



AGRÉMENT
CANADA

Gouvernance

Pour les visites commencées après le :
1^{er} janvier 2019



AGRÉMENT
CANADA

© LE PRÉSENT DOCUMENT EST PROTÉGÉ PAR UN COPYRIGHT

Copyright © 2018, Organisation de normes en santé (HSO) ou ses concédants de licences. Tous droits réservés.

Toute utilisation et autre exploitation de ce document est couverte par les conditions d'utilisation établies ici <https://healthstandards.org/fr/normes/termes/org-jan-2018/>. Tout autre usage est strictement interdit. Si vous n'acceptez pas les Conditions d'utilisation (en tout ou en partie) vous n'avez pas le droit de vous servir, de reproduire ou d'exploiter de quelque façon que ce soit le présent document, d'aucune façon et sous aucun prétexte.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec HSO en écrivant à publications@healthstandards.org.

Site Web: www.healthstandards.org Téléphone: 1.613.738.3800

Gouvernance

La norme sur la gouvernance aide les organismes de santé à répondre à la demande d'excellence en matière de gouvernance. Elle vient répondre aux besoins qui résultent des changements apportés aux structures de la prestation des soins de santé dans l'ensemble du système ainsi qu'à une nécessité grandissante de rendre compte au public.

La norme sur la gouvernance a été conçue pour être utilisée par le conseil d'administration conjointement avec les normes sur le leadership, qui est utilisée par le personnel d'encadrement de l'organisme. La responsabilité du conseil d'administration de participer aux activités de l'organisme, en particulier celles concernant la qualité, la sécurité et la culture axée sur les soins centrés sur l'usager et la famille, est essentielle à la réussite de l'organisme.

La norme sur la gouvernance s'appuie sur cinq fonctions clés de la gouvernance, conformément au travail de J. L. Denis et coll., *Towards a Framework for the Analysis of Governance in Healthcare Organizations*. Ces fonctions sont les suivantes : l'élaboration de la mission, de la vision et des valeurs; la collecte et l'utilisation de connaissances et d'information; le développement de l'organisme; l'établissement de liens avec les parties prenantes; et la reddition de comptes.

La norme est regroupée sous quatre sections découlant de ces fonctions :

Fonctionner efficacement en tant que conseil d'administration : traite du développement interne du conseil d'administration, y compris sa composition, sa structure, et ses rôles et responsabilités, ce qui englobe la répartition des responsabilités avec le personnel d'encadrement de l'organisme.

Définir clairement l'orientation de l'organisme : porte sur le processus servant à définir la mission et la vision à long terme de l'organisme, ce qui comprend les valeurs et les objectifs généraux de l'organisme.

Appuyer l'organisme pour qu'il réalise son mandat : porte sur le rôle du conseil d'administration dans les processus qui appuient l'atteinte des buts et des objectifs stratégiques de l'organisme. Cela comprend le recrutement et l'évaluation du chef de la direction de l'organisme, les relations avec le chef de la direction et d'autres membres du personnel d'encadrement de l'organisme, et l'allocation des ressources.

Rendre compte et atteindre des résultats durables : porte sur la reddition de comptes et le rendement de l'organisme, y compris l'amélioration de la qualité et la gestion des risques.

L'approche qu'adoptera un conseil d'administration pour s'acquitter de ces responsabilités dépendra de la taille, de la structure, du mandat de l'organisme et du modèle de gouvernance. Dans certains cas, le chef de la direction et d'autres membres du personnel d'encadrement de l'organisme auront un rôle direct à jouer dans de nombreuses activités et responsabilités relatives à la gouvernance présentées dans ces normes, tandis que dans d'autres cas, la répartition des responsabilités sera plus distincte.

Dans certains cas, le gouvernement peut prendre part aux activités du conseil d'administration et sera responsable de certaines activités présentées dans cette norme. Dans ce cas, le conseil d'administration devrait continuer de participer autant que possible au processus.

Légende :

Dimension

**Accent sur la population**

Travaillez avec ma communauté pour prévoir nos besoins et y répondre

**Continuité**

Coordonnez mes soins tout au long du continuum de soins

**Pertinence**

Faites ce qu'il faut pour atteindre les meilleurs résultats

**Efficience**

Utilisez les ressources le plus adéquatement possible

**Milieu de travail**

Prenez soin de ceux qui s'occupent de moi

**Sécurité**

Assurez ma sécurité

**Accessibilité**

Offrez-moi des services équitables, en temps opportun

**Services centrés sur l'utilisateur**

Collaborez avec moi et ma famille à nos soins

Types de critères

**Priorité élevée**

Les critères à priorité élevée sont les critères liés à la sécurité, à l'éthique, à la gestion des risques et à l'amélioration de la qualité. Ils sont indiqués dans les normes.

**Pratique organisationnelle requise**

Les pratiques organisationnelles requises (POR) sont des pratiques qui ont été déterminées comme étant essentielles et qui doivent être en place dans l'organisme pour améliorer la sécurité des clients et pour minimiser les risques.

Méthodes d'évaluation



Sur place

Les critères portant l'indication « Sur place » seront évalués sur place par un évaluateur tiers.



Attestation

Dans le cas des critères portant l'indication « Attestation », le prestataire de services de santé doit attester qu'il se conforme à ces critères. Ces derniers peuvent être vérifiés par un évaluateur tiers.

FONCTIONNER EFFICACEMENT EN TANT QUE CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.0 Les rôles, les responsabilités et les obligations légales du conseil d'administration sont définis et respects.

1.1 Les rôles, les responsabilités et les obligations légales du conseil d'administration sont définis et réexaminés régulièrement.

Conseils

En règle générale, le conseil d'administration est responsable de la qualité des services et des soins, et appuie l'organisme dans l'atteinte de ses buts, conformément aux objectifs établis et à sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes. Dans l'exécution de son mandat, le conseil d'administration choisit le chef de la direction de l'organisme, supervise le processus d'octroi de privilèges (s'il y a lieu), approuve les politiques importantes, prend des décisions qui ont des répercussions sur la viabilité de l'organisme à long terme, supervise le rendement de l'organisme, et agit à titre de porte-parole à l'externe.

On tient compte des lois applicables lorsqu'on définit ou met à jour les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles.

Dans les cas où il existe plusieurs niveaux de gouvernance, les rôles et les responsabilités attribués sont bien définis et bien compris par chaque niveau, l'information circule facilement et de façon cohérente entre les niveaux, et le travail du conseil d'administration est coordonné et intégré avec celui de chacun des niveaux prenant part à la gouvernance.

Dans les cas où le gouvernement prend une part active à la supervision de l'organisme, l'étendue des pouvoirs ainsi que les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et du gouvernement sont clairement établis, soit par le gouvernement, soit par le gouvernement en collaboration avec le conseil d'administration.

Le conseil d'administration définit ce qu'il entend par « régulièrement » et s'en tient au calendrier établi.

1.2 Il existe des documents écrits où sont définis les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, ainsi que la façon dont il assume ces rôles et ces responsabilités.



Conseils

Les documents, qui peuvent comprendre la charte, les statuts, les règlements, ou les documents de politique, précisent la répartition des responsabilités entre le conseil d'administration et le personnel d'encadrement de l'organisme. La répartition des responsabilités entre le conseil d'administration et le chef de la direction de l'organisme ou d'autres membres du personnel d'encadrement varie selon les différents modèles de gouvernance.

Le conseil d'administration est responsable de la qualité des soins et des services fournis par l'organisme. En règle générale, les responsabilités du conseil d'administration sont de nature stratégique et mettent l'accent sur des décisions concernant a viabilité à long terme de l'organisme. Plus précisément, le conseil d'administration est habituellement responsable de la supervision de la qualité des services cliniques; de la supervision de ses membres; de la sélection et de l'évaluation du chef de la direction; de l'octroi de privilèges aux professionnels de la santé; de la supervision du processus de planification stratégique; de l'approbation des budgets d'exploitation et du capital de l'organisme, et de la supervision financière dans son ensemble; de l'approbation des politiques de l'organisme et de leur mise en œuvre, du travail auprès de l'organisme pour identifier et gérer les risques et de la réflexion sur les possibilités d'amélioration, de la supervision du rendement de l'organisme, y compris l'atteinte des buts et des objectifs stratégiques; de l'approbation des transactions importantes telles que les placements de capitaux ou les achats importants d'équipement; de la conformité de l'organisme aux exigences de la loi et des règlements, de même que de ses obligations en matière de soumission de rapports, de surveillance et de reddition de comptes; de la mise en place de codes ou de cadres conceptuels pour les comportements éthiques, de la mise en place de plans et de stratégies de communication adéquats, et d'une gestion appropriée et efficace grâce à des rencontres régulières, des sous-comités et des groupes de travail.

