

RÉPONSE DE LA DIRECTION À L'ÉVALUATION DE RENDEMENT DE 2019-2020

8 octobre 2020

(28 janvier 2021 : nouvelle mise en page)

Public (P)



**Société
canadienne
du sang**

SANG
PLASMA
CELLULES SOUCHES
ORGANES
ET TISSUS

Table des matières

Remerciements	4
Objet	4
Introduction	4
Sang pour la vie	4
Plasma pour la vie	4
Cellules souches pour la vie	4
Organes et tissus pour la vie	5
Gouvernance	5
Contexte	6
Méthodologie	6
Aperçu des recommandations	7
Structure de la réponse de la direction	7
1. Améliorer les résultats pour les patients	8
1.1 Prévision de l'offre et de la demande	8
1.2 Gestion de l'utilisation	9
1.3 Gestion de la liste de protéines plasmatiques	13
1.4 Autosuffisance en plasma	18
2. Accroître le rendement du système	19
2.1 Recrutement et fidélisation des donneurs	19
2.2 Qualité et sécurité	20
2.3 Parties prenantes	24

2.4 Technologie	26
2.5 Gestion des projets	26
2.6 Gouvernance	28
2.7 Gestion des risques organisationnels	32
3. Optimiser le rapport coût-efficacité	34
3.1 Productivité et efficacité	34
3.2 Réduction des coûts	37
3.3 Structure organisationnelle	38
Annexe 1 Résumé des recommandations et réponses	39
Annexe 2 Abréviations et sigles	65



Remerciements

La Société canadienne du sang tient à remercier le cabinet PwC pour sa diligence dans la réalisation de l'évaluation collaborative du rendement de l'organisation en 2019-2020. Nous offrons également nos remerciements aux représentants des provinces et des territoires qui ont fait partie du comité directeur et du groupe de travail sur l'évaluation de rendement ainsi qu'aux membres du groupe d'experts.

Objet

Le présent document se veut une réponse à l'évaluation collaborative du rendement de la Société canadienne du sang réalisée en 2019-2020 dont le rapport final a été déposé en mai 2020. Le contenu de ce rapport n'étant pas reproduit ici, les lecteurs qui désirent avoir une pleine compréhension des conclusions et des recommandations des évaluateurs et contextualiser la réponse de la Société canadienne du sang sont invités à s'y reporter.

Introduction

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 les quatre domaines suivants.

Sang pour la vie

Nous effectuons la collecte, l'analyse, la préparation et la distribution de sang et de produits sanguins, notamment les culots globulaires, les plaquettes et le plasma. Nous offrons également des services d'analyse diagnostique en laboratoire dans certaines provinces.

Plasma pour la vie

Nous recueillons du plasma auprès de donateurs canadiens volontaires non rémunérés. Nous conservons une partie de ce plasma pour répondre aux besoins transfusionnels de patients canadiens qui doivent être traités pour un trauma, des brûlures, un cancer ou une maladie du sang. Le reste est expédié à des sous-traitants qui le transforment en protéines plasmatiques. Une fois ces protéines plasmatiques approuvées, nous les distribuons aux hôpitaux du Canada (sauf ceux du Québec), où elles servent à traiter des patients souffrant de troubles immunitaires ou de maladies comme l'hémophilie.

Cellules souches pour la vie

Nous exploitons plusieurs programmes afin d'améliorer les résultats pour les patients qui vivent avec l'une des nombreuses maladies pouvant être traitées au moyen de greffes de cellules souches. Nous prélevons du sang de cordon ombilical avec lequel nous préparons des unités de cellules souches que nous entreposons dans notre banque de sang de cordon. Nous tenons un registre national fiable de donateurs potentiels de cellules souches adultes et faisons partie d'un réseau international de registres de donateurs.



Organes et tissus pour la vie

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 d'organes. Travaillant de concert avec la communauté du don et de la greffe d'organes et de tissus (DGOT), nous élaborons des pratiques de pointe, soutenons des activités de perfectionnement professionnel et de sensibilisation de la population et collaborons pour trouver de nouvelles façons de partager les données sur le rendement du système de DGOT au Canada.

Gouvernance

La Société canadienne du sang est un organisme de bienfaisance à but non lucratif qui a été établi dans le cadre d'un protocole d'entente entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux (à l'exception de celui du Québec). Notre structure de gouvernance a été conçue de manière à assurer une surveillance vigilante de la gestion et des activités de notre organisation tout en protégeant l'indépendance du système d'approvisionnement en sang du Canada. De ce fait, nous avons le pouvoir de prendre des décisions en fonction des meilleures données médicales et scientifiques disponibles.

