

Excellence en santé Canada

Défis et risques

Du 1er avril 2020 au 31 mars 2021



Outre répondre aux exigences de son entente de collaboration avec Santé Canada, l'ancienne Fondation canadienne pour l'amélioration des soins de santé (FCASS) faisait rapport chaque année des défis et des risques avec lesquels elle devait composer, ainsi que des stratégies d'atténuation qui s'y rapportaient. Excellence en santé Canada, l'organisme issu de la fusion de la FCASS et de l'Institut canadien pour la sécurité des patients (ICSP), continuera de faire rapport des défis et des risques rencontrés. 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 du patient, 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 demeurait 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. En créant un organisme unique qui a comme priorité intégrée la qualité des soins et la sécurité du patient, nous pourrions participer à résoudre ces problèmes.

La pandémie de COVID-19 est une problématique mondiale qui a touché les résidents et les organisations du Canada pendant la majeure partie de l'année 2020-2021, 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.

Obéissant aux directives de la santé publique, la FCASS et l'ICSP sont passés au virtuel pour le travail de leurs employés et l'exécution des programmes afin de ne pas laisser tomber leurs partenaires. Beaucoup de ces derniers ont dû interrompre leurs projets d'amélioration pour se concentrer sur la lutte contre la pandémie. Notre stratégie d'apporter de la valeur aux parties prenantes plutôt que de créer du bruit nous a amenés à nous adapter avec souplesse à leurs besoins et à ajouter à notre plan annuel la mise en place de nouveaux programmes pour répondre à l'urgence sanitaire.

Avec nos partenaires, nous avons fourni des ressources, de l'expertise et des réseaux pour traduire en action les données probantes sur la qualité et la sécurité, dans le cadre de programmes tels que SLD+ et pandémie : apprendre ensemble. Nous avons aussi aidé nos partenaires à maintenir l'offre de soins essentiels hors COVID-19, notamment à privilégier des soins plus proches du milieu de vie lorsque cela se justifie et à axer leurs activités de la Semaine nationale de la sécurité des patients sur les soins virtuels. En outre, nous avons redoublé d'efforts, par des programmes tels qu'Essentiels ensemble, pour leur donner des moyens concrets et efficaces de collaborer avec les patients, les familles et les proches aidants.

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 également favorisé la collaboration.

L'influence modeste de la FCASS et de l'ICSP compte tenu de la taille du système de santé canadien demeurait un défi. Cette année, nous avons fait un grand pas en avant en fusionnant la FCASS et l'ICSP pour créer Excellence en santé Canada, un nouvel organisme voué à l'amélioration de la qualité et de la sécurité, doté d'une plus grande capacité à améliorer les services de santé pour toutes et tous au Canada.

Le processus de fusion a amené ses propres défis, alors que nous tentions de composer avec la situation pandémique qui évoluait rapidement et d'aider nos partenaires tout en soutenant notre personnel. 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. L'établissement d'une nouvelle entente quinquennale de financement débutant en 2021-2022 nous a permis de mieux planifier la suite et d'engendrer des retombées collectives avec nos partenaires.

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
Finances	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.
	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 des finances a été revue en 2018-2019 (au sein de l'ancienne FCASS) et en 2020-2021 (principalement au sein de l'ancienne FCASS, mais aussi de l'organisme issu de la fusion), et les recommandations sont en cours d'implantation. Grâce à la fusion, ESC a également pu restructurer l'équipe des finances et harmoniser les systèmes financiers.
Ressources humaines	Santé mentale, stress chez les employés.	<p>Tandis que plusieurs provinces où du personnel d'ESC vit et travaille connaissent une troisième vague de COVID-19 et imposent un confinement, nous constatons les effets grandissants du stress associé sur notre monde. Et le rythme soutenu du changement dans le développement organisationnel vient empirer la situation. 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 une certaine diversité du personnel et dont la mission est d'orienter la réponse 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 aussi accès à un programme d'aide aux employés et à des séances de thérapie. La direction a aussi relevé certaines victoires et de petits changements à essayer pour aider les employés à court terme.</p>

