

Budget 2025-2026



# Pour des solutions concrètes et innovantes aux défis actuels du réseau de la santé

**Mémoire présenté par Cardinal dans le cadre  
des consultations prébudgétaires 2025-2026**



# À propos de Cardinal

Cardinal est l'un des principaux fournisseurs de produits médicaux et chirurgicaux au Canada. Il dessert l'ensemble du continuum des soins et assure la résilience de l'approvisionnement dans le réseau de la santé.

L'entreprise a développé Valeur Plus, une solution logistique avancée qui optimise l'approvisionnement médical en livrant directement aux points d'utilisation (unités de soins, salles d'opération, etc.).



## Des produits de confiance

Nous fabriquons et distribuons des produits **essentiels** et **différenciés à travers le continuum de soins**.

Des produits fiables et de haute qualité pour vos besoins en soins de santé.



## Expertise de la chaîne d'approvisionnement

Nous travaillons en partenariat avec vous pour **réduire la complexité de la chaîne d'approvisionnement et améliorer l'efficacité**. Ensemble, nous veillons à ce que vous obteniez les bons produits au bon moment.



## Services et solutions stratégiques

Nous offrons une gamme complète de services et de solutions qui visent à **accroître l'efficacité** en vous faisant **économiser du temps et de l'argent**, vous permettant ainsi de prioriser les soins aux patients.

## Cardinal, un maître d'œuvre reconnu

Cardinal se distingue par son expertise, son leadership et sa capacité à déployer des solutions innovantes à grande échelle.

## Un partenaire stratégique et fiable

Avec plus de 50 ans d'expérience dans la chaîne d'approvisionnement en soins de santé et une présence dans plus de 40 pays, Cardinal comprend les enjeux du secteur. Cette présence inégalée et cette expérience en font un allié essentiel et stratégique. logique

# Un leader national en approvisionnement médical

Principal fournisseur de produits médicaux et chirurgicaux au Canada, Cardinal se distingue par un taux d'exécution des commandes remarquable. Il garantit un approvisionnement fiable et constant, assurant aux établissements de santé de recevoir les produits essentiels au bon moment et en quantité nécessaire.

