



Health  
Workforce  
Canada

Effectif  
de la santé  
Canada



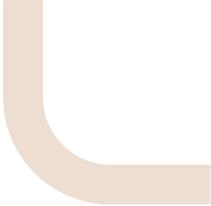
# Plan stratégique

2025 - 2028



# Reconnaissance du territoire

Nous reconnaissons que nous vivons et travaillons sur les territoires ancestraux d'une grande diversité de peuples des Premières Nations, des Inuits et des Métis. Nous sommes reconnaissants aux personnes qui ont pris soin de la terre pendant des siècles et à celles qui en prennent soin aujourd'hui. Nous reconnaissons et soulignons la force et la résilience des travailleurs de la santé autochtones, et nous sommes heureux de pouvoir collaborer étroitement avec eux pour renforcer la sécurité culturelle des personnes qui dispensent des soins et de celles qui en reçoivent.



# Message de notre présidente

## **J'ai le plaisir de présenter le premier plan stratégique d'Effectif de la santé Canada, qui guidera notre travail collectif de 2025 à 2028.**

Ce plan arrive à un moment où le personnel de la santé canadien est confronté à des défis considérables. Les taux de postes vacants dans le domaine de la santé sont élevés et les organisations de soins de santé ont du mal à recruter et à retenir du personnel. Les travailleurs de la santé sont fatigués et stressés en raison de l'augmentation et du vieillissement de la population et des effets prolongés de la pandémie.

Pour mettre en place une main-d'œuvre plus forte et en meilleure santé pour l'avenir, nous avons besoin d'une planification fondée sur des données, de modèles de soins innovants et de stratégies visant à garantir le bien-être du personnel.

Effectif de la santé Canada a été créé en novembre 2023 pour réunir les personnes et les groupes des secteurs de la santé et de l'éducation, pour renforcer les données sur la main-d'œuvre en santé et la planification et pour faire en sorte que les décideurs disposent des données probantes pour prendre des décisions.

Nous en avons fait du chemin en un an. Nous avons créé un nouvel organisme doté d'un conseil d'administration représentant les dirigeants du secteur de la santé des quatre coins du Canada. En collaboration avec des partenaires, nous avons mis en place une série de tableaux de bord interactifs afin de mettre les données à la disposition des décideurs, des employeurs, des responsables politiques, des chercheurs et du public pour soutenir la planification et la politique. Nous créons des occasions pour cerner et surmonter les principales difficultés en matière de personnel de santé et prenons des mesures pour soutenir l'amélioration des données sur le personnel de santé des Premières Nations, des Inuits et des Métis et des capacités en matière de données et de la planification.

Aucune organisation ne peut accomplir seule une telle tâche. Nous sommes honorés et motivés par le soutien accordé à Effectif de la santé Canada, ainsi que par le partenariat et la contribution des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, des régions, des employeurs, des associations professionnelles, des chercheurs, des syndicats, des patients, des soignants et d'autres personnes. La mise en place d'une base de collaboration solide est essentielle à l'instauration de changements durables dans notre système de santé.

Ensemble, nous nous efforçons de créer un Canada où les défis liés à la main-d'œuvre en santé sont relevés en collaboration et où les décideurs disposent des outils et des renseignements nécessaires à une planification de la main-d'œuvre en santé et à une politique fondées sur des données probantes dans l'ensemble du pays.

