

Mai 2025

Évaluation indépendante d'Excellence en santé Canada (ESC)

Aperçu des résultats et recommandations

Préparé pour ESC par PRA inc.

Coordonnées :

Natalie Baydack

Partenaire

baydack@pra.ca

Portée et objectif de l'évaluation

- Axée sur l'entente de collaboration entre ESC et Santé Canada, ainsi que ses modifications connexes.
- Couvre la période du 1^{er} avril 2021 au 31 mars 2025.
- Réalisée à des fins de reddition de comptes à Santé Canada, conformément à la *Politique sur les résultats* (2016) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Couvre les enjeux d'évaluation standards :
 - Pertinence
 - Efficacité
 - Efficience
- Fondée sur un cadre d'évaluation élaboré par PRA, en collaboration avec ESC.

Méthodologie

- Revue des documents et des données
- Sondage auprès des abonnés d'ESC (n=543)
- Entrevues auprès d'informateurs clés (n=75 personnes) :
 - Membres du personnel et du conseil d'administration (CA) d'ESC
 - Représentants de Santé Canada
 - Partenaires et parties prenantes
 - Personnes participant aux offres d'ESC
 - Patients et proches aidants partenaires
- Études de cas approfondies (n=8)

Études de cas approfondies

- Faire le pont vers la maison
- Essentiels ensemble
- Foyer de soins sans mur (FSSM)
- Ambulanciers paramédicaux et soins palliatifs (APSP)
- Projet collaboratif de conception sur la sécurité culturelle
- OPUS-AP
- FORCES
- Soins de longue durée (SLD) – phases 1, 2 et 3

Résultats

Enjeu d'évaluation : Pertinence Capacité à répondre aux besoins

- Globalement, les programmes d'ESC :
 - répondent bien aux enjeux pressants en matière de qualité et de sécurité au Canada;
 - cadrent avec les besoins et les priorités des parties prenantes (fédérales, provinciales, territoriales, etc.) du réseau de la santé.
- Il est possible de renforcer l'engagement par :
 - une communication plus fréquente visant à informer les parties prenantes des progrès réalisés au regard des priorités;
 - une collaboration resserrée entre ESC et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) afin de veiller à la production de données probantes pour appuyer la diffusion et la mise à l'échelle;
 - un engagement accru auprès des communautés rurales et éloignées afin de donner de la visibilité aux offres existantes d'ESC et de veiller à ce que les programmes répondent aux besoins de ces communautés.