Les activités de la Société canadienne du sang sont financées par les gouvernements provinciaux et territoriaux, dont les ministres de la Santé sont chargés d'approuver collectivement nos budgets annuels et nos plans généraux triennaux. Outre les fonds provenant de ces gouvernements, nous recevons un financement fédéral pour nos activités de recherche et développement et pour notre rôle dans le domaine du don et de la greffe d'organes et de tissus (DGOT). Nous sommes réglementés par Santé Canada en vertu de la *Loi sur les aliments et drogues*.

Les ministres de la Santé des provinces et des territoires sont des membres de la Société en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, et ils veillent à la nomination des administrateurs du conseil. Le conseil d'administration est responsable de la gouvernance globale de la Société canadienne du sang, tandis que les administrateurs élus sont chargés de surveiller la gestion de l'organisation. Le but ultime de cette surveillance est d'assurer la sécurité et l'efficacité à long terme du système canadien de gestion du sang, du plasma, des cellules souches, des organes et des tissus; la qualité et l'innocuité de nos produits et la qualité de nos services cliniques; et la pertinence et l'efficacité des autres activités menées par notre organisation.

L'évaluation collaborative du rendement de la Société canadienne du sang réalisée en 2013 recommandait à notre organisation de continuer de travailler avec les gouvernements provinciaux et territoriaux afin d'élaborer une entente nationale de responsabilisation qui serait alignée sur les exigences réglementaires de toutes les administrations. En 2018-2019, nous avons négocié les conditions d'une telle entente avec les gouvernements provinciaux et territoriaux qui financent nos activités, franchissant ainsi une étape importante. Conforme et complémentaire au protocole d'entente de 1998, l'entente de responsabilisation précise les responsabilités collectives des parties et les réalisations attendues, et élimine la nécessité de négocier des accords bilatéraux avec chaque province et territoire. Parallèlement, elle reconnaît que la Société canadienne du sang est le propriétaire-exploitant du système national d'approvisionnement en sang et qu'elle a l'autorité et le pouvoir discrétionnaire absolu en ce qui a trait aux décisions opérationnelles.



Contexte

La réalisation d'évaluations périodiques du rendement cadre généralement 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, l'entente nationale de responsabilisation prévoit la réalisation d'une évaluation de rendement tous les cinq à sept ans. Ainsi, la Société canadienne du sang a été heureuse de collaborer à cette évaluation, qui a pour but d'apporter des améliorations au système, et accueille les recommandations qui en découlent.

Méthodologie

Pour superviser l'évaluation, on a mis sur pied un comité directeur mixte formé de représentants des gouvernements 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, 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, et le cabinet PwC a été sélectionné en novembre. 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 couvre 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. D'autres secteurs d'activité ont également été évalués. Il s'agit de quatre secteurs qui nous aident à assurer la sécurité, la suffisance et l'efficacité des produits et des services et qui sont essentiels pour une exploitation efficace de nos gammes de produits : la gestion de la qualité; la gestion des risques organisationnels; la productivité et l'efficacité; et la gouvernance. Enfin, deux initiatives stratégiques ont été examinées : 1) le projet d'automatisation de la chaîne d'approvisionnement, qui a été mis en œuvre pour améliorer la qualité des produits, la productivité et l'expérience globale des donateurs; 2) le projet d'amélioration de l'expérience des donateurs et du renouvellement de la marque.

Bien que le rapport final couvre les éléments énumérés ci-dessus, l'évaluation ne constituait ni une vérification des états financiers de l'organisation, ni une inspection de sécurité, ni une vérification réglementaire. Elle ne portait pas non plus sur les compagnies d'assurance captives (la Compagnie d'assurance de la Société canadienne du sang Limitée et la Compagnie d'assurance captive de la Société canadienne du sang Limitée) ni sur les activités de recherche et développement, lesquelles ont fait l'objet d'examen distincts.



Conformément à notre engagement à assurer une saine gouvernance et à faire preuve de transparence, nous publierons le rapport et la présente réponse de la direction sur le site www.sang.ca, après que les deux documents auront été déposés à l'assemblée générale annuelle prévue pour l'automne 2020.