### **Glenda Yeates**

Présidente du conseil d'administration, Effectif de la santé Canada

## Notre vision

**Travailler en collaboration à la planification, à la mise en place et au soutien d'une main-d'œuvre forte en santé afin d'améliorer les résultats en matière de santé pour l'ensemble de la population canadienne.**



## Notre mission

**Faire en sorte que le personnel de la santé, les patients et la population canadienne disposent de données et d'une planification à plus grande échelle, de meilleure qualité et plus facilement accessibles.**

# Nos principes directeurs

1. Nous tenons en haute estime et respectons le personnel de santé du Canada et nous nous efforçons d'améliorer son bien-être.
2. Nous maintenons un équilibre entre flexibilité, innovation et responsabilité grâce à une saine gouvernance qui tient compte des intérêts des différents partenaires.
3. Nous sommes indépendants dans nos conclusions et nos opinions, qui reposent sur une analyse solide.
4. Nous nous attaquons activement aux défis auxquels sont confrontés tant les travailleurs de la santé que les patients issus de groupes socioculturels qui, en raison de leur identité, sont désavantagés et se heurtent à des barrières institutionnelles, y compris, mais sans s'y limiter, les femmes, les groupes racialisés, les personnes handicapées et les personnes LGBTQIA2S+.
5. Grâce à des partenariats, nous élargissons nos contributions collectives à la santé et au bien-être de la population du Canada.
6. Nous construisons des réseaux et les améliorons, en rassemblant les personnes qui possèdent les meilleures connaissances et expériences possibles afin de maximiser l'incidence, l'efficacité et l'efficacité.
7. En établissant de solides relations avec des organismes tels que l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS), Statistique Canada et leurs fournisseurs, nous mettons à profit la confiance dont bénéficient ces intermédiaires des données au pays.
8. Dans notre travail, nous prônons des échanges respectueux et des relations solides avec les dirigeants, les organisations et les administrations des Premières Nations, inuits, métis et autochtones en milieu urbain, afin de répondre à leurs besoins en matière de personnel de santé tout en respectant l'autodétermination.
9. Nous reconnaissons l'impact historique et continu des pratiques et des politiques coloniales sur le bien-être de générations de personnes des Premières Nations, inuites et métisses, et nous nous engageons à respecter les droits autochtones à l'autonomie gouvernementale et à la souveraineté des données, tout en minimisant les préjudices.



## Établir des partenariats avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis

Nous nous engageons à établir avec les organisations des Premières Nations, inuites et métisses, des relations empreintes de respect et de confiance, soucieuses des distinctions. En reconnaissant les droits inhérents de ces communautés à la santé et au bien-être, nous prenons acte des disparités inacceptables en matière de santé, enracinées dans les pratiques et les politiques coloniales, et les problèmes de santé qui en découlent. Nous reconnaissons également les forces et la résilience de générations de personnes des Premières Nations, inuites et métisses, et nous comptons nous appuyer sur ces forces pour aller de l'avant.

.....

**« En tant que nouvelle organisation, nous entamons un important parcours d'ouverture, d'écoute et d'apprentissage sur la manière de répondre aux besoins de santé des peuples et des travailleurs de la santé autochtones. »**

D<sup>e</sup> Marcia Anderson, vice-doyenne, Santé autochtone, justice sociale et antiracisme, Faculté des sciences de la santé Rady, Université du Manitoba

Notre engagement vise le respect des droits des Autochtones à l'autonomie gouvernementale, la souveraineté des données autochtones et la réduction de leurs effets indésirables. Nous visons l'amélioration des données sur la main-d'œuvre en santé autochtone et des capacités de planification, toujours en accord avec les priorités et les besoins définis par les organisations des Premières Nations, inuites et métisses.

C'est avec humilité que nous abordons notre travail, et nous sommes déterminés à suivre un parcours d'apprentissage continu fondé sur un engagement en faveur de la sécurité culturelle en tant que résultat à la fois de l'établissement de partenariats significatifs et de notre croissance en tant qu'organisme.

# Le plan stratégique en bref

Pratiques de gouvernance solides

Collaboration  
efficace

Mobiliser les  
réseaux

Enrichir les  
données

Communiquer  
ce qui  
fonctionne

Modélisation  
et prévision

Intendance  
environnementale

Excellence opérationnelle

Le plan stratégique 2025-2028 d'Effectif de la santé Canada vise à comprendre les besoins du personnel de santé du Canada et à favoriser la collaboration avec les personnes qui mènent déjà des travaux essentiels dans ce domaine. Le plan est en accord avec les principales initiatives en matière de personnel de santé en cours au Canada. Il engage activement diverses organisations officielles et officieuses, des réseaux, des associations et des communautés de pratique qui sont à l'origine de solutions innovantes.

