



Programme de formation pour cadres FORCES^{MC}

Cohorte 20 : Appel à candidatures

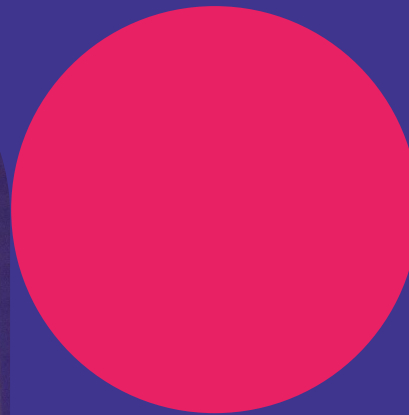


Table des matières

FORCES : Programme de formation pour cadres.....	4
L'expérience	5
Dates à retenir	7
Éléments livrables du programme FORCES : échéancier.....	8
Postuler au programme FORCES	9
Constitution de l'équipe	10
Participation des partenaires	11
Critères de sélection.....	12
Informations supplémentaires	13



À propos d'Excellence en santé Canada

Excellence en santé Canada (ESC) travaille avec des partenaires pour diffuser les innovations, renforcer les capacités et catalyser le changement dans les politiques afin que toutes et tous au Canada reçoivent des soins sûrs et de qualité. En collaborant avec les patients et patientes, les personnes proches aidantes et le personnel de la santé, nous transformons les innovations éprouvées en améliorations durables dans tous les aspects de l'excellence en santé.

Nos grandes lignes d'action sont les soins et services aux personnes âgées, les soins plus proches du milieu de vie et la sécurité des transitions, ainsi que la rétention du personnel de santé – la qualité et la sécurité demeurant bien sûr au cœur de toutes nos activités. Nous sommes résolu à favoriser des soins inclusifs, équitables et respectueux des valeurs culturelles par la mobilisation de différents groupes, dont des patientes et des patients, des personnes proches aidantes, des membres des Premières Nations, des Métis, des Inuit et le personnel des services de santé.

Créé en 2021, ESC est issu de la fusion de l'Institut canadien pour la sécurité des patients et de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé. ESC est un organisme de bienfaisance indépendant sans but lucratif financé principalement par Santé Canada. Les opinions exprimées ici ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.

150, rue Kent, bureau 200
Ottawa (Ontario) K1P 0E4 Canada
1 866 421-6933 | info@hec-esc.ca

Réseaux sociaux

[X](#) | [LinkedIn](#) | [Instagram](#) | [Facebook](#)

ESC honore les territoires traditionnels sur lesquels son personnel et ses partenaires vivent, travaillent et se divertissent. Nous reconnaissons que le niveau de vie dont nous bénéficions aujourd'hui est le résultat de l'intendance et des sacrifices des premiers habitants de ces territoires.

[En savoir plus](#)

Excellence en santé Canada est un organisme de bienfaisance indépendant sans but lucratif financé principalement par Santé Canada. Les opinions exprimées ici ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.

FORCES : Programme de formation pour cadres

Créé par ESC, FORCES^{MC} est un programme d'équipe bilingue axé sur l'action et le développement du leadership qui vise à appuyer la transformation continue du système. Il a pour but de renforcer les capacités des leaders afin d'améliorer la qualité et la sécurité des soins et services de santé.

En collaboration avec d'autres leaders de partout au pays, aidez votre équipe à concevoir des façons innovantes et éclairées par des données probantes d'améliorer les systèmes de santé et de services sociaux, qui généreront des changements durables au sein de votre organisme.



Objectifs du programme

- Renforcer la capacité des leaders et des équipes à accélérer l'amélioration
- Accroître les capacités organisationnelles pour atteindre l'excellence
- Accélérer la conception, la mise en œuvre et l'évaluation pérennes des projets d'amélioration
- Créer une communauté pancanadienne de leaders FORCES engagés en faveur de l'amélioration continue

L'approche FORCES

L'approche FORCES est unique en son genre. Elle offre un programme pratique qui permet aux personnes participantes (les « boursiers et boursières ») de développer des compétences en leadership et de nouer des relations authentiques par le biais de collaborations au-delà des frontières organisationnelles et provinciales. L'une des assises de ce programme est la conception conjointe avec des personnes ayant un vécu expérientiel, notamment des patients et patientes, des familles et des personnes proches aidantes. Les équipes participantes, constituées de trois à cinq leaders (dont des personnes ayant un vécu expérientiel), sont épaulées par des spécialistes ainsi que des membres du personnel de formation et d'accompagnement qui les aident à se préparer à relever les défis réels du système de santé.

