

Rapport canadien sur l'agrément des services de santé

*La qualité commence en haut de l'échelle —
Le rôle déterminant du conseil d'administration*



**ACCREDITATION CANADA
AGRÉMENT CANADA**

*Driving Quality Health Services
Force motrice de la qualité des services de santé*

Agrément Canada est un organisme sans but lucratif qui fournit aux organismes de services de santé canadiens et internationaux un programme d'agrément exhaustif. Le programme utilise des normes d'excellence fondées sur des données probantes et un examen rigoureux mené par des pairs afin d'améliorer la qualité et la sécurité des patients. Agréé par l'International Society for Quality in Health Care (ISQua), Agrément Canada aide les organismes à viser l'excellence depuis plus de 50 ans.

Rapport canadien sur l'agrément des services de santé : La qualité commence en haut de l'échelle — Le rôle déterminant du conseil d'administration

Agrément Canada détient tout droit de propriété intellectuelle sur l'information contenue dans le présent document, sauf avis contraire. Cette information peut être utilisée à des fins non commerciales et reproduite sans frais ou sans le consentement d'Agrément Canada, à condition qu'elle ne soit aucunement modifiée, et que la source fasse l'objet d'une mention appropriée dans le travail copié.

Seuls Agrément Canada, ses organismes membres, ses partenaires et autres parties qui ont obtenu le consentement d'utiliser le logo d'Agrément Canada peuvent afficher celui-ci.

© 2011 Agrément Canada

Comment citer ce document :

Agrément Canada. (2011). *Rapport canadien sur l'agrément des services de santé : La qualité commence en haut de l'échelle — Le rôle déterminant du conseil d'administration*, Ottawa, Ontario, 2011.

Cette information est aussi disponible en anglais sous le titre *Canadian Health Accreditation Report: Quality Starts at the Top — The Pivotal Role of the Governing Body*.



ACCREDITATION CANADA
AGRÉMENT CANADA

Driving Quality Health Services
Force motrice de la qualité des services de santé

1150, chemin Cyrville, Ottawa (Ontario) K1J 7S9
613-738-3800 • 1-800-814-7769
www.accreditation.ca

Table des matières

Sommaire	2
La gouvernance : partie intégrante de l'agrément au Canada	3
Organismes de santé canadiens – taille et portée	4
Normes sur la gouvernance	6
Quel a été le rendement des organismes canadiens par rapport aux normes sur la gouvernance?	7
Points forts	8
Possibilités d'amélioration	8
Différences entre les secteurs	8
Le lien vers la sécurité des patients : les pratiques organisationnelles requises ...	9
Comment la gouvernance affecte-t-elle la sécurité des patients?	10
Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance	11
Points forts	12
Possibilités d'amélioration	13
En bref	15
Ressources disponibles	16
Pratiques exemplaires	17
Se pencher sur l'avenir	18
L'amélioration du programme de gouvernance d'Agrément Canada à l'intention des organismes et des leaders de soins de santé au Canada	18
Références	20

Sommaire

Des centaines d'organismes de soins de santé participent au processus d'agrément chaque année. Le personnel et les visiteurs d'Agrément Canada appuient ces organismes tout au long du processus. Cette interaction continue avec les professionnels de la santé et les équipes qui participent à la prestation des soins et services dans tous les secteurs et toutes les régions du Canada fournit une vaste représentation des soins de santé au pays.

Le *Rapport canadien sur l'agrément des services de santé* de cette année met l'accent sur la gouvernance et son lien avec la sécurité des patients et la qualité. Les données découlant de l'utilisation des normes sur la gouvernance d'Agrément Canada et de l'*Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance* à l'intention des membres de conseils d'administration brossent un portrait détaillé des soins de santé au Canada. De plus, le lien qui existe entre la gouvernance et la sécurité des patients y est examiné.

Voici quelques-uns des faits saillants du présent rapport :

- Les organismes de santé canadiens de tous les secteurs et toutes les régions du pays démontrent un niveau de conformité élevé aux normes sur la gouvernance d'Agrément Canada et aux pratiques de gouvernance. (p. 7)
- L'utilisation d'information stratégique dans la prise de décisions constitue l'un des points forts des conseils d'administration. Cela comprend l'obtention d'information précise et pertinente ainsi que la tenue de dossiers démontrant les décisions prises et les activités subséquentes. (p. 8)
- La plus grande possibilité d'amélioration qui est ressortie par rapport à la gouvernance porte sur la nécessité pour les conseils d'administration d'évaluer régulièrement leur propre rendement. (p. 8)
- Les organismes qui excellent dans les pratiques de gouvernance ont un rendement significativement meilleur en matière de sécurité des patients, ce qui accentue le rôle déterminant que jouent les conseils d'administration dans la promotion de la qualité et de la sécurité. (p. 10)

S'appuyant sur les points forts du contenu portant sur la gouvernance dans le Programme d'agrément Qmentum, Agrément Canada a lancé la mise à jour de ses normes sur la gouvernance de même qu'une version révisée de l'*Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance* en septembre 2011 pour refléter les meilleures pratiques et les changements dans la gouvernance dans les soins de santé.

Dans le cadre de la promotion de l'amélioration continue de la qualité au moyen de l'agrément, l'une des orientations stratégiques d'Agrément Canada consiste à faciliter l'échange de connaissances, au Canada et partout dans le monde. L'information et l'analyse présentées dans le présent rapport contribueront au milieu en constante évolution des soins de santé canadien en brossant un portrait exhaustif de la gouvernance des soins de santé au pays.