Dans certains cas, la répartition des responsabilités entre le conseil d'administration et le personnel d'encadrement de l'organisme est définie par la loi.



1.3

Le conseil d'administration approuve, adopte et respecte le cadre conceptuel d'éthique utilisé par l'organisme.

Conseils

Un cadre conceptuel d'éthique offre une méthode normalisée pour aborder les questions d'éthique, régler les conflits d'intérêts et prendre des décisions. Le cadre conceptuel peut englober des codes de conduite, des lignes directrices, des processus et des valeurs pour aider à orienter la prise de décisions.

Le personnel d'encadrement de l'organisme élabore le cadre conceptuel d'éthique pour l'organisme, mais peut recevoir des commentaires du conseil d'administration.

Le procès-verbal du conseil d'administration fait font apparaître que le cadre conceptuel d'éthique est utilisé dans le cadre de ses activités régulières.



- 1.4** Le conseil d'administration adopte un code d'éthique pour ses membres.

Conseils

Le code d'éthique traite des conflits d'intérêts, de la protection et de l'usage approprié des ressources de l'organisme, de la confidentialité de l'information obtenue à titre de membre du conseil d'administration, du respect des lois, des règles et des règlements, et de l'obligation de signaler au conseil d'administration toute violation du code d'éthique, ou tout comportement illégal ou non conforme à l'éthique.



- 1.5** Il existe un processus pour élaborer les règlements et les politiques du conseil d'administration et pour les mettre à jour régulièrement.

Conseils

Le calendrier de mise à jour des règlements et des politiques est établi et respecté.

Dans les cas où le conseil d'administration de l'organisme est nommé par le gouvernement, ce dernier peut être responsable d'élaborer et de mettre à jour les règlements et les politiques, mais le conseil d'administration prend part au processus.



- 1.6** Les règlements et les politiques du conseil d'administration sont conformes à son mandat, à ses rôles, à ses responsabilités, à ses obligations redditionnelles et au cadre d'éthique de l'organisme.

- 2.0** **Les membres qui composent le conseil d'administration lui permettent de remplir son rôle.**



- 2.1** La formation, l'expérience et les compétences nécessaires pour assurer une gestion efficace sont déterminées.

Conseils

Dans les cas où le conseil d'administration de l'organisme est nommé par le gouvernement, ce dernier peut être responsable de déterminer la composition des membres, mais le conseil d'administration peut donner son avis au sujet de la formation et des compétences requises.

Il peut utiliser un tableau des compétences pour cerner les lacunes dans la formation, l'expérience et les compétences de ses membres, et recrute des membres pour combler ces lacunes. Les compétences particulières recherchées peuvent varier selon le mandat de l'organisme et les compétences nécessaires pour compléter son équipe de direction, et elles changeront au fil du temps, à mesure que l'organisme évolue en réponse aux changements dans son environnement opérationnel.

Afin d'optimiser son engagement à l'égard des processus de sécurité et de qualité, le conseil d'administration recrute des membres qui ont des compétences en matière de qualité et de sécurité.

En plus de compétences particulières, les membres possèdent des qualités personnelles appropriées, notamment l'intégrité et une éthique élevées, un bon jugement, de fortes aptitudes en communications interpersonnelles, et un niveau d'engagement élevé à l'égard de l'organisme et de sa réussite.



- 2.2** Il existe des mécanismes pour obtenir les avis et les commentaires des usagers et de leur famille, et en tenir compte.

Conseils

Cela peut inclure l'établissement de conseils consultatifs de familles et d'usagers, l'invitation de conseils communautaires de santé à faire des présentations ou l'écoute directe de ce que les usagers et leur famille ont à dire à propos de leurs expériences avec l'organisme.



- 2.3** Le conseil d'administration compte des usagers parmi ses membres, lorsque c'est possible.

Conseils

La représentation des usagers au sein du conseil d'administration doit être appropriée, et les personnes doivent recevoir du soutien et doivent être informées afin d'apporter une contribution teingible au conseil d'administration.

Lorsque le conseil d'administration de l'organisme est nommé par le gouvernement, ce dernier peut être responsable d'en déterminer la composition.



- 2.4** Il existe un processus documenté et respecté pour l'élection ou la nomination du président du conseil d'administration.



Conseils

Dans les cas où le conseil d'administration de l'organisme est nommé par le gouvernement, ce dernier peut être responsable d'élire ou de nommer le président.

- 2.5 Les rôles et les responsabilités du président sont précisés dans un profil de poste, un mandat ou des règlements.

Conseils

Le président du conseil d'administration est chargé de gérer les activités d'administration, notamment de rédiger les ordres du jour des réunions, d'assurer le déroulement efficace des rencontres, de contrôler les discussions entre les membres, de gérer les différences d'opinions et de viser à obtenir un consensus, d'évaluer le conseil d'administration, les comités et les membres, de gérer les conflits d'intérêts, d'établir et de maintenir une bonne relation de travail avec le chef de la direction de l'organisme et les représentants du gouvernement, de travailler avec le personnel d'encadrement de l'organisme, d'être le porte-parole du conseil d'administration, et d'établir une culture qui favorise une participation active et un engagement de la part des membres du conseil d'administration.

Dans les cas où le gouvernement est responsable d'établir les rôles et les responsabilités du président, le conseil d'administration est informé de ces rôles et de ces responsabilités.



- 2.6 Il existe des critères écrits et un processus établi pour le recrutement et la sélection de nouveaux membres du conseil d'administration.

Conseils

Dans les cas où le conseil d'administration de l'organisme est nommé par le gouvernement, ce dernier peut être responsable du recrutement et de la sélection des membres.

Il est possible de sélectionner les nouveaux membres en déterminant les compétences dont dispose le conseil d'administration et celles dont il a besoin. Lorsque le conseil d'administration ne sélectionne pas ses propres membres, il peut faire des recommandations à l'instance dirigeante (p. ex., le gouvernement).



- 2.7 Les nouveaux membres du conseil d'administration reçoivent une orientation avant de participer à leur première réunion.

Conseils

L'orientation comprend, au minimum, de l'information sur le rôle et les responsabilités du conseil d'administration, la structure de gouvernance officielle, la constitution et les règlements du conseil d'administration, la mission, la vision et les valeurs de l'organisme, les activités et le milieu de travail de l'organisme, la philosophie, le plan et les progrès réalisés par l'organisme envers l'atteinte de ses objectifs en matière de soins centrés sur les usagers et leur famille, et les responsabilités du conseil d'administration à l'égard de l'amélioration de la qualité, de la sécurité des usagers et des membres de l'équipe, et d'un milieu de travail positif.



- 2.8** Chaque membre du conseil d'administration signe une déclaration qui permet de reconnaître ses rôles et ses responsabilités, dont les attentes liées à ce poste et les obligations légales.

Conseils

La déclaration comprend les éléments suivants : l'obligation fiduciaire et le devoir de diligence à l'égard de l'organisme; le code de conduite, y compris la communication et les interactions avec les autres membres du conseil d'administration et le personnel d'encadrement, les membres des équipes et la communauté; la préparation en vue des réunions et la participation à celles-ci; la confidentialité; la conformité au cadre conceptuel d'éthique de l'organisme, y compris la divulgation des conflits d'intérêts; un engagement à demeurer informé au sujet de l'organisme et à représenter les intérêts de l'organisme; un engagement envers l'auto-évaluation et l'évaluation du conseil d'administration; et un engagement envers l'orientation et la formation continue.



- 2.9** Les membres du conseil d'administration reçoivent de la formation continue qui les aide à remplir leur rôles et les responsabilités ainsi que ceux de l'ensemble du conseil d'administration.

Conseils

Les membres du conseil d'administration ont accès à de la formation continue afin de les aider à maintenir ou à améliorer leurs aptitudes et à mieux comprendre en quoi consistent l'organisme, ses secteurs et ses pratiques de gouvernance. La formation peut avoir lieu pendant les rencontres régulières, par exemple, des conférenciers ou des présentations du personnel d'encadrement de l'organisme; dans le cadre d'une retraite annuelle, par exemple, des activités de consolidation d'équipe, ou pendant d'autres séances de formation, par exemple, des congrès, des cours ou une certification. La formation peut cibler des membres en particulier ou le conseil d'administration au complet.

