

## Procès-verbal de la réunion privée du conseil

<b>Date</b>	Le 6 septembre 2018	<b>Heure</b>	De 8 h 30 à 16 h 30
<b>Emplacement</b>	Siège social de la Société canadienne du sang, salle Alberta		
<b>Président</b>	Mel Cappe	<b>Secrétaire de séance</b>	Ashley Haugh
<b>Participants – Membres du conseil</b>	Kelly Butt; Wayne Gladstone; D <sup>r</sup> Kevin Glasgow; Craig Knight; David Lehberg; Anne McFarlane; Dunbar Russel; Suromitra Sanatani; D <sup>r</sup> Jeff Scott; Mike Shaw; Judy Steele; Glenda Yates.		
<b>Participants – Membres de la haute direction</b>	D <sup>r</sup> Graham Sher (chef de la direction); Jean-Paul Bédard (vice-président, produits plasmatiques); Judie Leach Bennett (vice-présidente, chef du contentieux et secrétaire générale); D <sup>r</sup> Isra Levy (vice-président, affaires médicales et innovation); Ralph Michaelis (chef, technologies de l'information); Andrew Pateman (vice-président, expérience employé, culture et excellence); Rick Prinzen (directeur général de la chaîne d'approvisionnement et vice-président, relations avec les donateurs); Ron Vezina (vice-président, affaires publiques).		
<b>Invités</b>	Lise Simpson		
<b>Participation par téléphone</b>	s.o.		
<b>Absences</b>	s.o.		

Mel Cappe, président du conseil, ouvre la réunion à 8 h 30 (HE).

### 1. Adoption de l'ordre du jour (M. Cappe)

*Après étude, SUR PROPOSITION dûment formulée et appuyée, l'ordre du jour est adopté à l'unanimité.*

### 2. Déclaration de conflit d'intérêts (M. Cappe)

Aucun conflit d'intérêts n'a été déclaré.

### 3. Liste des décisions à entériner (M. Cappe)

Les points de la liste des décisions à entériner sont approuvés aux termes de la proposition approuvant l'ordre du jour.

### 3.1 Approbation de procès-verbaux

***IL EST RÉSOLU QUE** le conseil approuve le procès-verbal de la réunion publique du conseil tenue le 27 juin 2018 et celui de la réunion privée tenue les 27 et 28 juin 2018.*

### 3.2 Compte rendu de l'approbation des états financiers consolidés

Le 30 juillet 2018, le conseil a approuvé la proposition suivante :

*Après étude et discussion, **SUR PROPOSITION** dûment formulée, appuyée et acceptée, **IL EST RÉSOLU QUE** le conseil de la Société canadienne du sang approuve les états financiers consolidés de la Société canadienne du sang pour l'exercice clos le 31 mars 2018.*

### 3.3 Compte rendu de l'approbation de l'octroi du prix « Œuvre de toute une vie » à André Picard

Le 3 août 2018, le conseil a approuvé la proposition suivante :

*Après étude et discussion, **SUR PROPOSITION** dûment formulée, appuyée et acceptée, **IL EST RÉSOLU QUE** le prix « Œuvre de toute une vie » est octroyé à André Picard.*

### 3.4 Compte rendu sur le programme national de renouvellement des installations (PNRI)

Le conseil reçoit un compte rendu sur l'état du Programme national de renouvellement des installations.

### 3.5 Rapport trimestriel sur la cybersécurité : premier trimestre de l'exercice 2018-2019

Le conseil reçoit le rapport trimestriel sur la cybersécurité. Il s'agit d'un rapport présentant les principales initiatives prises et leurs effets pour perfectionner la cybersécurité à la Société canadienne du sang.

