



# Plan d'action 2011-2012

**déposé au Conseil d'administration du FRQS  
le 28 septembre 2011**

# TABLE DES MATIÈRES

Le FRQS .....	2
Mise en contexte .....	5
1. Soutenir l'excellence .....	6
Les enjeux de l'excellence en recherche .....	6
1.1 Les assises de la recherche d'excellence en santé .....	8
1.2 Les interventions structurantes .....	8
1.3 Les grandes initiatives stratégiques .....	8
2. Améliorer la santé .....	9
Les enjeux de l'amélioration de la santé .....	9
2.1 Défis de santé .....	10
2.2 Recherche clinique axée sur le patient .....	11
2.3 Dissémination des résultats de recherche .....	11
2.4 Réponse aux crises de santé .....	11
3. Soutenir l'économie basée sur le savoir .....	12
Les enjeux du développement économique .....	12
3.1 La formation de personnel hautement qualifié .....	12
3.2 La pleine contribution à la stratégie biopharmaceutique .....	12
3.3 La contribution à la transformation des découvertes en innovations .....	12
3.4 Soutien à l'industrie et partenariats avec le secteur privé .....	13
4. Positionner le Québec .....	13
Les enjeux du positionnement hors-Québec .....	13
4.1 Soutien aux chercheurs et ententes bilatérales .....	14
4.2 Insertion au cœur de regroupements européens de recherche .....	15
4.3 Attraction d'étudiants étrangers .....	15
5. Développer l'organisation .....	15
Les enjeux du développement organisationnel .....	15
5.1 Une organisation en évolution .....	16

## LE FRQS

---

### **La recherche d'excellence au service de la santé, de l'économie et d'un positionnement fort pour le Québec**

Le Fonds de recherche du Québec – Santé (FRQS) est l'organisme subventionnaire québécois responsable de planifier, d'orienter, d'animer, de coordonner et de soutenir la recherche d'excellence en santé au Québec. Sur la base d'avis de comités de pairs reconnaissant l'excellence, il octroie des bourses et des subventions à la recherche publique en santé humaine, et ce, tant à l'université que dans les centres de recherche du réseau de la santé. Son champ d'action englobe la diversité des approches, de la recherche fondamentale à la recherche clinique, en passant par la recherche en santé publique, la recherche sur les services de santé et celle sur les aspects sociaux de la santé.

Les interventions du FRQS non seulement permettent d'améliorer la santé de la population québécoise et de contribuer à l'efficacité de son système de santé, mais elles offrent également un soutien direct à l'économie du Québec, dont les fondations reposent dorénavant sur le savoir. Cette dernière exige en effet du personnel hautement qualifié et des découvertes susceptibles de se transformer en innovations. C'est en raison de la qualité de ses équipes de recherche que le Québec peut se positionner avantageusement au cœur des grands réseaux nationaux et internationaux.

### **Une mission de catalyseur**

Le FRQS a pour mission d'agir comme catalyseur de la recherche en santé au Québec :

- en planifiant, orientant, animant, coordonnant et soutenant le développement de l'ensemble des secteurs de la recherche publique en santé humaine;
- en favorisant l'émergence de partenariats de recherche avec le secteur public, l'industrie et le milieu caritatif;
- en maximisant les retombées de la recherche sur la santé des citoyens, sur le développement économique et sur le rayonnement du Québec, au Canada et au niveau international.

### **Une contribution reconnue par tous**

Les consultations ciblées et le sondage web qui ont été menés dans le cadre de la préparation du présent plan stratégique ont permis de constater que le FRQS est reconnu :

- pour sa **rigueur scientifique**, qui se manifeste par la valorisation de l'excellence, par des exigences élevées en matière d'éthique et d'intégrité scientifique, et par le maintien de pratiques exemplaires dans ses processus d'évaluation scientifique;
- pour son **esprit d'innovation**, tant sur le plan de sa programmation que de ses outils de gestion, lesquels le situent à l'avant-garde et constituent une source d'inspiration pour d'autres organismes de financement de la recherche;
- comme un **acteur de changement** qui, par sa connaissance intime du système de recherche en santé et son soutien aux regroupements de chercheurs, rassemble les acteurs de la recherche et favorise les collaborations ainsi que les partenariats.

### **Une vision forte pour le Québec de demain**

C'est en comptant sur les acquis humains, scientifiques et organisationnels que le FRQS entend rehausser la compétitivité nationale et internationale des chercheurs et des équipes de recherche du Québec :

- en consolidant les assises du financement de la recherche publique en santé, en particulier à travers ses programmes de bourses de formation, de bourses de carrière et de subventions aux centres de recherche;
- en soutenant un certain nombre d'initiatives stratégiques qui tirent profit du capital d'excellence existant au sein de ses centres, groupes et réseaux de recherche, d'une part, et au moyen de son programme de subventions, d'autre part;
- en assumant pleinement son rôle de leader de la communauté de recherche en santé du Québec à travers la poursuite de ses efforts de réseautage, de coordination et d'harmonisation des forces en présence.

## **Des valeurs partagées**

Dans toutes ses interventions, le FRQS entend agir en se guidant sur quatre ensembles de valeurs :

- ***Intégrité et rigueur***  
Pour le FRQS, l'intégrité et la rigueur s'incarnent d'abord dans l'intégrité scientifique, le respect des normes éthiques et les bonnes pratiques de la recherche. Elles constituent la base de l'évaluation par les pairs, assurant ainsi l'indépendance et l'intégrité du processus. Finalement, elles englobent également la bonne gouvernance et une gestion irréprochable dans l'utilisation des fonds publics.
- ***Engagement et professionnalisme***  
Pour le FRQS, l'engagement et le professionnalisme se traduisent par une approche de soutien, tant envers les membres de la communauté de la recherche, des partenaires (secteur public, secteur privé ou secteur caritatif) que du grand public. Ces deux valeurs renvoient également à un réel dévouement envers la communauté de la recherche et à une prise de position ferme en faveur du développement de la recherche en santé au Québec.
- ***Audace et avant-gardisme***  
Pour le FRQS, l'audace et l'avant-gardisme reflètent l'essence même de sa mission. C'est pourquoi il entend faire preuve lui-même de créativité dans sa façon de concevoir son action, d'esprit d'innovation dans le développement de sa programmation ainsi que d'originalité dans le choix de ses méthodes et outils de gestion.
- ***Concertation et synergies***  
Pour le FRQS, la concertation et les synergies s'expriment tout d'abord par son soutien aux regroupements de chercheurs (centres, groupes et réseaux de recherche), qui transcendent les barrières interdisciplinaires et interinstitutionnelles. Dans cet esprit, le FRQS valorise le travail en équipe et la collégialité, tout en renforçant ses partenariats et sa capacité de répondre aux attentes de la société.