FORCES offre la possibilité de co-concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer un projet d'amélioration aligné sur les priorités stratégiques de votre organisme, de votre région et de votre province ou territoire.



L'expérience

20
ans
d'existence

287
projets d'amélioration

181
organismes

648
boursiers
et
boursières

Axé sur le développement du leadership et la gestion du changement, le programme FORCES repose sur l'apprentissage par la pratique, la rétroaction entre pairs, l'accompagnement et le réseautage. Les modules sont offerts sous différents formats :

- **Ateliers** : Ateliers en personne, auxquels participent tous les membres de l'équipe FORCES pour favoriser l'apprentissage et la rétroaction entre pairs, le partage du savoir et les occasions de mise en pratique. Ces ateliers sont organisés dans différentes villes canadiennes.
- **Accompagnement stratégique** : Tout au long du programme, les équipes ont des appels d'accompagnement avec un leader d'expérience, qui leur offre du soutien et des conseils. Un appui est également offert aux équipes par l'entremise de formateurs et formatrices mais aussi de spécialistes du domaine.
- **Visites d'établissement virtuelles ou en personne** : À mi-parcours, le ou la responsable de l'accompagnement et un membre du personnel d'ESC rencontrent l'équipe FORCES et la haute direction de leur organisme. Les boursiers et boursières discutent de l'évolution du projet, des facteurs favorables et des obstacles au projet, de la capacité organisationnelle à soutenir l'amélioration et des prochaines étapes.
- **Webinaires** : Webinaires interactifs ou forums de discussion réguliers au cours du programme, qui abordent des sujets pertinents pour soutenir le développement du leadership, la mise en œuvre du projet et les changements au sein du système.
- **Plateforme en ligne** : Des lectures, des activités et des outils sont mis à la disposition des boursiers et boursières dans un dépôt central de documents sécurisé afin de compléter les webinaires et les ateliers en présentiel.



Le programme FORCES offre de solides fondements d'apprentissage, basés sur des données probantes issues de la recherche ainsi que sur le leadership d'opinion actuel. Vous développerez des compétences en leadership à l'échelle individuelle, organisationnelle et systémique.

Compétences essentielles



Développer son leadership individuel pour atteindre les objectifs d'amélioration de la qualité



Orienter le leadership organisationnel pour accroître l'efficacité de l'organisme et améliorer ses résultats



Transformer le leadership à l'échelle du système de santé pour accroître la qualité et la sécurité des soins pour tout le monde

Le programme FORCES repose sur des outils et des méthodologies de pointe pour aider les équipes à surmonter les difficultés complexes en matière d'amélioration de la qualité, à mettre en place une culture de l'innovation et à développer des compétences en leadership. Les activités d'apprentissage du programme sont continuellement mises à jour pour refléter la réalité des services de santé et des services sociaux.

Le programme d'apprentissage repose sur trois grands piliers :

Mener l'amélioration

- Travail d'équipe
- Engagement des patients et patientes, des familles, des personnes proches aidantes et de la communauté
- Prise de décisions fondées sur des données probantes et situationnelles
- Sécurité et humilité culturelles; équité, diversité et inclusion
- Méthodes d'amélioration de la qualité
- Mesures à des fins d'amélioration

Bâtir une culture de l'innovation

- Science de la mise en œuvre/conception créative
- Établissement de partenariats
- Soins de santé fondés sur la valeur
- Favoriser des changements pérennes
- Écosystèmes et systèmes de santé apprenants
- Culture et équipes très performantes (énergie organisationnelle)

Développer le leadership

- Développement de soi et de l'intelligence émotionnelle
- Transformation du système et soins intégrés
- Leadership collaboratif, collectif et systémique
- Faire face aux enjeux complexes, stratégiques et politiques
- Bâtir la confiance et régir le pouvoir
- Approches en matière de ressources humaines en santé
- Diriger dans un contexte difficile