### 3.6 Approbation de l'autorisation de procuration pour la CASCS et la CACSCS

***IL EST RÉSOLU QUE** le conseil approuve ce qui suit :*

*1. Le chef de la direction de la Société canadienne du sang, soit Graham Sher, est par les présentes autorisé à agir au nom de l'actionnaire, la Société canadienne du sang, à l'assemblée générale annuelle de la Compagnie d'assurance de la Société canadienne du sang Limitée (CASCS) aux fins de ladite assemblée générale annuelle, y compris pour nommer les administrateurs, et traiter de toute autre question qui peut se présenter.*

*2. Le chef de la direction de la Société canadienne du sang, soit Graham Sher, est par les présentes autorisé à agir au nom de l'actionnaire, soit la Société canadienne du sang, à l'assemblée générale annuelle de la Compagnie d'assurance captive de la Société canadienne du sang Limitée (CASSCS) aux fins de ladite assemblée générale annuelle, y compris pour nommer les administrateurs, et traiter de toute autre question qui peut se présenter.*

### 3.7 Compte rendu sur le plan stratégique

Un compte rendu est fait au conseil sur la situation du plan stratégique quinquennal 2019-2024 de la Société canadienne du sang.

### 4. Système de gestion de la qualité (C. Choquet)

Le conseil assiste à une séance d'information sur le programme Link. Ce dernier vise à renforcer le système de gestion de la qualité et la culture connexe pour les harmoniser avec celles d'un fabricant de produits biologiques. Le programme Link a été mis sur pied par suite d'une évaluation que NSF Health Sciences a faite en 2014 du système de gestion de la qualité de la Société canadienne du sang.

La séance de formation porte sur ce qui suit :

- La définition et les composantes du système de gestion de la qualité
- Les points à améliorer en vertu de l'évaluation de 2014 et l'approche à adopter pour renforcer le système de gestion de la qualité
- Les étapes à suivre pour former l'équipe responsable de la qualité et de la réglementation.
- La culture en matière de qualité et les facteurs qui sous-tendent cette qualité à la Société canadienne du sang
- La politique de la Société canadienne du sang en matière de qualité
- La formation relative à la qualité
- La façon dont le conseil peut soutenir la politique en matière de qualité.

### 5. Rapport du chef de la direction (G. Sher)

#### 5.1 Rapport des résultats, des risques et des portefeuilles de la Société

Le conseil passe en revue les faits saillants du rapport des résultats, des risques et des portefeuilles de la Société pour le premier trimestre de l'exercice 2018-2019.

##### 5.1.1 Rapport sur les résultats trimestriels

La performance de l'organisation dans les domaines d'intérêt clés fait l'objet d'un suivi dans le rapport des résultats trimestriels. L'exposé sur les résultats du premier trimestre de l'exercice 2018-2019 porte notamment sur les points suivants :

- Fabriquer des produits biologiques
  - Les réserves de sang sont saines.
  - Les collectes ont été importantes et les besoins des clients sont satisfaits.
  - En septembre 2018, la Banque de sang de cordon ombilical de la Société canadienne du sang avait expédié 17 unités de sang de cordon à des patients canadiens et étrangers.
  - La Société canadienne du sang continue de collaborer étroitement avec les parties prenantes et les patients touchés par les récents changements de protéines plasmatiques pour assurer une transition en douceur et réduire les effets au minimum. Des mécanismes sont en place pour offrir des produits de rechange advenant qu'un patient ait une grave réaction allergique au nouveau produit.