## **Une large gamme de moyens d'action auprès d'une large clientèle**

Grâce à l'appui du MDEIE, auquel s'ajoutent les appuis du MSSS et ceux provenant de ses partenariats avec l'entreprise privée ou certaines organisations caritatives, les interventions du FRQS reposent d'abord sur sa programmation, qui offre notamment :

- des bourses d'excellence pour les étudiants de maîtrise et de doctorat ainsi que les stagiaires postdoctoraux;
- des bourses destinées aux chercheurs réguliers et cliniciens, visant à leur offrir la possibilité de réaliser des découvertes tout au long de leur carrière en recherche;
- un soutien aux centres de recherche en milieu hospitalier universitaire, épine dorsale du lien entre toutes les approches de recherche centrées sur le patient;
- un soutien à certains regroupements stratégiques de chercheurs situés sur les campus universitaires;
- un soutien aux importants réseaux thématiques regroupant les chercheurs de toutes les institutions du Québec autour de sujets de recherche ciblés;
- un programme de subventions de recherche dans des domaines ciblés, pour la plupart en partenariat avec des organisations publiques, privées ou caritatives;
- la mise en œuvre de partenariats, bilatéraux et multilatéraux, ciblés pour leur thématique et leur localisation géographique, au Canada comme à l'international.

## MISE EN CONTEXTE

Les attentes quant au rôle de la recherche publique en santé se sont largement accrues au cours des dernières années. Initialement perçues comme une contribution à l'amélioration de la santé de la population ainsi que des soins, des services de santé et de la qualité de vie des individus, les découvertes émanant de la recherche en santé sont maintenant aussi à la base même des économies du savoir et au cœur du positionnement global des sociétés avancées. Pour l'OCDE<sup>1</sup>, la création de nouvelles connaissances et leur intégration à une économie où la main-d'œuvre est nourrie par des travailleurs qualifiés, représentent la base de la performance économique, génératrice de richesse. Or, cet accroissement de richesse est l'un des déterminants de l'amélioration du profil de santé des individus et de la société. Et la société québécoise ne fait pas exception à ce cercle vertueux.

### ■ Investir dans la recherche et l'innovation

Le Québec n'est pas seul dans cette course permanente pour le développement de la recherche en santé. Plusieurs pays ont réinvesti des sommes importantes dans ce domaine malgré le contexte économique mondial qui demeure difficile : plan de relance aux États-Unis mis de l'avant par le président Obama et ayant permis des réinvestissements colossaux en recherche en santé; priorité accordée par le président Sarkozy aux investissements en recherche; objectif de hausser à 4 % du PIB les efforts de soutien à la recherche en Finlande; objectif d'atteindre 5 % du PIB en R-D en Chine. Ce ne sont là que quelques exemples de l'environnement extrêmement compétitif dans lequel les chercheurs québécois doivent évoluer. Le plan d'action 2010-2011 du FRQS reconnaît pleinement cette réalité et entend offrir une série de mesures aptes à assurer le maintien de la compétitivité des chercheurs québécois.

### ■ Améliorer la santé

En ce qui a trait au rôle premier de la recherche en santé humaine, force est de constater que les défis à relever se sont largement complexifiés. Bien que les indicateurs de santé de la population du Québec soient plutôt positifs, l'accroissement des maladies chroniques et le vieillissement de la population exigent des découvertes adaptées à ces nouvelles situations. À l'instar de la plupart des pays développés, il faut amplifier les efforts pour identifier -- tout au long du parcours de la vie -- les interventions et les pratiques de promotion de la santé, de la prévention et des soins les plus efficaces, afin d'identifier les meilleures politiques publiques et de déployer le système de santé de façon qu'il soit en mesure de répondre aux besoins de la population tout en contribuant au contrôle des coûts de santé. À cet égard, de nouvelles approches comme la médecine personnalisée laissent espérer que la recherche permettra de trouver des façons d'adapter les traitements au profil de chaque individu en augmentant ainsi leur efficacité et leur efficience. Les chercheurs du Québec doivent se positionner dans ces nouveaux courants de recherche. Ce sont ces défis auxquels s'attaque la deuxième orientation stratégique du présent plan.

### ■ Contribuer au développement de l'économie du savoir

Au Québec, les sciences de la vie constituent, avec l'aérospatiale et les technologies de l'information, les principaux piliers de l'économie du savoir. Le fait de disposer d'une recherche d'excellence en santé humaine est donc source de création de richesse pour le Québec, comme en témoignent les analyses



Figure 2 - Présentation schématique des cinq orientations

<sup>1</sup> Rapport OCDE 1996

approfondies du groupe de travail de l'ACSS sur les impacts de la recherche en santé<sup>2</sup>. Il faut cependant multiplier les efforts afin que la communauté de recherche du Québec puisse accélérer la transformation des découvertes en innovations, et mieux répondre aux besoins des entreprises du savoir dans ce secteur.

Par ailleurs, l'un des plus grands défis du Québec est l'accès au personnel qualifié qu'exige son économie basée sur le savoir. Là encore, en partenariat étroit avec les universités, le FRQS doit relever le défi d'accroître ses appuis à la formation en recherche. Ce soutien est bien sûr essentiel pour former les chercheurs de demain et les professionnels de la santé capables de transformer les découvertes en nouvelles pratiques. Toutefois, en nombre, ce soutien est encore plus important pour permettre à l'économie du savoir de disposer du personnel qualifié requis. À cet égard, le défi du Québec est multiple : rehausser les efforts de formation de personnel qualifié et assurer un lien entre cette formation et les besoins des entreprises. De ces défis est née la troisième orientation stratégique du plan.

▪ **Faire rayonner le Québec, au Canada et à l'étranger**

Le contexte global dans lequel s'inscrivent ces défis représente une autre dimension à considérer. Afin de maintenir leur excellence reconnue, les équipes de recherche du Québec doivent pouvoir continuellement mettre à jour leur savoir par des contacts étroits avec leurs collègues du reste du Canada et du monde. De plus, la disponibilité de ressources vouées à des grands projets internationaux exige que nos équipes soient déjà en lien avec les meilleures de la planète. Les chercheurs du Québec sont déjà des champions de la collaboration internationale, comme en témoigne leur haut taux de co-publication à l'international<sup>3</sup>. Mais le Québec se doit de faire plus : soutenir et outiller ses chercheurs pour mieux tirer profit des occasions de financement à l'international, multiplier les ententes bilatérales avec des organisations issues des pays ciblés par le gouvernement du Québec et inscrire le FRQS dans de grands réseaux d'organismes subventionnaires internationaux. Le défi est de tout à la fois rehausser les liens avec la recherche dans les pays très avancés et se positionner au sein des économies émergentes – à l'image du plan 2009-2014 du Medical Research Council du Royaume-Uni, qui fait du positionnement global (*Going global*) l'une de ses quatre cibles stratégiques<sup>4</sup>. Cet objectif est repris au sein de la quatrième orientation stratégique de ce plan.