Les formations relatives à la qualité et à la sécurité des usagers dans les soins de santé s'avèrent particulièrement importantes pour aider le conseil d'administration à remplir son rôle. Cela pourrait englober l'interprétation des fiches de pointage et l'identification des risques pour la sécurité et la qualité, de même que les tendances pancanadiennes et les pratiques exemplaires dans l'amélioration de la qualité. Les occasions régulières d'entendre directement ce que les usagers ont à dire et la réception de rapports des conseils consultatifs des usagers aident le conseil d'administration à bâtir une culture de soins centrés sur les usagers et les familles au sein de l'organisme.



2.10 Les politiques ou les règlements portant sur la composition du conseil d'administration traitent de la durée et des limites des mandats, des exigences en matière de participation, ainsi que de la rémunération.

2.11 Le cycle de renouvellement des membres du conseil d'administration favorise l'ajout de nouveaux membres tout en assurant un équilibre avec le nombre de membres expérimentés afin d'appuyer la continuité de la mémoire de l'organisme et la prise de décision.

Conseils

Dans les cas où le conseil d'administration de l'organisme est nommé par le gouvernement, ce dernier peut être responsable de définir le cycle de renouvellement des membres.

Le cycle de renouvellement des membres du conseil d'administration offre à un équilibre entre le besoin de nouveaux membres et le besoin de membres qui connaissent bien l'organisme et son histoire. De plus, de nombreux conseils d'administration ont établi un poste de président sortant afin d'assurer la continuité.

Les mandats des membres doivent prendre fin de manière méthodique. La gestion du cycle de renouvellement des membres comprend la planification de la relève lorsque les membres arrivent à la fin de leur mandat.



3.0 Il existe un processus établi et officiel pour la prise de décisions.

3.1 Le conseil d'administration se sert du cadre conceptuel d'éthique et de critères éclairés par des données probantes pour le guider dans ses décisions.

Conseils

La prise de décisions est orientée par les valeurs et les principes du conseil d'administration et de l'organisme, ainsi que par les leçons tirées des décisions passées. Les décisions sont fondées sur des valeurs et éclairées par des données probantes, et sont conformes à la mission et à la vision de l'organisme, ainsi qu'avec une culture de soins centrés sur les usagers et leur famille.

L'utilisation de listes de vérification et de tableaux de critères correspondant aux valeurs et aux principes de l'organisme peut contribuer à la prise de décisions.



3.2 Les points qui exigent une prise de décision conjointe avec le gouvernement, les bailleurs de fonds et d'autres organismes de santé sont déterminés.

Conseils

Les points qui exigent une prise de décision conjointe sont souvent précisés dans la loi ou dans une politique. Peu importe le degré d'autonomie du conseil d'administration en matière de prise de décisions, sa responsabilité se trouve renforcée par l'identification des points qui exigent une prise de décisions conjointe, ce qui permet de réduire les ambiguïtés qui pourraient autrement entraver sa capacité à exercer ses pouvoirs efficacement.



3.3 L'information requise pour appuyer la prise de décisions est mise à la disposition du conseil d'administration qui peut facilement y accéder.

Conseils

L'information stratégique servant à appuyer la prise de décisions peut comprendre les tendances et les changements qui surviennent dans le milieu, les services offerts par d'autres organismes, les rapports d'évaluation de services ou de programmes, l'information sur la recherche et les meilleures pratiques, l'évaluation de l'état de santé de la communauté, les mesures de rendement de l'organisme, les résultats des initiatives d'amélioration de la qualité, les rapports de gestion des risques, les rapports sur les revenus, les rapports de gestion de l'utilisation des ressources, des directives gouvernementales ou d'autres bailleurs de fonds, de même que les commentaires des usagers, des parties prenantes et de la communauté.



- 3.4** Le conseil d'administration dispose de systèmes de contrôle des fonctions liées à la vérification et aux finances, à la qualité et à la sécurité, ainsi qu'à la gestion du personnel talentueux.

Conseils

Selon la taille et l'organisation du conseil d'administration, ces fonctions peuvent être prises en charge par le conseil d'administration en comité plénier ou par des sous-comités. Lorsque des sous-comités se chargent de ces fonctions, le conseil d'administration définit le mandat et les exigences relatives à la soumission de rapports pour chaque comité.

Les processus utilisés par le conseil d'administration ou ses sous-comités pour contrôler ces fonctions peuvent englober la détermination du nombre de réunions où l'on discutera de la vérification et des finances, de la qualité et de la sécurité, et de la gestion du personnel talentueux, ainsi que des réunions régulières avec le personnel d'encadrement pour obtenir des rapports sur les activités de l'organisme.



- 3.5** Le conseil d'administration reçoit l'information et les documents requis suffisamment à l'avance pour se préparer aux réunions et à la prise de décisions.

Conseils

Le conseil d'administration établit des attentes claires concernant le temps dont il a besoin pour revoir l'information avant les rencontres.



- 3.6** Le conseil d'administration analyse le type d'information qu'il reçoit afin de déterminer si elle l'aidera à bien remplir son rôle.

Conseils

L'information utilisée par le conseil d'administration peut englober des données sur la sécurité des usagers, des rapports financiers et de vérification, des évaluations de la gestion des risques de l'organisme, des rapports du protecteur des employés de l'organisme, et des résultats des sondages sur la satisfaction des usagers et des membres de l'équipe.

DÉFINIR CLAIREMENT L'ORIENTATION DE L'ORGANISME

4.0 Pour élaborer l'énoncé de mission de l'organisme, le conseil d'administration collabore avec le personnel d'encadrement.



4.1 Le conseil d'administration travaille en collaboration avec le personnel d'encadrement de l'organisme pour élaborer l'énoncé de mission de l'organisme.

Conseils

L'énoncé de mission, parfois appelé raison d'être, décrit clairement la raison d'être et le mandat de l'organisme, les populations qu'il dessert et l'étendue de ses services.



4.2 Lors de l'élaboration ou de la mise à jour de l'énoncé de mission, les membres de l'équipe et les parties prenantes externes, y compris les usagers, leur famille et les partenaires, sont consultés.

Conseils

Le processus utilisé pour obtenir les commentaires varie d'un organisme à l'autre. C'est souvent le chef de la direction de l'organisme ou d'autres délégués qui demandent et compilent les données et qui les acheminent au conseil d'administration. Dans le cas des organismes publics, le processus peut comprendre un processus ouvert de consultation de la communauté.



4.3 Le gouvernement ou les actionnaires de l'organisme sont régulièrement consultés afin de confirmer la pertinence du mandat et des services de base de l'organisme, ainsi que pour avoir une même compréhension des attentes en matière de rendement.

Conseils

Pour avoir une meilleure compréhension commune des attentes en matière de rendement, les résultats de ces consultations et de ces discussions s'inscrivent souvent dans les ententes sur le rendement et la reddition de comptes établies entre l'organisme et ceux qui le financent.

Le conseil d'administration détermine ce qu'il entend par « régulièrement » et s'en tient au calendrier établi.



4.4 L'énoncé de mission de l'organisme est revu et mis à jour régulièrement pour tenir compte des changements dans le milieu, dans l'étendue des services ou dans le mandat.

Conseils

Il n'est pas nécessaire d'apporter annuellement des changements à la mission. Le conseil d'administration est au courant des questions qui pourraient susciter une revue et un ajustement de l'énoncé de la mission.

5.0 Le conseil d'administration définit les valeurs de l'organisme et les prend en exemple.



5.1 Le conseil d'administration travaille de concert avec le personnel d'encadrement de l'organisme pour définir les valeurs ou les mettre à jour.

Conseils

Le fait de définir les valeurs de l'organisme contribue à établir les paramètres liés au comportement et aux relations acceptables avec d'autres organismes. Par valeurs, on entend, entre autres, le sens du devoir, le respect, la confidentialité, l'intégrité, l'honnêteté, une conduite qui respecte l'éthique, l'équité et la justice, ainsi que la sécurité, le fait de traiter les employés comme le meilleur atout de l'organisme et un milieu de travail sain.