- Offrir nos produits et services plus efficacement
  - La productivité est légèrement inférieure à l'objectif du premier trimestre, mais elle devrait l'atteindre d'ici la fin de l'année.
  - Des efforts continuent d'être déployés pour que les gains de productivité et d'efficacité soient conformes à la cible établie pour 2018-2019 et qu'ils atteignent l'objectif de 100 M\$ à long terme.
    - **ACTION** : Tenir le conseil informé des progrès réalisés en vue de l'atteinte de l'objectif de gains de productivité et d'efficacité de 100 M\$.
- Mériter le droit de servir les Canadiens
  - La direction continue de suivre le dossier de certaines protéines plasmatiques offertes par des régimes privés d'assurance. La Société canadienne du sang demeure très attachée aux principes fondamentaux de l'accès libre et équitable au sang et aux produits sanguins, comme les a présentés le juge Krever.
- Fournir des services de transfusion et de greffe
  - Un récent jugement de la Cour de l'Ontario portant sur la détermination de la « mort cérébrale » fait toujours l'objet d'un suivi étroit de la direction, car un appel a été intenté contre cette décision. L'évolution du cadre juridique en ce qui a trait à l'établissement d'un diagnostic de décès touche le don et la greffe d'organes et de tissus (DGOT).
  - Santé Canada est responsable d'un examen des pratiques de DGOT qui ont cours au Canada pour s'assurer que les parties prenantes sont sur la même longueur d'onde, pour préciser les rôles et responsabilités, et pour développer une compréhension commune des efforts requis de toutes les parties prenantes pour rehausser le DGOT au pays.
    - **ACTION** : Lors d'une prochaine réunion du conseil, fournir plus d'informations sur le rôle de la Société canadienne du sang au titre du DGOT, y compris un aperçu historique, la situation actuelle et les objectifs.
- Attirer, fidéliser et interagir avec les donneurs autrement
  - L'objectif de rétention des donneurs n'est pas atteint. Au troisième trimestre se tiendra un projet pilote visant à accroître la fidélisation des nouveaux donneurs. Ce projet prévoit notamment un appel personnel de remerciement après le premier don et d'autres contacts au deuxième et au troisième don.
- Favoriser une culture valorisant l'engagement et la performance
  - Quatre enquêtes d'attitudes pilotes ont été menées auprès de groupes d'employés de l'organisation. De telles enquêtes permettent à la direction de recueillir d'autres informations en continu plutôt que d'attendre le sondage réalisé auprès de tous les employés.

## 5.2 Rapport sur les risques de la Société (A. Pateman, L. Simpson)

Le conseil revoit le rapport sur les risques de la Société pour le premier trimestre de l'exercice 2018-2019.

### 5.2.1 Rapport du premier trimestre sur les risques de la Société

La présentation du rapport sur les risques porte notamment sur les points suivants :

- Le rapport du premier trimestre est le premier à être fondé sur les mises à jour du profil de risque de l'organisation approuvées à la réunion du conseil de juin 2018. Un autre risque lié au programme des protéines plasmatiques est aussi à l'étude et fera l'objet d'un examen à la réunion du conseil de décembre 2018.
- Dans l'ensemble, les risques au premier trimestre demeurent relativement les mêmes qu'au trimestre précédent.
- Le risque G – soit le risque lié à la sécurité de l'approvisionnement en plasma pour la production d'immunoglobulines – est nouveau et a été ajouté au rapport. La Société canadienne du sang est toujours en quête de financement pour la construction de trois centres de collecte de plasma probatoires visant à assurer la sécurité à long terme de l'approvisionnement en plasma pour la production d'immunoglobulines.

### 5.3 Nouveaux enjeux et activités du chef de la direction (G. Sher)

Graham Sher, chef de la direction, brosse un portrait des nouveaux enjeux. L'exposé porte notamment sur les points suivants :

- Virus du Nil occidental (VNO) – À ce jour, 30 unités ont produit un résultat positif à un test de dépistage du VNO. Il s'agit d'un nombre élevé si tôt dans la période.
- Interruption de service de Greyhound – Greyhound a annoncé qu'elle ne desservira plus l'Ouest du Canada, ce qui aura des répercussions sur la Société canadienne du sang. L'organisation recourt aux services de Greyhound pour livrer certains produits à des hôpitaux clients. Un autre moyen de transport a été trouvé, de sorte que les livraisons aux hôpitaux ne seront pas perturbées.
- Réseau *Supply Chain Advancement Network in Health* (réseau SCAN Health) – La Société canadienne du sang fait l'objet d'une étude de cas pour le concours de dossiers d'analyse du réseau SCAN Health. La direction a travaillé avec le réseau SCAN Health à l'élaboration d'une étude de cas qui, à l'instar de celles de concurrents, sera soumise à l'examen de juges du monde entier, dont G. Sher.

