

2021 - 2022

# FORCES : PROGRAMME DE FORMATION POUR CADRES Cohorte 17

Appel à candidatures



**Excellence  
en santé**  
Canada

## À propos d'Excellence en santé Canada

Excellence en santé Canada est un organisme dont la priorité absolue est d'améliorer les services de santé, avec – et pour – toutes et tous au Canada. Né en mars 2021 de la fusion de l'Institut canadien pour la sécurité des patients et de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé, Excellence en santé Canada dispose d'une plus grande capacité à soutenir ses partenaires pour transformer des innovations éprouvées en améliorations généralisées et durables de la sécurité des patients et de tous les aspects de l'excellence des services de santé. Nous sommes convaincus du pouvoir des personnes et des données probantes; en les unissant, nous pouvons développer les meilleurs soins et services de santé au monde. Nous sommes un organisme sans but lucratif principalement financé par Santé Canada.

Les opinions exprimées dans le présent document ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.

Excellence en santé Canada  
150, rue Kent, bureau 200  
Ottawa (Ontario) K1P 0E4  
Renseignements généraux : [info@hec-esc.ca](mailto:info@hec-esc.ca) | (613) 728-2238



# TABLE DES MATIÈRES

<b>FORCES : PROGRAMME DE FORMATION POUR CADRES</b> .....	<b>5</b>
Le défi .....	5
L'occasion .....	5
L'approche FORCES .....	5
L'expérience .....	7
<b>CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE</b> .....	<b>9</b>
Participation des parties prenantes .....	10
<b>POSTULER AU PROGRAMME FORCES</b> .....	<b>11</b>
Qui peut poser sa candidature? .....	11
Comment présenter une candidature .....	11
<b>CRITÈRES DE SÉLECTION</b> .....	<b>12</b>
<b>INFORMATION ADDITIONNELLE</b> .....	<b>13</b>
Frais du programme et partage des coûts .....	13
Titre de Leader certifié en santé (LCS) .....	13
Travail avec les Premières nations, les Inuits et les Métis .....	13
Éthique .....	14
Conflits d'intérêts .....	14
Entente de formation .....	15
Demande de renseignements .....	15
<b>DATES À RETENIR</b> .....	<b>16</b>

# FORCES : APPEL À CANDIDATURES

## L'APPROCHE FORCES

- ✓ Encadrement d'équipe personnalisé
- ✓ Occasions d'apprentissage hybrides
- ✓ Apprentissage entre pairs avec des équipes de partout au Canada
- ✓ Visites personnalisées sur le terrain de formateurs et de membres du personnel

## DONNER L'EXEMPLE

## QUI PEUT POSER SA CANDIDATURE?

Équipes de 3 à 5 hauts dirigeants

## AVANTAGES

- ✓ Être diplômé d'un programme reconnu pour le développement du leadership et l'amélioration de la qualité
- ✓ Collaborer avec des personnes ayant des expériences vécues
- ✓ Apprendre de leaders d'organismes et d'experts renommés, du Canada et d'ailleurs

## APPRENDRE DANS L'ACTION

Établir des liens avec des collègues de partout au Canada pour renforcer la volonté et la capacité de transformer le système de santé

## ÉCHÉANCIER

- L'appel à candidatures est ouvert
- Portes ouvertes virtuelles FORCES : 29 avril 2021
- Clôture des candidatures : 18 juin 2021, 23 h 59 (HE)

## PRÉSENTEZ VOTRE CANDIDATURE

1. Lisez l'appel à candidatures.
2. Inscrivez-vous aux Portes ouvertes virtuelles.
3. Visionnez le formulaire de candidature sur le portail.
4. Demandez un appel d'encadrement préalable.
5. Déposez votre candidature au plus tard le 18 juin 2021.

