

# Rapport de gestion

Ce rapport présente les résultats financiers de la Société canadienne du sang pour l'exercice clos le 31 mars 2019. Il doit être lu en parallèle avec les états financiers consolidés audités et les notes afférentes connexes du même exercice. Les états financiers ont été préparés conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif. Ce rapport doit également être lu conjointement avec le rapport annuel complet, qui précise le contexte entourant les programmes et les opérations de la Société canadienne du sang. Sauf indication contraire, l'information contenue dans ce rapport était à jour au 21 juin 2019.

Il convient de noter que ce rapport de gestion contient des renseignements et des énoncés prospectifs. Par définition, ces énoncés reposent sur des hypothèses et sont formulés sous réserve d'incertitudes et de risques, connus et inconnus, qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent considérablement de ceux présentés ici. Bien que la Société canadienne du sang estime ses hypothèses raisonnables et appropriées, compte tenu de l'information dont elle dispose, les résultats réels des prochains exercices pourraient différer sensiblement des prévisions reposant sur les renseignements et énoncés prospectifs.

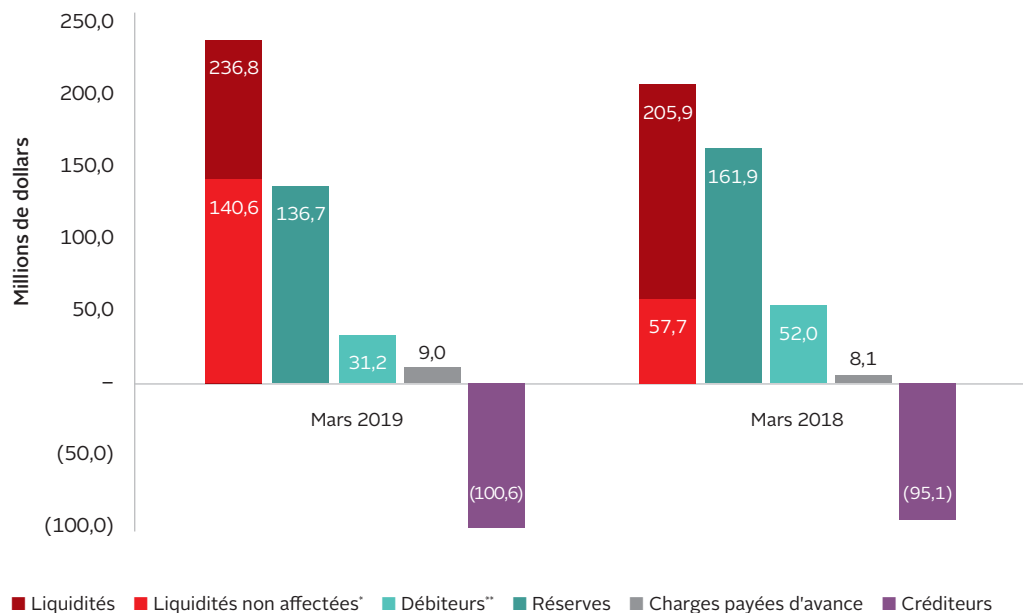
Nos programmes de sang, de plasma, de cellules souches, d'organes et de tissus font l'objet d'un financement global par les gouvernements provinciaux et territoriaux, tandis que nos activités d'achat et de distribution de protéines plasmatiques aux hôpitaux et les services diagnostiques que nous offrons aux systèmes de santé sont financés en fonction des produits fournis et des services rendus.

La Société canadienne du sang reçoit du financement fédéral pour son rôle dans les activités entourant le don et la greffe d'organes et de tissus (DGOT), notamment l'administration des registres nationaux de partage interprovincial d'organes, l'établissement de pratiques d'excellence, le perfectionnement professionnel, la sensibilisation et l'éducation du public, et la mesure du rendement du système. De même, le financement fédéral soutient les activités de recherche-développement visant à améliorer les résultats pour les patients ainsi que la santé et la sécurité des donneurs. Tant pour les activités liées au don et à la greffe d'organes et de tissus qu'à la recherche-développement, le financement fédéral que nous recevons complète celui que nous obtenons des provinces et des territoires.

## ANALYSE DES RÉSULTATS FINANCIERS – SITUATION FINANCIÈRE

### Actif et passif à court terme

Le graphique suivant présente un sommaire des principaux éléments de l'actif et du passif à court terme au 31 mars 2019 et au 31 mars 2018.



\* Les liquidités non affectées représentent la trésorerie (236,8 M\$ au 31 mars 2019; 205,9 M\$ au 31 mars 2018) sans les affectations internes pour certains reports relatifs aux charges futures (56,8 M\$ au 31 mars 2019; 93,7 M\$ au 31 mars 2018), le passif au titre des avantages de retraite et avantages complémentaires postérieurs à l'emploi (39,4 M\$ au 31 mars 2019; 40,5 M\$ au 31 mars 2018) et la dette bancaire (0 \$ au 31 mars 2019; 14 M\$ au 31 mars 2018).

\*\* Les débiteurs représentent les apports à recevoir des membres (19,6 M\$ au 31 mars 2019; 33,7 M\$ au 31 mars 2018) et les autres montants à recevoir (11,6 M\$ au 31 mars 2019; 18,3 M\$ au 31 mars 2018).

En vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, les ministres de la Santé des gouvernements provinciaux et territoriaux du Canada, sauf celui du Québec, agissent comme membres de la Société. Les liquidités de la Société canadienne du sang varient en fonction de plusieurs facteurs : le moment où la Société reçoit les apports des membres, le niveau des réserves, les fluctuations du change, la demande de protéines plasmatiques, le montant des apports reportés et le nombre de projets à forte intensité de capital, comme le Programme national de renouvellement des installations (PNRI). Par ailleurs, comme la Société canadienne du sang exploite un système national, les modalités de paiement des sommes qu'elle doit verser ou recevoir varient d'une province à l'autre, ce qui a également une incidence sur les liquidités.

Les liquidités ont augmenté de 30,9 M\$ pour atteindre 236,8 M\$ au 31 mars 2019, alors que les liquidités non affectées ont inscrit une hausse de 82,9 M\$ pour s'établir à 140,6 M\$. Une tranche de 17,5 M\$ de l'augmentation des liquidités totales et des liquidités non affectées est attribuable à une hausse des apports des membres reçus en avance, qui sont inclus dans les apports reportés. Les liquidités non affectées représentent la trésorerie disponible pour les opérations quotidiennes et excluent les liquidités affectées à des fins futures et projets particuliers. Les liquidités non affectées s'établissaient à 42,8 jours d'encaisse au 31 mars 2019, ce qui constitue une nette amélioration par rapport à 16,8 jours au 31 mars 2018.

Les débiteurs ont diminué de 20,9 M\$ pour s'établir à 31,2 M\$, en raison essentiellement d'une baisse des apports à recevoir des membres. L'apport à recevoir de l'Ontario, qui représente 96 % du solde, a été considérablement amélioré depuis le 31 mars 2018.