Aperçu des recommandations

Nous estimons que la conclusion la plus importante du rapport est que nous avons fait du bon travail pour assurer la sécurité du système national d'approvisionnement en sang et pour satisfaire aux besoins d'un groupe diversifié de parties prenantes. En tant qu'intendants du système du sang, nous avons maintenu des taux élevés de satisfaction chez nos parties prenantes. Pendant la période visée par l'évaluation, nous avons renforcé notre culture de gestion de la qualité tout en réduisant considérablement les coûts pour le système. Nous sommes fiers de ce que nous avons accompli.

En tout, PwC a émis 59 recommandations (soulignons que quatre d'entre elles apparaissent deux fois dans le rapport pour faciliter la lecture). Beaucoup de ces recommandations concernent des activités externes, par exemple la communication à la Société canadienne du sang des données d'utilisation des hôpitaux et d'autres données pertinentes sur l'utilisation dans le but d'améliorer les prévisions relatives à la demande. Quatorze recommandations s'adressent à la fois à la Société canadienne du sang et aux provinces et territoires. Elles préconisent notamment d'accroître la collaboration afin d'améliorer le rendement du système, d'élaborer des processus convenus pour mieux gérer l'utilisation des protéines plasmatiques et de mettre au point une stratégie pour diversifier la composition du conseil d'administration.

Axées sur les activités internes, d'autres recommandations se rapportent à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation. La mise en œuvre de beaucoup d'entre elles est déjà en cours ou planifiée, par exemple :

- l'automatisation des premières étapes du processus d'analyse;
- l'augmentation de l'autosuffisance du Canada en plasma;
- le perfectionnement continu du système qualité;
- l'automatisation du système de commande de produits des hôpitaux.

Nous sommes satisfaits que l'évaluation fasse état de la fiabilité et du bon fonctionnement du système du sang et de ses branches d'activités connexes, et de la stabilité de la confiance des Canadiens à l'égard du système. Nous reconnaissons par ailleurs qu'il y a certains points à améliorer. Dans l'ensemble, nous acceptons ces conclusions et recommandations, et nous sommes déterminés à poursuivre nos efforts pour améliorer l'ensemble du système, conjointement avec les gouvernements.

Structure de la réponse de la direction

Afin de présenter une réponse efficace au rapport, nous avons regroupé les recommandations de même nature en catégories correspondant à notre proposition de valeur :

- i. Améliorer les résultats pour les patients
 - Prévision de l'offre et de la demande
 - Gestion de l'utilisation



- Gestion de la liste des protéines plasmatiques, y compris les achats
- Autosuffisance en matière de plasma
- ii. Améliorer le rendement du système
 - Recrutement et fidélisation des donateurs
 - Qualité et sécurité
 - Parties prenantes
 - Technologie
 - Gestion des projets
 - Gouvernance
 - Gestion des risques organisationnels
- iii. Optimiser le rapport coût-efficacité
 - Productivité et efficacité
 - Réduction des coûts
 - Structure organisationnelle

L'annexe 1 présente un résumé des réponses, une recommandation à la fois.

1. Améliorer les résultats pour les patients

1.1 Prévision de l'offre et de la demande

RECOMMANDATIONS 19 ET 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.

Réponse : 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.



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 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.

RECOMMANDATION 21

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.

- 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.

Réponse : 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'angioœdème 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.

1.2 Gestion de l'utilisation

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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.

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.

RECOMMANDATION 27

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 :

- 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.

Réponse : 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 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.

RECOMMANDATION 32

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 :

- 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 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.
- Déterminer si la prescription de certaines protéines plasmatiques particulièrement coûteuses devrait être limitée à des médecins spécialistes.

La Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent définir clairement, d'un commun 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.

Réponse : 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 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 dans le passé notre rôle consistait surtout à surveiller la gestion de l'utilisation, nous estimons qu'en tant qu'organisme national de gestion du sang, nous devrions aussi y contribuer de façon importante.



RECOMMANDATION 33

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 :

- 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).
- 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.

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.

Réponse : 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 d'avoir 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.



RECOMMANDATION 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.

Réponse : Voir la réponse à la recommandation 27 (p. 10).

RECOMMANDATION 35

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 :

- 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 cours, ce qui favoriserait une meilleure gestion de l'utilisation de ces produits
- Déterminer si la demande de fioles plus petites est suffisante pour justifier leur achat.

Réponse : 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 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.

