

Plan stratégique 2026-2029

# Catalyser le changement, amplifier l'impact



# Table des matières

<b>Message de la direction .....</b>	<b>3</b>
<b>Reconnaissance du territoire .....</b>	<b>4</b>
<b>Reconnaissance de l'apport collectif à l'élaboration de ce plan .....</b>	<b>5</b>
<b>Vue d'ensemble du plan stratégique .....</b>	<b>6</b>
<b>Une stratégie conçue pour générer un impact.....</b>	<b>7</b>
<b>Arguments en faveur du changement.....</b>	<b>8</b>
<b>Dimension stratégique : notre équipe .....</b>	<b>9</b>
<b>Dimension stratégique : nos processus .....</b>	<b>10</b>
<b>Dimension stratégique : notre rendement .....</b>	<b>11</b>
<b>Dimension stratégique : nos relations stratégiques .....</b>	<b>12</b>
<b>Penser à l'avenir .....</b>	<b>13</b>



# Message de la direction

Le plan stratégique 2026-2029 de l'APP, intitulé « Catalyser le changement, amplifier l'impact », marque une période de croissance et de transformation conscientes.

*Robert Shaffer*

**Robert Shaffer**  
Président du C.A.



*Mauro Chies*

**Mauro Chies**  
Chef de la direction



Le milieu de la santé au Canada poursuit son évolution. L'innovation dans le domaine pharmaceutique s'accélère. Les contraintes budgétaires perdurent alors que s'accroissent les attentes en matière de rapidité, de valeur et de transparence. Ces forces ne disparaîtront pas de sitôt. Elles redéfinissent le contexte dans lequel les régimes publics d'assurance médicaments remplissent leur rôle, et elles exigent que l'APP continue d'évoluer.

Depuis sa création par les premiers ministres des provinces et territoires du Canada en 2010, l'APP est passée d'un mécanisme de coordination à une organisation pancanadienne mature, dotée d'un mandat clair, d'une gouvernance établie et d'un bilan remarquable quant à la réussite de négociations collectives. Par le biais d'une collaboration soutenue avec les administrations publiques et d'une harmonisation entre celles-ci, l'APP permet de générer des économies considérables pour les médicaments de marque et les médicaments génériques. Elle est un partenaire de confiance et fait partie intégrante du système de santé canadien.

Ce plan stratégique témoigne de la prochaine étape de notre progression. Il repose sur les forces de l'APP tout en l'orientant sciemment, afin qu'elle puisse s'adapter et mener ses

activités dans un milieu de plus en plus complexe. L'objectif n'est pas de « changer pour le plaisir de changer ». Il vise à transformer l'organisation de manière à consolider ses compétences fondamentales, à raffiner son exécution et à accroître sa capacité à générer des économies conséquentes en vue de réinvestissements.

Nous avons forgé notre stratégie en consultant divers acteurs du milieu de la santé. Les observations recueillies dans le cadre de ces échanges ont confirmé la nécessité de nous développer autant à l'interne qu'en tant que collectif, tout en gardant un ancrage dans la réalité et les priorités communes.

Le plan s'articule autour de 4 dimensions stratégiques : notre équipe, nos processus, notre rendement et nos relations stratégiques. Ensemble, elles établissent un cadre de progression soutenue.

Nous remercions le conseil d'administration de l'APP, l'équipe de direction et le personnel pour leur participation et leur expertise, essentielles à l'APP.

Ce plan stratégique établit la voie à suivre pour assurer la progression continue de l'APP dans les années à venir. Il transpose les priorités en actions, favorise l'adaptabilité dans un contexte changeant et maintient l'accent sur les résultats qui comptent pour la population canadienne.

# Reconnaissance du territoire

L'APP reconnaît les droits ancestraux et les droits issus de traités – ainsi que l'histoire, les forces et la diversité – des Premières Nations, des Inuits et des Métis. L'APP reconnaît aussi les territoires ancestraux et non cédés des peuples autochtones du Canada. L'équipe de l'APP se trouve sur plusieurs territoires traditionnels à travers le pays et tient à exprimer sa gratitude d'occuper ces terres, d'y vivre et d'y travailler.

L'APP reconnaît également les nombreux obstacles et préjudices, passés et actuels, vécus par les membres des Premières Nations, les Inuits et les Métis afin d'avoir accès au système de santé canadien ou de tenter d'y avoir accès. L'APP mène ses activités en vue de favoriser une meilleure santé au Canada.



