



Fondation Canadienne
de la Recherche sur les
Services de Santé (FCRSS)

Plan stratégique 2007-2009



Canadian Health Services Research **Foundation**
Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé

RAISON D'ÊTRE DE LA FONDATION

Vision :

Un système de santé canadien fort qui est dirigé par une gestion et des politiques solides, éclairées par la recherche.

Mission :

Appuyer la prise de décision éclairée par les données probantes dans l'organisation, la gestion et la prestation des services de santé par l'entremise de programmes de financement de la recherche, de développement des capacités et de transfert de connaissances.

Stratégie :

Mettre régulièrement en contact les chercheurs et les décideurs pour qu'ils arrivent à comprendre leurs cultures professionnelles et leurs buts respectifs, qu'ils s'influencent mutuellement dans leur travail et qu'ils forment de nouveaux partenariats.

Objectifs stratégiques :

1. Développer de nouvelles recherches de haute qualité utiles aux gestionnaires et responsables de politiques en matière de services de santé (en particulier pour les thèmes prioritaires de la Fondation).
2. Accroître et diversifier le nombre de chercheurs qui font de la recherche appliquée en matière de services de santé et de sciences infirmières.
3. Mettre la recherche nécessaire entre les mains des gestionnaires et des responsables de politiques du système de santé, sous la forme appropriée, au moment opportun et par les bons canaux.
4. Aider les gestionnaires et les responsables de politiques du système de santé, ainsi que leurs organisations, à acquérir, évaluer, adapter et appliquer systématiquement la recherche pertinente à leur travail.

Principes de fonctionnement :

1. Innovation
2. Collaboration
3. Transparence
4. Flexibilité

PLAN STRATÉGIQUE 2007-2009

Revenir sur le passé et penser à l'avenir – 2007 : année de transition

Le plan stratégique 2007-2009 donne à la Fondation l'occasion de s'appuyer sur ses réussites au sein d'un milieu devenu à la fois de plus en plus encombré et de mieux en mieux sensibilisé à ses concepts, comme les liens et échanges. L'année 2007 constitue un moment opportun pour faire le point et décider de ce qui devrait ou ne devrait pas faire partie de nos plans futurs. Cette démarche est appuyée par trois événements importants pour la Fondation qui auront lieu en 2007, nommément :

- ❖ le départ à la retraite du premier chef de la direction en 2007 et la nomination de son successeur, lequel aura sans doute ses propres idées concernant l'avenir de la Fondation;
- ❖ le deuxième examen international quinquennal de la Fondation, qui permettra d'évaluer les progrès de l'organisme dans la réalisation de sa mission, consistant à appuyer la prise de décision éclairée par les données probantes dans le secteur de la santé et à faire des recommandations pour l'avenir;
- ❖ la conférence du 10^e anniversaire, qui nous permettra non seulement de réfléchir sur l'influence de nos idées et de nos programmes des dix dernières années, mais aussi d'explorer de nouvelles idées visant à influencer la prise de décision éclairée par les données probantes pour la décennie à venir.

De plus, l'exercice triennal national *À l'écoute* sur les services de santé et les grandes priorités aura lieu pour la troisième fois en 2007. Dirigée conjointement par la Fondation et l'Institut des services et des politiques de la santé des Instituts de recherche en santé du Canada, cette consultation nationale intitulée *À l'écoute III* vise à réaffirmer et à renouveler la liste des principales questions touchant le système de santé et les priorités de recherche connexes. Elle comptera six autres partenaires nationaux, dont deux en sont à leur première participation. Le rapport final sera diffusé en juin 2007, en même temps que les résultats des trois événements importants susmentionnés. Au mois de juin également, la séance de réflexion des administrateurs leur permettra de se pencher sur toutes ces données ainsi que sur leurs répercussions sur toute modification apportée à notre trajectoire, à nos thèmes, à nos programmes ou à nos activités en cours.

Par conséquent, pour que ces événements aient une influence sur les orientations de la Fondation, on a élaboré les principes directeurs suivants pour le plan stratégique 2007-2009 :

- ❖ aucun changement de trajectoire important par rapport au plan stratégique 2006-2008;
- ❖ plus grande souplesse sur le plan financier et sur le plan des programmes afin de s'adapter aux changements possibles découlant de la nomination du nouveau chef de la direction, de l'examen international, de la conférence du 10^e anniversaire et du projet *À l'écoute III*;
- ❖ tirer parti des synergies existant parmi les programmes de la Fondation.