Domaine d'activité	Risque	Stratégies d'atténuation
	Incapacité à recruter et à maintenir en poste du personnel hautement compétent.	<p>Le changement et la transition perpétuels dus à la fusion augmentent la probabilité de démissions inattendues. C'est pourquoi ESC informe régulièrement le personnel au sujet des activités de transition et d'intégration. On s'attend à ce que le nombre de départs augmente au printemps 2021, puis qu'il se stabilise pendant l'été.</p> <p>ESC peaufinera son programme d'accueil, continuera de communiquer avec les nouveaux employés à des moments déterminants de leur période d'intégration, conservera des conditions de rémunération concurrentielles, offrira les perspectives de perfectionnement professionnel citées dans les plans de rendement et de développement des employés et réglera de manière proactive ce qui dérange les employés. 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>
Technologies de l'information et gestion des connaissances	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>ESC travaille à renforcer ses politiques informatiques et financières en prenant appui sur celles, solides, des deux organismes originaux. Ses mesures de contrôle sont appropriées. Les données tirées de ses 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 à la sécurité et les stratégies d'atténuation, et ont ajouté cette formation au processus d'intégration des employés.</p>
Communications	Incapacité à faire connaître ESC et son nouveau mandat d'une façon qui interpelle différentes parties prenantes externes.	<p>ESC a vu le jour le 3 mars 2021. Dès lors, l'organisme pouvait mettre de l'avant sa nouvelle marque et lancer des programmes à l'image de celle-ci (comme FORCES et la Journée Nettoyez-vous les mains). Comme beaucoup de parties prenantes étaient aux prises avec la pandémie, nous avons décidé de nous concentrer sur la valeur que nous pouvons apporter plutôt que de créer du bruit, un choix qui a toujours son importance.</p> <p>ESC met au point ses propres canaux de communication et cherche les possibilités à saisir en exploitant la portée qu'avaient les deux organismes originaux. Le personnel veille à ce que les communications tiennent compte des principaux enjeux. Le lancement des programmes d'ESC dans le cadre du plan opérationnel 2021-2022 et la fin de l'élaboration de la nouvelle stratégie pluriannuelle créeront d'autres occasions de faire connaître la marque. Pendant l'élaboration de la stratégie, entre mars et juin 2021, ESC a consulté ses parties prenantes. À la fin de 2021-2022, il fera une étude de marché visant la reconnaissance et la perception de la marque.</p> <p>Le personnel fait appel à des avocats pour protéger des éléments de la marque ESC par l'enregistrement de marques de commerce.</p>

Domaine d'activité	Risque	Stratégies d'atténuation
Programmes	Incapacité à aligner les programmes d'ESC sur les priorités fédérales, provinciales ou territoriales et les priorités des partenaires.	Les membres de la haute direction ou la présidente-directrice générale d'ESC discutent séparément avec les sous-ministres de la Santé du pays, des provinces ou des territoires, avec les membres de la haute direction et les P.-D. G. d'autres OPS, de conseils provinciaux de la qualité et d'associations professionnelles, des patients partenaires, et avec des partenaires clés au sujet de l'élaboration de sa stratégie afin de s'informer des priorités et de ce que l'organisme peut faire, par sa nouvelle stratégie, pour lever cette incapacité. 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. ESC a déjà des partenariats avec des organismes de partout au pays.
	Incapacité d'ESC à remplir ses objectifs stratégiques en raison de la pandémie de COVID-19.	Bien que la pandémie de COVID-19 ait perturbé l'exécution du plan opérationnel 2021-2022, la réalisation des plans des deux organismes originaux a globalement bien avancé. Cela dit, nos partenaires risquent tout de même d'avoir de la difficulté à participer à nos programmes en même temps qu'ils luttent contre la pandémie. 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.
	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.	Pour que son programme SLD+ soutienne le plus de participants possible, outre les 1 000 qui ont déjà reçu du financement (lors des exercices financiers 2020-2021 et 2021-2022), ESC : 1) a alloué la plus grande part possible de son budget non dépensé au soutien d'établissements supplémentaires; 2) a approché ses partenaires de financement externes et reçu du financement ciblé de la part de la Fondation AMC et de Santé Canada 3) a envisagé diverses façons d'utiliser son fonds de réserve, maintenant que son entente de collaboration avec Santé Canada garantit certaines protections.
Évaluation	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 un CMR 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 et cibles et sur ses indicateurs de rendement.
Transition et intégration organisationnelles	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 fasse rondement et aide les équipes à intégrer les systèmes et les processus d'ESC.

Domaine d'activité	Risque	Stratégies d'atténuation
<p>Respect des lois et conformité</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 Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO) demande qu'à partir du 1er janvier 2021, tous les sites Web publics soient conformes au niveau A 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>



Coordonnées d'ESC

Excellence en santé Canada

150, rue Kent, bureau 200
Ottawa (Ontario) K1P 0E4, Canada

Sans frais: 1-866-421-6933

Local (Ottawa): 613-728-2238

communications@hec-esc.ca

Réseaux sociaux

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

ESC est un organisme de bienfaisance enregistré, sans but lucratif, principalement financé par Santé Canada. Les opinions exprimées dans le présent document ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.