Nos quatre priorités stratégiques, soutenues par des catalyseurs clés, sont au cœur de notre plan visant à renforcer et à soutenir le personnel de santé au Canada.



**Poursuivez votre lecture pour découvrir comment chaque priorité sera abordée au moyen d'initiatives clés et comment nous réussirons à collaborer avec nos partenaires.**



.....

**« Une main-d'œuvre en santé solide et bien soutenue est essentielle pour fournir les meilleurs soins possibles à toute la population du pays. L'approche collaborative et axée sur les données d'Effectif de la santé Canada donne déjà des résultats grâce à des données et à une planification meilleures, plus larges et interreliées ».**

Karima Velji, Ph. D., cheffe des soins infirmiers et de la pratique professionnelle et sous-ministre adjointe de l'Ontario



## Mobiliser les réseaux

Nous rassemblons des partenaires pour collaborer sur les priorités en matière de personnel de santé dans le cadre de deux initiatives clés :

### A. Faire progresser les besoins prioritaires en matière de personnel de santé grâce à la mobilisation

#### Travailler avec nos partenaires pour :

- Désigner les priorités émergentes et les technologies de pointe et élaborer et mettre en œuvre des solutions stratégiques, pratiques et innovantes.
- Contribuer à un programme de recherche opportun et utile à l'élaboration de politiques.
- Favoriser l'engagement innovant et adaptatif et l'échange de connaissances.
- Créer des occasions d'échange entre les réseaux, y compris des colloques en personne et en mode virtuel.

### B. Faciliter les échanges entre les réseaux et les collaborateurs

#### Appliquer les principes de l'impact collectif pour :

- Tirer parti de divers réseaux et groupes et les faire participer.

- Veiller à ce que les patients et les soignants puissent faire entendre leurs voix dans les discussions.
- Promouvoir la représentation des groupes sous-représentés, notamment les personnes LGBTQIA2S+, les groupes racialisés et les personnes vivant dans des zones rurales ou éloignées.
- S'engager auprès des organisations des Premières Nations, inuites et métisses et soutenir leurs besoins en matière de personnel de santé.
- Faciliter la collaboration au moyen de groupes de travail par tâche et par domaine.
- Se concentrer sur les questions fondamentales relatives à la main-d'œuvre, y compris, mais sans s'y limiter, celles concernant les soins primaires, les soins de proximité, les soins aux personnes âgées et les soins dispensés en équipe.

# Enrichir les données

Nous innovons et jouons un rôle de premier plan pour améliorer l'accès aux données et aux renseignements sur la main-d'œuvre en santé grâce à trois initiatives clés :

## A. Diriger la création d'une stratégie de données sur la main-d'œuvre en santé au Canada

### Travailler avec nos partenaires pour :

- Harmoniser la stratégie de collecte de données avec les priorités du système de santé et les actions pancanadiennes pour la main-d'œuvre.
- Améliorer l'accès aux données, harmoniser les normes, relier et élargir les ensembles de données sur la santé et l'éducation en optant pour une approche basée sur la population.
- Répondre aux besoins des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, des régions, des employeurs et des professions de la santé.

## B. Mettre en place des tableaux de bord numériques de données et de renseignements

### Travailler avec un groupe consultatif pour :

- Créer un centre de données et de renseignements intuitif et convivial sur la main-d'œuvre en santé.
- Repérer et exploiter les sources de données existantes dans l'écosystème canadien, en vue d'améliorer les normes et les mesures futures.
- Intégrer les données relatives à la santé de la population afin de mieux harmoniser la planification de la main-d'œuvre avec l'évolution des besoins de la population en matière de santé.

