

# Excellence en santé Canada

## Défis et risques

Du 1<sup>er</sup> avril 2021 au 31 mars 2022

Outre répondre aux exigences de son entente de collaboration avec Santé Canada, Excellence en santé Canada (ESC) fait rapport chaque année des défis et des risques avec lesquels doit composer l'organisme, ainsi que des stratégies d'atténuation qui s'y rapportent. De plus, la direction et le conseil d'administration appliquent et maintiennent un suivi méticuleux des risques encourus et des mesures d'atténuation poussées.

### Relever les défis

Même avant la pandémie, certains obstacles subsistaient en ce qui concerne l'amélioration de la sécurité et de l'expérience des patients, la santé, la vie professionnelle des prestataires de soins de santé et l'optimisation des ressources partout au pays. Bien que les résultats de nos systèmes de santé figuraient parmi les meilleurs au monde pour certains aspects, leur rendement demeurerait inégal. Par exemple, les préjudices involontaires dans le secteur de la santé sont une cause majeure de décès au Canada. De plus, au pays, près de 9 personnes sur 10 veulent obtenir des soins sûrs et appropriés plus près de leur milieu de vie, mais près de la moitié des personnes qui se sont rendues aux services d'urgence déclarent que leur problème de santé aurait pu être traité ailleurs si des soins rapides avaient été accessibles. Lancé au printemps 2021, ESC est issu de la fusion de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé (FCASS) et de l'Institut canadien pour la sécurité des patients (ICSP). En créant un organisme unique qui a comme priorité intégrée la qualité des soins et services de santé et la sécurité des patients, nous pourrions contribuer à relever ces types de défis.

La pandémie de COVID-19 est une problématique mondiale qui a touché les individus et les organisations du Canada en 2021-2022, mettant en lumière des lacunes profondes en matière de soins et d'équité. De nombreux réseaux de santé et leurs travailleurs ont été poussés à leurs limites. En même temps, la crise a fait voir des initiatives ingénieuses et très efficaces pour répondre aux besoins. Nous avons l'occasion d'étendre la portée de ces innovations éprouvées à un plus grand nombre de personnes.

Prêts à relever le défi, nous avons mobilisé virtuellement des parties prenantes canadiennes pour orienter notre stratégie quinquennale, la première de notre nouvel organisme. Nous avons consulté des gens de partout au pays pour connaître leur vision de

l'excellence en santé, des enjeux majeurs et du soutien que nous pouvons leur apporter. Les grandes lignes d'action de notre stratégie sont les soins et services aux personnes âgées, les soins plus proches du milieu de vie et la sécurité des transitions, ainsi que la reprise et la résilience après la pandémie – la qualité et la sécurité demeurant bien sûr au cœur de toutes nos activités.

En 2021-2022, notre bureau et la prestation des programmes sont restés virtuels pour assurer la sécurité du personnel et des partenaires. Plusieurs de nos partenaires ont dû interrompre ou ajuster leurs initiatives d'amélioration pour se concentrer sur la réponse aux différentes vagues de la pandémie. Notre stratégie consistant à apporter de la valeur aux parties prenantes plutôt que de créer du bruit nous a amenés à nous adapter avec souplesse et à offrir des programmes adaptés à leurs besoins comme SLD+, *Essentiels ensemble*, *Soins virtuels ensemble* et bien d'autres.

De nombreux organismes s'évertuent à améliorer les services de santé, mais l'établissement de priorités partagées et la coordination des efforts demandent temps et collaboration entre partenaires. Par le passé, cerner les priorités de ce type et aligner notre travail sur elles posait davantage de difficultés. Cependant, les priorités partagées en contexte pandémique ont favorisé une incroyable collaboration. La création par Santé Canada d'une table de coordination entre les organisations pancanadiennes de santé (OPS) et le travail du ministère ciblant les priorités pandémiques ont eu le même effet.

L'influence modeste de la FCASS et de l'ICSP compte tenu de la taille du système de santé canadien était restée un défi. L'an dernier, nous avons franchi une grande étape pour combler l'écart avec la fusion des deux organismes dont est issu ESC. Malgré la pandémie, ESC s'est élancé en force et a obtenu des résultats impressionnants grâce à ses partenariats en 2021-2022. Une entente de financement sur cinq ans avec Santé Canada et des fonds complémentaires accordés à certains programmes ont renforcé nos capacités de planification et d'action collective avec les partenaires.