Afin de renforcer notre trajectoire, les secteurs prioritaires de 2007 sont définis comme suit :

Objectif stratégique n° 1 – Création de nouvelles connaissances

1. Réviser et mettre en œuvre un processus éclairé par les données probantes visant à créer des résumés de recherche à l'intention des gestionnaires et des responsables de politiques du secteur de la santé.

Objectif stratégique n° 2 – Développement des capacités de recherche

2. Renforcer et mettre en œuvre des programmes appuyant la recherche appliquée en matière de services de santé aux niveaux conceptuel et pratique.

Objectif stratégique n° 4 – Développement de la capacité des décideurs et utilisation de la recherche

3. Organiser et tenir des Semaines d'utilisation de la recherche.

Excellence organisationnelle – Communications organisationnelles

4. Faire connaître l'image de marque de la Fondation afin de la distinguer clairement d'organismes du même genre.
5. Offrir du soutien aux communications dans le cadres des activités, des programmes et des événements liés aux objectifs stratégiques.

Excellence organisationnelle – Appui aux programmes

6. Renforcer et assurer la gestion continue des processus de subventions et bourses, et élargir éventuellement cette gestion à l'externe.

Excellence organisationnelle – Soutien aux employés

7. Élaborer et mettre en œuvre des stratégies révisées de recrutement et de maintien de l'effectif.

Introduction

En dix ans, la Fondation, qui n'était qu'un petit organisme à ses débuts en 1997, a gagné beaucoup de terrain. Elle s'est taillé une place importante et enviable en aidant les chercheurs qui font de la recherche appliquée en matière de services de santé, les décideurs et divers organismes du milieu de la santé à comprendre le besoin et l'importance de la prise de décision éclairée par les données probantes dans le secteur des services de santé. Au fil des ans, la Fondation a évolué. Entre 1997 et 2003, elle a acquis une réputation d'innovatrice en matière de financement de la recherche et est devenue une figure bien connue et crédible au sein des milieux de recherche appliquée en services de santé et en services infirmiers. Elle a aussi eu une influence internationale sur d'autres organismes de financement de recherche. À cette époque, on comptait environ neuf organismes du savoir dans le domaine de la santé, et ce, à l'échelle fédérale, provinciale ou nationale. En 2003, nous avons reconnu le besoin de rehausser notre profil auprès des gestionnaires et des responsables de politiques du domaine de la santé, d'améliorer les services que nous leur offrons et de consolider nos programmes de financement de recherche pour en faire des programmes qui, d'une part, complètent ceux des Instituts de recherche en santé du Canada et d'autres organismes et, d'autre part, offrent une valeur ajoutée à la communauté des décideurs.

Dans son rôle d'incubateur d'innovation, la Fondation a, au cours des années, beaucoup contribué à la manière dont les chercheurs et les décideurs effectuent leur travail aujourd'hui, et son influence a été constatée dans de nombreux secteurs.

- ❖ Pour ce qui est de la recherche, nous avons élaboré nos programmes de recherche de manière à créer un milieu de travail positif qui incite les chercheurs à collaborer avec les décideurs en générant de nouvelles connaissances et en établissant une masse critique dans le domaine de la recherche appliquée en services de santé en services infirmiers.
- ❖ Du côté du système, nous avons répondu aux besoins des décideurs en leur fournissant la formation et les outils nécessaires pour faciliter l'utilisation de la recherche dans leur travail.
- ❖ En ce qui concerne les services de santé dans leur ensemble, nous avons influencé les méthodes de travail de plusieurs organismes semblables du milieu de la santé, qui reproduisent les modèles de développement de programmes de recherche de la Fondation ou adoptent la philosophie des « liens et échanges ».

Puisqu'on compte aujourd'hui une vingtaine d'organismes du savoir fédéraux, provinciaux ou nationaux œuvrant dans le milieu de la santé, il sera encore plus important de nous démarquer et de faire connaître notre créneau dans l'avenir.

Le plan stratégique 2007-2009 nous permettra de tirer parti des plans précédents, de réfléchir à nos réussites et à nos échecs et de nous développer encore plus au cours de la prochaine décennie, et ce, en continuant de mettre l'accent sur nos deux principaux piliers d'activité :

1. subventions et commandes de recherches
2. transfert et échange de connaissances

ainsi que sur l'activité habilitante transversale :

3. excellence organisationnelle.