1.3 Gestion de la liste de protéines plasmatiques

RECOMMANDATION 8

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 :

- 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.

Réponse : 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 :



- 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'angioœdème héréditaire pour suivre l'utilisation des produits.

En adoptant une vue plus large du système et en coordonnant l'introduction de l'Haegarda sur la liste de 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.

RECOMMANDATION 30

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.

Réponse : 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.

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.

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 nous parvenions à un consensus sur les nouveaux critères.

RECOMMANDATION 31

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 :

- 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 *Transition Management* qui suit la section *PPP Procurement*.

Réponse : 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 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.

RECOMMANDATION 36

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 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 :

- 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 37

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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 38

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 :

- 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;



- 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.

Réponse : 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 :

- la forme dans laquelle les plaintes doivent lui être communiquées;
- les divers paliers de traitement des plaintes;
- les délais dont elle dispose 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.

RECOMMANDATION 40

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 :

- le mécanisme par lequel les commentaires des provinces et territoires seront recueillis;
- les rôles et responsabilités rattachés à la coordination de ces commentaires;
- 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 :
 - 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.

Réponse : 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.



1.4 Autosuffisance en plasma

RECOMMANDATION 7

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).

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.

Réponse : 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.

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 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.

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 %. 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.

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 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.

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.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : Voir la réponse à la recommandation 7 (p.18).

2. Accroître le rendement du système

2.1 Recrutement et fidélisation des donneurs

RECOMMANDATION 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 santé, afin d'examiner les processus, les capacités et les technologies actuels et de trouver de nouvelles façons de fidéliser davantage de donneurs.



Réponse : Les organismes de services de santé font partie d'un segment que nous desservons et qui est tourné vers 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.

RECOMMANDATION 23

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.

- Intégrer le questionnaire prédon automatisé au processus de prise de rendez-vous en ligne pour faire un don.
 - 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.
 - 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 de rendez-vous ou qui avaient des questions.

Réponse : 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.

2.2 Qualité et sécurité

RECOMMANDATION 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 Société canadienne du sang pourrait prendre pour améliorer davantage son rendement.

Réponse : 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 (ABO). Le groupe de travail de l'ABO chargé de l'analyse comparative poursuit son travail sur les mesures de rendement liées à la qualité.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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.

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.

RECOMMANDATION 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 le savoir institutionnel à d'autres employés (p. ex. des procédures d'utilisation normalisées, des méthodes approuvées, etc.).

Réponse : 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.

La Société canadienne du sang utilise déjà des accompagnateurs et des mentors dans sa stratégie de 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.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 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 :

- 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).

Réponse : 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 *Link*, 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 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.



RECOMMANDATION 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 :

- 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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.

2.3 Parties prenantes

RECOMMANDATION 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 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.

Réponse : La Société canadienne du sang ira de l'avant avec son projet de renouvellement de sa stratégie relative à la satisfaction des parties prenantes, laquelle tiendra compte de l'expérience des donateurs et des hôpitaux.



RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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.

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.

2.4 Technologie

RECOMMANDATION 43

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.

Réponse : 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.

2.5 Gestion des projets

RECOMMANDATION 44

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.

Réponse : 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 canadienne du sang énoncent les risques de façon détaillée et les cotes de vulnérabilité associées.



RECOMMANDATION 46

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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 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.

- 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.

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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 50

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.

- 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.

Réponse : 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.

2.6 Gouvernance

RECOMMANDATION 9

La Société canadienne du sang doit fournir des renseignements supplémentaires aux membres au sujet des éléments suivants :

- 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.

Réponse : 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.



RECOMMANDATION 45

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 :

- 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.

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.

Réponse : 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.]

RECOMMANDATION 51

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 :

- 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 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 donateurs.

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.

Réponse : 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 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.

RECOMMANDATION 52

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 donateurs 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.



Réponse : 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 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.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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 donneurs 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.

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 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 ajouts ou les modifications qui seraient significatifs pour les membres sur le plan des résultats.

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.

RECOMMANDATION 55

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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 56

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 :

- 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 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.;
- 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.

Réponse : 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 (aux pages 25 et 31 respectivement).

2.7 Gestion des risques organisationnels

RECOMMANDATION 57

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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 58

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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 59

Élaborer un plan général d'essai du programme de continuité des opérations qui décrive les éléments suivants :

- les entités ou installations à mettre à l'essai;
- la nature des essais à effectuer;
- les critères de détermination des types d'essais;
- la fréquence des essais;
- les rôles et responsabilités des responsables de la réalisation des essais.