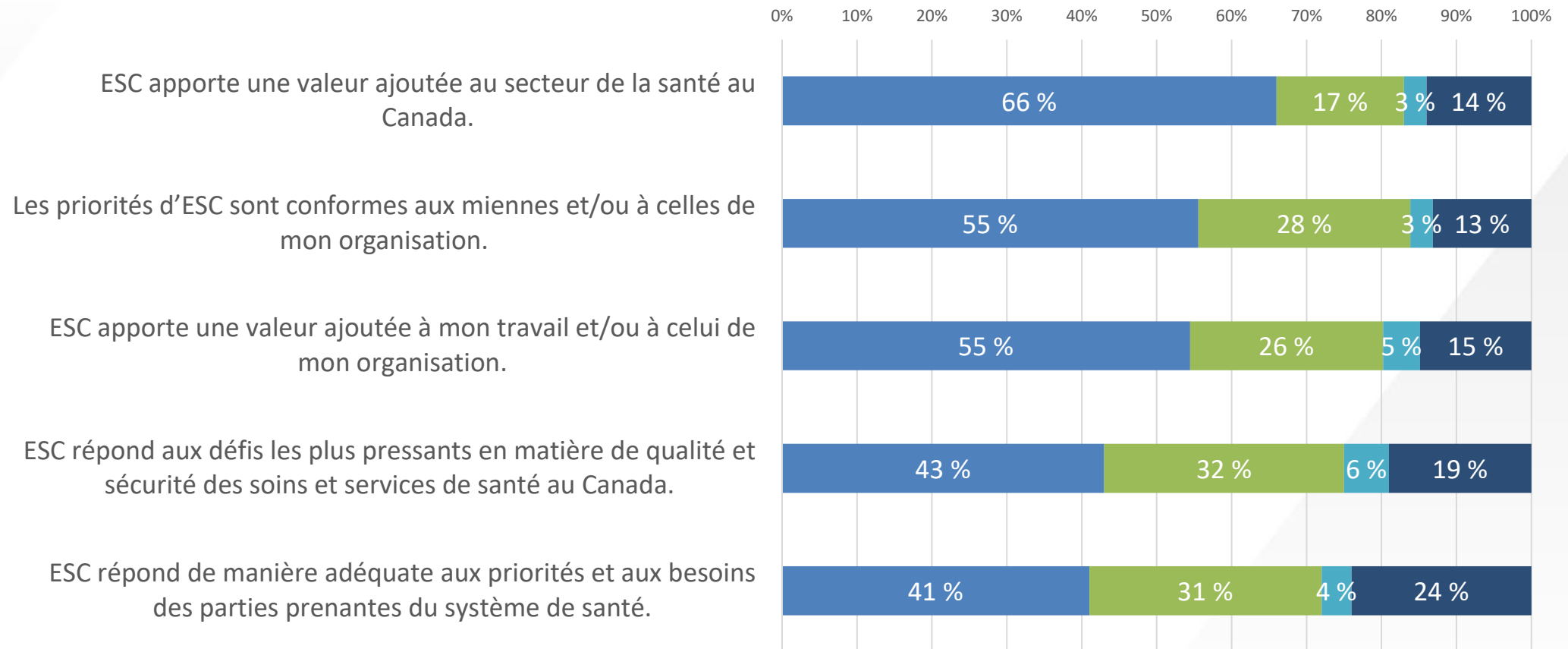
Enjeu d'évaluation : Pertinence

Valeur perçue de la collaboration avec ESC

- Les parties prenantes externes ayant collaboré avec ESC ont confirmé avoir bénéficié de cet engagement sur les plans individuel et organisationnel.
- Cette perception positive de la pertinence d'ESC et de sa capacité à répondre aux besoins est plus marquée chez :
 - les leaders en santé;
 - les membres du gouvernement;
 - les personnes ayant participé à une initiative d'ESC.

Enjeu d'évaluation : Pertinence

Capacité à répondre aux besoins et valeur perçue d'ESC



Source : sondage auprès des abonnés d'ESC (n=543)

■ D'accord

■ Neutre

■ Pas d'accord

■ Je ne sais pas

Enjeu d'évaluation : Efficacité

Mise en œuvre et évolution de l'approche et des programmes

- Face aux défis posés par la pandémie de COVID-19, ESC a ajusté son approche et son offre pour répondre à l'évolution des besoins et des priorités du système de santé en :
 - adoptant un modèle opérationnel virtuel;
 - orientant son action et ses ressources vers le secteur des soins de longue durée (SLD);
 - passant de la ligne d'action « reprise et résilience après la pandémie » à « rétention et soutien du personnel de santé » pour mieux répondre aux défis rencontrés sur le terrain;
 - se concentrant sur des initiatives plus vastes et moins nombreuses;
 - développant *Cap Santé* pour accroître la portée et l'efficacité de ses efforts.

Enjeu d'évaluation : Efficacité

Atteinte des résultats visés

Des progrès ont été réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés.

- Amélioration de la **préparation à l'amélioration** : les personnes participantes indiquent être mieux préparées à mener des améliorations, et les milieux qui collaborent avec ESC développent une culture qui favorise l'amélioration.
- Établissement et maintien de **relations authentiques** entre ESC et d'autres parties prenantes ainsi qu'entre les parties prenantes du secteur de la santé.
- Mise en œuvre d'**innovations, de pratiques et de politiques éclairées par des données probantes pour catalyser l'amélioration** dans plusieurs milieux avec lesquels ESC collabore.
- **Pérennisation, diffusion et mise à l'échelle des améliorations aux soins** démontrées par certains programmes.

Enjeu d'évaluation : Efficacité

Rôle dans l'accélération des améliorations du système de santé

- Les informateurs internes et externes estiment :
 - qu'ESC a joué un rôle important dans l'accélération des améliorations en termes de qualité et de sécurité des soins de santé au Canada;
 - que ces améliorations n'auraient pas été mises en œuvre ou auraient pris plus de temps sans ESC.
- Nombre de leviers perçus comme ayant favorisé l'atteinte des résultats sont inhérents à ESC ou à son approche :
 - Flexibilité et capacité à répondre aux besoins émergents
 - Accent sur l'engagement et la création de liens
 - Mise en place d'une structure de reddition de comptes
 - Octroi de financement et de ressources pratiques
- La plupart des obstacles constatés sont extérieurs à ESC.