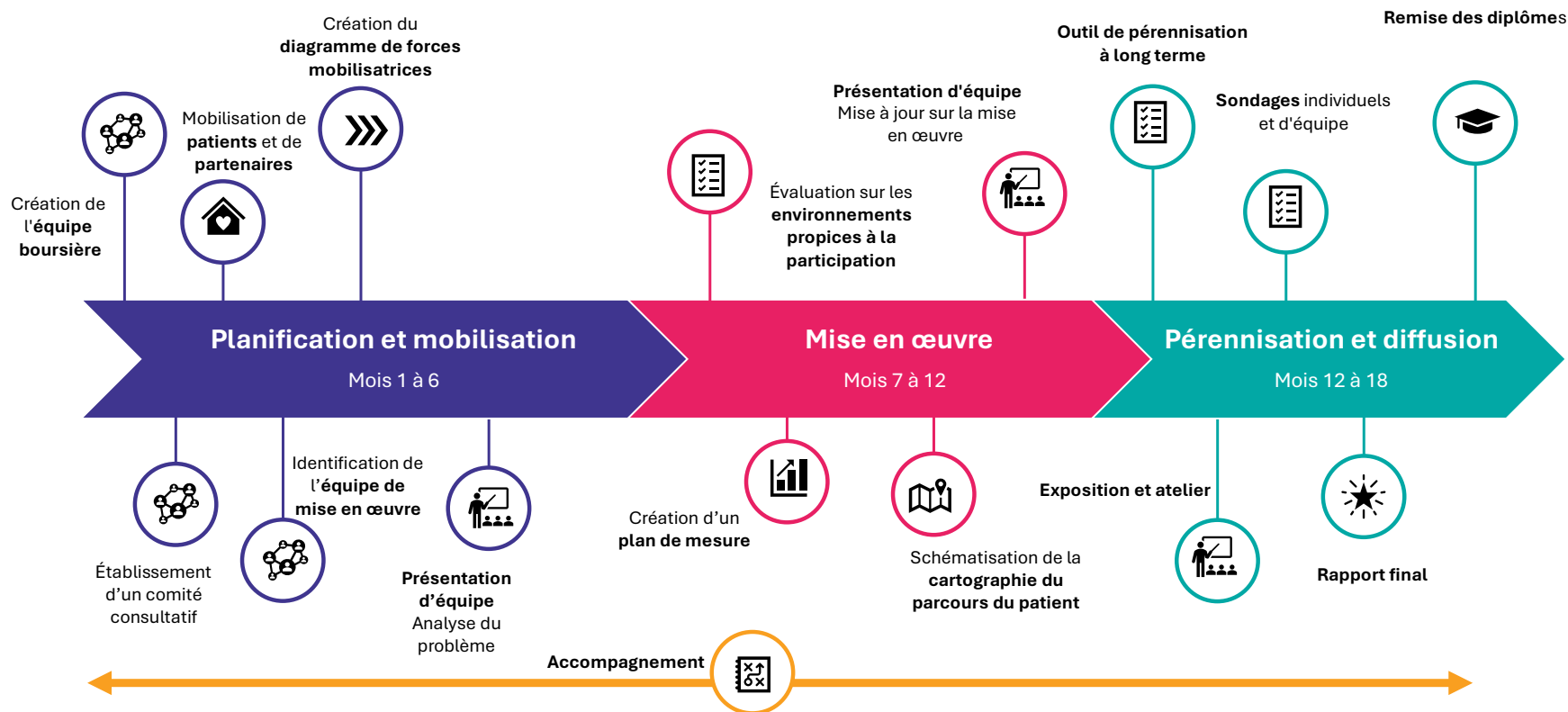
Dates à retenir

Dans la mesure du possible, les webinaires auront lieu le troisième jeudi du mois de 11 h 30 à 13 h (HE).

Date	Activité
Août 2025	Avis aux équipes retenues
Septembre-octobre 2025	Orientation et séances virtuelles
Novembre 2025	Atelier en présentiel du 17 au 21 novembre (lieu à déterminer)
Décembre 2025 et janvier 2026	Séances virtuelles
Février 2026	Atelier en présentiel du 4 au 7 février* (lieu à déterminer)
Mars-avril 2026	Séances virtuelles
Mai 2026	Atelier en présentiel (à confirmer)
Juillet à septembre 2026	Production des derniers éléments livrables
Octobre ou novembre 2026	Atelier en présentiel (à confirmer)
Janvier 2027	Cérémonie virtuelle de remise des diplômes

***Dates à confirmer**

Éléments livrables du programme FORCES : échéancier



[Voir la longue description accessible à l'annexe A](#)

Postuler au programme FORCES

À qui s'adresse ce programme?