▪ **Des défis majeurs, une période-clé**

En somme, les défis de la santé, de l'économie et de la globalisation poussent le FRQS vers une période clé de son histoire, à l'aube de son 50<sup>e</sup> anniversaire, et l'incitent à innover au sein même de sa propre organisation. Le contexte l'appelle à relever ces défis de manière intégrée et stratégique, tout en priorisant les ressources limitées que le Québec peut se permettre d'investir dans la recherche de grande excellence.

## **1. SOUTENIR L'EXCELLENCE**

### **Les enjeux de l'excellence en recherche**

Grâce, entre autres, aux actions soutenues du FRQS, les chercheurs et étudiants du Québec ont mérité une part appréciable du financement fédéral en recherche dans le domaine de la santé. Depuis plusieurs années, leurs succès font en sorte que la part de financement du Québec est nettement supérieure à son poids démographique (*voir la figure A*). Ce résultat remarquable est largement perçu comme attribuable au soutien du FRQS en matière de formation, d'appuis salariaux et de structuration par l'intermédiaire des centres, des groupes et des réseaux de recherche qu'il a mis en place. À titre d'exemple, au cours des cinq dernières années, l'investissement total du FRQS dans ses centres de recherche (157 M\$) a permis à ses chercheurs de mériter plus de 1 274 M\$, seulement en provenance d'organismes subventionnaires reconnus, soit un formidable effet de levier de l'ordre de 1:8.

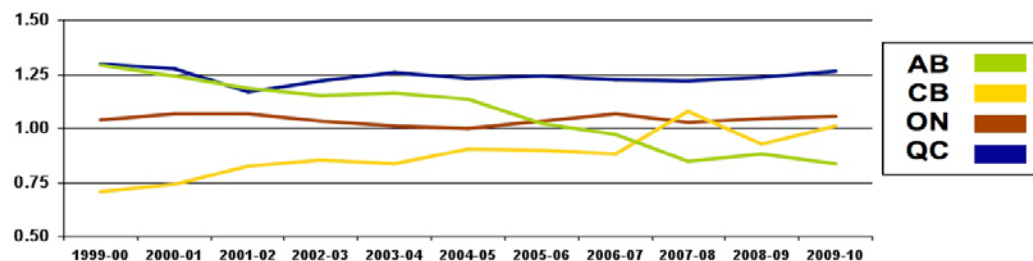
---

<sup>2</sup> Making an impact, ACSS, janvier 2009

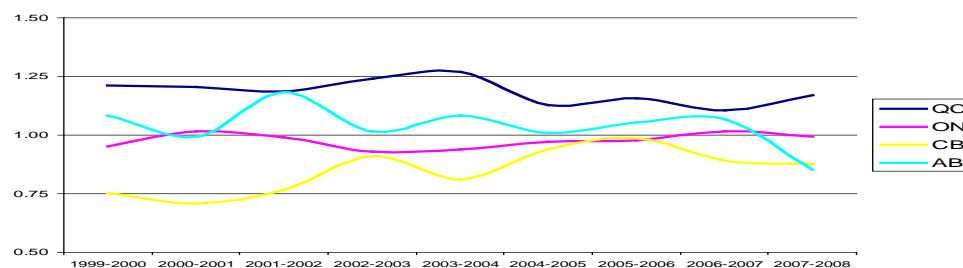
<sup>3</sup> Observatoire des sciences et des technologies, données 2000-2008

<sup>4</sup> Research changes lives, MRC Strategic Plan 2009-2014

**Figure A** Part de financement versé aux provinces provenant des IRSC selon le poids démographique



**Figure B** Part de financement versé aux provinces provenant des fonds fédéraux selon le poids démographique



Source : site Web de l'ACPAU. Les fonds fédéraux comprennent les IRSC, le CRSNG, le CRSH, la FCI, Santé Canada, les Chaires du Canada et d'autres, tous secteurs confondus.

Cette excellente performance témoigne avec éloquence de la qualité des équipes de recherche du Québec et de la solidité de son système de recherche publique en santé. Elle cache cependant une réalité moins favorable et plus difficile à percevoir, soit une lente érosion de la part du Québec dans le financement fédéral au cours des dernières années (*voir la figure B*).

Toutefois, le Québec, dans plusieurs domaines de la recherche en santé, tient à la vision de celles et ceux qui ont mis en place les programmes de bourses de formation, d'appuis salariaux et de centres de recherche. Ce sont ces assises qui doivent maintenant bénéficier d'un second souffle.

Tenant compte de ce contexte, le redéploiement de la vision du FRQS s'articule autour de trois axes d'intervention complémentaires :

- Le renforcement des assises de la recherche d'excellence en santé, qui ont été à la source du succès historique du FRQS. Ces assises incluent les programmes de bourses de formation et bourses de carrière et de centres de recherche en milieu hospitalier universitaire.
- Le soutien adapté et ciblé aux interventions structurantes que constituent les programmes des groupes de recherche en milieu universitaire et des réseaux thématiques de recherche de même que les programmes de subventions propres au FRQS et ceux en partenariat.
- L'introduction d'un nombre ciblé et limité de grandes initiatives stratégiques pour le Québec mettant à plein profit les acquis d'excellence en matière de recherche et de formation de personnel qualifié.

## 1.1 Les assises de la recherche d'excellence en santé

Le FRQS souhaite renforcer ses actions qui sont perçues comme au cœur de sa mission, et qui représentent les assises de l'excellence et de la vitalité de la recherche en santé au Québec.

### ▪ Bourses de formation

La première assise de l'excellence de la recherche en santé au Québec tient à la qualité des chercheurs de demain. Les programmes de bourses d'excellence aux cycles supérieurs et de formation postdoctorale sont à cet égard cruciaux. Même si la majorité des boursiers ne poursuivent pas une carrière universitaire, ils constituent l'épine dorsale des entreprises biopharmaceutiques et de biotechnologies du Québec. À cet égard, les programmes de formation devraient pouvoir mieux préparer les chercheurs de demain à toutes les avenues de carrière possibles et s'arrimer en partie aux attentes du marché. Ainsi, la réalisation de stages dans les milieux de pratique permettrait aux candidats de mieux se sensibiliser aux défis de l'entreprise et de l'innovation. Par ailleurs, il faut accroître le soutien à la réalisation de stages à l'international, qui permettent aux jeunes chercheurs en formation de côtoyer des milieux d'excellence et d'entamer précocement leur réseautage international.

### ▪ Bourses de carrière

Le maintien des programmes de chercheurs-boursiers est un autre élément clé pour assurer l'excellence en recherche en santé. Or ce soutien doit non seulement être maintenu, mais déployé de manière mieux adaptée à l'évolution de la carrière des professeurs-chercheurs. Entre autres, l'entente signée entre la Fédération des médecins spécialistes du Québec et le gouvernement du Québec constitue une occasion unique de permettre l'implication des médecins spécialistes en recherche clinique, et devrait inspirer les autres regroupements de professionnels.

### ▪ Centres de recherche dans les hôpitaux universitaires

Plus que jamais, les centres de recherche du FRQS constituent la pierre angulaire de l'infrastructure de recherche en santé au Québec. Plusieurs considèrent d'ailleurs qu'ils sont en grande partie à l'origine des succès remportés historiquement par le Québec.