Le conseil d'administration est responsable de définir et de mettre à jour l'énoncé de valeurs de l'organisme; toutefois, selon le modèle de gouvernance de l'organisme, le personnel d'encadrement appuie le processus en collectant les commentaires des membres de l'équipe et en offrant des conseils au conseil d'administration.



5.2 Le conseil d'administration collabore avec le personnel d'encadrement de l'organisme pour consulter les membres de l'équipe, les usagers et leur famille afin de définir ou de mettre à jour l'énoncé des valeurs de l'organisme.



5.3 Le conseil d'administration assure la supervision des efforts de l'organisme visant à établir des partenariats constructifs avec les usagers et leur famille.

Conseils

Un ensemble de données croissant montre que l'amélioration de l'expérience des usagers et l'établissement de partenariats constructifs avec les usagers et leur famille conduisent à de meilleurs résultats de santé. Les conseils d'administration se renseignent sur les principes de soins centrés sur les usagers et leur famille et démontrent que la culture de l'organisme met l'accent sur les soins centrés sur les usagers et leur famille.



5.4 Le conseil d'administration surveille et évalue les initiatives de l'organisme pour élaborer et maintenir une culture de soins centrés sur les usagers et leur famille.

Conseils

Les conseils d'administration peuvent évaluer les initiatives de soins centrés sur les usagers et leur famille de nombreuses façons, y compris l'examen des résultats de l'expérience des usagers, la revue du nombre d'équipes qui ont mis en oeuvre la philosophie de l'organisme sur les soins centrés sur les usagers et leur famille ainsi que la façon employée pour ce faire, et le suivi du nombre d'usagers et de conseillers familiaux qui participent activement aux conseils consultatifs.



- 5.5** Le conseil d'administration dispose d'un processus officiel lui permettant de comprendre, de cerner, de déclarer et de résoudre les conflits d'intérêts.

Conseils

Il y a conflit d'intérêts lorsqu'une personne a des intérêts divergents sur le plan professionnel ou personnel qui font en sorte qu'il est difficile pour elle de s'acquitter de ses fonctions de façon impartiale. Le conseil d'administration sait ce qui constitue un conflit d'intérêts, et connaît le processus utilisé pour signaler les conflits d'intérêts, ainsi que les étapes prises pour les résoudre ou en atténuer les effets.

- 6.0 Le conseil d'administration supervise un processus de planification stratégique pour élaborer la vision de l'organisme, ainsi que pour établir son plan, ses buts et ses objectifs stratégiques.**



- 6.1** Le conseil d'administration supervise le processus de planification stratégique et guide le personnel d'encadrement de l'organisme dans l'élaboration et la mise à jour de la vision et du plan stratégique de l'organisme.

Conseils

Le processus sert à déterminer la vision à long terme de l'organisme, ainsi que la stratégie pour atteindre cette vision. La fréquence et la structure du processus de planification stratégique peuvent varier selon la taille et le type d'organisme. Le conseil d'administration s'assure que les usagers et leur famille (par l'intermédiaire des conseils consultatifs des familles et des usagers ou d'autres tribunes officielles) et les membres de l'équipe sont des partenaires dans ce processus.

Dans certains territoires et certaines provinces, le gouvernement peut être responsable d'élaborer la vision et le plan stratégique de l'organisme.



- 6.2** Le conseil d'administration, en consultation avec le personnel d'encadrement de l'organisme, détermine les délais nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs stratégiques, ainsi que les personnes qui assument cette responsabilité.



Conseils

Dans certains territoires et certaines provinces, le gouvernement peut être responsable de ce processus.

6.3

Le conseil d'administration collabore avec le personnel d'encadrement de l'organisme pour effectuer une veille sectorielle continue en vue de cerner les changements et les nouveaux défis, et s'assurer que son plan, ses buts et ses objectifs stratégiques sont ajustés en conséquence.

Conseils

Une veille sectorielle nécessite de prendre en considération tous les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur l'organisme et sur sa capacité à atteindre les buts et les objectifs.

L'un des moyens d'effectuer une analyse du milieu est d'utiliser l'analyse PEST. Cette dernière permet d'examiner :

- les facteurs politiques (changements de gouvernement et de politique);
- les facteurs économiques (coût des biens et des services);
- les facteurs sociaux (accroissement de la population, âge de la population, taille des effectifs);
- les facteurs technologiques (disponibilité de la technologie, automatisation des processus).

Tous les facteurs de l'analyse PEST peuvent avoir une incidence sur l'organisme et sa façon de fonctionner. Par exemple, si l'on prévoit une augmentation du nombre de personnes âgées qui auront besoin de soins, cela constitue un facteur social qui aura des répercussions sur l'organisme.

Le conseil d'administration devrait examiner et comprendre la veille sectorielle ainsi que son incidence possible sur l'organisme.

Ce ne sont pas tous les changements du secteur qui exigent une modification du plan, des buts et des objectifs stratégiques de l'organisme. Le conseil d'administration et le personnel d'encadrement de l'organisme établissent des critères afin de déterminer dans quelles conditions le plan devrait être modifié, selon l'incidence possible sur l'organisme.

APPUYER L'ORGANISME POUR QU'IL RÉALISE SON MANDAT

7.0 Le conseil d'administration recrute, sélectionne et évalue le chef de la direction de l'organisme, lui accorde son soutien, et s'assure que le plan de gestion du personnel talentueux de l'organisme est en place.



7.1 Le conseil d'administration supervise le recrutement et la sélection du chef de la direction de l'organisme.

Conseils

Lorsque le chef de la direction est désigné par un intervenant externe, comme le gouvernement, ou conformément aux exigences de la loi, le conseil d'administration joue tout de même un rôle dans les processus d'identification et de sélection des candidats, ou le processus de mise en candidature.

7.2 Le conseil d'administration se conforme à une politique sur la rémunération du chef de la direction de l'organisme.



7.3 Le conseil d'administration élabore et met à jour le profil de poste du chef de la direction de l'organisme.



Conseils

Le profil de poste décrit les tâches et les responsabilités du chef de la direction, ainsi que la répartition des responsabilités entre le chef de la direction et le conseil d'administration. Le conseil d'administration devrait solliciter la contribution du chef de la direction actuel ou sortant pour élaborer ou mettre à jour le profil de poste.

7.4 Avec la participation du chef de la direction de l'organisme, le conseil d'administration définit les objectifs de rendement du chef de la direction et les revoit annuellement.



Conseils

Les objectifs de rendement sont liés aux buts et aux objectifs stratégiques de l'organisme, ainsi qu'aux résultats en matière de qualité et de sécurité.

7.5 Le conseil d'administration favorise le perfectionnement professionnel du chef de la direction de l'organisme et s'engage à fournir les ressources nécessaires à cette fin.



Conseils

Le conseil d'administration appuie le perfectionnement professionnel du chef de la direction en suggérant des opportunités de perfectionnement professionnel, p. ex., le mentorat des cadres, et prévoit des examens tous azimuts périodiques dans le cadre de l'évaluation du rendement du chef de la direction.



- 7.6** Le conseil d'administration dispose d'un mécanisme lui permettant de recevoir des mises à jour et des rapports du chef de la direction de l'organisme.

Conseils

Les conseils d'administration peuvent choisir que le chef de la direction fournisse un rapport écrit ou qu'il fasse une présentation aux réunions du conseil d'administration.



- 7.7** Le conseil d'administration, avec la participation du personnel d'encadrement de l'organisme, évalue chaque année le rendement et les réalisations du chef de la direction.

Conseils

Le processus utilisé pour effectuer une évaluation complète du chef de la direction comprend l'obtention de commentaires du personnel d'encadrement de l'organisme de même que de parties prenantes ou de partenaires.

Dans les cas où le chef de la direction relève du gouvernement plutôt que du conseil d'administration, ce dernier collabore étroitement avec les fonctionnaires du gouvernement pour effectuer l'évaluation du chef de la direction.



- 7.8** Le conseil d'administration dispose d'un plan pour la relève du chef de la direction de l'organisme.

Conseils

Le plan de relève va au-delà de la simple planification du recrutement d'un nouveau chef de la direction: il s'agit d'une stratégie de gestion des talents pour améliorer les compétences des ressources internes. Un bon plan de relève illustre l'engagement de l'organisme à contribuer au développement des compétences de ses membres et à les aider à profiter des possibilités d'avancement; et il peut réduire les risques associés au départ d'une personne clé en ayant en réserve d'autres employés ayant la préparation nécessaire pour assumer les nouvelles fonctions.

