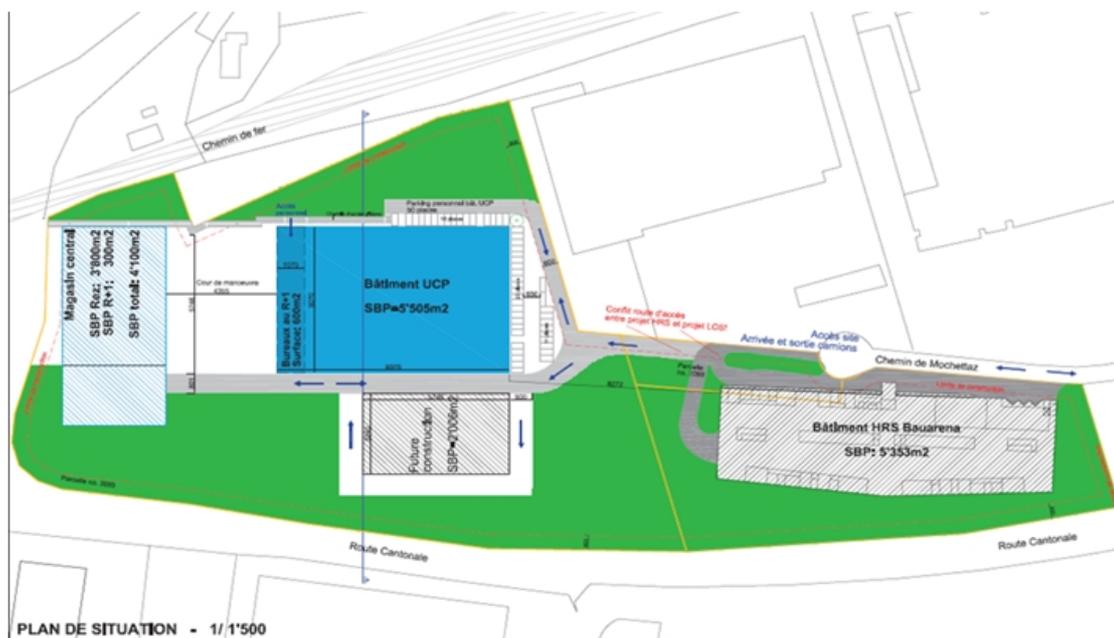
- les livraisons des articles regroupées par destinataire ;
- des conditions cadres motivantes pour les collaborateurs au sein d'une infrastructure moderne et sécurisante bénéficiant de la lumière du jour ;
- une réponse à la hausse de l'activité hospitalière ;
- la mise en œuvre de la traçabilité des lots, une contribution à la baisse des flux poids-lourds en

villes de Genève et de Lausanne ;

- la possibilité d'associer d'autres hôpitaux et institutions publiques ou parapubliques à cette nouvelle structure.

Il n'existe aucun site alternatif disponible qui remplisse les critères susmentionnés et sur lequel il est possible de prévoir la construction des deux infrastructures stratégiques dont a besoin le CHUV d'ici à 2018. Selon le calendrier, les travaux de constructions pourraient démarrer en été 2015 pour une durée de 18 mois. La réception des deux infrastructures interviendrait au premier semestre 2018 pour une mise en exploitation la même année.

#### Schéma d'implantation des bâtiments :



### **5 MODELE DE FINANCEMENT : UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE**

Afin de réaliser dans les meilleurs délais ces deux projets indispensables pour les besoins du CHUV, la proposition est de recourir à différentes sources financières qui se présentent de la manière suivante.

#### **5.1 Bâtiment " gris "**

Le Conseil d'Etat favorise la propriété publique des infrastructures stratégiques dont font partie les constructions du CHUV. Eu égard à la construction de l'UCP et de la Plateforme logistique CHUV-HUG, les modalités ci-après ont été négociées avec le propriétaire foncier de la parcelle retenue, soit Edipresse SA.

Premièrement, le propriétaire foncier est responsable de la construction des bâtiments gris (clos couvert, approvisionnement en énergie) de l'UCP et de la plateforme logistique CHUV-HUG. Ces bâtiments gris sont mis à disposition du CHUV pour une durée de 15 ans (bail à loyer). Pour le financement de la construction évalué à CHF 24 millions (hors taxe), le propriétaire foncier a recours à des fonds propres (35%) et à des fonds tiers (65%). Il sollicite la garantie de l'Etat en ce qui concerne la recherche des fonds tiers. Cette garantie fait l'objet d'un des projets de décret du présent EMPD pour un montant de CHF 15'820'350.-.

Finalement, le CHUV signe un contrat de vente à terme avec le propriétaire foncier et à titre de garanties supplémentaires, inscrit des droits et annotation au Registre foncier.

Il ressort de l'offre locative que la mise à disposition des surfaces par Edipresse SA se réalisera selon les modalités suivantes :

- signature d'un bail d'une durée de 15 ans par le CHUV ;
- loyer calculé sur un taux de rendement de 6.95% ;
- contrat de vente à terme, pour une exécution à 15 ans selon les modalités suivantes :
  - le prix de vente de la partie de la construction financée par Edipresse SA (bâtiment gris " Cuisine froide " et bâtiment gris " Plateforme logistique ") sera égal à 65% du coût de la construction défini par le décompte final des travaux. L'Etat se portera acquéreur des bâtiments gris au terme du bail à loyer à cette valeur évaluée à CHF 15'820'350.- ;
  - le prix de vente de la parcelle (25'000 m<sup>2</sup>) se basera sur un prix initial au m<sup>2</sup> de CHF 350.-. Ce prix initial sera augmenté de 1% par année et indexé selon l'IPC
- inscription d'un droit d'emption qualifié et de préemption qualifié ainsi que d'une annotation du bail commercial au registre foncier, ceci à titre de garanties supplémentaires sur les conditions du contrat (droit privé) de vente à terme.

Ainsi, l'Etat de Vaud pourra devenir propriétaire du bien fonds et des bâtiments gris au plus tard au terme de la période du bail de 15 ans.

## 5.2 Aménagements intérieurs

Compte tenu de l'importance des aménagements intérieurs nécessaires pour la mise en place de l'UCP, le Conseil d'Etat demande au Grand Conseil un crédit à hauteur de CHF 15.97 millions qui fait l'objet d'un projet de décret dans le cadre du présent EMPD.