Wendy Nicklin
Présidente-directrice générale
Agrément Canada

La gouvernance : partie intégrante de l'agrément au Canada

Des millions de Canadiens reçoivent des services de santé chaque jour. Lorsqu'ils visitent leur centre de santé communautaire ou qu'ils entrent dans un établissement de santé, les Canadiens s'attendent à recevoir des services de qualité et ne se préoccupent habituellement pas de la façon dont sont gérés les organismes. Cependant, les conseils d'administration des organismes de santé doivent rendre des comptes au public sur le rendement, la qualité et la sécurité de leurs organismes au Canada. Les responsabilités connexes des conseils d'administration ont un effet très tangible sur la qualité des services que reçoit chaque client. Quel est donc l'état de la gouvernance des soins de santé au Canada? Quels sont ses secteurs d'excellence et ses possibilités d'amélioration? Quelle importance la gouvernance a-t-elle réellement sur les soins de santé offerts aux Canadiens?

Dans le cadre du programme Qmentum d'Agrément Canada, la gouvernance est évaluée de différentes façons – par la conformité aux normes sur la gouvernance et aux pratiques organisationnelles requises pendant la visite d'agrément, et par les réponses des membres du conseil d'administration au sondage *l'Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance*.



Organismes de santé canadiens – taille et portée

Le programme Qmentum est un cycle d'agrément de trois ans – environ un tiers des organismes clients d'Agrément Canada participent à une visite chaque année. Bien que plus de 1 000 organismes participent aux programmes d'Agrément Canada chaque année, le présent rapport porte sur les 349 organismes canadiens qui ont été visités et qui ont utilisé les normes sur la gouvernance en 2009 et 2010. Parmi ces organismes, on retrouve diverses structures de gouvernance, allant des conseils d'administration dans les grands organismes régionaux de santé, dont les membres sont nommés, jusqu'aux organismes de soins communautaires et aux organismes de soins de longue durée où les membres des conseils d'administration sont recrutés. Les organismes qui n'ont pas un conseil d'administration, tels que les nombreux organismes de soins de longue durée, n'utilisent pas les normes sur la gouvernance.

Selon la province ou le territoire où ils sont situés et selon qu'ils soient publics ou privés, la taille et la portée des organismes qui participent à l'agrément peuvent varier beaucoup. Un organisme client peut être un système de santé provincial au complet ou encore il peut s'agir d'un organisme autonome et indépendant. Malgré le fait que l'un soit composé de nombreux établissements offrant un large éventail de services, et que l'autre soit composé d'un établissement qui offre une étendue plus restreinte de services, les deux organismes sont considérés comme étant des « organismes clients ».

La répartition des organismes clients d'Agrément Canada est présentée dans les tableaux suivants par région (tableau 1) et par secteur (tableau 2).

*Plus de
1000 organismes
participent aux
programmes
d'Agrément Canada
chaque année.*

Organismes clients qui ont utilisé les normes sur la gouvernance en 2009 et 2010

Tableau 1 – Région canadienne

L'OUEST ET LE NORD*	ONTARIO	QUÉBEC	L'EST**	TOTAL
Colombie-Britannique Alberta Saskatchewan Manitoba Territoires du Nord-Ouest Nunavut			Nouveau-Brunswick Terre-Neuve et Labrador Nouvelle-Écosse	
67	172	89	21	349

* Aucune visite n'a eu lieu au Yukon

** Les normes sur la gouvernance n'ont pas été utilisées à l'Île-du-Prince-Édouard en raison d'une transition dans la structure de gouvernance.

Tableau 2 – Secteur

SOINS DE LONGUE DURÉE	SOINS DE COURTE DURÉE	ORGANISMES RÉGIONAUX DE SANTÉ	SOINS ET SERVICES À DOMICILE	AUTRES*	TOTAL
		Autorités régionales de la santé Centres de santé et de services sociaux (CSSS)			
97	96	72	25	59	349

* Par « autres », on entend les organismes qui offrent des services dans les domaines des lésions cérébrales acquises, de la procréation médicalement assistée, de la santé mentale, des services de santé communautaires, de la réadaptation, et des soins palliatifs. En raison du nombre limité d'organismes visités dans ces secteurs, les données ne peuvent être présentées séparément.



Normes sur la gouvernance

Les normes d'Agrément Canada sur la gouvernance appuient les organismes et les conseils d'administration pour qu'ils puissent répondre à une demande croissante d'excellence de la gouvernance dans les organismes de santé canadiens. Ces normes ont été élaborées à la lumière des changements survenus à l'échelle du système de prestation de soins de santé, du besoin accru de rendre des comptes au public et du fait que l'on reconnaît de plus en plus le rôle et les responsabilités déterminants des conseils d'administration.

Se fondant sur un examen exhaustif des initiatives en matière de gouvernance dans chaque province et territoire, lequel a été mené sur une période de trois ans se terminant en 2008, Agrément Canada a renforcé ses normes sur la gouvernance et le leadership¹ pour mieux traiter des responsabilités des conseils d'administration en ce qui concerne la sécurité des patients et la qualité. Conçues à partir d'un cadre conceptuel élaboré par D^r Jean-Louis Denis et ses collègues à l'Université de Montréal, en 2005 (Denis, Champagne, Pomey, Préval, et Tré, 2005), les normes sur la gouvernance sont organisées selon les fonctions suivantes :

1. **Élaborer clairement ses orientations** – la vision, les buts et les valeurs de l'organisme.
2. **Enrichir les connaissances par la diffusion d'information** – la collecte de données sur les besoins en matière d'information de même que la production et la dissémination de l'information et des connaissances partout dans l'organisme.
3. **Fonctionner en tant que conseil d'administration efficace** – la composition, la structure, les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, y compris la répartition des responsabilités avec la haute direction, ainsi que l'évaluation du rendement du conseil d'administration en tant qu'équipe.
4. **Appuyer l'organisme pour qu'il accomplisse son mandat** – le développement de l'organisme en vue d'atteindre ses buts et objectifs stratégiques, y compris le recrutement et l'évaluation du président-directeur général (PDG), les relations avec le PDG et la haute direction, et l'allocation des ressources.
5. **Maintenir de saines relations avec les partenaires** – identifier les partenaires de l'organisme et travailler avec eux pour promouvoir la valeur et les services de l'organisme, ainsi que son rôle dans la communauté.
6. **Rendre des comptes et atteindre des résultats stables** – la reddition de comptes et le rendement de l'organisme, y compris l'atteinte des buts et objectifs, l'amélioration de la qualité, la gestion des risques ainsi que la planification et le contrôle financiers.