Les réserves ont diminué de 25,2 M\$ pour s'établir à 136,7 M\$, principalement à cause d'une réduction de 29,6 M\$ des réserves de protéines plasmatiques, qui a été en partie compensée par une augmentation de 5,3 M\$ des réserves de produits sanguins labiles attribuable à d'importantes collectes à la fin de l'exercice 2018-2019. La baisse des réserves de protéines plasmatiques traduit une diminution des volumes, du coût unitaire et du taux de change (environ 1,25 en 2018-2019 contre 1,33 en 2017-2018). La baisse du coût unitaire est le résultat de négociations avantageuses qui ont donné lieu à la mise en œuvre de nouveaux contrats au début de l'exercice 2018-2019. Les nouveaux contrats assurent une diversité des marques et des choix de produits, et se traduiront par des évitements et des réductions de coûts estimatifs de 455 M\$ sur leur durée de trois ans, soit du 1er avril 2018 au 31 mars 2021. Les réserves disponibles sont passées à 6,9 semaines au 31 mars 2019, comparativement à 8,1 semaines au 31 mars 2018. Cette diminution découle des activités finales de transition de produits en vertu des nouveaux contrats. Le nombre de semaines de réserves disponibles continue de se normaliser, maintenant que les activités de transition de produits de la première année sont terminées.

### Compagnies d'assurance captives — investissements et provision pour demandes d'indemnisation futures

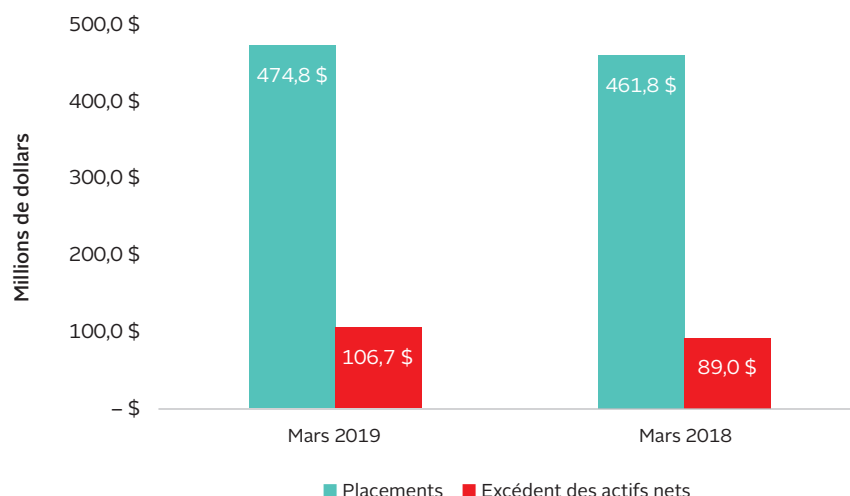
La Société canadienne du sang a constitué deux compagnies d'assurance captives en propriété exclusive : la Compagnie d'assurance de la Société canadienne du sang limitée (CASCS) et la Compagnie d'assurance captive de la Société canadienne du sang limitée (CACSCS). Combinées, ces compagnies fournissent à la Société canadienne du sang une protection d'assurance de 1 G\$ contre les risques se rapportant au sang. La CASCS souscrit la police principale qui offre une couverture allant jusqu'à 250 M\$, et la CACSCS souscrit une police secondaire qui fournit une couverture complémentaire allant jusqu'à 750 M\$. Au 1er avril 2019, la couverture de la police principale a été augmentée à 300 M\$, tandis que la police secondaire a été réduite d'autant à 700 M\$. La police souscrite par la CASCS est entièrement financée par des placements, tandis que la police détenue par la CACSCS est couverte par une convention d'indemnisation avec les gouvernements des provinces et des territoires (sauf le Québec). La CASCS offre une protection contre les risques associés au transport, les pertes indirectes touchant les réserves de sang, certains imprévus pouvant survenir dans une situation d'urgence liée à la sécurité des réserves de sang et les cyber-risques (dommages et frais).

Les placements ont augmenté de 13,1 M\$ par rapport à l'année précédente, cette augmentation étant attribuable à un rendement de 2,8 %. Les revenus nets des actifs affectés aux compagnies d'assurance captives se sont établis à 12,4 M\$ pour 2018-2019, comparativement à 14,8 M\$ pour 2017-2018, en raison d'un recul du marché au troisième trimestre. La variation de la juste valeur des investissements évalués à leur juste valeur est de 1 M\$ en 2018-2019, comparativement à 6,9 M\$ en 2017-2018.

### Placements des compagnies d'assurance captives

La CASCS assure un suivi de l'excédent des actifs nets, c'est-à-dire du solde des actifs après déduction des provisions pour assurance responsabilité contre les risques liés au sang et pour indemnisation en cas d'imprévu, de la protection au titre des dépenses et dommages associés aux cyber-risques, des provisions réglementées et des provisions contre la volatilité du marché. Au 31 mars 2019, l'excédent des actifs nets s'élevait à 106,7 M<sup>1</sup>, contre 89,0 M\$ au 31 mars 2018.

La Société canadienne du sang comptabilise une provision pour le risque estimatif auquel serait exposée la CASCS dans des cas catastrophiques et des cas ordinaires de responsabilité rattachée au sang. Au 31 mars 2019, la provision pour demandes d'indemnisation futures était de 250 M\$ (250 M\$ au 31 mars 2018). Au 1er avril 2019, la couverture de la police principale a été augmentée à 300 M\$, ce qui a entraîné une augmentation de 50 M\$ de la provision pour demandes d'indemnisation futures et une diminution de 57,5 M\$ de l'excédent des actifs nets. Cette diminution de 57,5 M\$ reflète l'augmentation de 50 M\$ de la couverture de la police principale, qui à son tour, a engendré une augmentation de 7,5 M\$ des provisions réglementées.<sup>1</sup>



### Actifs immobilisés

Les actifs immobilisés et les actifs incorporels ont augmenté de 34 M\$ pour s'établir à 281,4 M\$, en raison surtout de l'acquisition d'immobilisations de 54,3 M\$, partiellement neutralisée par une dépréciation et un amortissement de 20 M\$. Les plus importantes acquisitions d'immobilisations sont associées à la construction d'un nouveau centre opérationnel à Calgary (dans le cadre du PNRI) de 35,5 M\$, à un centre de données informatiques de 5,6 M\$, à du matériel de production de 3,2 M\$ ainsi qu'à un investissement dans notre parc automobile de 1,6 M\$.



Nouveau centre de Calgary

<sup>1</sup> L'excédent des actifs nets comprend l'actif net à court terme (essentiellement des placements) que détient la CASCS, évalué selon les Normes internationales d'information financière – IFRS – (484,5 M\$ au 31 mars 2019), moins les limites globales des polices d'assurance détenues par la CASCS (290 M\$ au 31 mars 2019), moins les réserves statutaires (37,5 M\$ au 31 mars 2019) et les provisions contre la volatilité du marché (50,3 M\$ au 31 mars 2019). Les réserves statutaires correspondent à 15 % des limites globales des polices d'assurance, tandis que les provisions contre la volatilité du marché sont déterminées après consultation d'un tiers conseiller en placement.

### Avantages sociaux futurs

La Société parraine deux régimes de retraite à prestations déterminées : l'un pour les employés et l'autre pour les cadres supérieurs. Elle offre également un régime de retraite à cotisations déterminées et fournit aux employés admissibles des avantages complémentaires de retraite ou postérieurs à l'emploi. Le conseil d'administration, le conseil des fiduciaires du régime de retraite, les comités consultatifs des régimes de retraite et le comité des finances et d'audit du conseil sont responsables de la gouvernance des régimes de retraite.