La dernière année en a tout de même été une de transition, alors que nous poursuivions l'intégration des processus et systèmes dans le nouvel organisme. En tant qu'organisme unifié, nous avons mobilisé les parties prenantes pour orienter la démarche, optimistes à l'idée d'accroître notre capacité à améliorer la sécurité, la qualité, l'efficacité et la coordination des services de santé en partenariat avec les patients.

## Atténuer les risques

Cette section donne des exemples de risques opérationnels, financiers, stratégiques, liés à la gestion des technologies de l'information et liés aux ressources humaines que nous évaluons et de mesures pour les atténuer.

Domaine d'activité	Risque	Stratégies d'atténuation
<b>Finances</b>	Incapacité d'ESC à harmoniser et à implanter le nouveau régime de retraite.	Au cours de la dernière année, ESC a fait appel à des consultants externes pour l'aider à harmoniser les régimes de retraite à la suite de la fusion. Le conseil d'administration a approuvé un nouveau modèle, et un protocole d'entente officiel a été signé. Le régime de retraite conjoint concorde avec l'approche de la FCASS en matière d'épargne-retraite et avec celle de nombreux organismes comparables. Des séances d'information et d'engagement du personnel ont permis de présenter les effets concrets du changement aux premiers concernés.
<b>Finances</b>	Incapacité d'ESC à réunir assez d'actifs pour répondre à ses obligations actuelles et futures.	Le fonds de réserve d'ESC est surveillé de près afin que l'organisme puisse satisfaire à ses obligations actuelles et futures. Des scénarios et analyses de dissolution sont effectués chaque trimestre. La nouvelle entente de collaboration d'ESC comporte une clause voulant que Santé Canada débloque 6,4 millions de dollars advenant la dissolution d'ESC d'ici les cinq prochaines années, ce qui constitue une enveloppe d'urgence. Une autre analyse de dissolution sera réalisée au terme de l'harmonisation du régime de retraite.
<b>Finances</b>	Capacité de l'équipe des finances ou des systèmes financiers à soutenir le fonctionnement d'ESC.	ESC élabore un plan triennal d'évaluation interne des risques qu'il révisé chaque année. La fonction finance a été revue en 2018-2019 (par la FCASS) et en 2020-2021 (principalement au sein de la FCASS, mais aussi de l'organisme issu de la fusion), et les recommandations ont été mises en œuvre. Grâce à la fusion, ESC a également pu restructurer l'équipe des finances et harmoniser les systèmes financiers.
<b>Ressources humaines</b>	Incidence du passage à un milieu de travail hybride sur la culture organisationnelle.	Alors qu'ESC planifie la réouverture progressive de son bureau à Ottawa, la direction reconnaît que la pandémie a changé la perception, les préférences et les attentes du personnel relativement au travail à distance et en personne, ce qui pourrait avoir un impact sur la culture et la cohésion. En tant qu'OPS, ESC a aussi recruté plus de personnes travaillant à distance, qui ne pourront pas se présenter au bureau sur une base régulière. La gestion des équipes hybrides s'accompagnera de nouvelles possibilités et de nouveaux défis. Le comité de planification pandémique d'ESC soutient les plans de réouverture, et le personnel élabore une politique sur le travail flexible et à distance.

<p><b>Ressources humaines</b></p>	<p>Stress et atteintes à la santé mentale et au bien-être du personnel</p>	<p>Au fil des vagues de COVID-19 là où réside et travaille le personnel d'ESC, nous observons les effets continus du stress (et d'autres événements extérieurs) sur nos effectifs. Ce stress est exacerbé par les changements constants liés à la transition et à l'intégration du nouvel organisme. La fermeture prolongée des bureaux et l'incertitude entourant le retour en milieu de travail continueront de laisser des traces.</p> <p>La direction suit l'évolution des choses et le bien-être général du personnel. Elle a formé un comité de planification pandémique qui représente la diversité du personnel et qui a pour mission d'orienter la réponse de l'organisme. Le comité Personnes et culture prend aussi le pouls de l'organisme. Tout au long de la fusion, des investissements majeurs ont été faits en gestion du changement. Pour sa santé mentale et son bien-être, le personnel avait accès à un programme d'aide aux employés et à des séances ciblées. La direction a aussi trouvé des solutions éclair et de petits changements à essayer pour aider les employés à court terme, comme des horaires flexibles et du soutien pour gérer la charge de travail et renforcer la résilience.</p>
<p><b>Ressources humaines</b></p>	<p>Incapacité à recruter et à maintenir en poste du personnel hautement compétent.</p>	<p>Le vent de changement et la transition ayant suivi la fusion, de même que le marché du travail actuel et les départs à la retraite imminents, augmentent le risque de départs inattendus. Ce n'est pas étonnant chez un organisme en transition et par les temps qui courent.</p> <p>ESC a entrepris un processus de planification de la relève pour atténuer ce risque. De plus, notre organisme continuera de communiquer avec les membres du personnel à des moments déterminants de leur période d'intégration, conservera un programme de rémunération concurrentiel, offrira les possibilités de perfectionnement professionnel notées dans les plans de rendement et de développement individuels, et gèrera de manière proactive les préoccupations du personnel. De plus, l'organisme continuera à compléter l'éventail de compétences, l'expertise et la capacité d'analyse des employés en allant recruter à l'externe, au besoin, afin de soutenir l'exécution des programmes.</p>