Bien que l'organisme puisse tout de même chercher à remplacer le chef de la direction en se tournant vers des ressources externes, le fait de prendre en considération les ressources internes comporte des avantages supplémentaires notamment une bonne connaissance de l'organisme et ses pratiques.

Un plan de relève comprend les éléments suivants :

- une liste des aptitudes, des connaissances, des habiletés et des compétences requises pour bien remplir le poste en ce moment et à l'avenir;
- un processus pour évaluer les membres de l'équipe en place et identifier ceux qui ont un fort potentiel pour développer les compétences nécessaires aux fonctions d'un chef de la direction;
- un plan pour améliorer les compétences des membres de l'équipe et les aider à obtenir de l'avancement (p. ex., formation structurée en leadership, affectations qui leur permettent de se perfectionner);
- une évaluation des résultats des activités de développement des compétences par le biais de l'évaluation du rendement et d'autres modes de renseignements sur les ressources humaines.

Le conseil d'administration peut disposer d'un plan de relève d'urgence et d'un plan de relève à long terme. Un plan de relève d'urgence permet au conseil d'administration de nommer un chef de la direction par intérim s'il survient une situation d'urgence (p. ex., si le chef de la direction en place tombe malade). Un plan de relève à long terme devrait tenir compte des trois à cinq années à venir pour se préparer au départ planifié du chef de la direction en place.

Le conseil d'administration et le chef de la direction devraient régulièrement tenir des discussions officielles au sujet de la planification de la relève du chef de la direction, et ce, au moins une fois l'an.

7.9

Le conseil d'administration supervise l'élaboration du plan de gestion du personnel talentueux de l'organisme.



Conseils

La gestion de talents consiste notamment à faire en sorte que l'organisme dispose des ressources humaines appropriées, ce qui comprend une planification en fonction des besoins futurs, et touche tous les membres de l'équipe.

L'examen des besoins actuels comprend l'évaluation des ressources humaines actuelles et des compétences disponibles au sein de l'organisme ainsi que l'identification des lacunes pouvant être comblées au moyen d'activités de formation, d'éducation ou d'embauche.

Lors de l'examen des besoins futurs, en plus de favoriser la planification de la relève, il faut développer la capacité de leadership et les compétences chez les membres actuels de l'équipe. Le développement de la capacité de leadership dans l'ensemble de l'organisme contribue à un milieu de travail sain en habilitant et en mobilisant les membres de l'équipe. Le développement du leadership devrait se faire de façon constante et continue, de façon à favoriser une culture d'encadrement ou d'apprentissage.

Les stratégies de développement des compétences dans l'ensemble de l'organisme peuvent inclure des ateliers de leadership, de l'encadrement, du mentorat, des activités de simulation, et des programmes d'échange en leadership. Un aspect important du leadership est le développement de compétences telles que des techniques de motivation, des techniques de communication interpersonnelle, la gestion des conflits, la gestion d'équipe et le renforcement de la confiance.

8.0 **Le conseil d'administration supervise un processus pour l'octroi et le renouvellement des privilèges des prestataires de soins de santé.**

8.1 Un processus documenté d'octroi de privilège est respecté.



Conseils

La structure pour accorder des privilèges varie d'une province ou d'un territoire à l'autre. Cette fonction peut être remplie par un comité (p. ex., un comité médical consultatif), une personne (p. ex., un médecin-hygiéniste en chef) ou un organisme régional.

Peu importe la structure employée, le processus d'octroi de privilèges doit tenir compte de la formation et des compétences (certificats) du prestataire et faire en sorte que les privilèges correspondent au mandat et à la portée des services offerts par l'organisme et qu'ils soient appuyés par des ressources suffisantes pour que les soins soient prodigués en toute sécurité.

Des privilèges peuvent être octroyés à un professionnel de la santé pour lui permettre de travailler dans l'organisme de façon générale ou peuvent préciser les services ou les interventions qu'il peut fournir ou encore le contexte dans lequel il peut les offrir.



- 8.2** L'organisme suit un processus documenté pour examiner et évaluer le rendement des professionnels des soins de santé auxquels des privilèges ont été octroyés.

Conseils

L'évaluation du rendement, aussi appelé amélioration du rendement ou perfectionnement professionnel, doit mettre l'accent sur l'établissement et le contrôle des objectifs en matière de perfectionnement professionnel et des compétences de chaque prestataire de services. L'évaluation peut inclure la mesure des compétences, du rendement, des résultats et des comportements. Des attentes et des objectifs clairs doivent être définis pour chacun des professionnels, afin qu'ils connaissent les attentes à leur égard et puissent communiquer leurs objectifs de perfectionnement professionnel.



- 8.3** Un processus documenté est suivi pour l'examen et le renouvellement réguliers des privilèges (y compris des processus pour l'ajout ou la modification de privilèges).

Conseils

Le processus souligne les situations où un prestataire de services peut présenter une demande pour obtenir de nouveaux privilèges cliniques et où l'organisme peut annuler ou restreindre entièrement ou en partie les privilèges d'un prestataire de services afin de se conformer aux plans de l'organisme en matière de prestation de services et d'allocation des ressources.

Les résultats des évaluations du rendement servent à éclairer le renouvellement des privilèges, s'il y a lieu.

Les délais pour le renouvellement des privilèges sont définis et consignés.



- 8.4** Un processus documenté permet de régler tout problème de rendement des professionnels de santé qui détiennent des privilèges.

Conseils

Le processus porte sur la restriction, la suspension ou la suppression de privilèges ou l'annulation d'une nomination.



- 8.5** Le conseil d'administration s'assure que les processus documentés pour l'appel de décisions concernant les privilèges sont suivis.

- 9.0** **Le conseil d'administration dispose d'un système efficace de planification et de contrôle des finances qui contribue à l'atteinte des buts et des objectifs stratégiques.**



- 9.1** Le conseil d'administration approuve les budgets d'immobilisations et d'exploitation de l'organisme.

Conseils

Le conseil d'administration examine les budgets annuels d'immobilisations et d'exploitation, ainsi que les répercussions de ces budgets sur le mandat de l'organisme, les buts et les objectifs stratégiques de même que sur les résultats en matière de santé.



- 9.2** Le conseil d'administration veille à l'intégrité des états financiers de l'organisme, des contrôles internes et des systèmes d'information financière.



- 9.3** Le conseil d'administration analyse le rendement financier de l'organisme dans le cadre du plan stratégique et des secteurs de rendement principaux tels que l'utilisation des ressources, les risques et la sécurité.

Conseils

La vérification de l'utilisation des ressources, c'est-à-dire la gestion de l'utilisation des ressources, s'avère être une partie importante du rôle d'un conseil d'administration dans la gestion intégrée de la qualité. Dans le cadre de l'examen du rendement financier, le conseil d'administration tient compte de la façon dont les ressources sont utilisées dans l'organisme, ainsi que des possibilités de réaliser des économies.



- 9.4** Le conseil d'administration revoit et approuve les placements de capitaux de l'organisme et les achats importants d'équipe.

Conseils

Le conseil d'administration étudie et approuve les achats importants en tenant compte de la gestion des risques pour l'organisme et de l'harmonisation avec le plan stratégique de l'organisme.



- 9.5** Le conseil d'administration supervise les décisions relatives à l'allocation des ressources dans le cadre du cycle régulier de planification.



- 9.6** Lorsqu'il étudie et approuve les décisions relatives à l'allocation des ressources, le conseil d'administration évalue les risques et les avantages que cela comporte pour l'organisme.

Conseils

Les risques peuvent comprendre les répercussions sur la sécurité des usagers et de l'équipe, la réputation de l'organisme, le flux de trésorerie et la situation financière de l'organisme dans l'ensemble, ainsi que la conformité aux lois. Dans les organismes à but lucratif, les risques peuvent inclure les parts de marché et la concurrence.

La présence d'un certain montant de risques est attendue, voire souhaitable. Avec la participation du personnel d'encadrement de l'organisme, le conseil d'administration déterminera le niveau de risques acceptable.



- 9.7** Lorsqu'il approuve les décisions concernant l'allocation des ressources, le conseil d'administration évalue les répercussions possibles de la décision sur la qualité, la sécurité et l'expérience de l'utilisateur.