## 1.2 Les interventions structurantes

Le FRQS se doit de disposer de l'agilité nécessaire afin d'adapter ses soutiens stratégiques, tout en investissant sur une période de temps suffisamment longue pour faire émerger et solidifier un regroupement ou un domaine de recherche. L'adhésion remarquable des chercheurs du Québec au fonctionnement en réseau – par-delà les institutions et les disciplines – offre un avantage concurrentiel unique au pays (effet levier; interventions à l'échelle du Québec) et sur la scène internationale. Par conséquent, le FRQS considère les programmes suivants comme des éléments-clés de ses orientations stratégiques :

- Soutien à un certain nombre de groupes de recherche
- Soutien aux réseaux thématiques de recherche dans les domaines forts du Québec
- Subventions pour des projets de recherche propres au FRQS ou en partenariat

## 1.3 Les grandes initiatives stratégiques



Le FRQS entend mettre à contribution l'ensemble de sa programmation dans la mise sur pied d'initiatives stratégiques qui exigeront des actions susceptibles de répondre en particulier au défi des maladies chroniques (tel que les maladies cardiovasculaires, le diabète, la maladie d'Alzheimer, les maladies pulmonaires ou encore les problèmes de santé mentale) et de mettre à profit toutes les composantes de la programmation du FRQS (par exemple, détermination et soutien de la réponse québécoise à une stratégie de médecine ou de santé personnalisée impliquant la formation, les appuis salariaux, les centres pertinents, les groupes, les réseaux et des partenaires).

## 2. AMÉLIORER LA SANTÉ

### Les enjeux de l'amélioration de la santé

La recherche en santé au Québec dispose d'acquis indéniables dans plusieurs secteurs clés (voir le tableau 1 et la figure suivante). Il faut maintenant accroître la capacité qu'offrent ces acquis à contribuer davantage à l'amélioration des soins, des services et des programmes de promotion et de prévention en santé. Pour ce faire, il faut appuyer les équipes de recherche afin qu'elles puissent mieux disséminer les découvertes auprès des professionnels de la santé, des décideurs publics et du grand public. Par ailleurs, il faut amplifier les recherches de toute nature qui sont axées sur les besoins des patients. L'annonce d'investissements massifs de la part des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) dans ce domaine constitue une occasion pour les chercheurs du Québec de prendre encore une fois le leadership sur les scènes nationale et internationale.

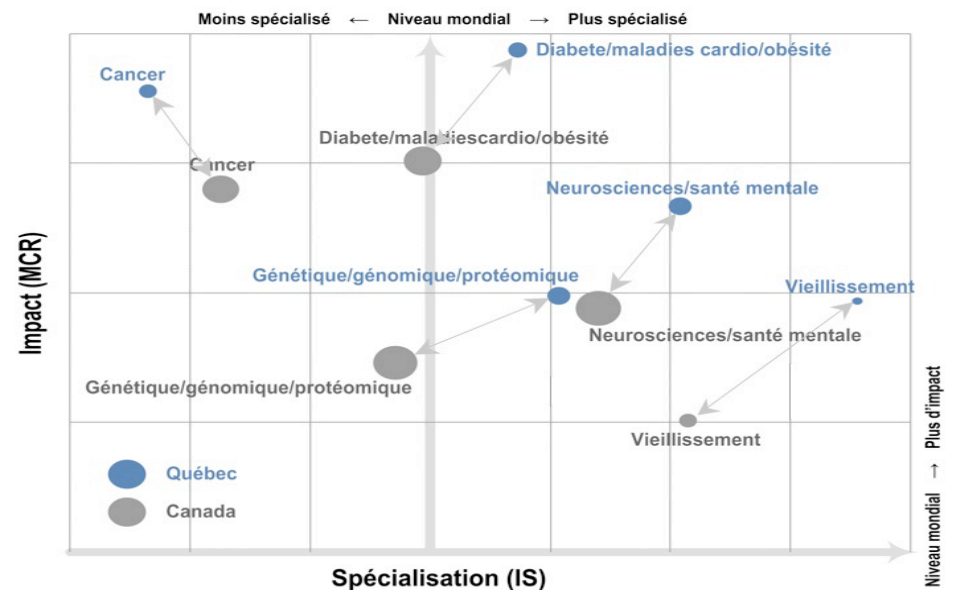
**Tableau 1 Part du Québec dans les concours des IRSC dans les secteurs clés pour 2009-2010**

Vieillesse	37 %
Neurosciences et santé mentale	35 %
Cancer	33 %
Diabète, MCV et obésité	30 %
Génétique, génomique et protéomique	29 %

Source IRSC, mars 2010, données 2009-2010

Le FRQS devra déployer des efforts supplémentaires et adopter de nouvelles approches afin d'affronter les réalités reliées à une population plus âgée et davantage susceptible de présenter une ou plusieurs maladies chroniques (cancer, diabète, maladies cardiovasculaires, maladies neurodégénératives) dans une perspective de parcours de vie.

**Positionnement du Québec et du Canada dans 6 thèmes de recherche, (2004-2008)**



Note: IS = indice de spécialisation, MCR = moyenne des citations relatives, les cercles sont proportionnels au nombre d'articles  
Source: Science-Metrix à partir des données du Web of Science (Thomson-Reuters)

Par ailleurs, le Québec est périodiquement menacé par des crises de santé – par exemple, SRAS, grippe aviaire, grippe A (H1N1) et *C. difficile*. Sous l'influence du FRQS, les chercheurs québécois ont relevé avec rapidité le défi de la grippe A (H1N1), car leurs équipes avaient l'habitude de travailler en réseau. Toutefois, à l'avenir, le FRQS doit disposer de ressources suffisantes pour mobiliser ses équipes de chercheurs déjà en réseau autour des prochains défis ponctuels de santé.

La réponse à ces défis doit miser sur les forces reconnues du Québec en matière de recherche de tout type : fondamentale, clinique, sur les soins et services de santé, en santé des populations. Cet effort exige une concertation et une harmonisation avec les autres fonds et organismes québécois qui, chacun à leur façon, ajoutent aux efforts consentis dans ce domaine. De même, le FRQS doit multiplier les partenariats avec l'entreprise et les organisations caritatives au profit d'efforts de recherche accrus ciblant certaines problématiques.