Demander à chaque établissement d'adapter le plan général actuel de reprise des activités suivant une défaillance à leurs propres installations.

Réponse : 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 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.

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.



3. Optimiser le rapport coût-efficacité

3.1 Productivité et efficacité

RECOMMANDATION 1

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 :

- 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 2

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.

- 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 de 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 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 :

- 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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 : « *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 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.] Ce cadre de production de rapports permettra de séparer les dépenses de projets des autres dépenses, au besoin.

RECOMMANDATION 41

La Société canadienne du sang doit adopter une approche de gestion de portefeuille pour son programme de productivité et d'efficacité.

- 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 42

La Société canadienne du sang doit élaborer un cadre de gestion des avantages relatifs au programme d'amélioration continue pour faciliter :



- le recensement des avantages découlant des initiatives d'amélioration continue qui sont alignées sur les objectifs de l'organisation;
- 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.

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.

Réponse : 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 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 (*kaizen*) 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.

RECOMMANDATION 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.

Réponse : 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.

3.2 Réduction des coûts

RECOMMANDATION 6

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 :

- 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.

Réponse : 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.

RECOMMANDATION 39

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 :

- 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.

Réponse : 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.

3.3 Structure organisationnelle

RECOMMANDATION 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 donneurs. Exemples de facteurs à prendre en considération dans le choix du « moment opportun » :

- 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.

Réponse : 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 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.



Annexe 1

Résumé des recommandations et réponses

Pour plus de commodité pour les lecteurs, les recommandations et leur réponse respective sont présentées en ordre numérique.

Recommandations et réponses

N°	Recommandation	Réponse
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>
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 de 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>
3	<p>La Société canadienne du sang doit évaluer la possibilité de s'affilier à un consortium pour la</p>	<p>Nous sommes activement engagés dans l'évaluation d'autres options comme les achats groupés. Nous voulons comprendre les</p>



N°	Recommandation	Réponse
	<p>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.</p>	<p>avantages d'une telle solution et en définir la structure sur le plan juridique.</p>
4	<p>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 :</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. Le programme d'excellence a été créé initialement pour les activités de production et de distribution.</p>
5	<p>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.</p>	<p>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 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.]</p>



N°	Recommandation	Réponse
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>Ce cadre de production de rapports permettra de séparer les dépenses de projets des autres dépenses, au besoin.</p> <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>
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). 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 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</p>



N° Recommandation

Réponse

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.

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 %. 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 supplémentaire dans un contexte post-pandémie est d'autant plus grande.

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 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.

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.

8 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

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 :



N°	Recommandation	Réponse
	<p>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.	<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'angioœdème 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 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.</p>
9	<p>La Société canadienne du sang doit fournir des renseignements supplémentaires aux membres au sujet des éléments suivants :</p> <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.	<p>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.</p>
10	<p>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 Société canadienne du sang pourrait prendre pour améliorer davantage son rendement.</p>	<p>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 (ABO). Le groupe de travail de l'ABO chargé de l'analyse comparative poursuit son travail sur les mesures de rendement liées à la qualité.</p>
11	<p>La Société canadienne du sang doit créer des personnages représentant divers rôles pour renforcer la culture organisationnelle à l'égard de la qualité. Simples</p>	<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,</p>



N°	Recommandation	Réponse
	<p>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>	<p>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>
12	<p>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 le savoir institutionnel à d'autres employés (p. ex. des procédures d'utilisation normalisées, des méthodes approuvées, etc.).</p>	<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 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.</p>
13	<p>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.</p>	<p>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</p>



N°	Recommandation	Réponse
		<p>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.</p> <p>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.</p>
14	<p>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.</p>	<p>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.</p>
15	<p>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 :</p> <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).	<p>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.</p> <p>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 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.</p>



N°	Recommandation	Réponse
16	<p>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 :</p> <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.	<p>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.</p>
17	<p>La Société canadienne du sang doit vérifier que les nouveaux comportements ou les nouvelles pratiques proposées pour gérer les non-conformités ont été adoptés.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p>
18	<p>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 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.</p>	<p>La Société canadienne du sang ira de l'avant avec son projet de renouvellement de sa stratégie relative à la satisfaction des parties prenantes, laquelle tiendra compte de l'expérience des donateurs et des hôpitaux.</p>
19, 20	<p>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>	<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</p>



N° Recommandation

Réponse

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.

