

# Rapport final

Évaluation indépendante du rendement de la  
Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé  
(2014-2019)

---

À l'intention du  
conseil d'administration de la FCASS

Juin 2020



**BBMDCONSULTING**

# À propos de l'évaluation

- Exigence de l'entente de collaboration entre la FCASS et Santé Canada.
- Porte sur la période allant d'avril 2014 à mars 2019.
- Permet également de faire le point, de souligner les succès et de montrer le rôle joué par la FCASS dans ceux-ci, et de repérer les points à améliorer et les occasions qui se présentent.
- Principaux aspects évalués
  1. Pertinence : Mesure dans laquelle un programme, une politique ou une entité répond à un besoin manifeste. L'évaluation de la pertinence peut également tenir compte de la nature du programme, de la politique ou de l'entité (priorité gouvernementale ou responsabilité fédérale).
  2. Efficacité : Incidence d'un programme, d'une politique ou d'une entité, ou mesure dans laquelle ce programme, cette politique ou cette entité atteint les objectifs fixés.
  3. Efficience : Mesure dans laquelle l'utilisation des ressources permet d'obtenir de meilleurs résultats si elle demeure inchangée, ou d'obtenir les mêmes résultats si elle est réduite.

# À propos de l'évaluation

- Les rapports d'évaluation provisoire et définitif sont fondés sur la politique et la directive sur les résultats (2016) du Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi que sur le cadre d'évaluation et le plan de travail.
- Évaluation en trois phases :
  - Phase 1 : Élaboration d'un plan de travail et d'un cadre d'évaluation détaillé
  - Phase 2 : Évaluation et rapport provisoire
  - Phase 3 : Rapport sur les conclusions de l'évaluation
- Examen de documents et de fichiers – plus de 250 documents
- Données sur le rendement et données administratives – plus de 60 rapports et publications
- Entrevues avec des informateurs clés – 36 entrevues
  - 9 gestionnaires de la FCASS (dont des membres du conseil d'administration)
  - 7 participants à des projets de mobilisation des patients, des familles et des citoyens
  - 5 représentants de ministères fédéraux, provinciaux et territoriaux
  - 9 dirigeants d'autorités sanitaires provinciales et de systèmes de santé
  - 6 partenaires clés

# Méthode d'évaluation

- 8 études de cas (19 entrevues)
  - Utilisation appropriée des antipsychotiques, en particulier la diffusion pancanadienne lancée en 2014 et la mise à l'échelle subséquente au Nouveau-Brunswick
  - INSPIRED
  - Projet collaboratif de diffusion de l'intégration d'une démarche palliative dans les soins
  - Meilleurs ensemble
  - Projet collaboratif Promotion de la vie
  - Projet FORCES à grande incidence – CISSS de Laval (augmenter et améliorer la pratique des niveaux de soins)
  - Médecine connectée
  - Agir en partenariat avec les patients et leurs familles pour améliorer la qualité

# Pertinence – Harmonisation et pertinence par rapport aux parties prenantes

## Question d'évaluation

Pouvez-vous évaluer l'harmonisation ou la pertinence des programmes de la FCASS par rapport à différentes parties prenantes du système de santé, par exemple :

- Gouvernement fédéral
- Gouvernements provinciaux et territoriaux
- Priorités partagées des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux
- Prestataires de services de santé (organisations et prestataires individuels)
- Patients/citoyens

## Conclusions

- Il y a une très bonne harmonisation de la FCASS avec les priorités et les exigences des diverses parties prenantes.
- Les consultations sur la mobilisation réalisées en 2014, en 2017 et en 2019 ont confirmé la pertinence et l'harmonisation de la nouvelle stratégie par rapport aux diverses parties prenantes.
- Les entrevues ont montré que la FCASS doit continuer de repérer les nouvelles innovations et de fournir, au moyen du programme FORCES et de projets collaboratifs, un soutien financier et des conseils d'experts permettant leur mise en œuvre dans le système de santé.
- Cette harmonisation se reflète dans les critères de sélection des programmes, qui appuient les innovations suscitant des changements systémiques et maximisant la portée potentielle des pratiques ou des politiques novatrices par la diffusion et la mise à l'échelle.