## **2.1 Défis de santé**

Les orientations de recherche du FRQS doivent intégrer l'évolution des défis et approches en santé. La première orientation concerne les défis colossaux que représentent les maladies chroniques dans le contexte du vieillissement de la population pour le système de santé, et en particulier pour la première ligne des services de santé. Le FRQS entend donc offrir un soutien accru et une meilleure organisation à la recherche en santé de première ligne centrée sur les soins et services dont la prévention et la promotion des saines habitudes de vie ainsi que la recherche clinique. Celles-ci impliquent de nombreuses professions de santé, dont les médecins omnipraticiens et les infirmières cliniciennes et praticiennes au tout premier plan. À cet égard, le Québec dispose, surtout en région, d'un certain nombre d'établissements hospitaliers universitaires – ou en voie de l'être – qui abritent des équipes de recherche ciblant ces problématiques. Compte tenu de l'importance de ces facettes du défi de santé du Québec, le FRQS se propose de tirer profit de l'excellence de recherche en santé de première ligne disséminée au sein de plusieurs établissements en les rassemblant au sein d'un regroupement multi-site. Le FRQS entend appuyer les efforts pour renforcer la capacité de recherche dans ce domaine. Ce faisant, une problématique de santé importante pour le Québec sera abordée en mettant à profit et en synergie les îlots d'excellence en recherche en région dans ce domaine.

Une deuxième orientation traite de l'émergence de la médecine – ou soins de santé personnalisée, une approche qui repose sur les caractéristiques propres à chacun pour l'identification d'un programme de prévention, le diagnostic, ou le choix d'une prise en charge et qui pourrait constituer une partie des réponses au défi des maladies chroniques. Ces caractéristiques relèvent à la fois des particularités individuelles du génome humain, des informations qu'offrent les biomarqueurs et même des caractéristiques socioculturelles de chaque personne. Avec l'ensemble de ses partenaires publics et privés, le FRQS doit contribuer à trouver les forces dont le Québec dispose afin de contribuer à cette nouvelle approche sur la base de ses acquis d'excellence en recherche. La réalisation de cet objectif mettra à profit l'ensemble des composantes et programmes du FRQS réunis autour d'une initiative stratégique en santé personnalisée.

La troisième orientation se veut une réponse à l'accroissement vertigineux de l'apport des technologies de santé, tant pour la prévention et le diagnostic que pour le traitement. Le FRQS doit intensifier sa contribution en matière de recherche évaluative, en partenariat avec le futur Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS).

## **2.2 Recherche clinique axée sur le patient**

Issue de la contribution du continuum de recherche en santé, la recherche clinique axée sur le patient est au cœur des préoccupations du FRQS, et en particulier des équipes travaillant au sein des centres de recherche insérés dans les établissements hospitaliers universitaires.

La recherche clinique axée sur le patient repose sur l'excellence de la recherche de base dans tous les domaines et sur sa capacité à être en lien avec les défis de santé des patients. Le lien ainsi tissé est bidirectionnel, de façon telle que non seulement les découvertes doivent mener à de meilleurs programmes de prévention, de diagnostic et de prise en charge, mais également que les défis de santé formulés par les professionnels et le réseau puissent inspirer des travaux de recherche.

Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) ont proposé en février 2010 un cadre de réflexion pour mieux soutenir et élargir l'ensemble du continuum requis pour la recherche clinique axée sur le patient, et ce, en partenariat avec les organismes provinciaux, dont le FRQS. Fort de ses acquis d'excellence en recherche, en particulier au sein de ses centres de recherche, le Québec doit participer activement à cet effort. Le FRQS se doit de déployer une stratégie de soutien à l'ensemble du continuum requis pour mieux promouvoir, en partenariat avec les IRSC et l'entreprise privée, la recherche clinique axée sur le patient. Cette stratégie devra inclure des appuis à la formation, aux chercheurs-boursiers – en particulier les cliniciens –, aux infrastructures et au fonctionnement des centres de recherche, et enfin, au démarrage de grands projets rassembleurs.

### **2.3 Dissémination des résultats de recherche**

Le FRQS a la responsabilité d'assurer la dissémination des découvertes afin qu'elles se transforment en meilleurs services, pratiques et programmes de santé. Cette dissémination doit se faire auprès des professionnels de la santé, des décideurs publics et du grand public.

- En ce qui concerne les professionnels et le réseau de la santé, la transformation des résultats en meilleures pratiques devra reposer sur une alliance avec le futur INESSS, qui devrait détenir une large responsabilité à cet égard.
- Le FRQS doit trouver les meilleurs véhicules pour que les découvertes de ses équipes de recherche puissent inspirer les décideurs publics, et que le travail des chercheurs et leurs résultats soient connus et reconnus par le grand public.

### **2.4 Réponse aux crises de santé**

Toutes les sociétés sont parfois aux prises avec des crises de santé auxquelles elles se doivent d'apporter une réponse prompte et fondée sur les meilleures connaissances scientifiques disponibles. De la prolifération de *C. difficile* dans un centre hospitalier à l'épidémie appréhendée de grippe A (H1N1), les décideurs politiques, les responsables de la santé publique et les administrateurs de la santé sont appelés à solutionner des problématiques majeures. Pour ce faire, ils doivent avoir accès à des données scientifiques validées et crédibles qui puissent appuyer leur processus de prise de décision. Le FRQS, et les chercheurs qu'il soutient, reconnaissent pleinement le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans ce domaine. Le FRQS mettra en place les mesures nécessaires afin de pouvoir offrir une réponse adéquate.

## **3. SOUTENIR L'ÉCONOMIE BASÉE SUR LE SAVOIR**

### **Les enjeux du développement économique**

La recherche en santé est un élément clé du soutien à l'économie du Québec basée sur le savoir. La contribution à la formation de personnel qualifié, l'excellence des équipes québécoises et la structuration en regroupements de la recherche en santé humaine sont autant d'attraits pour les entreprises

biopharmaceutiques et biotechnologiques, qui en bénéficient directement. Le FRQS est une composante importante de la chaîne d'innovation et de commercialisation, et il doit assumer son plein rôle à cet égard.

### **3.1 La formation de personnel hautement qualifié**

C'est en contribuant à la formation de personnel qualifié que le FRQS soutient le secteur économique des sciences de la vie. Les chefs et le personnel des entreprises biopharmaceutiques et de biotechnologies représentent une part importante du personnel qualifié formé au sein des regroupements du FRQS, ou de l'ensemble des personnes qui ont reçu une bourse ou un appui salarial du FRQS. Il faut en effet rappeler que la majorité des étudiants aux cycles supérieurs formés au sein des centres, groupes et réseaux du FRQS se dirigent vers les entreprises biopharmaceutiques et de biotechnologies, ou encore, deviennent des décideurs publics. Le FRQS doit améliorer la capacité de ses regroupements à assumer ce rôle de formateur de personnel hautement qualifié et ajouter aux appuis actuels des stages en entreprise afin de permettre aux chercheurs en formation de mieux comprendre cette nouvelle réalité.

### **3.2 La pleine contribution à la stratégie biopharmaceutique**

À l'automne 2009, le gouvernement du Québec s'est doté de la Stratégie biopharmaceutique afin de stimuler le développement de son secteur biopharmaceutique et des biotechnologies. Cette stratégie interpelle le FRQS quant à la capacité de son réseau des centres de recherche en milieu hospitalier à jouer pleinement leur rôle de partenaires en matière d'essais cliniques aux différentes phases du processus de développement d'un médicament ou d'une technologie de santé. Les centres de recherche ne répondent pas toujours aux attentes de l'entreprise à cet égard. Les appuis à la Stratégie biopharmaceutique seront cruciaux pour permettre aux centres de remplir leur rôle de partenaires efficaces des entreprises de ce secteur.

