

RÉPONSE DE LA DIRECTION À L'ÉVALUATION DE RENDEMENT

Rapport de clôture (2024-2025)

PUBLIC (P)



Société
canadienne
du sang

SANG
PLASMA
CELLULES SOUCHES
ORGANES
ET TISSUS

Table des matières

Objet	3
Contexte	3
À notre sujet	4
Gouvernance	5
Acronymes	6
Recommandations et réponses	8



Objet

En mai 2020, PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) a présenté son rapport final sur les résultats de l'[évaluation collaborative 2019 de la Société canadienne du sang](#). Cette évaluation couvrait la période de sept ans comprise entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2019.

L'analyse a certes mis en évidence plusieurs aspects à améliorer, tant dans les opérations internes de la Société canadienne du sang qu'à l'échelle du système, qui nécessitent la collaboration continue des provinces et territoires, mais en fin de compte elle a montré que l'organisation avait bien assuré la sécurité du système national d'approvisionnement en sang et répondu aux besoins d'un groupe diversifié de parties prenantes.

De façon générale, la Société canadienne du sang était d'accord avec les conclusions et les recommandations de PwC et a publié en octobre 2020 une réponse de la direction qui détaillait la direction que l'organisation prévoyait prendre ou ce qu'elle mettait déjà en œuvre pour donner suite à chaque recommandation. Le présent rapport clôt les recommandations qui n'avaient pas été complètement traitées par cette réponse de la direction.

Contexte

La réalisation d'évaluations périodiques du rendement cadre avec nos principes de transparence, de reddition de comptes, d'amélioration continue et de bonne gouvernance. Comme la Société canadienne du sang et les provinces et territoires l'ont convenu, la réalisation d'une évaluation collaborative de rendement est prévue tous les cinq à sept ans.

Pour superviser l'évaluation, on a mis sur pied un comité directeur mixte formé de représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux et de la Société canadienne du sang. Présidé par le sous-ministre de la Santé de l'Île-du-Prince-Édouard, le comité directeur comprenait également le sous-ministre de la Santé de l'Ontario, le sous-ministre délégué de la Santé de la Colombie-Britannique, ainsi que le chef de la direction, la directrice financière et vice-présidente, services généraux, et la vice-présidente, chef du contentieux et secrétaire générale de la Société canadienne du sang. Un comité de travail mixte a ensuite été créé par le comité directeur pour assurer la gestion quotidienne des activités de l'évaluation. Coprésidé par un responsable du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard et un responsable de la Société canadienne du sang, ce comité comptait aussi des représentants de l'Ontario et de la Colombie-Britannique.

Au cours de l'été 2019, le comité de travail, en consultation avec l'ensemble des provinces et territoires, a lancé une demande d'offres de services pour la réalisation de l'évaluation. Le cabinet PwC a été sélectionné en novembre 2019. L'évaluation a débuté en décembre 2019 et s'est terminée en mai 2020. Un comité consultatif indépendant d'experts de l'industrie et du secteur médical a conseillé l'équipe de PwC sur les aspects techniques, comme la structure et



le fonctionnement du système, la qualité et la sécurité, la gestion de l'approvisionnement et des besoins, la capacité technologique, les tendances du secteur et les perspectives d'avenir.

L'évaluation couvrait la période du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2019. Elle a porté surtout sur les deux principales catégories de produits de la Société canadienne du sang : les produits sanguins labiles et les protéines plasmatiques. Quatre autres secteurs d'activité ont également été évalués, lesquels nous aident à assurer la sécurité, la suffisance et l'efficacité des produits et des services et sont essentiels à une exploitation efficace de nos gammes de produits, soit : la gestion de la qualité; la gestion des risques organisationnels; la productivité et l'efficacité; et la gouvernance. Enfin, deux initiatives stratégiques ont été soumises à évaluation : 1) le projet d'automatisation de la chaîne d'approvisionnement, mis en œuvre pour améliorer la qualité des produits, la productivité et l'expérience globale des donneurs; et 2) le projet d'amélioration de l'expérience des donneurs et du renouvellement de la marque.

À notre sujet

La Société canadienne du sang est chargée de veiller à ce que les patients canadiens aient un accès fiable aux produits dont ils ont besoin — sang, plasma, cellules souches, organes et tissus — et à ce que ces produits soient sûrs et de grande qualité. Pour ce faire, nous menons une vaste gamme d'activités dans quatre grands domaines :

Sang pour la vie : Nous collectons, analysons et préparons du sang et des composants sanguins, notamment des globules rouges, des plaquettes et du plasma destinés à la transfusion. Nous distribuons ces produits sanguins aux prestataires de soins de santé pour le traitement de patients partout au Canada. Nous offrons également des services d'analyse diagnostique dans certaines provinces.

Plasma pour la vie : Une partie du plasma que nous collectons et analysons au Canada va aux patients en attente de transfusion; le reste est expédié aux fabricants de produits pharmaceutiques sous-traités par la Société canadienne du sang pour la production de médicaments destinés aux patients au Canada. Ces médicaments, principalement des immunoglobulines, figurent sur une liste nationale de protéines plasmatiques et produits connexes que nous achetons en grandes quantités auprès de fournisseurs d'autres pays et que nous gérons pour le compte de l'ensemble des provinces et des territoires, à l'exception du Québec.

Cellules souches pour la vie : Nous collectons, analysons et préparons des cellules souches obtenues à partir de sang de cordon. Nous tenons également un registre national de donneurs potentiels de cellules souches adultes et faisons partie d'un réseau international de registres de donneurs, ce qui nous aide à trouver plus facilement les donneurs compatibles avec les patients en attente d'une greffe de cellules souches. Ensemble, ces programmes permettent d'améliorer les résultats pour les patients qui vivent avec l'une des nombreuses maladies pouvant être traitées avec une greffe de cellules souches.



Organes et tissus pour la vie : Nous coordonnons à l'échelle du pays le don et la greffe d'organes et de tissus (DGOT). Nous gérons un registre national de transplantation qui facilite l'échange d'organes entre les provinces ainsi que des programmes connexes de don et de transplantation. De concert avec la communauté DGOT, nous mettons également au point des pratiques d'avant-garde, soutenons les activités de développement professionnel et de sensibilisation du public et partageons les données sur le rendement du système DGOT au Canada.

Pour appuyer nos activités et faire avancer la médecine et la science de la transfusion et de la transplantation, nous menons également de multiples projets de recherche-développement. Nos principaux programmes de recherche favorisent les progrès dans les domaines de la transfusion, des thérapies cellulaires et de la médecine transplantatoire. Nous participons également à des essais cliniques et à des études menées par d'autres organismes. Grâce à ces efforts, nous aidons à introduire des produits innovants, d'importantes connaissances, de meilleures mesures de sécurité et de qualité ainsi que des processus et technologies plus élaborés. Nos travaux facilitent également la résolution de problèmes qui touchent la chaîne d'approvisionnement, ce qui contribue à de meilleurs résultats pour les patients. Nous soutenons des activités de formation professionnelle et de sensibilisation du public en lien avec la transfusion et la transplantation. Enfin, nous partageons régulièrement nos connaissances et notre expertise avec nos partenaires du milieu de la santé, d'autres intervenants, des gouvernements et des organismes internationaux de gestion du sang.

Notre gouvernance

La Société canadienne du sang est un organisme de bienfaisance mis sur pied en 1998 à la suite de la signature d'un protocole d'entente entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux (à l'exception du Québec). Bien que nous fonctionnions indépendamment des gouvernements, nous sommes réglementés par Santé Canada en vertu de la Loi sur les aliments et drogues. Notre financement provient majoritairement des gouvernements provinciaux et territoriaux, mais nous recevons également de l'aide du gouvernement fédéral, surtout pour nos activités de recherche et de développement ainsi que pour le rôle que nous jouons dans le don et la greffe d'organes et de tissus.

Les ministres de la Santé des provinces et des territoires (sauf celui du Québec) agissent comme membres de la Société canadienne du sang et nomment les membres de notre conseil d'administration, en vertu du règlement administratif de la Société canadienne du sang, qui s'appuie sur la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif. Une entente nationale de responsabilisation, finalisée en 2019-2020, définit les liens de responsabilité entre la Société canadienne du sang et ses membres. Une province est nommée tous les deux ans comme province responsable. Les ministres provinciaux et territoriaux de la Santé approuvent collectivement notre budget annuel et notre plan d'entreprise.



Abréviations et sigles

Acronyme/sigle	Terme
ACMTS	Agence canadienne des médicaments et des technologies de la santé (puis AMC)
AMC	Agence des médicaments du Canada (anciennement ACMTS)
APP	Alliance pancanadienne pharmaceutique
CCN	Comité consultatif national sur le sang et les produits sanguins
CLPTS	Comité de liaison provincial-territorial sur le sang
DDP	Demande de propositions
DGOT	Don et greffe d'organes et de tissus
PAS	Programme d'autorisation spéciale
PwC	PricewaterhouseCoopers
SGQ	Système de gestion de la qualité

Recommandations et réponses

Le tableau suivant récapitule les recommandations de PwC formulées en mai 2020 (première colonne) ainsi que les réponses de la Société canadienne du sang d'octobre 2020 (deuxième colonne). La troisième colonne correspond à la réponse finale de la direction pour chaque recommandation.

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
1	<p>La Société canadienne du sang doit bâtir sur ses acquis en matière de productivité [pour ses activités de collecte] pour améliorer son rendement. Ainsi, nous lui recommandons :</p> <ul style="list-style-type: none"> de déterminer, parmi ses initiatives actuelles, lesquelles lui procurent les meilleurs résultats et pourraient être améliorées (p. ex. au moyen de l'automatisation); de continuer de miser sur son programme d'amélioration continue afin de recenser et d'adopter des pratiques de pointe qui lui permettront d'améliorer sa productivité de façon soutenue; d'apprendre des initiatives prises par des fournisseurs de sang qui font mieux que la Société canadienne du sang et déterminer ce qui pourrait être réalisé pour améliorer sa productivité. 	<p>La Société canadienne du sang a mis en place un programme d'excellence au sein de la fonction de gestion des processus de la chaîne d'approvisionnement intégrée. Ce programme examine régulièrement les étapes des processus, qui s'appuient sur des études d'ingénierie des méthodes, pour cibler des domaines à améliorer. Il met également à profit les idées et les normes d'autres fournisseurs de sang dans le monde. Nous continuons en outre de profiter de notre partenariat avec Toyota pour le soutien de notre système de production afin de stimuler l'amélioration continue des multiples composantes de la chaîne d'approvisionnement, dont les collectes.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse de la direction d'octobre 2020. La Société canadienne du sang poursuit ses efforts d'amélioration dans toutes les composantes de la chaîne d'approvisionnement intégrée, ce qui consiste notamment à miser sur des pratiques exemplaires dans la gestion des processus et à apprendre des autres fournisseurs de sang.</p>
2	<p>La Société canadienne du sang doit poursuivre l'automatisation des premières étapes de son processus d'analyse pour soutenir l'amélioration de sa productivité dans ce secteur.</p> <ul style="list-style-type: none"> La première étape du processus d'analyse, celle où les échantillons de sang sont regroupés et organisés pour être analysés, peut bénéficier de l'introduction d'une technologie d'automatisation. Cette technologie contribuerait à réduire les équivalents temps plein, à accroître la productivité relative aux analyses et peut-être à diminuer le nombre d'incidents liés à la qualité. PwC comprend que la Société canadienne du sang est en train de mettre en œuvre cette technologie à Brampton, en 2019-2020, et prévoit faire de même à Calgary en 2020-2021. La Société canadienne du sang doit entreprendre une étude des temps et des mouvements pour comparer sa productivité par équivalent temps plein avec celle du fournisseur de sang B et identifier d'autres aspects à améliorer pour augmenter la productivité de son processus d'analyse. 	<p>L'automatisation frontale continue d'être un domaine d'intérêt pour la Société canadienne du sang. Elle a été instaurée à notre centre de dépistage de Brampton, et elle le sera bientôt à Calgary, une fois que nous aurons effectué la transition vers le nouvel établissement en 2020. Nous reconnaissons la possibilité d'utiliser une technologie d'automatisation frontale pour les services diagnostiques et d'automatiser les tests de détection des anticorps chez les donneurs.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. L'automatisation frontale est en place dans les centres de dépistage de Brampton et de Calgary, ce qui augmente la productivité. De plus, en tant que membre de l'Alliance of Blood Operators, la Société canadienne du sang discute régulièrement avec ses homologues étrangers pour suivre leur parcours vers l'efficacité organisationnelle et comparer les processus internes afin de trouver des possibilités d'amélioration continue.</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
3	La Société canadienne du sang doit évaluer la possibilité de s'affilier à un consortium pour la réalisation de ses analyses, afin d'améliorer sa productivité et de réduire ses coûts. Selon un membre du groupe d'experts qui travaille actuellement chez un fournisseur de sang américain, le fait de rejoindre un consortium pour obtenir de meilleurs prix pour l'équipement et les réactifs et de partager une plateforme d'analyse a permis à l'organisation de réaliser des économies de coûts et des gains de productivité. Dans ce scénario, les analyses seraient toujours effectuées au Canada sous la responsabilité de la Société canadienne du sang.	Nous sommes activement engagés dans l'évaluation d'autres options comme les achats groupés. Nous voulons comprendre les avantages d'une telle solution et en définir la structure sur le plan juridique.	Cette recommandation est considérée traitée. Après évaluation, l'option d'un contrat d'achat collaboratif n'est plus d'actualité étant donné que des améliorations ont permis l'optimisation de nos activités de dépistage. Toutefois, nous continuerons activement de repérer et d'exploiter d'autres solutions pour réaliser des gains de productivité et des économies de coûts, s'il y a lieu.
4	La Société canadienne du sang doit bâtir sur ses acquis en matière de productivité [pour ses activités de production] pour améliorer son rendement. Ainsi, nous lui recommandons : <ul style="list-style-type: none"> de déterminer, parmi ses initiatives actuelles, lesquelles lui procurent les meilleurs résultats et pourraient être améliorées (p. ex. au moyen de l'automatisation); de continuer de miser sur son programme d'amélioration continue afin de recenser et d'adopter des pratiques de pointe qui lui permettront d'améliorer sa productivité de façon soutenue; d'apprendre des initiatives prises par des fournisseurs de sang qui font mieux que la Société canadienne du sang et déterminer ce qui pourrait être réalisé pour améliorer sa productivité. 	La Société canadienne du sang a mis en place un programme d'excellence au sein de la fonction de gestion des processus de la chaîne d'approvisionnement intégrée. Ce programme examine régulièrement les étapes des processus, qui s'appuient sur des études d'ingénierie des méthodes, pour cibler des domaines à améliorer. Il met également à profit les idées et les normes d'autres fournisseurs de sang dans le monde. Nous continuons en outre de profiter de notre partenariat avec Toyota pour le soutien de notre système de production afin de stimuler l'amélioration continue des multiples composantes de la chaîne d'approvisionnement, dont les collectes. Le programme d'excellence a été créé initialement pour les activités de production et de distribution.	Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang continue de développer son programme d'excellence opérationnelle au sein des fonctions de gestion des processus et d'exploitation de la chaîne d'approvisionnement. Ce programme examine régulièrement les étapes des processus, qui s'appuient sur des études d'ingénierie des méthodes, pour cibler des domaines à améliorer. Nous mettons également à profit les idées et les normes d'autres fournisseurs de sang dans le monde. Enfin, nous continuons de profiter de notre partenariat avec Toyota pour le soutien de notre système de production afin de stimuler l'amélioration continue des multiples composantes de la chaîne d'approvisionnement.
5	La Société canadienne du sang doit envisager de retirer les dépenses liées aux projets de la catégorie des frais généraux et administratifs et de comptabiliser ces dépenses séparément. Les dépenses relatives aux projets sont très variables et représentent une bonne partie de la catégorie des frais généraux et administratifs. Le retrait de cette catégorie permettrait de mieux voir la variabilité des frais généraux et administratifs. Il serait ainsi possible d'isoler les dépenses consacrées aux projets, ce qui faciliterait la compréhension de tous les coûts associés à leur mise en œuvre.	Les coûts de projets inclus dans les états financiers réglementaires continueront d'être déclarés avec les frais de personnel, les fournitures médicales et les frais généraux et administratifs. L'entente nationale de responsabilisation, qui est entrée en vigueur après la période visée par l'évaluation de rendement, décrit les exigences en matière de rapports pour les grands projets d'immobilisation, notamment : « <i>Pour les grands projets d'immobilisations énoncés dans le plan général annuel, la Société canadienne du sang et les gouvernements des provinces et territoires conviennent qu'un cadre d'établissement de rapports sur le rendement sera suivi pour informer les gouvernements des provinces et</i>	Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse de la direction d'octobre 2020. Nous avons également augmenté le niveau de détail dans notre processus d'approbation du budget annuel pour fournir à nos bailleurs de fonds, à savoir les provinces et territoires, une meilleure visibilité sur les besoins de financement et les dépenses prévues de l'organisation.

