

Excellence en santé Canada

Défis et risques

Du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023

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 d'ESC appliquent et maintiennent un suivi méticuleux des risques encourus et des mesures d'atténuation poussées.

Atténuation des 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 évalués par ESC, ainsi que des exemples de mesures pour les atténuer.

Risque	Stratégies d'atténuation
Incapacité à diffuser la stratégie d'ESC et à faire connaître son mandat et ses activités d'une façon qui trouve écho auprès de différentes parties prenantes externes.	En tant que nouvel organisme, ESC doit accroître son engagement et la portée de ses initiatives par le biais de divers canaux de communication, tout en cultivant ses relations avec des partenaires et parties prenantes de longue date qui se sont engagés pour améliorer la sécurité des patients et la qualité des soins, et ont appuyé les travaux des deux organismes dont ESC est issu. Au cours de l'exercice 2022-2023, ESC a mené une étude de marché pour recueillir des données de référence et mieux cerner son public cible et ses perceptions sur l'organisme. ESC continue de développer ses canaux et voit également à ce que les communications tiennent compte d'enjeux fondamentaux, dont l'équilibre entre la qualité des soins et la sécurité des patients, l'importance des partenariats avec les patients et patientes et la volonté d'accorder une place centrale aux points de vue des Premières Nations, des Inuits et des Métis.

Risque	Stratégies d'atténuation
Réputation : 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.	ESC s'emploie à communiquer de façon claire, transparente et cohérente avec les parties prenantes externes, tout en surveillant activement les mentions d'ESC, de son conseil d'administration et de son personnel dans les médias traditionnels et sociaux. Le personnel a également réalisé une étude de marché pour nous aider à mieux comprendre l'ampleur de ce risque et les stratégies d'atténuation appropriées. Les données publiques soulignant la hausse des préjudices à l'hôpital et d'autres tendances afférentes au système de santé pourraient porter atteinte à la réputation d'ESC en tant que leader de la qualité des soins de santé et de la sécurité des patients. Nous surveillons étroitement ce risque tandis que nous œuvrons à accroître la visibilité d'ESC auprès des parties prenantes ainsi que leur niveau d'engagement avec l'organisme.
Incapacité d'ESC à remplir ses objectifs stratégiques en raison de la pandémie de COVID-19.	Les progrès réalisés au regard des plans opérationnels d'ESC sont restés substantiels, malgré les défis durables liés à la pandémie de COVID-19. Le personnel a suivi l'avancement de ses travaux par le biais de réunions mensuelles de suivi des programmes et des budgets afin de détecter et d'atténuer les éventuelles difficultés, y compris celles attribuables à la pandémie et à la pénurie de ressources humaines en santé.
Incapacité à recruter et à maintenir en poste du personnel hautement compétent.	ESC a maintenu son programme d'intégration ciblée des nouvelles recrues et son régime de rémunération compétitif, donné suite aux suggestions de perfectionnement professionnel formulées dans les plans de rendement et de développement individuels, et géré de manière proactive les préoccupations du personnel. En 2022, ESC a procédé à une analyse comparative externe des salaires afin de s'assurer que son régime de rémunération complet reste concurrentiel par rapport au marché de l'emploi externe. De plus, l'organisme a complété les 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. En janvier 2023, ESC a mis en place un programme et une politique de travail flexible offrant au personnel des options de travail hybride et de télétravail complet, ainsi que des horaires flexibles et des semaines comprimées. L'équipe RH a reçu le prix Innovative HR Team 2023 décerné par Canadian HR Reporter aux organisations qui repoussent les limites dans différents domaines des ressources humaines.
Santé mentale et répercussions du stress sur le bien-être des employés.	Le rythme des changements associés à la poursuite de la transition et du développement de l'organisme ainsi que les effets durables de la pandémie ont fortement pesé sur le personnel d'ESC. ESC a suivi de près la santé mentale et le bien-être des employés, par le biais de prises de contact régulières avec les membres de la haute direction et de mises à jour lors des réunions du comité de direction et des caucus de tout l'organisme. Tout au long de l'exercice 2022-2023, ESC a déployé une série de stratégies pour accroître le bien-être du personnel, dont une structure innovante de travail souple qui offre un équilibre entre les besoins opérationnels et les préférences des employés.

Risque	Stratégies d'atténuation
Impact de la mise en place d'un lieu de travail hybride sur la culture de l'organisme et transition vers une réintégration des locaux.	ESC 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 organisationnelle et la cohésion. L'organisme continue à offrir au personnel une structure de travail souple, tandis que les locaux sont ouverts à tout membre du personnel qui fait le choix de travailler sur place. Entre juin 2022 et mars 2023, les équipes d'ESC ont eu l'occasion de tenir leurs premières réunions en personne suite à la fusion, et ESC a convoqué une réunion de tout le personnel en mars 2023. Si la gestion d'équipes hybrides s'accompagne de nouveaux défis, ESC reste déterminé à répondre de manière équilibrée aux besoins du personnel à distance et en personne, en favorisant un sentiment d'appartenance et de communauté et en adaptant et affinant son approche au fil du temps.
Manque de clarté et méconnaissance des nouvelles politiques, mesures et procédures d'ESC par le personnel.	Parallèlement à la poursuite du processus de fusion, l'organisme a mis en place nombre de nouvelles mesures et procédures. ESC dispose d'un service consacré à la transition et à l'intégration organisationnelles qui, en étroite collaboration avec la haute direction, assure l'intégration des systèmes et des processus ainsi que l'appui du personnel. Pour atténuer ce risque, l'organisme a poursuivi avec succès l'harmonisation des politiques et procédures maintenues, et élaboré de nouvelles politiques pour répondre aux nouveaux besoins et continuer à satisfaire aux exigences réglementaires. Ces nouvelles politiques et mesures sont communiquées au personnel par courriel, lors des caucus hebdomadaires de tout l'organisme, et à l'occasion de formations spécifiques.
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.	L'environnement lié au risque informatique, de plus en plus complexe, requiert une attention sans faille alors qu'ESC adapte ses systèmes de cybersécurité et de gestion de l'information. L'organisme s'est doté de mécanismes de contrôle appropriés, notamment une cyberassurance et un outil de formation et d'évaluation pour sensibiliser le personnel à la sécurité informatique. En 2022, ESC a confié à une société de conseil externe l'examen des systèmes de sécurité informatique et de gestion de l'information, ainsi que l'identification d'axes d'amélioration. Tout au long de l'année, l'organisme s'est rapproché de manière significative des recommandations formulées et du niveau de maturité souhaité.