Dans le reste du plan stratégique, les principaux risques et les principales possibilités pour la Fondation sont liés aux publics actuels et nouveaux concernés par notre travail. Les principaux secteurs d'activité prévus pour la période 2007-2009 sont décrits brièvement (puis plus précisément dans l'annexe 1, par objectif stratégique, et accompagnés de résultats souhaités explicites pour la période en question). Le plan opérationnel et le budget 2007 sont également présentés. La dernière annexe présente le cadre de planification organisationnelle et ses liens avec notre modèle logique et notre analyse de gestion des risques d'entreprise.

Publics, risques et possibilités pour 2007-2009

La Fondation se concentrera sur ses relations avec cinq publics en 2007-2009.

1. Les chercheurs et leurs organisations

Afin de suivre l'évolution du milieu externe et de mieux harmoniser ses programmes de recherche avec ses priorités stratégiques, les nouvelles possibilités et ses projets en cours, la Fondation modifiera, adaptera ou améliorera ses programmes en se concentrant sur les changements cruciaux par rapport au plan stratégique précédent. Le but est de fournir des thèmes stratégiques aux

programmes de recherche afin d'aider à **unifier les divers programmes ayant un objectif commun.**

En 2007-2009 :

- ❖ La Fondation modifiera ou élargira ses programmes de recherche pour s'assurer qu'elle demeure utile au système de santé, rigoureuse dans ses méthodes et attentive aux décideurs, et qu'elle reconnaît et récompense adéquatement le travail accompli dans le domaine de la recherche appliquée en services de santé.
- ❖ La Fondation orientera sa production de recherches et les activités connexes en fonction des besoins du système de santé en matière d'aide à la décision. Elle entend ainsi mener des activités dans le cadre des subventions et des commandes de recherches (le concours Recherche, échange et impact pour le système de santé (REISS), les projets de portée et d'analyse, la recherche commandée et, en particulier, le programme de synthèse) ainsi que d'autres projets dirigés par les agents responsables des thèmes, comme la mise en place de réseaux de connaissances.
- ❖ La Fondation se concentrera sur le besoin d'améliorer le soutien offert au milieu de la recherche appliquée en services de santé aux niveaux conceptuel et pratique après avoir repoussé les limites en matière de méthodologie et de développement des capacités liées à la recherche appliquée en services de santé. Elle y parviendra, par exemple, en élaborant un concept de recherche élargie s'appliquant à la recherche appliquée en services de santé et à l'innovation sociale, en envisageant des façons d'appuyer les carrières de recherche en dehors du milieu universitaire et en diversifiant les possibilités de carrière des chercheurs.

2. *Les gestionnaires, les responsables de politiques et leurs organisations*

L'augmentation du nombre d'organismes du savoir dans le domaine de la santé a poussé la Fondation à **rendre plus nette l'orientation de ses programmes de transfert et d'échange de connaissances.**

En 2007-2009 :

- ❖ La Fondation deviendra l'un des principaux intervenants en mesure de répondre aux besoins des décideurs du système de santé du Canada en matière de données de recherche, et ce, en mettant en œuvre une nouvelle stratégie de diffusion, en améliorant et en élargissant ses programmes de résumés et en réorientant ses réseaux et ses programmes d'échange.
- ❖ La Fondation mettra à la disposition des décideurs un ensemble complet de ressources liées à la prise de décision éclairée par les données probantes à l'aide de moyens comme un inventaire de ressources Internet, notre programme de Semaines d'utilisation de la recherche et notre répertoire de pratiques prometteuses.
- ❖ La Fondation incitera les décideurs et leurs organisations à investir dans les structures, les processus et les ressources humaines nécessaires à la prise de décision éclairée par les données probantes, grâce à de plus grands investissements dans les programmes de développement des capacités destinés aux décideurs.
- ❖ La Fondation sera au centre d'une communauté canadienne de transfert et d'échange de connaissances au sein de laquelle les intervenants travaillent en collaboration et comprennent les contributions et les rôles de chacun.