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		<i>territoires sur les mesures de rendement importantes, les risques, les problèmes et les demandes de modifications en temps utile. Des rapports mensuels et des prévisions financières trimestrielles contiendront des informations et une analyse suffisantes pour communiquer les risques, les problèmes, les décisions stratégiques et les répercussions, et pour évaluer le rendement par rapport au financement approuvé (p. ex. la portée, l'échéancier, le budget, les avantages et les niveaux de qualité des services). Le cadre d'établissement de rapports comprendra un rapprochement budgétaire final au terme du projet.</i> » [Traduction]. Ce cadre de production de rapports permettra de séparer les dépenses de projets des autres dépenses, au besoin.	
6	<p>La Société canadienne du sang doit effectuer une analyse de ses frais généraux et administratifs pour trouver des moyens de réduire ses coûts. Dans le cadre de cette analyse, une attention particulière doit être accordée aux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le développement accru des capacités de gestion de projet à l'interne pour faciliter la gestion du portefeuille de projets de la Société canadienne du sang et pour réduire sa dépendance à l'égard de ressources externes plus coûteuses. • L'évaluation des coûts de loyer et de services publics et l'identification d'ententes contractuelles possibles pour les réduire ou les gérer plus efficacement. Les fournisseurs externes réalisent des analyses comparatives dans ce secteur sur la base d'honoraires conditionnels. 	<p>La direction vérifie régulièrement le rapport coût-avantages dans la catégorie des frais généraux et administratifs. Vers la fin de la période visée par l'évaluation de rendement, la Société canadienne du sang a mis en place un bureau de gestion des projets d'entreprise pour accroître ses capacités internes dans ce domaine. La direction évalue également ses capacités de gestion des projets d'installation et des biens immobiliers pour assurer un fonctionnement efficace et efficient des établissements.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang continue d'assurer l'examen des frais généraux et administratifs tous les trimestres et tous les ans. Nous avons également :</p> <ul style="list-style-type: none"> • développé nos capacités de gestion de projet à l'interne, ce qui nous permet de faire appel à des ressources externes uniquement lorsque nous avons besoin d'une capacité accrue ou d'une certaine expertise; • établi une communauté de pratique de gestion de projet pour développer et harmoniser les compétences et les capacités de gestion de projet au sein de l'organisation, et pour réduire la dépendance à l'égard des ressources externes; • continué à bien développer nos capacités immobilières en assurant la gestion de tous les loyers par le biais d'un processus d'appel d'offres concurrentiel. En ce qui concerne les coûts des services publics, la Société canadienne du sang se concentre sur la mise en place de technologies qui permettent de surveiller et de réduire ces coûts. La consommation d'énergie et d'eau est évaluée dans l'outil d'analyse comparative ENERGY STAR Portfolio Manager, et l'organisation fait partie

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
7	<p>La Société canadienne du sang doit continuer d'examiner les options pour accroître l'autosuffisance du Canada en plasma afin de réduire sa dépendance envers les fournisseurs des États-Unis et d'autres pays. Ces diverses options pourraient être évaluées dans le cadre d'une discussion avec les membres à un niveau stratégique, et les résultats en matière de rendement des nouveaux centres de donneurs de plasma devront être pris en compte (à mesure qu'ils seront disponibles).</p> <p>La Société canadienne du sang doit également envisager la mise sur pied d'un groupe de travail afin d'examiner des améliorations possibles aux processus de collecte de plasma et de les intégrer au niveau communautaire pour augmenter le volume de plasma recueilli et l'autosuffisance dans ce domaine.</p>	<p>Les difficultés de longue date en matière d'approvisionnement mondial en plasma qui ont été soulevées par PwC dans son rapport d'évaluation de rendement font écho aux avertissements lancés par la Société canadienne du sang aux gouvernements au cours des dernières années. Depuis 2018-2019, il y a une pénurie d'immunoglobuline (Ig) à l'échelle mondiale (la Food and Drug Administration des États-Unis a déclaré une grave pénurie en 2019), tandis que la demande continue de dépasser l'offre, et rien n'indique combien de temps cette situation va durer. Cette raréfaction de l'offre d'Ig atteint maintenant un niveau critique d'urgence en raison de la COVID-19, qui a perturbé les chaînes d'approvisionnement mondiales, mis au jour des vulnérabilités intérieures et causé une onde de choc dont on mettra des années à se remettre.</p> <p>Ces derniers temps, des fournisseurs d'Ig, le médicament à base de plasma le plus couramment utilisé, ont eu du mal à « concilier » la demande du marché mondial et leurs engagements. Ces fournisseurs ont indiqué que dans l'avenir les unités additionnelles d'Ig ne pouvaient être offertes qu'à un prix beaucoup plus élevé et que les volumes allaient être inférieurs. Bien que la Société canadienne du sang mette en œuvre les stratégies nécessaires à court terme pour limiter les répercussions immédiates de la pandémie de COVID-19 sur l'approvisionnement et les prix, la solution la plus viable à long terme demeure de réduire notre dépendance envers les marchés étrangers. Pour cela, nous devons accroître considérablement notre</p>	<p>d'une cohorte de gestion stratégique de l'énergie et de la communauté de pratique sur la durabilité environnementale et la responsabilité sociale d'entreprise de l'Alliance of Blood Operators, ce qui nous fait côtoyer des pairs de l'industrie.</p> <p>Cette recommandation est considérée traitée. Au-delà de ce qui a été exposé dans la réponse de la direction d'octobre 2020, la Société canadienne du sang a annoncé en 2022 un plan d'action visant à davantage sécuriser l'approvisionnement en plasma et à garantir aux patients au Canada un accès à long terme aux immunoglobulines. Les principales actions suivantes découlant de ce plan ont été débattues et appuyées par les membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collecter nettement plus de plasma selon le système de collecte non rémunérée de la Société canadienne du sang. • Signer un accord avec Grifols, une entreprise mondiale de soins de santé et chef de file dans la production de médicaments à base de plasma, lequel accord permettra à Grifols de collecter du plasma en sa qualité d'agent de la Société canadienne du sang. • En vertu du même accord, mettre en place la toute première chaîne nationale d'approvisionnement de bout en bout du pays pour les patients ayant un besoin critique d'immunoglobulines — une leçon importante tirée de la pandémie de COVID-19.

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		<p>approvisionnement à l'intérieur des frontières du Canada, au-delà des trois centres « pilotes » de donneurs de plasma pour lesquels nous avons obtenu une approbation de financement avant la pandémie. Malgré le fait que ces trois centres représentent un pas dans la bonne direction, nous avons toujours su qu'ils ne seraient pas suffisants à eux seuls pour accroître l'autosuffisance du pays en plasma-aphérèse, compte tenu de la croissance continue des besoins en Ig année après année. Au mieux, ils contribueront au maintien du taux d'autosuffisance.</p> <p>À la fin de l'exercice 2019-2020, le taux d'autosuffisance en plasma destiné à la préparation d'Ig au Canada (sauf au Québec, où il est d'environ 22 %) se situait à 13,7 %.</p> <p>Aujourd'hui, en raison de la pandémie et de la hausse continue de l'utilisation, il a reculé sous les 13 %. Cette tendance alarmante éloigne davantage le Canada du niveau minimum de 50 % qui est recommandé par un modèle de risque pour le pays. Pour atténuer les risques dans les plus brefs délais, la Société canadienne du sang doit intensifier considérablement sa collecte de plasma. Nous devons nous assurer que le Canada dispose d'un approvisionnement contrôlé suffisant de plasma humain (matière première de départ) recueilli sur son territoire pour répondre aux besoins des patients dont la vie dépend des immunoglobulines fabriquées à partir de ce plasma. Et compte tenu du long délai d'exécution (les centres de donneurs de plasma prendront du temps à établir et à atteindre leur pleine capacité d'exploitation), l'urgence d'une réponse additionnelle dans un contexte post-pandémie est d'autant plus grande.</p> <p>En résumé, compte tenu de la pandémie de la COVID-19, le scénario de pénurie qui se profilait à l'horizon est désormais à nos portes. Étant donné l'intensification du risque mentionnée précédemment, le long délai requis pour accroître l'approvisionnement et l'incertitude persistante de</p>	

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		<p>cette période sans précédent, la Société canadienne du sang — l'organisme responsable de la sécurité de l'approvisionnement en immunoglobuline pour les patients canadiens, des conséquences des risques et des mesures d'atténuation — planifie l'ouverture de huit centres de collecte de plasma supplémentaires d'ici 2023-2024. Cette décision permettra de porter le taux d'autosuffisance à environ 22 % dans les plus brefs délais (ce qui équivaut à celui du Québec et respecte la norme de soins actuelle) et de rapprocher le Canada de son objectif global de 50 % en matière d'autosuffisance.</p> <p>Outre l'augmentation de l'approvisionnement intérieur, il est fort probable que cela soit financièrement avantageux pour le pays, car les Ig fabriquées à partir du plasma recueilli par la Société canadienne du sang devraient être moins coûteuses que les produits obtenus auprès de fournisseurs commerciaux, compte tenu de la flambée des prix sur le marché mondial qui devrait durer encore pendant des années.</p>	
8	<p>La Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent trouver ensemble des moyens de gérer l'utilisation accrue des concentrés d'inhibiteur de la C1. Les options suivantes doivent être prises en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajouter les patients à un registre de patients, par exemple le Programme des patients désignés, afin de mieux contrôler et surveiller l'utilisation du produit. • Retirer le produit de la liste de la Société canadienne du sang et le transférer sur la liste de médicaments des provinces et territoires. 	<p>Plusieurs initiatives sont déjà en cours et devraient aider à gérer l'augmentation continue de l'utilisation des concentrés d'inhibiteur de la C1, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la coordination de l'inscription de l'Haegarda avec celle du lanadelumab (Takhzyro); • la modernisation du système de distribution de la Société canadienne du sang; • la transition au nouveau programme d'autorisation spéciale; • la création d'un registre de patients qui souffrent d'angioedème héréditaire pour suivre l'utilisation des produits. <p>En adoptant une vue plus large du système et en coordonnant l'introduction de l'Haegarda sur la liste de</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée par la Société canadienne du sang dans la mesure actuelle du possible. Dans la foulée du rapport de rendement, l'utilisation de l'Haegarda sur la liste de médicaments de la Société canadienne du sang a considérablement diminué, principalement en raison de l'inscription du lanadelumab, un médicament de comparaison, sur la liste de médicaments des provinces et territoires. Le fait que ces deux produits soient inscrits sur des listes différentes a rendu difficile la gestion de leur utilisation. De plus, le registre en cours d'élaboration pour les patients souffrant d'angioedème héréditaire est indépendant de la Société canadienne du sang et des provinces et territoires.</p> <p>La Société canadienne du sang entreprend un programme pilote de modernisation du système de distribution en</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		médicaments de la Société canadienne du sang avec celle du lanadelumab sur les listes des provinces et territoires, nous améliorerons le rapport qualité-prix pour le système de santé et assurerons un équilibre dans l'accès aux produits pour les patients. Les travaux de modernisation du système de distribution et de mise au point du Programme d'autorisation spéciale sont en cours. Cela permettra de renforcer les mesures de contrôle pour tous les produits, y compris les inhibiteurs de la C1. On prévoit que ces mesures permettront d'évaluer les indications et la posologie des produits et de déterminer les critères d'autorisation spéciale, favorisant ainsi l'obtention des données détaillées nécessaires pour surveiller l'utilisation de façon plus efficace à long terme.	Alberta pour Hemlibra et Glassia, ce qui lui permet d'obtenir de précieuses données détaillées sur la distribution de ces produits, en appui aux activités de gestion de l'utilisation. La modernisation du système de distribution pourrait être déployée à d'autres provinces et produits pour atteindre des objectifs similaires, avec l'accord des autres gouvernements provinciaux et territoriaux.
9	La Société canadienne du sang doit fournir des renseignements supplémentaires aux membres au sujet des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Les fluctuations des taux de change. • Les tendances significatives du marché des protéines plasmatiques au cours des trois à cinq dernières années et les projections. • La réalisation des économies de coûts prévues année après année grâce aux nouveaux contrats. • Les répercussions de la variation des prévisions de la demande sur le financement des membres. 	La direction fournit actuellement aux membres de l'information concernant le risque de change, les tendances du marché des protéines plasmatiques, les variations de coût des protéines plasmatiques et la réalisation des économies prévues grâce aux contrats d'approvisionnement en protéines plasmatiques. Pour ce faire, elle utilise des documents comme le plan général et le rapport annuel et transmet des mises à jour sur les produits de la liste de médicaments et d'autres mises à jour financières par l'entremise du Comité de liaison provincial-territorial sur le sang. La direction examinera de quelle façon et à qui cette information est communiquée afin que tout soit clair pour les membres.	Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse de la direction d'octobre 2020. Toute l'information nécessaire et pertinente sur le risque de change, les tendances du marché des protéines plasmatiques et les variations de coût et de demande des protéines plasmatiques est régulièrement fournie aux membres grâce à divers documents tels que le plan général, le rapport annuel aux Canadiens et d'autres mises à jour sur les listes de médicaments et la trésorerie, par l'entremise du comité de liaison provincial-territorial sur le sang.
10	Instaurer un processus d'évaluation comparative pour mesurer le rendement de la Société canadienne du sang sur le plan de la sécurité et de la qualité. La Société canadienne du sang doit examiner la possibilité de présenter des données comparatives concernant ses mesures clés en matière de sécurité et de qualité (en cas de réactions transfusionnelles indésirables par exemple) afin de situer son rendement dans ce domaine par rapport à d'autres organisations comparables. Ce processus contribuera également à mettre en évidence d'autres mesures que la	Un travail d'évaluation comparative des mesures de qualité et de sécurité a été amorcé en 2018 en collaboration avec des partenaires étrangers par l'intermédiaire de l'Alliance of Blood Operators. Le groupe de travail de l'Alliance of Blood Operators chargé de l'analyse comparative poursuit son travail sur les mesures de rendement liées à la qualité.	Cette recommandation est considérée traitée. Désormais, la Société canadienne du sang présente régulièrement à l'Alliance of Blood Operators des données comparatives sur la sécurité et la qualité pour situer son rendement dans ce domaine par rapport à d'autres organisations comparables. Les données sur la sécurité et la qualité concernent principalement les informations post-don, les