¹ Les normes sur la gouvernance étaient anciennement connues sous le nom de normes sur la gouvernance durable, et celles de leadership sous le nom de normes sur l'efficacité organisationnelle. Les titres ont été changés en septembre 2011.

Toutes les régions et tous les secteurs de soins de santé au Canada en 2009 et 2010 ont démontré un taux très élevé de conformité aux normes sur la gouvernance. En fait, le taux de conformité de 13 des 14 énoncés de normes se chiffrait à plus de 90 %.

Ces fonctions sont fondamentales à une bonne gouvernance et pertinentes à tous les modèles de gouvernance, quel que soit la taille ou le type de l'organisme de soins de santé. L'approche qu'adopte un conseil d'administration pour remplir les fonctions suivantes peut varier selon la taille, la structure, le mandat et le modèle de gouvernance de l'organisme. Par exemple, dans certains cas, le PDG et la haute direction auront un grand rôle à jouer dans de nombreuses activités et responsabilités de la gouvernance présentées dans les normes, tandis que dans d'autres cas, la répartition des responsabilités sera beaucoup plus distincte. Les normes d'Agrément Canada ont la souplesse nécessaire pour s'adapter à différentes réalités.

Quel a été le rendement des organismes canadiens par rapport aux normes sur la gouvernance?

Les six fonctions de la gouvernance susmentionnées sont réparties en 14 énoncés de normes – ceux-ci servent à l'évaluation pendant la visite. Voici un exemple d'un énoncé de normes : « Le conseil d'administration utilise l'information stratégique pour prendre des décisions. » Des critères se rattachent à chaque énoncé de normes et soulignent ce que l'organisme doit faire pour répondre à la norme.²

Toutes les régions et tous les secteurs de soins de santé au Canada en 2009 et 2010 ont démontré un taux très élevé de conformité aux normes sur la gouvernance. En fait, le taux de conformité de 13 des 14 énoncés de normes se chiffrait à plus de 90 %. Les renseignements suivants font ressortir les secteurs où les organismes se sont le plus démarqués, ainsi que leurs possibilités d'amélioration, et ce, dans l'ensemble du continuum des organismes.

² Consulter le site Web à www.accreditation.ca/fr/standardscatalogue.aspx pour obtenir des détails concernant les normes d'Agrément Canada sur la gouvernance.



Points forts

Le conseil d'administration utilise l'information stratégique pour prendre des décisions.

C'est par rapport à cette norme que les organismes ont obtenu le plus haut niveau de conformité. Elle englobe l'allocation des ressources, le conseil d'administration qui reçoit l'information précise et pertinente pour faire son travail, et le conseil qui conserve des dossiers sur ses activités et ses décisions. Le taux de conformité à cette norme a atteint 99 % partout au Canada et dans tous les secteurs de soins – un exploit qui mérite d'être célébré.

Possibilités d'amélioration

Le conseil d'administration évalue régulièrement son rendement.

C'est par rapport à cette norme sur la gouvernance que les organismes ont obtenu le taux de conformité le plus bas, soit un tout de même vigoureux 87 %. Cette norme englobe le fait de disposer d'un processus pour évaluer régulièrement le rendement, le fait que le conseil d'administration évalue la contribution de chacun des membres et leur fournit de la rétroaction, ainsi que le fait qu'il présente annuellement un rapport officiel de ses réalisations. On a relevé des différences dans les différents secteurs de soins; les organismes régionaux de santé ont obtenu la cote plus basse (75 %) comparativement aux organismes de soins et services à domicile (93 %), de soins de longue durée (92 %) et de soins de courte durée (90 %). Parmi tous les critères dans les normes sur la gouvernance auxquels les visiteurs ont accordé une cote, l'évaluation de la contribution des membres et l'apport de commentaires à chacun d'entre eux ont posé le plus grand défi aux organismes, qui ont obtenu une cote de conformité de 76 % seulement, et ce, dans l'ensemble des secteurs de soins.

Différences entre les secteurs

Le conseil d'administration surveille et évalue régulièrement le rendement de l'organisme.

Les organismes ont démontré un taux de conformité global de 93 % par rapport à cette norme. Les organismes de soins et services à domicile (97 %) et les organismes de soins de longue durée (95 %) se sont démarqués dans ce secteur, tandis que les organismes de soins de courte durée et les organismes régionaux de santé ont affiché des taux de conformité se situant légèrement sous la moyenne globale, ayant obtenu respectivement une cote de 92 % et de 89 %.

Le conseil d'administration favorise et appuie une culture axée sur la sécurité dans l'ensemble de l'organisme.

Le taux de conformité global par rapport à cette norme se chiffre à 92 %. Les organismes de soins de longue durée (95 %) et de soins de courte durée (94 %) se sont démarqués dans ce domaine, tandis que les organismes de soins et services à domicile et les organismes régionaux de santé ont affiché des taux de conformité se situant légèrement sous la moyenne globale, soit de 86 % et de 85 % respectivement.

Le lien vers la sécurité des patients: les pratiques organisationnelles requises

La mise en œuvre et l'évaluation des pratiques organisationnelles requises (POR) constituent l'un des nombreux moyens qu'utilise Agrément Canada pour favoriser des soins de qualité élevée et l'amélioration continue de la qualité.

