

Revitalisation Stratégique de L'app

Introduction

Une alliance a été créée par les premiers ministres provinciaux et territoriaux du Canada en août 2010. En 2015, elle est officiellement devenue l'Alliance pancanadienne pharmaceutique ou APP. Un nouveau mandat et des objectifs ont été établis, une structure de gouvernance a été constituée et un bureau a été ouvert. Cette même année, le Québec s'est joint à l'Alliance, suivi, en 2016, des régimes fédéraux d'assurance-médicaments.

L'un des rôles clés de l'APP est de mener des négociations conjointes pour les médicaments de marque et les médicaments génériques afin d'optimiser la valeur pour les programmes de médicaments financés par les deniers publics et les patients du Canada grâce à son pouvoir de négociation combinée. Depuis sa création, l'APP a signé plus de 350 lettres d'intention avec un large éventail de fabricants de médicaments. L'APP a également élaboré des lignes directrices pour les processus relatifs aux médicaments de marque, ainsi qu'un cadre de tarification pour les médicaments génériques. Elle a de plus mis en place une initiative et des processus relatifs aux produits biologiques et biosimilaires. L'APP estime que ses efforts de négociation ont permis d'économiser 2,58 milliards de dollars par an.

Mandat et objectifs de l'APP

L'APP collabore à un éventail d'initiatives portant sur les régimes de médicaments publics qui visent à élargir et gérer l'accès à des traitements médicamenteux cliniquement efficaces et abordables. Ses objectifs sont les suivants :

- élargir l'accès aux options de traitement médicamenteux cliniquement efficaces et rentables;
- obtenir des médicaments à des prix stables et à moindres coûts pour les collectivités publiques participantes;
- réduire les doubles emplois et optimiser les ressources;
- améliorer la cohérence des décisions entre les collectivités publiques participantes.

Examen de l'organisation de l'APP

Dix ans après sa création, l'APP est devenue une organisation plus structurée, faisant face à de nouveaux défis et à un milieu pharmaceutique en mutation. À la fin de 2019, l'APP a entrepris une évaluation approfondie de l'organisation en vue de sa revitalisation. Un consultant a été embauché pour évaluer les rôles que l'APP joue actuellement et pourrait jouer à l'avenir. Parmi les éléments importants pris en considération, citons : la compréhension des attentes des parties prenantes, l'évolution des approches internationales en matière de négociations pharmaceutiques et la stabilité organisationnelle de l'APP, sa capacité et son état de préparation à faire face à des situations pouvant survenir dans un environnement réglementaire et pharmaceutique en évolution. L'évaluation a porté sur les résultats obtenus par l'APP par rapport à son mandat, a comporté une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM), et a déterminé les possibilités de renforcer son rôle, sa portée, son mandat, sa

capacité, sa gouvernance et sa responsabilité. La phase de collecte de données de l'évaluation a englobé trois sondages ($n = 397$) et des entretiens avec des représentants des collectivités publiques, le personnel du bureau de l'APP, des représentants des patients et du public, ainsi que de l'industrie pharmaceutique, et des cliniciens.

Principales conclusions

L'examen de l'organisation a permis de déterminer que l'APP a généralement atteint ses objectifs de réduire les coûts pour les collectivités publiques, d'accroître l'accès aux médicaments et de favoriser la cohérence parmi les membres. Il a également été établi que l'APP constitue un exemple rare de collaboration entre toutes les provinces, les territoires et des représentants fédéraux, et confirmé que l'APP a des coûts opérationnels faibles par rapport à l'ampleur de ses activités, à la valeur qu'elle représente pour ses membres et aux économies réalisées. L'APP a permis le partage de ressources et d'expertise en matière d'économie de la santé et de compétences en matière de négociation dans tout le pays. Les principaux aspects positifs de l'APP qui sont ressortis sont les économies réalisées par les collectivités publiques membres, la collaboration, la communication, la cohérence des décisions prises par les différentes collectivités publiques, l'amélioration des compétences en matière de négociation et d'analyse, et des prix plus uniformes.

Toutefois, l'évaluation a également révélé un certain nombre de préoccupations ou de possibilités, notamment le modèle de gouvernance de l'organisation, la planification stratégique et la gestion des risques, la structure du personnel, le respect des délais de négociation, les processus décisionnels, la transparence et les processus de mesure des indicateurs de rendement clés.

Le consultant a formulé des idées pour améliorer le cadre de gouvernance actuel pour six aspects principaux de l'organisation : gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des risques, gestion des ressources, audit, examen et rapports, et information et technologie.