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	Société canadienne du sang pourrait prendre pour améliorer davantage son rendement.		erreurs et les accidents, les plaintes des hôpitaux et les retours des hôpitaux.
11	La Société canadienne du sang doit créer des personnages représentant divers rôles pour renforcer la culture organisationnelle à l'égard de la qualité. Simples et faciles à comprendre, ces personnages doivent montrer de quelle façon les groupes d'employés contribuent par leur rôle ou leurs tâches à appuyer le mandat et l'engagement de la Société canadienne du sang en matière de qualité ainsi que ses objectifs stratégiques.	<p>La Société canadienne du sang est déjà en train d'évaluer tous les éléments de son programme d'éducation et de formation sur la qualité en ce qui touche la pertinence, le caractère actuel, l'exhaustivité et la prestation de chaque cours et du programme dans son ensemble. Nous vérifions aussi s'il est nécessaire d'offrir des cours d'appoint chaque année ou à une autre fréquence. Le programme vise à sensibiliser les employés à l'importance de la qualité dans tout ce que nous faisons ainsi qu'à leur faire connaître le système de gestion de la qualité et le rôle qu'il joue dans l'atteinte des objectifs de qualité et de sécurité. L'évaluation du programme et un plan d'action devraient être disponibles d'ici la fin de l'exercice 2020-2021. Dans la mesure du possible, la nouvelle version du programme d'éducation et de formation sur la qualité intégrera des personnages axés sur divers rôles.</p> <p>De plus, un groupe de travail chargé de trouver et de mettre en œuvre des stratégies pour améliorer l'efficacité de la formation a été mis sur pied. Dans le cadre de son travail, le groupe déterminera s'il est possible de recourir davantage à l'utilisation de personnages.</p>	Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse de la direction d'octobre 2020. La Société canadienne du sang a mis en œuvre une version actualisée du programme de formation sur l'importance de la qualité à l'intention de tous les employés. Ce nouveau, qui programme intègre des personnages axés sur divers rôles selon les besoins, correspond aux différents rôles existants au sein de l'organisation.
12	La Société canadienne du sang doit trouver des moyens d'améliorer sa stratégie de formation en ce qui a trait à la qualité. Elle doit envisager de renforcer l'intégration de principes d'apprentissage des adultes à son programme de formation sur la gestion de la qualité. Cela aiderait à atteindre les objectifs d'apprentissage par l'entremise d'« activités d'apprentissage en groupe » qui offrent la possibilité aux apprenants de participer physiquement à la formation (par des jeux de rôle ou des activités pratiques) et de mettre les notions dans leur contexte. La Société canadienne du sang doit également songer à mettre en place un programme officiel d'accompagnement professionnel et de mentorat dans le cadre duquel des employés compétents et expérimentés transmettraient	<p>Le groupe de travail mis sur pied pour améliorer l'efficacité de la formation sera chargé de renforcer l'intégration de principes d'apprentissage des adultes dans le programme de formation. La question de la nécessité de réaliser des évaluations des besoins d'apprentissage sera étudiée. Les résultats de ces évaluations influenceront les stratégies et les modalités de formation qui pourraient être utilisées pour répondre au mieux aux besoins cernés.</p> <p>La Société canadienne du sang utilise déjà des accompagnateurs et des mentors dans sa stratégie de</p>	Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang a défini un cadre de perfectionnement de son programme de formation qui vise davantage à améliorer l'efficacité de la formation et l'expérience des apprenants. Ce cadre repose sur cinq éléments clés : l'aptitude et l'adéquation des apprenants; la conception et la prestation de la formation; l'expérience des apprenants; l'application de l'apprentissage par les apprenants; et l'engagement de la direction. Un programme remanié de formation du personnel enseignant a par exemple été mis en place, qui intègre l'application des principes

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	le savoir institutionnel à d'autres employés (p. ex. des procédures d'utilisation normalisées, des méthodes approuvées, etc.).	formation. Nous avons un programme qui met à contribution ce type de personnes et qui définit les exigences auxquelles elles doivent satisfaire pour remplir leur rôle. Dans le cadre de ce programme, les accompagnateurs et les mentors sont appelés « agents de formation en cours d'emploi ». Ce programme sera remanié en 2021-2022, de même que les exigences relatives aux accompagnateurs et aux mentors.	d'apprentissage des adultes dans le cadre de la prestation de la formation. Selon ce programme, les apprenants doivent absolument réussir la prestation de la formation pour obtenir la qualification d'instructeur. De la même manière, des conseils ont été mis en place pour les concepteurs de formation quant à l'utilisation des principes d'apprentissage des adultes durant la création du matériel didactique.
13	La Société canadienne du sang doit ajouter le point « rendement relatif aux mesures de la qualité » à la liste des critères évalués dans le cadre du processus annuel d'évaluation du rendement des cadres supérieurs. Cette approche contribuerait à relier davantage les rôles et responsabilités de chacun au rendement de chaque division.	Depuis de nombreuses années, des objectifs de qualité sont précisés dans les lettres d'orientation des hauts dirigeants, et des mesures clés de qualité sont définies dans leurs plans de rendement. Il arrive aussi que les plans de rendement de certains autres cadres supérieurs contiennent des objectifs et des mesures de qualité, selon leurs rôles et responsabilités. Nous n'avons pas imposé cette exigence à tous les cadres supérieurs indépendamment de leur rôle. Au lieu de cela, nous avons été plus sélectifs dans le choix de ceux qui doivent rendre des comptes à cet égard. Les objectifs et mesures de qualité doivent faire partie de toute discussion relative aux opérations et aux stratégies, et ils sont abordés régulièrement dans de nombreux forums réunissant des dirigeants et des responsables (réunions pour l'examen du système de gestion de la qualité ou l'examen des activités de la direction, réunions divisionnaires, etc.). Des dirigeants de toutes les branches de l'organisation participent à ces discussions, y compris ceux dont le plan de rendement ne contient pas d'objectifs et de mesures spécifiques en matière de qualité. Cette recommandation doit être vue dans le contexte plus large du rôle d'une personne, par exemple sa capacité d'influencer le mouvement de ces mesures. Nous sommes en train de repenser notre processus de gestion du rendement et cette recommandation sera prise en compte.	La Société canadienne du sang a terminé l'évaluation de ses processus de gestion du rendement et considère cette recommandation traitée. En plus de la réponse de la direction d'octobre 2020, des objectifs de qualité sont précisés dans les lettres d'orientation annuelles des hauts dirigeants, et des mesures clés de qualité sont définies dans leurs plans de rendement; ces objectifs et ces mesures sont ensuite communiqués à leurs équipes respectives.

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
14	La Société canadienne du sang doit sonder ses employés chaque année pour savoir dans quelle mesure ils sont sensibilisés à la sécurité et se sentent libres de soulever des problèmes de sécurité et de qualité.	La Société canadienne du sang continuera d'effectuer le sondage mentionné dans le rapport une fois par année ou tous les deux ans pour évaluer la culture de la qualité au sein de l'organisation au fil du temps. Le prochain sondage sera mené au cours de l'exercice 2020-2021, selon les effets de la flambée de COVID-19 sur les priorités organisationnelles. Dans la section portant sur le sentiment de responsabilité des employés, le sondage pose des questions sur la mesure dans laquelle les employés se sentent libres d'exprimer leurs inquiétudes quant à la sécurité et la qualité.	Cette recommandation est considérée traitée. Après avoir de nouveau sondé les employés en 2022, nous avons constaté une amélioration de la culture de la qualité à la Société canadienne du sang, les employés se sentant davantage libres d'exprimer leurs préoccupations. Par ailleurs, tous les nouveaux employés bénéficient désormais d'un programme remanié de formation sur la qualité, qui se concentre majoritairement sur la politique qualité de la Société canadienne du sang ainsi que sur les comportements, les actions et les réflexions en lien avec le développement et le maintien d'une solide culture de la qualité.
15	La Société canadienne du sang doit continuer de mettre au point son système de gestion de la qualité (SGQ) afin d'être conforme aux meilleures pratiques et aux normes de l'industrie sur ce plan. Cette démarche devrait prendre en considération : <ul style="list-style-type: none"> • l'élargissement de la portée du SGQ, afin d'y inclure d'autres processus (p. ex. l'expérience des donneurs) et des unités fonctionnelles internes (p. ex. les Finances, les Relations avec les employés ou les Ressources humaines); • la mise en œuvre d'approches permettant d'aborder les non-conformités de faible risque; • la poursuite de l'automatisation du système en vue de réduire les processus manuels ou utilisant du papier; • la nécessité de commencer à orienter la stratégie de l'organisation de façon proactive en explorant les questions qui concernent les clients (p. ex. comprendre les besoins actuels, futurs et changeants des clients et les traiter, s'il y a lieu, comme des questions de qualité dont l'organisation doit s'occuper). 	La transformation de notre système de gestion de la qualité se poursuit depuis de nombreuses années et continue de représenter un objectif stratégique pour la Société canadienne du sang. En 2014, le programme <i>Link</i> , lancé dans le but de renforcer et d'affiner notre système et notre culture de gestion de la qualité, s'est d'abord attardé aux activités liées à la fabrication des produits et à la prestation de services cliniques. L'intention a toujours été d'étendre la portée du système de gestion de la qualité à l'ensemble de l'organisation avec le temps. Cette expansion sera entreprise une fois que l'organisation aura apporté toutes les améliorations importantes aux champs d'application actuels du système de gestion de la qualité. Après la période d'évaluation, la Société canadienne du sang a automatisé la gestion des incidents liés à la qualité et a entrepris la mise en œuvre d'un système de gestion de l'apprentissage, qui devrait être terminée en 2020-2021. Les travaux d'automatisation du contrôle des changements et de la gestion des documents sont également amorcés et la mise en œuvre est prévue en 2021-2022. De plus, la Société canadienne du sang est en train de mettre au point une approche pour gérer les non-conformités présentant un	Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang a réalisé d'importants progrès pour renforcer les processus clés de gestion de la qualité et augmenter le niveau d'automatisation en vue de davantage de contrôle des processus et d'efficacité opérationnelle. Par exemple, comme le précise la recommandation : <ul style="list-style-type: none"> • Notre système de gestion de la qualité a été élargi et inclut désormais d'autres processus et des unités fonctionnelles internes, comme le contrôle des matériels sur sang.ca. • Un processus a été mis en place pour gérer les non-conformités de faible risque. • Les travaux d'automatisation du contrôle des changements et de la gestion des documents sont terminés, et d'autres sont en cours pour automatiser la gestion des réactions transfusionnelles indésirables chez les donneurs. • Un processus de qualité par la conception visant à gérer l'introduction des nouveaux produits et services pour les clients est en cours de mise en œuvre. Les résultats des sondages des employés ont montré un intérêt grandissant pour la qualité dans toute l'organisation.

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		faible risque, qui devrait être mise en application en 2021-2022. Au cours du même exercice, un processus de gestion du cycle de vie des produits devrait être également instauré; il comportera des mécanismes de détection et des processus permettant de comprendre les besoins futurs et changeants des clients et de les soumettre à l'organisation afin qu'elle y donne suite.	Par ailleurs, le programme de formation sur la qualité a été remanié pour qu'il corresponde davantage à tous les employés.
16	La Société canadienne du sang doit réviser ses objectifs de réalisation des mesures correctives et préventives. Elle doit chercher des solutions pour mieux aligner ses objectifs sur les réalités opérationnelles. Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • consulter des organisations comparables pour déterminer quel rythme de changement est raisonnable pour un fabricant de produits biologiques qui travaille pour amener son système de gestion de la qualité à maturité; • évaluer la capacité et les ressources pour déterminer le complément d'effectif nécessaire pour atteindre les objectifs et prendre des mesures en conséquence. 	La Société canadienne du sang est d'avis que les objectifs actuels sont raisonnables, réalisables et conformes à ce qu'on s'attend d'un fabricant de produits biologiques. Des discussions sont en cours pour décider des mesures qui agiront sur les causes profondes des lacunes en matière de rendement.	Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang assure toujours que les objectifs de réalisation des mesures correctrices et préventives sont raisonnables, réalisables et conformes à ce qu'on s'attend d'un fabricant de produits biologiques. Les hauts dirigeants exercent davantage de soutien et de surveillance à l'égard de ces mesures, ce qui a permis d'atteindre plus fréquemment les objectifs.
17	La Société canadienne du sang doit vérifier que les nouveaux comportements ou les nouvelles pratiques proposées pour gérer les non-conformités ont été adoptés. Pour renforcer les contrôles d'efficacité qui font partie du processus d'exécution des plans de mesures correctives et préventives, la Société canadienne du sang doit instituer une méthode officielle permettant d'effectuer des « vérifications ponctuelles » de la conformité suivant la prise d'une mesure corrective ou préventive. Le responsable de ces vérifications pourra ainsi déterminer dans quelle mesure les nouveaux comportements ou les nouvelles pratiques visant à gérer les écarts de conformités ont été adoptés par les employés et intégrés aux activités courantes.	La Société canadienne du sang a l'intention d'évaluer son programme de mesures correctives et préventives maintenant qu'il a été stabilisé. Cette évaluation devrait être achevée d'ici la fin de 2020-2021. Dans le cadre des changements qui pourraient être apportés au programme, une exigence relative à la réalisation de vérifications ponctuelles sera intégrée.	Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang a régularisé l'introduction d'évaluations du système de gestion de la qualité dans tous les secteurs pertinents de l'organisation; des équipes interfonctionnelles composées de représentants de la qualité et de gestionnaires de processus/fonctionnels évaluent les différents indicateurs de qualité comme les tendances des incidents de qualité/des non-conformités, les taux d'achèvement de la formation et les progrès des mesures correctrices et préventives. Ces évaluations visent à déterminer quelles seraient les interventions requises de la part de la direction pour maintenir les progrès ou corriger/influencer les tendances indésirables.
18	La Société canadienne du sang doit établir des seuils de tolérance en ce qui a trait aux mesures de la satisfaction des parties prenantes. L'établissement de seuils de tolérance liés à la satisfaction des patients ou des parties prenantes doit s'inspirer des pratiques du secteur de la santé	La Société canadienne du sang ira de l'avant avec son projet de renouvellement de sa stratégie relative à la	Cette recommandation est considérée traitée. La stratégie a été renouvelée et inclut désormais la réalisation d'un sondage de satisfaction annuel auprès des parties prenantes. Si les résultats du sondage montrent une