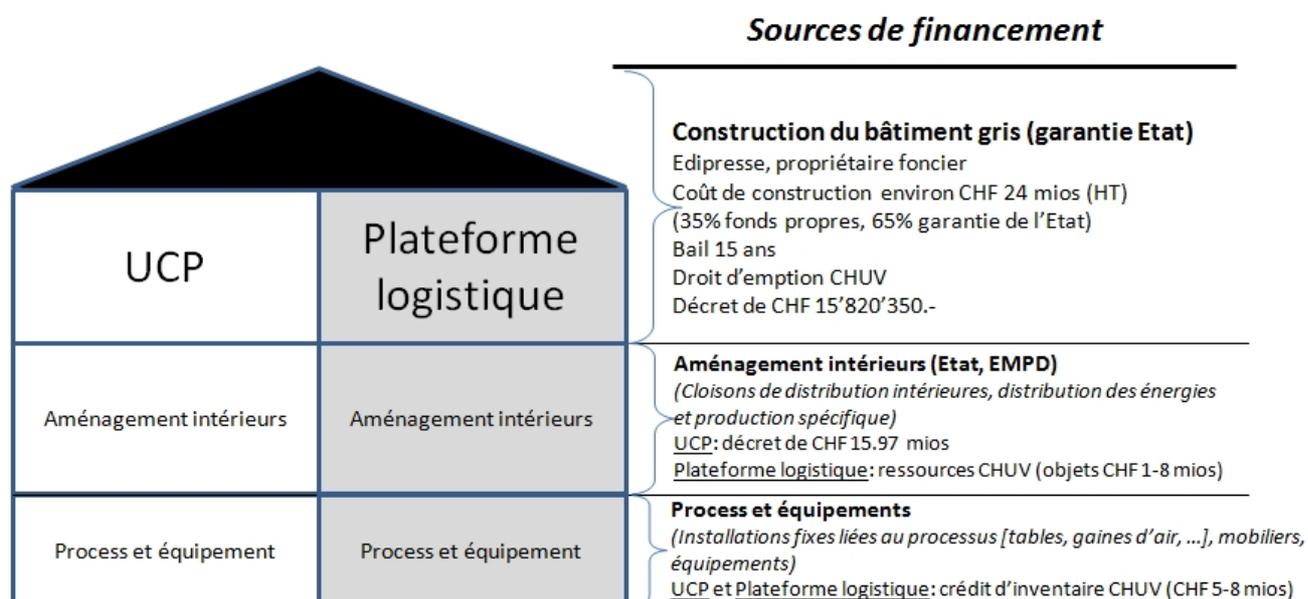
Pour la Plateforme logistique, le CHUV en assurera les aménagements intérieurs dans les moyens qu'il a à disposition pour entreprendre ce type de projets (projets de moins de CHF 8 millions).

Un appel d'offre en entreprise totale sera lancé pour la réalisation des travaux en question.

## 5.3 Crédit d'inventaire

Le CHUV prend en charge, par le biais de son budget d'acquisition (crédit d'inventaire), le financement des investissements touchant le processus de l'UCP (four, laminoir, etc.) et les installations spécifiques ainsi que les équipements nécessaires pour l'exploitation de la Plateforme logistique CHUV-HUG.

## 5.4 Synthèse



## 6 CALENDRIER D'INTENTION

	2015				2016				2017				2018			
	T1	T2	T3	T4												
Adjudication phase étude	■															
Obtention du crédit d'ouvrage		■														
Adjudication phase exécution			■													
Obtention du permis de construire		■														
Chantier bâtiment gris				■	■	■	■	■	■	■						
Chantier aménagements intérieurs									■	■	■	■				
Mise en service													■			
Emménagement														■		

## 7 CREDIT D'OUVRAGE POUR LES AMENAGEMENTS INTERIEURS DE L'UCP

Le devis général du crédit d'ouvrage présenté ci-après est basé sur l'indice des coûts de construction d'avril 2014 (TVA à 8% et calcul de l'indice OFS débuté à octobre 1998). Les coûts sont ventilés selon les "Codes des Frais de Construction" (CFC) :

CFC	Libellé	Construction	
			%
1	Travaux préparatoires	CHF 79'630	0.6%
2	Bâtiment	CHF 127'175'93	90.3%
3	Equipements d'exploitation	CHF -	0.0%
4	Aménagements extérieurs	CHF -	0.0%
5	Frais secondaires, taxes	CHF 1'280'555	9.1%
7	Equipement d'exploitation médicale	CHF -	0.0%
9	Ameublement et décoration	CHF -	0.0%
<b>TOTAL GENERAL HT</b>		<b>CHF 14'077'778</b>	<b>100.0%</b>
<i>(Dont honoraires HT)</i>		CHF 2'129'630	15.1%
TVA		CHF 1'126'222	8.00%
<b>TOTAL GENERAL TTC</b>		<b>CHF 15'204'000</b>	
Sans animation artistique			
Animation artistique (1% du CFC 2 entre 10 à 15 millions de francs, sans le montant des honoraires ), TTC		CHF 106'000	
<b>TOTAL GENERAL TTC</b>		<b>CHF 15'310'000</b>	
<b>AVEC ANIMATION ARTISTIQUE</b>			
Prestation assistance		CHF 300'000	
Prestation CHUV		CHF 360'000	
<b>TOTAL GENERAL TTC</b>		<b>CHF 15'970'000</b>	

Concernant le CFC2, il comprend notamment :

- CHF 2.3 mios (TTC) d'honoraires.
- CHF 5.1 mios d'installation de ventilation et de climatisation. Ce montant, relativement important est totalement justifié par rapport à la mise en place d'une telle infrastructure et les activités qui s'y dérouleront.

Nous entendons par aménagements intérieurs, les installations de bases hors bâtiment gris qui servent de support à l'implémentation des équipements comme le cloisonnement, le revêtement des surfaces

sol, murs et plafond, ainsi que la distribution intérieure des techniques (chauffage ventilation, climatisation, réfrigération, etc.).