# Reconnaissance de l'apport collectif à l'élaboration de ce plan



Notre plan stratégique 2026-2029 témoigne du travail et de l'apport collectifs de plusieurs personnes au sein de l'APP et de l'écosystème pharmaceutique canadien. Les idées recueillies lors de consultations, de groupes de discussion, d'ateliers et de sondages ont contribué à l'élaboration d'une stratégie s'appuyant sur des priorités communes et sur la collaboration.

Notre processus de consultation a permis de cibler les priorités, les enjeux du système et les risques éventuels. Nous avons exploré les domaines dans lesquels les liens stratégiques peuvent engendrer un impact, afin de suivre une trajectoire guidée par les réalités actuelles et les besoins futurs.

Nous tenons à remercier pour leur temps, leur expertise et leurs commentaires judicieux les voix qui ont éclairé ce plan stratégique :

- groupes de patient·es
- clinicien·nes
- spécialistes des politiques
- éthicien·nes
- fabricants de médicaments
- responsables des régimes publics d'assurance médicaments
- membres du conseil d'administration et personnel de l'APP

Cette collaboration illustre à quel point l'unité revêt une grande importance à l'APP, en alliant différents points de vue afin de poursuivre des objectifs communs. Elle reflète aussi l'attachement commun à viser l'excellence et à réaliser un travail minutieux, rigoureux et intègre.

Les idées et les observations recueillies tout au long du processus témoignent également de l'innovation, une valeur essentielle qui nous pousse à reconsidérer notre façon de travailler, de nous adapter et de réagir à un milieu changeant. Ensemble, ces valeurs renforcent l'importance que nous accordons à produire un impact, afin que nos efforts collectifs se traduisent par des économies significatives pour les régimes publics d'assurance médicaments et pour les personnes qui en bénéficient au Canada.

Au fil de sa progression, l'APP demeure attachée à la collaboration, à l'apprentissage et à l'amélioration sur une base continue. En nous appuyant sur nos valeurs fondamentales, nous pouvons travailler ensemble et contribuer à la viabilité des régimes publics d'assurance médicaments, et à faire en sorte qu'ils répondent aux besoins de la population canadienne aujourd'hui et demain.

# Vue d'ensemble du plan stratégique



Dans le cadre de notre planification stratégique, nous avons examiné avec soin notre mission, notre vision ainsi que nos valeurs fondamentales, et nous les avons revisitées. Notre plan stratégique repose sur des bases solides tout en favorisant l'évolution et la croissance de l'APP dans le contexte évolutif du milieu pharmaceutique.

## Notre mission

Négocier les meilleurs prix possibles en soutien aux régimes publics d'assurance médicaments.

## Notre vision

Soutenir la viabilité des systèmes de santé financés par le secteur public en menant des négociations de premier ordre sur le prix des médicaments.

## Dimensions stratégiques

### Notre équipe

Promouvoir une culture axée sur le rendement et fondée sur la confiance, qui permet aux personnes de se sentir à leur place, d'exceller et de s'épanouir

### Le rendement

Prendre des décisions éclairées qui génèrent un impact à l'échelle du système

### Les processus

Créer un environnement fiable qui donne lieu à des processus fondamentaux solides, qui met à profit la force de négociation collective et qui appuie l'élargissement de la proposition de valeur

### Les relations stratégiques

Inspirer la confiance et encourager la transparence à l'appui de relations solides

## Vecteurs organisationnels

### Agilité

Capacités intégrées favorisant l'anticipation du changement, l'adaptation rapide et la prise de décisions éclairées

### Excellence opérationnelle

Atteinte des résultats au moyen de systèmes opérationnels robustes axés sur l'efficacité, la qualité et l'exécution cohérente

## Valeurs fondamentales

Toutes nos actions s'accordent avec ces valeurs fondamentales et sont guidées par celles-ci :

### Unité

Nous sommes plus forts ensemble, et nous tirons parti du pouvoir de l'action collective. Notre équipe et nos partenaires constituent nos meilleurs atouts.

### Impact

Nous changeons significativement la donne pour le système de santé canadien.

### Excellence

Nous nous appuyons sur des données probantes. Nous adhérons à des normes strictes dans tout ce que nous faisons.