Notre vision unique du transfert et de l'échange de connaissances dans le contexte des services de santé constitue notre valeur ajoutée par rapport à d'autres organismes du savoir du domaine de la santé :

Le transfert et l'échange de connaissances est le résultat de toutes nos activités visant à augmenter la probabilité que les résultats de recherche permettent aux personnes ou aux organismes de prendre des décisions éclairées sur les sujets suivants :

- *les services cliniques et les autres services que nous recevons,*
- *la gestion du système de santé,*
- *les politiques de gestion du système de santé.*

Nous tâchons également de répondre directement aux besoins en matière de données des personnes qui œuvrent au sein du système de santé :

- ❖ en élaborant des programmes qui leur communiquent les données de recherche pertinentes et utiles,
- ❖ en investissant dans les outils et ressources leur permettant de trouver et d'utiliser plus facilement les résultats de recherche,
- ❖ en offrant des programmes innovateurs qui améliorent la capacité des personnes et des organismes à prendre des décisions éclairées par les données probantes.

Chacun de ces domaines est caractérisé par notre philosophie de liens et d'échanges, ce qui signifie que nos programmes englobent toujours des éléments d'interaction en personne.

Pour que la Fondation puisse contribuer à sa vision centrale, à savoir un système de santé canadien fort qui est dirigé par une gestion et des politiques solides, éclairées par la recherche, il est primordial que les gestionnaires et les décideurs du système de santé canadien connaissent, utilisent et apprécient les résultats de la Fondation ainsi que son rôle de soutien à la prise de décision éclairée par les données probantes.

3. Les bailleurs de fonds, les partenaires et d'autres organismes du savoir dans le domaine de la santé

On compte aujourd'hui une vingtaine d'organismes du savoir fédéraux, provinciaux ou nationaux œuvrant dans le domaine de la santé, qui contribuent à un système de santé canadien fort. Il est difficile pour ces organismes de se démarquer dans ce contexte qui profite pourtant au système de santé et illustre l'importance de la santé dans nos vies. Comme le démontre tous les ans notre *Rapport sur les partenariats*, non seulement la collaboration avec d'autres organismes est essentielle à la réussite de la Fondation, mais elle permet aussi de réduire les doublons dans le système. Au cours des trois prochaines années, nous examinerons nos activités de partenariat entreprises dans le cadre des programmes de recherche et nous déterminerons ce qui nous permettra de **renforcer notre travail concerté et complémentaire**. Pour ce qui est du transfert et de l'échange de connaissances, nous **élargirons nos activités de partenariat de façon à cerner les occasions de diffusion et d'organisation communes d'événements de liens et échanges**.

4. Le public

Jusqu'en 2006, la Fondation ne considérait pas le grand public comme un auditoire principal. En 2006, elle a toutefois commencé à explorer des moyens de joindre cet auditoire. Elle s'est penchée

sur la question en collaboration avec le Conseil canadien de la santé, l'Institut canadien sur la sécurité des patients et le Saskatchewan Health Quality Council. En nous appuyant sur cette expérience, nous continuerons d'examiner ce que signifierait pour nous une participation du public à notre travail. Notre principale méthode de travail est le modèle de liens et échanges, qui consiste à réunir régulièrement les chercheurs et les décideurs pour qu'ils arrivent à mieux se comprendre et à mieux s'influencer mutuellement. En nous fondant sur notre expérience consistant à rallier ces deux communautés, nous tenterons de déterminer si la **stratégie de création de liens et échanges** fonctionnerait avec le public. Au cours des trois prochaines années, nous **étudierons comment utiliser les médias pour communiquer au grand public certains de nos résultats de recherche et de synthèse de recherche** afin de contrer tant les mythes générés par les autres que le manque de transparence dont font preuve certaines autorités en matière d'information. Nous examinerons aussi certains outils qui pourraient être élaborés pour aider les régies régionales de la santé et nous-mêmes à faire participer le public efficacement, tant en recueillant des commentaires sur des questions précises qu'en faisant participer le public au processus de gouvernance.