# FORCES : PROGRAMME DE FORMATION POUR CADRES

## Le défi

Produire des améliorations étendues et durables à la sécurité des patients et à tous les aspects de l'excellence des soins et services de santé exige des dirigeants avisés et compétents, qui possèdent les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour co-concevoir des approches innovantes en vue de résoudre les problèmes complexes auxquels sont confrontés les services sanitaires et sociaux, ainsi que pour favoriser une participation active reflétant une variété de perspectives.

La capacité du leadership à faciliter et à conduire le changement est essentielle à l'accélération de la diffusion d'améliorations éclairées par des données probantes.

## L'occasion

Initié en 2004, le programme FORCES d'Excellence en santé Canada est une formation reconnue de perfectionnement du leadership et d'amélioration de la qualité. Ce programme s'inscrit dans la réalité complexe des services de santé et des services sociaux actuels, qui se définissent par la nécessité de diriger et de gérer le changement tout en maintenant les acquis. Il s'agit de développer ensemble la capacité à atteindre l'excellence dans les services de santé pour toutes et tous au Canada.

Le programme FORCES est non seulement un investissement dans le développement professionnel du participant, mais aussi un vecteur de renforcement de la capacité organisationnelle et de leadership pour les équipes participantes. Il leur permet de réaliser des améliorations fondées sur des données probantes dans les domaines suivants : sécurité et expérience des patients, vie professionnelle des prestataires de soins, utilisation des ressources et santé de toutes et tous au Canada.

## L'approche FORCES


L'approche FORCES est unique en son genre. Elle offre un programme pratique qui permet aux participants (appelés « boursiers ») de développer des compétences en leadership et d'étendre leur réseau professionnel dans le domaine de l'amélioration de la qualité. L'une des assises de ce programme est la conception conjointe avec des personnes ayant une expérience vécue, notamment des patients, des familles et des proches aidants. Des équipes de boursiers composés de trois à cinq hauts dirigeants (dont des dirigeants ayant des expériences vécues) sont épaulées par des experts, des enseignants et des formateurs, 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 l'organisme, de la région, de la province ou du territoire.

Grâce au programme FORCES, j'ai maintenant de meilleures compétences de direction dans les environnements complexes. J'ai eu de nombreuses occasions de mettre en application mes apprentissages. Je sais comment favoriser davantage le soutien et la motivation au travail grâce aux approches de participation, de communication et d'influence qui m'ont été présentées. J'adopte une perspective totalement différente au travail depuis que j'ai participé au programme FORCES.

- Mathew Murphy (ancien boursier, Santé Nouvelle-Écosse)





**FORCES offre un programme étayé par les Six leviers pour l'amélioration des services de santé développés par Excellence en santé Canada et conçu pour renforcer le leadership et la capacité organisationnelle à transformer le système.**

Les **boursiers** participants :

- améliorent leurs compétences en leadership nécessaires à la réalisation de changements et d'améliorations à grande échelle;
- ont accès à un réseau d'experts et de chefs de file réputés du Canada et de l'étranger;
- profitent d'un encadrement personnalisé et de conseils d'enseignants et de formateurs experts d'Excellence en santé Canada;
- apprennent en se livrant à une introspection, à du travail d'équipe, à des ateliers et à un projet d'amélioration;
- ont la possibilité d'apprendre et de réseauter entre pairs originaires des quatre coins du pays;
- acquièrent une expertise tout au long du programme en matière d'engagement des personnes ayant une expérience des services de santé et s'appuient sur les perspectives de ces personnes.

Les **organismes** participants :

- développent des dirigeants qui ont l'expertise voulue pour transformer la culture organisationnelle pour améliorer la sécurité des soins;
- développent leur capacité à convertir les données probantes en politiques et programmes concrets;
- mènent un projet d'amélioration de la qualité aligné sur leurs priorités;
- peuvent faire profiter leurs organismes et le système de santé de leurs apprentissages.