## Nous servons l'ensemble du continuum des soins :

**100 %** des hôpitaux au Canada

**Plus de 3 000** établissements de soins de longue durée

**Plus de 6 000** centres de chirurgie et cliniques médicales

**Plus de 2 000** pharmacies

**Plus de 1 000** fournisseurs de soins à domicile



**~ 1 400**

employés au Canada



**Plus de 300**

fournisseurs partenaires



**Plus de 1,2 M**

pièdes<sup>2</sup> d'espace entrepôt optimisé



**Plus grande**

équipe de transport privée de produits de soins de santé au Canada



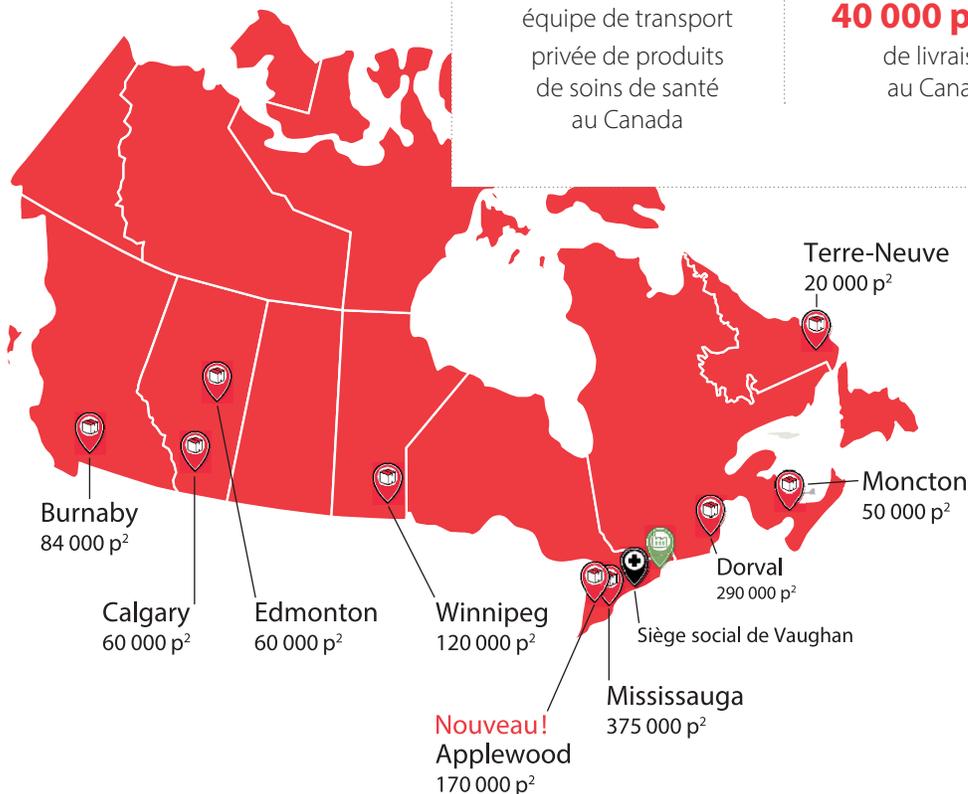
**Plus de 40 000 points**

de livraison au Canada



**Plus de 600 000**

livraisons aux clients chaque année



9 centres de distribution



Siège social de Cardinal



Usine de fabrication



Plus de 23 000 lignes de commandes traitées quotidiennement



Plus de 2 000 livraisons quotidiennes aux établissements de santé

## Un pionnier en solutions innovantes

Pionnier de la distribution par unité de mesure logique, Cardinal a été l'un des premiers à introduire une méthode de distribution qui adapte précisément les quantités livrées aux besoins réels des établissements de santé. Résultat : moins de surplus inutiles, une meilleure gestion des stocks et une réduction du gaspillage.

## Un chef de file en technologie robotique

Première entreprise à intégrer la robotique dans la distribution de produits médicaux au Canada, Cardinal place la technologie au service de l'efficacité et de la précision.

## Une entreprise bien implantée au Québec

Cardinal est présente au Québec, où elle dessert la totalité des établissements de santé et centres hospitaliers de la province (CISSS, CIUSSS, CHU) et plus de 500 installations telles que des centres hospitaliers et des établissements de soins de longue durée. L'entreprise compte près de 250 employés au Québec.



### Nous desservons :

- 100 %** des CISSS, CIUSSS, CHU... au Québec
- 500 +** établissements de soins de longue durée, résidences pour personnes âgées et résidences avec services
- 260** fournisseurs de soins à domicile
- 6 000 +** patients à domicile
- 2 000 +** cliniques, centres de chirurgie et pharmacies



### Près de 250 employés au Québec

3 quarts de travail  
Opérationnel 7 jours sur 7  
Transport, SAC, Contrats  
Équipes francophones  
pour tous les clients du Québec



**Plus de  
10 000**  
points de livraison  
au Québec



**Flotte de  
camions privée**  
incluant un véhicule  
**électrique**



**Premier**  
à implanter la  
robotique au  
**Canada**

# Sommaire exécutif

## Optimiser la performance du réseau de la santé grâce à des solutions logistiques innovantes

Le réseau de la santé du Québec est confronté à des défis majeurs, exacerbés par la rareté de la main-d'œuvre et les pressions budgétaires croissantes. Face à ces enjeux, il est impératif d'adopter des solutions adaptées pour améliorer l'efficacité du système de santé tout en maintenant la qualité des soins aux patients.

Cardinal, acteur clé du secteur de l'approvisionnement médical et chirurgical au Canada, propose une approche innovante pour répondre aux besoins du réseau de la santé.

## Un modèle logistique pour répondre aux défis actuels et futurs

L'adoption à plus grande échelle de l'une des solutions développées par notre entreprise, Valeur Plus, répond à plusieurs des enjeux auxquels fait face le réseau de la santé québécois.

Valeur Plus est une solution logistique avancée qui optimise l'approvisionnement médical en livrant directement aux points d'utilisation (unités de soins, salles d'opération, etc.). Ce modèle répond à plusieurs enjeux clés du réseau de la santé par :

### **Optimisation des ressources humaines**

Libération du personnel soignant des tâches logistiques pour réallouer le temps gagné à la prestation directe de soins aux patients.

### **Rationalisation des coûts**

Réduction des dépenses liées à la gestion des stocks et à l'entreposage, limitant le gaspillage et minimisant les stocks excédentaires.