5. *Les fournisseurs et le personnel de la Fondation*

À la Fondation, nous reconnaissons que les connaissances, les compétences et les capacités de notre main-d'œuvre hautement scolarisée sont essentielles à l'accomplissement de notre mandat. En 2006, la Fondation a été désignée comme l'un des trente meilleurs lieux de travail au Canada et l'un des quinze meilleurs employeurs à Ottawa. La Fondation a aussi commencé à réorganiser sa structure interne afin de se concentrer davantage sur la prestation d'outils et de services à l'intention des décideurs, tant à l'échelle organisationnelle que personnelle, leur permettant de prendre des décisions éclairées par les données probantes. Afin de simplifier et de concentrer ces efforts, l'unité de transfert et d'échange de connaissances a été affectée aux trois secteurs d'activité suivants : diffusion, formation des cadres et utilisation de la recherche.

Au cours des trois prochaines années, la Fondation continuera de **recruter et de garder à son emploi des travailleurs du savoir de grande qualité, à valeur ajoutée**, en créant des capacités organisationnelles à long terme grâce à la formation et au perfectionnement professionnel. Nous continuerons de créer un milieu de travail hautement attrayant qui valorise ses employés et leurs réalisations. Nous explorerons des modèles organisationnels qui font place à l'avancement professionnel et à la planification de la relève. Plus précisément, la Fondation changera sa structure organisationnelle interne afin de refléter le message diffusé à l'externe, à savoir que « la recherche » et « le transfert et l'échange de connaissances » sont des processus liés et indissociables pour l'entreprise de recherche appliquée.

L'intérêt grandissant exprimé à l'échelle de toute la société envers des **méthodes de gouvernance et de responsabilisation améliorées** exige de la Fondation qu'elle améliore ses politiques et ses façons de procéder, son utilisation et sa conservation des connaissances tacites et ses systèmes internes et externes de production de rapports en utilisant des systèmes améliorés de gestion des connaissances et des technologies de l'information.

Principales activités en vertu du plan stratégique 2007-2009

(L'annexe 1 présente une description plus détaillée des programmes et des résultats souhaités pour la période 2007-2009.)

Les points saillants des activités de base au chapitre des *programmes de recherche* sont :

- mieux servir les décideurs grâce à la mise en place de la version révisée des synthèses d'aide à la décision et à la création d'un service d'intervention rapide mettant l'accent sur les besoins des responsables de politiques en matière d'aide à la décision;
- poursuivre l'élaboration du programme principal de subventions Recherche, échange et impact pour le système de santé (REISS), et prévoir du financement pour promouvoir la mise en œuvre de certaines constatations;
- modifier le programme de formation Capacité et développement en recherche appliquée et évaluation (CADRE) dans les services de santé et en sciences infirmières, en réponse à son évaluation externe à mi-mandat, et étudier des programmes de soutien du personnel similaires destinés aux spécialistes en recherche appliquée œuvrant au sein d'organismes décideurs;
- accroître le soutien à la recherche appliquée dans les milieux universitaires et non universitaires, y compris les moyens visant à améliorer la reconnaissance que les universités et les organismes décideurs accordent aux activités de recherche appliquée et aux besoins des spécialistes en recherche appliquée;
- diriger la consultation nationale *À l'écoute III* sur les questions prioritaires du système de santé et mettre en œuvre les changements requis à la Fondation qui en découleront;
- donner suite à l'évaluation à mi-mandat du programme de Partenariats pour la recherche sur les soins infirmiers en collaboration avec la Fondation des infirmières et infirmiers du Canada en mettant en œuvre les changements recommandés, s'il y a lieu.

Les points saillants des activités de base au chapitre du **transfert et de l'échange de connaissances** sont :

- réorganiser les activités de diffusion de façon à utiliser les résumés, les échanges, les réseaux et les partenariats d'une manière plus coordonnée, et ce, afin d'appuyer et de favoriser la prise de décision éclairée par les données probantes;
- améliorer le programme de résumés en faisant en sorte que les chercheurs en services de santé apportent à la publication *À bas les mythes* des suggestions plus directes et plus systématiques et que la série *Données à l'appui* réagisse plus rapidement aux priorités des gestionnaires, surtout lorsque ces priorités font partie de nos thèmes prioritaires;
- créer une nouvelle série intitulée *Chronique du transfert et de l'échange de connaissances* regroupant les connaissances auparavant communiquées dans *Chronique des réseaux* et *Chronique du courtage*;
- poursuivre l'élaboration du répertoire des pratiques prometteuses, qui rassemble et partage le savoir acquis par d'autres organismes ayant amélioré leur capacité à prendre des décisions éclairées par les données probantes, et créer sur le Web d'autres référentiels d'outils et de ressources;