

Zeitschrift: Curaviva : revue spécialisée
Herausgeber: Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses
Band: 2 (2010)
Heft: 2: Il était une fois... : la pratique des histoires de vie en EMS

Artikel: La centrale d'achats des établissements sanitaires à l'assaut du marché suisse : "Nous n'achetons rien, nous ne vendons rien. Nous gérons des conditions"

Autor: Nicole, Anne-Marie
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-813673>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 18.01.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

La centrale d'achats des établissements sanitaires à l'assaut du marché suisse

«Nous n'achetons rien, nous ne vendons rien. Nous gérons des conditions.»

«Faites des économies avant que l'Etat ne vous les impose!» Tel pourrait être le credo de CADES, la Centrale d'achats des établissements sanitaires, sise à Crisser, près de Lausanne. Sa mission de base: permettre aux établissements médico-sociaux et hospitaliers de maîtriser leurs coûts en leur donnant accès à un choix judicieux de biens et services. Couvrant le marché romand depuis plus de quatre décennies, la centrale décline depuis peu son offre en allemand auprès des institutions d'outre-Sarine.

Anne-Marie Nicole

Le secteur médico-social est confronté à un environnement qui évolue, caractérisé par une multiplication des réglementations et des exigences légales, une pression accrue sur les coûts, des besoins plus complexes des patients et résidents auxquels répondre par des produits et prestations plus pointus. Ce qui peut dès lors apparaître comme une source de contraintes pour les établissements constitue une chance pour la Centrale d'achats des établissements sanitaires (CADES) dont la mission se traduit, pour ses membres, par un gain de temps et d'argent. «Il n'est pas question de se réjouir de ces conditions difficiles», corrige le directeur Claude-Alain Rebetez. Et d'ajouter avec une certaine pudeur: «Disons que, pour notre part, nous abordons cette évolution davantage comme une opportunité que comme un problème.»

Un peu d'histoire

Née en 1968 sous l'égide du Groupement des hôpitaux régionaux vaudois (aujourd'hui FHV Fédération des hôpitaux vaudois), la centrale d'achats a progressivement ouvert ses services en matière d'achats et d'approvisionnement aux autres institutions médico-sociales et les a étendus à toute la Suisse

romande. En 1986, elle prend le nom de CADES et se transforme sept ans plus tard en coopérative à but non-lucratif et politiquement indépendante. Aujourd'hui, CADES est également présente en Suisse alémanique, en partenariat avec Curaviva Suisse, et au Tessin avec sa succursale Acquisti. Elle compte désormais plus de 2600 membres au niveau national, et emploie 26 personnes.

«Nous n'achetons rien, nous ne vendons rien. Nous gérons des conditions.» Claude-Alain Rebetez résume ainsi l'activité de CADES. En effet, les acheteurs de la coopérative recensent, évaluent et référencent les biens et services de plus de 1000 fournisseurs, les répertorient selon une dizaine de catégories différentes, allant des soins à l'administration, en passant par l'intendance, l'alimentation, les services techniques ou encore les moyens auxiliaires. Des conditions spéciales et contrats-cadres sont négociés en faveur des membres, l'une des finalités étant que «le client achète les yeux fermés».

Le chiffre d'affaires des prestations ainsi générées se monte à quelque 250 millions de francs par année. Le statut juridique de CADES ne l'autorisant pas à faire des bénéfices, les gains réalisés sont d'une part versés aux réserves pour assurer le développement de l'entreprise, et d'autre part redistribués aux membres, au pro rata du chiffre d'affaires effectué avec chacun. Les frais de fonctionnement de la centrale sont notamment couverts par le 1,5% que les fournisseurs s'engagent contractuellement à verser sur les ventes réalisées avec les membres.

La carte de la solidarité

Au fil des années, le prix CADES est devenu une référence. Et un bon argument de négociation pour certains établissements qui n'ont pas hésité à l'utiliser pour obtenir «en



Claude-Alain Rebetez, directeur de CADES, est confiant dans l'avenir.