## 6. Stratégie d'intégration de la chaîne d'approvisionnement (R. Prinzen)

Le conseil écoute un aperçu de la composante des relations avec les donneurs de la stratégie d'intégration de la chaîne d'approvisionnement. L'exposé porte notamment sur les points suivants :

- L'intégration de la chaîne d'approvisionnement comporte quatre grandes composantes qui sont les relations avec les donneurs, les collectes, les tests ainsi que les centres de production et de distribution. Ces quatre composantes doivent coopérer pour assurer une intégration efficace de la chaîne d'approvisionnement.
- Des rapports détaillés sur les quatre composantes de la stratégie d'intégration de la chaîne d'approvisionnement seront faits au conseil lors de ses prochaines réunions.
- L'intégration de la chaîne d'approvisionnement est en phase avec les quatre principaux domaines du plan stratégique.

- Les relations avec les donneurs visent à améliorer les résultats des traitements des patients en ayant les bons donneurs ou donneurs inscrits au bon moment pour répondre aux besoins des clients de façon constante et rentable.
- Les relations avec les donneurs visent essentiellement à :
  - Créer une expérience donneur enrichissante
    - La satisfaction et la rétention des donneurs doivent être accrues.
    - La durée du processus de don (soit le temps requis pour faire un don) a une forte incidence sur la satisfaction des donneurs, ce qui met en évidence l'importance de l'intégration de la chaîne d'approvisionnement. Cette durée s'est améliorée, mais il y a encore du travail à faire afin qu'elle soit constante pour chaque don.
    - Les commentaires reçus directement des donneurs ainsi que l'information tirée de sondages réguliers servent à rehausser l'expérience donneur.
    - Les marques d'appréciation sont bien accueillies des donneurs – par exemple, des lettres ou des courriels de remerciements par suite d'un don et des informations sur l'utilisation des dons. Les messages postérieurs à des fonds donnent également des liens et de l'information sur l'application « DonDeSang » qui est populaire auprès des donneurs.
    - Le cadre dans lequel les dons sont faits est très important pour les donneurs. De nouveaux centres de dons font l'objet d'une conception qui tient compte de l'expérience donneur. Ils offriront un milieu accueillant et chaleureux qui est fidèle à la marque de la Société canadienne du sang.
  - Accroître la diversification des donneurs pour continuer à répondre aux besoins des patients
    - La Société canadienne du sang cherche activement à se constituer un réseau de donneurs qui est représentatif de la population canadienne. Les efforts déployés en ce sens comprennent les démarches de représentation dans des collectivités très diversifiées, notamment les régions du Grand Toronto et de Vancouver, les activités de sensibilisation auprès de diverses communautés au moyen de dons collectifs, l'établissement de liens personnels et la publicité dans les journaux communautaires.
    - La formation des employés sur la diversité et l'inclusion est en cours.
  - Établir des relations avec les donneurs
    - Il est important d'établir des relations avec les donneurs en utilisant leur réseau de communication préféré – site Web, applications, médias sociaux, téléphone et autres.
    - Dans les centres de dons, les nouvelles bornes d'information destinées aux donneurs permettront de rehausser les communications et d'accroître l'efficacité. Elles contribueront également à respecter les heures de rendez-vous – un autre facteur important de la satisfaction des donneurs.
  - Tirer parti du dynamisme et de la créativité
    - La nouvelle marque sera mise à profit dans de prochaines activités de marketing et de recrutement.
    - Le modèle de collectes doit faire l'objet de constantes améliorations.

- Des mesures reposant sur des analyses et des commentaires doivent être prises pour accroître la rétention. Il faut être à l'écoute des donneurs.
  - **ACTION** : Donner au conseil plus de détails sur les raisons pour lesquelles les donneurs inactifs ne reviennent pas – par exemple, présenter les données ou résultats de sondages et des analyses.
- Les employés sont un élément essentiel des relations avec les donneurs. Notre personnel de première ligne représente la Société canadienne du sang. L'engagement du personnel est crucial – les employés reçoivent de la formation et formule des commentaires au moyen d'une variété de mécanismes, y compris les sondages auprès des employés.