L'actuaire indépendant auquel fait appel la Société calcule la position nette de chaque régime à prestations déterminées au 31 mars de chaque année aux fins de la comptabilisation. Cette position fluctue d'une année à l'autre en raison de plusieurs variables : taux d'actualisation, taux d'inflation, taux moyen prévu des augmentations de salaire, moyenne prévue de l'espérance de vie restante, cotisations et rendement sur les actifs. L'augmentation de 8,7 M\$ du passif net au titre des avantages sociaux futurs qui a atteint 92,7 M\$, fait suite à une hausse du passif au titre des régimes de retraite de 9,7 M\$, partiellement compensée par une diminution du passif au titre des avantages de retraite et avantages complémentaires postérieurs à l'emploi de 1 M\$. La hausse du passif au titre des régimes de retraite est essentiellement attribuable à une baisse de 30 points de base du taux d'actualisation. La diminution du passif au titre des avantages de retraite et avantages complémentaires postérieurs à l'emploi fait suite à une réduction des coûts hypothétiques de l'invalidité de longue durée, en partie neutralisée par une baisse du taux d'actualisation.

L'actuaire indépendant de la Société canadienne du sang examine l'état de capitalisation des régimes de retraite à prestations déterminées pour rendre compte de leur performance au conseil d'administration, au conseil des fiduciaires du régime de retraite, aux comités consultatifs des régimes de retraite et au comité des finances et d'audit du conseil. Des évaluations actuarielles du régime de retraite à prestations déterminées offert aux employés et du régime de retraite à prestations déterminées offert aux cadres ont été réalisées au 31 décembre 2017 et au 1er janvier 2017, respectivement. Les évaluations ont révélé que les régimes de retraite étaient capitalisés à 105 % et 99 % respectivement, selon le principe de continuité de l'exploitation, et à 88 % et 84 % respectivement, selon le principe de solvabilité.

### Contrats de change à terme

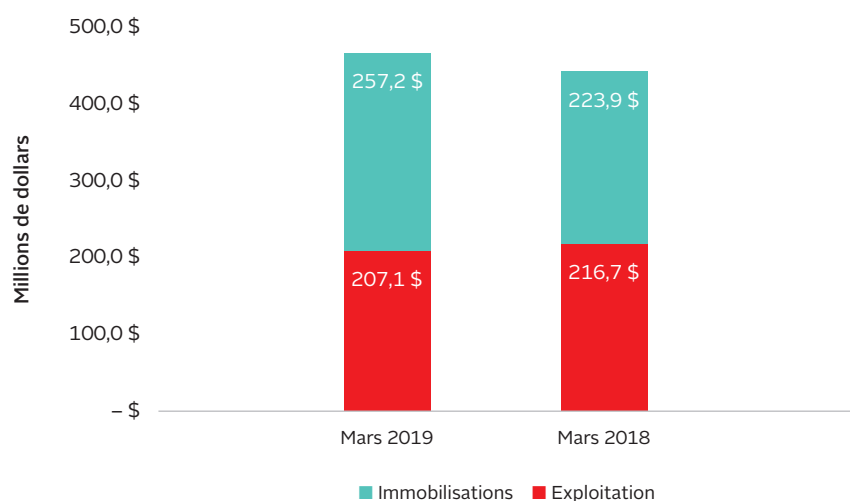
La Société canadienne du sang conclut des contrats de change à terme pour atténuer le risque de change d'une partie importante de ses achats en dollars américains de produits de protéines plasmatiques. Ces dernières années, la Société a affecté 70 % de ses contrats de change à terme à des relations de couverture portant sur les achats prévus équivalents de protéines plasmatiques. Ainsi, la Société a appliqué la comptabilité de couverture et, à l'échéance, a comptabilisé ces transactions dans le coût des protéines plasmatiques. Les 30 % restants étaient des contrats de change à terme non désignés, qui ont été comptabilisés à la juste valeur à la fin de chaque période. Lorsque ces contrats arrivaient à échéance, la perte ou le gain réalisé était comptabilisé comme gain ou perte de change.

En septembre 2018, la Société canadienne du sang a conclu pour 2019-2020 des contrats de change à terme dont la valeur nominale est 392 M\$ et dont le taux de change moyen est 1,29. Au 31 mars 2019, la position des contrats de change à terme en cours — non désignés comme des couvertures — était favorable par rapport au taux de change du dollar américain, ce qui a mené à un actif financier de 4,5 M\$ cadrant avec celui de 4,3 M\$ de l'exercice précédent. La position restante des contrats de change à terme en cours — auxquels la comptabilité de couverture a été appliquée — était aussi favorable, affichant une juste valeur de 11 M\$, et ce gain non réalisé est présenté, mais non comptabilisé dans les états financiers.

## Apports reportés

Les apports reportés pour les charges d'exercices futurs (exploitation) correspondent au financement reçu à l'avance pour des projets à venir, au financement reçu à l'avance des membres et aux liquidités affectées à des fins particulières. Le solde a diminué de 9,6 M\$, s'établissant ainsi à 207,1 M\$ au 31 mars 2019. D'importants apports reportés affectés à la construction d'installations (dans le cadre du PNRI) ont totalisé 30,1 M\$, montant qui a été en partie contrebalancé par une augmentation de 17,5 M\$ du financement reçu à l'avance des membres et de 4,4 M\$ des réserves de produits sanguins labiles et des fournitures médicales.

Les apports reportés afférents aux actifs immobilisés correspondent aux apports investis en actifs immobilisés. Le solde a augmenté de 33,3 M\$, s'établissant ainsi à 257,2 M\$ au 31 mars 2019. Cette variation est attribuable à des acquisitions d'immobilisations de 54,3 M\$ — soit la construction du PNRI, le centre de données informatiques, le matériel de production et un investissement dans notre parc automobile —, compensées par la comptabilisation de revenus de 20 M\$ équivalant à l'amortissement.

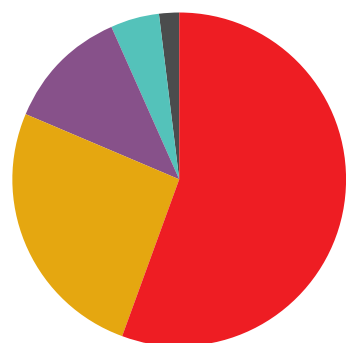


## ANALYSE DES RÉSULTATS FINANCIERS – OPÉRATIONS

### Coûts totaux consolidés

#### Coûts totaux consolidés par type de dépenses

En millions de dollars



	2018-2019	2017-2018	Variation (en \$)	Variation (en %)
■ Coût des protéines plasmatiques	656	728	(72)	-10 %
■ Frais de personnel	301	306	(5)	-2 %
■ Frais généraux et administratifs	140	136	4	3 %
■ Fournitures médicales	58	63	(5)	-8 %
■ Dépréciation et amortissement	20	18	2	10 %
■ Perte (gain) de change	(7)	6	(13)	-214 %
	1 168	1 257	(89)	
■ Variation de la juste valeur des contrats de change à terme	–	6	(6)	-100 %
■ Variation de la juste valeur des placements évalués à la juste valeur	1	7	(6)	-85 %
	1 167	1 244	(77)	-6 %

Le diagramme représente les coûts de 2018-2019, à l'exclusion des pertes (gains) de change.