Photo: Anne-Marie Nicole

solo» des conditions encore plus avantageuses, directement auprès de l'un ou l'autre des grossistes. «Au début des années 2000, si nous n'avions pas réagi, nous n'existerions plus», explique le directeur, rappelant l'attachement de la centrale à la notion de solidarité qui permet de garantir le succès et l'intérêt des prestations dont les membres peuvent profiter. La centrale joue donc désormais plus serré avec les fournisseurs. «Nous les gênons parfois, car nous sommes un passage obligé, et leur laissons par conséquent moins de marge de manœuvre avec la clientèle.» Si le marché s'est ainsi quelque peu régulé en Suisse romande, ce n'est pas encore le cas en Suisse alémanique, soumise à des règles différentes, où les prix sont fixés de façon plus aléatoire, au gré du contexte régional, voire du client. «Comme la Suisse allemande représente plus du 60% du marché, l'enjeu est important. Nous devons nous battre. Mais nous commençons gentiment à régulariser nos prix là aussi. Ce ne sont plus les fournisseurs qui font la pluie et le beau temps!», se réjouit Claude-Alain Rebetez.

C'est en 2003 que Curaviva Suisse et CADES se rapprochent et mettent en place dès 2004 un réseau d'achats au service de l'ensemble des institutions sociales, pour leur faire bénéficier des conditions préférentielles qui ont été négociées par la centrale avec ses fournisseurs. Cependant, le projet peine à décoller. «Sans doute parce que les rôles et responsabilités ont alors été mal définis», analyse Claude-Alain Rebetez. La collabora-

tion a donc été revue, donnant lieu à un nouveau fonctionnement dès le printemps 2008, selon lequel CADES assure depuis lors l'entier de la prestation.

Pour le marché alémanique, CADES a confié la tâche à Fritz Burkhalter, un conseiller commercial qui avait auparavant roulé sa bosse dans le domaine de la vente des moyens auxiliaires, et qui a installé ses nouveaux quartiers dans les locaux de Curaviva Suisse à Berne. Cependant, Fritz Burkhalter est plus souvent sur la route que dans son bureau, puisqu'il doit faire le lien entre les membres alémaniques – institutions et homes pour enfants et adolescents, personnes âgées et adultes handicapés – les acheteurs de la centrale basés à Crisser et le pool d'achats intégré au département des prestations de Curaviva. Il se donne jusqu'en 2012 pour visiter les 1500 institutions membres alémaniques.

Patience...

Sa mission première est de promouvoir les prestations et les avantages économiques du pool d'achats auprès des différents responsables des établissements – et de présenter l'association Curaviva par la même occasion, peu connue de ses propres membres! Si l'accueil est généralement bon, la partie n'est pas gagnée pour autant!

«Aujourd'hui, le bilan est globalement positif», observe Fritz Burkhalter, qui a réussi trois groupements d'achats sur des

fournitures communes – à Fribourg, en Valais et à Schwyz – et qui surveille plusieurs souscriptions en cours, notamment en Thurgovie, conformément aux objectifs fixés pour la période 2008–2009. «Mais nous avons besoin de plus de temps que prévu pour nous faire connaître. C'est difficile d'intégrer les réseaux locaux. Et l'attrait du prix ne fait pas tout. Il y a les habitudes locales, la fidélité aux fournisseurs, l'intégration à la collectivité, les histoires familiales, les réseaux sociaux... Autant de freins au changement !» En outre, ici comme en Suisse romande, les établissements craignent de perdre leur liberté d'entreprise ou de voir leur marge de manœuvre se réduire. « Il faut parfois savoir perdre d'un côté pour mieux gagner de l'autre... », philosophe Claude-Alain Rebetez.

Préserver les avantages

Le directeur de CADES envisage l'avenir avec confiance, d'autant plus que la concurrence est rare : en Suisse romande, une structure d'achat dessert les hôpitaux universitaires de Genève et Vaud; en Suisse allemande une maison gère un fonds de commerce similaire, mais avant tout spécialisé dans les fournitures hôtelières. Il y a aussi certains hôpitaux régionaux qui se rapprochent en vue de leurs achats communs ou des groupes de résidences internalisent leurs services d'achats. «Tant qu'elles n'essaient pas leurs activités, nous n'avons rien à craindre de ces organisations. Nous devons cependant rester attentifs. Le monde des soins évolue. A nous de nous adapter si nous voulons préserver notre longueur d'avance.»