### Etudes

Avant de pouvoir débiter les travaux du gros œuvre, l'aménagement intérieur en particulier le positionnement des équipements doit être connu. Ainsi, l'appel d'offre en entreprise totale sera lancé dans les meilleurs délais et seule la phase étude sera adjugée pour coordonner les travaux. Le CHUV financera transitoirement ces études. C'est seulement à l'obtention des crédits par le Grand Conseil que le contrat pour la phase réalisation sera conclu.

### Animation artistique

Le règlement du 28 décembre 1979 concernant l'animation artistique (RAABE, RSV 442.31.1) intègre, au montant d'investissement, une part (calculée sur la base du montant CFC 2, sans les honoraires) pour l'animation artistique. Cependant s'agissant de locaux de tiers et ayant des contraintes techniques lourdes, il n'est pas prévu de réaliser une œuvre au sens de "Kunst am Bau". Toutefois, la loi du 19 septembre 1978 sur les activités culturelles (LAC, RSV 446.11) prévoit le versement de la somme afférente à l'animation artistique au Fonds cantonal des activités culturelles en l'espèce. L'article 36, alinéa 4 LAC dispose : "Le solde non utilisé du montant prévu pour l'animation artistique d'un bâtiment ou l'entier de ce montant lorsqu'il s'agit d'un bâtiment qui ne se prête pas à une telle animation est versé sans destination particulière au Fonds cantonal des activités culturelles (art. 33. et suivants)". Dès lors un montant de CHF 106'000.- y sera produit.

### Investissement des équipements et du mobilier

Un inventaire des équipements et du mobilier sera fait (nouvel équipement nécessaire, transfert des équipements et mobiliers non vétustes). Les besoins seront financés, comme dit précédemment, par le crédit d'inventaire à disposition du CHUV, et pour les pièces de moins de CHF 3'000.- dans les frais de l'exploitation courants du département.

## 8 RECAPITULATIF DES COUTS

UCP	Surface de plancher [SP]	Prix/m2 SP	Total	Charges	Charges
		TTC	TTC	Etat/CHUV	Investisseur
Bâtiment Gris	5'400	2'867.80	16'725'009.6		16'725'010
Finitions intérieures	5'400	2'815.55	15'203'970.0	15'203'970	
Prestations CHUV & Assistant maître de l'ouvrage (AMO) Animation	5'400	141.85	765'990.0	765'990	
<b>A Total</b>	<b>5'400</b>	<b>6'054.62</b>	<b>32'694'970</b>	<b>15'969'960</b>	<b>16'725'010</b>
<i>Equipements</i>	<i>estimation</i>		<i>5 à 8 millions</i>	<i>5 à 8 millions</i>	

Plateforme logistique	SP	Prix/m2 SP	Total	Prix/m2 SP	Total
		TTC	TTC	TTC	TTC
Bâtiment Gris	4'100	2'159.25	9'561'159		9'561'159
<i>Finitions intérieures - estimations</i>	<i>4'100</i>	<i>1'400.00</i>	<i>5'740'000</i>	<i>5'740'000</i>	
<i>Prestations CHUV et AMO - estimations</i>	<i>4'100</i>	<i>100.00</i>	<i>410'000</i>	<i>410'000</i>	
<b>B Total</b>	<b>4'100</b>	<b>3'831.99</b>	<b>15'711'159</b>	<b>6'150'000</b>	<b>9'561'159</b>
<i>Equipements</i>	<i>estimation</i>		<i>3 à 4 millions</i>	<i>3 à 4 millions</i>	

<b>A+B Total estimé larrondis (sans équipements)</b>	<b>9'500</b>	<b>5'095.382</b>	<b>48'406'129</b>	<b>22'119'960</b>	<b>26'286'169</b>
--	--------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------

*En italique montants estimatifs*

## 9 MODE DE CONDUITE DU PROJET

Conformément au DRUIDE n° 9.2.3, la réalisation de toute construction est confiée, par le Conseil d'Etat, à une commission de projet composée des représentants du CHUV. La commission de projet, pour les différents travaux de la future UCP (Cuisine primaire), est en charge d'assurer la qualité, les coûts et les délais de la réalisation. Elle est constituée de :

### Présidence

---

Directeur adjoint à la Direction du CIT-S

### Membres

---

Directeur adjoint de la Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale des hôpitauxVD-GE

Chef de projet au Service de la restauration

Cheffe de service "Propreté & Hygiène"

Chef de service "Transports, communications, approvisionnements"

Responsable de la gestion financière à la DLH

Responsable des RH de la DLH

Chef de projets à la DLH

De plus, un Comité de pilotage (COPIL) sera actif pour coordonner la mise en œuvre de l'UCP (Cuisine primaire) sur les aspects organisationnels, les ressources, les accréditations et les travaux. Le COPIL est composé comme suit :

### Présidence

---

Directeur administratif & financier du CHUV

### Membres

---

Directrice du CIT-S du CHUV

Directeur administratif & financier adjoint du CHUV

Directrice des soins du CHUV

Directeur de la logistique hospitalière du CHUV

## 10 CONSÉQUENCES DU PROJET DE DÉCRET ET DU PROJET DANS SON ENSEMBLE

S'agissant du décret visant à financer les aménagements intérieurs, les conséquences financières pour l'Etat sont directes. S'agissant du décret sur la garantie de l'Etat, l'Etat va accorder sa garantie pour cet emprunt bancaire, mais ne va pas financer directement cet investissement. Ainsi, les conséquences financières pour l'Etat liées à cet objet ne sont pas directes, mais indirectes. Il en est de même en ce qui concerne la mise à disposition de la nouvelle infrastructure au CHUV sur la base d'un bail à loyer.

Les explications ci-dessous mettent en évidence aussi bien l'impact du décret d'investissement que du projet dans son ensemble.

### 10.1 Conséquences sur le budget d'investissement

L'investissement total du projet de l'UCP se monte à CHF 15'970'000.- et la présente demande de crédit d'investissement (DDI 300'300) est planifiée avec la répartition suivante :

Intitulé	En milliers de francs					
	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Total
a) Transformations immobilières : dépenses brutes	0	0	4'000	8'000	3'970	15'970
a) Transformations immobilières: recettes de tiers	-	-	-	-	-	-
<b>a) Transformations immobilières : dépenses nettes à charge de l'Etat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4'000</b>	<b>8'000</b>	<b>3'970</b>	<b>15'970</b>
b) Informatique : dépenses brutes	-	-	-	-	-	-
b) Informatique : recettes de tiers	-	-	-	-	-	-
<b>b) Informatique : dépenses nettes à charge de l'Etat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
c) Investissement total : dépenses brutes	0	0	4'000	8'000	3'970	15'970
c) Investissement total : recettes de tiers	-	-	-	-	-	-
<b>c) Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4'000</b>	<b>8'000</b>	<b>3'970</b>	<b>15'970</b>

A ce jour, cet objet ne figure pas dans le projet de budget d'investissement 2015 et le plan 2016-2019. Il sera inscrit dans la liste des investissements dans le cadre du processus budgétaire 2016.