Les POR sont des pratiques fondées sur des données probantes qui réduisent les risques et contribuent à améliorer la qualité et la sécurité des services de santé. Elles sont regroupées en fonction des buts liés à la sécurité des patients, soit la culture de sécurité, la communication, l'utilisation des médicaments, le milieu de travail, la prévention des infections, et l'évaluation des risques. Comme c'est le cas pour les normes d'Agrément Canada, toutes les POR sont élaborées à partir de commentaires d'experts du domaine de la santé, dont des praticiens, des chercheurs, des décideurs, des représentants des ministères de la Santé, des universitaires et des prestataires de soins de santé des paliers provincial, territorial et national. Les initiatives déjà en cours dans chaque province et territoire sont également d'importants facteurs dans le processus d'élaboration des POR. Les organismes qui participent au programme Qmentum doivent se conformer aux pratiques organisationnelles requises – un manque de conformité aux POR affecte le type d'agrément qui leur est décerné.

Le conseil d'administration joue un rôle prépondérant dans la promotion et la surveillance de la sécurité des patients dans un organisme. Trois POR du programme Qmentum mettent l'accent sur le rôle important que joue le conseil d'administration.

Les taux de conformité aux POR liées à la gouvernance à l'échelle nationale ont été analysés pour la période de 2009 à 2010 :

1. Sécurité des patients sous forme de priorité stratégique : L'organisme adopte la sécurité des patients par écrit, sous forme de priorité ou de but stratégique.

Cette POR exige que la sécurité soit l'un des sujets traités de façon officielle dans les objectifs stratégiques écrits de l'organisme. Elle peut figurer dans le plan stratégique, le rapport annuel ou la liste des buts de l'organisme. Assurer la sécurité des services offerts figure parmi les principales responsabilités d'un organisme à l'endroit de ses clients, des prestataires de soins de santé et de tous les partenaires. Cette POR fait ressortir l'importante connexion qui existe entre l'excellence du rendement d'un organisme et la sécurité.

Le taux de conformité global à cette POR s'élève à 90 %, cependant certaines différences existent entre les secteurs, dont les taux varient entre 95 % pour les organismes de soins de courte durée à 84 % pour les organismes de soins et services à domicile.

2. Rapports trimestriels sur la sécurité des clients : Les dirigeants de l'organisme fournissent au conseil d'administration des rapports trimestriels sur la sécurité des patients, y compris des recommandations découlant des enquêtes sur les incidents indésirables et du suivi qui a leur a été accordé, et sur les améliorations qui ont été apportées.

Toutes les POR sont élaborées à partir de commentaires d'experts du domaine de la santé, dont des praticiens, des chercheurs, des décideurs, des représentants des ministères de la Santé, des universitaires et des prestataires de soins de santé des paliers provincial, territorial et national.

Le taux de conformité global de cette POR s'élève à 86 %, cependant les secteurs présentent certaines différences, avec des taux qui varient entre 93 % pour les organismes de soins de longue durée à 75 % pour les organismes régionaux de santé.

3. Taux d'infections : L'organisme fait le suivi des taux d'infections, analyse l'information recueillie pour déterminer des regroupements, des épidémies et des tendances, et partage l'information dans l'ensemble de l'organisme.

Cette POR exige que l'organisme tienne le conseil d'administration à jour au sujet des taux d'infections et des autres questions liées à la prévention des infections. Cela peut relever directement de la haute direction ou du comité médical consultatif.

Le taux de conformité global de cette POR s'élève à 80 %, cependant certaines différences existent entre les secteurs, dont les taux varient entre 84 % pour les soins de courte durée à 76 % pour les organismes régionaux de santé.

Comment la gouvernance affecte-t-elle la sécurité des patients?

Une abondante documentation renforce l'importance de la gouvernance et de son influence sur la qualité des services de santé (Baker, Denis, Pomey, et MacIntosh-Murray, 2010; Institute for Healthcare Improvement, 2011; Jiang, Lockee, Bass, et Fraser, 2008, 2009). Cependant, quels résultats tangibles peuvent être observés en comparant des organismes qui sont exceptionnellement bien gouvernés à d'autres organismes qui le sont moins? Agrément Canada a étudié cette question en analysant l'information exhaustive qui a été recueillie pendant les visites d'agrément menées en 2009 et 2010.

Comme on pouvait s'y attendre, il existe une corrélation solide entre un organisme à la gouvernance efficace et la sécurité des patients. Autrement dit, dans un organisme où il y a évidence d'un rendement élevé en matière de gouvernance, les services qui y sont offerts sont plus sécuritaires et de qualité plus élevée.

Agrément Canada définit les organismes « hautement performants » en matière de gouvernance comme étant ceux dotés d'un conseil d'administration qui a obtenu une cote au-delà du 75^e percentile à l'*Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance*, et au-delà de la médiane de tous les organismes pour ce qui est de la conformité aux normes sur la gouvernance. La sécurité des patients a été mesurée au moyen du taux de conformité global à toutes les POR évaluées dans l'organisme. Il y a d'abord une différence statistiquement significative – les conseils d'administration hautement performants ont obtenu un taux de conformité aux POR de 92 % comparativement au taux de conformité de 81 % enregistré par les autres organismes.³

Il existe une corrélation solide entre un organisme à la gouvernance efficace et la sécurité des patients. Autrement dit, dans un organisme où il y a évidence d'un rendement élevé en matière de gouvernance, les services qui y sont offerts sont plus sécuritaires et de qualité plus élevée.

³ Conseils hautement performants, n=48 (15 %) par rapport aux autres organismes, n=270 (85 %), p<0.0001.



Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance

En vue d'offrir aux conseils d'administration un outil d'évaluation du rendement et de mesurer la conformité aux normes sur la gouvernance, Agrément Canada a élaboré l'*Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance* pour le programme Qmentum. Ce questionnaire de 33 questions – dont les cotes varient entre « Tout à fait d'accord » à « Pas du tout d'accord » avec l'option « Sans objet » – aide les organismes à examiner leur propre fonctionnement et à se concentrer sur les éléments suivants :

1. Composition du conseil d'administration
2. Recrutement et cycles de renouvellement
3. Rôles et responsabilités
4. Orientation et formation continue
5. Processus de rencontre (p. ex. mécanismes utilisés pour prendre des décisions en groupe et résoudre des conflits)

Chaque membre du conseil d'administration remplit le questionnaire, et toutes les réponses demeurent anonymes. L'*Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance* aide les conseils d'administration des organismes de santé à surveiller et à évaluer leur rendement par rapport aux normes, de même qu'à cerner leurs points forts et leurs possibilités d'amélioration.

Le questionnaire étant rempli uniquement par les organismes dotés d'un conseil d'administration, 330 organismes l'ont rempli en 2009 et 2010, soit un total de 3 546 répondants. La répartition des répondants par région est présentée au prochain tableau.

Tableau 3 – Répartition des répondants par région canadienne

L'OUËST ET LE NORD*	ONTARIO	QUÉBEC	EST*	TOTAL
Colombie-Britannique Alberta Saskatchewan Manitoba Territoires du Nord-Ouest			Nouveau-Brunswick Nouvelle-Écosse Terre-Neuve et Labrador	
669 (19 %)	1 738 (49 %)	968 (27 %)	171 (5 %)	3 546 (100 %)

* Il n'y avait aucun répondant au Yukon, au Nunavut et à l'Île-du-Prince-Édouard.

Comme il a été mentionné dans le présent rapport, le taux de conformité le plus faible par rapport aux normes sur la gouvernance se chiffrait à 87 %, et ce, pour ce qui a trait à l'évaluation régulière d'un conseil d'administration de son propre rendement. Les conseils d'administration peuvent se servir de l'*Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance* en tant qu'outil diagnostique pour s'améliorer par rapport à cet aspect. Pour répondre aux exigences du programme d'agrément, l'organisme doit faire remplir ce questionnaire au moins une fois

Le taux de conformité le plus faible par rapport aux normes sur la gouvernance se chiffrait à 87 %, et ce, pour ce qui a trait à l'évaluation régulière d'un conseil d'administration de son propre rendement. Les conseils d'administration peuvent se servir de l'Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance en tant qu'outil diagnostique pour s'améliorer par rapport à cet aspect.

pendant le cycle de trois ans, mais il peut être utilisé aussi souvent que l'organisme le veut. De fait, certains organismes clients le font remplir une fois par année. Le conseil d'administration d'Agrement Canada utilise cet outil pour évaluer et améliorer son propre fonctionnement.

Les résultats découlant de l'*Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance* ont été très positifs dans tous les secteurs partout au pays. Plus de 90 % des répondants ont répondu positivement à deux tiers des questions (22 questions sur 33, soit 67 %).

Les points forts et les possibilités d'amélioration ont été cernés et sont présentés par secteur aux tableaux 4 et 5.

Points forts

Quatre points forts distincts ont été relevés à partir des résultats découlant de l'*Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance*; 97 à 98 % des répondants ont indiqué être d'accord avec chacun de ces quatre points. Aucune différence significative n'a été soulevée dans les différentes régions ou les différents secteurs par rapport à ceux-ci, ce qui indique qu'il s'agit de véritables forces dans les pratiques de gouvernance.

1. Les règlements et les politiques traitent de la confidentialité et des conflits d'intérêts.
2. Il existe de bonnes relations de travail entre les membres et les comités.
3. Les rencontres ont lieu assez fréquemment pour permettre de prendre des décisions en temps opportun.
4. Les rôles et responsabilités du président sont clairement établis, et il dirige le conseil d'administration de façon efficace.

Tableau 4 – Points forts par secteur

	Soins de courte durée	Soins et services à domicile	Soins de longue durée	Organismes régionaux de santé	Autres*	En général
Nombre de répondants	1 179	207	731	892	537	3 546
Pourcentage de réponses positives						
Les règlements et les politiques traitent de la confidentialité et des conflits d'intérêts.	98,9 %	98,5 %	99,5 %	97,5 %	97,3 %	98,3 %
Il existe de bonnes relations de travail entre les membres et les comités.	97,3 %	99,6 %	98,0 %	97,9 %	98,6 %	98,2 %
Les rencontres ont lieu assez fréquemment pour permettre de prendre des décisions en temps opportun.	98,3 %	99,4 %	99,5 %	95,8 %	99,2 %	98,1 %
Les rôles et responsabilités du président sont clairement établis, et il dirige le conseil d'administration de façon efficace.	97,0 %	98,3 %	96,9 %	96,4 %	97,5 %	97,2 %

* Par « Autres », on entend les organismes qui offrent des services dans les domaines des lésions cérébrales acquises, de la procréation médicalement assistée, de la santé mentale, des services de santé communautaires, de la réadaptation et des soins palliatifs.

Possibilités d'amélioration

Quatre possibilités d'amélioration ont été cernées; moins de 75 % des répondants ont indiqué être d'accord avec chacun de ces quatre points :

1. Il existe un processus pour améliorer l'efficacité individuelle lorsque le faible rendement d'un membre pose un problème.

Seulement 57 % des membres du conseil d'administration étaient d'accord avec cet énoncé. Des différences ont été remarquées parmi les secteurs : les membres des conseils d'administration d'organismes de soins de courte durée et de soins et services à domicile étaient d'accord avec cet énoncé dans une bien plus large mesure (62 %) que ceux des organismes régionaux de santé (47 %).