- Envisager l'utilisation de l'IA générative et d'autres méthodes d'apprentissage automatique pour fusionner et analyser les ensembles de données afin d'obtenir des renseignements plus exhaustifs.

## C. Collaborer avec des partenaires autochtones pour améliorer les données et les capacités relatives aux données des Premières Nations, des Inuits et des Métis

### Travailler en toute humilité avec des organisations des Premières Nations, inuites et métisses pour :

- Soutenir les capacités relatives aux données au sein des organisations des Premières Nations, inuites et métisses, tout en respectant la souveraineté des données autochtones.





# Modélisation et prévision

Nous catalysons les capacités de planification, de modélisation et de mise en œuvre de l'effectif de la santé du Canada grâce à trois initiatives clés :

## A. Établir les fondations de la prévision et de la planification de la main-d'œuvre en santé

### Travailler en partenariat avec des spécialistes de la modélisation pour :

- Élaborer conjointement des solutions aux défis communs en matière de méthodologie et de modélisation.
- Tirer parti de l'expertise de modèles nationaux et internationaux efficaces et de premier plan.
- Faciliter le renforcement des capacités pancanadiennes.

## B. Harmoniser les données pour soutenir la modélisation de la main-d'œuvre en santé

### Travailler avec nos partenaires pour :

- Élaborer conjointement les exigences en matière de données pour les nouveaux ensembles de données de grande valeur.
- Faciliter le rapprochement des données sur l'éducation avec les données sur la

.....

« **Les données et la planification visant à soutenir les soins dispensés par des équipes interdisciplinaires sont essentielles pour soutenir une main-d'œuvre forte à l'avenir.** »

D<sup>r</sup> Joss Reimer, président, Association médicale canadienne

main-d'œuvre en santé afin de soutenir la modélisation de l'offre et de la demande.

## C. Soutenir l'élaboration de scénarios comme outil fondamental de planification

### Collaborer :

- Pour répertorier les scénarios hautement prioritaires, tels que les effets d'un recours accru aux soins dispensés en équipe, qui peuvent ensuite être utilisés pour orienter les efforts de modélisation et permettre une meilleure prise de décision.
- Pour étudier les possibilités d'amélioration de la modélisation et de la planification des scénarios.
- Avec les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux, réaliser des progrès significatifs dans la mise en place d'un système d'alerte et d'un outil de planification évolués pour la main-d'œuvre en santé au pays.



# Communiquer ce qui fonctionne

Nous repérons et communiquons les innovations et les pratiques de pointe, et nous soutenons l'évaluation grâce à deux initiatives clés :

## A. Collaborer pour communiquer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas

**Relier les réseaux, stimuler l'innovation agile pour :**

- Explorer les innovations émergentes et efficaces dans des domaines tels que le leadership, les stratégies en région rurale et éloignée, le maintien en poste, les compétences interprofessionnelles et l'incidence de l'IA sur les soins de santé.
- Faciliter, en prenant des mesures concrètes, le partage des connaissances sur les pratiques efficaces, les produits, les projets, la recherche émergente, les approches et les outils communautaires, y compris les groupes de travail et les boîtes à outils.
- Établir des partenariats avec des organisations internationales afin d'échanger et d'adopter des pratiques exemplaires en matière de données et de planification de la main-d'œuvre en santé.
- Expliquer à la population la manière dont ces efforts collectifs entraînent des améliorations tangibles de la main-d'œuvre en santé.