Les équipes FORCES doivent être constituées de trois à cinq boursiers et boursières, chacun ayant une responsabilité et une influence importantes au sein de leur organisme.

Issues des secteurs de la santé et des services sociaux, elles regroupent souvent des organismes de prestation de services, des autorités sanitaires ou des ministères, et comptent des prestataires, des gestionnaires, des patients et patientes ou d'autres personnes ayant un vécu expérientiel.

Appel d'accompagnement préalable

Avant de soumettre leur candidature, les équipes intéressées sont fortement encouragées à demander un appel d'accompagnement gratuit d'une durée de 30 minutes avec le ou la responsable de l'accompagnement du programme FORCES et un membre du personnel d'ESC. Cet appel donnera aux équipes candidates et à leur direction des indications sur la portée et le cadre du projet d'amélioration, la composition idéale de l'équipe et d'autres éléments importants de la candidature, tels que l'alignement sur les priorités stratégiques de l'organisme, ainsi que la participation des partenaires et des patients et patientes partenaires.

Comment présenter sa candidature?

ÉTAPE 1

Lire l'appel à candidatures du programme FORCES.

ÉTAPE 2

Accéder au [formulaire de candidature](#).

ÉTAPE 3

Soumettre le formulaire de candidature dûment rempli, au plus tard le 18 juin 2025. Il peut être soumis en français ou en anglais.

Processus d'examen

Les candidatures seront d'abord examinées par le personnel d'ESC, qui s'assurera que les exigences essentielles du programme sont satisfaites. Elles seront ensuite évaluées par un panel de spécialistes au cours de l'été 2025. Les équipes pourront être tenues de fournir des renseignements supplémentaires.

Les équipes sélectionnées en seront informées d'ici le 6 août 2025.

Constitution de l'équipe

Parrain ou marraine de projet

Le parrain ou la marraine de projet, qui occupe souvent les fonctions de PDG ou de membre de la haute direction, apporte son soutien et sanctionne le projet. Cette personne veille à ce que le projet soit aligné sur les priorités stratégiques de son organisme et à ce que le personnel ait du temps réservé au projet, et alloue les ressources nécessaires pour assurer la mise en œuvre et la pérennité du projet.

Les équipes composées de membres de différents organismes sont tenues de désigner un parrain ou une marraine de projet dans chacun des organismes participants.

Équipe boursière

L'équipe FORCES peut être composée de trois à cinq membres d'un ou plusieurs organismes, situés dans la même province ou le même territoire ou dans plusieurs provinces et territoires. Ces organismes peuvent être issus de différents secteurs, tels que la santé, les services sociaux, l'éducation et le logement. Au moins un des boursiers et boursières doit faire partie de la haute direction. Les équipes sont encouragées à inclure une personne ayant un vécu expérientiel.

L'équipe doit nommer un ou une responsable d'équipe qui sera la personne-ressource principale. Cette dernière servira d'intermédiaire entre l'équipe, ESC et le parrain ou la marraine de projet. Son rôle consiste également à planifier, à orienter et à superviser l'initiative afin de veiller au respect des objectifs intermédiaires.

Un organigramme indiquant le rôle de chacun des membres au sein de leur organisme doit être joint au dossier de candidature.

Engagement des patients et patientes, des familles et des personnes proches aidantes

Les équipes candidates doivent avoir trouvé des patients ou patientes partenaires avant de présenter leur demande afin de pouvoir intégrer leur point de vue dès l'étape de conception du projet. ESC offrira des conseils pour les aider à mobiliser les patients et patientes, les familles et les personnes proches aidantes de façon authentique. Le programme de formation couvre plusieurs méthodes pour mieux comprendre les priorités des patients et patientes et des familles.

Les patients et patientes partenaires :

- peuvent participer en tant que membres de l'équipe FORCES;
- doivent faire partie de l'équipe de mise en œuvre s'ils ne sont pas membres de l'équipe FORCES;
- doivent faire partie du comité consultatif.