2. Les contributions des membres sont revues régulièrement.

Seulement 64 % des membres du conseil d'administration étaient d'accord avec l'énoncé. Des différences ont été notées parmi les secteurs : les membres des conseils d'organismes de soins de courte durée et des soins et services à domicile étaient davantage en accord avec cet énoncé (67 %) que ceux des organismes régionaux de santé (55 %).

Des différences ont aussi été constatées à l'échelle du pays – 68 % des membres de conseils d'administration en Ontario étaient en accord avec cet énoncé tandis que, dans l'est du pays, le résultat ne s'élevait qu'à 54 %.

Fait intéressant, les 21 organismes dans l'est du pays ont enregistré une moyenne de 95 % de conformité pour le critère correspondant dans les normes. Cela veut dire que bien que ce critère reçoive une cote de conformité lorsqu'il est évalué dans le cadre de la visite, lorsqu'on tient compte d'une perspective plus vaste au moyen des commentaires des membres du conseil d'administration, il y a place à l'amélioration. Cette constatation vient renforcer davantage le fait que le critère avec la cote de conformité la plus faible, soit seulement 76 % partout au Canada, était celui portant sur le conseil d'administration qui examine la contribution de ses membres et fournit à chacun des commentaires

3. Chacun des membres reçoit une rétroaction adéquate sur sa contribution aux activités du conseil d'administration.

Seulement 65 % des membres des conseils d'administration étaient en accord avec cet énoncé. Il n'y avait que de légères différences entre les régions au pays; cependant, des différences importantes ont été notées parmi les secteurs. Les membres des conseils d'administration des organismes de soins et services à domicile étaient en accord avec cet énoncé dans une bien plus large mesure (74 %) que ceux des organismes de soins de longue durée (58 %).

4. Notre rendement est évalué par rapport à celui d'autres organismes semblables au nôtre, ou à des normes nationales.

Seulement 68 % des membres de conseils d'administration étaient en accord. Des différences ont été notées parmi les secteurs : les membres du conseil d'administration des organismes de soins et services à domicile étaient en accord à cet énoncé dans une mesure beaucoup plus grande (76 %) que ceux des organismes de soins de longue durée (55 %).

Tableau 5 – Possibilités d’amélioration par secteur

	Soins de courte durée	Soins et services à domicile	Soins de longue durée	Organismes régionaux de santé	Autres*	En général
Nombre de répondants	1 179	207	731	892	537	3 546
Pourcentage de réponses positives						
Notre rendement est évalué par rapport à celui d'autres organismes semblables au nôtre ou à des normes nationales.	72,7 %	76,0 %	54,6 %	58,9 %	62,0 %	68,1 %
Chacun des membres reçoit une rétroaction adéquate sur sa contribution aux activités du conseil d'administration.	64,4 %	73,5 %	58,2 %	60,9 %	64,4 %	65,0 %
Les contributions des membres sont revues régulièrement.	67,0 %	66,8 %	60,4 %	55,1 %	60,9 %	63,5 %
Il existe un processus pour améliorer l'efficacité individuelle lorsque le faible rendement d'un membre pose un problème.	62,1 %	62,4 %	52,3 %	46,5 %	57,4 %	57,0 %

* Par « Autres », on entend les organismes qui offrent des services dans les domaines des lésions cérébrales acquises, de la procréation médicalement assistée, de la santé mentale, des services de santé communautaires, de la réadaptation et des soins palliatifs.



Les possibilités d'amélioration englobent le fait que de nombreux conseils d'administration n'utilisent pas régulièrement un processus pour évaluer et comparer leur rendement et leur fonctionnement par rapport à d'autres organismes ou normes, et qu'ils ne revoient pas les contributions de chaque membre ni ne leur fournissent une rétroaction.

Un conseil d'administration efficace est déterminant quant au rendement de l'organisme et critique dans l'établissement et la promotion d'un milieu axé sur la sécurité des clients et du personnel de soins de santé, et sur la qualité. Les données découlant des visites d'agrément menées dans l'ensemble du pays indiquent que les conseils d'administration du milieu de la santé atteignent de solides niveaux de rendement dans tous les secteurs et toutes les régions du Canada. Cela, comme il a été démontré dans les pages précédentes, est d'une importance capitale puisque l'excellence dans la gouvernance est manifestement associée à une meilleure sécurité des patients dans les organismes de soins de santé.

La façon dont les conseils d'administration utilisent l'information stratégique pour prendre des décisions présente des points forts particuliers, y compris l'obtention d'information précise et pertinente pour effectuer leurs tâches ainsi que le maintien de dossiers faisant état des décisions prises et des activités menées. Des points forts ont été notés dans tous les secteurs et toutes les régions par rapport aux éléments suivants liés au fonctionnement du conseil d'administration : les politiques et procédures sur la confidentialité, les conflits d'intérêts et la prise de décision en temps opportun; l'établissement de relations de travail entre les membres du conseil d'administration; et la définition claire des rôles et responsabilités du président du conseil d'administration.

Les possibilités d'amélioration notées dans la conformité aux normes sur la gouvernance et les résultats de l'*Outil d'évaluation de la gouvernance* englobent le fait que de nombreux conseils d'administration n'utilisent pas régulièrement un processus pour évaluer et comparer leur rendement et leur fonctionnement par rapport à d'autres organismes ou normes, et qu'ils ne revoient pas les contributions de chaque membre ni ne leur fournissent une rétroaction. Dans l'ensemble, cet aspect a posé un défi pour les organismes régionaux de santé. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que les organismes régionaux de santé offrent une plus vaste gamme de services tout au long du continuum de soins, ce qui doit se refléter dans l'expertise des membres des conseils d'administration de ces organismes de grande taille. De plus, dans certaines provinces de l'Ouest et de l'Est où il existe des autorités régionales de santé, les membres des conseils sont nommés plutôt que recrutés, il se peut donc que l'accent ne soit pas mis sur les processus visant à évaluer le rendement et à fournir de la rétroaction à chaque membre.

