

Extérioriser et mutualiser

LE CREDO LOGISTIQUE DU CHU DE LIÈGE

Le CHU de Liège réalisait récemment une grande première en Wallonie : l'extériorisation de tous ses services supports sur un site central commun. Cette opération logistique d'envergure s'est accompagnée d'un volet fiscal constituant ici aussi un précédent... qui devrait donner des idées à d'autres.



« **L'**extériorisation et non l'externalisation », insiste d'emblée Jean Codognotto, directeur du département des services logistiques du CHU de Liège. « Il ne s'agit pas d'outsourcing mais de regroupement, de centralisation de nos services, de nos stocks et de notre personnel propre sur un site extérieur à l'hôpital et stratégiquement situé par rapport à nos diverses implantations. »

À l'étroit dans des locaux trop « nobles » pour cet usage

C'est la pression d'un besoin croissant d'espace qui a poussé le responsable des services supports du CHU à chercher des solutions extérieures et innovantes : « Au fil du temps, nous avons augmenté notre nombre de lits, centralisé au Sart-Tilman les stocks et le personnel y afférant nécessaires à 6 sites, subi les effets de la croissance de l'activité et de l'augmentation du recours au disponible, tout cela dans les mêmes locaux qu'en 1987 et sans pouvoir en "pousser les murs". »

Nous subissons aussi la pression du besoin d'espace d'autres services, médicaux ou pharmaceutiques, qui auraient bien eu l'usage de ces locaux contigus, trop nobles pour n'y faire que de l'entreposage.

Un facteur déclenchant s'est ajouté : le plan stratégique de développement du CHU montrait clairement le besoin de nouveaux locaux pour l'activité médicale, notamment de salles blanches et de robots pharmaceutiques pour la préparation et le conditionnement individualisés des prescriptions. C'était clair, il fallait faire place nette !»

Halls inadaptés, en attendant mieux

Entre 2005 et 2015, le département logistique recourt à la location de halls industriels, pas très adaptés, où effectuer du stockage passif (sans personnel sur place) de matériel non sensible, comme du papier de photocopieuse ou des articles en cellulose. Cette occupation extérieure représente jusqu'à 3.000 m². La solution de l'outsourcing est également explorée. « Trop cher », conclut sans appel Jean Codognotto. Il fallait donc chercher une solution propre, mais sur un site extérieur.

« L'hôpital doit devenir un plateau technique médical. Tout ce qui relève des services supports n'a plus rien à y faire. »

Inspiré par le Gasthuisberg et la France

« La KUL, comme souvent, a innové avec son centre logistique d'Aarschot, le premier du genre dans le pays, desservant le site hospitalier du Gasthuisberg. Cet exemple m'a inspiré ainsi que celui de la France, où tous les CHU fonctionnent déjà sur ce modèle. J'ai visité ceux de Dijon, une ville très semblable à Liège, de Lille, de Toulouse... »

Puis il a fallu trouver un site idéalement situé en position centrale par rapport aux 6 implantations « péri-liégeoises ». La chance sourit au CHU sous la forme d'un site industriel (anciennement celui des pansements Stella), situé à l'épicentre quasi parfait des activités du CHU. Mais le bâtiment est en mauvais état et inadapté. Trois millions d'euros de travaux d'aménagement sont nécessaires.

C'est faisable mais en juillet 2013 le promoteur propose une autre solution : raser et reconstruire. L'affaire se conclut en 6 mois ; en janvier 2014, la démolition commence ; en janvier 2015 le département commence le transfert de tous ses magasins, bureaux et personnel y compris le stock de « dispositifs médicaux sensibles », ce qui a demandé une dérogation des autorités pharmaceutiques, accordée sous forme de projet-pilote. Encore une première...

Prêts pour mutualiser

« J'ai proposé à la direction d'installer aussi ici notre call center, qui assure la prise de rendez-vous pour tous les sites (2.400 appels par jour !), ajoute Jean Codognotto. Nous disposerons bientôt d'un ERP qui nous donnera la capacité informatique de gérer aisément pour le compte de tiers. La capacité de nos stocks est le triple de nos besoins. Je crois fermement en la mutualisation non seulement des achats, que nous pratiquons déjà avec d'autres hôpitaux, mais aussi en celle de la logistique d'approvisionnement. Et cela sur des circuits très courts (bilan carbone oblige) au départ d'un point central liégeois. » La proposition du département logistique du CHU est transparente...

Le CHU célèbre ses 30 ans en 2017



- Inauguré en 1987 avec 635 lits sur un seul site.
- Atteint en 2017, au fil des fusions imposées par la loi Dehaene, 895 lits sur 3 sites hospitaliers, auxquels s'ajoutent 3 polycliniques, une croissance de l'activité en termes de nombre d'admissions et de journées d'hospitalisation.
- Le centre logistique de Chênée : 7.000 m², dont 5.300 m² de stocks, 700 m² de locaux sociaux, 1.000 m² de bureaux. Un potentiel pour servir les besoins de 3.000 lits d'hospitalisation.



Bernadette Bouckaert

« Pas d'hôpital sans seringue »

Bernadette Bouckaert, consultante indépendante en fiscalité immobilière (imnotax-consulting.be) a été consultée à l'origine par l'Intégrale, propriétaire du site, afin qu'elle conteste le revenu cadastral, ce qui est le cœur de son activité. « Mais l'assiette de la taxation était raisonnable, environ 35.000 €, précise-t-elle, j'ai donc recommandé de ne rien faire

Plusieurs mois d'argumentation plus tard, assortie de visites du site par les fonctionnaires fiscaux, d'examen de l'affectation des lieux par le cadastre, de référence à la hiérarchie, le fisc a fini par céder sur presque toute la ligne. « À part pour quelques mètres carrés de bureaux, l'exonération a été accordée quasi complètement et ad infinitum, tant que l'activité du site reste hospitalière. Il a bien

“À part pour quelques mètres carrés de bureaux, l'exonération a été accordée quasi complètement et ad indefinitum, tant que l'activité du site reste hospitalière.”

sur ce point. Par contre j'ai vu la possibilité de réclamer une exonération quasi complète du précompte immobilier, justifiée par la nature des activités : les soins de santé. »

Il faut savoir en effet que d'après la loi, le secteur de l'enseignement, des soins, des maisons de repos, des homes de vacances pour enfants ou pensionnés, et « autre œuvre analogue de bienfaisance » (ce dernier point élargissant bien évidemment les champs d'action possibles) bénéficient d'une exonération, tant que l'activité non lucrative est établie.

Mais ici l'administration des Contributions ne l'entendait pas de cette oreille : « Le département logistique est locataire et exerce ses activités hors des murs de l'hôpital, il n'y a donc pas lieu de l'exonérer. »

fallu que les fonctionnaires se rendent à cette évidence : un hôpital ne peut pas fonctionner sans seringues. À la décharge des fonctionnaires, il faut reconnaître que c'était du jamais vu et que le texte de la loi est fort imprécis. Il n'empêche : cela ne pouvait justifier une doctrine du type “on a toujours fait comme ça”... »

Portes ouvertes sur invitation à Chênée

L'idée risque pourtant de faire des émules et donner des migraines dans d'autres antennes locales des Contributions car aux dires de Jean Codognotto, il n'y a pas un centre hospitalier wallon qui n'ait défilé à Chênée (où ils sont accueillis par lui à portes et livres ouverts) pour s'informer sur l'organisation de ce centre logistique. Nul doute que cette affaire fera jurisprudence fiscale.