## Recommandations

- Aucune

# Pertinence – Évaluation précédente

## Question d'évaluation

Dans quelle mesure la FCASS a-t-elle appliqué les recommandations issues de sa précédente évaluation quinquennale (1<sup>er</sup> avril 2009 - 31 mars 2014)?

## Conclusions

- L'évaluation précédente a donné lieu à quatre recommandations :
  - Optimiser les différenciateurs clés pour renforcer la position de la FCASS dans le créneau et mieux faire connaître son image de marque.
  - Accorder une plus grande priorité à la diffusion de meilleures pratiques novatrices.
  - Renforcer les processus de la FCASS pour gérer et surveiller les ententes de partenariats.
  - Continuer à renforcer le système de mesure de la performance.
- La FCASS a pleinement donné suite à ces recommandations, issues de l'évaluation menée par KPMG.
- Un accent particulier a été mis sur les communications stratégiques et le renforcement des processus de la FCASS pour gérer et surveiller les ententes de partenariats.

## Recommandations

- Aucune

# Efficacité – Accélération de l'amélioration des services de santé

## Question d'évaluation

Dans quelle mesure la FCASS a-t-elle contribué à accélérer l'amélioration des services de santé au Canada dans les domaines suivants?

- Expérience et résultats de santé des patients et des familles (meilleurs soins)
- Mobilisation des patients et des familles, mobilisation citoyenne
- Améliorations des services de santé et modèles de prestation des services éclairés par des données probantes
- Optimisation des ressources/efficience
- Politiques

## Conclusions

- Les activités de la FCASS étaient articulées autour des axes suivants :
  - Enseignement et formation
  - Collaboration en matière d'innovation et d'amélioration, ce qui comprend les projets collaboratifs et les autres activités
  - Participation du patient et du citoyen au service de l'amélioration
  - Santé des populations autochtones et du Nord
- La FCASS a grandement contribué à accélérer l'amélioration des services de santé au Canada.
  - L'examen des documents, des fichiers et du rendement a montré que la FCASS mène de front plusieurs améliorations touchant une vaste gamme d'enjeux préoccupants dans le système de santé (santé mentale, santé des populations autochtones et du Nord, UAA, MPOC, etc.).
  - Sa contribution a également été mise en évidence par les personnes interviewées, qui ont fait remarquer que la FCASS est particulièrement bien placée pour offrir un soutien financier et des conseils d'experts pour la mise en œuvre de pratiques et de politiques novatrices.

## Recommandations

- Aucune

# Efficacité – Évolution de l'approche et de la programmation

## Question d'évaluation

Comment la FCASS a-t-elle transformé son approche et sa programmation dans le but de favoriser l'atteinte de résultats et les améliorations dans les domaines nommés précédemment?

## Conclusions

- La stratégie et la programmation renouvelées de la FCASS favorisent très bien l'atteinte des résultats présentés dans le modèle logique du programme.
- Elles ont évolué et continuent de le faire selon les tendances et les enjeux émergeant dans le système de santé canadien (p. ex., accent accru sur les priorités fédérales, provinciales et territoriales, ajout d'un programme sur la santé des populations autochtones et du Nord en 2015).
- En 2018-2019, la FCASS a continué à faire évoluer sa stratégie en lançant deux initiatives, le Défi Innovation : Priorité Santé (qui cherche à accroître l'accès aux services en santé mentale et en toxicomanie) et le Défi Momentum (qui cherche à augmenter le succès et à élargir la portée des projets passés et actuels mis en œuvre dans le cadre des projets collaboratifs INSPIRED [relatif à la MPOC], Médecine connectée et Utilisation appropriée des antipsychotiques au Nouveau-Brunswick).

## Recommandations

- Aucune



## MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME DE LA FCASS 2018-2019 À 2020-2021

Résultat à long terme

Les politiques et les pratiques novatrices éprouvées sont maintenues, diffusées et mises à l'échelle au sein et dans l'ensemble des organismes, des régions et des provinces ou territoires.

Résultats à moyen terme

L'expérience de soins des patients, des résidents et des familles s'est améliorée.