### **3.3 La contribution à la transformation des découvertes en innovations**

Un rôle également important du FRQS en soutien à l'économie basée sur le savoir est de s'assurer de la transformation des découvertes en innovations. À ce chapitre, le Québec affronte un défi de taille, car les découvertes ne sont pas suffisamment transformées en innovations génératrices de richesse. À son niveau et selon ses capacités, le FRQS peut faire mieux pour amplifier cette transformation. Jusqu'à ce jour, les chercheurs soutenus par le FRQS étaient encouragés à pousser leurs découvertes vers l'entreprise. Il faut inciter les centres, groupes et réseaux à mieux encadrer et appuyer les chercheurs dans cette orientation. Toutefois, il faut aussi ajouter aux seuls efforts de poussée, un effort d'attraction des entreprises innovantes vers la recherche publique afin que les besoins de l'industrie de l'innovation puissent attirer la recherche publique pertinente. Cette attraction des entreprises innovantes doit se faire dans le respect de la capacité des chercheurs à décider de la programmation de leurs équipes. Pour qu'une telle attraction s'opère, elle doit prendre la forme d'occasions supplémentaires de financement d'activités de recherche.

Déjà, le rôle du FRQS a été crucial pour la mise en place du Consortium québécois sur la découverte du médicament (CQDM), qui permet aux entreprises biopharmaceutiques de susciter des efforts de recherche portant sur le développement de méthodologies et d'approches favorisant le développement efficace et efficient de médicaments. Le FRQS doit s'inspirer du succès du CQDM afin d'introduire, en partenariat avec l'entreprise biopharmaceutique et biotechnologique, d'autres programmes qui permettront aux chercheurs du Québec de mieux contribuer à la chaîne de commercialisation.

En somme, le FRQS entend amplifier sa contribution au développement de l'économie du savoir dans les sciences de la vie. Tout en demeurant solidement ancré dans son mandat de promotion de la recherche publique et de soutien aux chercheurs et à la formation de personnel qualifié, il continuera à interagir avec les acteurs de l'industrie afin de favoriser le maintien de la compétitivité du Québec dans le secteur de la recherche en sciences de la vie ainsi que d'encourager le rapprochement entre recherche publique et recherche privée.

### 3.4 Soutien à l'industrie et partenariats avec le secteur privé

Le FRQS compte offrir son plein support à la mise en œuvre de la stratégie biopharmaceutique annoncée. Au moyen d'appuis supplémentaires à ses centres, le FRQS entend faire en sorte que ceux-ci deviennent des partenaires efficaces de l'industrie biopharmaceutique : meilleur soutien aux ententes contractuelles, rapidité et efficience de l'engagement des centres, etc.

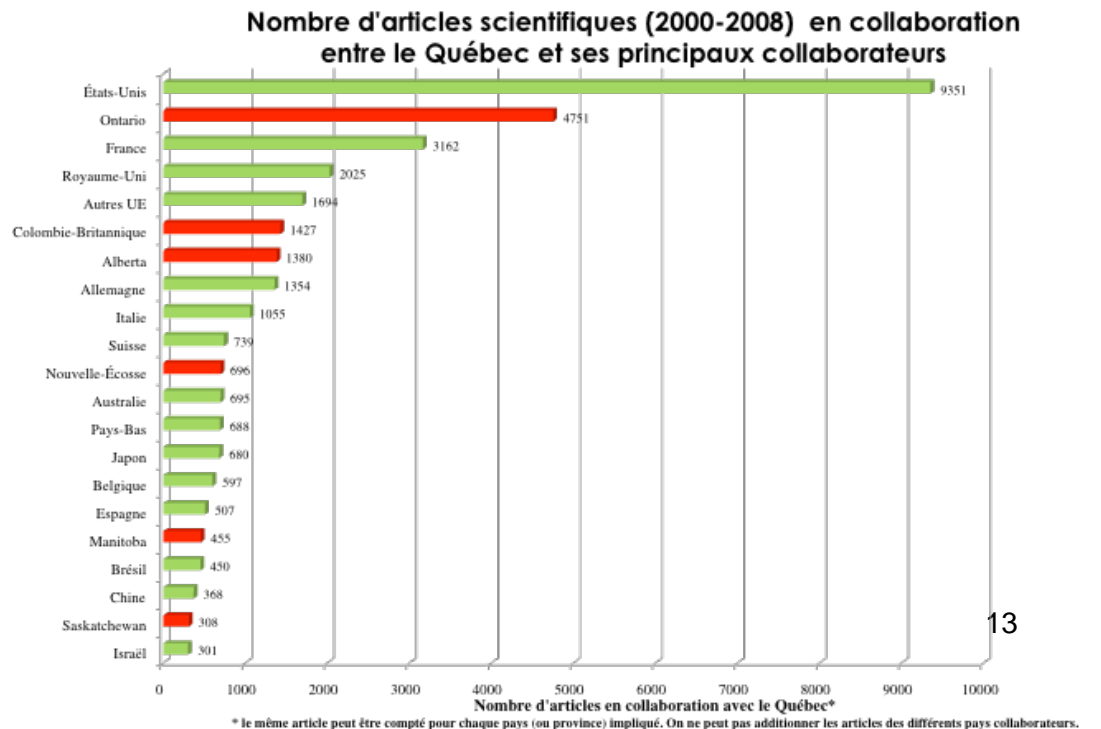
Par ailleurs, le FRQS entend également faire évoluer la culture qui caractérise les liens entre chercheurs et entreprises vers un modèle bidirectionnel : celui-ci appuiera non seulement la poussée des découvertes des chercheurs vers leur possible commercialisation, mais également l'attraction de l'intérêt de chercheurs vers des thématiques pertinentes pour l'entreprise.

## 4. POSITIONNER LE QUÉBEC

### Les enjeux du positionnement hors-Québec

Le maintien et l'accroissement de la compétitivité du Québec en matière d'excellence en recherche en santé dépend de la capacité de ses équipes de recherche à participer activement au sein de grands réseaux internationaux. Cette insertion internationale permet à nos chercheurs non seulement de bénéficier des développements les plus récents, mais aussi d'aborder des questions qui ne pourraient l'être autrement. Ce faisant, la recherche en santé contribue à l'objectif du gouvernement de positionner favorablement le Québec sur la scène internationale. Pleinement conscient du rôle moteur que doivent jouer les chercheurs et les regroupements de chercheurs dans ce domaine, le FRQS se positionne comme un facilitateur en s'efforçant de mettre en place un cadre susceptible de favoriser les collaborations au niveau national et international et d'en maximiser les retombées.