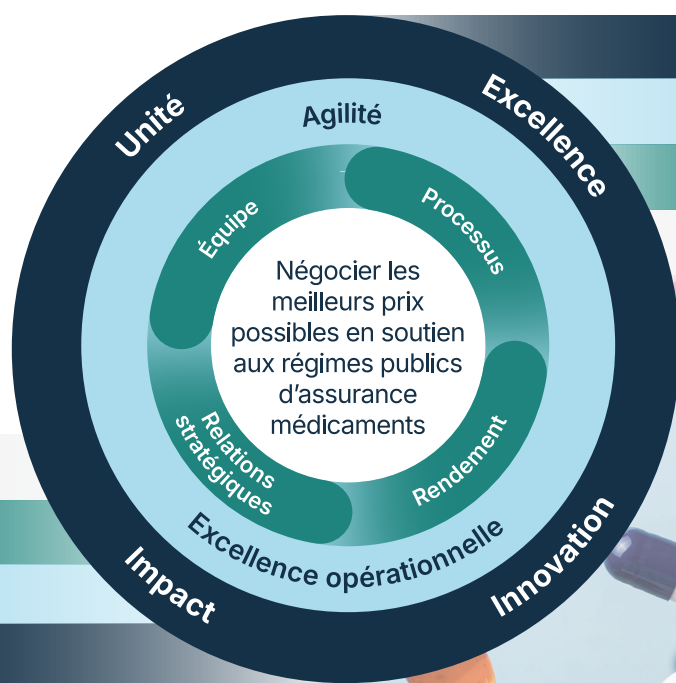
### Innovation

Nous regardons vers l'avenir et nous savons nous adapter aux besoins d'aujourd'hui et de demain.

# Une stratégie conçue pour générer un impact

La roue de la stratégie montre comment l'APP établit un lien entre les gens, les priorités et les initiatives à l'échelle des administrations publiques, de l'organisation et des partenaires du système afin d'accomplir son mandat. Elle illustre l'interconnexion entre notre raison d'être, nos valeurs, notre stratégie et nos activités, en assurant la cohérence de l'intention jusqu'à la concrétisation de l'impact.

Comme une roue en mouvement, cette stratégie se veut un moteur de progression, transformant l'orientation en action et l'action en impact. Tout en progressant vers l'atteinte de ses objectifs, l'APP continuera à faire preuve d'adaptabilité au fil de l'évolution du milieu.



Valeurs fondamentales

Vecteurs organisationnels

Dimensions stratégiques

Mission

# Arguments en faveur du changement

## Notre situation actuelle

L'APP est devenue une organisation pancanadienne bien établie dotée d'un mandat clair et d'un rôle central visant à soutenir les régimes publics d'assurance médicaments de partout au Canada. Fondée par les premiers ministres des provinces et territoires du Canada en 2010, l'APP a rallié les administrations publiques selon un modèle de gouvernance partagée visant à consolider les négociations sur le prix des médicaments.

L'APP joue un rôle déterminant en permettant aux régimes publics d'assurance médicaments de coordonner leurs efforts de négociation avec les compagnies pharmaceutiques. Nous pouvons tirer profit du pouvoir de la négociation collective de manière équitable et cohérente grâce à des initiatives et à des processus, comme des lignes directrices de négociation et un cadre structuré d'établissement des prix pour les médicaments génériques. Cette approche continue de générer des économies durables pour les régimes publics d'assurance médicaments et les personnes qui en bénéficient au Canada. Nos efforts à ce jour ont permis à l'APP de s'appuyer sur les progrès réalisés et de poursuivre la réalisation de son mandat avec détermination alors que le milieu de la santé se transforme.

## Le contexte évolutif

L'APP entame une période dans laquelle elle doit évoluer de manière volontaire tout en faisant preuve de souplesse. L'innovation dans le domaine pharmaceutique progresse rapidement et l'on voit apparaître des traitements de plus en plus spécialisés, de même que des technologies novatrices. Les contraintes liées à l'abordabilité s'accroissent alors que les traitements coûteux et les prévisions démographiques exercent une pression constante sur les budgets publics consacrés aux médicaments. Ces forces redéfinissent le fonctionnement des régimes publics d'assurance médicaments et confirment l'importance d'une fonction de négociation pancanadienne solide et coordonnée.