La santé des patients et des résidents qui ont bénéficié des retombées s'est améliorée.

L'efficacité des soins s'est améliorée.

La vie professionnelle des prestataires de soins de santé s'est améliorée.

Résultats immédiats

Les dirigeants de la santé sont bien informés et capables d'apporter des améliorations aux services de santé.

Les patients, les résidents, les membres des familles et des communautés et les autres personnes ayant une expérience pertinente participent à l'amélioration et à la conception conjointe des services de santé.

La culture des organismes participants s'est améliorée grâce à des modifications dans les pratiques en santé, les modèles de prestation des services de santé et les politiques connexes.

Résultats

Produits axés sur les connaissances (p. ex., outils d'amélioration et documents de formation)

Activités d'échange de connaissances (p. ex., ateliers et forums)

Projets collaboratifs et programmes

Équipes interprofessionnelles, dirigeants de la santé et patients qui ont bénéficié des retombées

Activités

Repérer et faire connaître les innovations à fort potentiel.

Aider les partenariats à diffuser ou à mettre à l'échelle les innovations éprouvées.

Concevoir conjointement, tester, diffuser et catalyser les améliorations.

Favoriser la participation des patients, des familles et des communautés.

Tenir compte du point de vue des Premières Nations, des Inuits et des Métis.

Faire progresser les priorités des autorités FPT en santé avec les autres organismes pancanadiens.

Renforcer les capacités et la préparation pour la mise en œuvre d'améliorations.

Lier et soutenir les dirigeants.

Apports

Ressources financières

Ressources humaines

Ressources externes (y compris les partenariats)

Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé

Canadian Foundation for Healthcare Improvement

# Efficacité – Contribution aux résultats immédiats

## Question d'évaluation

Dans quelle mesure les activités de la FCASS ont-elles contribué aux résultats suivants?

- Les dirigeants de la santé sont bien informés et capables d'apporter des améliorations aux services de santé.
- Les patients, les familles et les communautés participent à l'amélioration et à la conception conjointe des services de santé.
- Les pratiques, les modèles de prestation et les politiques pertinentes des organisations qui participent au travail de la FCASS se sont améliorés.

## Conclusions

- L'examen des données sur le rendement et les entrevues réalisées ont confirmé que la FCASS a très bien réussi à atteindre ses résultats immédiats.
- Les dirigeants de la santé ont déclaré avoir acquis de nombreuses connaissances et compétences, et amélioré leurs pratiques et modèles de prestation de soins à la suite de leur travail avec la FCASS.
- Concernant le pourcentage d'équipes d'amélioration intégrant les patients, les familles et les communautés dans leur travail d'amélioration des services de santé et de co-conception, les objectifs n'ont pas été atteints; toutefois, ceci demeure particulièrement important aux yeux de la FCASS et constitue désormais une exigence pour les nouveaux programmes et les nouvelles initiatives.
- Il s'agit là d'une priorité intégrée à la stratégie de la FCASS pour 2019-2021.

## Recommandations

- Aucune

# Efficacité – Contribution aux résultats à moyen terme

## Question d'évaluation

Dans quelle mesure les activités de la FCASS ont-elles contribué aux résultats suivants?

- Les pratiques exemplaires sont maintenues, diffusées et mises à l'échelle au sein et dans l'ensemble des organismes, des régions, des provinces et des territoires.
- Il y a eu amélioration de l'expérience des soins des patients, des résidents et des familles; de la santé des patients et des résidents qui ont bénéficié des retombées; de l'utilisation des ressources (efficacité et RCI); et de la vie professionnelle des prestataires de soins de santé.

## Conclusions

- Les équipes d'amélioration de la qualité ont signalé une augmentation marquée de la pérennité des programmes et des initiatives de la FCASS.
- Concernant la diffusion et la mise à l'échelle des projets d'amélioration de la qualité au-delà des sites initiaux, les améliorations rapportées étaient moins grandes.
- Un certain nombre de projets ont été mis à l'échelle dans plusieurs provinces et territoires (p. ex., projets collaboratifs UAA et INSPIRED), et l'objectif du Défi Momentum est directement lié à la diffusion et à la mise à l'échelle de trois projets réussis :
  - Projet collaboratif INSPIRED relatif à la MPOC;
  - Projet collaboratif Médecine connectée;
  - Projet collaboratif Utilisation appropriée des antipsychotiques au Nouveau-Brunswick.
- La participation aux programmes et aux initiatives de la FCASS a considérablement amélioré l'expérience des soins et les résultats de santé des patients, des résidents et des familles.