Enjeu d'évaluation : Efficience Gouvernance

- Les structures et mécanismes de gouvernance officiels d'ESC sont globalement appropriés et efficaces pour favoriser la définition des priorités, la surveillance et la mesure de la performance et l'utilisation efficace des ressources.
- Cependant, quelques informateurs clés (internes et externes) ont souligné le manque de diversité au sein du CA et la nécessité d'éviter toute inclusion de façade dans sa composition.
- Au vu de ces préoccupations, des mesures pourraient être prises pour améliorer la diversité au sein du CA.

Enjeu d'évaluation : Efficience

Mesures pour améliorer l'efficacité opérationnelle

- ESC a adopté de nombreuses mesures pour assurer son efficacité opérationnelle :
 - Clôturer ou transférer certains programmes lancés par les deux organismes dont il est issu
 - Instaurer une collaboration ou une coordination avec d'autres organisations pancanadiennes de santé en vue de cerner les possibilités d'offres conjointes permettant de limiter les coûts
 - Mettre en œuvre des mécanismes de gestion de l'exécution afin d'éviter la péremption des fonds en cas de retards
 - Se concentrer sur des initiatives plus vastes et moins nombreuses
 - S'engager à allouer 70 % de ses ressources aux initiatives qui font réellement progresser l'organisme vers ses objectifs de qualité et de sécurité des soins
 - Améliorer les systèmes d'information
 - Mettre en place l'offre *Cap Santé*, qui vise à tirer parti de la technologie pour permettre à ESC d'étendre la portée de ses programmes, tout en simplifiant les procédures administratives

Enjeu d'évaluation : Efficience

Partenariats et optimisation des ressources

- Les partenariats et l'optimisation des ressources sont des piliers du travail d'ESC.
- Il est généralement admis, à l'interne comme à l'externe, que des améliorations comparables en matière de qualité et de sécurité des soins n'auraient pas été possibles si ESC et les organismes partenaires avaient travaillé de façon indépendante.
- Bien qu'ESC ait pris des mesures pour définir les partenariats « officiels » et « informels », il serait utile de catégoriser ou de définir plus précisément les différents partenariats en vue de permettre une meilleure compréhension de la nature et du niveau de communication, de coordination et de collaboration avec les parties prenantes.

Recommandations et réponses de la direction

**Recommandation n° 1 :
Rechercher des moyens de
renforcer la collaboration
entre ESC et les IRSC, en vue
de générer des données
probantes pour appuyer la
diffusion et la mise à
l'échelle d'initiatives
d'amélioration efficaces en
matière de qualité et de
sécurité.**

Réponse de la direction : ACCEPTÉE

- Les IRSC ont rejoint le mouvement *Cap Santé* en tant qu'organisme d'appui.
 - ESC est actuellement en discussion avec l'administration centrale et deux instituts de recherche des IRSC afin d'explorer des possibilités de collaboration futures et de s'appuyer sur la collaboration fructueuse avec les équipes de science de la mise en œuvre du programme SLD + durant la pandémie.
- L'équipe Mesure et évaluation d'ESC travaille activement avec divers détenteurs de données pour recenser les occasions de partenariats significatifs sur des objectifs communs liés à cette recommandation.
 - Par exemple, ESC a entamé un partenariat avec l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS) dans le cadre d'une lettre d'intention visant à favoriser l'accès aux données pancanadiennes en vue de mesurer les résultats des programmes d'ESC.
 - L'organisme collabore également avec CAN-ASK (Pan-CANadian data Analytic Service for Knowledge users) et recherche des occasions de partenariat avec OnSPARK (Ontario Supporting Partnerships to Advance Care and Knowledge).

**Recommandation n° 2 :
Accroître l'engagement
auprès des communautés et
régions rurales et éloignées
du Canada afin de mieux
faire connaître l'offre
actuelle d'ESC et de mieux
comprendre dans quelle
mesure celle-ci répond à
leurs besoins et priorités.**