Dans un tel contexte, le rôle de l'APP est non seulement crucial, mais devient de plus en plus indispensable. Alors que ce milieu complexe continue de se transformer, nous devons nous adapter en conséquence.

## Les prochaines étapes

Notre plan stratégique 2026-2029 indique clairement la direction à suivre. Il tient compte du milieu complexe et incertain dans lequel nous menons nos activités. Il définit également de quelle manière nous pouvons anticiper le changement, devenir plus agiles et renouveler l'importance accordée à nos méthodes de travail. Notre objectif fondamental reste le même : aider les régimes publics d'assurance médicaments à réaliser des économies en faveur des personnes qui en bénéficient au Canada.

Guidé par des valeurs fondamentales renouvelées, le plan stratégique permet à l'APP de pérenniser les progrès accomplis et de mener à bien sa mission avec détermination et résilience en cette période de changements.

# Dimension stratégique : notre équipe

Promouvoir une culture axée sur le rendement et fondée sur la confiance, qui permet aux personnes de se sentir à leur place, d'exceller et de s'épanouir

## Son importance

Les membres de notre équipe forment l'essence même de la capacité de l'APP à générer un impact. Le milieu se complexifie. Dans ce contexte, se doter d'une main-d'œuvre qui incarne une variété d'identités, d'expériences vécues, de parcours professionnels et de points de vue revêt une importance primordiale pour garantir des négociations, une collaboration et une prise de décision de la plus grande qualité.

## Notre approche

En investissant dans notre équipe, nous renforçons notre capacité de nous adapter, de croître et d'offrir une valeur ajoutée. Cela consiste également à inclure les idées et les points de vue des personnes avec lesquelles l'APP collabore. L'APP mène ses activités de manière flexible et efficace, afin de mieux soutenir son personnel, les régimes publics d'assurance médicaments, les partenaires du système et toutes les personnes qui bénéficient de son travail.

## Objectifs

- Former et maintenir une main-d'œuvre hautement performante dotée des compétences, des capacités et du leadership nécessaires pour accomplir le mandat de l'APP dans un milieu complexe et évolutif.
- Assurer l'apprentissage continu pour stimuler la curiosité et contribuer à former une main-d'œuvre tournée vers l'avenir, capable de s'adapter aux demandes changeantes ainsi qu'à un contexte hautement spécialisé.
- Favoriser une culture positive de confiance qui tient compte de l'identité de chaque personne, valorise la diversité des idées et des expériences, et encourage l'inclusion, tant au sein de l'organisation qu'en dehors de celle-ci.