#### 7. Réunion de l'équipe du chef des technologies de l'information l'ABO (R. Michaelis)

Le conseil reçoit un compte rendu sur la dernière réunion de l'équipe du chef des technologies de l'information de l'Alliance of Blood Operators (ABO). L'exposé porte notamment sur les points suivants :

- L'équipe du chef des technologies de l'information de l'ABO a tenu sa première réunion en personne, en juillet 2018. Les réunions précédentes étaient sous forme de téléconférence.
- Les membres de l'équipe ont présenté leurs principaux enseignements tirés de récentes initiatives – par exemple, les applications mobiles, les commandes des hôpitaux, la gestion des réserves des hôpitaux, l'intégration, etc.
- Les membres de l'équipe continueront de tenir leurs réunions par téléconférence, et se rencontreront en personne à l'occasion.

#### 8. Mise en œuvre du processus de renouvellement de l'image de marque de la Société (R. Vezina)

Le conseil assiste à un compte rendu sur le processus de renouvellement de l'image de marque de la Société. L'exposé porte notamment sur les points suivants :

- Le 28 septembre 2018, à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire de l'organisation, la Société canadienne du sang amorcera le renouvellement de son image de marque – une composante du processus visant à rehausser l'expérience donneur.
- Outre une nouvelle identité visuelle, le renouvellement de l'image de marque s'accompagne d'une redéfinition de la mission, de la vision, des valeurs et des piliers de la société. La mise à jour de politique de qualité, qui a été publiée au début de 2018, s'inscrit aussi dans le processus du renouvellement de l'image de marque.
- Le renouvellement de l'image de marque repose sur des données recueillies dans le cadre de consultations et de sondages réalisés auprès d'employés, de donneurs, de partenaires, de clients, de travailleurs du milieu médical, de membres du grand public, notamment. Des concepts ont aussi été testés auprès de ces groupes.
- Une campagne de marketing et de publicité a été mise sur pied pour présenter la nouvelle image de marque aux Canadiens.
- La nouvelle identité visuelle sera mise en œuvre aux installations et touchera également les véhicules et l'équipement notamment, au cours des 18 prochains mois, selon une approche

prudente sur le plan fiscal – p. ex., à mesure que les stocks seront épuisés, lors d'un remplacement de cycle de vie, etc.

- L'affichage numérique – site Web, applications et autres – adoptera immédiatement la nouvelle image de marque.
- La Société canadienne du sang mesurera la connaissance de la nouvelle image de marque au moyen de sondages réalisés régulièrement. Des comptes rendus seront faits au conseil dans le cadre de rapports trimestriels réguliers.

## 9. Rapports des comités

### 9.1 Comité des finances et de l'audit (W. Gladstone)

Wayne Gladstone, président du comité des finances et de l'audit, fait le compte rendu qui suit.

- Les principales activités ou discussions du comité ont compris :
  - Un examen des contrôles internes relatifs aux rapports financiers.
  - Une analyse des enseignements tirés du processus relatif aux états financiers audités de 2017-2018 avec l'auditeur externe.
  - La révision du risque attribué au comité – aucun suivi du conseil requis.
- Le comité recommande que le mandat d'auditeur externe de KPMG soit renouvelé pour une autre année. Comme le mandat arrivera à échéance après l'audit des états financiers consolidés au 31 mars 2019, une demande d'offres de services d'auditeur externe sera faite à l'automne 2018.

*Après étude et discussion, **SUR UNE PROPOSITION** dûment formulée, appuyée et acceptée, **IL EST RÉSOLU QUE** le conseil recommande l'approbation par les ministres de la Santé, à l'assemblée générale annuelle de l'automne 2018, la nomination de KPMG à titre d'auditeur externe des états financiers consolidés de la Société canadienne du sang pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019.*

### 9.2 Comité sur la sécurité, la recherche et la déontologie (A. McFarlane)

Anne McFarlane, présidente du comité sur la sécurité, la recherche et la déontologie, fait le compte rendu qui suit.

- Les principales activités ou discussions du comité ont compris :
  - La réception des rapports trimestriels sur les relations avec les donneurs et la chaîne d'approvisionnement, les initiatives de sécurité, la sécurité et la conformité.
  - La réception d'un compte rendu du Centre d'innovation.
  - L'approbation du mandat révisé du Comité d'éthique pour la recherche.
  - La réception d'un rapport sur le projet Link.
  - La révision du mandat du comité sur la sécurité, la recherche et la déontologie.
  - La révision des risques attribués au comité sur la sécurité, la recherche et la déontologie – aucun ne requiert un suivi du conseil.