Ressources disponibles

Quelles ressources existe-t-il pour aider les organismes de soins de santé à améliorer leur gouvernance? Agrément Canada continue d'élaborer des ressources qui appuient le milieu et d'intégrer ces ressources au programme Qmentum dans le cadre du travail qu'il effectue avec ses partenaires.

L'Institut canadien pour la sécurité des patients et la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé ont collaboré à l'élaboration d'une trousse sur la gouvernance et d'un programme de formation. Agrément Canada a contribué à la trousse qui est en lien avec les normes sur la gouvernance et comprend des références à celles-ci. Lancés en 2010, la trousse sur la gouvernance et le programme de formation offrent de l'information et du soutien aux conseils d'administration et aux cadres supérieurs dans leur reddition de comptes au public pour la qualité des soins et la sécurité.

Le cadre des capacités de leadership *LEADS...Diriger dans un milieu de soins* est une autre ressource qui a été élaborée par des chercheurs de la **Royal Roads University** et adoptée en 2009 par le **Canadian Health Leadership Network (CHLNet)**, le **Collège canadien des leaders en santé**, et le **Leaders for Life program** de la **Health Care Leaders Association of BC** (Collège canadien des leaders en santé, 2011). Le cadre LEADS offre des conseils aux cadres supérieurs en ce qui concerne les compétences en leadership qui les aideront à remplir leur rôle en tant que membres d'un conseil d'administration, et fournit de l'information sur le rôle du conseil d'administration dans la création de leaders dans les organismes de santé. Bon nombre de programmes sur la gouvernance ont aussi été fournis par les provinces et territoires canadiens et des organismes tels que l'Association des hôpitaux de l'Ontario.

L'importance de l'évaluation ne peut être sous-estimée lorsqu'il s'agit d'amélioration de la qualité et de concentrer les efforts organisationnels sur les priorités clés. Par exemple, au niveau du conseil d'administration, des modèles de rapports et des tableaux de bord du rendement peuvent servir d'outils d'information et permettent d'évaluer le progrès réalisé dans les programmes, les services et les secteurs, en vue d'atteindre une cible sur laquelle on s'est entendu. À cette fin, Agrément Canada travaille au projet *Unir ses efforts et viser l'excellence dans la qualité des soins de santé* avec **L'Hôpital d'Ottawa** et de nombreux centres de santé universitaires partout au Canada, de même qu'avec **l'Institut canadien d'information sur la santé**, la **Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé**, **l'Institut canadien pour la sécurité des patients**, et la **Communauté d'action pour l'Excellence en gouvernance de la santé**. Ensemble, les membres de ce groupe élaborent un guide sur un plan de qualité et une fiche de pointage commune pour aider les organismes de soins de santé partout au Canada.

Les organismes peuvent développer davantage leurs pratiques de gouvernance efficace en utilisant les composantes du programme Qmentum. Par exemple, *l'Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance* d'Agrément Canada peut être utilisé par un organisme en tant que questionnaire en ligne aussi souvent qu'il est nécessaire de le faire pour évaluer le fonctionnement du conseil d'administration, présenter des rapports sur les résultats et entreprendre des discussions sur les possibilités d'amélioration.

L'importance de l'évaluation ne peut être sous-estimée lorsqu'il s'agit d'amélioration de la qualité et de concentrer les efforts organisationnels sur les priorités clés.

Pratiques exemplaires

L'échange de connaissances constitue un aspect critique de l'engagement d'Agrément Canada à l'égard de sa contribution à l'amélioration de la qualité dans les services de santé au moyen de l'agrément. Agrément Canada reconnaît, dans les organismes canadiens dans l'ensemble du continuum de soins, les pratiques exemplaires qui sont des solutions particulièrement innovatrices et rentables en matière d'amélioration de la qualité. Les pratiques exemplaires sont des exemples d'un leadership et d'une prestation de services de grande qualité qui méritent d'être soulignés. Ces pratiques sont jugées dignes de mention, car elles démontrent la façon dont certains organismes visent à atteindre l'excellence dans leur domaine, ou elles méritent d'être soulignées pour leur contribution au milieu de la santé en général. Il se peut qu'elles aient été cernées comme des pratiques exemplaires dans une région géographique particulière ou dans un secteur de prestation de services particulier ou encore pour une question précise liée à la santé. Certaines de ces pratiques exemplaires ingénieusement simples. Elles sont fréquemment mises en œuvre par des organismes aux ressources limitées, démontrant comment des stratégies novatrices peuvent être mises en application à peu de frais.

Les pratiques exemplaires :

- sont originales et novatrices;
- démontrent l'efficacité dans la pratique;
- sont liées aux normes d'Agrément Canada;
- sont applicables à d'autres organismes.

Agrément Canada a changé le processus utilisé pour cerner les pratiques exemplaires – alors qu'elles étaient auparavant cernées par les visiteurs dans le cadre de la visite, les organismes sont maintenant encouragés à soumettre l'information concernant une pratique exemplaire potentielle au moyen de leur portail Web. De plus, ces pratiques exemplaires potentielles peuvent maintenant être soumises en tout temps pendant le cycle d'agrément de trois ans. Les pratiques soumises sont passées en revue par un groupe de visiteurs et d'employés d'Agrément Canada pour confirmer qu'elles répondent à tous les critères, puis elles sont affichées sur le site Web d'Agrément Canada.

Les organismes sont encouragés à participer à la promotion de la qualité partout au pays en partageant leurs connaissances et en apprenant auprès d'autres organismes par le biais de la base de données interrogeable d'Agrément Canada sur les pratiques exemplaires à www.accreditation.ca/PratiquesExemplairesRecherche.aspx.