Conseils

Selon l'étendue des services offerts par l'organisme, les ressources sont réparties parmi les populations, les régions géographiques desservies et le continuum de services. Avant d'approuver les budgets ou de prendre des décisions sur l'allocation des ressources, le conseil d'administration évalue les coûts et les avantages de chaque décision, et les répercussions sur la capacité d'offrir des services selon le mandat de l'organisme, tout en tenant compte de l'incidence sur les usagers et leur famille, de l'éthique, des valeurs ainsi que des coûts et des avantages sur le plan social, du rapport qualité-prix, et de la viabilité.



- 9.8** Le conseil d'administration prévoit les besoins d'ordre financier et les risques potentiels de l'organisme, et il élabore des plans d'intervention pour y répondre.

Conseils

Les risques d'ordre financier peuvent inclure les tendances et les variations du financement, un accroissement soudain des besoins en matière de services, ainsi qu'une assurance adéquate. Dans le cadre de ses responsabilités fiduciaires, le conseil d'administration peut évaluer les besoins de l'organisme en matière d'assurances et les combler, s'il y a lieu.

Les plans d'intervention varieront selon qu'il s'agit d'un organisme public, d'un organisme privé sans but lucratif ou d'un organisme privé à but lucratif. Ils peuvent comprendre l'étude des possibilités de partager les ressources avec d'autres organismes, de négocier avec les bailleurs de fonds pour obtenir des ressources additionnelles, d'identifier les services qui pourraient être offerts par l'intermédiaire d'ententes contractuelles, ou offerts par les prestataires ou les organismes vers lesquels les usagers pourraient être acheminés, d'approuver des plans visant à obtenir des ressources additionnelles au moyen de collectes de fonds ou de dons, ou d'examiner les coûts de ses services et les répercussions que pourraient avoir un changement de ces coûts dans la génération de revenus.



- 9.9** Le conseil d'administration donne suite aux recommandations émises dans les rapports financiers et à celles provenant du personnel d'encadrement de l'organisme.

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



- 10.1** Le conseil d'administration adopte une stratégie écrite pour l'ensemble de l'organisme axée sur la sécurité des usagers.

Conseils

La prestation de services sécuritaires figure parmi les principales responsabilités d'un conseil d'administration à l'endroit des usagers et des membres de l'équipe.



- 10.2** Le conseil d'administration surveille les mesures de sécurité des usagers dans l'ensemble de l'organisme.

Conseils

Le conseil d'administration reçoit régulièrement des rapports et des mises à jour sur les mesures relatives à la sécurité des usagers, par exemple, les taux d'infections à l'échelle de l'organisme, les données sur les chutes des usagers ou les données sur les bilans comparatifs des médicaments. Les données sont recueillies à l'échelle de l'organisme plutôt que du programme ou de l'équipe; elles présentent une image globale de la sécurité des usagers dans l'organisme, et tiennent une place importante dans le processus de planification stratégique du conseil d'administration.



- 10.3** Le conseil d'administration donne suite aux recommandations émises dans les rapports trimestriels de l'organisme sur la sécurité des usagers.

Conseils

Le conseil d'administration est en fin de compte responsable de la qualité et de la sécurité des services de l'organisme. Il joue un rôle important dans la promotion d'une culture organisationnelle qui contribue à améliorer la sécurité des usagers.

Les organismes sont plus susceptibles de placer la sécurité et l'amélioration de la qualité au cœur des services de santé si le conseil d'administration connaît les questions relatives à la sécurité des usagers, et s'il est à la tête des projets d'amélioration de la qualité.

Les organismes qui comptent sur une participation active du conseil d'administration à la sécurité des usagers sont en mesure de fournir une meilleure expérience et qualité de soins.



- 10.4** Le conseil d'administration étudie régulièrement la fréquence et la gravité des incidents liés à la sécurité, et il utilise l'information pour comprendre les tendances, les questions entourant la sécurité des usagers et de l'équipe, ainsi que les possibilités d'amélioration.

Conseils

Les renseignements au sujet des incidents liés à la sécurité sont fournis au conseil d'administration dans des rapports sommaires.

Le conseil d'administration définit ce qu'il entend par « régulièrement » et s'en tient au calendrier établi.



- 10.5** Le conseil d'administration entend souvent des usagers et des familles parler de leurs incidents liés à la qualité et à la sécurité.

Conseils

Le fait d'entendre parler d'un incident lié à la sécurité permet d'avoir une meilleure idée du contexte, ce qui n'est pas le cas lorsqu'on n'entend parler que du nombre et de la fréquence des incidents. Le contexte fournit des renseignements pertinents sur les étapes suivantes qui permettront l'amélioration et la prévention des incidents.

L'information peut être communiquée directement (en personne), par écrit, par l'intermédiaire d'un groupe de représentants, ou d'autres façons qui répondent mieux aux besoins de l'organisme, du conseil d'administration et de la communauté.

RENDRE COMPTE ET ATTEINDRE DES RÉSULTATS DURABLES



11.0 Le conseil d'administration renforce les relations avec les parties prenantes et la communauté.

11.1 Le conseil d'administration travaille en collaboration avec le chef de la direction de l'organisme pour identifier les parties prenantes, et s'informer sur leurs caractéristiques, leurs priorités, leurs intérêts, leurs activités et leur capacité d'influer sur l'organisme.

Conseils

Il s'agit d'un processus de collaboration entre le conseil d'administration et le chef de la direction. Le chef de la direction joue un rôle important en conseillant le conseil d'administration au sujet des parties prenantes et de leurs intérêts.

Parmi les parties prenantes, on retrouve des gouvernements et d'autres organismes de financement, des fondations, des syndicats, des usagers et des familles, des actionnaires, des partenaires ou des organismes similaires, d'autres groupes d'intérêts ou de bénévoles, des associations ou des ordres professionnels, des organismes sous contrat, les organismes vers lesquels sont acheminés les usagers et l'ensemble de la communauté. Le réseau de parties prenantes du conseil d'administration varie selon le modèle de gouvernance de l'organisme, le type d'organisme, son mode de gestion public ou privé et son rôle dans le contexte social et politique.



11.2 En consultation avec le chef de la direction de l'organisme, le conseil d'administration anticipe et évalue les intérêts et les besoins des parties prenantes, et y répond.

Conseils

Le conseil d'administration dispose d'un mécanisme pour équilibrer les priorités et les intérêts divergents. Il cherche des moyens d'accroître la collaboration avec les parties prenantes qui ont les mêmes objectifs que lui ou qui offrent des services aux mêmes populations ou groupes d'usagers.

Le conseil d'administration accorde la priorité à la reddition de comptes, p. ex., comme c'est le cas pour les relations avec le gouvernement.



11.3 Le conseil d'administration collabore avec le chef de la direction de l'organisme pour établir, mettre en oeuvre et évaluer un plan de communication pour l'organisme.

Conseils

Le plan de communication doit porter sur les communications internes et externes (il peut s'agir de deux plans distincts). Les plans comprennent : l'information qui doit être diffusée, la façon dont elle peut être divulguée et à quelles personnes, ainsi que les buts et les objectifs de l'échange d'information avec les usagers et leur famille, les membres de l'équipe, les parties prenantes et la communauté.



- 11.4** Le plan de communication comprend des stratégies visant à transmettre les principaux messages aux usagers et à leur famille, aux membres de l'équipe, aux parties prenantes et à la communauté.

Conseils

En collaboration avec le chef de la direction de l'organisme, le conseil d'administration communique avec les membres de l'équipe, les parties prenantes et la communauté au sujet d'éléments importants, notamment l'information sur le plan, les buts et les objectifs stratégiques; les décisions qui affectent le fonctionnement quotidien de l'organisme ou la façon dont les services sont offerts; les changements dans le milieu externe qui ont des répercussions sur les services offerts par l'organisme, qui engendrent des risques ou offrent des possibilités; les changements dans sa composition, sa structure ou son fonctionnement.

Malgré la variété de stratégies de communication pouvant être utilisées pour cibler différents groupes, les messages sont clairs et uniformes, et la communication entre l'organisme, ses parties prenantes et la communauté est transparente et réciproque.



- 11.5** Le conseil d'administration fait la promotion de l'organisme et démontre la valeur de ses services aux parties prenantes et à la communauté.

Conseils

La promotion est une responsabilité partagée entre le conseil d'administration, le personnel d'encadrement de l'organisme et les membres de l'équipe.