## 10.2 Amortissement annuel

A compter que le décret sera accepté au 1<sup>er</sup> semestre 2015, les amortissements débuteront à N+1, soit en 2016, à inscrire à la rubrique 053.3300. Les charges d'amortissements seront imputées par le Département des finances et des relations extérieures au compte du CHUV qui recevra en contrepartie une subvention à l'investissement du Service de la santé publique.

La cadence d'amortissement des travaux de transformation est de 20 ans.

		Montant Investissement	Amortissement annuel	
Amortissement annuel du coût des travaux [par an]	20 ans	15'970'000.-	798'500.-	798'500.-
Charges d'intérêt [par an]			439'175.-	439'200.-
<b>Annuité annuelle</b>			<b>1'237'675.-</b>	

## 10.3 Charges d'intérêt

La charge annuelle d'intérêts se montera à CHF 439'200.-. Les charges d'intérêts seront imputées par le Département des finances et des relations extérieures au compte du CHUV qui recevra en contrepartie une subvention à l'investissement du Service de la santé publique.

## 10.4 Conséquences sur l'effectif du personnel

Ce crédit d'investissement n'a pas pour objectif premier une augmentation des capacités culinaires, mais de répondre à la saturation des surfaces (actuelles et futures pour répondre à l'augmentation d'activité avec l'arrivée de nouveaux bâtiments) et de la vétusté des installations.

Eu égard à l'ensemble du projet consistant en l'exploitation d'une nouvelle infrastructure selon les modalités de financement évoquées ci-dessus, les conséquences sur l'effectif du personnel se présentent comme suit.

A l'heure actuelle, le nombre de collaborateurs en charge de l'exploitation, du nettoyage et de la maintenance de la cuisine primaire du BH se monte à 49.6 EPT. Afin de garantir un taux de service à 100% des cuisines du CHUV pendant la phase de mise en exploitation de la nouvelle UCP, il est nécessaire d'augmenter pendant une période de trois ans la dotation initiale. Celle-ci devrait passer à 64 EPT dès l'année N+1 (2019) puis à 55.9 EPT en 2020, année à partir de laquelle le seuil d'efficacité de la nouvelle structure devrait être atteint.

Le besoin transitoire de personnes supplémentaires pour la période 2017-2020 est principalement induit par la mise en route du nouvel outil de production. Les EPT additionnels considérés (18.4) se

répartissent comme suit:

- Dans la phase de mise en route de l'UCP, les fonctions de la cuisine primaire sont dédoublées sur le bâtiment du BH et la nouvelle UCP. Ceci permettra d'organiser une mise en place et un transfert progressif de l'ensemble des activités tout en garantissant la couverture sans rupture des besoins.
- En parallèle de ces fonctions dédoublées, le déploiement de la nouvelle cuisine nécessitera la mise en place de deux nouveaux métiers, qui sont le conditionnement/allotissement pour la préparation des produits semi-finis à l'endroit des sites cuiseurs et la laverie des chariots de transport nécessaires au déplacement des marchandises entre les sites. Il est à noter que ces nouvelles fonctions sont renforcées durant la phase de mise en route puis réajustée après la période de rodage que nécessite cette mise en exploitation.
- Dès 2020 et suite à la mise en œuvre des nouveaux processus de travail, l'effectif des collaborateurs assurant l'exploitation de la cuisine froide sera ramené à son niveau de 2017.

La projection du nombre de ressources nécessaires à l'exploitation de la cuisine primaire tient compte de l'évolution théorique de la demande (4% par an).

Volume RH pour l'exploitation de l'UCP :

Fonction	2013 (situation actuelle)	2017 (construction)	2018 (déménagement)	2019 (exploitation début d'efficience)	2020 (exploitation avec efficience)
Maintenance équipements / process	1.00	1.00	1.50	1.50	1.50
Maintenance infrastructure technique	1.00	1.00	1.50	1.50	1.50
Collaborateur exploitation	45.60	45.60	64.00	54.00	45.90
Collaborateur transport (*)	-	-	2.80	2.80	2.80
Collaborateur nettoyage (*)	2.00	2.00	4.20	4.20	4.20
	49.60	49.60	74.00	64.00	55.90

(\*) dès l'année N : ressources mutualisées avec la plateforme logistique (70% pour l'UCP)

NB repas annuel (base = 90 % de 2013)	2'231'788	2'365'696	2'413'010	2'461'270	2'510'495
NB de repas produits par collaborateur UCP	44'996	47'695	32'608	38'457	44'910

Entre 2017 et 2020, on assistera par ailleurs à une augmentation de 6.3 EPT pérennes pour l'exploitation de l'UCP pour une charge salariale supplémentaire de CHF 516'180.-.

## Impact en EPT et en charge salariales

EPT	2013 (situation actuelle)	2017 (construction)	2018 (déménagement)	2019 (exploitation début d'efficience)	2020 (exploitation avec efficience)
Maintenance équipements / process	-	-	0.50	0.50	0.50
Maintenance infrastructure technique	-	-	0.50	0.50	0.50
Collaborateur exploitation	-	-	18.40	8.40	0.30
Collaborateur transport (*)	-	-	2.80	2.80	2.80
Collaborateur nettoyage (*)	-	-	2.20	2.20	2.20
	-	-	24.40	14.40	6.30

Charge salariales	Salaire moyen	2013 (situation actuelle)	2017 (construction)	2018 (départ)	2019 (exploitation début d'efficience)	2020 (exploitation avec efficience)
Maintenance équipements process	87'400	-	-	43'700	43'700	43'700
Maintenance infrastructure technique	92'600	-	-	46'300	46'300	46'300
Collaborateur exploitation	87'000	-	-	1'600'800	730'800	26'100
Collaborateur transport (*)	83'800	-	-	234'640	234'640	234'640
Collaborateur nettoyage (*)	75'200	-	-	165'440	165'440	165'440
		-	-	2'090'880	1'220'880	516'180

