



LIVRE BLANC

Les 5 principaux défis de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique aujourd'hui

 **tecsys**

Introduction

Au cours de la dernière décennie, les systèmes de santé et les hôpitaux ont transformé leurs chaînes d'approvisionnement de produits médico-chirurgicaux grâce à l'automatisation à l'échelle de l'entreprise de la gestion des entrepôts, de la distribution et des transports, de la gestion des fournitures au point d'utilisation et de la gestion financière. Avec une visibilité et un contrôle complets sur les produits utilisés dans leurs installations, les organisations de soins de santé disposent des perspectives et des informations nécessaires pour effectuer des prévisions, une planification de la demande et d'autres analyses stratégiques visant à fournir des soins de haute qualité, efficaces et rentables.

Ces dernières années, un nombre croissant de responsables de chaînes d'approvisionnement en santé ont également pris en charge la gestion des services achetés par leurs organisations. Ils ont appliqué les meilleures pratiques acquises dans la gestion des produits médico-chirurgicaux à ce domaine de dépenses traditionnellement fragmenté.

Maintenant, les dirigeants de la santé se concentrent sur la zone de coût la plus élevée de leurs chaînes d'approvisionnement — les produits pharmaceutiques. Les chaînes d'approvisionnement représentent environ 30 % des dépenses hospitalières, juste après le coût du travail, et les produits pharmaceutiques représentent 5 à 10 % de ce coût total. Comme un domaine historiquement marqué par une gestion décentralisée, des systèmes informatiques déconnectés avec des fonctionnalités limitées et une forte dépendance à la distribution par des tiers, la pharmacie offre une opportunité significative pour des économies de coûts et de main-d'œuvre.

Dans ce document, nous présentons les cinq principaux défis auxquels sont confrontées les opérations de chaîne d'approvisionnement pharmaceutique dans les organisations de santé aujourd'hui et examinons comment les principales organisations de santé intègrent les produits pharmaceutiques dans leurs opérations globales de chaîne d'approvisionnement.



5-10%

Les chaînes d'approvisionnement représentent environ 30 % des dépenses hospitalières, juste après le coût du travail, et les produits pharmaceutiques représentent 5 à 10 % de ce coût total.

Tout au long du document, nous mettons en avant les perspectives de Donna VanVlerah, SVP Supply & Support Services chez Parkview Health à Fort Wayne, Ind., qui a réussi à aligner les personnes, les processus et la technologie pour la gestion des produits médico-chirurgicaux et pharmaceutiques au sein de son organisation.



"Pour répondre aux exigences d'un marché en rapide évolution et à la transition du patient au résultat, la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique devra subir une refonte radicale."

Rapport PwC

Pharmacie 2020 : Approvisionner l'avenir

Les 5 principaux défis de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique aujourd'hui

Étant donné que les produits pharmaceutiques sont fortement réglementés, ils représentent un défi pour les organisations de santé du point de vue de la chaîne d'approvisionnement.

Des facteurs externes, tels que la hausse des prix des médicaments, les pénuries persistantes et l'augmentation des détournements de médicaments, ainsi que des facteurs internes comme une mauvaise gestion des stocks et des pratiques de contractualisation, de sourcing et de distribution obsolètes, contribuent tous à accroître les coûts, le travail et les risques pour les hôpitaux et les systèmes de santé.

Facteurs externes

L'industrie pharmaceutique est sous une intense pression de la part des régulateurs, des organisations de santé et du public en raison de ses stratégies de tarification, des problèmes de qualité, des pénuries d'approvisionnement et d'autres facteurs qui compromettent la qualité des soins aux patients et augmentent les coûts pour un système de santé déjà surchargé et en manque de liquidités. Les hôpitaux et les systèmes de santé doivent gérer les conséquences de ces problèmes en administrant leurs propres chaînes d'approvisionnement en médicaments.