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	et être soutenu par une stratégie (p. ex. enquêtes, mesures de redressement, etc.) visant à régler la situation lorsque le rendement glisse sous les seuils établis.	satisfaction des parties prenantes, laquelle tiendra compte de l'expérience des donateurs et des hôpitaux.	baisse notable de la satisfaction des parties prenantes, une vérification indépendante de la perception des parties prenantes sera réalisée pour comprendre les résultats et définir les étapes à suivre pour enrayer les causes.
19/20	En vue d'accroître le degré de précision des prévisions, la Société canadienne du sang doit travailler avec les hôpitaux et les provinces et territoires pour élargir l'ensemble de données de sorte qu'il comprenne de l'information plus détaillée sur l'utilisation et les traitements. Comme l'indique la section 4.3.7 (Gestion de l'utilisation des protéines plasmatiques), les données relatives aux traitements pourraient également éclairer la gestion de l'utilisation des protéines plasmatiques. Les besoins en matière de données pour l'établissement de prévisions et pour la gestion de l'utilisation doivent donc être coordonnés.	<p>À l'heure actuelle, la Société canadienne du sang n'a accès directement qu'aux données de distribution. Pour améliorer les prévisions de la demande et la gestion de l'utilisation des protéines plasmatiques, l'ensemble de données devrait comprendre idéalement des renseignements précis sur le patient (par exemple l'âge, le poids et le diagnostic), sur la maladie (gravité, sous-type, etc.) et sur le traitement (posologie, fréquence, durée); des données sur les résultats (hospitalisations, saignements et autres problèmes aigus); et des mesures relatives à la qualité de vie (p. ex. journées d'absence du travail ou de l'école). Nous avons entrepris les premières étapes pour élargir notre ensemble de données (voir la recommandation 33 pour un exemple), mais l'accès direct à des données d'utilisation détaillées est un processus qui s'étendra sur plusieurs années. Dans l'intervalle, nous analysons constamment l'environnement et travaillons avec nos partenaires naturels comme les registres de patients, les bureaux provinciaux de gestion du sang et les hôpitaux. La collaboration avec les provinces et territoires sera importante pour la suite des choses; la Société canadienne du sang aura particulièrement besoin de leur soutien en ce qui a trait à l'accès aux données sur les patients.</p> <p>Pour ce qui est des produits sanguins labiles, le niveau de précision de nos prévisions est exceptionnellement élevé pour un fabricant de produits biologiques. Cette observation ne concerne pas tant la « précision des prévisions » que la « compréhension » de l'utilisation de ces produits et, peut-être, la gestion. Toutes les mesures disponibles indiquent qu'il n'y a pas d'utilisation inappropriée de produits sanguins labiles. Il est entendu qu'il est avantageux d'équilibrer l'offre</p>	<p>Cette recommandation peut être considérée traitée dans la mesure actuelle du possible, étant entendu que les efforts généraux d'utilisation sont une priorité pérenne tant pour la Société canadienne du sang que pour les provinces et territoires. À ce jour, la Société canadienne du sang a terminé d'évaluer les données de distribution des hôpitaux pour définir l'état actuel de la qualité des données. Les principaux points à améliorer sont la cadence des rapports des hôpitaux, les impératifs de calendriers et le niveau de précision des données sur le groupe sanguin. Comme indiqué dans la réponse d'octobre 2020, on s'attend à ce que l'accès direct à des données d'utilisation détaillées s'étende sur plusieurs années et à ce que le résultat minimal viable ne puisse pas tout de suite inclure les informations sur le traitement. La Société canadienne du sang a pris les premières mesures qui s'imposaient pour rationaliser et automatiser la collecte et la présentation des données de distribution. Il est prévu que les travaux se poursuivent au cours des prochaines années pour consolider et renforcer cette capacité. La Société canadienne du sang continue à évaluer les possibilités d'améliorer la méthodologie de planification de la demande en tenant compte des contraintes actuelles de qualité des données.</p> <p>En ce qui concerne les protéines plasmatiques et produits connexes, la Société canadienne du sang recueille présentement les données des patients pour les produits auxquels l'accès est soumis à certains critères (par l'intermédiaire des processus d'autorisation spéciale et d'accès exceptionnel). Les modernisations apportées au programme d'autorisation spéciale permettent à la Société</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		et la demande en améliorant les prévisions, même si cet avantage est marginal. Cela est particulièrement vrai dans le contexte actuel de la pandémie de COVID-19, dont les activités ne sont pas visées par cette évaluation de rendement.	canadienne du sang d'enregistrer les données des patients pour orienter les décisions. Consulter la recommandation 32 pour en savoir plus.
21	<p>La Société canadienne du sang doit mettre sur pied un groupe de travail pour analyser et surveiller la demande en protéines plasmatiques. Ce groupe doit comprendre des représentants des provinces et territoires, des fournisseurs, des experts cliniques et des associations de patients.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le groupe en question examinera des moyens de mieux prévoir la demande en protéines plasmatiques. La Société canadienne du sang travaillera de concert avec les provinces et les territoires pour améliorer la rapidité de production et l'uniformité des rapports des hôpitaux concernant les stocks de protéines plasmatiques. 	<p>Dans le cadre du processus de prévision de la demande en protéines plasmatiques, nous consultons déjà les provinces et les territoires afin de recueillir des renseignements utiles auprès d'eux. Nos prévisions sont communiquées aux fournisseurs pour qu'ils puissent établir leur plan d'approvisionnement; si elles ne concordent pas avec les leurs, ils nous en avisent. L'accès aux médecins et aux associations de patients est plus difficile et doit être amélioré. La Société canadienne du sang a entrepris diverses initiatives pour améliorer l'accès à cette expertise, par exemple le forum sur l'angioedème héréditaire, tenu en décembre 2019, et un forum sur les immunoglobulines prévu en 2020. Il reste encore du travail à faire pour déterminer qui devrait faire partie de ces groupes consultatifs, de quelle façon ils devraient être consultés et à quelle fréquence ils devraient se réunir.</p>	<p>Cette recommandation peut être considérée traitée dans la mesure actuelle du possible, étant entendu que les efforts d'utilisation des protéines plasmatiques et produits connexes sont une priorité pérenne tant pour la Société canadienne du sang que pour les provinces et territoires. Il est à noter que des mécanismes sont en place pour collaborer avec les provinces et territoires, les fournisseurs, les experts cliniques et les associations de patients dans le but de mettre en commun les données sur les prévisions de demande en protéines plasmatiques. À l'heure actuelle, le plus grand défi pour la planification de la demande en protéines plasmatiques est le manque d'accès aux données des patients, ce qui empêche d'améliorer la capacité à comprendre et à anticiper les besoins à venir.</p> <p>Il est également important de noter que la Société canadienne du sang rencontre deux fois par an chaque gouvernement provincial et territorial pour discuter de leurs pratiques d'utilisation et mettre en commun les données recueillies auprès des fournisseurs, des experts cliniques et des associations de patients. Lors de ces rencontres, la Société canadienne du sang fournit aux provinces et territoires des questions ciblées afin d'uniformiser le type de données reçues. Les rencontres aboutissent sur une prévision de la demande en protéines plasmatiques, laquelle est convenue entre la Société canadienne du sang et les provinces et territoires.</p>
22	La Société canadienne du sang doit former un groupe de travail composé de représentants de sa propre organisation et d'organismes de services de	Les organismes de services de santé font partie d'un segment que nous desservons et qui est tourné vers	Cette recommandation est considérée traitée, bien que le recrutement des donneurs demeure une priorité pérenne

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	santé, afin d'examiner les processus, les capacités et les technologies actuels et de trouver de nouvelles façons de fidéliser davantage de donneurs.	l'extérieur et vers l'avant; ils ne sont pas au fait des relations avec les donneurs ni des activités liées à la chaîne d'approvisionnement. Nous allons continuer de tenir compte de leurs préoccupations et de leurs commentaires dans nos plans de recrutement et de fidélisation de donneurs et de collaborer avec d'autres fournisseurs de sang afin de connaître et d'appliquer les meilleures pratiques dans ce domaine. Ce défi en est un auquel sont confrontés tous les fournisseurs de sang.	pour les fournisseurs de sang du monde entier. La Société canadienne du sang continue à mettre à profit les enseignements d'autres fournisseurs de sang, secteurs industriels et conseillers externes pour améliorer l'expérience et la rétention des donneurs. Il s'agit notamment de rafraîchir nos programmes de rétention, de fidélisation et de reconnaissance des donneurs dans le but de réduire l'écart entre les taux de rétention des nouveaux donneurs et des donneurs actifs et d'alléger la pression sur le recrutement.
23	<p>La Société canadienne du sang doit étudier la possibilité d'ajouter à son système de rendez-vous en ligne une nouvelle fonctionnalité qui aiderait à réduire le nombre d'exclusions de donneurs et à accroître la fidélisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer le questionnaire prédon automatisé au processus de prise de rendez-vous en ligne pour faire un don. <ul style="list-style-type: none"> ○ Selon le processus de prise de rendez-vous en ligne, un membre du public peut prendre rendez-vous et se rendre ensuite au centre de donneurs sans savoir s'il est admissible ou non au don de sang. ○ La Société canadienne du sang doit mettre en œuvre une fonctionnalité permettant à un donneur potentiel de remplir le questionnaire prédon avant de prendre un rendez-vous en ligne pour vérifier son admissibilité au don de sang. Si le donneur potentiel est jugé non admissible d'après ses réponses au questionnaire, la fonctionnalité affichera un avis à cet effet. • Améliorer les capacités du système de gestion des relations avec la clientèle afin qu'il soit possible d'entrer en contact avec les donneurs qui ne terminent pas le processus de prise de rendez-vous en ligne sur le site sang.ca. <ul style="list-style-type: none"> ○ Lorsqu'un donneur ne termine pas le processus de prise de rendez-vous en ligne, un message automatisé devrait être envoyé à son adresse de courrier électronique par l'entremise du système de gestion des relations avec la clientèle afin de lui offrir de l'aide pour prendre son rendez-vous ou un soutien général. ○ Cette mesure aiderait à retenir les personnes qui avaient l'intention de donner mais qui ont été contrariées par le processus. 	<p>Pour pouvoir informer le donneur qu'il n'est pas admissible au moment où il prend son rendez-vous ou une fois qu'il a rempli le questionnaire, nous devons intégrer une fonctionnalité à cet égard à notre système de gestion du sang, eProgesa, qui est le système dans lequel est enregistrée l'information relative à l'exclusion d'un donneur. La direction admet qu'il y a un avantage à fournir aux donneurs plus d'information sur les critères d'exclusion avant qu'ils se présentent à une collecte de sang, c'est pourquoi cette fonctionnalité sera intégrée à une future version du logiciel.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée et fait partie de la stratégie renouvelée d'engagement des donneurs de la Société canadienne du sang. Nous avons intégré le questionnaire prédon dans notre processus de prise de rendez-vous en ligne. Conformément aux réglementations de Santé Canada, ce questionnaire est automatiquement envoyé aux donneurs par courriel la nuit précédant leur rendez-vous, et ce, afin d'accélérer le processus de sélection et d'améliorer l'expérience des donneurs. Un formulaire basique d'auto-exclusion a également été ajouté au processus de prise de rendez-vous en ligne.</p> <p>La Société canadienne du sang a par ailleurs modernisé ses capacités de gestion des relations avec la clientèle (rôles, responsabilités, processus, technologie) pour transformer la manière dont nous recrutons et gérons les donneurs. En ce qui concerne la gestion et la distribution des données d'admissibilité des donneurs, nous avons conçu un manuel numérique des critères de sélection des donneurs qui remplace notre processus papier actuel; ce manuel est doté d'une interface frontale utilisable dans tout le pays et d'une solution dorsale qui fournit aux éditeurs de contenu un processus efficace de mise à jour et de distribution des changements des critères d'admissibilité.</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
24	La Société canadienne du sang doit instaurer un processus permettant de surveiller et d'évaluer la progression des plans d'action régionaux qui visent à donner suite aux commentaires exprimés dans les sondages sur la satisfaction des hôpitaux. Cela comprend le classement des commentaires en ordre de priorité pour chaque secteur d'activité, pour se concentrer sur les domaines qui requièrent une attention, et l'attribution de responsabilités aux dirigeants de secteurs d'activité.	Nous avons déjà un cycle d'examen et de décision pour donner suite aux commentaires des hôpitaux (par l'intermédiaire des réunions trimestrielles mixtes des divisions Affaires médicales et innovation, Chaîne d'approvisionnement intégrée et Qualité et affaires réglementaires). Toutefois, le mécanisme de suivi et le cadre peuvent être améliorés, y compris par l'ajout d'un mécanisme d'établissement des priorités. Nous y veillerons une fois que nous aurons traversé la pandémie.	Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang recueille les commentaires par l'intermédiaire des agents de liaison en lien direct avec les hôpitaux, ce qui assure des données plus précises et un dialogue bidirectionnel — une amélioration par rapport aux précédents sondages menés par des tiers. De plus, la Société canadienne du sang a obtenu de précieux renseignements de clients par le biais d'un comité d'engagement des hôpitaux, ce qui améliore d'autant plus sa capacité à répondre efficacement aux préoccupations des hôpitaux. L'utilisation d'un système d'information centralisé et d'autres activités d'évaluation nous permet de continuer à améliorer notre capacité de surveillance et de cerner les améliorations possibles.
25	La Société canadienne du sang doit demander aux ministères de la Santé des provinces et des territoires de faciliter la négociation d'ententes avec les hôpitaux pour qu'elle puisse surveiller de façon proactive et influencer les stocks de sang O négatif des hôpitaux selon une perspective nationale. En outre, la Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent collaborer sur le plan national pour promouvoir des pratiques exemplaires favorisant le maintien des stocks de sang O négatif à des niveaux appropriés.	La Société canadienne du sang a toujours surveillé l'utilisation du sang et mis en avant les pratiques exemplaires. Il existe toutefois de nombreuses possibilités d'influencer de façon positive l'utilisation des produits sanguins au Canada. Notre organisation est impatiente de travailler conjointement avec les provinces et les territoires pour fixer des objectifs et élaborer des initiatives à cet égard, et pour assurer la collaboration de ses partenaires du secteur hospitalier et un engagement accru de leur part. L'une des options possibles pourrait être d'habiliter les hôpitaux à communiquer plus facilement leurs données sur les stocks et l'utilisation. Pour commencer, il faudrait une vaste mobilisation des parties prenantes. Les rapports des hôpitaux sur les stocks de produits sanguins sont actuellement préparés sur une base volontaire et selon un procédé en grande partie manuel. Le soutien des provinces et territoires pour un investissement dans des solutions technologiques connues nous aiderait mutuellement à réaliser notre objectif commun d'améliorer la gestion de l'utilisation.	Cette recommandation peut être considérée traitée dans la mesure actuelle du possible, étant entendu que l'utilisation est une priorité pérenne pour la Société canadienne du sang et les provinces et territoires. De plus, la Société canadienne du sang accueille favorablement l'établissement d'objectifs et d'initiatives en collaboration avec les provinces et territoires pour préciser et examiner la gestion de l'utilisation, ainsi que pour assurer la collaboration des hôpitaux et un engagement accru de leur part. Nous avons pris les premières mesures qui s'imposaient pour rationaliser et automatiser la collecte et la présentation des données disponibles sur les stocks de sang O négatif. Il est prévu que les travaux se poursuivent au cours des prochaines années pour consolider et renforcer cette capacité dans l'hypothèse où les provinces et territoires cherchent à faciliter des ententes qui amélioreraient l'accès aux réserves des hôpitaux et aux données sur la distribution des produits.