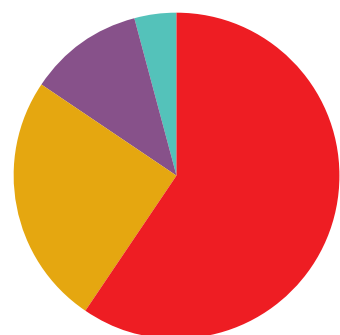
Des coûts de 2018-2019, celui des protéines plasmatiques demeure le plus important. Toutefois, des négociations contractuelles fructueuses ont permis de le réduire de 72 M\$, soit de 10 %. D'importantes variables influent sur ce coût, notamment la demande de produits, la gamme de produits, le coût unitaire et le taux de change. Viennent ensuite les frais de personnel, directement associés à la livraison des produits et à la prestation des services. Les autres postes sont les frais généraux et administratifs, l'amortissement et les fournitures médicales, par exemple les poches utilisées pour recueillir le sang. Des détails sur les dépenses par catégorie de produits sont donnés plus loin dans les différentes sections du programme.

### Produits sanguins labiles et Programme national de renouvellement des installations

La Société canadienne du sang fait la collecte, l'analyse, la fabrication et la distribution de sang et de produits sanguins, y compris les culots globulaires, les plaquettes et le plasma. Elle effectue également de la recherche qui engendre de nouvelles connaissances, des processus et des technologies pour le secteur de la fabrication, tout en contribuant à améliorer la qualité et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement en sang et de l'ensemble de ses activités.

#### Ventilation des coûts des produits sanguins labiles et du Programme national de renouvellement des installations

En millions de dollars



	2018-2019	2017-2018	Variation (en \$)	Variation (en %)
■ Frais de personnel	272	274	(2)	-1 %
■ Frais généraux et administratifs	114	107	7	7 %
■ Fournitures médicales	52	56	(4)	-7 %
■ Perte (gain) de change	–	–	–	– %
■ Dépréciation et amortissement	19	18	1	6 %
■ Transfert de coût pour le plasma récupéré	(26)	(26)	–	– %
	431	429	2	0 %

Le diagramme représente les coûts de 2018-2019, à l'exclusion du transfert de coût pour le plasma récupéré.

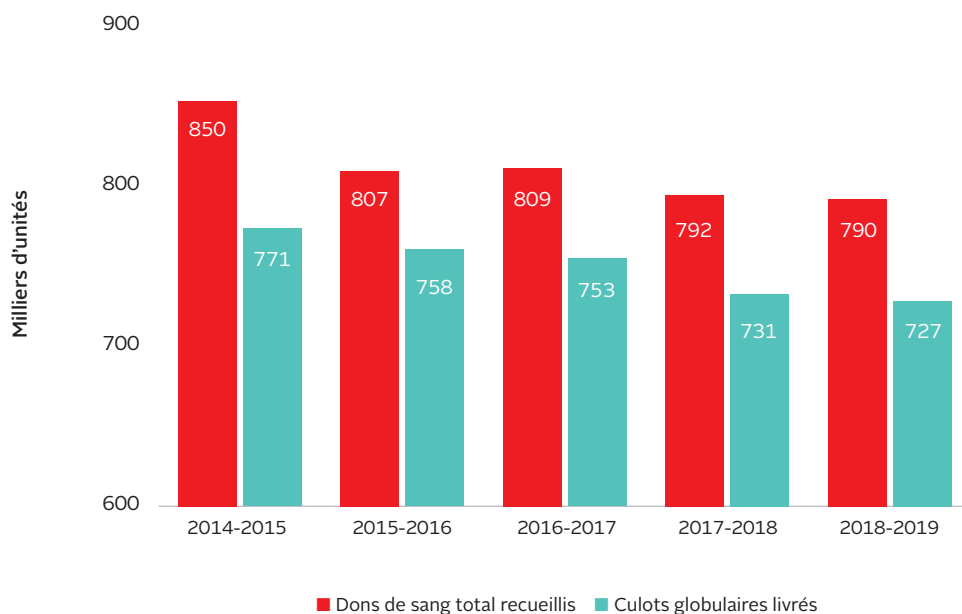
Les principaux facteurs qui influent sur les activités associées aux produits sanguins labiles sont la demande de culots globulaires, de plaquettes et de plasma ainsi que le nombre de dons de sang total associé. Les principaux facteurs qui influent sur les coûts sont la main-d'œuvre et le matériel requis pour le recrutement de donneurs ainsi que pour le prélèvement, le traitement, l'analyse et la livraison de chaque unité de produit. Les frais de personnel et les fournitures médicales représentent plus de 75 % des coûts totaux associés aux produits sanguins labiles. Viennent ensuite se greffer les dépenses pour le carburant, les services publics, les technologies informatiques, les installations et les fonctions de soutien, entre autres.

En 2018-2019, la demande de culots globulaires a continué de diminuer, mais moins rapidement. Bien que des activités de gestion du sang pour les patients et des politiques transfusionnelles restrictives continuent d'être mises en œuvre partout au pays, les plus fortes baisses dans la demande pourraient avoir déjà eu lieu, en particulier dans les grands hôpitaux. La quantité de culots globulaires périodiquement requis dans le cadre d'importants protocoles de transfusion a aussi diminué. De plus, nous nous attendons à ce que les besoins accrus de transfusion d'une population croissante et vieillissante contribuent à atténuer la baisse tendancielle de la demande au fil du temps.

Les frais de personnel ont diminué dans la foulée d'une légère réduction de la demande et aussi d'initiatives menées à bien ces dernières années pour améliorer les processus et réaliser des gains d'efficacité — depuis l'automatisation de notre chaîne d'approvisionnement jusqu'à nos mesures d'amélioration continue.

Les frais généraux et administratifs ont augmenté en raison de l'accroissement des coûts de marketing, des coûts de maintenance de l'équipement liés à nos projets de centre de données et de charges supplémentaires sur des biens.

Les coûts des fournitures médicales ont diminué, en partie par l'obtention de meilleurs prix négociés pour 2018-2019 dans le cadre d'un appel d'offres visant des fournitures médicales pour l'analyse des dons et par une diminution de la quantité de sang recueilli attribuable à une baisse de la demande de culots globulaires. Dans l'ensemble, la diminution de la quantité de sang recueilli compte pour environ 0,4 M\$ de la réduction totale du coût des fournitures médicales pour le programme de produits sanguins labiles entre 2017-2018 et 2018-2019.