Cette longueur d'avance peut emprunter divers chemins en parallèle, à commencer par le développement des prestations d'externalisation (outsourcing), que l'évolution du marché vers des spécialisations tous azimuts tend à favoriser, selon Claude-Alain Rebetez. Ces solutions se prêtent certes bien aux plus grandes structures, telles qu'elles ont été mises en place dans des hôpitaux à Yverdon, Morges, Neuchâtel, dans le Jura, le Chablais ou sur la Riviera vaudoise. Mais elles peuvent aussi s'adapter à l'univers des homes et des EMS, sous forme de mandats globaux, pour accompagner un projet ponctuel de construction ou de rénovation, par exemple, comprenant aussi bien l'achat de mobilier que l'organisation de tests pour des fournitures médicales ou un appel d'offres pour l'agencement de la cuisine.

Il y a également la spécialisation des conseillers à renforcer, pour faire face à la complexité de l'environnement. Ainsi, après avoir engagé il y a cinq ans déjà un ingénieur biomédical, CADES continue d'étoffer les compétences de son équipe avec des acheteurs spécialisés pour certaines catégories de produits, et d'autres professionnels rompus aux matériels et techniques de pointe. Claude-Alain Rebetez songe également à d'autres voies à explorer ou changements à opérer, certains plus «cosmétiques», mais qui ont leur importance: sans remettre en cause la notion de centralisation qui est à la base de l'activité de CADES, il imaginerait volontiers troquer le terme peu séduisant de «centrale d'achat», contre celui de «centre de compétences» reconnu, qui traduit mieux le parcours accompli depuis quarante ans... ●

Les principales prestations de CADES

L'activité de la Centrale d'achats des établissements sanitaires (CADES) repose principalement sur trois piliers:

- Le catalogue des produits et les conditions spéciales : c'est la prestation de base, qui permet aux membres de choisir dans un catalogue, à des conditions préférentielles, des produits et services touchant tous les domaines, référencés auprès de plus de 300 fournisseurs et distributeurs. Les produits sont sélectionnés et évalués par les acheteurs de CADES et parfois aussi par les membres. «Notre valeur ajoutée ici est d'éviter au client de perdre du temps en recherches, tests, négociations, achat, etc. et de bénéficier des arrangements que nous avons conclus», explique Claude-Alain Rebetez, directeur de CADES. Et d'insister: il n'y a aucune obligation d'achat, le choix du produit et du fournisseur reste toujours chez le client.
- Les groupements d'achats ou souscriptions: c'est l'étape au-dessus, qui consiste à regrouper des établissements intéressés par un même produit, générant un volume tel qu'il permet d'obtenir des conditions encore plus favorables. Le premier groupement d'achat a été mis en place en 2003, au sein de la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV). D'autres ont suivi, avec la collaboration des associations d'EMS fribourgeoise, vaudoise, valaisanne ou encore genevoise. Ainsi, en 2007, la CADES a réuni une poignée d'EMS genevois pour leur proposer de regrouper leurs achats de protections contre l'incontinence. Un appel d'offre a été lancé, puis un test réalisé avec le fournisseur le moins cher. Un an plus tard, l'exercice a pleinement porté ses fruits: sur une commande totale d'un montant initial de plus de 525 000 francs, les 14 EMS qui se sont approvisionnés auprès du même fournisseur ont réalisé une économie totale de 94 000 francs par an. En Suisse allemande, les premiers groupements d'achats se sont mis en place, à Fribourg, en Valais, et à Schwyz.
- L'externalisation des achats, ou outsourcing, semble se dessiner comme la prestation d'avenir. Il s'agit en l'occurrence de prendre en charge tout le processus d'achat d'un établissement, de la définition des besoins au référencement, en passant par la recherche de produits, leur évaluation et la négociation des conditions. La solution a fait son chemin dans la culture hospitalière; elle semble encore prématurée pour les EMS. L'émergence de nouveaux établissements ou de structures polyvalentes pourrait peut-être donner un coup de pouce à cette prestation... (amn)

Plus d'informations sur

www.achatcuraviva.ch ou sur www.cades.ch