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		La Société canadienne du sang rédigera une proposition de plan d'action axé sur la gestion des culots globulaires O négatif, qui sera déposé auprès des provinces et territoires aux fins de discussion d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.	
26	La Société canadienne du sang doit continuer de chercher des moyens d'accroître l'autosuffisance du Canada en plasma afin de réduire sa dépendance envers les fournisseurs des États-Unis et d'autres pays. Ces options pourraient être évaluées dans le cadre d'une discussion avec les membres à un niveau stratégique. La Société canadienne du sang doit également envisager la mise sur pied d'un groupe de travail qui examinera des améliorations possibles aux processus de collecte de plasma en vue de les intégrer au niveau communautaire pour augmenter le volume de plasma recueilli et l'autosuffisance dans ce domaine.	Voir la réponse à la recommandation 7.	Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse à la recommandation 7.
27	<p>En collaboration avec les provinces et territoires, la Société canadienne du sang doit examiner des possibilités pour les hôpitaux de lui communiquer des données à l'appui de leur utilisation de protéines plasmatiques. Pour commencer, les parties pourraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> se mettre d'accord sur les données d'utilisation voulues et évaluer l'intégralité, l'exactitude et la disponibilité de ces données à l'échelon des provinces et territoires. Celles-ci pourraient comprendre le nom des services où les protéines plasmatiques sont distribuées, les indications pour lesquelles les protéines sont prescrites, les effets du médicament, la dose prescrite, la fréquence d'utilisation prévue et la durée du traitement; réaliser une étude pilote dans deux provinces ou territoires et recueillir des données sur l'utilisation là où les données existantes sont incomplètes, inexactes ou occasionnellement indisponibles. Une fois ces données recueillies, la Société canadienne du sang et ses membres pourront évaluer les coûts et les investissements nécessaires à un partage continu de données et les comparer aux avantages accessoires mentionnés ci-dessus. Cela aidera les deux parties à déterminer si le partage des données est une solution rentable. 	<p>Depuis toujours, les clients de la Société canadienne du sang perçoivent l'organisation comme un distributeur de produits. C'est pourquoi ils se montrent réticents à partager les données des patients. Or, notre autre rôle d'administrateurs de programme de médicaments a évolué et nous faisons maintenant partie du cercle de soins des patients. À ce titre, nous avons besoin de connaître les données qui les concernent pour mener des activités comme la détermination de critères d'admissibilité à un médicament. Nous devons également avoir accès à ces données pour gérer correctement la liste de protéines plasmatiques, surveiller la demande et prédire l'utilisation (voir la recommandation 19). La mise en œuvre complète pourrait s'étendre sur plusieurs années, et la première étape consisterait à s'associer avec des établissements partenaires dans le cadre d'un projet pilote. Selon l'évolution de cette stratégie (participation des parties prenantes, besoins des clients, etc.), notre plan de mise en œuvre pourrait inclure une collaboration avec certaines administrations, ou il pourrait viser des spécialités ou des types de produits précis, des groupes d'hôpitaux utilisant le même système de données ou certains professionnels de la</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée dans la mesure actuelle du possible. La Société canadienne du sang recueille présentement les données des patients pour les produits auxquels l'accès est soumis à certains critères (par l'intermédiaire des processus d'autorisation spéciale et d'accès exceptionnel). Les changements apportés au programme d'autorisation spéciale permettent à la Société canadienne du sang d'enregistrer les données des patients pour orienter les décisions. Consulter la recommandation 32 pour en savoir plus.</p> <p>Pour les patients en Alberta, la Société canadienne du sang a également lancé le projet de modernisation de la distribution pour Hemlibra (emicizumab) et Glassia (inhibiteur de l'alpha1-protéinase). Par le biais de ce projet, une pharmacie spécialisée coordonne, avec les prestataires de soins, les programmes d'aide aux patients et la Société canadienne du sang, la préparation et la distribution de ces médicaments aux patients (à domicile le plus fréquemment). Le projet fournit de précieux renseignements sur l'utilisation de ces médicaments. Ce</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		santé. D'autres options sont possibles. Tandis que nous poursuivons nos efforts pour avoir accès à plus de données, nous allons continuer d'établir les connexions nécessaires avec d'autres initiatives (par exemple, la liaison avec les systèmes d'information des laboratoires des hôpitaux) qui peuvent avoir une incidence sur la Société canadienne du sang.	modèle de distribution peut être élargi à d'autres provinces ou produits.
28	La Société canadienne du sang doit poursuivre ses efforts pour automatiser le processus de commande des hôpitaux pour les composants sanguins labiles et les protéines plasmatiques et pour élaborer des stratégies favorisant une forte adhésion.	La Société canadienne du sang menait deux projets pilotes distincts mais interdépendants dans ce domaine d'activités : un programme de gestion partagée de stocks dans treize hôpitaux de Terre-Neuve-et-Labrador, et un programme de commande en ligne impliquant quatre hôpitaux stratégiques de la Colombie-Britannique. Le second programme est en expansion; il englobera d'autres hôpitaux qui représenteront en tout 80 % du volume de la Colombie-Britannique. Nous réalisons ce projet pilote pour nous assurer que le processus et le portail définitifs de commande en ligne seront fondés sur les besoins des hôpitaux. Nous apportons également des modifications à l'interne pour que la solution puisse être étendue à l'ensemble de la Société canadienne du sang. Le système de commande en ligne évoluera de telle sorte qu'il s'appliquera essentiellement aux commandes « non courantes » dans le processus de passation de commandes, mais les caractéristiques et les options du système (mise à jour de l'état des commandes, etc.) continueront de servir toutes les commandes de produit. Une capacité permettant de gérer les commandes permanentes (courantes) par l'entremise du programme de gestion partagée des stocks sera mise au point. Cela allègera considérablement le processus administratif dans les banques de sang des hôpitaux.	Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang a remplacé le processus de commande papier des hôpitaux par un système de commande en ligne pour les produits sanguins labiles et les protéines plasmatiques et produits connexes. La solution en ligne a été déployée partout au pays et a amélioré l'expérience du personnel de la Société canadienne du sang et des hôpitaux, tout en permettant des gains d'efficacité sur la chaîne d'approvisionnement. Un système de commande en ligne pour les demandes spécifiques de patients a également été mis en œuvre partout au pays.
29	La Société canadienne du sang doit envisager d'intégrer les activités de ses centres pilotes de donneurs de plasma à ses activités de gestion du sang courantes en temps opportun. Cette intégration pourrait représenter des économies d'échelle du point de vue des coûts et de l'expérience des	Bien que la Société canadienne du sang ait toujours été responsable de la collecte de plasma au Canada pour répondre aux besoins des patients, l'établissement du programme de validation de la collecte de plasma en tant	Cette recommandation est considérée traitée. Le plan stratégique de la Société canadienne du sang publié en 2024 définit notre engagement continu pour trouver des produits et des services qui correspondent aux besoins

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<p>donneurs. Exemples de facteurs à prendre en considération dans le choix du « moment opportun » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'échéancier de la transition entre le projet pilote et l'intégration aux activités courantes. • La question de savoir si les volumes (p. ex. les mesures de collecte de plasma) atteignent ou dépassent les objectifs. • La question de savoir si les mesures des coûts (p. ex. le coût par collecte) d'exploitation des centres atteignent ou dépassent les objectifs. • Le degré d'empressement à ouvrir de nouveaux centres. La décision relative à l'intégration des centres de validation de concept doit également tenir compte du cadre de présentation de rapports pour ces centres, lequel sera utilisé pour évaluer le succès de cette initiative. 	<p>qu'unité organisationnelle indépendante au sein de la Société canadienne du sang reconnaît que cette activité ciblée est nécessaire pour accroître l'autonomie du Canada dans ce domaine (tout comme les centres Plasmavie d'Héma-Québec au Québec). Cette activité a ses propres objectifs opérationnels et financiers et les ressources qui y sont consacrées veillent à augmenter avec succès l'approvisionnement en plasma à l'intérieur du pays. La Société canadienne du sang tiendra néanmoins compte de cette recommandation, et reconnaît qu'il pourrait en effet être désirable d'intégrer un jour cette unité aux activités de gestion du sang de l'organisation.</p>	<p>des patients et du système de santé. Afin d'honorer cette priorité stratégique, nous passons intentionnellement d'une approche produit distincte (selon laquelle les centres de donneurs se consacrent à la collecte d'un seul produit) à une approche permettant aux centres de donneurs de collecter plusieurs types de produits. Davantage de donneurs de partout au Canada pourront ainsi participer à la chaîne de vie du Canada, et les collectes en seront optimisées, répondant ainsi aux besoins du système et des patients.</p> <p>Par ailleurs, le programme de collecte de plasma de la Société canadienne du sang a atteint le niveau de maturité où il n'a plus besoin de fonctionner tout seul et peut être intégré à notre programme de collecte de sang. Le premier centre de validation de concept a ouvert il y a plus de quatre ans, et on compte aujourd'hui neuf centres de donneurs de plasma au Canada; un dixième ouvrira ses portes en mars 2025 et un onzième est prévu en 2025-2026.</p>
30	<p>La Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent mettre à jour les critères d'admissibilité en ce qui concerne les protéines plasmatiques et élaborer un processus de collaboration permettant de les revoir périodiquement et de les approuver en temps utile.</p>	<p>La Société canadienne du sang continue de travailler avec les provinces et territoires afin de mettre à jour les critères qui servent à déterminer quelles catégories de produits peuvent faire partie de la liste de protéines plasmatiques. Nous soutenons également l'élaboration d'un processus axé sur la collaboration pour faciliter l'examen périodique des critères dans l'avenir. Un manque de compréhension uniforme des critères et de leur application a entraîné des retards dans la prise de décision et une confusion chez les parties prenantes quant au moment où l'examen d'une nouvelle catégorie peut être effectué. En outre, les critères actuels ne sont peut-être pas adéquats pour faire face à l'émergence de nouveaux types de traitements, dont ceux susceptibles d'être utilisés pour des applications médicales personnalisées.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée pendant toute la durée des discussions entre les provinces et territoires et la Société canadienne du sang qui devraient se terminer début 2025-2026.</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		<p>En 2019-2020, la Société canadienne du sang, les provinces et territoires et l'Agence canadienne des médicaments et des technologies de la santé (ACMTS) ont établi un processus provisoire de sélection des produits pour la liste de la Société canadienne du sang qui s'appuie sur les points forts de la Société et de l'ACMTS; le but est d'offrir aux parties prenantes un processus d'examen objectif, transparent et fondé sur des données probantes pour les médicaments dérivés du plasma. Le processus provisoire demeurera en place pendant que la Société canadienne du sang, l'ACMTS, les provinces et les territoires continueront de mettre au point le mécanisme qui permettra d'évaluer les médicaments à base de plasma dans l'avenir.</p> <p>Tandis que le processus provisoire est en vigueur, les critères restent à définir. La Société canadienne du sang a amorcé des discussions avec le Comité de liaison provincial-territorial sur le sang afin de mettre les critères à jour, et elle a présenté des recommandations relatives aux critères révisés aux provinces et territoires et au Comité consultatif national sur le sang et les produits sanguins (CCN). Les critères recommandés par la Société canadienne du sang tiennent maintenant compte des commentaires des provinces et territoires et de ceux du CCN. Nous sommes prêts à poursuivre les discussions jusqu'à ce que nous parvenions à un consensus sur les nouveaux critères.</p>	
31	<p>La Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent élaborer un processus leur permettant d'analyser et de quantifier systématiquement les implications financières de chaque ajout de marque pour le système de santé et les répercussions de ces ajouts sur l'expérience des patients. Ce processus pourrait reposer sur une « analyse de rentabilisation » qui les aiderait à considérer les éléments suivants d'une manière structurée :</p>	<p>Cette recommandation concerne la valeur qui peut être apportée par la Société canadienne du sang et les payeurs publics grâce à l'évaluation des répercussions possibles de l'ajout d'un nouveau produit à la fois sur les patients, sur la liste des protéines plasmatiques et sur le système de santé en général. Dans le cadre de la modernisation de la liste de médicaments, nous avons récemment élaboré un processus d'évaluation provisoire des protéines plasmatiques, en partenariat avec l'Agence canadienne des médicaments et</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée pendant toute la durée des discussions entre les provinces et territoires et la Société canadienne du sang qui devraient se terminer début 2025-2026.</p> <p>À titre d'information, lorsqu'une nouvelle protéine plasmatique fait l'objet d'un examen, la Société canadienne du sang prépare une évaluation des répercussions budgétaires qui est ensuite communiquée aux provinces et territoires au moment où on recommande</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<ul style="list-style-type: none"> Les implications financières pour les systèmes de santé des provinces et territoires et les répercussions sur l'expérience des patients découlant de l'ajout d'une marque. Les délais et les responsabilités des provinces et territoires associés à la collecte de données sur les coûts; d'une part, les provinces et territoires doivent avoir suffisamment de temps pour évaluer les conséquences financières et, d'autre part, l'analyse ne doit pas retarder indûment le processus de sélection des produits. Une stratégie de mesure du rendement pour comparer par la suite les coûts réels aux économies estimées. Pour les marques de protéines plasmatiques remplacées dans le cadre d'une demande de propositions, nous avons formulé une conclusion et une recommandation distinctes pour couvrir la gestion de la transition dans la section <i>Transition Management</i> qui suit la section <i>PPP Procurement</i>. 	<p>des technologies de la santé, pour les nouvelles catégories. Ce processus permet d'analyser les coûts pour le système de santé du point de vue des payeurs publics canadiens, chaque fois que l'on procède à l'évaluation d'un produit. En outre, il met à contribution les associations de patients, donnant l'occasion aux patients de décrire leurs valeurs et leurs préférences en matière de traitement et leur expérience de la maladie, et de comprendre les répercussions de l'accès à de nouveaux produits sur les patients. La prochaine étape consistera à moderniser le processus d'évaluation des marques, afin d'harmoniser les deux processus. Nous intégrerons alors les éléments du processus d'évaluation provisoire qui permettront de calculer les coûts réalisables pour les systèmes de santé et d'évaluer les répercussions de l'ajout de nouvelles marques sur l'expérience des patients.</p>	<p>l'inscription ou non du produit sur la liste de la Société canadienne du sang. Les évaluations de répercussions budgétaires incluent les économies et les coûts directs pour le budget de la Société canadienne du sang ainsi que les économies et les coûts indirects pour le système de santé dans son ensemble (passage de l'utilisation d'un produit de la Société canadienne du sang à des régimes provinciaux d'assurance médicaments, répercussions du passage des patients d'un produit à un autre, etc.).</p> <p>L'Agence des médicaments du Canada (AMC) mène également une évaluation des répercussions budgétaires lors de l'examen d'un nouveau produit. Toutefois, l'évaluation de l'AMC ne prend en compte que le coût potentiel d'introduction du nouveau produit dans le budget du régime d'assurance médicaments. Le processus d'évaluation des répercussions budgétaires de la Société canadienne du sang va plus loin puisqu'il prend en compte les répercussions sur l'utilisation du produit, quelle que soit la liste sur laquelle il est inscrit. Ce processus donne une meilleure idée de l'impact de l'ajout d'un nouveau produit.</p>
32	<p>La Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent évaluer conjointement leurs activités de gestion de l'utilisation des protéines plasmatiques et déterminer si elles pourraient être développées pour améliorer les résultats à cet égard. D'après notre analyse comparative, les stratégies de gestion de l'utilisation qui doivent être envisagées, dans la mesure où elles ne sont pas déjà employées par les systèmes de santé des provinces et territoires, sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaborer un système partagé simple, accessible en ligne, pour gérer les demandes de protéines plasmatiques de façon électronique et pour vérifier si elles correspondent aux critères préétablis (des maladies pour lesquelles les protéines plasmatiques sont considérées comme un traitement cliniquement opportun). Mettre en place des bases de données sur les patients, qui aideraient les provinces et les territoires à recueillir des données sur les traitements ayant été administrés, sur les résultats obtenus et, s'il y a 	<p>La Société canadienne du sang est d'accord avec cette recommandation et souligne que les recommandations 19, 25 et 33 en sont le complément. Les gouvernements provinciaux et territoriaux ont pris d'importantes mesures pour mettre en œuvre des activités de gestion de l'utilisation au sein de leur administration, mais il existe des possibilités de coordination à l'échelle nationale. La Société canadienne du sang travaille de concert avec plusieurs bureaux provinciaux de coordination des produits sanguins afin de partager de l'information concernant des initiatives et des bonnes pratiques en matière de gestion de l'utilisation. Nous avons proposé et présenté diverses stratégies coordonnées et collaboratives au cours des dernières années, et nous reconnaissons que cela demeure un besoin essentiel pour le système. Un examen des activités de gestion de l'utilisation</p>	<p>Cette recommandation peut être considérée traitée dans la mesure actuelle du possible, étant entendu que l'utilisation est une priorité pérenne pour la Société canadienne du sang et les provinces et territoires.</p> <p>Il est à noter que des changements significatifs ont été apportés au processus d'autorisation spéciale, qui inclut désormais la collecte des identifiants et des données des patients. Ces informations sont nécessaires pour déterminer si le patient répond aux critères d'utilisation établis dans le processus d'évaluation et approuvés par les provinces et territoires. Ces changements soutiennent la mise en place de critères qui contrôlent l'utilisation des</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<p>lieu, sur les effets secondaires. Cela leur permettrait d'évaluer le rapport coût-efficacité et les résultats de différents traitements et d'apporter des améliorations au besoin.</p> <ul style="list-style-type: none"> Déterminer si la prescription de certaines protéines plasmatiques particulièrement coûteuses devrait être limitée à des médecins spécialistes. <p>La Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent définir clairement, d'un comme accord, leurs rôles, leurs responsabilités et leurs attentes en matière de gestion de l'utilisation et les consigner par écrit. La Société canadienne du sang doit ensuite évaluer les effets de ces définitions (niveaux de ressources, compétences/expertise requises, etc.) sur ses activités de gestion de l'utilisation existantes et déterminer, en accord avec les provinces et territoires, quels changements doivent être apportés.</p>	<p>des protéines plasmatiques à la grandeur du pays, réalisé en collaboration avec les provinces et territoires, nous permettrait de déterminer s'il est possible de les développer davantage pour améliorer les résultats dans ce domaine. Bien que nous ayons toujours surveillé la gestion de l'utilisation, nous estimons que notre rôle en tant qu'organisme national de gestion du sang nous habilite aussi à contribuer de façon importante à la gestion de l'utilisation.</p>	<p>protéines plasmatiques accompagnées de critères d'inscription (mesures de contrôle, etc.).</p> <p>De plus, un processus d'accès exceptionnel permet désormais à la Société canadienne du sang d'évaluer les demandes des patients pour des produits qui ne répondent pas aux critères d'inscription approuvés.</p> <p>Par le biais du projet de modernisation de la distribution de la Société canadienne du sang en Alberta, nous recueillons davantage de données détaillées sur les transactions pour Hemlibra (emicizumab) et Glassia (inhibiteur de l'alpha1-protéinase). Le projet pourrait être élargi à d'autres provinces et produits. Consulter la recommandation 27 pour en savoir plus.</p>
33	<p>La Société canadienne du sang doit revoir les processus à l'appui du Programme des patients désignés en ce qui concerne les protéines plasmatiques, afin de trouver des moyens d'améliorer la gestion de l'utilisation. Étant donné que les provinces et les territoires entreprendront également des projets de gestion de l'utilisation au sein de leur propre système de santé, tout changement majeur apporté au Programme des patients désignés doit d'abord faire l'objet d'un accord avec eux. Les améliorations suivantes pourraient être apportées aux processus existants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Créer une application infonuagique pour remplacer le processus actuel par lequel les formulaires de demande et les documents médicaux connexes sont soumis à la Société canadienne du sang par télécopieur. Le passage au numérique aiderait à instaurer des contrôles internes pour authentifier l'identité des médecins, qui auraient des droits d'accès à l'application. Consigner par écrit et diffuser le processus d'examen des formulaires de demande de la Société canadienne du sang et, s'il y a lieu, le processus d'évaluation médicale. Déterminer si certains aspects de l'évaluation médicale pourraient être simplifiés ou réalisés par d'autres personnes (par exemple, des pharmaciens de la Société canadienne du sang). 	<p>Il est nécessaire de revoir en profondeur le Programme des patients désignés (protéines plasmatiques) afin d'améliorer la gestion de l'utilisation. Nous sommes en train de transformer ce programme en un programme d'autorisation spéciale (PAS) pour assurer une utilisation optimale des produits. Nous évaluons aussi de quelle façon les efforts de modernisation du système de distribution à la Société canadienne du sang pourraient soutenir le programme. Les premières étapes de conversion du programme actuel et la mise au point d'une liste de médicaments en ligne sont en cours. Le nouveau PAS accueillera les commandes en ligne et simplifiera le processus de décision. Il permettra aux patients l'accès aux produits dont ils ont besoin en temps opportun et il sera évolutif. La modernisation du système de distribution et le PAS contribueront tous deux à obtenir des données détaillées, ce qui facilitera la gestion de l'utilisation.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. Comme mentionné dans la recommandation 32, des changements significatifs ont été apportés au processus d'autorisation spéciale. L'ajout des identifiants des patients a amélioré les communications entre la Société canadienne du sang et les hôpitaux.</p> <p>Ce processus a par ailleurs été numérisé au moyen d'un système centralisé de gestion des cas, les doublons ont été supprimés, le processus rationalisé, la visibilité améliorée et les données enregistrées dans une base de données centralisée. Ce processus est désormais intégré dans le portail de commandes en ligne de la Société canadienne du sang, ce qui permettra de réaliser des gains d'efficacité; en effet, il ne sera plus nécessaire de transcrire les demandes et le processus pour les prescripteurs/banques de sang sera rationalisé (plus besoin de fax, meilleure visibilité sur les contrats et les renouvellements).</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<ul style="list-style-type: none"> Officialiser et publier le processus de commandes urgentes et très urgentes. Élaborer des critères encadrant la catégorisation et la priorisation des commandes et les délais de réponse correspondants de la Société canadienne du sang. Envisager la production de rapports sur les délais de traitement dans le cadre du Programme des patients désignés. Déterminer les conditions qui permettraient un renouvellement automatique des commandes pour les patients existants. <p>La mise en œuvre de ces recommandations permettrait également à la Société canadienne du sang d'adapter le Programme des patients désignés advenant une hausse importante de la demande en protéines plasmatiques. Compte tenu des pressions financières croissantes sur les systèmes de santé des provinces et territoires, la Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent en outre déterminer s'il y a lieu d'appliquer des principes d'« accès exceptionnels » similaires lorsque de nouveaux produits sont approuvés et ajoutés à la liste de médicaments de l'organisation. En adoptant cette approche proactive, la Société canadienne du sang et les provinces et territoires pourraient gérer et surveiller de façon plus étroite l'utilisation, par exemple, de traitements avec des protéines plasmatiques très coûteuses.</p>		<p>En parallèle, la Société canadienne du sang a créé une liste électronique qui permet aux utilisateurs de rechercher des informations sur des produits inscrits. Cette liste électronique, qui sert de point central pour les clients, contient toutes les informations liées à un produit et permettant de le commander (liens vers les formulaires de demande et les politiques connexes).</p> <p>Afin de systématiser et de publier les processus de commandes urgentes et très urgentes, les formulaires de demande d'autorisation spéciale incluent désormais un champ relatif à l'urgence de la demande.</p>
34	La Société canadienne du sang doit examiner de concert avec les provinces et territoires de quelle façon ceux-ci pourraient lui communiquer des données de meilleure qualité sur l'utilisation des protéines plasmatiques. Se reporter à la recommandation 27 pour plus de renseignements.	Voir la recommandation 27.	Voir la recommandation 27.
35	<p>Améliorer la collecte de données et la production de rapports concernant les protéines plasmatiques partiellement utilisées. La Société canadienne du sang doit songer à améliorer l'application en ligne utilisée par les hôpitaux et les cliniques afin qu'ils puissent y consigner les utilisations partielles de protéines plasmatiques. Une fois que ce sera fait, les mesures suivantes devront être envisagées :</p> <ul style="list-style-type: none"> Examiner les données recueillies sur les protéines plasmatiques partiellement utilisées et les communiquer aux provinces et territoires pour les aider à mieux comprendre les tendances ou les pratiques en 	La Société canadienne du sang cherchera des moyens permettant de mieux suivre l'utilisation partielle des protéines plasmatiques. Dans le cadre d'un rafraîchissement de l'architecture du système actuel de rapports sur les produits sanguins labiles dans les hôpitaux, nous allons examiner comment nous pourrions améliorer la production de rapports sur l'utilisation totale ou partielle des protéines plasmatiques. Par ailleurs, dans les hôpitaux et les cliniques de jour, le fait de planifier dans une même journée les	Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang a examiné, puis mis en place différentes solutions pour mieux suivre l'utilisation partielle des protéines plasmatiques, étant entendu que ces travaux ne concernent que certains produits et que la Société canadienne du sang n'a pas de contrôle sur la taille des fioles commercialisées, laquelle relève du fabricant. Les données des patients enregistrées grâce aux formulaires mis à jour de demande d'autorisation spéciale ont permis à