Les chercheurs du Québec sont inscrits dans un important réseau de collaborations au niveau international, comme en témoigne le nombre de copublications (*figure ci-dessous*). De 2000 à 2008, ils ont publié près de 33 000 articles scientifiques en collaboration avec des chercheurs de l'extérieur :



36 % de pays de l'Union européenne, 28 % des États-Unis, 8 % d'autres pays. Parmi ces derniers, les pays à économie dite émergente (Brésil, Inde et Chine) occupent une place grandissante, ayant progressé de 321 % depuis 2000.

Le FRQS doit encourager la recherche québécoise à s'inscrire stratégiquement au sein de grands réseaux internationaux. Bien que toutes les composantes du FRQS soient en cause, les réseaux thématiques du FRQS – qui déjà mettent en réseau le Québec autour d'une thématique donnée – représentent un apport important à cette stratégie de réseautage à l'international.

Par ailleurs, s'il est primordial que les chercheurs du Québec se positionnent sur la scène internationale, il est tout aussi important de conserver notre place dans l'ensemble canadien, et en particulier avec les zones d'excellence que représentent, en particulier, l'Ontario, la Colombie-Britannique et l'Alberta.

La stratégie internationale du FRQS exige également que ses programmes de bourses soient adaptés. Là où certains programmes sont déjà ouverts à des candidatures provenant de l'international (par exemple, bourses postdoctorales), d'autres ne le sont pas. Le FRQS doit s'engager dans une réflexion pour entrevoir la possibilité d'ouverture de certains de ses programmes de formation aux candidats étrangers, une mesure qui viendrait en appui aux efforts du Québec en matière de recrutement de personnel qualifié provenant de la scène internationale.

#### **4.1 Soutien aux chercheurs et ententes bilatérales**

Le FRQS a une longue tradition de collaboration bilatérale avec des organismes de financement de la recherche, notamment en France (Inserm), mais aussi en Chine (National Natural Sciences Foundation of China).

Avec l'Inserm, il a établi plusieurs programmes fondés sur la réciprocité et qui ont permis à de nombreux étudiants français et québécois de réaliser une partie de leurs activités de recherche dans un laboratoire d'un autre continent. Avec la Chine, le FRQS a suscité l'éclosion de collaborations de recherche en réunissant des chercheurs chinois et québécois autour de thématiques ciblées, dans le cadre de colloques annuels tenus alternativement en Chine et au Québec. Riche de cette longue tradition, le FRQS a commencé depuis un an à faire évoluer les ententes existantes vers des appuis conjoints visant la mise en œuvre de projets entre chercheurs des deux parties. Le FRQS se doit d'explorer la mise en place de nouvelles ententes bilatérales avec des organismes subventionnaires ailleurs au Canada ainsi que dans certains pays répondant aux priorités gouvernementales, tels l'Israël, l'Inde, le Mexique et le Brésil.

#### **4.2 Insertion au cœur de regroupements européens de recherche**

L'un des éléments-clés de la stratégie du FRQS en ce qui a trait au positionnement international, est l'insertion des chercheurs québécois dans les grands regroupements européens de recherche à travers la structure des ERA-NET<sup>5</sup>. Chaque ERA-NET regroupe les organismes de financement de la recherche au niveau national et régional, autour d'une thématique de recherche prioritaire pour l'Europe. Le FRQS est membre à part entière de deux ERA-NET : ERA-Neuron, en neurosciences et santé mentale, et ERA-Age, en vieillissement. Dans les ERA-NET, chaque organisme participant peut choisir de soutenir ses chercheurs à partir des budgets qu'il fournit, et en conformité avec ses propres règles de financement. Les ERA-NET offrent ainsi le grand avantage de permettre aux chercheurs du Québec de participer à de vastes projets de recherche pan-européens dont ils seraient exclus

---

<sup>5</sup> Les ERA-Net (pour European Research Area Network) sont des regroupements d'organismes subventionnaires nationaux ou régionaux de l'Union européenne, auxquels peuvent se joindre des organismes de pays admissibles, dont le Canada.

autrement. De surcroît, la participation du FRQS au sein d'ERA-NET lui permet d'influencer le choix des thématiques de recherche et la préparation des appels d'offres, lui donnant ainsi l'occasion de mieux arrimer l'apport potentiel des chercheurs du Québec à la réalisation de l'agenda européen de recherche dans le domaine de la santé.

#### **4.3 Attraction d'étudiants étrangers**

Attirer les meilleurs étudiants de l'étranger aux cycles supérieurs représente un objectif important pour le gouvernement du Québec et pour les universités, tout en étant une source de richesse inestimable pour les équipes de recherche d'accueil. Par ses appuis aux regroupements, le FRQS contribue déjà à mettre en place les conditions d'accueil optimales. Toutefois, il souhaite faire plus dans le cadre de sa stratégie internationale. L'accès des candidats étrangers à son programme de bourses de doctorat, par exemple, constituerait un ajout majeur aux conditions susceptibles d'intéresser les meilleurs des étudiants étrangers à venir au Québec. Par ailleurs, le FRQS doit s'assurer des conditions qui feraient en sorte que les meilleurs des jeunes médecins chercheurs en provenance de l'étranger puissent venir compléter un *fellowship* (formation post-diplôme professionnel).

## **5. DÉVELOPPER L'ORGANISATION**

### **Les enjeux du développement organisationnel**

La manière dont le FRQS soutient le développement de la recherche a beaucoup évolué depuis sa création, il y a près de 50 ans. D'une organisation de soutien essentiellement administratif au suivi de ses différents programmes, le FRQS est aujourd'hui devenu une organisation stratégique au cœur des décisions et des initiatives permettant à la recherche québécoise d'exceller et de renforcer son leadership, bien que ses dépenses de gestion soient encore parmi les plus basses au pays pour des organismes comparables. Cette évolution importante est largement tributaire des personnes qui travaillent au sein du FRQS : employés, conseillers scientifiques et chercheurs bénévoles. Ensemble, ils adhèrent à la philosophie du FRQS, qui vise constamment à allier rigueur et soutien à ses clientèles.

#### **5.1 Une organisation en évolution**

Par ailleurs, les attentes légitimes de la société et la nécessité d'assurer une bonne gestion des fonds publics qui lui sont confiés entraînent un accroissement des exigences du FRQS à l'égard de son fonctionnement. Le FRQS doit s'engager dans un cycle d'évaluation périodique de l'ensemble de ses programmes. Ces exigences accrues portent aussi bien sur le niveau d'encadrement éthique, le respect des normes d'intégrité scientifique, l'adéquation des processus de gestion, la réponse aux exigences de reddition de comptes que sur l'optimisation des retombées de la recherche au bénéfice de la société. Afin de relever l'ensemble de ces défis, le FRQS reconnaît que le développement et le maintien des connaissances de ses ressources humaines constituent une priorité, dans le contexte d'une conciliation famille-travail. Le FRQS porte également une grande attention au développement de son soutien en technologies de l'information. Reconnu pour l'avant-gardisme de ses programmes et de ses technologies de gestion électroniques, le FRQS doit poursuivre le développement de nouvelles manières de faire qui seront plus efficaces, pour améliorer tant le soutien à ses clientèles que le respect de sa politique de développement durable. Relativement à cette dernière, le FRQS entend s'inscrire dans la volonté gouvernementale de favoriser une approche où la notion de développement durable va bien au-delà de l'aspect environnemental pour couvrir également les aspects sociaux, sanitaires et économiques du développement des sociétés.