### **Optimisation de l'espace**

Libération d'espaces d'entreposage, particulièrement bénéfique pour les établissements en milieu urbain dense comme Montréal, avec la possibilité de réallocation des espaces ou de location, générant ainsi de nouveaux revenus.

### **Amélioration des conditions de travail**

Accès plus rapide et simplifié aux fournitures essentielles, réduisant la charge du personnel soignant.

### **Prévention des tensions organisationnelles**

Une meilleure gestion des effectifs qui contribue à limiter les enjeux liés aux changements organisationnels.

## Une solution testée et approuvée

Actuellement implantée dans plusieurs établissements dans l'ensemble du Canada, Valeur Plus a démontré son efficacité en optimisant l'approvisionnement médical en livrant directement aux points d'utilisation, réduisant ainsi les coûts, le gaspillage et la charge administrative. Aujourd'hui, quelques établissements québécois bénéficient de ce modèle optimisé, engendrant des économies substantielles et une meilleure efficacité des services de santé. Ce mémoire présente les impacts chiffrés de cette solution.

## Des économies substantielles de 96 M\$ grâce à Valeur Plus

Selon les estimations proposées dans ce mémoire, l'implantation du service Valeur Plus permettrait au MSSS de réaliser **une économie nette estimée à 96 millions de dollars, dont 30 millions de dollars de gains récurrents chaque année**. Ces économies démontrent que Valeur Plus représente une solution stratégique pour accroître l'efficacité du réseau de la santé tout en optimisant la gestion des ressources.

# Recommandations

Pour répondre aux enjeux structurels du réseau de la santé et assurer un impact durable, Cardinal recommande donc au gouvernement du Québec de :

**01.**

## **Alléger la gestion administrative et opérationnelle**

des CI(U)SSS en intégrant des solutions technologiques innovantes, comme Valeur Plus, dans les opérations quotidiennes.

**02.**

## **Stimuler l'innovation en santé**

en soutenant l'adoption de solutions adaptées aux réalités du terrain, notamment par le biais de partenariats privé-privé et public-privé.

**03.**

## **Encourager une approche axée sur la performance et l'amélioration continue,**

où le choix de fournisseurs et de solutions sont guidés par des indicateurs de qualité, d'efficacité et d'adaptabilité aux besoins changeants du réseau de la santé.

01.

# Un contexte qui exige des solutions concrètes

## Un réseau résilient, ouvert aux solutions innovantes

Le réseau de la santé et des services sociaux est confronté à des défis structurels de taille depuis plusieurs années, des problèmes exacerbés par la pandémie. Cette période unique dans notre histoire récente n'a pas laissé que des séquelles; elle a aussi forcé le milieu de la santé à explorer et à mettre en place avec succès de nouvelles solutions pour répondre à ces défis. Véritable catalyseur de changements, cette crise a mis en lumière à la fois la capacité étonnante de mobilisation et d'innovation du milieu de la santé, mais aussi les lacunes profondes qui le fragilisent.

Les succès observés illustrent toutefois parfaitement le potentiel d'adaptation du système, qui peut accueillir d'autres solutions innovantes pour répondre aux problèmes. Ces avancées doivent être pérennisées et intégrées de manière durable dans l'approche gouvernementale pour assurer une transformation réelle et efficace.

Pour Cardinal, il ne fait aucun doute que les solutions qu'elle met en place chaque jour permettent de répondre à ces défis dans le contexte actuel d'un réseau confronté à des enjeux majeurs. Par ailleurs, dans un contexte où le gouvernement cherche à optimiser l'utilisation des deniers publics, les solutions de Cardinal offrent une réponse efficiente et durable aux défis d'aujourd'hui et de demain.

# Ces solutions sont non seulement nécessaires, mais possibles dans un contexte de :

01.

## Pressions budgétaires croissantes : optimiser l'efficacité des ressources

Le poids croissant des dépenses associées au système de santé exerce une pression importante sur l'ensemble des finances publiques, et cette tendance ira en s'accroissant. Parmi ces dépenses, la gestion administrative et logistique représente un poste budgétaire de coûts significatif, nécessitant des solutions efficaces pour en optimiser la gestion. Cette pression budgétaire force le gouvernement à rechercher activement des stratégies permettant de réduire les coûts sans compromettre la qualité des soins.