# L'EXPÉRIENCE

16  
ans

160 organismes canadiens  
participants

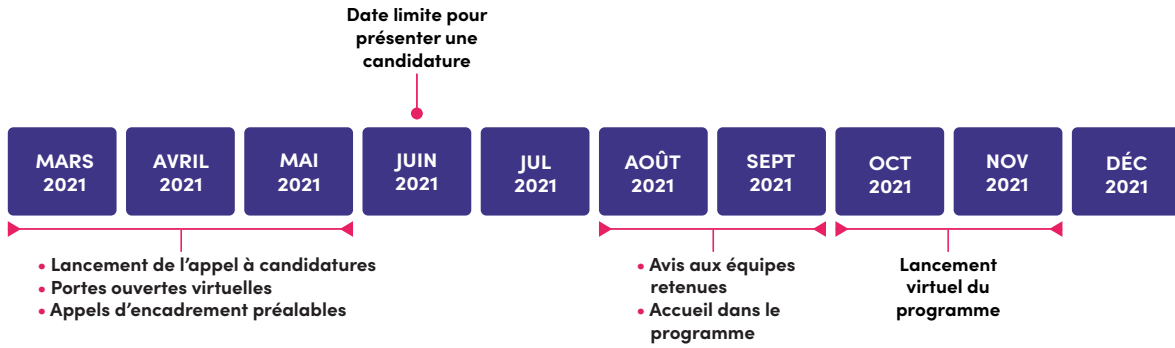
500 boursiers

254  
projets d'amélioration

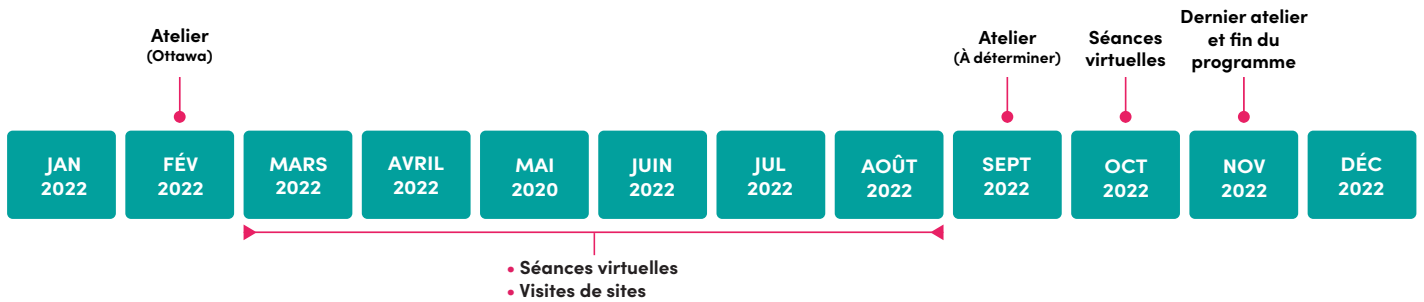
FORCES se concentre sur le développement du leadership au fil de quatre modules interactifs et selon une approche d'apprentissage par l'action. Les modules proposent un équilibre entre théorie, science de l'amélioration, introspection et outils pratiques. Ils sont dispensés avec les modalités suivantes :

- **ATELIERS** : Ateliers hybrides auxquels participent tous les membres de l'équipe FORCES pour encourager l'apprentissage entre pairs, le partage du savoir et les occasions d'appliquer des connaissances pratiques.
- **VISITES DE SITES VIRTUELLES OU EN PERSONNE** : À mi-parcours du programme, le formateur principal et un membre du personnel d'Excellence en santé Canada rencontrent l'équipe FORCES et la haute direction de leur organisme. Les boursiers discutent de l'évolution du projet, des facteurs favorables et des obstacles au projet, de la capacité organisationnelle à soutenir l'amélioration et les prochaines étapes.
- **APPELS D'ENCADREMENT** : Les équipes ont des appels d'encadrement mensuels avec leur formateur attiré pour obtenir du soutien et des conseils tout au long du programme. Les équipes ont également accès à un encadrement adapté à leurs besoins.
- **WEBINAIRES** : Webinaires interactifs ou forums de discussion réguliers au cours du programme, qui abordent des sujets pertinents pour soutenir le perfectionnement du leadership, la mise en œuvre du projet et les changements au sein du système.
- **PLATEFORME EN LIGNE** : Des outils, lectures et activités sont mis à disposition des boursiers dans un dépôt central de documents sécurisé afin de compléter les webinaires et les ateliers présentiels.