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<p>cours, ce qui favoriserait une meilleure gestion de l'utilisation de ces produits.</p> <ul style="list-style-type: none"> Déterminer si la demande de fioles plus petites est suffisante pour justifier leur achat. 	<p>rendez-vous des patients qui reçoivent le même produit permettrait d'utiliser tout le contenu des fioles et d'éviter le gaspillage. Cette pratique courante en oncologie est souvent coordonnée par la pharmacie. La Société canadienne du sang cherche des solutions pour moderniser son système de distribution de protéines plasmatiques aux patients, et la distribution par l'intermédiaire des pharmacies est envisagée.</p>	<p>la Société canadienne du sang de faire le point sur le dosage et d'orienter les fabricants sur la taille des fioles pour que ces informations soient ajoutées à la liste. La Société canadienne du sang s'est associée avec trois hôpitaux en Ontario pour l'embauche d'un pharmacien dans leurs centres de traitement de l'hémophilie. L'expertise du pharmacien est mise à profit pour mieux personnaliser les doses des patients et ainsi éviter le gaspillage. Durant la phase de recherche de ce projet, le pharmacien a économisé environ 2,5 fois son salaire en ajustant les doses de facteurs VIII et IX recombinants. Pour l'emicizumab, le pharmacien a réalisé une économie annuelle d'environ 2 M\$ pour les trois sites en optimisant le dosage pour les patients.</p> <p>Deux pharmaciens continuent à travailler dans les trois centres de traitement de l'hémophilie en Ontario et la Société canadienne du sang a hâte de poursuivre les discussions avec les gouvernements pour élargir le projet à d'autres régions du pays (on compte 22 centres de traitements de l'hémophilie au pays).</p>
36	<p>La Société canadienne du sang doit travailler en collaboration avec les provinces et territoires pour évaluer une utilisation plus large des stratégies alternatives en matière de prix et voir si ces modèles sont plus avantageux. Elle doit déterminer si certains aspects de la démarche de « négociation » de l'Alliance pancanadienne pharmaceutique (APP) pourraient être intégrés à ses stratégies en matière de prix. L'organisation doit également réfléchir à la faisabilité d'une approche d'établissement de prix ou d'approvisionnement fondée sur la valeur pour les protéines plasmatiques en vue d'élaborer des stratégies avec les fabricants qui peuvent influencer une réduction des coûts globaux dans l'ensemble du système de santé. Étant donné l'augmentation de la demande mondiale de protéines plasmatiques et un approvisionnement relativement limité, cette stratégie pourrait amener la Société canadienne du sang et les systèmes de santé des provinces et territoires à impliquer davantage les fabricants</p>	<p>La Société canadienne du sang travaille avec un consultant externe afin de déterminer si certains aspects d'une stratégie d'approvisionnement fondée sur la valeur pourraient être utilisés dans le cadre de la prochaine demande de propositions pour des protéines plasmatiques, qui devrait être lancée en 2021. Elle examinera cette question avec les provinces et territoires.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang a mené des travaux avec un expert externe afin de déterminer si certains aspects d'une stratégie d'approvisionnement fondée sur la valeur pourraient être utilisés dans le cadre de la prochaine demande de propositions relatives aux protéines plasmatiques. Cette demande, lancée en 2021, incluait des concepts d'approvisionnement fondés sur la valeur qui permettaient aux fournisseurs de démontrer une valeur supplémentaire en plus du prix. Cette nouvelle approche a certes eu une action limitée, mais la Société canadienne du sang continuera tout de même à inclure des concepts d'approvisionnement fondés sur la valeur dans la</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<p>dans les systèmes de santé, au-delà de leur rôle de simples fournisseurs de produits. Dans ce contexte, les spécifications axées sur les résultats pour les fournisseurs potentiels pourraient comprendre les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des économies pour les systèmes de santé des provinces et territoires et optimiser leurs ressources, non seulement en fournissant des protéines plasmatiques selon un bon rapport coût-efficacité, mais en intégrant des éléments additionnels liés à la sécurité et à la gestion de l'approvisionnement, à la gestion de la transition, à la formation, au besoin, ou à d'autres éléments en aval qui touchent les membres et qui produisent de meilleurs résultats économiques pour le système de santé en général. • Renforcer la capacité d'innovation et la capacité de produire des rapports sur l'utilisation au sein des systèmes de santé des provinces. • Veiller à ce que les patients bénéficient de la meilleure expérience possible et d'une grande qualité de soins, tout en améliorant les résultats cliniques. 		prochaine demande de propositions relatives aux protéines plasmatiques.
37	<p>La Société canadienne du sang doit envisager de faire appel à un surveillant de l'équité indépendant dans le cadre de son processus d'approvisionnement en protéines plasmatiques afin d'accroître le degré de transparence du processus pour les provinces et territoires sur le plan de l'objectivité et de l'intégrité.</p>	<p>La Société canadienne du sang adhère à un processus de demande de propositions qui est juste et transparent pour tous et qui favorise l'équité, l'objectivité et l'intégrité du processus. Elle souhaite examiner d'autres possibilités d'amélioration de ce processus avec un surveillant de l'équité indépendant dans le cadre de sa prochaine demande de propositions pour l'achat de protéines plasmatiques, qui devrait être lancée en 2021.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. Un surveillant de l'équité indépendant a été intégré à la demande de propositions relatives aux protéines plasmatiques de 2021 et ses services ont depuis été sollicités pour d'autres demandes. C'est le cas notamment du processus d'approvisionnement concurrentiel utilisé pour trouver une entreprise partenaire pour les collectes de plasma, le but étant de sécuriser l'approvisionnement en plasma pour les patients au Canada et d'établir une chaîne d'approvisionnement nationale pour les immunoglobulines.</p>
38	<p>Décrire et publier la procédure de plaintes à suivre pour les futures demandes de propositions relatives aux protéines plasmatiques. Pour les futurs cycles d'approvisionnement, la Société canadienne du sang doit décrire et publier sa procédure relative aux plaintes dans ses demandes de propositions. Ce faisant, elle doit tenir compte de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La forme dans laquelle les plaintes doivent être communiquées à la Société canadienne du sang (par exemple, verbalement ou par écrit). • Les divers paliers de traitement des plaintes à la Société canadienne du sang. 	<p>La Société canadienne du sang intégrera la description de la procédure de plaintes dans la prochaine demande de propositions relative aux protéines plasmatiques, laquelle doit être lancée en 2021. Elle veillera à fournir les précisions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La forme dans laquelle les plaintes doivent être communiquées à la Société canadienne du sang. • Les divers paliers de traitement des plaintes. 	<p>Cette recommandation est considérée traitée. La procédure de plaintes mentionnée dans la réponse de la direction d'octobre 2020 est toujours en place pour la demande de propositions relatives aux protéines plasmatiques.</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<ul style="list-style-type: none"> Les délais dont dispose la Société canadienne du sang pour répondre aux plaintes et la forme dans laquelle la réponse sera communiquée. Les autres recours possibles pour le fournisseur s'il est toujours mécontent). 	<ul style="list-style-type: none"> Les délais dont dispose la Société canadienne du sang pour répondre aux plaintes et la forme dans laquelle la réponse sera communiquée. Les autres recours possibles pour le fournisseur s'il est toujours mécontent. 	
39	<p>La Société canadienne du sang doit élaborer un processus intégré permettant de vérifier systématiquement si les économies et les évitements de coûts attendus à la suite des demandes de propositions relatives aux protéines plasmatiques sont effectivement réalisés et d'en faire rapport aux provinces et territoires. Dans sa démarche, elle doit tenir compte des points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> La fréquence du suivi et de la production de rapports et le public associé. Un mécanisme permettant de donner des explications sur les écarts entre les attentes initiales de la Société canadienne du sang et les résultats obtenus. Toutes autres dépenses imprévues occasionnées. À long terme, la Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent trouver des moyens d'identifier les répercussions de coûts supplémentaires résultant des nouveaux contrats avec des fournisseurs de protéines plasmatiques (p. ex. une augmentation de la charge de travail pour les hôpitaux) sur les systèmes de santé des provinces et territoires et de les inclure dans les estimations des économies ou évitements de coûts. 	<p>La direction a conçu une application plus formelle qui permet de suivre les économies associées aux contrats établis le 1^{er} avril 2018. Cette application de suivi servira à évaluer et à suivre les économies dans l'avenir.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. Avec les pressions inflationnistes internationales, on s'attend à ce que les futurs contrats de protéines plasmatiques présentent des augmentations de prix, plutôt que des économies et/ou des évitements de coûts. Le suivi des économies est donc devenu moins important étant donné que les mélanges de produits et de marques ont évolué au fil du temps et ne sont plus les mêmes que ceux qui étaient utilisés pour calculer les économies il y a cinq ans. La Société canadienne du sang continue à travailler étroitement avec l'Agence des médicaments du Canada (AMC), anciennement l'Agence canadienne des médicaments et des technologies de la santé (ACMTS) pour déterminer les répercussions des protéines plasmatiques sur les systèmes de santé.</p>
40	<p>La Société canadienne du sang doit mettre au point un mécanisme lui permettant de recueillir de l'information auprès des provinces et territoires avant de lancer le processus de demande de propositions (DDP), afin de mieux comprendre les répercussions d'un changement potentiel sur leur système de soins de santé respectif. Avant le lancement de la DDP, la Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent s'entendre sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le mécanisme par lequel les commentaires des provinces et territoires seront recueillis. Les rôles et responsabilités rattachés à la coordination de ces commentaires. 	<p>La Société canadienne du sang déterminera avec les provinces et territoires quel sera le processus approprié pour recueillir leurs commentaires sur les éventuelles conséquences de modifications de la liste de médicaments et sur les autres facteurs à considérer dans le cadre du processus de décision concernant la DDP. La Société canadienne du sang intégrera l'étape des commentaires dans la prochaine DDP relative aux protéines plasmatiques, dont le lancement est prévu en 2021.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang et les provinces et territoires ont convenu d'un processus pour notifier les gouvernements et obtenir leur avis avant et après la demande de propositions relatives aux protéines plasmatiques.</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<ul style="list-style-type: none"> Les délais requis pour recueillir les commentaires et pour pouvoir les examiner en temps opportun avant le lancement de la DDP. Une fois le processus de DDP terminé, la Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent s'entendre sur les points suivants : Les facteurs à considérer du point de vue de la gestion de la transition, notamment : <ul style="list-style-type: none"> les médecins, le personnel infirmier et les associations de patients touchés et les délais de consultation appropriés; les coûts de transition additionnels pour les provinces et territoires; les changements prévus aux politiques au niveau provincial qui pourraient avoir un impact sur la transition; les besoins de formation possibles pour les médecins, le personnel infirmier et les patients; la durée de la transition. Un plan de transition documenté. La fréquence et le modèle de présentation de rapports aux provinces et territoires sur la progression de la transition. 		
41	<p>La Société canadienne du sang doit adopter une approche de gestion de portefeuille pour son programme de productivité et d'efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cette approche permettrait à la Société canadienne du sang de suivre les progrès de chacune des initiatives du programme de productivité et d'efficacité et de surveiller la réalisation des avantages qu'elles procurent. Elle permettrait également aux membres de voir plus distinctement les économies réalisées grâce à des initiatives stratégiques comme l'automatisation de la chaîne d'approvisionnement. La Société canadienne du sang doit définir une méthode formelle pour estimer les gains de productivité et d'efficacité dans le cadre de cette approche. Les objectifs en matière d'efficacité, y compris les économies financières, doivent être intégrés à l'analyse de rentabilisation de chaque initiative soumise à l'approbation de l'équipe de la haute direction. 	<p>Le programme de productivité et d'efficacité comprend plusieurs éléments : des projets particuliers, des données et des examens comparatifs, l'établissement d'objectifs de productivité et l'instauration d'une culture où les acteurs sont soucieux des coûts. Vers la fin de la période visée par l'évaluation de rendement, la Société canadienne du sang a mis en place un bureau de gestion des projets d'entreprise pour assurer une surveillance et améliorer la gestion des projets stratégiques dans l'ensemble de l'organisation. Grâce à ces améliorations, une approche de gestion de portefeuille permet désormais de suivre les projets qui s'inscrivent dans le cadre du programme de productivité et d'efficacité.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. Il est important de garder à l'esprit qu'en raison de la COVID-19, l'organisation a dû se concentrer sur le maintien des opérations. Le programme de productivité et d'efficacité était un programme ponctuel et ses principes sont maintenant intégrés dans le plan stratégique de la Société canadienne du sang. Le cadre de gestion des projets du bureau de gestion des projets d'entreprise inclut la définition des avantages potentiels dans le cadre de ses processus d'établissement de points de contrôle.</p>
42	<p>La Société canadienne du sang doit élaborer un cadre de gestion des avantages relatifs au programme d'amélioration continue pour faciliter :</p> <ul style="list-style-type: none"> le recensement des avantages découlant des initiatives d'amélioration continue qui sont alignées sur les objectifs de l'organisation; 	<p>Le programme d'amélioration continue est l'une des pierres d'assise sur lesquelles repose l'édification de la « recette de la Société canadienne du sang », telle que nous l'avons définie pour nos principaux domaines d'intérêt dans le</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse de la direction d'octobre 2020. Ces travaux sont intégrés dans les activités quotidiennes, et le</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<ul style="list-style-type: none"> le suivi systématiquement des avantages au fil de la mise en œuvre des projets; une plus grande visibilité des avantages globaux issus du programme d'amélioration continue par rapport aux investissements effectués. <p>Le cadre de gestion des avantages aidera à mieux faire comprendre aux provinces et territoires de quelle façon le programme d'amélioration continue améliore les mesures de productivité et d'efficience.</p>	<p>contexte de l'excellence organisationnelle. Il s'agit d'un système complet qui repose sur des comportements de leadership efficaces, des principes philosophiques et des outils et techniques plutôt qu'une série d'initiatives discrètes aux avantages expressément définis. Son succès est multidimensionnel, et les indicateurs de rendement clés actuels pour l'activité mettront en évidence son ultime réussite (qualité, coût, engagement, expérience, etc.). Nous estimons qu'un cadre supplémentaire n'est pas nécessaire. Le programme utilise déjà une stratégie d'amélioration continue (<i>kaizen</i>) qui permet de suivre de façon très précise les avantages prévus des initiatives d'intérêt particulier à divers établissements d'exploitation au fil du temps. Ensemble, ces avantages forment une perspective organisationnelle complète, comme l'indiquent les mesures mentionnées précédemment.</p>	<p>cadre d'amélioration continue évolue et se développe selon les besoins de l'entreprise.</p>
43	<p>Pour les projets qui dépassent un seuil de coût important et qui touchent un secteur émergent, nous recommandons à la Société canadienne du sang de faire appel à une société de services-conseils en technologie, qui pourra l'aider à évaluer les technologies disponibles sur le marché et à identifier des fournisseurs potentiels.</p>	<p>La direction mettra en œuvre des pratiques plus formelles en ce qui concerne les projets qui dépassent un seuil de coût important. Ces projets comprendront un examen documenté des options possibles (tant sur le plan de la technologie que de l'exécution des projets) pour satisfaire aux exigences des projets. Des consultations externes (p. ex. auprès de sociétés de services-conseils indépendantes, d'organisations paires, etc.) feront partie de ces nouvelles pratiques, au besoin.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. En vertu du processus de demandes de propositions utilisé par la Société canadienne du sang, les investissements technologiques qui dépassent le seuil de coût établi doivent passer par un processus d'appel d'offres concurrentiel. Ainsi, il est possible de réaliser une évaluation formelle et documentée de plusieurs options avant l'achat de systèmes ou services.</p>
44	<p>Le bureau de gestion des projets d'entreprise de la Société canadienne du sang doit veiller à ce que les analyses de rentabilisation des initiatives stratégiques établissent une cote de vulnérabilité pour tous les risques identifiés et énoncent clairement le risque global associé à chaque projet.</p>	<p>Cette recommandation découle d'un examen du projet d'automatisation de la chaîne d'approvisionnement qui a précédé l'instauration des normes d'entreprise actuelles du bureau de gestion des projets d'entreprise. Depuis ce temps, le modèle d'analyse de rentabilisation a été adapté; il comporte maintenant une section complète sur les risques qui englobe une évaluation des risques et des processus continus d'examen des risques. Tous les projets du portefeuille organisationnel soumis au processus d'établissement des points de contrôle de la Société</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse de la direction d'octobre 2020. En plus de l'évaluation des risques et des processus continus d'examen des risques, le processus d'approbation de l'analyse de rentabilisation inclut une autre étape qui nécessite une analyse des risques pour examiner les analyses de rentabilisation moyennes et complexes, et ce, afin que tous les risques soient suffisamment clairs.</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		canadienne du sang énoncent les risques de façon détaillée et les cotes de vulnérabilité associées.	
45	<p>Dans le cadre de son processus de production de rapports à l'intention du conseil d'administration et des membres en ce qui concerne les grands projets, la Société canadienne du sang doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rendre compte de manière formelle de la réalisation des avantages financiers tout au long d'un projet, car la prise de décisions cruciales pendant le déroulement d'un projet peut avoir un impact sur la réalisation des avantages; • expliquer à quoi sont dus les écarts par rapport aux avantages estimés dans l'analyse de rentabilisation initiale. <p>Les rapports de clôture de projet doivent comprendre une analyse de la réalisation des avantages financiers et les raisons de tout écart par rapport à l'objectif.</p>	<p>L'entente nationale de responsabilisation approuvée par la Société canadienne du sang et tous les ministres de la Santé des provinces et territoires décrit nos exigences pour les rapports soumis aux provinces et territoires. Le point 6 de l'annexe B, section Rapports, décrit les exigences relatives aux grands projets d'immobilisations, notamment : « Pour les grands projets d'immobilisations énoncés dans le plan général annuel, la Société canadienne du sang et les gouvernements des provinces et territoires conviennent qu'un cadre de production de rapports sur le rendement sera suivi pour informer les gouvernements des provinces et territoires sur les mesures de rendement importantes, les risques, les problèmes et les demandes de modifications en temps utile. Des rapports mensuels et des prévisions financières trimestrielles contiendront des informations et une analyse suffisantes pour communiquer les risques, les problèmes, les décisions stratégiques et les répercussions, et pour évaluer le rendement par rapport au financement approuvé (p. ex. la portée, l'échéancier, le budget, les avantages et les niveaux de qualité des services). Le cadre d'établissement de rapports comprendra un rapprochement budgétaire final au terme du projet. » [Traduction]</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse de la direction d'octobre 2020.</p>
46	<p>La Société canadienne du sang doit mettre en place un processus permettant d'intégrer les objectifs en matière d'avantages des projets aux objectifs de rendement opérationnel et aux budgets aux échelons local ou régional. Cela accroîtra la probabilité d'atteindre les objectifs en matière d'avantages.</p>	<p>Le bureau de gestion des projets d'entreprise examinera un processus qui permettra de déterminer les avantages appropriés du projet qui peuvent être intégrés aux mesures de rendement opérationnel dans l'avenir.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. Des processus internes permettent d'assurer un lien plus clair entre les avantages du projet, d'une part, et les objectifs en matière d'avantages et les priorités de l'organisation, d'autre part. L'alignement des objectifs en matière d'avantages sur les objectifs de rendement se fait par l'analyse de rentabilisation du projet à l'aide des mesures organisationnelles en place. La définition des mesures des avantages et des responsabilités est renforcée à l'étape de la réalisation des avantages et dans les documents de clôture des projets, qui décrivent de façon plus détaillée les</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
			responsabilités liées à l'opérationnalisation et à la réalisation des avantages.
47	La Société canadienne du sang doit veiller à ce que les mesures des avantages soient clairement définies dans les analyses de rentabilisation des projets de même que les responsabilités des personnes qui approuvent les mesures et de celles qui réalisent les avantages. Cela contribuerait à prévenir les problèmes découlant des mesures et de la responsabilisation.	Cette recommandation découle d'un examen du projet d'automatisation de la chaîne d'approvisionnement qui a précédé l'instauration des normes d'entreprise du bureau de gestion des projets d'entreprise. Selon les nouvelles normes du bureau, l'analyse de rentabilisation définit non seulement les mesures des avantages mais aussi les responsabilités. La définition des mesures des avantages et des responsabilités est renforcée à l'étape de la réalisation des avantages et dans les documents de clôture des projets, qui décrivent les responsabilités liées à l'opérationnalisation et la réalisation des avantages de façon plus détaillée.	Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse de la direction d'octobre 2020.
48	La Société canadienne du sang doit continuer à surveiller les résultats en matière de productivité qui découlent des changements apportés aux processus dans le cadre du projet d'automatisation de la chaîne d'approvisionnement et elle doit en rendre compte.	Les améliorations de la productivité associées au projet d'automatisation de la chaîne d'approvisionnement sont bien documentées; ce sont des changements uniques de nature transformationnelle. Il n'y a pas d'autres avantages attendus en rapport avec ce projet et, par conséquent, aucune possibilité de suivi. Les gains de productivité dans le domaine des collectes sont nombreux et multidimensionnels.	Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse de la direction d'octobre 2020. Les résultats de productivité découlant du projet de chaîne d'approvisionnement automatisée ont été opérationnalisés dans l'activité de collectes de la chaîne d'approvisionnement.
49	Le bureau de gestion des projets d'entreprise de la Société canadienne du sang doit examiner toutes les analyses de rentabilisation pour s'assurer que des objectifs sont définis pour toutes les mesures des avantages et qu'il y a des mécanismes permettant de recueillir l'information requise pour rendre compte de la réalisation des avantages à la clôture des projets. <ul style="list-style-type: none"> • Une attention doit être accordée à la disponibilité de l'information (données) pour que les avantages soient mesurés de manière efficace et rentable. • Pour les mesures liées à des sondages comme celui sur la satisfaction des employés, une mesure de référence doit être précisée dans l'analyse de rentabilisation pour évaluer les résultats à la fin du projet. 	Cette recommandation découle d'un examen du projet d'automatisation de la chaîne d'approvisionnement qui a précédé l'instauration des normes d'entreprise actuelles du bureau de gestion de projets organisationnel. Ce dernier a instauré un mécanisme de suivi de la réalisation des avantages projet par projet à l'étape du contrôle de la réalisation — le processus d'établissement des contrôles de la Société canadienne du sang pour les projets comporte une étape entièrement consacrée au suivi de la réalisation des avantages. Ce mécanisme est renforcé par le suivi continu des avantages au niveau du portefeuille et par la production de rapports sur les avantages dans l'ensemble du portefeuille organisationnel.	Cette recommandation est considérée traitée. Le bureau de gestion des projets d'entreprise de la Société canadienne du sang continue à suivre efficacement la réalisation des avantages pour toutes les analyses de rentabilisation, que ce soit projet par projet ou au niveau du portefeuille et par la production de rapports. L'examen des analyses de rentabilisation sert à vérifier qu'elles sont alignées sur ces mesures afin qu'elles puissent être suivies et publiées. Dans certains cas, il est nécessaire de préciser une mesure de référence.