Réponse de la direction : ACCEPTÉE

- ESC compte plusieurs programmes et initiatives visant à améliorer la qualité et la sécurité des soins dans les communautés rurales, éloignées et nordiques.
- ESC co-organise le Réseau canadien de santé des régions nordiques et éloignées (RCSRNE). Celui-ci permet à des parties prenantes de se rassembler afin de trouver des solutions pour améliorer les services et la santé des populations de ces régions.
 - ESC, l'ICIS et le Groupe consultatif sur les régions peu peuplées coaniment les séances du réseau en vue de maximiser les retombées à travers le pays.
- Les indicateurs numériques confirment l'existence d'un léger écart en matière de portée et d'engagement.
 - Celui-ci peut découler d'obstacles à la sensibilisation et de facteurs structurels, comme un accès restreint à Internet.
 - Pour le pallier, ESC mise davantage sur des approches de communication et de prestation sur mesure, notamment en explorant les canaux médiatiques traditionnels et en s'appuyant sur des partenariats avec des organismes ayant établi des relations de confiance et une présence au sein de ces communautés.
 - Pour renforcer l'engagement, ESC collabore avec des équipes provenant des communautés nordiques, rurales et éloignées par l'entremise de l'initiative *Cap Santé*, afin de définir des indicateurs significatifs permettant d'améliorer l'accès aux soins communautaires locaux et primaires, et d'en rendre compte.
- Les membres du RCSRNE ont été mobilisés dans le cadre de la refonte de la stratégie d'ESC afin de partager leurs perspectives.
 - Les partenaires inuit, métis et membres des Premières Nations ont été mobilisés afin de veiller à ce que leurs expériences et leurs priorités orientent les efforts d'amélioration de la qualité et la sécurité des soins (par ex., engagement ciblé auprès d'organismes de professionnels de la santé des Premières Nations, inuits et métis, d'organisations autochtones nationales, d'organismes régionaux de prestation de soins et de services de santé des Premières Nations, inuits et métis, ainsi qu'auprès de patients, familles, professionnels de la santé et communautés des Premières Nations, inuits et métis).

Recommandation n° 3 :
Compte tenu de la valeur perçue et du rôle d'ESC dans l'accélération des améliorations des soins de santé, conserver, dans les programmes futurs, les composantes clés de l'approche d'ESC que les parties prenantes considèrent comme des leviers de progrès, notamment une structure de reddition de compte souple, l'accent mis sur l'engagement et la création de liens, ainsi que l'offre de soutiens pratiques à la mise en œuvre.

Réponse de la direction : **ACCEPTÉE**

- L'initiative *Cap Santé* a été conçue pour permettre à ESC d'étendre sa portée et ses retombées tout en conservant les « leviers de progrès » identifiés au cours de cette évaluation indépendante.
- Dans le cadre de la refonte de la stratégie d'ESC, l'organisme collige les perspectives recueillies lors d'activités d'engagement avec les parties prenantes de tout le pays, y compris les résultats de l'évaluation indépendante.

**Recommandation n° 4 :
Évaluer la nécessité
d'accroître la diversité au
sein du CA, bien que la
gouvernance d'ESC soit
globalement jugée efficace.**

Réponse de la direction : ACCEPTÉE

- Les statuts d'ESC prévoient un CA composé de sept à quinze administrateurs. Conformément aux règlements administratifs, il réunit des représentants de Santé Canada, des gouvernements provinciaux et territoriaux et de communautés autochtones, ainsi que des patients partenaires.
- Le CA dispose d'une expertise couvrant plusieurs des compétences définies dans les règlements administratifs et, sur le plan de l'équité des genres, présente actuellement un nombre égal de femmes et d'hommes, ainsi qu'une solide représentation pancanadienne.
- L'engagement du CA en faveur de l'inclusion est inhérent aux politiques de gouvernance d'ESC et constitue un élément central du processus de recrutement des administrateurs.

**Recommandation n° 5 :
Étant donné le rôle central
des partenariats dans le
travail d'ESC, définir plus
précisément les différents
types de partenariats afin de
mieux rendre compte de la
nature et du niveau de
communication, de
coordination et de
collaboration avec les
parties prenantes du
système de santé.**

Réponse de la direction : **ACCEPTÉE**

- Pour atteindre la portée et les retombées visées, ESC reconnaît l'importance stratégique d'une approche intentionnelle et transparente en matière d'engagement des partenaires. Dans l'optique de renforcer sa gouvernance et sa responsabilisation à l'égard des relations avec les parties prenantes, ESC élabore actuellement un cadre de partenariat.
 - Celui-ci sera fondé sur des principes clairs en matière de partenariats et fournira des orientations structurées sur la manière dont ESC initie, gère et évalue ses partenariats.
 - Il permettra à ESC d'élargir son réseau, de mobiliser concrètement les parties prenantes et de collaborer efficacement à l'échelle du système de santé, en droite ligne avec sa mission et ses priorités stratégiques.
- ESC définit et mesure les « relations » à l'aide de son cadre de mesure du rendement (CMR) actuel.
 - Les versions futures du CMR prendront en compte la définition des relations afin que les partenariats officiels et informels soient mieux compris et identifiés, mais aussi communiqués clairement.
- Dans le cadre de l'offre *Cap Santé*, ESC collabore avec des organismes d'appui de tout le pays pour accroître la participation.
 - Ces organismes sont des partenaires officiels essentiels pour renforcer la mobilisation et orienter les équipes vers du financement et des occasions d'apprentissage, qui leur permettent de diffuser et de mettre à l'échelle des solutions fondées sur des données probantes.