**(Suite à la diapositive suivante)**

# Effacité – Contribution aux résultats à moyen terme (suite)

## Question d'évaluation

Dans quelle mesure les activités de la FCASS ont-elles contribué aux résultats suivants?

- Les pratiques exemplaires sont maintenues, diffusées et mises à l'échelle au sein et dans l'ensemble des organismes, des régions, des provinces et des territoires.
- Il y a eu amélioration de l'expérience des soins des patients, des résidents et des familles; de la santé des patients et des résidents qui ont bénéficié des retombées; de l'utilisation des ressources (efficacité et RCI); et de la vie professionnelle des prestataires de soins de santé.

## Conclusions (suite de la diapositive précédente)

- Plus de la moitié des projets d'amélioration de la qualité exécutés ont augmenté l'efficacité de la prestation des soins.
- Les données quantitatives sur le rendement du capital investi des programmes et des initiatives de la FCASS sont limitées.

## Recommandation 1

La FCASS devrait poursuivre l'analyse des coûts de ses programmes et élaborer un cadre sur le rendement du capital investi (RCI) pour ses partenaires et ses parties prenantes. Comme un certain nombre des projets et des initiatives de la FCASS portent sur d'autres aspects du système de santé (qualité de vie des patients, acquisition de compétences, etc.), la mise en place d'exigences pour la production de rapports sur le RCI par les organisations partenaires et les parties prenantes devrait porter essentiellement sur les projets et les initiatives fortement justifiés et pouvant générer un RCI significatif. Par ailleurs, la FCASS devrait intégrer le cadre sur le RCI au processus de sélection dès lors que cela est pertinent.

# Efficacité – Contribution aux résultats à long terme

## Question d'évaluation

Dans quelle mesure les activités de la FCASS ont-elles contribué au résultat suivant?

- Amélioration du rendement du système de santé et de la santé de la santé des Canadiens.

## Conclusions

- La FCASS ne fournit pas de données sur le résultat à long terme initialement présenté dans l'actuel cadre de la stratégie de mesure du rendement (« *Contribution à l'amélioration du rendement du système de santé et de la santé des Canadiens* »).
- Ce résultat à long terme a été remplacé par « *Les politiques et les pratiques novatrices éprouvées sont maintenues, diffusées et mises à l'échelle au sein et dans l'ensemble des organismes, des régions et des provinces ou territoires* », qui constituait auparavant un résultat à moyen terme.
- Les conclusions relatives à ce nouveau résultat à long terme ont été présentées dans la section des résultats à moyen terme.

## Recommandation 2

Dans ses prochains rapports sur l'évaluation du rendement, la FCASS devrait fournir des données sur le résultat à long terme et fixer un ensemble d'indicateurs de base pour le modèle logique permettant d'effectuer des analyses comparatives au fil des ans.

# Efficienne – Gouvernance

## Question d'évaluation

À quel point la FCASS dispose-t-elle de mécanismes de gouvernance et de politiques adaptés pour :

- bien définir les priorités des secteurs d'activité de l'organisation;
- veiller à l'utilisation efficiente des ressources?

## Conclusions

- Le conseil d'administration de la FCASS est doté de mécanismes de gouvernance et de politiques bien définis.
  - Une évaluation de la gouvernance a été entreprise en 2017.
  - De nombreux travaux en lien avec la gouvernance ont été amorcés (sous-comités sur la stratégie, Premières Nations/Autochtones, etc.).
  - Des enjeux internes ont été repérés (diversité, rétention, etc.), et des politiques appropriées sont en cours de création.
  - Le conseil d'administration approuve la stratégie et les plans de travail annuels.
  - Les plans de travail annuels présentent et reflètent les priorités stratégiques.
  - Des tableaux de bord organisationnels (T1 de 2017-2018 au T4 de 2018-2019) permettent le suivi des données financières, des risques organisationnels et des données sur les ressources humaines; ils sont utilisés pour produire des rapports destinés au conseil d'administration.