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	Il faudrait envisager de réaliser un sondage au début du projet et de comparer les résultats à ceux du sondage effectué après la fin du projet.		
50	<p>La Société canadienne du sang doit préparer un plan d'action pour assurer le suivi et la réalisation des objectifs liés aux avantages qui n'ont pas été atteints dans le cadre du projet sur l'expérience des donneurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ce plan d'action doit préciser les activités de redressement pour chaque mesure inférieure à l'objectif, le secteur responsable de la mise en œuvre des activités et un échéancier pour la réalisation des améliorations. La Société canadienne du sang doit surveiller l'avancement du projet et continuer de mesurer la réalisation des objectifs définis pour déterminer s'il est profitable. 	<p>Le projet d'amélioration de l'expérience des donneurs a été une initiative importante pour la Société canadienne du sang. Nous avons entrepris des activités stratégiques dans l'ensemble du système national afin d'attirer de nouveaux donneurs et de retenir ceux que nous avons déjà. Le projet a atteint les objectifs fixés à temps et sans dépassement de coûts et il continuera d'éclairer notre stratégie dans l'avenir. Un rapport mettant en évidence les avantages réalisés a été remis aux gouvernements qui nous financent en mars 2020. La fidélisation des donneurs est un domaine auquel nous portons une attention soutenue, et nous l'abordons à la recommandation 22 (p. 19). Les indicateurs de rendement clés relatifs à la marque seront déclarés à l'avenir dans le cadre de la publication d'un indice de santé de la marque.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse de la direction d'octobre 2020.</p>
51	<p>Élaborer une stratégie favorisant la diversité au sein du conseil d'administration. En collaboration avec les membres, le conseil d'administration de la Société canadienne du sang doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> définir la « diversité » ou, plus spécifiquement, décrire ce qu'est un conseil d'administration diversifié pour la Société canadienne du sang. La définition doit prendre en considération les attributs suivants : statut (p. ex. Autochtone, membre des Premières Nations, Métis), sexe, race, ethnicité, culture, religion, âge, orientation sexuelle et situation géographique (outre les attributs de région rurale et urbaine, considérer aussi celui de « région éloignée »); exposer les grandes lignes de l'approche que le conseil d'administration et les membres adopteront à court et à long terme pour diversifier le conseil. La diversification du conseil sera vraisemblablement un processus graduel puisque les modifications ne peuvent être effectuées que lorsque le mandat des administrateurs en place prend fin; établir des processus visant à vérifier dans quelle mesure les principes de la stratégie en matière de diversité du conseil sont respectés et à en rendre compte, et revoir périodiquement la définition de la diversité afin de la préciser. Nous comprenons que la Société canadienne du sang, le 	<p>Au cours de 2019-2020, la Société canadienne du sang a travaillé en collaboration avec les provinces et les territoires pour mettre à jour le cadre de recrutement, de mise en candidature et d'élection des administrateurs du conseil, soit le document qui décrit les principes et la procédure à suivre pour recruter et élire les administrateurs du conseil. Le document a été approuvé par le conseil d'administration de la Société canadienne du sang et sera examiné à la conférence des sous-ministres en septembre. Il énonce un principe clé selon lequel « le conseil doit refléter une diversité représentative de la population du Canada sur les plans de l'identité, des capacités, des antécédents, de la culture, des compétences, des perspectives et de l'expérience ». Le document indique également que « des limites doivent être définies quant au nombre de mandats qu'un administrateur peut effectuer, afin de favoriser une plus grande diversité du conseil, notamment par la promotion de nouvelles perspectives, de nouveaux talents et de pratiques exemplaires ». Les principes énoncés dans le</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée, la stratégie sur la diversité du conseil d'administration de la Société canadienne du sang incluant désormais les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Un énoncé de diversité décrit les diverses caractéristiques recherchées chez les membres du conseil d'administration. Une politique de diversité, d'équité et d'inclusion a été instaurée; elle inclut une définition de la diversité et est relue tous les deux ans. Le conseil d'administration a formellement exprimé son soutien aux objectifs du Défi 50-30 du gouvernement du Canada, étant entendu que la sélection des membres du conseil est une décision qui relève en dernier ressort des gouvernements provinciaux et territoriaux. La diversité est un principe du cadre officiel de recrutement, nomination et élection des membres du conseil d'administration qui a été relu par la Société