## Protéines plasmatiques

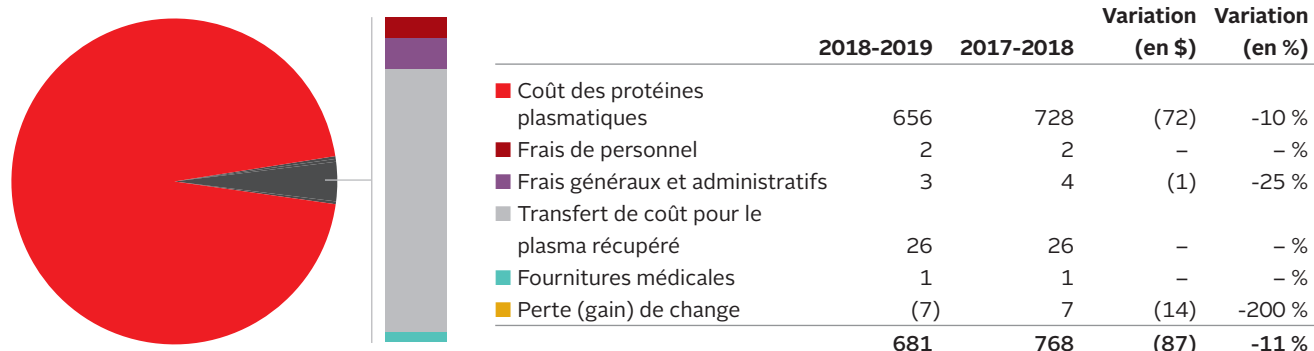
Nous recueillons du plasma auprès de donateurs volontaires non rémunérés au Canada. Nous conservons une partie de ce plasma pour répondre aux besoins transfusionnels des Canadiens, mais la majeure partie est expédiée à des sous-traitants qui produisent des protéines plasmatiques. Nous distribuons ensuite les protéines plasmatiques approuvées — celles obtenues à partir de notre propre plasma et celles que nous achetons auprès de fabricants — aux hôpitaux du Canada (sauf ceux du Québec) pour le traitement des patients souffrant de troubles immunitaires ou de maladies comme l'hémophilie.

Au Canada (à l'exception du Québec), la Société canadienne du sang est la seule autorité responsable de l'achat, de la fabrication en sous-traitance et de la distribution de protéines plasmatiques. La liste des médicaments du programme comprend des protéines plasmatiques, y compris leurs recombinants et produits de substitution, et est gérée pour les patients au nom des gouvernements participant au financement. La Société canadienne du sang veille à ce que ces produits soient sûrs et fournis aux Canadiens en quantité suffisante, au moment et à l'endroit où ils en ont besoin. La liste compte plus de 45 marques de produits provenant de fournisseurs canadiens et étrangers, ainsi que des produits disponibles en vertu du Programme d'accès spécial de Santé Canada.

Immunoglobulines	43 %	
Facteur VIII recombinant	16 %	
C1 estérase	13 %	
Facteur VIIa recombinant	6 %	
Facteur IX recombinant	6 %	
FEIBA	4 %	
Facteur VIII/Facteur von Willebrand	4 %	
Albumine	3 %	
Autres	5 %	

## Ventilation des coûts du programme de protéines plasmatiques

En millions de dollars



Le diagramme représente les coûts de 2018-2019, à l'exclusion des pertes (gains) de change.

Les principaux facteurs ayant une incidence sur le coût global du programme des protéines plasmatiques sont :

- la demande de produits;
- le coût unitaire;
- le taux de change;
- la combinaison de marques au sein d'une catégorie de produits.

En 2018-2019, le coût total du programme de protéines plasmatiques a diminué de 86,9 M\$ pour s'établir à 681 M\$. Dans les catégories des immunoglobulines et du facteur VIII recombinant, des économies de plus de 110 M\$ ont été réalisées grâce aux prix avantageux obtenus au moyen de l'appel d'offres réalisé à l'automne 2017 et aux nouveaux contrats entrés en vigueur au début de 2018-2019. Ces économies ont été contrebalancées par une augmentation de l'utilisation des produits, en particulier les immunoglobulines, les inhibiteurs et la C1 estérase. La demande de protéines plasmatiques augmente d'année en année, neutralisant les économies liées aux contrats.

Le tableau ci-dessous présente les variations totales du volume et du prix entre les exercices 2013-2014 et 2018-2019.

Produit	Variation du volume entre 2013-2014 et 2018-2019	Variation du prix entre 2013-2014 et 2018-2019
Immunoglobulines	Hausse de 50 %	Baisse de 9 %
Facteur VIII recombinant	Hausse de 27 %	Baisse de 21 %
Inflation	S.O.	Hausse de 8,5 %

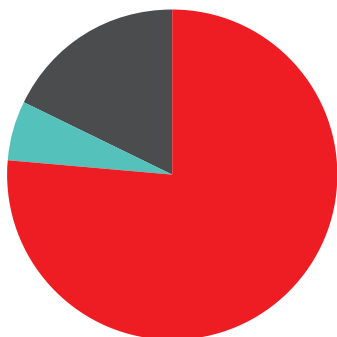
lg (immunoglobulines); rFVIII (facteur VIII recombinant)

Le transfert de coût pour le plasma récupéré représente le coût du plasma extrait de dons de sang total (appelé «plasma récupéré») et du plasma-aphérèse qui est par la suite transféré du programme de produits sanguins labiles au programme de protéines plasmatiques. Ce coût transféré représente le coût approximatif du plasma extrait de dons de donneurs canadiens, expédié à des entreprises de fractionnement aux États-Unis, qui nous renvoient les produits pour distribution au Canada.

## Services diagnostiques

### Ventilation des coûts du programme de services diagnostiques

En millions de dollars



	2018-2019	2017-2018	Variation (en \$)	Variation (en %)
■ Frais de personnel	13	13	–	– %
■ Frais généraux et administratifs	1	1	–	– %
■ Fournitures médicales	3	3	–	– %
	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>–</b>	<b>– %</b>

Le diagramme représente les coûts de 2018-2019.

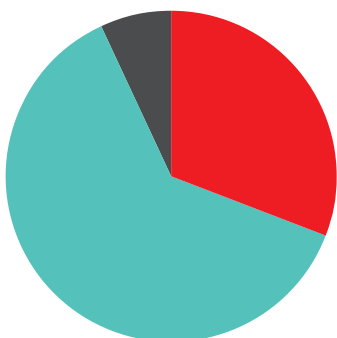
La Société canadienne du sang fournit des services diagnostiques aux hôpitaux et aux patients des provinces de l'Ouest et de certaines régions de l'Ontario. Ces services comprennent des tests de dépistage prénatal, des sérologies érythrocytaires (recherche d'anticorps), des tests de dépistage d'anticorps antiplaquettaires humains, des analyses prétransfusionnelles et des tests de compatibilité. Ces services sont facturables à l'utilisation aux gouvernements provinciaux et territoriaux respectifs.

La demande de services diagnostiques varie, selon l'administration où les services sont offerts. En 2018-2019, la demande globale pour ces services est demeurée relativement stable par rapport à l'exercice précédent.

## Cellules souches

### Ventilation des coûts du programme de cellules souches

En millions de dollars



	2018-2019	2017-2018	Variation (en \$)	Variation (en %)
■ Frais de personnel	9	11	(2)	-18 %
■ Frais généraux et administratifs	18	20	(2)	-10 %
■ Fournitures médicales	2	3	(1)	-33 %
■ Gain de change	–	–	–	– %
	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>(5)</b>	<b>-15 %</b>

Le diagramme représente les coûts de 2018-2019.