## Observation 1

Les entrevues ont indiqué que la FCASS devrait envisager la création d'un comité de programme aidant le conseil d'administration à adopter un point de vue stratégique pour le suivi de la nouvelle stratégie.

# Efficiency – Utilisation des ressources

## Question d'évaluation

Dans quelle mesure la FCASS met-elle à profit les ressources extérieures pour obtenir les résultats voulus?

## Conclusions

- L'approche utilisée par la FCASS pour collaborer avec des organisations à la conception et à la mise en œuvre de projets (cofinancement ou contribution en nature) devrait rester au cœur de sa programmation.
- On dispose de données précises sur les contributions financières d'organisations partenaires à des programmes donnés (p. ex., Boehringer Canada pour le projet collaboratif INSPIRED, Réseau canadien des soins aux personnes fragilisées pour le projet collaboratif ACE).
- Bien qu'on dispose de données quantitatives limitées sur le soutien en nature fourni par les organisations partenaires, les données probantes recueillies dans le cadre de l'examen des documents et des fichiers ainsi que des entrevues montrent que la FCASS a très bien utilisé les ressources des 536 organisations partenaires (2015-2016 à 2018-2019) pour atteindre ses objectifs.

## Recommandations

- Aucune

# Réponse de la direction

## Recommandation 1

La FCASS devrait poursuivre l'analyse des coûts de ses programmes et élaborer un cadre sur le rendement du capital investi (RCI) pour ses partenaires et ses parties prenantes. Comme un certain nombre des projets et des initiatives de la FCASS portent sur d'autres aspects du système de santé (qualité de vie des patients, acquisition de compétences, etc.), la mise en place d'exigences pour la production de rapports sur le RCI par les organisations partenaires et les parties prenantes devrait porter essentiellement sur les projets et les initiatives fortement justifiés et pouvant générer un RCI significatif. Par ailleurs, la FCASS devrait intégrer le cadre sur le RCI au processus de sélection dès lors que cela est pertinent.

## Réponse de la direction

Une journée de conception sur l'évaluation des avantages (EA) a été organisée en janvier 2020 pour déterminer quels seraient les éléments principaux d'un cadre sur l'EA qui aiderait la FCASS à comprendre les avantages sociétaux et systémiques des investissements dans l'amélioration des services de santé, ainsi que les liens entre ces éléments et les hypothèses clés sous-tendant le cadre. En 2020-2021, la FCASS perfectionnera son approche d'évaluation, de planification et de mesure en y intégrant ce cadre afin de prendre des décisions éclairées relatives à ses programmes et de mieux comprendre la valeur de l'amélioration des services de santé. La fusion de la FCASS et de l'ICSP étant prévue pour 2020-2021, ce cadre guidera les futurs travaux d'évaluation de la nouvelle organisation.



# Réponse de la direction

## Recommandation 2

Dans ses prochains rapports sur l'évaluation du rendement, la FCASS devrait fournir des données sur le résultat à long terme et fixer un ensemble d'indicateurs de base pour le modèle logique permettant d'effectuer des analyses comparatives au fil des ans.

## Réponse de la direction

La fusion de la FCASS et de l'ICSP étant prévue pour 2020-2021, un nouveau cadre de la stratégie de mesure du rendement sera élaboré afin de soutenir la nouvelle organisation. Il tiendra compte des résultats à long terme de cette dernière.

# Réponse de la direction

## Observation 1

Les entrevues ont indiqué que la FCASS devrait envisager la création d'un comité de programme aidant le conseil d'administration à adopter un point de vue stratégique pour le suivi de la nouvelle stratégie.

## Réponse de la direction

Après la fusion avec l'ICSP, le conseil d'administration transitoire assumera la responsabilité fiduciaire des activités et des décisions de la nouvelle organisation. D'ici là, il guide les discussions relatives à la future entité et déterminera bientôt quels comités du conseil d'administration seront le plus à même de répondre à son mandat et à sa mission.