Annexe A — Questions d'évaluation

Pertinence

1. Dans quelle mesure les programmes d'ESC a) répondent aux enjeux les plus pressants en matière de qualité et de sécurité au Canada; et b) cadrent avec les besoins et les priorités des parties prenantes (fédérales, provinciales, territoriales, etc.) du réseau de la santé?

Efficacité

1. Dans quelle mesure ESC a-t-il réalisé les activités prévues? Quels défis ont été rencontrés et de quelle manière ont-ils été surmontés?
2. En quoi l'évolution de l'approche et des programmes d'ESC, notamment l'intégration de perspectives en matière de qualité et de sécurité, a-t-elle contribué à l'atteinte des résultats et aux améliorations observées, y compris dans ses trois lignes d'action?
3. Dans quelle mesure ESC a-t-il contribué à l'accélération des améliorations en matière de qualité et de sécurité des soins au Canada, y compris dans ses trois lignes d'action?
4. Dans quelle mesure ESC a-t-il progressé vers les résultats escomptés ou a-t-il contribué à leur atteinte, conformément à son entente de collaboration (et modifications connexes) avec Santé Canada?
5. Quels facteurs ont influé sur la progression vers les résultats escomptés?

Efficiences

1. Dans quelle mesure les mécanismes et politiques de gouvernance d'ESC permettent-ils d'établir les priorités organisationnelles, de suivre et mesurer la performance et d'optimiser l'utilisation des ressources?
2. Dans quelle mesure ESC a-t-il mis en place des mesures visant à améliorer son efficacité opérationnelle?
3. Dans quelle mesure ESC tire-t-il parti des ressources externes en vue d'atteindre les résultats visés, conformément à son entente de collaboration (et modifications connexes) avec Santé Canada?

Annexe B — Limites de la méthodologie

- Manque de raisonnement contrefactuel.
- Sélection non aléatoire et non représentative des informateurs clés et des études de cas.
- La collecte de données n'a pas pris en compte les parties prenantes du système de santé qui n'avaient aucune connaissance d'ESC ni aucun lien avec celui-ci.

Annexe C — Description longue

Cette diapositive présente les résultats du sondage effectué auprès de 543 abonnés d'ESC et porte sur leur perception de la pertinence et de la valeur de l'organisme.

Cinq énoncés ont été évalués :

ESC apporte une valeur ajoutée au secteur de la santé au Canada.

Les priorités d'ESC sont conformes aux miennes et/ou à celles de mon organisation.

ESC apporte une valeur ajoutée à mon travail et/ou à celui de mon organisation.

ESC répond aux défis les plus pressants en matière de qualité et sécurité des soins et services de santé au Canada.

ESC répond de manière adéquate aux priorités et aux besoins des parties prenantes du système de santé.

Les réponses sont regroupées en quatre catégories : d'accord, neutre, pas d'accord et je ne sais pas.

Principaux résultats

Globalement, les personnes sondées étaient d'accord avec les énoncés suivants (proportions approximatives) :

- ESC apporte une valeur ajoutée au secteur de la santé au Canada : 66 %
- Les priorités et les valeurs organisationnelles d'ESC sont conformes aux miennes : 55 %
- ESC répond aux défis les plus pressants du système de santé : 43 %
- ESC répond aux besoins des parties prenantes : 41 %

La proportion de **réponses neutres** se situe entre 17 % et 32 %. Les taux les plus élevés ont été enregistrés pour les questions portant sur la capacité à répondre aux enjeux de santé et aux besoins des parties prenantes.

La proportion de personnes en **désaccord est basse**, entre 3 % et 6 % sur l'ensemble des énoncés.

La proportion de **réponses « Je ne sais pas »** se situe entre 13 % et 24 %. Le taux le plus élevé a été enregistré pour les questions portant sur la capacité à répondre aux besoins des parties prenantes.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que la majorité des personnes sondées perçoivent le travail d'ESC comme pertinent et aligné sur les priorités du système de santé. Ils révèlent toutefois une certaine incertitude ainsi que des possibilités d'améliorer la perception de la capacité de réponse d'ESC.

Source : sondage auprès des abonnés d'ESC (n=543)

[Retour à la diapositive 7](#)