## 10.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

### 10.5.1 Charges locatives

Le prix du loyer annuel se situe à hauteur de CHF 1'826'885.- (TTC, y compris les charges) pour un taux de 6.95%. Grâce à l'octroi d'une garantie de l'Etat à Edipresse SA, la charge locative a pu être réduite de l'ordre de CHF 120'000.-/année. Par ailleurs, la charge locative nette assumée par le CHUV sera diminuée de la participation des HUG à la part locative incombant à la plateforme logistique CHUV-HUG de l'ordre de CHF 400'000.-/année. Le loyer annuel comprend la location des surfaces des deux clos couverts. A ce titre, le montant pour l'UCP représente CHF 1.04 mios alors que celui de la plateforme logistique s'élève à CHF 0.79 mios. La participation de CHF 0.3 mios des HUG aux loyers est déterminée uniquement sur la partie plateforme logistique sur la base de la répartition de l'activité soit 40% HUG et 60% CHUV. A ce montant, s'ajoutent CHF 0.1 mios pour les charges, ce qui porte la participation prévisionnelle des HUG à CHF 0.4 mios par année.

### 10.5.2 Charges de fonctionnement de l'UCP et de la plateforme logistique CHUV-HUG

#### Consommations d'énergie et fluides

L'activité de l'UCP et de la plateforme logistique nécessitera une consommation d'énergie (électricité, ventilation, chauffage, eau, fluides) qui s'élève à CHF 606'819.- par année.

Consommation électrique de l'infrastructure	m2	kWh/m2	kWh
Equipements	5400	182.6	986'040
Infrastructure			1'496'900
<b>Total kWh</b>			<b>2'482'940</b>
	kWh	Trafic	Coûts TTC
<b>Sous-total énergie électrique</b>	<b>2'482'940</b>	<b>0.18</b>	<b>446'929.-</b>
Consommation thermique de l'infrastructure	m2	kWh/m2	kWh
			586'400
	kWh	Trafic	Coûts TTC
<b>Sous-total énergie thermique</b>	<b>586'400</b>	<b>0.1</b>	<b>58'640.-</b>
Consommation en eau	Volume	Coût Unitaire	Coût total
Consommation eau froide	17280	3.2	55'296.-
Consommation eau chaude	5400	3.2	17'280.-
Eau déminéralisée	4860	5.9	28'674.-
<b>Sous-total</b>			<b>101'250.-</b>
<b>Total de la consommation</b>			<b>606'819.-</b>

### 10.5.3 Coûts d'entretien des infrastructures techniques

L'activité de l'UCP et de la Plateforme logistique demande des infrastructures techniques spécifiques nécessitant un suivi annuel qui est chiffré comme suit :

Désignation	Coût annuel
Pièces détachées et consommables pour les équipements (1% du parc)	80'000.-
Contrats de maintenance support pour équipements spécifiques (1% du parc)	80'000.-
Divers	20'000.-
<b>Sous-total</b>	<b>180'000.-</b>
1.5 EPT	150'000.-
<b>Total</b>	<b>330'000.-</b>
Désignation	Coût annuel
Contrôle annuel des adoucisseurs	4'000.-
Entretien des séparateurs de graisse	4'500.-
Maintenance monoblocs et remplacement annuels des filtres F9 et F7	14'000.-
Contrôle annuel des groupes de production d'eau glacée	4'000.-
Contrôle annuel des chaudières	5'000.-
Contrôle annuel des portes automatiques	20'000.-
Pièces détachées et consommables	100'000.-
<b>Sous-total</b>	<b>151'500.-</b>
1.5 EPT	150'000.-
<b>Total</b>	<b>301'500.-</b>

### 10.5.4 Récapitulatif

	Coût	Observations
Chauffage	58'640.-	
Electricité liée aux installations de chauffage, ventilation et climatisation	269'442.-	446'929.-
Electricité liée aux équipements, prises et éclairage	177'487.-	
Eau chaude – Eau froide	101'250.-	
Maintenance équipements process	330'000.-	Dont 1,5 EPT
Maintenance infrastructure technique	301'500.-	Dont 1,5 EPT
<b>TOTAL</b>	<b>1'238'319.-</b>	

### 10.5.5 Comparatif des charges

Le delta à charge de l'Etat (situation future versus situation actuelle), et qui sera repris dans le récapitulatif des charges, est donc de CHF 459'251.-

	Coût nouvelle UCP	Coût situation actuelle	Coûts sup
Chauffage	58'640.-	38'794.-	
Electricité liée aux installations de chauffage, ventilation et climatisation	269'442.-	215'034.-	
Electricité liée aux équipements, prises et éclairage	177'487.-	102'417.-	
Eau chaude – Eau froide	101'250.-	58'425.-	
Maintenance équipements process	330'000.-	190'422.-	
Maintenance infrastructure technique	301'500.-	173'976.-	
<b>TOTAL</b>	<b>1'238'319.-</b>	<b>779'068.-</b>	<b>459'251.-</b>

### 10.5.6 Entretien des locaux

Les coûts de nettoyage sont compris dans la valorisation globale RH pour l'exploitation de l'UCP et de la Plateforme logistique. Le matériel de base nécessaire à ce travail sera pris sur le budget d'exploitation du service.

### 10.5.7 Déchets

Un système de gestion des déchets d'emballages primaires et de déchets organiques est intégré dans les processus de production. Le coût d'élimination marginale est inclus dans les frais courants d'exploitation du service.