Initiatives prioritaires

Le conseil exécutif de l'APP a examiné attentivement les résultats de l'évaluation et décidé d'aller de l'avant dans un premier temps pour les trois aspects clés ci-dessous.

Structure organisationnelle et de gouvernance

La structure actuelle, qui comprend le bureau de l'APP hébergé par le ministère de la Santé de l'Ontario, est en place depuis 2015. Elle a été choisie comme point de départ pragmatique pour établir rapidement le bureau de l'APP. Ce dernier examen a révélé clairement que ce modèle

Analyse Des FFPM

L'analyse des FFPM a démontré que les points forts de l'APP résident dans son approche pancanadienne, sa capacité à tirer parti d'un marché plus vaste pour obtenir une meilleure valeur, et un meilleur partage de l'expertise et des ressources. Les plus grandes faiblesses relevées étaient les différences intrinsèques entre les 13 collectivités publiques, une transparence externe moins qu'optimale et les problèmes résultant du fait que le bureau est hébergé par un gouvernement membre. Les menaces qui pèsent sur l'APP englobent une approche différente à l'endroit des négociations parmi les collectivités publiques membres, des négociations accusant des retards, l'impact des changements apportés à l'environnement réglementaire en évolution, ainsi que des coûts de médicaments de plus en plus élevés et des négociations complexes pour des populations plus petites avec des preuves limitées. D'importantes possibilités ont été envisagées pour renforcer les capacités et l'expertise des ressources humaines dans le domaine de la négociation, pour normaliser davantage les processus, pour élaborer de solides indicateurs de rendement clés afin de mesurer les résultats par rapport aux lignes directrices et aux objectifs, et pour créer des données analytiques et cliniques plus solides afin d'améliorer la priorisation des dossiers et la prise de décisions.

ne convient plus à l'organisation. Lors de l'examen, le consultant a envisagé un certain nombre d'options de gouvernance et a finalement recommandé que l'APP devienne une organisation autonome. Cela lui permettrait de consolider et de centraliser son pouvoir décisionnel au niveau opérationnel, de redéfinir la structure de son bureau et de s'assurer que ses structures de gouvernance et de responsabilité sont parfaitement harmonisées. Elle pourrait également embaucher du personnel à plein temps pour son bureau et mieux coordonner les activités de l'organisation dans son ensemble, qui comprend le personnel affecté aux programmes antidrogue des collectivités publiques.

Les collectivités publiques membres de l'APP ont accepté la recommandation en principe et prévoient entreprendre une évaluation de faisabilité de la recommandation visant à transformer le bureau en une entité autonome.

Gestion stratégique

Conjointement à la définition d'un nouveau modèle de gouvernance et d'organisation, le conseil exécutif et l'APP élaboreront un plan de gestion stratégique officiel pour celle-ci. Ce plan permettra de renforcer la responsabilité, l'orientation et la clarté des rôles de l'organisation de l'APP. Il permettra également de s'assurer que l'APP est bien placée pour relever les nouveaux défis dans le secteur pharmaceutique.

Gestion opérationnelle

L'examen a fait ressortir la nécessité de renforcer les capacités des ressources humaines, de poursuivre la normalisation des processus et d'apporter d'autres améliorations opérationnelles. Le rapport recommande en outre de renforcer les capacités quant au rendement et à l'analyse au sein du bureau, d'élargir la collecte de données après les négociations et d'améliorer les indicateurs de rendement clés. Le gestionnaire supérieur de l'APP travaillera avec le conseil exécutif, le personnel du bureau de l'APP, le réseau de l'APP et les principales parties prenantes afin d'élaborer des solutions ciblées pour les domaines prioritaires.

Commentaires des parties prenantes

L'APP accorde de l'importance aux commentaires fournis par diverses parties prenantes lors de l'examen dont elle a fait l'objet. Des suggestions ont été faites au sujet de ce qui suit : l'amélioration et la transparence des directives, procédures et processus de négociation de l'APP; la rapidité des négociations et l'inscription des médicaments sur les formulaires des membres; la réduction de la bureaucratie et du chevauchement des efforts déployés au niveau des collectivités publiques; l'établissement, la mesure et la déclaration régulière des indicateurs de rendement clés. Les renseignements donnés et les idées recueillies lors du processus d'examen continuent d'être très utiles au bureau et au conseil exécutif de l'APP qui se penchent sur l'évolution de l'APP. L'APP est déterminée à améliorer la transparence de l'organisation et à renforcer son engagement auprès des patients, des cliniciens, des fabricants de produits pharmaceutiques et des autres parties prenantes.