« Pendant de nombreuses années, les professionnels de santé aux États-Unis ont pris la qualité des médicaments pour acquise. Aujourd'hui, les pénuries, les rappels, les contrefaçons et les contaminations font régulièrement la une des journaux, et le Congrès a adopté une législation pour sécuriser la chaîne d'approvisionnement des médicaments et mieux superviser les médicaments importés. »

Janet Woodcock, M.D.
Directrice, Centre d'évaluation et de recherche sur les médicaments, Administration américaine des aliments et des médicaments (FDA)³

1.

Hausse des coûts des médicaments

Selon l'American Hospital Association (AHA), « les hôpitaux supportent un lourd fardeau financier lorsque le coût des médicaments augmente et doivent faire des choix difficiles pour allouer les ressources limitées. » Un membre de l'AHA a rapporté que le prix de quatre médicaments courants équivaut aux salaires de 55 infirmières à plein temps.⁴

L'AHA et la Fédération des hôpitaux américains, en collaboration avec le NORC de l'Université de Chicago, ont mené une enquête sur les dépenses en médicaments dans les hôpitaux communautaires américains. Plus de 90 % des hôpitaux ayant répondu ont signalé que « les récentes augmentations des prix des médicaments pour les patients hospitalisés avaient un effet modéré ou sévère sur leur capacité à gérer le coût global des soins aux patients, un tiers des répondants indiquant que l'impact était sévère. »⁵

2.

Pénuries continues de médicaments

Les pénuries de médicaments ont tourmenté l'industrie de la santé pendant de nombreuses années et, selon l'AHA, elles s'aggravent. Dans une lettre adressée à la FDA le 7 novembre 2017, Thomas P. Nickels, vice-président exécutif des relations gouvernementales et des politiques publiques de l'AHA, a écrit : « Nous craignons que les pénuries de produits largement utilisés et critiques ne deviennent rapidement une crise et une menace imminente pour la santé publique. »⁷

Le 1er mars 2018, l'American Society of Health-System Pharmacists (ASHP) a signalé que 164 composés et produits pharmaceutiques étaient actuellement touchés par des pénuries.⁸ Bien que les problèmes de chaîne d'approvisionnement des fabricants pharmaceutiques (par exemple, problèmes de qualité, rappels) soient une cause majeure de pénuries de médicaments, les catastrophes naturelles peuvent également avoir un impact considérable sur l'approvisionnement en médicaments, comme l'a montré l'ouragan Maria en 2017. L'ouragan a dévasté Porto Rico, perturbant les installations de production de fluides intraveineux (IV) de Baxter International sur l'île, entraînant des pénuries de solutions salines IV, dont les effets se font encore sentir de nombreuses années après la catastrophe.⁹

Avec les produits pharmaceutiques représentant 72 % des exportations de Porto Rico en 2016, y compris 25 % des exportations pharmaceutiques totales des États-Unis, de nombreux autres fabricants pharmaceutiques ayant des opérations sur l'île (par exemple, AstraZeneca, Eli Lilly) ont également ressenti les effets.¹⁰



Le prix de quatre médicaments courants équivaut aux salaires de 55 infirmières à plein temps.

« Les pharmacies doivent devenir des expertes en approvisionnement en médicaments pour minimiser les coûts et maximiser les revenus de leurs stocks. Leur marge d'erreur est mince compte tenu de la croissance des modèles de remboursement basés sur la valeur. Les pharmacies doivent être aussi efficaces que possible dans la commande, l'emballage, la réception et le stockage de leurs médicaments. »

Relier la distribution pharmaceutique et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, McKesson6

3.

Augmentation de la diversion de médicaments

Conserver le contrôle des substances contrôlées dans les établissements de santé est un défi majeur pour les professionnels de la chaîne d'approvisionnement en santé. La diversion de médicaments est un problème coûteux et dangereux. Le fardeau économique total de l'abus de médicaments sur ordonnance était estimé à 78,5 milliards \$ en 2013, selon le rapport d'évaluation de la menace nationale de la DEA américaine de 2017. Les analgésiques opioïdes sur ordonnance – en particulier ceux contenant de l'oxycodone et de l'hydrocodone – sont les types les plus courants de médicaments détournés et abusés.¹¹