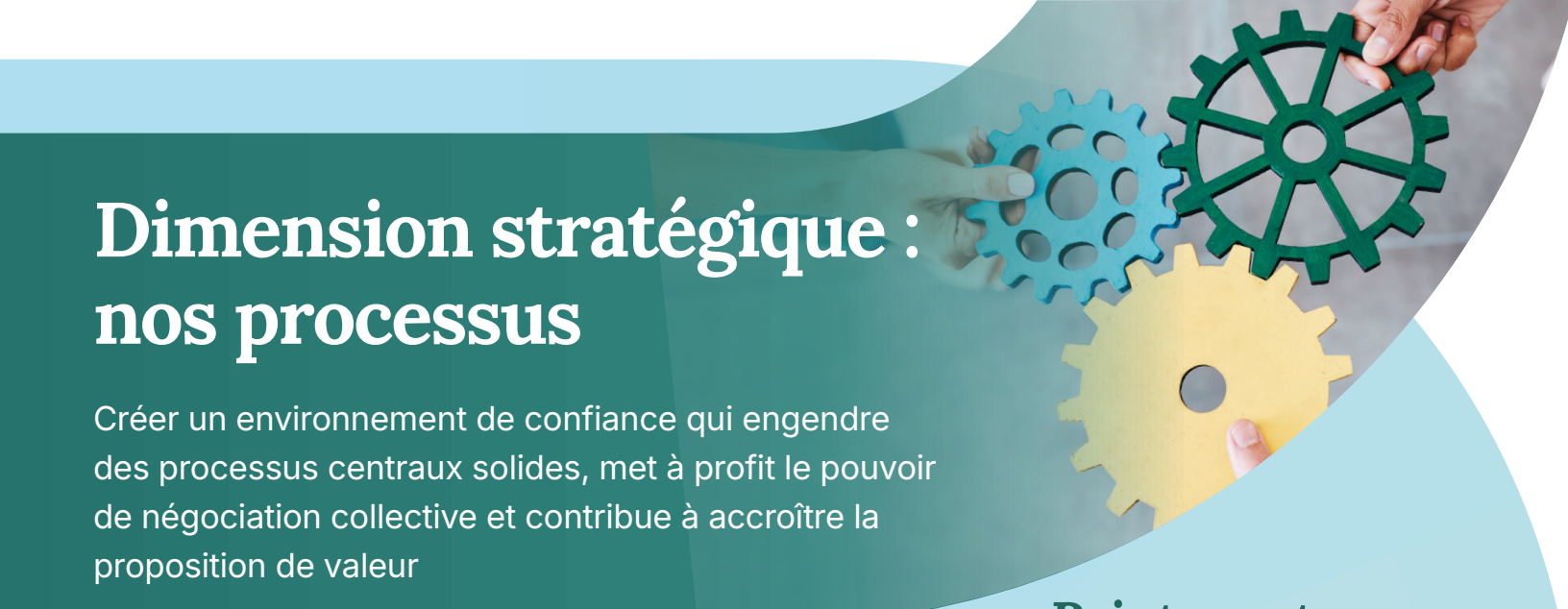
## Points centraux

### Planification de la main-d'œuvre

L'APP adoptera une approche proactive et axée sur l'avenir en ce qui concerne la planification des effectifs afin d'attirer, de former et de fidéliser une main-d'œuvre diversifiée et hautement qualifiée, capable de répondre aux besoins actuels et futurs.

### Culture organisationnelle

En misant sur le leadership et le perfectionnement de son équipe, l'APP favorisera une culture d'équité et d'inclusion, faisant en sorte de susciter un sens de l'appartenance. Le maintien d'une culture d'excellence où règne la confiance favorisera l'excellence, encouragera la responsabilité partagée et aidera le personnel à contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs communs.



# Dimension stratégique : nos processus

Créer un environnement de confiance qui engendre des processus centraux solides, met à profit le pouvoir de négociation collective et contribue à accroître la proposition de valeur

## Son importance

Le recours à des processus fiables et efficaces constitue la base essentielle pour que l'APP puisse amplifier son impact. La consolidation de nos processus nous aidera à tirer parti de nos voies de négociation et de nos mécanismes d'établissement des prix.

## Notre approche

L'harmonisation et la coordination entre les administrations publiques favoriseront l'établissement d'objectifs communs, la prise de décisions opportunes et un engagement collectif durable. L'investissement dans nos processus internes nous permettra de continuer à nous améliorer et de mener nos activités en faisant preuve d'une plus grande adaptabilité dans un milieu qui évolue rapidement.

## Objectifs

- Améliorer les processus de bout en bout pour atteindre les résultats attendus et minimiser les risques.
- Optimiser les méthodes de travail par l'amélioration continue de la qualité à l'échelle de l'organisation afin de favoriser la transparence, l'uniformité, la prédictibilité, l'inclusivité et la prestation efficace du mandat de l'APP.

## Points centraux

### Amélioration continue de la qualité

Nous définirons des processus prioritaires en fonction de leur importance stratégique, du risque opérationnel et de leur impact sur le système, et nous les évaluerons régulièrement.

### Sécurité et gouvernance

L'APP mettra en place un cadre organisationnel en matière de sécurité et de gouvernance qui sera intégré aux processus, aux technologies et à la prise de décision. Ce cadre garantira que la sécurité des données, la confidentialité ainsi que les considérations réglementaires et liées aux risques soient prises en compte à tous les échelons de l'organisation.

### Portée

L'APP déterminera et évaluera les possibilités d'élargir sa proposition de valeur. Les décisions cadreront avec l'état de préparation de l'organisation et les besoins des administrations publiques. Des initiatives comme la consultation des partenaires et l'analyse contextuelle appuieront la prise de décision.

### Négociation collective

Nous mettrons à profit le pouvoir de négociation qui repose sur la force collective de tous les régimes publics d'assurance médicaments, dans nos processus établis, nos voies de négociation et nos mécanismes d'établissement des prix.