<p><b>Technologies de l'information et gestion des connaissances</b></p>	<p>Vulnérabilité des bases de données, des réseaux et des procédés administratifs qui pourrait compromettre la confidentialité, le respect de la vie privée et l'intégrité des données, surtout en télétravail.</p>	<p>ESC renforce ses politiques informatiques et financières en prenant appui sur celles, solides, des deux organismes originaux, pour s'assurer d'avoir en place de bons mécanismes de contrôle. On parle ici d'examens de sécurité externes annuels et d'une assurance en cyberrisque, auxquels s'ajoute un récent examen complet de la cybersécurité à ESC fait par un tiers. De plus, les données tirées des programmes sont stockées dans une base de données hébergée au Canada qui satisfait à toutes les exigences de la LPRPDE.</p> <p>Les services informatiques enseignent toujours les risques de sécurité et les stratégies d'atténuation, et ont ajouté cette formation au processus d'intégration des employés. Le suivi des recommandations issues de l'examen des pratiques de cybersécurité sera un objectif prioritaire en 2022--2023.</p>
--	---	--

<b>Communications</b>	Risque qu'une publicité défavorable, une perception négative par le public ou un événement incontrôlable porte atteinte à la réputation d'ESC et ébranle ainsi la confiance envers l'organisme.	Les risques fonctionnels présentés ici ont également le potentiel de mettre à mal notre réputation. Les stratégies d'atténuation contribuent à garantir que nous réduisons les risques associés à chacune d'entre elles. L'équipe des communications se consacre encore à entretenir des communications claires, transparentes et cohérentes avec les intervenants externes, tout en surveillant activement les mentions d'ESC et de son personnel dans les médias de masse et les médias sociaux. Une étude de marché en cours fournira des données essentielles pour cerner ce risque en fonction des perceptions concernant ESC.
-----------------------	---	---

<b>Communications</b>	Incapacité à faire connaître ESC et son nouveau mandat d'une façon qui interpelle différentes parties prenantes externes.	<p>Le lancement d'ESC s'est fait en mars 2021. Le rayonnement du nouvel organisme continue de croître grâce à la promotion d'ESC et de ses programmes et aux occasions de communications, comme le lancement de la nouvelle stratégie ou la Semaine nationale de la sécurité des patients. Dans le contexte pandémique, le personnel reste prudent pour trouver le juste équilibre entre la promotion de la marque et la nécessité de respecter les priorités concurrentes des parties prenantes.</p> <p>ESC poursuit le développement de ses canaux de communication et recherche de nouvelles possibilités. Le personnel voit également à ce que les communications tiennent compte d'enjeux clés, dont l'équilibre entre la qualité des soins et la sécurité des patients, l'importance des patients partenaires et la volonté de s'orienter à partir des points de vue des Autochtones. Le lancement de la nouvelle stratégie a créé d'autres occasions de faire connaître la marque à l'automne. Le personnel mène d'ailleurs une étude de marché visant la reconnaissance et la perception de la marque.</p> <p>Il a travaillé avec des juristes pour obtenir la protection de la marque officielle pour le nom et les lettres de marque d'ESC en français et en anglais.</p>
<b>Programmes</b>	Incapacité à aligner les programmes d'ESC sur les priorités fédérales, provinciales ou territoriales et les priorités des partenaires.	La haute direction d'ESC continue de mobiliser les sous-ministres de la Santé fédéral, provinciaux et territoriaux, les PDG et les cadres dirigeants d'autres OPS, les conseils provinciaux de la qualité, les associations professionnelles, des patients partenaires et des partenaires clés. Intensification des partenariats avec les OPS et d'autres organismes autour des priorités fédérales et des priorités partagées en matière de santé, ce qui continuera à faire augmenter les retombées collectives. Nous avons déjà des partenariats avec des organismes partout au pays. L'approche relationnelle régionale adoptée permettra d'établir les priorités du système devant s'inscrire dans les programmes d'ESC, de toucher plus de gens et d'accroître la collaboration.
<b>Programmes</b>	Incapacité d'ESC à remplir ses objectifs stratégiques en raison de la pandémie de COVID-19.	La pandémie de COVID-19 a influencé la progression de l'exécution du plan opérationnel 2021-2022. ESC a connu des retards continus chez les parties prenantes qui ont eu du mal à participer aux programmes en raison de priorités concurrentes. ESC applique des procédures de suivi mensuel des programmes et du budget dans le but de cerner et d'atténuer rapidement les problèmes en lien avec la pandémie et d'apporter sans délai les changements nécessaires.