Dans un article récent de Becker's Hospital Review, des dirigeants de Visante, une société de conseil en gestion des médicaments, ont commenté l'impact de la diversion de médicaments sur les hôpitaux, déclarant : « Alors que l'épidémie d'opioïdes continue de croître et que les régulateurs renforcent les exigences de prescription, les hôpitaux deviennent des cibles plus grandes pour la diversion de substances contrôlées. »¹²

Dans de nombreux cas, ce sont les pharmaciens, les cliniciens et d'autres membres du personnel hospitalier qui volent les médicaments sur ordonnance pour alimenter leurs propres dépendances. USA Today estime que plus de 100 000 médecins, infirmiers, techniciens et autres professionnels de santé à travers les États-Unis « luttent contre l'abus ou la dépendance, principalement impliquant des narcotiques tels que l'oxycodone et le fentanyl. »¹³

Des exemples récents de détournement de médicaments par le personnel hospitalier incluent :

- Un superviseur de pharmacie à l'hôpital VA de Salt Lake City soupçonné d'avoir volé plus de 24 000 analgésiques et 25 flacons de testostérone sur cinq ans.¹⁴
- Deux techniciens en pharmacie à l'hôpital Emory University Hospital Midtown ont été accusés d'avoir détourné plus d'un million de doses de substances contrôlées au cours de cinq ans. En conséquence, l'hôpital a reçu une amende de 200 000 \$ et a vu sa licence de pharmacie mise en probation pour trois ans.¹⁵
- Un pharmacien à l'hôpital Abington Memorial (AMH) a été découvert avoir volé plus de 35 000 unités d'une substance contrôlée, y compris de l'oxycodone, à 85 reprises, ce qui a conduit l'hôpital à payer 510 000 \$ d'amendes.¹⁶

Facteurs Internes

En plus des défis externes auxquels font face les opérations de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique, il existe plusieurs facteurs internes qui augmentent les coûts, les inefficacités, les risques et les gaspillages.

Donna VanVlerah, vice-présidente des services d'approvisionnement et de soutien chez Parkview Health à Fort Wayne, Indiana, compare l'état actuel de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique dans la plupart des hôpitaux et systèmes de santé à la gestion de la chaîne d'approvisionnement médico-chirurgicale d'il y a 15 ans. De nombreuses organisations de santé luttent avec des processus obsolètes, des systèmes informatiques inadéquats et un manque de visibilité des données pour prendre des décisions stratégiques.



« Parce que l'objectif principal de la pharmacie a été de fournir le bon médicament au bon patient, beaucoup de ceux qui sont responsables de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique n'ont jamais été formés aux meilleures pratiques en matière d'acquisition et de logistique, et donc, ils ne pensent pas comme les leaders de la chaîne d'approvisionnement dans d'autres domaines. »

Donna VanVlerah

Vice-présidente des services d'approvisionnement et de soutien chez Parkview Health

4.

Mauvaise gestion des stocks

Dans ses Lignes directrices sur les stratégies de gestion des coûts des médicaments pour les hôpitaux et les systèmes de santé, l'ASHP décrit la gestion des stocks pharmaceutiques comme un « exercice d'équilibre », déclarant : « Il s'agit de répondre aux besoins des patients et des clients internes tout en engageant le moins d'argent possible dans les médicaments sur les étagères ou dans les armoires automatisées. »¹⁷

Bien que l'utilisation de carrousels, de chariots et d'armoires pour la gestion automatisée des stocks pharmaceutiques soit courante dans les hôpitaux, dans la plupart des cas, ces technologies ont été mises en place sans respecter les meilleures pratiques de la chaîne d'approvisionnement. Dans une enquête nationale de l'Institut pour les pratiques sûres en matière de médicaments, 20 % des praticiens ont signalé que des résultats défavorables pour les patients sont survenus en raison d'un manque de gestion des stocks et de surveillance des niveaux d'approvisionnement.¹⁹