# Dimension stratégique : notre rendement

Prendre des décisions éclairées qui conduisent à un impact à l'échelle du système

## Son importance

Un rendement solide permet à l'APP de transposer les données probantes et les connaissances en un réel impact.

## Notre approche

Évaluer notre rendement à l'aide de données fiables nous permettra de continuer à garder le cap, à nous adapter et à demeurer en phase avec les besoins, d'autant plus que les enjeux complexes s'accroissent et que les attentes évoluent.

## Objectifs

- Utiliser efficacement les données, les analyses et les observations pour appuyer la prise de décision responsable, rapide et fondée sur des données probantes dans toute l'organisation.
- Mettre en place une infrastructure, des processus et des capacités robustes et adaptables afin de répondre à l'évolution des besoins et de faire face à un milieu dont la complexité s'accroît toujours.

## Points centraux

### Données et analyses

L'APP consolidera son approche des données et des analyses par l'évaluation et l'amélioration continues de ses capacités et de ses normes. Cela permettra de garantir la fiabilité de l'information, ainsi que son utilisation systématique pour appuyer la prise de décision à l'échelle de l'organisation.

### Évaluation du rendement organisationnel

Nous miserons sur des analyses améliorées et approfondies issues de l'évaluation du rendement afin d'appuyer la prise de décision, de cerner les tendances et de soutenir l'amélioration continue.



# Dimension stratégique : nos relations stratégiques

Inspirer la confiance et encourager la transparence  
à l'appui de relations solides

## Son importance

En nouant d'excellentes relations, l'APP peut collaborer plus efficacement avec ses partenaires du système de santé. Miser sur ces relations soutient notre capacité collective à évoluer dans un milieu complexe et à soutenir l'amélioration de la santé au pays.

## Notre approche

En continuant à accroître et à resserrer les liens avec des organisations homologues et des partenaires du système, nous pouvons assurer une collaboration constructive visant l'atteinte d'objectifs communs.

## Objectifs

- Consolider les liens avec diverses parties prenantes afin de multiplier les points de vue qui guident notre travail et de favoriser la cohésion et les partenariats autour d'initiatives conformes à nos priorités stratégiques.
- Accroître la sensibilisation et le partage des pratiques exemplaires avec des partenaires canadiens et internationaux, afin de soutenir nos apprentissages, nos prévisions et nos processus, de même que la prise de décisions fondées sur des données probantes.
- Amplifier la présence et la portée de l'APP, pour que les partenaires au Canada comme à l'étranger puissent mieux comprendre notre rôle, nos activités et notre impact.

## Points centraux

### Dialogues à l'échelle du Canada

L'APP établira des partenariats au sein des systèmes de santé et de remboursement des médicaments pour faciliter l'atteinte des objectifs de mise en œuvre et permettre une rétroaction continue.

### Dialogues et perspectives à l'internationales

L'APP optera pour une démarche constructive afin d'échanger des points de vue avec des organisations internationales, et d'utiliser ces nouvelles informations pour guider son approche et ses activités tout en demeurant ancrée dans le contexte canadien.

### Communication proactive


Les méthodes de communications s'harmoniseront aux priorités stratégiques et seront conçues de manière à favoriser une meilleure compréhension de la valeur de l'APP. En faisant preuve de transparence et en communiquant de manière proactive sur ses activités, ses décisions et son impact, l'APP confortera sa place en tant que partenaire de confiance.

# Imaginer l'avenir

La prochaine étape consiste à mettre en œuvre notre plan stratégique.

Nous allons suivre les progrès réalisés dans l'atteinte de nos objectifs et la mise en place de nos initiatives. Cela nous permettra d'évaluer les avancées, de favoriser l'amélioration continue et de veiller à ce que le plan reste adapté à un contexte en constante évolution.


Nous saluons l'engagement continu des administrations publiques et des partenaires du système quant à nos efforts communs visant à améliorer la prestation des soins de santé financés par le secteur public au Canada ainsi qu'à soutenir les personnes qui en bénéficient.



# Alliance pharmaceutique pancanadienne

 [pcpacanada.ca](http://pcpacanada.ca)

 [info@pcpacorp.ca](mailto:info@pcpacorp.ca)

 [linkedin.com/company/pan-canadian-pharmaceutical-alliance](https://www.linkedin.com/company/pan-canadian-pharmaceutical-alliance)