Le conseil d'administration joue un rôle important qui consiste à s'assurer que la communauté et le gouvernement connaissent les services offerts par l'organisme et le rôle de l'organisme dans la communauté. En faisant la promotion de l'organisme et en favorisant son soutien, les membres du conseil d'administration peuvent rehausser le profil de l'organisme et lui permettre d'être reconnu.

En collaboration avec le personnel d'encadrement de l'organisme, le conseil d'administration détermine son degré d'engagement et l'étendue de ses activités de promotion. Les activités comprennent, entre autres, la participation aux événements qui se déroulent dans la communauté, p. ex., des collectes de fonds, des campagnes; l'appui donné aux politiques portant sur l'adoption de comportements sains en vue d'aborder les déterminants de la santé, p. ex., l'interdiction de fumer dans des lieux publics, les lois axées sur l'hygiène du milieu; la diffusion des résultats des projets d'amélioration de la qualité; la présentation des résultats du rendement dans des secteurs clés; et la sensibilisation de la communauté à diverses questions.



- 11.6** Le conseil d'administration consulte régulièrement les parties prenantes et la communauté au sujet de l'organisme et de ses services, et il les encourage à donner leur avis.

Conseils

Le conseil d'administration définit ce qu'il entend par « régulièrement » et s'en tient au calendrier établi.

Le conseil d'administration peut solliciter l'avis des parties prenantes et de la communauté par l'intermédiaire de tribunes publiques, de consultations sur des changements apportés à des services ou sur l'ajout de nouveaux services, ou encore, d'une assemblée générale annuelle.



- 11.7** Le conseil d'administration, en collaboration avec le personnel d'encadrement de l'organisme, communique des rapports au sujet du rendement et de la qualité des services de l'organisme aux équipes, aux usagers et à leur famille, aux communautés recevant des services et aux autres parties prenantes.

Conseils

La fréquence des rapports sur le rendement est établie par le conseil d'administration et le personnel d'encadrement de l'organisme. Les rapports comprennent de l'information sur le rendement actuel, y compris les possibilités d'amélioration, ainsi que sur les plans ou les initiatives d'amélioration du rendement.



12.0 En collaboration avec le chef de la direction de l'organisme, le conseil d'administration réduit les risques qui menacent l'organisme et encourage une amélioration continue de la qualité.

12.1 Le conseil d'administration démontre qu'il assume ses responsabilités en ce qui a trait à la qualité des soins dispensés par l'organisme.

Conseils

Les conseils d'administration sont responsables de la qualité des soins dispensés par leur organisme. Quand les conseils d'administration participent au contrôle de la qualité, les organismes ont un meilleur rendement en matière de qualité (meilleurs soins, meilleurs résultats pour les usagers, meilleure qualité de vie au travail et coûts réduits).

Les membres du conseil d'administration doivent comprendre les principes clés de la qualité et de la sécurité pour contrôler et surveiller efficacement le rendement en matière de qualité de l'organisme. Pour corriger les lacunes sur le plan des connaissances des membres, il est possible de recourir à un recrutement ciblé pour aller chercher l'expertise requise dans des compétences spécifiques (p. ex., assurance de la qualité, gestion des risques, amélioration de la qualité et sécurité) auprès du secteur des soins de santé ou d'autres secteurs (p. ex., éducation ou industrie). Il est aussi possible d'offrir de la formation au moyen d'ateliers, de modules, de retraites, de réseaux virtuels ou de conférences.

Le conseil d'administration témoigne d'un engagement clair envers la qualité quand l'amélioration de la qualité est à l'ordre du jour de chaque réunion. Souvent, le conseil d'administration surestime le rendement en matière de qualité de l'organisme. Des données liées aux indicateurs et des expériences vécues par les usagers et les familles doivent donc appuyer les discussions. Un petit nombre d'indicateurs de rendement, faciles à comprendre, qui mesurent la qualité au niveau du système (c.-à-d. indicateurs d'ensemble) – comme le nombre d'usagers décédés ou ayant subi un préjudice attribuable à un incident lié à la sécurité, la qualité du milieu de travail, le nombre de plaintes et les résultats liés à l'expérience de l'utilisateur – aideront à répondre à la question « les services que nous dispensons s'améliorent-ils? ».

Les indicateurs de rendement en matière de qualité doivent être directement liés aux buts et aux objectifs stratégiques. Ils doivent être répartis de façon équilibrée entre un certain nombre de secteurs prioritaires. Le savoir acquis au moyen des indicateurs de rendement en matière de qualité peut être utilisé pour l'établissement de l'ordre du jour des réunions, la planification stratégique et l'élaboration d'un plan intégré d'amélioration de la qualité. Ce savoir peut aussi être utilisé pour établir les objectifs de rendement en matière de qualité de l'équipe de la haute direction et pour déterminer si ces objectifs ont été atteints.



Tests de conformité

- 12.1.1 Le conseil d'administration connaît les principes clés de la qualité et de la sécurité. L'organisme s'en assure en recrutant des membres qui ont des connaissances à ce sujet ou en offrant de la formation.
- 12.1.2 La qualité est un point permanent de l'ordre du jour de toutes les rencontres régulières du conseil d'administration.
- 12.1.3 Les indicateurs clés qui seront utilisés pour mesurer le rendement en matière de qualité de l'organisme sont déterminés.
- 12.1.4 Au moins une fois par trimestre, le rendement en matière de qualité de l'organisme est examiné et évalué par rapport aux buts et aux objectifs convenus.
- 12.1.5 L'information au sujet du rendement en matière de qualité de l'organisme est utilisée pour prendre des décisions concernant l'allocation des ressources et pour établir les priorités et attentes.
- 12.1.6 Dans le cadre de leur évaluation du rendement, les membres de la direction qui relèvent directement du conseil d'administration (p. ex., le PDG, le directeur général, le médecin-chef) sont tenus responsables du rendement en matière de qualité de l'organisme.



- 12.2 Pour élaborer un plan intégré d'amélioration de la qualité, le conseil d'administration collabore avec le personnel d'encadrement.

Conseils

Un plan intégré d'amélioration de la qualité tient compte de la gestion des risques et de l'utilisation des ressources; de l'évaluation du rendement, y compris du suivi des buts et des objectifs stratégiques; de soins centrés sur l'utilisateur et la famille; de la sécurité des usagers; et de l'amélioration de la qualité. Il tient compte du fait que toutes ces activités se trouvent en interrelation et qu'elles doivent donc être coordonnées.

Dans le cadre du plan intégré d'amélioration de la qualité, l'organisme peut utiliser un tableau de bord de gestion qui permet d'harmoniser les évaluations du rendement et l'amélioration de la qualité aux buts et aux objectifs stratégiques. Il est important de faire participer les services concernés et le personnel d'encadrement de tous les échelons à la réalisation des buts et des objectifs stratégiques. Le tableau de bord de gestion peut être adapté aux buts et aux objectifs de l'organisme. Le tableau peut porter sur les questions financières, l'expérience des usagers et de l'équipe, ainsi que sur l'information relative au rendement des systèmes ou des processus internes.

Les organismes peuvent communiquer les données sur le rendement au conseil d'administration, s'il y a lieu; produire des tableaux de bord pour certains programmes, certaines unités ou équipes; produire des rapports sur l'expérience des usagers ou des membres de l'équipe; et produire des données relatives à d'autres indicateurs liés à l'ensemble du système.

La méthode LEAN sert à analyser et à améliorer les processus et la qualité globale dans un organisme. Cette méthode cible l'amélioration de l'efficacité, la réduction des déchets et l'amélioration de la qualité.

Une autre méthode d'amélioration de la qualité et de réduction de la variabilité s'appelle Six Sigma, où l'on utilise des données et des analyses statistiques pour cerner où se produisent les erreurs et apporter des améliorations.

Tant le British Columbia Patient Safety and Quality Council que l'organisme Qualité des services de santé Ontario offrent des outils et des programmes de formation en ligne sur l'amélioration de la qualité et de la sécurité des usagers.



- 12.3** Le conseil d'administration veille à ce qu'une méthode intégrée de gestion des risques et des plans de secours soient en place.

Conseils

Le personnel d'encadrement de l'organisme informe le conseil d'administration des risques réels ou potentiels auxquels l'organisme fait face et travaille avec celui-ci pour incorporer les méthodes de gestion des risques au plan stratégique.