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 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.

- 21 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.
- 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.

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'angioœdème 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.

- 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 santé, afin d'examiner les processus, les capacités et les technologies actuels et de trouver de nouvelles façons de fidéliser davantage de donneurs.

Les organismes de services de santé font partie d'un segment que nous desservons et qui est tourné vers 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.



N°	Recommandation	Réponse
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 de rendez-vous ou qui avaient des questions.	<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>
24	<p>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.</p>	<p>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.</p>
25	<p>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</p>	<p>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</p>



N°	Recommandation	Réponse
	<p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>
26	<p>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.</p>	<p>Voir la réponse à la recommandation 7.</p>
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.	<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</p>



N°	Recommandation	Réponse
	<p>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>	<p>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 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.</p>
28	<p>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.</p>	<p>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 allégera considérablement le processus administratif dans les banques de sang des hôpitaux.</p>
29	<p>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 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.	<p>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 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>



N°	Recommandation	Réponse
	<p>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>	
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>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 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</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</p>



N° Recommandation

Réponse

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 :

- 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 *Transition Management* qui suit la section *PPP Procurement*.

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 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.

- 32 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 :
- 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 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.
 - Déterminer si la prescription de certaines protéines plasmatiques particulièrement coûteuses devrait être limitée à des médecins spécialistes.

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 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.



N° **Recommandation**

Réponse

La Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent définir clairement, d'un commun 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.

33 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 :

- 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).
- 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.

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

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 d'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.



N°	Recommandation	Réponse
	<p>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>	
34	<p>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.</p>	<p>Voir la recommandation 27.</p>
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 cours, ce qui favoriserait une meilleure gestion de l'utilisation de ces produits.• Déterminer si la demande de fioles plus petites est suffisante pour justifier leur achat.	<p>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 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>
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.</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>



N° Recommandation

Réponse

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 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 :

- 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.

37 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.

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.

38 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 :

- 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;
- 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).

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 :

- la forme dans laquelle les plaintes doivent être communiquées à la Société canadienne du sang;
- les divers paliers de traitement des plaintes;
- 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.



N°	Recommandation	Réponse
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. <p>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>	<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>
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;• les délais requis pour recueillir les commentaires et pour pouvoir les examiner en temps opportun avant le lancement de la DDP. <p>Une fois le processus de DDP terminé, la Société canadienne du sang et les provinces et territoires doivent s'entendre sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• 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;	<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>



N°	Recommandation	Réponse
	<ul style="list-style-type: none">□ 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>
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;• 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>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 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>
43	<p>Pour les projets qui dépassent un seuil de coût important et qui touchent un secteur émergent, nous</p>	<p>La direction mettra en œuvre des pratiques plus formelles en ce qui concerne les projets qui dépassent un seuil de coût important.</p>



N°	Recommandation	Réponse
	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.	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.
44	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.	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 canadienne du sang énoncent les risques de façon détaillée et les cotes de vulnérabilité associées.
45	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 : <ul data-bbox="175 1045 764 1266" 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. 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.	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 : « <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 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.</i> » [Traduction].
46	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.	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.
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	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



N°	Recommandation	Réponse
	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.	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.
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.
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 data-bbox="175 1081 792 1291" 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. 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.	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.
50	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. <ul data-bbox="175 1543 792 1795" 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.	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.



N°	Recommandation	Réponse
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 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>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>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 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>
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</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</p>



N°	Recommandation	Réponse
	<p>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>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 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.</p>
53	<p>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>	<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>
54	<p>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>	<p>La Société canadienne du sang suit et rend compte d'une vaste gamme de mesures de 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 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 ajouts ou les modifications 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>



N°	Recommandation	Réponse
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>
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"><li data-bbox="175 919 769 1056">• 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;<li data-bbox="175 1058 769 1304">• 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 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.;<li data-bbox="175 1306 769 1438">• 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.	<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>
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>
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</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</p>



N°	Recommandation	Réponse
	<p>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>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>
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;• 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>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 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>

Annexe 2

Abréviations et sigles

Abréviation/sigle	Terme
ABO	Alliance of Blood Operators
ACMTS	Agence canadienne des médicaments et des technologies de la santé
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
Ig	Immunoglobuline
PAS	Programme d'autorisation spéciale
PwC	PricewaterhouseCoopers
SGQ	Système de gestion de la qualité