Une **solution viable** doit permettre au gouvernement d'optimiser l'utilisation de ses ressources, non seulement pour mieux cibler les investissements stratégiques, mais aussi pour soutenir l'ensemble de ses missions. Cela implique notamment de repenser l'efficacité des processus d'approvisionnement en misant sur une solution logistique capable de réduire les coûts liés au transport, au stockage et à la gestion des stocks, tout en assurant une distribution efficace et adaptée aux besoins des établissements de santé.

02.

## Problèmes récurrents de main-d'œuvre en santé : optimiser l'allocation des ressources humaines

La rareté de la main-d'œuvre dans le réseau public demeure un défi majeur pour assurer un système performant. Certains corps d'emploi essentiels font face à des pénuries critiques, ce qui limite la capacité du personnel soignant à se consacrer pleinement à ce qu'ils font de mieux : les soins aux patients. Cette réalité entraîne une surcharge de travail et accentue la pression sur un réseau déjà fragilisé. Malgré les nombreuses initiatives mises en place par le gouvernement au fil des ans, les défis liés à la main-d'œuvre demeurent. Tant que ces mesures ne produisent pas les résultats escomptés, il est essentiel d'explorer d'autres approches pour relever ce défi de taille de manière durable et efficace.

Une **solution viable** doit permettre d'alléger la charge administrative et logistique du personnel soignant, libérant ainsi du temps et des ressources pour renforcer la capacité de soins et améliorer l'expérience patient.

### 03.

## Modernisation des infrastructures : concentrer les ressources sur les soins

Les infrastructures et l'équipement du réseau de la santé sont identifiés comme l'un des quatre piliers du Plan Santé présenté par le ministre de la Santé Christian Dubé en mars 2022. Les besoins observés sur le terrain sont immenses, mais les ressources sont limitées. Dans ce contexte, la volonté du gouvernement de mettre à niveau le parc immobilier du réseau représente une opportunité unique de proposer des solutions visant à optimiser les coûts. En s'appuyant sur des solutions éprouvées et efficaces, il est possible de libérer des ressources et de réorienter les investissements vers les soins directs aux patients.

Une **solution viable** doit s'appuyer sur des approches innovantes et des partenariats stratégiques pour libérer des ressources et concentrer les investissements vers les soins directs aux patients. L'optimisation de certaines tâches opérationnelles par des solutions éprouvées peut permettre d'accélérer la modernisation des infrastructures et d'améliorer la qualité des services offerts.

### 04.

## Un climat propice à l'innovation : favoriser des partenariats stratégiques

Au cours des dernières années, le gouvernement a multiplié les initiatives pour encourager l'innovation en santé, notamment en soutenant des projets pilotes et en facilitant l'intégration des nouvelles technologies. Des initiatives comme le Fonds de soutien à l'innovation en santé et en services sociaux (FSISSS) ou encore le Bureau de l'innovation en santé et en services sociaux visent à structurer et accélérer ces transformations.

L'innovation peut aussi s'exprimer à travers la collaboration entre le secteur public ou communautaire et les entreprises privées, comme en témoignent les récents partenariats public-privés conclus par le gouvernement.

Une **solution viable** doit s'inscrire dans cette démarche et capitaliser sur ces initiatives en misant sur ces collaborations entre les différents acteurs du réseau. L'adoption d'innovations développées par des entreprises implantées au Québec, qui connaissent les réalités du terrain, permettrait d'offrir des solutions adaptées aux besoins spécifiques du réseau de la santé et des services sociaux.

02.

# Une solution existante pour répondre aux défis actuels

## Valeur Plus, une solution concrète

Les défis du réseau de la santé exigent des solutions concrètes et éprouvées. Heureusement, **certaines de ces solutions existent déjà**. Parmi celles-ci : Valeur Plus, un modèle de distribution au point d'utilisation qui optimise l'approvisionnement, réduit les coûts, libère du temps pour le personnel soignant, favorise la prise de décisions locales et décentralisées, offrant ainsi une réponse immédiate et efficace aux enjeux du système de santé.

## Valeur Plus, une solution éprouvée

Déployée dans plusieurs établissements, la solution Valeur Plus a déjà fait ses preuves. Aujourd'hui, près de 50 établissements à travers le Canada, principalement en Ontario, bénéficient de cette solution optimisée, qui améliore l'efficacité des approvisionnements tout en générant des économies substantielles pour le réseau de la santé. Des données chiffrées viendront appuyer ces résultats.