Participation des partenaires

Comité consultatif

L'équipe mettra en place un comité consultatif chargé de fournir des conseils et des orientations stratégiques aux étapes de conception, de mise en œuvre, d'évaluation et de diffusion du projet d'amélioration. Doivent y siéger le parrain ou la marraine de projet, les patients ou patientes partenaires, des personnes représentant les partenaires et les membres de l'équipe de mise en œuvre (équipe de projet élargie).



Équipe de mise en œuvre

Les équipes sont fortement encouragées à désigner une personne chargée de gérer ou de coordonner le projet pendant toute la durée du programme. Il est également recommandé de recruter des membres détenant l'expertise nécessaire pour assumer les fonctions énumérées ci-après, ou de s'entourer de telles personnes à des fins de consultation ou de collaboration, le cas échéant :

- Personne ayant un vécu expérientiel, patient ou patiente partenaire
- Prestataire de services de santé ou de services sociaux
- Conseiller ou conseillère en sécurité des patients et en amélioration de la qualité
- Conseiller ou conseillère en technologie de l'information
- Responsable du soutien à la mesure du rendement et à l'évaluation
- Conseiller ou conseillère politique
- Représentant ou représentante d'organismes communautaires
- Conseiller ou conseillère en gestion du changement
- Spécialiste des ressources humaines

Critères de sélection

Les candidatures seront évaluées selon les critères ci-dessous.

Organisme(s)

- La haute direction de l'organisme appuie-t-elle sans réserve la candidature?
- L'objectif du projet d'amélioration correspond-il pleinement au plan et aux priorités stratégiques de l'organisme?

Engagement

- Le comité consultatif compte-t-il parmi ses membres des patients et patientes, des membres de la famille ou des personnes proches aidantes partenaires?
- La manière dont les patients et patientes partenaires participeront à toutes les phases du projet d'amélioration et aux comités a-t-elle été décrite de manière appropriée?
- La manière dont l'équipe de mise en œuvre participera à toutes les phases du projet d'amélioration a-t-elle été décrite de manière appropriée?
- La composition de l'équipe de mise en œuvre favorise-t-elle la diversité des perspectives et des opinions?

L'équipe FORCES

- Les membres de l'équipe ont-ils le niveau de responsabilité souhaité?
- Le programme FORCES cadre-t-il bien avec les objectifs personnels de développement du leadership énumérés?
- La composition de l'équipe est-elle appropriée compte tenu des ambitions du projet d'amélioration?

Le projet d'amélioration

- La présentation du projet proposé est-elle claire?
- L'énoncé du problème visé par le projet d'amélioration est-il clairement exprimé et étayé par des sources de données probantes documentées, notamment par des données locales et de comparaison?
- L'énoncé d'objectif est-il formulé clairement?
- Les résultats attendus du projet d'amélioration proposé sont-ils bien définis?



Informations supplémentaires

Frais du programme et partage des coûts

ESC prend en charge la majeure partie des coûts de la participation au programme FORCES en assumant les frais de déplacement et d'hébergement, ainsi que deux repas par jour pendant les ateliers en présentiel. ESC couvre également les honoraires du personnel de formation et d'accompagnement.

Les équipes retenues verseront une contribution unique de 5 000 \$ par boursier ou boursière. Les organismes sont encouragés à travailler ensemble afin de partager les coûts du programme FORCES.

Les organismes qui disposent de ressources limitées, tels que les organismes sans but lucratif ou les petites agences de services de santé, pourraient être admissibles à une aide financière, à la discrétion d'ESC. Pour toute question, veuillez écrire à l'adresse EXTRA-FORCES@hec-esc.ca.

Titre de Leader certifié en santé (LCS)

L'alliance stratégique entre le programme FORCES d'ESC et le Collège canadien des leaders en santé (CCLS) démontre l'engagement des deux organismes envers le perfectionnement continu des dirigeants et dirigeantes en santé en matière de leadership. Grâce à cette alliance, les boursiers et boursières peuvent répondre à certains des critères exigés pour obtenir le titre de LCS dans le cadre de leur participation au programme FORCES.