# Calendrier : 2021



# Calendrier : 2022



# Calendrier : 2023

Dates d'échéance des rapports finaux et du sondage final





# CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE

## HAUT DIRIGEANT RESPONSABLE

Un haut dirigeant responsable – souvent le PDG ou le dirigeant principal de l'organisme – apporte son soutien et sanctionne le projet. Il 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. Il trouve les ressources pour assurer la mise en œuvre et la pérennisation du projet.

Les équipes composées de membres de différents organismes sont fortement encouragées à nommer un haut dirigeant responsable par organisme participant.

## ÉQUIPE FORCES

L'équipe FORCES peut être composée de trois à cinq membres d'un ou de plusieurs organismes, relevant d'une même autorité ou de plusieurs autorités territoriales et de différents secteurs, tels que la santé, les services sociaux, l'éducation et le logement. Au moins un des boursiers doit faire partie de la haute direction. Les participants sont encouragés à inclure à leur équipe une personne ayant une expérience vécue du système.

L'équipe doit nommer un chef d'équipe qui sera le principal interlocuteur entre l'équipe, Excellence en santé Canada et le haut dirigeant responsable. Le chef d'équipe doit également planifier, orienter et superviser l'initiative afin de garantir que l'équipe atteigne tous les objectifs intermédiaires.

## PARTICIPATION DES PATIENTS, DES FAMILLES ET DES PROCHES AIDANTS

Les candidats doivent avoir trouvé deux patients partenaires avant de présenter leur demande afin d'intégrer le point de vue de ces personnes dès l'étape de conception du projet. Excellence en santé Canada guidera les équipes dans le recrutement et l'orientation des patients, membres de la famille et proches aidants partenaires. De plus, le programme propose diverses méthodes que les boursiers peuvent utiliser pour mieux comprendre les situations vécues par les patients et les familles en lien avec le problème ciblé par le projet d'amélioration.

Les patients partenaires :

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





## Participation des parties prenantes

### A – COMITÉ CONSULTATIF

L'équipe mettra en place un comité consultatif chargé de fournir des conseils et une orientation stratégiques au sujet de la conception, de la mise en œuvre, de l'évaluation et de la diffusion du projet d'amélioration. Le comité consultatif doit comprendre le haut dirigeant responsable, au moins deux patients partenaires et une représentation d'intervenants pertinents et de l'équipe de mise en œuvre (équipe de projet élargie).

### B – ÉQUIPE DE MISE EN ŒUVRE

Les équipes sont fortement encouragées à nommer un gestionnaire ou coordonnateur de projet pour toute la durée du programme. Elles sont également encouragées à recruter des membres détenant l'expertise nécessaire pour assumer les fonctions suivantes, ou de s'entourer de telles personnes pour les consulter ou collaborer avec elles au besoin :

- Personne ayant une expérience vécue ou patient partenaire
- Fournisseur de services de santé ou de services sociaux
- Conseiller en sécurité des patients et en amélioration de la qualité
- Conseiller en technologie de l'information
- Soutien à la mesure du rendement et à l'évaluation
- Conseiller politique
- Représentation d'organismes communautaires
- Conseiller en gestion du changement
- Représentant des ressources humaines

# POSTULER AU PROGRAMME FORCES

## Qui peut poser sa candidature?

L'équipe FORCES doit être constituée d'un minimum de trois et d'un maximum de cinq boursiers. Les boursiers doivent posséder d'importantes responsabilités et avoir une grande influence au sein de leur(s) organisme(s).