Au Québec, Valeur Plus est implantée dans trois établissements majeurs : le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM), le Centre universitaire de santé McGill (CUSM) et l'Hôpital Notre-Dame.

La solution de Cardinal assure non seulement des économies à court-terme, mais aussi des gains récurrents, année après année.

## Une solution qui simplifie la logistique et optimise l'efficacité

Valeur Plus transforme la gestion des approvisionnements en assurant la préparation et l'expédition de commandes directement aux points d'utilisation (unités de soins, salles d'opération, etc.), réduisant ainsi la complexité logistique.

La solution Valeur Plus aide les établissements à relever plusieurs défis majeurs, notamment la gestion des besoins en main-d'œuvre et la maîtrise des coûts associés. Elle optimise l'utilisation des stocks (ex. : en réduisant le gaspillage), maximise l'usage des espaces disponibles et supprime les coûts liés aux technologies et à leur mise à jour pour la gestion des stocks, ceux-ci étant pris en charge par Cardinal. Tout cela se fait sans compromettre la qualité des soins aux patients.

Cette solution permet de :

**Libérer du temps pour le personnel assigné aux opérations logistiques**, comme la commande, la réception, le stockage, la cueillette et l'emballage. Ce gain de temps permet de réaffecter des ressources vers des postes en pénurie.

**Réduction des coûts liés à la détention d'inventaire**, puisque Cardinal demeure propriétaire des stocks. L'établissement utilise les produits commandés sans avoir à reconstituer un inventaire, ce qui élimine les coûts associés à l'entreposage et à la gestion des stocks.

**Diminuer les coûts de gestion des inventaires**, en limitant le gaspillage, en minimisant les stocks excédentaires et en favorisant une utilisation plus rationnelle des ressources grâce notamment à des outils d'analyse de données.

**Faire des économies d'espaces d'entreposage des inventaires**, un enjeu critique dans les zones urbaines denses, comme l'île de Montréal. Les espaces libérés peuvent être réaffectés à d'autres usages, comme des espaces cliniques ou la location pour d'autres usages.

**Générer de nouveaux revenus**, grâce aux espaces libérés qui peuvent être loués.

## Une solution qui maximise l'utilisation des ressources humaines

La solution Valeur Plus optimise l'efficacité du réseau de santé en allégeant le personnel soignant des tâches administratives liées aux commandes et à la gestion des stocks, leur permettant ainsi de se consacrer pleinement aux soins aux patients.

Parallèlement, en rationalisant la gestion des stocks et des approvisionnements, elle réduit le besoin de main-d'œuvre dans les opérations (magasinage, achats), ce qui se traduit par une diminution du nombre de postes dans ces secteurs et des coûts liés à la rémunération.

Cette optimisation engendre des gains récurrents en productivité, notamment par des économies de temps et de coûts salariaux dans certaines catégories de personnel.

Cette solution permet de :

**Réduction des coûts liés au personnel voué aux opérations dans les entrepôts.**

**Réduire le fardeau logistique du personnel soignant** en minimisant le temps consacré aux tâches non cliniques, comme le soin aux patients.

**Réinvestir le temps gagné dans la prestation directe de soins**, améliorant ainsi l'accès et la qualité des services aux patients.

**Accélérer et simplifier l'approvisionnement en fournitures essentielles**, un levier clé pour de meilleures conditions de travail du personnel soignant.

**Optimiser les ressources existantes en protégeant les effectifs et en limitant les besoins de recrutement**, assurant ainsi un meilleur équilibre des charges de travail et du personnel plus disponible pour les soins aux patients, tout en évitant les risques de tensions syndicales associées aux changements d'organisation du travail.

## Des économies substantielles de 96 M\$ grâce à Valeur Plus

Cardinal a mandaté la firme Aviseo pour évaluer le potentiel d'économies que la solution Valeur Plus pourrait avoir sur l'ensemble des établissements du réseau de la santé<sup>1</sup>.

Selon les estimations, la mise en place de **la solution Valeur Plus générerait une économie nette estimée à 96 millions de dollars, dont 30 millions de gains récurrents pour le réseau de la santé.**

### Une réduction immédiate des coûts d'inventaire et de manutention

- L'optimisation de la gestion des stocks permettrait au MSSS de réaliser 96 M\$ d'économies nettes en frais de gestion des inventaires et de manutention dans les établissements de santé.
- 65,6 M\$ (68 % de l'économie totale) sont non récurrents, car cette réduction découle principalement de la diminution du volume d'inventaire, estimée à 70 %.