Le registre de donneurs de cellules souches de la Société canadienne du sang est le seul programme pancanadien (à l'exclusion du Québec) pour les patients qui nécessitent une greffe de cellules souches provenant d'un donneur non apparenté. Le programme fournit des cellules souches pour répondre aux besoins des patients à l'échelle du Canada et dans le monde entier. À cette fin, nous offrons des services de typage des antigènes leucocytaires humains (HLA) et de jumelage patient-donneur, en plus de faciliter les dons de cellules souches adultes et de procurer des unités de sang de cordon ombilical congelé ainsi que de cellules souches de sang autologue et allogénique congelé.

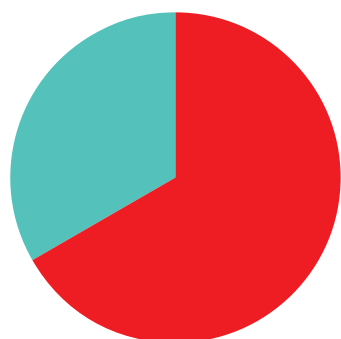
Le secteur des banques de sang de cordon et les pratiques de greffe de cellules souches ont évolué ces dernières années. Dans l'ensemble, on constate une augmentation des greffes de cellules souches de sang autologue et allogénique<sup>2</sup> de même qu'une forte hausse des donneurs haplo-identiques<sup>3</sup> comme source de cellules souches et, parallèlement, une baisse du recours au sang de cordon. Pour la première fois, le secteur constate une stabilisation de l'utilisation des cellules souches de donneurs non apparentés, soit des cellules souches prélevées auprès des donneurs adultes inscrits. D'après de récentes données, la tendance à un recours accru aux donneurs haplo-identiques, plutôt qu'aux donneurs de sang de cordon et non apparentés, pourrait se prolonger. Néanmoins, il y a toujours un besoin de cellules souches de toutes sources.

En raison d'une baisse de la demande internationale pour les unités de sang de cordon et d'une stabilisation de la demande pour les cellules souches de donneurs non apparentés, plusieurs banques et registres ont changé de stratégie. Dans le secteur du sang de cordon ombilical, ces changements incluent un déplacement vers les unités de meilleure qualité, la consolidation des banques de sang de cordon ombilical, la diminution des centres ou des heures de collecte et une baisse des prix. La Banque de sang de cordon ombilical de la Société canadienne du sang a aussi changé de stratégie en réduisant ses installations et heures de collecte ainsi que ses établissements de production. La Société canadienne du sang vise expressément à constituer une banque de sang de cordon ombilical de donneurs d'origines ethniques variées, dont les unités sont de qualité. Pour l'exercice clos le 31 mars 2019, du fait de la réduction et de la consolidation des centres de collecte et de production, et des heures d'exploitation, les coûts globaux ont diminué de 5,2 M\$ pour l'ensemble du programme de cellules souches.

## Organes et tissus

### Ventilation des coûts du programme d'organes et de tissus

En millions de dollars



	2018-2019	2017-2018	Variation (en \$)	Variation (en %)
■ Frais de personnel	6	6	–	– %
■ Frais généraux et administratifs	3	2	1	50 %
	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>13 %</b>

Le diagramme représente les coûts de 2018-2019.

Nous administrons un registre national qui facilite le partage interprovincial d'organes et gérons des programmes connexes de dons et de greffes d'organes. De concert avec des partenaires du milieu du don et de la greffe d'organes et de tissus (DGOT), nous développons des pratiques d'excellence que nous faisons ensuite connaître, nous fournissons des ressources éducatives et nous collaborons à de nouvelles façons de diffuser les données sur le rendement du système de DGOT au Canada.

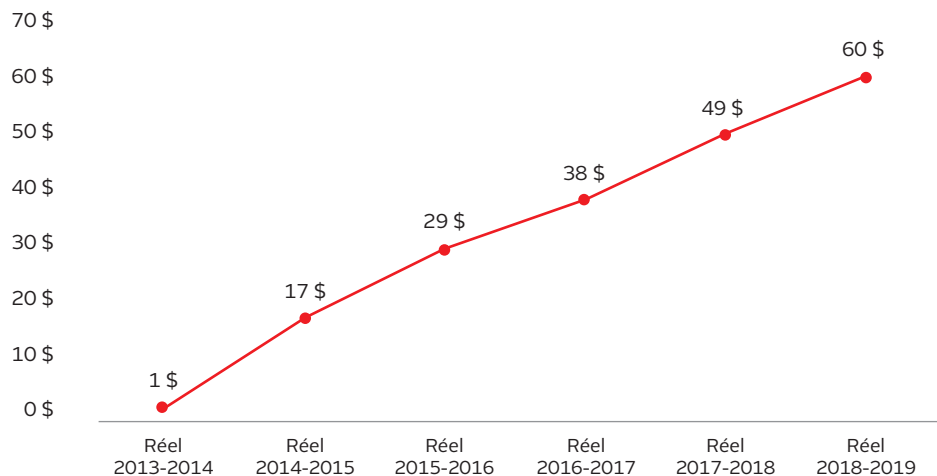
Les dépenses globales du programme ont légèrement augmenté à la suite de l'octroi par Santé Canada d'un financement additionnel au milieu de l'exercice 2018-2019. Ce financement a été accordé après la publication, en 2017, de rapports qui indiquent de constantes difficultés au sein du système de DGOT au Canada, en particulier l'écart persistant entre la demande et l'offre d'organes, ainsi qu'une grande variabilité à l'échelle des provinces et territoires et les problèmes de rendement du système de DGOT. Le financement additionnel pour 2018-2019 et 2019-2020 est destiné à l'information et à la sensibilisation du public, à la formation professionnelle et aux pratiques d'excellence.

<sup>2</sup> Greffes de cellules souches associées à de fortes doses de chimiothérapie et de radiothérapie.

<sup>3</sup> Greffes de cellules souches d'un membre de la famille semi-compatible. Un parent ou enfant biologique est toujours semi-compatible avec le patient.

# Optimisation du rapport coût-efficacité

## Gains d'efficacité de 2013-2014 à 2018-2019



En tant que partenaire du secteur de la santé, la Société canadienne du sang a l'obligation de veiller à ce que chaque dollar que lui confient les Canadiens soit géré efficacement. Quoique notre priorité absolue soit de préserver les processus, pratiques et systèmes qui nous aident à assurer la qualité, la sécurité et la suffisance de nos produits et services, nous sommes constamment en quête d'occasions d'accroître notre productivité et de maximiser l'impact de nos investissements.

Cette quête s'appuie sur notre programme de productivité et d'efficacité qui, en place depuis 2008, met à profit des concepts d'amélioration continue, une consolidation opérationnelle, un remaniement organisationnel et la modernisation technologique, ainsi qu'une transition à des interactions numériques et des pratiques d'approvisionnement plus efficaces pour dégager de la valeur, accroître l'efficacité et gérer les coûts.

Au moyen de deux séries de mesures ciblées, la Société canadienne du sang vise à réaliser des gains d'efficacité de 170 M\$ dans le secteur des produits sanguins labiles essentiellement. La première série de mesures a permis de réaliser des économies de coûts de 70 M\$ entre les exercices 2008-2009 et 2011-2012, ce que confirme une évaluation indépendante de nos activités réalisée par la société EY en 2013. La deuxième série de mesures, en cours, cible des gains d'efficacité additionnels de 100 M\$, dont une tranche de 60 \$ a déjà été réalisée. À ce jour, ces deux séries de mesures ont permis de réaliser des économies totalisant 130 M\$ de la cible de 170 M\$.