« Bien que la technologie d'automatisation en pharmacie offre des opportunités pour rationaliser les processus, l'accent a principalement été mis sur la sécurité des patients, l'amélioration de la sécurité des stupéfiants, la capture des frais et l'atteinte de niveaux de service élevés pour les soins infirmiers. Ces domaines sont un bon début, mais les hôpitaux et les systèmes de santé laissent de l'argent sur la table s'ils s'arrêtent là. Les responsables de la chaîne d'approvisionnement doivent collaborer avec les leaders de la pharmacie pour aborder des opportunités plus larges visant à améliorer l'efficacité de la gestion des stocks de médicaments à l'échelle du système. »²⁰

En plus de mettre en péril la sécurité des patients, de mauvaises pratiques de gestion des stocks entraînent des coûts supplémentaires et du gaspillage. Dans son rapport, « Évaluation de la gestion des stocks de pharmacie hospitalière et des processus du cycle des revenus », l'Association des auditeurs internes des soins de santé (AHIA) indique :

« Le cycle des revenus de la pharmacie comprend généralement les domaines suivants : données d'achat de la pharmacie, transactions de distribution, maître de description des charges (CDM), frais de pharmacie et facturation des patients. La quantité de stock qu'une pharmacie détient peut avoir un impact financier significatif étant donné qu'un médicament en stock a une valeur de paiement/remboursement minimale jusqu'à ce qu'il soit distribué. Certains médicaments, comme ceux d'oncologie, sont extrêmement coûteux et ont une durée de conservation limitée. La mauvaise gestion et le gaspillage de médicaments périmés ont un impact potentiellement coûteux. »²¹

« La gestion des stocks de pharmacie est un processus complexe mais crucial au sein du système de prestation de soins de santé. Sans pratiques adéquates de gestion des stocks de pharmacie, les hôpitaux risquent de ne pas pouvoir fournir aux patients les médicaments les plus appropriés au moment le plus nécessaire. De plus, les schémas de distribution des pharmacies et les choix de sélection de médicaments peuvent avoir un effet direct sur l'accessibilité financière des soins. L'utilisation de médicaments non contractuels ou non inscrits au formulaire peut être plus coûteuse pour le patient ou entraîner un remboursement inférieur à celui attendu. »

Évaluation de la gestion des stocks de pharmacie hospitalière et des processus du cycle des revenus, Association des auditeurs internes des soins de santé (AHIA)¹⁸

5.

Pratiques de contrat, d'approvisionnement et de distribution obsolètes

Lorsque VanVlerah a pris la direction des opérations de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique à Parkview Health, elle a constaté que de nombreuses pratiques du système de santé dans ce domaine étaient dépassées par rapport à la gestion des produits médico-chirurgicaux de l'organisation.

Selon VanVlerah, le système de santé s'appuyait sur un contrat existant pour les produits pharmaceutiques, au lieu d'appliquer de manière proactive les meilleures pratiques en approvisionnement stratégique pour négocier des coûts plus bas et plus d'opportunités d'économies. De plus, la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique était liée à un seul distributeur qui gérait les niveaux d'approvisionnement et de stockage sans vraiment tenir compte de la valeur ajoutée apportée par ce tiers.

L'expérience de VanVlerah n'est pas rare. Les recherches de l'industrie ont révélé que la plupart des pharmacies hospitalières achètent 80 % ou plus de leurs produits médicamenteux auprès d'un distributeur.²² En ce qui concerne les contrats, il a été estimé que les méthodes d'achat dépassées entraînent un investissement moyen de 40 % des dépenses d'approvisionnement pharmaceutique sur des articles hors contrat pour les hôpitaux.²³

Il existe une opportunité significative de réduire les coûts et le gaspillage et d'atteindre de plus grandes économies dans la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique en appliquant les meilleures pratiques. Par exemple, la Cleveland Clinic a réussi à économiser \$90 millions en maîtrisant les dépenses en médicaments sans nuire à la qualité des soins aux patients. Environ 45 % de ces économies « ont été réalisées du côté des patients hospitalisés en renforçant les approches traditionnelles de gestion de la pharmacie, telles que le contrôle des stocks, la gestion du formulaire, l'approvisionnement et l'examen de l'utilisation des médicaments ».²⁴



La Cleveland Clinic a pu économiser \$90 millions en maîtrisant les dépenses en médicaments sans nuire à la qualité des soins aux patients.