<sup>1</sup> Les établissements inclus dans l'analyse sont ceux qui se situent dans un rayon de 250 km du centre de distribution de Cardinal Health, soit les établissements de l'île de Montréal non desservi actuellement par Cardinal Health, de même que ceux des CISSS de l'Outaouais, de Laval, de la Montérégie et des Laurentides, et du CIUSSS de l'Estrie. D'autres précisions méthodologiques pourront être fournies sur demande.

## Des économies récurrentes estimées à 30,4 M\$ par année

Les économies récurrentes sont réparties en trois volets :

### Réduction des coûts de main-d'œuvre (20,3 M\$)

L'implantation de Valeur Plus permettrait de diminuer de 50 % le nombre d'acheteurs et de magasiniers nécessaires à la gestion des stocks et des commandes.

### Diminution du coût de détention des inventaires (5,3 M\$)

Le coût de détention des stocks est estimé à 6,5 %, ce qui représente une économie directe sur les dépenses liées à l'entreposage et à la gestion des inventaires.

### Réduction des pertes d'inventaire (4,9 M\$)

Selon les estimations basées sur les discussions avec un expert en logistique du secteur de la santé, les pertes d'inventaire sont évaluées à 6 %, un facteur optimisé par la gestion efficace des approvisionnements via Valeur Plus.

Grâce à cette approche logistique avancée, Valeur Plus représente une solution stratégique pour améliorer l'efficacité du réseau de la santé tout en générant des économies significatives et récurrentes.

## Une solution qui a un potentiel d'implantation

Grâce à son expertise éprouvée et à son infrastructure bien implantée, Cardinal dispose des capacités nécessaires pour **déployer sa solution Valeur Plus à l'échelle du Québec**.

Cardinal est conscient que le réseau québécois de santé et de services sociaux est vaste et que les attentes en matière d'approvisionnement diffèrent d'une région à l'autre et d'un établissement et installation à l'autre. Cependant, le succès des expériences récentes démontre clairement que nous sommes le partenaire idéal pour assurer un déploiement efficace et adapté aux besoins spécifiques du réseau.

L'expertise de Cardinal et sa capacité d'adaptation font de nous un acteur clé pour accompagner le gouvernement dans l'évolution et l'optimisation du système de santé québécois.

03.

# Des recommandations pour un réseau plus performant

Fort de notre expérience et de ses succès déjà démontrés, Cardinal croit que la solution Valeur Plus est une voie à envisager, pour le bienfait de l'ensemble du réseau de la santé, **dès aujourd'hui**.

Toutefois, dans une volonté d'adopter une approche plus large, **nous recommandons au gouvernement d'explorer et de considérer toutes les options et approches** qui visent ultimement à optimiser et améliorer la performance de la gestion de la logistique et de l'approvisionnement au sein du réseau de la santé et, répondre aux besoins de manière efficace et durable.

Pour Cardinal, cette réflexion implique une évaluation approfondie des processus en vigueur afin d'identifier les leviers d'amélioration qui permettront d'accroître la performance du réseau.

L'ouverture à une plus grande collaboration avec le secteur privé, comme le mentionne le Plan Santé, représente une opportunité d'intégrer les meilleures pratiques et innovations développées dans ce milieu. En tirant parti de cette expertise, le secteur public pourrait gagner en efficacité et en flexibilité.

Dans cette optique, la solution Valeur Plus illustre parfaitement le type d'innovation logistique qui permet de relever ces défis d'efficacité, sa performance ayant été démontré précédemment.

Ainsi,

## nous recommandons au gouvernement du Québec de :

**01.**

### **Alléger la gestion administrative et opérationnelle**

des CI(U)SSS en intégrant des solutions technologiques innovantes, comme Valeur Plus, dans les opérations quotidiennes.

**02.**

### **Stimuler l'innovation en santé**

en soutenant l'adoption de solutions adaptées aux réalités du terrain, notamment par le biais de partenariats privé-privé et public-privé.

**03.**

### **Encourager une approche axée sur la performance et l'amélioration continue,**

où le choix de fournisseurs et de solutions sont guidés par des indicateurs de qualité, d'efficacité et d'adaptabilité aux besoins changeants du réseau de la santé.