## B. Trouver des méthodes innovantes pour relier les réseaux de la main-d'œuvre en santé

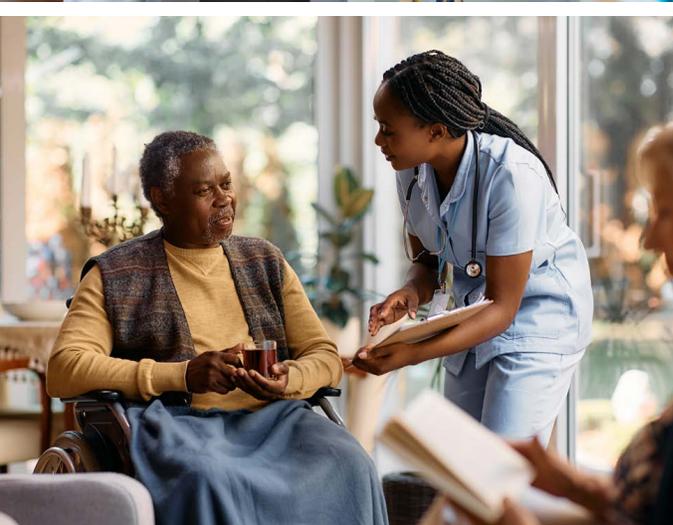
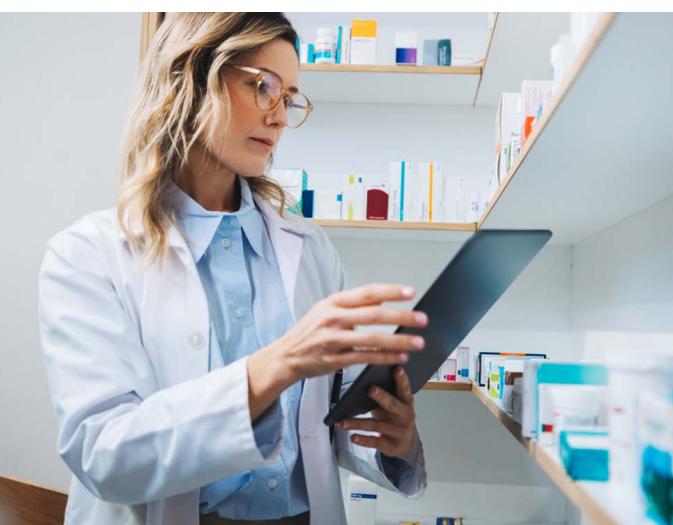
**Travailler avec des réseaux et des groupes, constitués de patients et de soignants, pour :**

- Centraliser et échanger les connaissances sur les innovations en matière de données, de stratégies de leadership ou d'autres outils pratiques.
- Créer une plateforme d'échange de connaissances afin de faciliter l'évolution et la diffusion de pratiques éprouvées et d'éviter la duplication des efforts.

.....

**« Les autorités réglementaires peuvent bénéficier du point de vue des professionnels de la santé qui sont en première ligne dans la prestation des soins. En collaborant avec un large éventail de personnes issues d'autant de disciplines, nous pouvons élaborer ensemble des solutions innovantes. »**

Tamara Richter, directrice générale, College of Licensed Practical Nurses of Alberta (Collège des infirmières auxiliaires autorisées de l'Alberta)



## Nos catalyseurs

- 1. Collaboration efficace :** Nous cultivons des relations étroites avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, les régions, les employeurs et les associations professionnelles afin de faire avancer les priorités communes et de renforcer l'impact.
- 2. Intégrité de la gouvernance :** Nous nous engageons à adopter des pratiques de bonne gouvernance fondées sur la responsabilité, le leadership, l'intégrité, l'intendance et la transparence.
- 3. Intendance environnementale responsable :** Nous optimisons les ressources dont nous disposons afin de garantir l'efficacité et l'efficacité opérationnelles dans le cadre de notre collaboration avec nos partenaires dans l'ensemble du Canada.
- 4. Excellence organisationnelle inclusive :** Nous souhaitons être un employeur de choix en favorisant une culture d'équité, de diversité et d'inclusion doublée d'un engagement en faveur de la vérité et de la réconciliation.