Les équipes FORCES sont souvent constituées de participants provenant du secteur de la santé et des services sociaux, et regroupent généralement des organismes de prestation de services, des autorités sanitaires et des ministères. Les boursiers sont généralement prestataires de soins, gestionnaires, patients ou d'autres personnes disposant d'une expérience vécue pertinente.

## Appel d'encadrement préalable

Avant de soumettre leur candidature, les équipes intéressées sont fortement encouragées à demander un appel d'encadrement gratuit d'une durée de 30 minutes avec le formateur principal du programme FORCES et un membre du personnel d'Excellence en santé Canada. Cet appel donnera aux candidats et à leur PDG des indications sur la portée et le cadre du projet d'amélioration, la constitution 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 parties prenantes et des patients partenaires.

## Comment présenter une candidature

- ÉTAPE 1**  
1 Lisez l'appel à candidatures FORCES et participez aux portes ouvertes virtuelles le 29 avril. Un boursier partagera son expérience du programme et évoquera l'incidence de FORCES sur le développement de son leadership, ainsi que sur son organisme. Pour y assister, veuillez vous inscrire à partir du [lien](#) suivant avant le 28 avril.
- ÉTAPE 2**  
2 Suivez ce [lien](#) pour accéder au formulaire de candidature.
- ÉTAPE 3**  
3 Soumettez votre formulaire de candidature dûment rempli, au plus tard le 18 juin 2021. Votre formulaire peut être soumis en français ou en anglais.

## EXAMEN DU MÉRITE

Les candidatures seront examinées au cours de l'été 2021 par un comité d'examen du mérite. Toutes les demandes sont d'abord examinées par le personnel d'Excellence en santé Canada pour veiller à ce que les exigences essentielles du programme soient satisfaites. Les équipes pourraient être tenues d'envoyer des renseignements supplémentaires.

# CRITÈRES DE SÉLECTION

Les propositions seront évaluées selon les critères ci-dessous.

## ORGANISME(S)

- Le chef de la direction et la haute direction de l'organisation appuient-ils sans réserve la candidature?
- L'objectif du projet d'amélioration correspond-il pleinement au plan et aux priorités stratégiques de l'organisation?

## ENGAGEMENT

- Le comité consultatif compte-t-il parmi ses membres des patients, membres de la famille ou proches aidants partenaires?
- Les noms de deux patients, membres de la famille ou proches aidants partenaires ont-ils été fournis au moment du dépôt de la candidature?
- La manière dont les patients partenaires participeront à toutes les phases du projet d'amélioration 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?
- Les membres de l'équipe possèdent-ils un éventail pertinent de compétences, d'attributs et d'expérience pour réussir?
- Les membres de l'équipe démontrent-ils une aptitude pour la réalisation de projets d'amélioration de la qualité ou ont-ils de l'expérience en la matière?
- La composition de l'équipe est-elle appropriée compte tenu des ambitions du projet d'amélioration?

## LE PROJET D'AMÉLIORATION

- L'énoncé de problème du 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 des objectifs est-il formulé clairement?
- Le projet est-il réalisable dans les 16 mois que dure le programme?

# INFORMATION ADDITIONNELLE

## Frais du programme et partage des coûts

Excellence en santé Canada 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 présentiels. Excellence en santé Canada prend également en charge les frais de son personnel enseignant, de ses formateurs et de la plateforme d'apprentissage en ligne.

Afin de répartir les coûts entre les équipes, les candidats retenus doivent verser un montant unique de 2 500 \$ par boursier. Les organisations sont encouragées à travailler ensemble afin de partager les coûts du programme FORCES.

Si les frais de participation au programme FORCES constituent le seul obstacle à la présentation de la candidature de votre organisme, veuillez [écrire à l'équipe du programme](#) pour en discuter.