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<p>conseil d'administration et les membres prennent des mesures pour que la composition du conseil d'administration reflète la diversité de la population canadienne et de la population de donneurs.</p> <p>Le bon fonctionnement du conseil d'administration repose sur des administrateurs qui possèdent l'éducation, les compétences et l'expérience nécessaires pour exécuter efficacement tous les aspects du mandat confié à la Société canadienne du sang. Ainsi, l'éducation, les compétences et l'expérience doivent demeurer les principaux éléments à considérer dans le choix d'un candidat au rôle d'administrateur du conseil.</p>	<p>cadre reflètent les recommandations proposées dans le rapport d'évaluation du rendement et seront intégrés à la planification des processus de recrutement des membres du conseil de 2021 et de 2022.</p>	<p>canadienne du sang et les gouvernements provinciaux et territoriaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le recrutement des membres du conseil respecte les pratiques exemplaires, ce qui inclut, pour chaque cycle de recrutement : <ul style="list-style-type: none"> ○ La préparation d'une matrice des compétences qui précise les lacunes actuelles ou à venir (lors du départ de membres) et l'établissement d'une liste des compétences et des attributs prioritaires des candidats qui intègre la diversité. ○ L'engagement d'une firme de recrutement pour trouver, sélectionner et évaluer les candidats. ○ La mobilisation/le recrutement ciblé auprès d'organisations représentant des candidats en quête d'équité. • Une matrice permettra de suivre la concordance de ces compétences et attributs de diversité avec les candidats et les nouveaux membres du conseil.
52	<p>Élaborer un plan de relève des membres du conseil d'administration. Bien qu'un processus soit en place pour combler les postes d'administrateurs à mesure qu'ils se libèrent, nous recommandons à la Société canadienne du sang de prévoir un plan de relève des membres du conseil. Indépendant du cadre de recrutement, ce plan permettrait de déterminer de façon proactive les compétences et les exigences requises pour assurer le « bon fonctionnement » d'un conseil à l'image de la population du Canada et des donneurs de la Société canadienne du sang. Il contribuerait en outre à éclairer la formation offerte aux administrateurs par l'entremise du Comité de gouvernance. Le plan serait soumis au processus de décision des membres de la Société canadienne du sang en ce qui a trait au renouvellement du mandat des administrateurs en place et à l'élection de nouveaux administrateurs.</p>	<p>Coprésidé par le ministre responsable des provinces et territoires et par le président du conseil d'administration de la Société canadienne du sang, le comité consultatif sur la sélection des administrateurs a la responsabilité de déterminer les compétences, les qualités et les attributs recherchés chez les candidats au rôle d'administrateur avec l'apport du comité de gouvernance du conseil. Bien qu'une grille de compétences et d'attributs soit remplie avant chaque cycle de recrutement de candidats en vue d'une élection, la Société canadienne du sang reconnaît la valeur d'une planification permanente de la relève et intégrera cette suggestion à son processus relatif à l'évaluation et à l'efficacité du conseil. Une politique de relève du conseil sera par ailleurs élaborée; elle guidera les administrateurs de la relève à travers divers rôles de direction, notamment le rôle de président des comités issus du conseil et des comités de régimes de retraite, celui de représentant au sein du conseil</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. Chacune des principales composantes d'un programme réussi de planification de la relève est en place à la Société canadienne du sang. Une nouvelle politique globale décrit le programme dans son ensemble. Le plan intègre les leçons tirées du processus de recrutement, nomination et élection des membres du conseil d'administration.</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		des compagnies d'assurance ainsi que ceux de président et de vice-président du conseil d'administration. Ce travail devra évidemment être approuvé par les instances décisionnelles des membres en ce qui touche la nomination de nouveaux administrateurs, le renouvellement ou non du mandat des administrateurs en place et le choix du président du conseil.	
53	Élaborer un programme d'orientation officiel à l'intention des nouveaux représentants du Comité de liaison provincial-territorial sur le sang (CLPTS). La Société canadienne du sang doit travailler conjointement avec le CLPTS afin de créer un programme d'orientation à l'intention des nouveaux représentants du Comité. Le programme en question devra donner un aperçu du système d'approvisionnement en sang; passer en revue les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte de toutes les parties impliquées dans le système; décrire l'environnement opérationnel, les produits et les services de la Société canadienne du sang; et faire un survol des rapports fournis aux membres de la Société ou aux représentants du CLPTS.	<p>La Société canadienne du sang estime qu'il est important de fournir une orientation aux nouveaux représentants du CLPTS pour qu'ils se familiarisent avec l'organisation et avec les rôles et responsabilités variés au sein du système national d'approvisionnement en sang, tels qu'ils sont décrits dans l'entente nationale de responsabilisation, et assurer ainsi l'efficacité et l'efficience du Comité.</p> <p>En collaboration avec le CLPTS, la Société canadienne du sang élaborera un programme d'orientation officiel qui fournira aux nouveaux représentants du Comité un bon aperçu du système national d'approvisionnement en sang et du rôle particulier du Comité.</p>	Cette recommandation est considérée traitée. Un programme d'orientation a été préparé en collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux pour l'accueil et l'intégration des nouveaux représentants du CLPTS, et les documents d'orientation sont régulièrement mis à jour à des fins d'exactitude et d'exhaustivité.
54	Revoir les mesures de rendement pour les composants sanguins labiles et les protéines plasmatiques. En réponse à la lettre des membres de la Société dans laquelle ils exposaient leurs priorités pour 2019, le conseil d'administration doit établir une feuille de route comprenant un échéancier pour réaliser l'examen et la mise à jour des mesures de rendement en ce qui a trait aux composants sanguins labiles et aux protéines plasmatiques. Une attention particulière doit être portée aux rapports sur les mesures fondées sur les résultats.	<p>La Société canadienne du sang suit et rend compte d'une vaste gamme de mesures du rendement dans divers domaines : finances et productivité, qualité et sécurité, demande de produits, expérience des donateurs et des clients. Ces mesures aident à cerner les tendances et à mettre en évidence les risques ou les enjeux émergents auxquels il faut donner suite. Une liste des mesures de rendement est communiquée aux membres de la Société tout au long de l'année, conformément aux exigences en matière de rapport énoncées dans l'entente nationale de responsabilisation.</p> <p>Par ailleurs, dans le cadre de la préparation du plan stratégique de la Société canadienne du sang pour 2019-2024 — Remplir la promesse —, nous avons réexaminé les</p>	Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang et les gouvernements provinciaux et territoriaux ont collaboré à l'évaluation des différentes mesures de rendement et à la détermination des ajustements pertinents, étant entendu que ces mesures devront être régulièrement réévaluées pour correspondre aux priorités stratégiques de la Société canadienne du sang.

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
		<p>mesures de rendement de l'organisation. Dans une prochaine étape, la Société canadienne du sang consultera les provinces et les territoires afin d'examiner les diverses mesures de rendement et de noter les modifications ou les ajouts qui seraient significatifs pour les membres sur le plan des résultats.</p> <p>S'il y a lieu, la Société canadienne du sang envisage également de rendre les mesures accessibles au public par souci de transparence envers toutes ses parties prenantes.</p>	
55	<p>La Société canadienne du sang doit fournir (dans le rapport du quatrième trimestre remis aux membres chaque année) un rapport sur les tendances relatives aux indicateurs de sécurité clés année après année (p. ex. inspections effectuées par Santé Canada, rappels découlant d'erreurs et d'accidents et de renseignements reçus après le don par tranche de 10 000 dons, etc.) pour les trois dernières années consécutives.</p>	<p>L'entente nationale de responsabilisation approuvée par la Société canadienne du sang et tous les ministres provinciaux et territoriaux de la Santé décrit nos exigences pour les rapports soumis aux provinces et territoires. Conformément à cette entente, nous présentons des rapports trimestriels aux membres ainsi qu'un plan général annuel. Ces deux documents fournissent des données trimestrielles et des données annuelles cumulatives sur les indicateurs de sécurité clés. La synthèse des indicateurs visant à donner aux membres un aperçu des tendances d'une année à l'autre pour les trois dernières années consécutives sera présentée dans le plan général annuel.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse à la recommandation 54.</p>
56	<p>Améliorer les rapports et le soutien fournis aux membres pour favoriser la prise de décisions. Dans le respect de l'autonomie opérationnelle de la Société canadienne du sang, il est recommandé à l'organisation de travailler de concert avec les représentants des provinces et territoires ou du CLPTS pour accomplir ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les rapports et autres documents fournis aux membres et aux représentants du CLPTS afin de déterminer dans quelle mesure les données et les informations qu'ils contiennent correspondent à ce que demandent les membres. • Élaborer un processus permettant de mieux soutenir les représentants du CLPTS dans leur rôle. Le processus en question doit favoriser les discussions sur la nature des documents à fournir, les échéanciers et toute autre forme de soutien de la part de la Société canadienne du 	<p>La Société canadienne du sang continuera de fournir aux membres les rapports et le soutien dont ils ont besoin, tel qu'elle l'a indiqué dans sa réponse aux recommandations 53, 54 et 55.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée, comme l'indique la réponse à la recommandation 54.</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<p>sang qui pourrait être nécessaire pour aider les représentants du CLPTS à soutenir leurs membres respectifs en ce qui a trait à la prise de décisions, aux approbations, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> Examiner le portail des provinces et territoires dans la perspective de l'utiliser comme un outil pour héberger les données essentielles dans un format qui permet d'accéder facilement aux données sur le rendement sur douze mois. 		
57	<p>La Société canadienne du sang doit élaborer des registres des risques opérationnels pour les composants sanguins labiles et pour les protéines plasmatiques comprenant les commentaires des responsables des risques concernés. Ces registres doivent fournir des détails sur les risques actuels et émergents et s'appuyer sur des outils de gestion du risque divisionnaires comme le registre des risques de la chaîne d'approvisionnement.</p>	<p>La Société canadienne du sang accepte cette recommandation. Un registre des risques opérationnels du programme de produits sanguins labiles a été instauré le 30 juillet 2019, et un registre des risques opérationnels associés aux protéines plasmatiques a été mis en œuvre le 4 novembre 2019. L'organisation continuera de peaufiner ces registres pour tous ses secteurs de produits et services à l'appui de son processus de planification intégrée des activités. Ce processus permet d'examiner et d'analyser le rendement et les risques opérationnels et d'en rendre compte.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. Les registres de risques intégrés pour les produits et services sont résumés dans le cadre du processus de présentation trimestrielle des risques d'entreprise; un sommaire des risques opérationnels est également remis à l'équipe de la haute direction et aux principaux responsables. S'il y a lieu, des informations sur les risques opérationnels sont incluses dans l'analyse des risques d'entreprise pertinents dans le cadre du rapport de risques organisationnels.</p>
58	<p>La Société canadienne du sang doit élaborer un énoncé officiel en matière d'appétit pour le risque en ce qui concerne ses fonctions opérationnelles de base afin de préciser les niveaux de risque qu'elle est prête à prendre pour atteindre ses objectifs et exécuter son mandat. Un énoncé officiel sur le risque décrira le niveau de risque acceptable dans le cadre de la prise de décisions stratégiques et opérationnelles pour l'ensemble de l'organisation.</p>	<p>La Société canadienne du sang est d'accord avec cette recommandation. Sa tolérance au risque est déjà exprimée de façon détaillée dans la matrice d'exposition au risque de l'organisation. Néanmoins, la Société prévoit élaborer un énoncé global en matière d'appétit pour le risque, qui servira de point de référence pour établir et valider les seuils de tolérance au risque. Nous chercherons aussi à utiliser plus largement les outils d'évaluation de la tolérance au risque qui sont proposés par le cadre décisionnel fondé sur les risques pour la sécurité du sang de l'Alliance of Blood Operators.</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang a mis au point un cadre organisationnel d'« appétit pour le risque d'entreprise » qui contient des énoncés d'appétit pour le risque ainsi que l'orientation de la direction. L'appétit pour le risque a été utilisé pour appuyer des décisions organisationnelles complexes, notamment la priorisation et la sélection des projets clés, ainsi que pour l'élaboration et l'exécution de notre plan stratégique.</p>
59	<p>Élaborer un plan général d'essai du programme de continuité des opérations qui décrive les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> les entités ou installations à mettre à l'essai; la nature des essais à effectuer; les critères de détermination des types d'essais; 	<p>La Société canadienne du sang accepte cette recommandation; elle définira un plan général d'exercices qui servira d'outil pour établir la liste de tous les éléments qui doivent être testés et la fréquence à laquelle cela doit être fait compte tenu de l'évaluation du risque. Au cours d'une</p>	<p>Cette recommandation est considérée traitée. La Société canadienne du sang dispose d'un plan général d'exercices et d'essai qui est renouvelé chaque année. De nombreux exercices organisationnels ont été réalisés au niveau du</p>

#	Recommandation (mai 2020)	Réponse de la direction (octobre 2020)	Réponse finale de la direction
	<ul style="list-style-type: none"> la fréquence des essais; les rôles et responsabilités des responsables de la réalisation des essais. <p>Demander à chaque établissement d'adapter le plan général actuel de reprise des activités suivant une défaillance à leurs propres installations.</p>	<p>année donnée, cet outil contribuera à dresser un plan qui précisera un nombre minimum d'exercices fonctionnels à réaliser en plus des révisions et des exercices de simulation théoriques.</p> <p>Les fonctions essentielles et les activités de soutien de la chaîne d'approvisionnement sont uniformes dans l'ensemble de nos établissements de production et d'analyse; par conséquent, la mise en place de plans distincts de reprise des opérations ne semble pas nécessaire ou désirable. Toutefois, dans le cadre de nos activités de préparation aux situations d'urgence, les établissements sont guidés par le programme de première intervention et par des conseils propres à l'établissement. Cela englobe les personnes à contacter en cas d'urgence et de l'équipement de sécurité du bâtiment. L'organisation examinera les leçons apprises lors des phases de rétablissement actuelles et futures liées à la COVID-19, y compris celles se rapportant aux plans de reprise suivant une défaillance dans un établissement.</p>	<p>processus, ainsi que pour les événements/dangers importants.</p>