# À quoi ressemble le succès

Nous procurerons une valeur ajoutée aux gouvernements provinciaux et territoriaux, aux régions sanitaires, aux employeurs, aux associations professionnelles, aux travailleurs de la santé de première ligne, aux patients et aux soignants en faisant ce qui suit :

- **Mobiliser efficacement les partenaires** : Réussir à rassembler les partenaires de l'ensemble de la main-d'œuvre en santé pour qu'ils collaborent sur des priorités communes et produisent un impact collectif.
- **Améliorer la collaboration en matière de données** : Renforcer l'accès aux données et leur utilisation afin de permettre la prise de décisions éclairées et la recherche de solutions innovantes.
- **Constituer une base de données solide** : Améliorer la qualité, l'actualité et l'accessibilité des données sur la main-d'œuvre en santé, en jetant des fondations plus solides pour la planification et l'analyse futures.
- **Soutenir les méthodologies** : Améliorer les outils et les méthodologies pour mieux gérer l'offre et la demande.
- **Faire progresser la modélisation et la prévision** : Soutenir l'élaboration de scénarios dynamiques offrant des solutions innovantes aux défis en matière de main-d'œuvre en santé.
- **Faire évoluer les solutions efficaces** : Faciliter l'évolution et la diffusion de solutions pratiques et éprouvées dans les différentes administrations, en veillant à ce que des pratiques exemplaires soient largement mises en œuvre.
- **Contribuer à la connaissance et à l'innovation** : Élargir le corpus de connaissances, d'outils et de ressources nécessaires pour former la main-d'œuvre en santé de demain, en favorisant la croissance, l'apprentissage et l'adaptation continus.



.....

« **Des stratégies globales fondées sur des données sont nécessaires pour garantir une main-d'œuvre forte et bien soutenue. Effectif de la santé Canada est une plaque tournante essentielle qui permet aux organisations de santé d'accéder à des données, à des renseignements et à un soutien en matière de main-d'œuvre.** »

Mike Northcott, dirigeant principal des ressources humaines, Saskatchewan Health Authority (Autorité de la santé de la Saskatchewan)



Health  
Workforce  
Canada

Effectif  
de la santé  
Canada

## À propos de nous

Effectif de la santé Canada est un organisme indépendant fondé en 2023 et financé par Santé Canada. Appuyée par les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux de la Santé, sa création est née d'une volonté commune de renforcer les données et la planification en matière de main-d'œuvre en santé. En partenariat avec l'Institut canadien d'information sur la santé et d'autres organismes, Effectif de la santé Canada réunit des experts de la main-d'œuvre en santé et des personnes travaillant dans le domaine des soins de santé afin qu'ils apprennent les uns des autres et renforcent les données et la planification en matière de main-d'œuvre en santé. L'organisme a pour objectif de veiller à ce que le personnel de la santé soit disponible pour fournir les soins nécessaires à la population canadienne.



[Pour en savoir plus](#)

# Remerciements

Nous sommes reconnaissants à nos partenaires de la main-d'œuvre en santé, aux principaux dirigeants au Canada et dans le monde, ainsi qu'aux professionnels de la santé de première ligne, aux patients et aux soignants de nous avoir permis de mettre à profit leurs points de vue et leur expertise pour nous aider à élaborer ce plan stratégique.

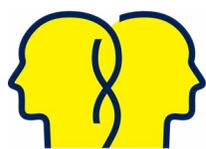
Nous tenons à remercier Santé Canada et l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS) pour leur temps, leur engagement et leur soutien au moment où nous mettons en place les fondations de notre organisme.



.....

**« La collaboration préconisée par Effectif de la santé est essentielle à la création d'approches pratiques fondées sur des solutions qui soutiennent et responsabilisent le personnel de la santé de première ligne. »**

François Couillard, chef de la direction, Association canadienne des optométristes, et président du conseil, Extended Healthcare Professionals Coalition (Coalition des professionnels de la santé en soins de longue durée)



Health  
Workforce  
Canada

Effectif  
de la santé  
Canada