## Titre de Leader certifié en santé (LCS)

L'alliance stratégique entre le programme FORCES d'Excellence en santé Canada et le Collège canadien des leaders en santé (CCLS) est un important pas en avant pour la reconnaissance des boursiers du programme. Elle démontre l'engagement d'Excellence en santé Canada et du CCLS envers le perfectionnement continu des chefs de file en santé en matière de leadership. Grâce à cette alliance, les boursiers peuvent répondre à certains critères exigés pour obtenir le titre de LCS dans le cadre de leur participation au programme FORCES.

## Travail avec les Premières nations, les Inuits et les Métis

Dans le but de répondre aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, Excellence en santé Canada 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 Inuits 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 Inuits et des Métis. Nous sommes attachés à aider tous les leaders à se former en compétences, sécurité et humilité culturelles.

Si votre initiative touche des communautés des Premières Nations, veillez 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, veillez à déterminer si les principes PCAG (propriété, contrôle, accès et gestion) s'appliquent.

[Vous trouverez plus de renseignements sur les principes PCAG ici](#) (référence uniquement disponible 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 (CER) 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 obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter l'[Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains](#) (2018) et le [Cadre de référence des trois organismes sur la conduite responsable de la recherche](#) (2016).

## Conflits 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'Excellence en santé Canada](#), y compris les règles relatives à l'admissibilité des employés, des directeurs, des auteurs d'une demande et des agents. Les organismes dont un membre siège au conseil d'administration d'Excellence en santé Canada, ainsi que les agents et les employés qui reçoivent une rémunération d'Excellence en santé Canada peuvent présenter une demande au programme. Les candidats doivent divulguer toute relation avec les [membres du conseil d'administration d'Excellence en santé Canada](#).

**En tant que PDG de l'hôpital Michael Garron Hospital, je suis toujours à la recherche de nouveaux moyens pour renforcer les partenariats dans notre communauté. Le programme FORCES a permis à des hauts dirigeants de notre organisme et d'organismes partenaires (WoodGreen Community Services et VHA Home Healthcare) de collaborer pour améliorer l'intégration des soins dans notre communauté. Il nous a aussi permis de travailler avec nos patients tout au long du processus pour améliorer les transitions de soins. Nous continuons de voir les apprentissages appliqués et partagés.**

**- Sarah Downey, présidente-directrice générale, hôpital Michael Garron, ancienne boursière FORCES**



## Entente de formation

Les organismes invités à faire partie de la cohorte 17 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.

## Demande de renseignements

Pour en savoir plus sur le programme ou nous poser vos questions, [veuillez communiquer avec l'équipe FORCES.](#)

# DATES À RETENIR

## Appel à candidatures

<b>Lancement de l'appel à candidatures</b>	Mars 2021
<b>Date limite d'inscription aux portes ouvertes virtuelles</b>	28 avril 2021
<b>Portes ouvertes virtuelles</b>	29 avril 2021 Français : 12 h à 13 h (HE) Anglais : 13 h 30 à 14 h 30 (HE)
<b>Appel d'encadrement préalable</b>	Avril et mai 2021
<b>Date limite pour présenter une candidature</b>	18 juin 2021
<b>Avis aux équipes retenues et signature des Ententes de formation</b>	1 <sup>er</sup> septembre 2021

## Programme\*

<b>Orientation</b>	Deux séances : l'une avec l'équipe principale et l'une avec tous les boursiers Septembre et octobre 2021
<b>Lancement virtuel du programme</b>	Octobre 2021
<b>Atelier</b>	Février 2022 (Ottawa)
<b>Atelier</b>	Septembre 2022 (Lieu : À déterminer)
<b>Atelier, présentations finales et fin du programme</b>	Novembre 2022 (Lieu : À déterminer)

\* Veuillez noter que toutes les dates restent à confirmer.



# DATES À RETENIR

## Après le programme\*

<b>Date d'échéance du rapport final</b>	Janvier 2023
<b>Date d'échéance du sondage final</b>	Janvier 2023
<b>Date d'échéance du sondage de suivi après 18 mois</b>	Avril 2024

\* Veuillez noter que toutes les dates restent à confirmer.