### 9.3 Comité sur la gestion des talents (C. Knight)

Craig Knight, président du comité, fait le compte rendu qui suit.

- Les principales activités ou discussions du comité ont compris :
  - L'évaluation des options de mise à jour de l'établissement des objectifs et de l'évaluation du rendement du chef de la direction.
  - La révision des paramètres de rémunération des hauts dirigeants.
  - La réception d'un compte rendu sur le virage numérique et le milieu de travail de l'avenir.
  - La réception d'un exposé sur la santé mentale en milieu de travail.
  - La révision des risques attribués au comité sur la gestion des talents – aucun ne requiert un suivi du conseil.

### 9.4 Comité sur la gouvernance (K. Butt)

Kelly Butt, présidente du comité, fait le compte rendu qui suit.

- Les principales activités ou discussions du comité ont compris :
  - La réception d'un compte rendu sur les négociations relatives à l'entente nationale de responsabilisation.
  - La révision de plusieurs politiques du conseil, y compris celles qui ont trait au code de conduite, aux langues officielles, à la formation du conseil et à la politique de dénonciation.
  - La discussion des sujets qui seront abordés à la séance de réflexion du conseil d'administration, au printemps 2019.
  - La révision des mandats du conseil, du comité sur la gouvernance et du comité sur la sécurité, la recherche et la déontologie.
  - La formulation de commentaires sur la mise à jour de la stratégie des Affaires publiques.
  - La révision du sondage sur le rendement du conseil en juin et la formulation de recommandations quant au format de l'ordre du jour des prochaines réunions du conseil.

### 9.5 Comité national de liaison (K. Glasgow et D. Lehberg)

Kevin Glasgow et David Lehberg, coprésidents du comité, font le compte rendu qui suit.

- Le comité national de liaison tient sa réunion le jour suivant celui où la réunion du conseil prend fin. Les membres du conseil se joindront à ceux du comité national de liaison pour la séance du matin.
- À l'heure actuelle, le comité national de liaison cherche de nouveaux membres. Trois candidats assisteront à la réunion du 7 septembre.

Après étude et discussion, **SUR PROPOSITION** dûment formulée, appuyée et acceptée sans discussion par tous les membres, **IL EST RÉSOLU QUE** le conseil d'administration accorde à Mohamed Dhanani, au D' Craig Earle et à Gina Parker un mandat de trois ans au sein du comité national de liaison, qui entrera en vigueur le 8 septembre 2018, sous réserve de l'approbation finale des coprésidents du comité national de liaison, Kevin Glasgow et David Lehberg.

\* Remarque : En raison d'un possible conflit d'intérêts, David Lehberg s'est abstenu de formuler de commentaires sur l'un des candidats.

#### **9.6 Compagnie d'assurance de la Société canadienne du sang Limitée (CASCS) et Compagnie d'assurance captive de la Société canadienne du sang Limitée (CACSCS) – (W. Gladstone)**

Wayne Gladstone, président de la CASCS et de la CACSCS, fait le compte rendu qui suit.

- Par suite d'une demande d'offres de services, JLT Insurance Management (Bermuda) Ltd sera le nouveau responsable de la gestion des assurances, à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2018.
- La CASCS mène à bien une proposition visant à hausser la couverture d'assurance responsabilité contre les risques liés au sang fournie par la CASCS, en la faisant passer de 250 M\$ à 300 M\$.

En réponse à des questions, il est convenu que des précisions sur les rendements des placements (la CASCS par rapport à l'indice de référence) seront données à la prochaine réunion.

#### **10. Aperçu des célébrations nationales *Honneur à nos bienfaiteurs* (R. Prinzen)**

Le conseil reçoit un aperçu des célébrations nationales *Honneur à nos bienfaiteurs*.

**SUR UNE PROPOSITION** dûment formulée, appuyée et acceptée, il est convenu de lever la séance.

La séance est levée à 16 h (HE).

\* \* \*