- 12.4** Le conseil d'administration reçoit des rapports sommaires sur les plaintes des usagers et de leur famille soumises à l'organisme.



- 12.5** Le conseil d'administration évalue et contribue les stratégies de l'organisme visant à s'occuper du cheminement de l'utilisateur et des variations dans les demandes de services.

Conseils

Les stratégies visant à s'occuper du cheminement de l'utilisateur peuvent s'adresser à une autorité sanitaire ou CSSS, à un réseau d'établissements de soins de santé ou à un organisme en particulier. Une fois que l'on a cerné les obstacles au cheminement de l'utilisateur ainsi que les causes, l'amélioration du cheminement de l'utilisateur peut comprendre une reconsidération des activités ou les processus inefficaces qui contribuent au cheminement inefficace des usagers dans l'organisme.



- 12.6** Le conseil d'administration favorise l'apprentissage à partir de résultats, la prise de décisions fondées sur la recherche et les données probantes, et l'amélioration continue de la qualité pour l'organisme et le conseil d'administration.

Conseils

L'apprentissage à partir de résultats peut comprendre les leçons tirées des résultats tant positifs que négatifs ou surprenants. Ce processus peut englober les activités suivantes : veiller à ce qu'on dispose du soutien et des compétences nécessaires pour tirer une leçon des résultats, promouvoir des mécanismes favorisant une réflexion et une rétroaction collectives, par exemple à l'aide de comptes rendus, et établir un équilibre entre l'apprentissage à partir des résultats et le fait de se concentrer sur les résultats finaux.



- 12.7** Le conseil d'administration démontre son engagement à reconnaître les membres de l'équipe impliqués dans les activités d'amélioration de la qualité.

Conseils

La reconnaissance peut être officielle, p. ex., dans le cadre d'une séance annuelle de reconnaissance des états de service, ou elle peut être informelle. Même une reconnaissance brève et informelle peut avoir d'importantes répercussions.

- 13.0** **Le conseil d'administration évalue régulièrement son rendement global et celui de chacun de ses membres.**



- 13.1** Le conseil d'administration publie d'information sur ses processus de gouvernance, de prise de décisions et de rendement.

Conseils

Les attentes de transparence s'appliquent plus particulièrement aux organismes du secteur public.

Ces attentes continuent d'évoluer, mais l'on s'attend à ce que la plupart des conseils d'administration divulguent l'information relative à leur représentation et au processus de nomination de leurs nouveaux membres, à l'étendue de leurs pouvoirs, de leurs rôles et de leurs responsabilités, à leurs sous-comités, incluant leur mandat et leur représentation; aux rôles et aux responsabilités du président du conseil d'administration; aux rôles et aux responsabilités de ses membres, ainsi qu'au processus suivi pour évaluer leur rendement, leur présence et leur rémunération, s'il y a lieu; à la description de poste du chef de la direction et au processus d'évaluation de son rendement; au cadre d'éthique et au processus de divulgation des conflits d'intérêts; au mode de formation et d'orientation des membres; ainsi qu'au plan de communication et aux pratiques en matière d'information du public.



- 13.2** Les activités et les décisions du conseil d'administration sont consignées et archivées.

Conseils

Le fait de conserver des dossiers assure une continuité des activités et des décisions, et permet de conserver la mémoire de l'organisme. Les dossiers comprennent un sommaire des discussions, les décisions de la présidence, les motions, les procès-verbaux, les résultats des votes, et les listes des documents auxquels on a fait référence au cours des réunions.



- 13.3** Le conseil d'administration communique les dossiers traitant de ses activités et de ses décisions à l'organisme.

Conseils

Le conseil d'administration peut communiquer les dossiers à l'organisme par l'intermédiaire du chef de la direction, qui en fera part aux autres membres de l'organisme, s'il y a lieu.



- 13.4** Le conseil d'administration suit un processus qui lui permet d'évaluer régulièrement son rendement et son efficacité.

Conseils

Le processus utilisé pour évaluer le rendement peut inclure le recours à des normes d'évaluation établies, un retour de ses membres ou du chef de la direction de l'organisme, l'évaluation des processus pour s'assurer qu'ils utilisent à bon escient le temps et les compétences des membres, et l'étude de ses réalisations et des résultats relatifs aux plans, aux buts et aux objectifs stratégiques.

Une évaluation de l'efficacité du conseil d'administration comprend le fait de déterminer si le conseil d'administration a assumé ses responsabilités relatives aux fonctions principales telles que la planification stratégique; la planification du budget; l'évaluation du chef de la direction; la gestion des risques; la pertinence des activités et des prises de décisions du conseil d'administration; le suivi de la culture du conseil d'administration; et l'efficacité des communications du conseil d'administration avec l'organisme.

Le processus peut aussi comprendre les mécanismes permettant au conseil d'administration d'examiner des résultats de la recherche et des pratiques exemplaires en matière de gouvernance et de se comparer aux conseils d'administration d'organismes similaires, par exemple en effectuant des analyses comparatives.

Le conseil d'administration définit ce qu'il entend par « régulièrement » et s'en tient au calendrier établi.



- 13.5** Le conseil d'administration procède ou participe à une évaluation de sa structure, y compris la taille et la structure des comités.

Conseils

La structure du conseil d'administration correspond à ses rôles et responsabilités, à ses secteurs décisionnels, ainsi qu'aux plans, aux buts et aux objectifs organisationnels.

Dans les cas où le conseil d'administration de l'organisme est nommé par le gouvernement, ce dernier peut être responsable d'évaluer la structure du conseil d'administration. Le conseil d'administration participe à ce processus, et il formule des commentaires à l'égard de l'évaluation de la structure et de la façon dont la structure contribue à l'efficacité globale du conseil d'administration.



- 13.6** Le conseil d'administration fait régulièrement le point sur la contribution de chacun de ses membres et leur fournit ses commentaires à ce sujet.

Conseils

Le conseil d'administration définit ce qu'il entend par « régulièrement » et s'en tient au calendrier établi.

L'examen englobe l'évaluation de la contribution par la présence, la préparation et la participation active aux réunions; la connaissance de l'organisme, de son orientation stratégique et de son environnement opérationnel; le respect des valeurs et du cadre conceptuel d'éthique de l'organisme et du conseil d'administration; et le respect des obligations entre les réunions (p. ex., participer aux travaux des comités).



- 13.7** Le conseil d'administration évalue régulièrement le rendement de son président selon des critères établis.

Conseils

Le conseil d'administration définit ce qu'il entend par « régulièrement » et s'en tient au calendrier établi.

Le rendement du président peut être évalué en partie par rapport au respect de ses rôles et responsabilités, au respect des valeurs et du cadre conceptuel d'éthique de l'organisme et du conseil d'administration, et de sa contribution aux réunions.



- 13.8** Le conseil d'administration évalue régulièrement son propre fonctionnement.

Conseils

Le conseil d'administration est responsable de l'évaluation son propre fonctionnement dans la cadre de l'évaluation globale de son rendement.



- 13.9** Le conseil d'administration a tenu compte de ses résultats relatifs à l'évaluation du fonctionnement de la gouvernance.

Conseils

Les mesures pourraient comprendre les suivantes (sans s'y limiter) :

- Déterminer les points qui sont déjà forts ainsi que ceux qui doivent être améliorés.
- Choisir une ou plusieurs possibilités d'amélioration sur lesquelles on pourrait agir au moyen de projets d'amélioration.
- Établir les points de référence à partir desquels pourraient être comparés les résultats des évaluations futures.



- 13.10** Le conseil d'administration établit un rapport annuel de ses réalisations.

Conseils

La déclaration des réalisations du conseil d'administration peut être comprise dans le rapport annuel de l'organisme ou être présentée dans un rapport distinct du conseil d'administration.

Le conseil d'administration communique la déclaration de ses réalisations au moins au personnel d'encadrement de l'organisme, et il peut choisir de la communiquer aux membres de l'équipe, au gouvernement et à la communauté.



- 13.11** Le conseil d'administration cerne les possibilités d'amélioration de son fonctionnement et leur donne suite.

Conseils

Les possibilités d'amélioration peuvent prendre la forme d'élaboration de procédures visant la bonne marche des activités, notamment surveiller la durée des réunions, réduire le temps alloué au compte rendu des questions à l'ordre du jour et améliorer le travail d'équipe du conseil d'administration.