Travail avec les Premières Nations, les Inuit et les Métis

En réponse aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, ESC reconnaît le besoin d'intégrer des efforts de réconciliation à toutes ses activités. Nous allons entretenir des relations et des partenariats empreints de respect avec les organisations et les gouvernements des Premières Nations, des Inuit et des Métis. Ces relations orienteront nos efforts en faveur de la sécurité culturelle dans le système de santé et de l'amélioration de la capacité du système à répondre aux besoins des Premières Nations, des Inuit et des Métis. Nous prenons pour engagement d'aider tous les leaders à se former dans les domaines de la compétence, de la sécurité et de l'humilité culturelles.

Si votre initiative touche des communautés des Premières Nations, veuillez à appliquer les principes PCAP® (propriété, contrôle, accès et possession).

[Vous trouverez plus de renseignements sur les principes PCAP® ici.](#)

Si votre initiative touche des communautés métisses, veuillez à déterminer si les principes PCAI (propriété, contrôle, accès et intendance) s'appliquent.

[Vous trouverez plus de renseignements sur les principes PCAI ici](#) (en anglais).

Éthique

Tout organisme qui souhaite participer au programme FORCES est tenu de vérifier s'il doit obtenir l'approbation d'un comité d'éthique de la recherche pour son projet.

Au Canada, l'Énoncé de politique des trois conseils (EPTC 2) dicte les exigences relatives à l'éthique de la recherche, fait une distinction entre l'amélioration de la qualité et la recherche, et indique dans quelles circonstances les organismes doivent obtenir une approbation sur le plan éthique.

Selon l'article 2.5 : « Les études consacrées à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité, les activités d'évaluation de programmes et les évaluations du rendement, ou encore les examens habituellement administrés à des personnes dans le contexte de programmes d'enseignement, s'ils servent exclusivement à des fins d'évaluation, de gestion ou d'amélioration, ne constituent pas de la recherche au sens de l'Énoncé de politique et ne relèvent donc pas de la compétence des [comités d'éthique de la recherche]. »

Au stade de la candidature, les organismes doivent déterminer si la nature du projet d'amélioration proposé exige l'approbation d'un comité d'éthique. Le cas échéant, un plan pour obtenir l'approbation éthique doit être décrit et pris en compte dans l'échéancier du projet d'amélioration.

Pour en savoir plus, veuillez consulter [l'Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains \(2022\)](#) et le [Cadre de référence des trois organismes sur la conduite responsable de la recherche \(2021\)](#).

Conflit d'intérêts

En remplissant le formulaire de candidature, l'organisme et les membres de l'équipe affirment avoir lu et compris la [Politique sur les conflits d'intérêts d'ESC](#), y compris les règles relatives à l'admissibilité du personnel employé, des directeurs et directrices, des auteurs et auteures d'une demande et des agents et agentes. Les organismes dont les

agents et agentes, le personnel et les membres du conseil d'administration d'Excellence en santé Canada reçoivent une rémunération peuvent présenter une demande au programme. Les équipes candidates doivent divulguer toute relation avec les membres du [conseil d'administration d'ESC](#).

Entente de formation

Les organismes invités à faire partie de la cohorte 20 du programme FORCES seront invités à signer une entente de formation (EF). L'EF décrit les engagements et les attentes du programme. De plus amples détails sur l'EF seront fournis aux équipes invitées à faire partie du programme FORCES.

Coordonnées

Pour en savoir plus sur le programme ou poser des questions, veuillez communiquer avec l'équipe FORCES à l'adresse EXTRA-FORCES@hec-esc.ca.



Annexe A

Texte de la longue description accessible : Éléments livrables du programme FORCES : échancier

Planification et mobilisation	Mise en œuvre	Pérennisation et diffusion
<ul style="list-style-type: none">• Création de l'équipe boursière• Établissement d'un comité consultatif• Mobilisation de patients et de partenaires• Identification de l'équipe de mise en œuvre• Création du diagramme de forces mobilisatrices• Schématisation de la cartographie du parcours du patient• Atelier en personne• Présentation d'équipe (Analyse du problème)	<ul style="list-style-type: none">• Présentation d'équipe (Mise à jour sur la mise en œuvre)• Création d'un plan de mesure• Atelier en personne• Évaluation sur les environnements propices à la participation	<ul style="list-style-type: none">• Outil de pérennisation à long terme• Exposition et atelier• Sondages individuels et d'équipe• Rapport final• Remise des diplômes

[Retour](#)