#### 10.5.8 Revenus et diminution de charges

- Augmentation du nombre de repas : l'augmentation du nombre de repas mentionné ci-dessus est corrélée avec l'augmentation de l'activité du CHUV et plus précisément l'hospitalisation des patients avec une facturation par DRG. Il est ainsi difficile de mentionner une réelle source de revenus supplémentaires. L'augmentation des repas concerne également l'augmentation des collaborateurs : le coût des repas étant subventionné, le CHUV ne va pas dégager des revenus supplémentaires ;
- Dès 2018, la participation des HUG pour la plateforme logistique : comme dit précédemment, la plateforme sera à termes une plateforme CHUV-HUG dans laquelle les HUG participeront financièrement à la charge d'exploitation et d'investissement (chapitre 3), soit un montant estimé à ce stade de CHF 400'000.- ;
- Dès 2018, la création d'une plateforme logistique permettra des économies d'échelle dans le cadre des contrats fournisseurs (estimée à ce jour à 2%), soit après une première estimation sur les contrats d'achat du CHUV de 2013 de CHF 2.4 mios. Les 2 % d'économie d'échelle sont liés aux synergies et aux regroupements d'activités dans la chaîne logistique (physique et information). Dans le détail, avec la mise en place de la plateforme logistique, le fournisseur pourra opérer des économies sur les thématiques, telles que (présentation en fonction du processus de commande - livraison) :
  - la diminution du volume de commandes par regroupement de celles-ci ;
  - la présentation en fonction du processus de commande – livraison ;
  - l'optimisation du conditionnement au niveau emballage, suremballage et unité de transport (diminution du nombre de palettes) ;
  - l'optimisation des transports camions par regroupement de livraisons et réduction du processus de facturation ;
  - dans une optique " article ", il existe aussi des économies d'échelle par l'optimisation du portefeuille d'articles.
- Dans l'hypothèse de partenariats avec d'autres entités publiques, il est imaginable d'envisager des apports complémentaires qui ne peuvent pas être chiffrés à ce stade du projet ;
- De plus, on pourrait envisager la mutualisation d'activités supplémentaires (entretien, nettoyage, gain d'efficacité au niveau des nouveaux processus mis en place) avec la plateforme logistique offrant des économies d'échelle complémentaires.

#### 10.5.9 Synthèse

La mutualisation de la parcelle pour l'implémentation de l'UCP et de la plateforme logistique va contribuer à des économies d'échelle importantes dans l'entretien des locaux, à travers la création d'une équipe unique d'entretien et nettoyage des espaces. Dès que les deux nouvelles structures fonctionneront à leur pleine capacité et seront à même d'être totalement efficaces, elles seront à même d'absorber les charges supplémentaires (hors charges de loyers et d'investissement) par la réalisation de gains d'efficacité sur les processus de travail.

## **10.6 Conséquences sur les communes**

La réalisation de l'UCP et de la plateforme logistique sur la parcelle du Ch. de Mochettaz sise sur la commune de Bussigny ne présente pas de conséquence majeure pour la commune concernée. Toutefois, des éléments de coordination pour les travaux y relatifs et une augmentation du trafic absorbé par les infrastructures existantes qui, pour rappel, seront complétées par la future jonction autoroutière d'Ecublens, sont à prendre en considération.

## **10.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie**

Les choix relatifs à l'enveloppe du bâtiment sont de la compétence du propriétaire, soit du Groupe Edipresse SA et répondent au standard Minergie P-ECO. Par contre, pour les aménagements intérieurs, Minergie P-ECO ne s'appliquant pas aux processus, le choix de matériel se fera essentiellement pour satisfaire les exigences accrues en termes d'hygiène pour la cuisine primaire.

Hors les éléments techniques ayant des conséquences sur les domaines de l'environnement, le processus d'exploitation lui-même présente des améliorations significatives sur les aspects environnementaux durables et énergétiques. Dans les faits et tenant compte du mode de fonctionnement de l'UCP (Cuisine primaire) pour fil rouge, nous pouvons présenter les impacts favorables suivants :

- Les 100 collaborateurs (chiffage de dimensionnement) disposeront dans l'exercice de leur métier de conditions cadres de production modernes et ergonomiques, moins gourmandes en énergie (nouvelle technologie de production de chaleur) avec une optimisation de la sécurité au travail. Dans ce cadre, ils pourraient bénéficier de la lumière du jour au travers de baies vitrées sur certaines façades du bâtiment, mais aussi de puits de lumière répartis dans des zones intérieures des locaux.
- La circulation routière serait impactée par une diminution drastique du nombre de transports sur la Cité hospitalière, par un regroupement des livraisons depuis l'UCP (Cuisine primaire) et redirection du flux fournisseur sur le site périphérique. Dans un même registre, le nouveau site, quoique éloigné du centre-ville, est situé proche des transports publics et jouit du plan de mobilité du CHUV.

## **10.8 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)**

Le plan stratégique 2014-2018 du CHUV expose dans son axe 4 " Infrastructures, logistique et équipements ", deux mesures rapportées à la thématique ci-dessus comme suit :

- 4.4.3 Créer une cuisine primaire, en dehors de la Cité hospitalière (préparation, garde-manger, boucherie, sandwicherie, boulangerie, pâtisserie) ;
- 4.4.4 Augmenter la capacité des cuisines de finition de la Cité hospitalière et de celle de Cery dans les surfaces actuelles.

## **10.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA**

Néant

## **10.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD**

### *10.10.1 Examen du projet en regard de l'article 163 2ème alinéa Cst-VD*

La constitution exige du Conseil d'Etat que ce dernier, avant de présenter tout projet de loi ou de décret entraînant des charges nouvelles, s'assure de leur financement et propose, cas échéant, les mesures fiscales ou compensatoires nécessaires.

### *10.10.2 Rappel des faits*

Cette demande de crédit s'inscrit dans le plan stratégique 2014-2018 du CHUV pour assurer la couverture des besoins croissants en prestations culinaires pour les patients et collaborateurs. Dans les faits, nous constatons que depuis la création des infrastructures (il y a 34 ans), l'augmentation du volume de repas est de 20%, avec un outil de production qui n'a subi aucun aménagement capacitif et ne pourra assurer la couverture future de la demande (4% par an) générée par les nouvelles constructions de la Cité hospitalière. De plus, l'évolution des normes d'hygiène explicitées dans la Loi sur les fédérale alimentaires (LDAI) rend inexploitable le système, sans une mise en conformité en profondeur. En regard de ces faits, la cuisine collective hospitalière et plus particulièrement l'accompagnement du processus de soins à travers une alimentation adaptée se complexifie et demande de nouvelles capacités techniques et organisationnelles afin de répondre aux sollicitations du corps médical.