<b>Programmes</b>	Incapacité d'ESC à répondre à la demande de participation aux programmes, qui est supérieure à ce que ses ressources humaines et financières actuelles lui permettent d'offrir.	Le personnel cherche à tirer parti des ressources existantes et à obtenir davantage de soutien pour faire avancer les programmes prioritaires ciblés dans le plan opérationnel. L'octroi de fonds additionnel par Santé Canada et par la Fondation AMC (de l'Association médicale canadienne) permettra d'augmenter le nombre d'établissements participant au programme SLD+ et de soutenir d'autres initiatives.
<b>Mesure du rendement et évaluation</b>	Incapacité d'ESC à démontrer les retombées de ses programmes et initiatives sur le système de santé.	ESC a élaboré un cadre de mesure du rendement (CMR) provisoire pour 2021-2022 pendant qu'il travaille sur une stratégie d'évaluation à plus long terme. Le rapport de la présidente et la mise à jour trimestrielle au conseil d'administration indiqueront, quatre fois par année, où se situe ESC par rapport à ses objectifs stratégiques, ses cibles et ses indicateurs de rendement.
<b>Transition et intégration organisationnelles</b>	Politiques et procédures insuffisantes pour répondre aux exigences réglementaires et assurer le fonctionnement.	En 2021, une analyse préliminaire des politiques et des documents de référence hérités de la FCASS et de l'ICSP a été réalisée. Elle visait à recommander des priorités et un calendrier pour l'élaboration et la révision de politiques, en tenant compte des premiers commentaires des dirigeants d'ESC, des exigences légales et réglementaires, et d'autres domaines à risque et perturbations opérationnelles en cette période de transition et de structuration. Le personnel continue de repérer, de définir et d'intégrer progressivement les politiques d'ESC et les procédures connexes concernant les principales priorités de l'organisme.
<b>Transition et intégration organisationnelles</b>	Manque de clarté et méconnaissance du personnel des nouvelles mesures, procédures et méthodes de travail d'ESC.	Tandis que l'organisme poursuit le processus de fusion, il implante beaucoup de nouvelles mesures et procédures. ESC a formé une unité consacrée à la transition et à l'intégration organisationnelles qui, en étroite collaboration avec la haute direction, veille à ce que la transition se passe bien et aide les équipes à intégrer les systèmes et les processus.

<p><b>Respect des lois et conformité</b></p>	<p>Difficulté à mettre en pratique les changements dans les lois qui touchent les activités d'ESC.</p>	<p>Le personnel passe beaucoup de temps à examiner les lois applicables pour mieux les comprendre et à implanter des façons de faire qui y sont conformes et qui assurent le bon déroulement des activités.</p> <p>La <i>Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> (LAPHO) exige qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021, tous les sites Web publics soient conformes au niveau AA des Règles pour l'accessibilité des contenus Web 2.0 (WCAG 2.0). Pour respecter cette exigence, ESC a décidé de créer un site Web accessible, de renforcer ses capacités en la matière et d'atténuer le risque de non-conformité en publiant un avis à jour sur l'accessibilité sur tous ses sites Web (soit les sites d'ESC, de la FCASS et de l'ICSP). Cette approche repose en partie sur les conseils d'avocats.</p> <p>Le personnel a demandé des avis juridiques et s'est doté d'une approche respectant les règles de lobbying fédérales, provinciales et territoriales là où ces lois s'appliquent à ESC en raison de son travail de communication auprès des parties prenantes, dont des titulaires de charge publique, au sujet de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins.</p> <p>ESC a travaillé avec des juristes pour s'enregistrer auprès des commissions responsables de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail dans les provinces où se trouve son personnel.</p>
--	--	--