En plus des gains d'efficacité réalisés pour les produits sanguins labiles, nos membres ont bénéficié ces dernières années (et continuent de bénéficier) du choix de produits et des prix avantageux obtenus au moyen des activités de la Société canadienne du sang en matière d'approvisionnement basé sur la valeur en ce qui a trait aux protéines plasmatiques.

- Les contrats que nous avons négociés et qui sont entrés en vigueur en 2013-2014 ont permis de réaliser des réductions et évitements de coûts de plus de 600 M\$ sur cinq ans.
- Nous avons conclu des contrats pour le facteur VIII recombinant et le facteur IX recombinant qui ont permis de réduire considérablement le coût unitaire (environ 90 M\$ en réductions et évitements de coûts au cours des exercices 2016-2017 et 2017-2018) et d'adopter le dollar canadien comme monnaie de paiement, lorsque cela était judicieux sur le plan financier.
- Des contrats entrés en vigueur en 2018-2019 permettent d'assurer une diversité des marques et des produits offerts, et se traduiront par des évitements et des réductions de coûts estimatifs de 455 M\$<sup>4</sup> sur leur durée de trois ans.

<sup>4</sup> Les économies et évitements de coûts prévus sont assujettis à l'utilisation et aux tendances en matière de gammes de produits. De plus, si un remplacement se produit moins rapidement que prévu, les économies liées aux prix des nouveaux contrats pourraient être moindres.

# Gouvernance

La Société canadienne du sang est une organisation de bienfaisance sans but lucratif qui fonctionne indépendamment des gouvernements et qui est réglementée par Santé Canada en vertu de la *Loi sur les aliments et drogues*. Elle a été créée à l'issue d'un protocole d'entente entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. En 2018-2019, la Société canadienne du sang et les gouvernements provinciaux et territoriaux, à titre de membres de la Société, ont négocié les conditions d'une entente nationale de responsabilisation. Cette entente, qui définit les rapports de responsabilisation des parties, est conforme et complémentaire au protocole d'entente de 1998. L'entente nationale de responsabilisation, dont une ébauche a été réalisée et est en cours de révision, devrait être signée et mise en œuvre en 2019-2020.

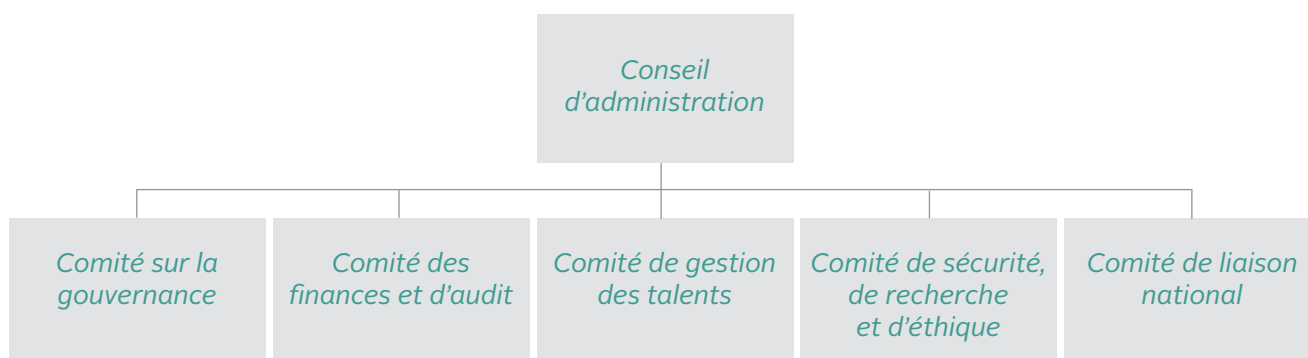
## Membres

En vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, les ministres de la Santé des gouvernements provinciaux et territoriaux du Canada, sauf celui du Québec, agissent comme membres de la Société et nomment les membres du conseil d'administration de la Société canadienne du sang. Le conseil d'administration rend des comptes aux membres.

Les ministres approuvent collectivement le plan général triennal et le budget annuel de la Société canadienne du sang. Une province est désignée comme province responsable tous les deux ans. Depuis le 1er avril 2019, l'Île-du-Prince-Édouard assume ce mandat, remplaçant la Saskatchewan à ce titre.

## Conseil d'administration et comités

Le conseil est composé de treize administrateurs nommés par les membres de la Société (sauf au Québec). Le rôle du conseil est d'assurer une supervision d'ensemble de la gestion et de la direction de la Société canadienne du sang.



## Nombre de réunions du conseil d'administration et des comités en 2018-2019

Conseil d'administration	6
Comité de gestion des talents	6
Comité des finances et d'audit	6
Comité sur la gouvernance	4
Comité de sécurité, de recherche et d'éthique	4
Comité de liaison nationale	1

## Présence et rémunération des membres du conseil en 2018-2019

Administrateur	Présidence	Nombre de présences aux réunions du conseil	Nombre de présences aux réunions des comités	Honoraires
Melvin Cappe	Conseil d'administration	6/6	12/12	64 750 \$
Judy Steele	Comité des finances et d'audit	5/6	9/13	16 625 \$
Glenda Yeates	Vice-présidente du conseil	6/6	12/12	28 375 \$
Dr Brian Postl		1/1	2/2	7 500 \$
Lorraine Muskwa		1/1	2/3	6 750 \$
Robert Adkins		1/1	2/2	6 750 \$
Kelly Butt	Comité sur la gouvernance	6/6	7/7	35 500 \$
Victor Young		1/1	1/3	6 000 \$
Craig Knight	Comité de gestion des talents	6/6	11/11	30 938 \$
David Lehberg		6/6	11/13	11 125 \$
Anne McFarlane	Comité de sécurité, de recherche et d'éthique	6/6	8/8	20 875 \$
Dunbar Russel		6/6	9/10	28 250 \$
Dr Jeff Scott		6/6	11/11	23 500 \$
R. Wayne Gladstone		5/5	7/7	27 750 \$
Dr Kevin W. Glasgow		5/5	8/8	20 750 \$
Suromitra Sanatani		3/4	5/5	16 875 \$
Mike Shaw		4/4	5/5	15 500 \$

Quelques changements ont eu lieu au sein du conseil d'administration au cours de l'exercice 2018-2019.

Judy Steele est entrée en fonction le 12 mars 2018, en remplacement d'Elizabeth A. Martin.

Brian Postl, Lorraine Muskwa, Robert Adkins et Victor Young sont entrés en fonction le 7 janvier 2019.

Ils ont remplacé R. Wayne Gladstone, Kevin W. Glasgow, Suromitra Sanatani et Mike Shaw.

## Rémunération annuelle et honoraires des administrateurs

En vertu des règlements administratifs de la Société, une rémunération est versée aux administrateurs pour leur présence et leur participation aux réunions du conseil et des comités, suivant la résolution adoptée par les membres. Le président touche une rémunération annuelle et les autres administrateurs perçoivent des honoraires pour leur participation aux réunions. Tous les administrateurs ont droit au remboursement de leurs frais de déplacement et reçoivent une indemnité quotidienne lorsqu'ils doivent participer à des activités au nom du conseil.

Le calcul des indemnités et honoraires est détaillé ci-dessous.