A travers la mise en place de l'UCP (Cuisine primaire), le CHUV disposera d'un outil de production adapté aux nouvelles conditions de travail et permettra d'absorber les charges à venir. Les quatre cuisines de la Cité hospitalière et de Cery deviendront alors des cuisines-relais. Elles assureront la cuisson finale pour la distribution aux patients et aux collaborateurs. L'externalisation de la cuisine primaire permettra d'entreprendre de développer un projet visant une rénovation en profondeur des cuisines du BH04. Pour se faire, le Conseil d'Etat proposera une demande de crédit d'investissement au Grand Conseil à l'horizon 2018 (travaux en 2020).

Concernant la plateforme logistique, celle-ci est localisée sur 2'000m<sup>2</sup> au coeur du bâtiment hospitalier dans un espace qui est d'une part peu propice à une gestion professionnelle en matière de stockage et d'autre part qui est devenue trop petit pour répondre à l'évolution de l'activité, la diversification des produits et du matériel, l'augmentation du matériel à usage unique (ODIM). L'externalisation de cette fonctionnalité permettra une ré-utilisation des surfaces en lien avec le fonctionnement des soins et une efficience au niveau du fonctionnement de l'infrastructure.

### *10.10.3 Principe de la dépense*

En application de l'article premier alinéa 2 de la LPFES, l'article 6 ch. 1 LPFES dispose que l'Etat finance les investissements des établissements sanitaires d'intérêt public. De son côté, l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 16 novembre 1993 sur les Hospices Cantonaux (LHC) rappelle d'ailleurs que ceux-ci dispensent les prestations de soins qui incombent aux institutions sanitaires cantonales. La bonne alimentation (qualité, régime, etc.) fait partie intégrante de la bonne prise en soins des patients qui sont accueillis au sein de notre institution.

Au même titre que d'autres infrastructures du CHUV, les infrastructures de la cuisine du CHUV sont vétustes et requièrent une rénovation permettant de répondre aux normes en matière d'énergie notamment.

De plus, les cuisines du CHUV ne répondent plus à certaines législations auxquelles elles sont soumises :

- Loi fédérale sur les denrées alimentaires (LDAI, RS 817.0) et l'ordonnance sur l'exécution de la législation sur les denrées alimentaires (RS 817.025.21) ;
- Ordonnance fédérale sur les denrées alimentaires et objets usuels (RS 817.02) ;
- Ordonnance du DFI sur l'hygiène (RS 817.024.1) ;
- Ordonnance du DFI sur l'étiquetage et la publicité des denrées alimentaires (RS 817.022.21).

Au quotidien, il s'agit des problèmes suivants qui seront réglés avec la nouvelle structure proposée :

- les flux croisés des matières " propres " et " sales " ;

- des activités qui sont associées alors qu’elles devraient être dans des locaux distincts ;
- un manque de frigos avec des températures spécifiques afin de bien gérer le stockage des matières ;
- un non respect des bonnes pratiques liées à l’exiguïté des locaux.

Les collaborateurs du CHUV travaillant à la réalisation de cette tâche publique doivent, à ce titre, pouvoir bénéficier de structures qui leur permettent d’œuvrer et de fournir la prestation dans des conditions acceptables (Ordonnance 3 de la Loi sur le travail) en matière de luminosité des locaux, de bruit, etc. Il en va de même pour les collaborateurs de la plateforme logistique.

Dans l’hypothèse d’un report de l’activation de ce projet, voire de son abandon, le Service de la restauration du CHUV se verrait contraint de diminuer l’éventail de ses prestations culinaires, au détriment des patients et des collaborateurs. De plus, sans UCP, la rénovation obligatoire des cuisines du BH (niveau 04) devrait être assujettie à la mise en place d’infrastructures temporaires pour la déportation de la charge, voire la délégation de prestations à l’externe, avec l’ensemble des risques associés, sachant la spécificité de la cuisine collective hospitalière.

La Cité hospitalière souffre d’un engorgement constant et sa stratégie est de pouvoir délocaliser certains services pour dédier les surfaces nécessaires à l’augmentation des activités de soins ; c’est le cas de la plateforme logistique. En effet, une plateforme logistique peut tout-à-fait se développer à l’extérieur du site du Bugnon et ceci d’autant plus qu’elle délivre ses prestations à l’entier des bâtiments du CHUV et qu’elle ne peut pas, dans la situation actuelle, ni se développer pour répondre à l’évolution de l’activité, ni mettre en place une gestion efficiente dans la structure (et les surfaces) qui lui sont dédiées actuellement au niveau du BH04.

#### *10.10.4 Quotité*

La dimension de l’UCP correspond à un strict nécessaire pour répondre de façon efficiente à l’évolution planifiée de l’activité production repas patients et collaborateurs, sur un horizon temps de 30 ans. Le coût des travaux concernant les aménagements intérieurs dans les locaux loués sera géré avec un souci de juste mesure afin d’effectuer la mission décrite.

Chacune des dépenses est limitée à son minimum, tout en respectant les règles d’hygiène en vigueur pour cette activité spécifique qu’est la cuisine collective hospitalière, les lois sur l’énergie et le respect de l’Ordonnance 3 de la Loi sur le travail.

Le dimensionnement de la plateforme logistique s’est fait sur la base d’une réflexion permettant le fonctionnement d’une infrastructure de ce type visant une optimisation des surfaces de stockage.

#### *10.10.5 Moment*

Le développement de la Cité hospitalière, à travers les nouvelles constructions et l’évolution organique de l’activité actuelle du site évaluée à 4% par an a une incidence directe sur le volume de prestations culinaires à délivrer, avec un point de saturation de l’outil de production du BH (niveau 04) à fin 2018. Passé ce délai et pour assurer le volume de repas quotidiens, le Service de la restauration du CHUV devra drastiquement diminuer son offre, avec des incidences significatives sur la qualité de service auprès des patients et des collaborateurs. Fort de ce constat et tenant compte des délais inhérents à la construction et à la mise en exploitation des infrastructures, tout en assurant un taux de service de 100% (mise à disposition de repas patients et collaborateurs), il est recommandé d’activer, sans plus attendre, les dispositions pour la réalisation du projet.

De plus, il est impératif que ces travaux se réalisent dans les meilleurs délais pour limiter les risques actuels en lien avec le non respect de la Loi fédérale sur les denrées alimentaires (LDAI) et les risques d’un dysfonctionnement des infrastructures techniques après 34 ans d’activité.