Sources

- 1 Étude : Les hôpitaux peuvent économiser 9,9 M\$ en améliorant leurs chaînes d'approvisionnement, Supply Chain Dive, 20 septembre 2017. <https://www.supplychaindive.com/news/Navigator-hospital-purchasing-study-quality-cost/505162/>
- 2 Rapport PwC : Pharma 2020 : Approvisionner l'avenir. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/pharmaceuticals-life-sciences/publications/pharma-2020/pharma-2020-supplying-the-future.html>
- 3 McKinsey & Company, Flawless : De la mesure de l'échec à la construction de la robustesse de la qualité en pharma, février 2015. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Pharmaceuticals%20and%20Medical%20Products/Our%20Insights/Flaw-less%20From%20measuring%20failure%20to%20building%20quality%20robustness%20in%20pharma/Flawless%20From%20measuring%20failure%20to%20building%20quality%20robustness%20in%20pharma%20Intro.ashx>
- 4 Tendances des coûts des médicaments pour patients hospitalisés : problèmes et défis, American Hospital Association, 11 octobre 2016. <https://www.aha.org/guidesreports/2018-01-24-trends-hospital-inpatient-drug-costs-issues-and-challenges>
- 5 Tendances des coûts des médicaments pour patients hospitalisés : rapport final, NORC à l'Université de Chicago, 11 octobre 2016. <http://www.modernhealthcare.com/assets/pdf/CH1074451011.PDF>
- 6 Connecter la distribution pharmaceutique et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, McKesson, 24 juillet 2017. <http://www.mckesson.com/blog/connecting-pharmaceutical-distribution-and-supply-chain-management/>
- 7 <https://www.aha.org/system/files/advocacy-issues/letter/2017/171107-let-fda-small-volume-drug.pdf>
- 8 Liste des pénuries de médicaments de l'American Society of Health-System Pharmacists (ASHP), 1er mars 2018. <https://www.ashp.org/Drug-Shortages/Current-Shortages/Drug-Shortages-List?page=CurrentShortages>
- 9 Le commissaire de la FDA Scott Gottlieb, M.D., donne des nouvelles sur certaines pénuries en cours liées aux fluides IV, 16 janvier 2018. <https://www.fda.gov/NewsEvents/Newsroom/PressAnnouncements/ucm592617.htm>
- 10 L'ouragan Maria interrompt la production cruciale de médicaments à Porto Rico, ce qui pourrait provoquer des pénuries, USA Today, 22 septembre 2017. <https://www.usatoday.com/story/money/2017/09/22/hurricane-maria-pharmaceutical-industry-porto-rico/692752001/>
- 11 Rapport 2017 sur l'évaluation de la menace nationale liée aux drogues du Département de la Justice des États-Unis - Drug Enforcement Administration (NDA). https://www.dea.gov/docs/DIR-040-17_2017-NDTA.pdf
- 12 Détournement de médicaments dans les hôpitaux : êtes-vous le prochain ?, Becker's Hospital Review, 18 mars 2016. <https://www.beckershospitalreview.com/hospital-management-administration/drug-diversion-in-hospitals-are-you-next.html>
- 13 <https://www.usatoday.com/story/news/nation/2014/04/15/doctors-addicted-drugs-health-care-diversion/7588401/>
- 14 Détournement de médicaments dans les hôpitaux : êtes-vous le prochain ?, Becker's Hospital Review, 18 mars 2016. <https://www.beckershospitalreview.com/hospital-management-administration/drug-diversion-in-hospitals-are-you-next.html>
- 15 Détournement de médicaments dans les hôpitaux : êtes-vous le prochain ?, Becker's Hospital Review, 18 mars 2016. <https://www.beckershospitalreview.com/hospital-management-administration/drug-diversion-in-hospitals-are-you-next.html>
- 16 Hôpital condamné à une amende de 510 000 \$ après le détournement illicite de médicaments prescrits par un pharmacien, Pharmacy Times, 13 janvier 2017. <http://www.pharmacytimes.com/news/hospital-fined-510000-after-pharmacists-illicit-prescription-drug-diversion>