### Rémunération annuelle et honoraires des administrateurs

Rémunération du président	15 000 \$ par année
Honoraires pour les réunions	750 \$ par jour
Honoraires pour la préparation	Administrateurs : 1 jour à raison de 750 \$ par jour Président et vice-présidente du conseil : jusqu'à 2 jours additionnels à raison de 750 \$ par jour Présidents des comités : jusqu'à 1 jour additionnel à raison de 750 \$ par jour
Déplacements pour assister aux réunions	Jusqu'à 2 jours (selon le point de départ et la destination) par réunion, à raison de 500 \$ par jour
Honoraires pour affaires	750 \$ par jour (par exemple, pour des réunions au nom de la Société canadienne du sang)
Frais de déplacement	Selon la politique de la Société canadienne du sang en matière de frais de déplacement. Les détails de ces frais de déplacement sont donnés sur notre site web (en anglais).

## Formation des membres du conseil d'administration

Le programme de formation des membres du conseil d'administration comporte trois volets :

Orientation	Cette formation est donnée aux nouveaux administrateurs qui se joignent au conseil. Elle procure l'information sur la Société canadienne du sang dont ils ont besoin pour participer au travail du conseil le plus rapidement possible.
Formation axée sur les secteurs (sang, plasma, organes et cellules souches)	Cette formation est donnée à tous les administrateurs. Il s'agit d'un programme de formation continue visant à donner aux administrateurs une meilleure compréhension des activités de la Société canadienne du sang dans le secteur canadien de la santé. Une séance d'information a lieu lors de chaque réunion du conseil en personne. D'autres séances enregistrées sont à la disposition des administrateurs qui peuvent les suivre selon leur horaire.
Perfectionnement	Cette formation est donnée en continu à tous les administrateurs. Il s'agit d'un programme de formation continue visant à rehausser les compétences et connaissances des administrateurs relativement aux activités de la Société canadienne du sang, aux affaires du conseil et aux fonctions d'administrateurs au sein du conseil. Il prend la forme de programmes de formation externes, de conférences et de séminaires.



## Rémunération de l'équipe de direction

La Société canadienne du sang est une organisation fondée sur les principes de sécurité, d'ouverture et de transparence, des caractéristiques profondément ancrées dans sa culture. Le programme de rémunération des cadres de l'organisation suit ces principes. De ce fait, la Société offre un programme de rémunération et de gestion du rendement rigoureux et complet qui s'inspire des meilleures pratiques en matière de gouvernance.

Le chef de la direction, qui relève du conseil d'administration, dirige les vice-présidents ainsi que l'auditeur interne. Chaque année, le rendement des hauts dirigeants, y compris celui du chef de la direction, est mesuré en fonction des ententes de rendement établies pour les cadres supérieurs. Ces ententes définissent des objectifs directement liés à ceux de l'organisation ainsi que des objectifs individuels spécifiques et mesurables. Le rendement par rapport à ces objectifs détermine les augmentations au mérite ou les primes de rendement.

L'évaluation du rendement du chef de la direction relève de l'ensemble du conseil d'administration, le processus étant essentiellement supervisé et géré par le comité de gestion des talents. Le rendement du chef de la direction fait l'objet de deux évaluations par année, soit une évaluation intermédiaire au deuxième trimestre et une évaluation complète à la fin de chaque exercice. Le conseil procède à un examen approfondi du rendement du chef de la direction par rapport à des objectifs mesurables et spécifiques. La rémunération peut être rajustée suite à cet examen, après délibérations du conseil et à la seule appréciation de ce dernier.

Tous les deux ans, le comité de gestion des talents commande une étude indépendante visant à recueillir des données comparatives sur la rémunération du chef de la direction. En outre, tous les trois ans, le comité fait appel à des experts externes pour effectuer une évaluation tous azimuts du rendement du chef de la direction.

Le rendement des membres de l'équipe de direction fait l'objet d'un semblable processus d'évaluation. Le chef de la direction rencontre tous les dirigeants pour mesurer leur rendement en fonction des indicateurs de performance d'entreprise figurant dans leurs ententes de rendement respectives. Les recommandations du chef de la direction pour la révision de la rémunération sont soumises à l'approbation du comité de gestion des talents.

## Composition de la rémunération

Le programme de rémunération des membres de la haute direction qui se compose de plusieurs éléments est un programme de «rémunération globale» comprenant :

- le salaire de base;
- la rémunération conditionnelle annuelle;
- le régime de retraite;
- les avantages sociaux et avantages indirects.

La Société canadienne du sang vise à aligner la rémunération globale de ses hauts dirigeants sur la médiane du marché pour des groupes comparables.

## Rémunération globale des membres de la haute direction

	Exercice	Salaire de base	Rémunération conditionnelle (% du salaire de base)
Graham D. Sher Chef de la direction	2018-2019	606 000 \$	30 %
	2017-2018	591 220 \$	30 %
Jean-Paul Bédard Vice-président aux produits plasmatisques	2018-2019	296 499 \$	22,5 %
	2017-2018	290 685 \$	22,5 %
Judie Leach Bennett Vice-présidente, chef du contentieux et secrétaire générale	2018-2019	260 000 \$	22,5 %
	2017-2018	230 000 \$	22,5 %
Christian Choquet Vice-président à la qualité et aux affaires réglementaires	2018-2019	276 932 \$	22,5 %
	2017-2018	270 177 \$	22,5 %
Isra Levy Vice-président aux affaires médicales et à l'innovation	2018-2019 <sup>1</sup>	455 000 \$	22,5 %
	2017-2018	455 000 \$	22,5 %
Ralph Michaelis Dirigeant principal de l'information	2018-2019	245 193 \$	22,5 %
	2017-2018	239 212 \$	22,5 %
Andrew Pateman Vice-président à l'expérience employé, à la culture et à l'excellence	2018-2019	328 625 \$	22,5 %
	2017-2018	319 054 \$	22,5 %
Pauline Port Vice-présidente aux services généraux et directrice financière	2018-2019	378 684 \$	25 %
	2017-2018	369 448 \$	25 %
Rick Prinzen Directeur général de la chaîne d'approvisionnement et vice-président aux relations avec les donneurs	2018-2019	332 252 \$	25 %
	2017-2018	288 915 \$	25 %
Ron Vezina Vice-président aux affaires publiques	2018-2019 <sup>2</sup>	220 000 \$	22,5 %

<sup>1</sup> Isra Levy est entré en fonction le 22 janvier 2018. Il n'était pas admissible à une augmentation du salaire de base au 1er avril 2018.

<sup>2</sup> Ron Vezina est entré en fonction le 7 août 2018. Son salaire de base et son indemnité annuelle ont été calculés au prorata, et leur versement a commencé à cette date.

La rémunération globale comprend également :

- une allocation annuelle de 10 000 \$ pour frais d'automobile; cette allocation est de 18 000 \$ pour le chef de la direction;
- des congés : 1re année : 4 semaines; 2e année : 5 semaines; 3e année : 6 semaines; et pour le chef de la direction, 20e année : 7 semaines;
- un programme standard d'avantages sociaux (programme pour les cadres comprenant une assurance soins médicaux et soins dentaires, une assurance vie, une assurance invalidité de longue durée, un régime de retraite à prestations déterminées et un compte de frais pour soins de santé).