L'augmentation d'activité, corrélée à la diversification des activités médicales, entraîne une croissance importante des produits que la plateforme logistique du CHUV doit gérer et stocker. Ceci a également été amplifié avec l'introduction du matériel à usage unique. La plateforme logistique et le magasin central travaillent de plus en plus en flux tendu et ceci va s'accroître au cours des prochaines années avec le risque d'une rupture d'approvisionnement de certains produits, ce qui pourrait avoir des impacts importants sur la prise en charge des patients. A ce titre, il est important que cette nouvelle plateforme logistique puisse avoir des surfaces supplémentaires pour mettre en place une gestion moderne de fonctionnement et l'espace nécessaire de stockage pour assurer les flux de livraison aux services de soins en matière de produits et de matériel pour répondre à l'augmentation d'activité mais également à l'ouverture de nouvelles infrastructures (Hôtel patients (2016), nouvel Hôpital de Cery (2017/2018), Hôpital des enfants (2020), et par la desserte de nouveaux sites (Centre des laboratoires d'Epalinges).

#### *10.10.6 Conclusion*

Grâce à cette dépense permettant la mise en place des aménagements intérieurs de l'UCP et par l'ensemble de ce projet de construction, le CHUV se dote d'une infrastructure culinaire lui assurant la couverture des besoins de production de repas patients et collaborateurs sur les 30 prochaines années, avec des conditions cadres idoines pour les collaborateurs du Service de la restauration. Par ces processus de production modernes, la réponse aux demandes du corps médical concernant l'alimentation hospitalière présentera une efficacité accrue et une consolidation du partenaire dans le processus des soins.

Le développement d'une plateforme logistique est indispensable pour assurer le bon approvisionnement aux services de l'hôpital afin que celui-ci puisse assurer en tout temps, et sans rupture d'approvisionnement, la prise en soins des patients dont il a la responsabilité.

Au vu de ce qui précède, il découle du caractère nécessaire et donc lié de ces deux dépenses propres à la mission d'intérêt public que ces dernières n'ont pas à être compensées. Toutefois, ces deux projets seront soumis au référendum facultatif, conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale, en raison d'une part de sa spécificité et d'autre part de l'impossibilité pour le Service juridique de l'Etat (S JL) d'établir avec une absolue certitude que, sous l'angle de la quotité, chaque franc dépensé peut être considéré comme lié.

#### **10.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)**

Néant

#### **10.12 Incidences informatiques**

A ce stade du projet, il est prévu de connecter l'UCP au réseau informatique du CHUV, afin que cette unité puisse utiliser l'ensemble des outils informatiques actuellement en place au sein de l'institution et plus particulièrement au sein du Service de la restauration du CHUV.

#### **10.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)**

Néant

#### **10.14 Simplifications administratives**

Néant.

#### **10.15 Protection des données**

Néant.

## 10.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

En milliers de francs

Construction      Transfert vers  
UCP

Exploitation  
début de  
l'efficienne

Intitulé	Année 2016	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020	Total
Personnel supplémentaire (ETP)			24.40	14.40	6.30	
<i>UCP</i>			24.40	14.40	6.30	
Frais d'exploitation	0.00	0.00	2'550.20	1'680.20	975.50	5'205.90
<i>Charge en personnel UCP</i>			2'090.90	1'220.90	516.20	3'828.00
<i>Delta "Energie &amp; Maintenance"</i>			459.30	459.30	459.30	1'377.90
Economie d'échelle / Contrats fournisseurs	-	-	-2'400.00	-2'400.00	-2'400.00	-7'200.00
Charge locative	-	-	1'826.90	1'826.90	1'826.90	5'480.70
<b>Sous-total "Charges exploitation" &amp; Loyer</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1'977.10</b>	<b>1'107.10</b>	<b>402.40</b>	<b>3'486.60</b>
Charge d'intérêt	439.20	439.20	439.20	439.20	439.20	2'196.00
Amortissement	798.50	798.50	798.50	798.50	798.50	3'992.50
Prise en charge du service de la dette **	-	-	-	-	-	-
Autres charges supplémentaires	-	-	-	-	-	-
<b>Sous-total "Charges projet"</b>	<b>1'237.70</b>	<b>1'237.70</b>	<b>1'237.70</b>	<b>1'237.70</b>	<b>1'237.70</b>	<b>6'188.50</b>
<b>Total augmentation des charges</b>	<b>1'237.70</b>	<b>1'237.70</b>	<b>3'214.80</b>	<b>2'344.80</b>	<b>1'640.10</b>	<b>9'675.10</b>
Revenus supplémentaires	-	-	-400.00	-400.00	-400.00	-1'200.00
<i>Participation HUG (plateforme logistique)</i>	-	-	-400.00	-400.00	-400.00	-1'200.00
<b>Total net</b>	<b>1'237.70</b>	<b>1'237.70</b>	<b>2'814.80</b>	<b>1'944.80</b>	<b>1'240.10</b>	<b>8'475.10</b>

## 11 CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter les projets de décrets ci-après :

## **PROJET DE DÉCRET**

**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**

du 28 janvier 2015

---

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat

*décète*

### **Art. 1**

<sup>1</sup> Une garantie de l'Etat de Vaud est accordée 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.

### **Art. 2**

<sup>1</sup> Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale

<sup>2</sup> et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 28 janvier 2015.

Le président :

*P.-Y. Maillard*

Le chancelier :

*V. Grandjean*

# PROJET DE DÉCRET

**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)**

du 28 janvier 2015

---

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

**vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat**

*décète*

## **Art. 1**

<sup>1</sup> Un crédit d'investissement de CHF 15'970'000.- est accordé au Conseil d'Etat pour financer les travaux d'aménagements intérieurs de la nouvelle Unité Centralisée de Production (UCP) du Service de la Restauration du CHUV.

## **Art. 2**

<sup>1</sup> Ce montant sera prélevé sur le compte *Dépenses d'investissements*, réparti et amorti en 10 ans.

## **Art. 3**

<sup>1</sup> Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

<sup>2</sup> Le présent décret entrera en vigueur dès sa publication.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 28 janvier 2015.

Le président :

*P.-Y. Maillard*

Le chancelier :

*V. Grandjean*