- 17 Lignes directrices de l'ASHP sur les stratégies de gestion des coûts des médicaments pour les hôpitaux et les systèmes de santé. <https://www.ashp.org/-/media/assets/policy-guidelines/docs/guidelines/medication-cost-management-strategies-hospitals-health-systems.ashx?la=en&hash=E63E681CC3E1356C03FC885D68C9EE230B8BB13C>
- 18 Évaluation de la gestion des stocks de pharmacie hospitalière et des processus du cycle de revenus, Association of Healthcare Internal Auditors (AHIA). <https://www.ahia.org/assets/Uploads/pdfUpload/WhitePapers/EvaluatingHospitalPharmacyInventoryManagementandRevenueCycle-Processes.pdf>
- 19 Évaluation de la gestion des stocks de pharmacie hospitalière et des processus du cycle de revenus, Association of Healthcare Internal Auditors (AHIA). <https://www.ahia.org/assets/Uploads/pdfUpload/WhitePapers/EvaluatingHospitalPharmacyInventoryManagementandRevenueCycle-Processes.pdf>
- 20 Réévaluer la chaîne d'approvisionnement de la pharmacie pour un résultat net plus sain, Becker's Hospital Review, 17 juillet 2015. <https://www.beckershospitalreview.com/finance/reassessing-the-pharmacy-supply-chain-for-a-healthier-bottom-line.html>
- 21 Évaluation de la gestion des stocks de pharmacie hospitalière et des processus du cycle de revenus, Association of Healthcare Internal Auditors (AHIA). <https://www.ahia.org/assets/Uploads/pdfUpload/WhitePapers/EvaluatingHospitalPharmacyInventoryManagementandRevenueCycle-Processes.pdf>
- 22 Lignes directrices de l'ASHP sur les stratégies de gestion des coûts des médicaments pour les hôpitaux et les systèmes de santé. <https://www.ashp.org/-/media/assets/policy-guidelines/docs/guidelines/medication-cost-management-strategies-hospitals-health-systems.ashx?la=en&hash=E63E681CC3E1356C03FC885D68C9EE230B8BB13C>
- 23 Au-delà de l'achat--Gestion des stocks hospitaliers, Managed Healthcare Executive, 1er novembre 2003. <http://managedhealthcareexecutive.modernmedicine.com/managed-healthcare-executive/news/clinical/pharmacy/beyond-purchasing-managing-hospital-inventory>
- 24 Les hôpitaux maîtrisent les coûts des médicaments pour les patients hospitalisés, Hospitals & Health Networks, 7 juin 2017. <https://www.hhnmag.com/articles/8271-hospitals-rein-in-inpatient-drug-costs>

À propos de Tecsys

Depuis notre création en 1983, la technologie de la chaîne d'approvisionnement a énormément évolué. Cependant, une chose est restée constante à travers les industries, les régions et les décennies : en transformant leur chaîne d'approvisionnement, les bonnes organisations peuvent devenir excellentes.

Nos solutions et services apportent de la clarté à la complexité opérationnelle grâce à une visibilité complète de la chaîne d'approvisionnement. Nos clients réduisent leurs coûts d'exploitation, améliorent le service client et découvrent des opportunités d'optimisation.

Nous croyons que les organisations visionnaires devraient avoir l'opportunité de prospérer. Et elles ne devraient pas avoir à sacrifier leurs valeurs et principes fondamentaux en grandissant. Notre approche de la transformation de la chaîne d'approvisionnement permet aux organisations en croissance de réaliser leurs aspirations.



www.tecsys.com
info@tecsys.com Téléphone
: 514-866-0001 Numéro
sans frais : 1-800-922-8649

Copyright © Tecsys Inc. 2021 Tous les noms, marques déposées, produits et services mentionnés sont des marques déposées ou non déposées de leurs propriétaires respectifs.