Agrément Canada reconnaît, dans les organismes canadiens dans l'ensemble du continuum de soins, les pratiques exemplaires qui sont des solutions particulièrement innovatrices et rentables en matière d'amélioration de la qualité.



Se pencher sur l'avenir

L'amélioration du programme de gouvernance d'Agrément Canada à l'intention des organismes et des leaders de soins de santé au Canada

Depuis le lancement des normes sur la gouvernance et de l'*Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance* en 2008, des changements dans le milieu de la gouvernance ainsi que la recherche continue sur le sujet (Baker et coll., 2010) ont mené à l'élaboration de nouveaux processus améliorés pour arriver à une gouvernance efficace dans les soins de santé. Parmi ces processus de gouvernance efficace, on retrouve :

- Une orientation et des possibilités de formation continue offertes aux membres de conseils d'administration pour s'assurer qu'ils peuvent tous interpréter l'information sur le rendement en matière de sécurité des patients et de qualité de manière à mieux cibler des stratégies d'amélioration.
- Le conseil d'administration a un rôle à jouer pour ce qui est de mener l'élaboration du plan stratégique et d'assurer la supervision de sa mise en œuvre.
- Des liens efficaces sont cultivés entre les membres du conseil d'administration, le personnel médical et la haute direction.
- L'évaluation de la mesure selon laquelle les membres du conseil d'administration remplissent leurs responsabilités en matière de qualité et de sécurité.

S'appuyant sur les points forts des normes sur la gouvernance d'Agrément Canada et de l'*Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance*, et en réponse à des changements survenus dans le domaine de la gouvernance et des meilleures pratiques, une version mise à jour des normes sur la gouvernance, des normes sur le leadership et de l'*Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance* ont été lancés en septembre 2011. Cela marquait la fin d'un projet de révision d'un an auquel des hauts dirigeants de partout au Canada, y compris des représentants des ministères, ont pris part en siégeant au Groupe de travail sur les normes et au processus de consultation administré en partenariat avec le Collège canadien des leaders en santé.

Dans le cadre de l'engagement continu d'Agrément Canada pour assurer la pertinence du contenu du programme Qmentum, Agrément Canada a amélioré les éléments portant sur la gouvernance. Les caractéristiques clés des normes mises à jour sur la gouvernance d'Agrément Canada comprennent la plus grande place que le conseil d'administration accorde à l'amélioration de la qualité, aux activités de gestion des risques et à la sécurité; une plus grande précision quant au rôle du conseil d'administration dans l'élaboration de la mission, de la vision, des valeurs et du plan stratégique de l'organisme; et les exigences voulant que le conseil d'administration adhère au cadre conceptuel d'éthique pour la prise de décisions. Des conseils et des ressources additionnelles y ont été ajoutés pour les rendre plus claires et mieux guider les organismes. Les normes mises à jour sur la gouvernance viennent compléter les normes améliorées sur le leadership. Ensemble, ces deux sections de normes apportent une plus grande précision aux rôles du conseil d'administration et de la haute direction.

Agrément Canada continuera de contribuer à l'amélioration de la qualité des soins et des services dans les organismes de santé au moyen de l'agrément dans l'ensemble du continuum de soins. Le programme Qmentum ne fait pas double emploi avec les exigences provinciales en matière de rapports; il utilise plutôt une approche souple, axée sur la qualité, qui permet de répondre plus facilement aux priorités provinciales, territoriales et organisationnelles en intégrant les initiatives en matière de qualité et de sécurité aux activités quotidiennes. Comme le disait D' Yves Bolduc, ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec : « Le processus d'agrément ajoute de la valeur... [comme il s'agit] d'un processus indépendant avec une évaluation externe par une tierce partie, les normes d'excellence sont basées sur des meilleures pratiques et des données probantes, et l'emphase est sur la sécurité des patients... »



Références

Baker, R., Denis, J.L., Pomey, M.P., et MacIntosh-Murray, A. (2010). *Une gouvernance efficace pour la qualité et la sécurité des patients dans les organismes de santé canadiens*. Ottawa. Consulté le 17 juin 2011; accessible au http://www.chsrf.ca/Migrated/PDF/ResearchReports/CommissionedResearch/11505_Baker_rpt_FINAL.pdf

Collège canadien des leaders en santé. (2011). *Leadersforlife – Health Leadership Capabilities Framework (LEADS in a Caring Environment brochure)*. Consulté le 10 mai 2011; accessible au http://www.cchl-ccls.ca/assets/LEADS/LEADS_Print_Brochure_EN.pdf

Denis J., Champagne, F., Pomey, M., Préval J., et Tré, G., (2005). Toward a framework for the analysis of governance in health care organizations and systems. Université de Montréal.

Gill, M., Flynn, R. J. et Reissing, E., (2005). « The Governance self-assessment checklist ». *Non-profit Management and Leadership*, vol. 15, n° 3, p. 271-294.

Institute for Healthcare Improvement. (2011). Get Boards on Board. Consulté le 17 juin 2011; accessible au <http://www.ihl.org/IHI/Programs/Campaign/BoardsonBoard.htm>

Jiang, H., Lockee, C., Bass, K. et Fraser, I. (2008). « Board Engagement in Quality: Findings of a Survey of Hospital and System Leaders. » *Journal of Healthcare Management*, vol. 53, n° 2, p. 121-135.

Jiang, H., Lockee, C., Bass, K. et Fraser, I. (2009). « Board oversight of quality: any differences in process of care and mortality? » *Journal of Healthcare Management*, vol. 54, n° 1, p. 15-30.



ACCREDITATION CANADA
AGRÉMENT CANADA

Driving Quality Health Services
Force motrice de la qualité des services de santé

1150, chemin Cyrville, Ottawa (Ontario) K1J 7S9
613-738-3800 • 1-800-814-7769
www.accreditation.ca