## ACTION 2011-2012

### 1.1 Les assises de la recherche d'excellence en santé

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
1. Accroître le soutien à la formation en recherche aux cycles supérieurs en haussant le nombre et la valeur des bourses selon les priorités stratégiques établies	- Mettre en œuvre les objectifs de rehaussement du nombre de bourses liées à l'actualisation de la SQRI 2010-2013	- Procéder à une révision annuelle de la programmation dans une perspective d'amélioration continue	- Montant des ressources consenties aux appuis en bourses d'excellence pour la formation aux cycles supérieurs dans des domaines jugés stratégiques
2. Accroître de manière stratégique le soutien à la formation postdoctorale en adaptant, si nécessaire, le programme de bourses afin de tenir compte de l'évolution de la durée de la formation postdoctorale et des besoins particuliers des médecins-chercheurs <i>fellows</i>	- Initier les mesures permettant de planifier une adaptation du programme de soutien postdoctoral - Mettre en œuvre les objectifs de rehaussement du nombre de bourses grâce à l'actualisation de la SQRI 2010-2013	- Procéder à une révision annuelle de la programmation dans une perspective d'amélioration continue	- Montant des ressources consenties à la formation postdoctorale et révision des conditions de soutien
3. Optimiser l'impact des programmes de bourses de carrière sur l'excellence en recherche : - en adoptant une approche stratégique dans l'attribution des taux de succès de manière à maximiser l'impact du FRQS sur le démarrage de la carrière des jeunes chercheurs  - en révisant les programmes de bourses de carrière de niveaux senior et national pour en élargir l'accessibilité, à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire actuelle  - en amenant d'autres associations professionnelles, ordres professionnels ou organismes à négocier des ententes avec le FRQS afin de promouvoir la recherche clinique effectuée par l'ensemble des professionnels de la santé	- Continuer la mise en œuvre d'une stratégie de soutien aux différents paliers de chercheurs-boursiers qui met l'emphase sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les chercheurs boursiers cliniciens</li> <li>▪ les niveaux J2 et séniors, charnière importante dans le cheminement de la carrière et la pérennisation des candidats tout en maintenant un niveau jugé minimal pour les chercheurs-boursiers en début de carrière</li> </ul> - Favoriser le nombre de candidats chercheurs-boursiers éligibles à l'entente FMSQ  - Signer une nouvelle entente avec un nouveau partenaire  - Contribuer activement à la mise en œuvre	- Procéder à une révision annuelle de la programmation dans une perspective d'amélioration continue  - En continu  - En continu	- Mesures implantées pour optimiser l'impact des programmes de bourses de carrière sur l'excellence de la recherche  - Nombre de chercheurs-boursiers ou chercheurs-boursiers cliniciens dans nos programmes - Nombre de bourses de chercheurs-boursiers cliniciens offertes en partenariat. - Nombre de médecins spécialistes bénéficiant de l'entente MSSS-FMSQ  - Nombre d'ententes signées avec associations professionnelles, ordres professionnels ou organismes et visant à promouvoir la recherche clinique  - Signature par le MSSS et la



OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- en facilitant la négociation d'une entente pour les médecins omnipraticiens chercheurs (entente FMOQ-MSSS) à l'image de l'entente pour les médecins spécialistes</li> <li>- en mettant en place des mesures de reconnaissance de l'excellence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d'une entente similaire pour les membres FMOQ</li> <li>- Initier un programme de reconnaissance de l'excellence dans les programmes de bourses et d'appuis salariaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune, car la signature ne dépend pas du FRQS, bien qu'il entend contribuer à l'avancement des négociations</li> <li>- À venir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FMOQ d'une entente concernant les médecins-chercheurs omnipraticiens</li> <li>- Mesures implantées visant à reconnaître l'excellence</li> </ul>
<p>4. Poursuivre l'implantation de la réforme du programme des centres de recherche et en maximiser les retombées en fonction des réinvestissements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accroissement de l'enveloppe de financement de base</li> <li>- mise sur pied d'une enveloppe de financement dédiée au maintien et à l'opérationnalisation des grandes plateformes de recherche (FCI et autres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en oeuvre le soutien spécifique SQRI 2010-2013 au programme stratégique innovant tel que décrit dans la programmation 2011-2012</li> <li>- Accroître d'au moins 3.73% le budget de base des centres de recherche</li> <li>- Explorer les sources de financement pour un appui au fonctionnement des plates-formes de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poursuite de l'implantation de la réforme du programme des centres de recherche</li> </ul>
<p>5. Mettre en place des mesures pour faciliter les dimensions administratives des regroupements</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuer le fardeau administratif des centres dans l'introduction de tout nouvel appui/volet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder à une révision annuelle de nos processus de gestion dans une perspective d'amélioration continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de mesures implantées visant à diminuer le fardeau administratif des centres de recherche</li> </ul>

## 1.2 Les interventions structurantes

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
<p>6. Évaluer le programme des groupes de recherche dans le contexte d'une politique d'évaluation continue de nos activités et programmes. Cette évaluation devrait notamment permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de revoir le portefeuille des groupes afin d'ajuster leur nombre et leurs zones respectives de travail, au besoin</li> <li>- d'étudier la possibilité d'intégrer des facteurs liés à la taille et à la performance dans la formule de financement des groupes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initier un processus de révision par des pairs hors-Québec et internationaux du programme des groupes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À venir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation du programme des groupes de recherche</li> </ul>

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- de déterminer les modalités permettant d'accompagner un groupe dans son évolution vers le statut de centre ou de réseau</li>   <li>- d'étudier la possibilité d'élargir la définition de groupe afin d'y inclure des regroupements de chercheurs situés dans des centres hospitaliers (en région notamment)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cibler les groupes en réévaluation et les accompagner le cas échéant dans leur évolution</li> <li>- Accompagner les chercheurs dans le milieu des soins infirmiers à déposer une demande dans le programme des réseaux de recherche</li> <li>- Accompagner les chercheurs dans le milieu de la recherche sur le médicament à déposer une demande dans le programme des réseaux de recherche en collaboration avec un réseau existant</li>   <li>- Inclure les directeurs de groupes et les principaux partenaires dans le processus</li>   <li>- Accompagner les chercheurs en milieu de la recherche sur la première ligne à définir le type d'infrastructure propice à faire évoluer ce domaine de recherche en émergence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li>   <li>- Évaluation des demandes déposées en décembre 2011</li>   <li>- Mettre en place un groupe de travail</li>   <li>- Mettre en place un groupe de travail provincial sur la recherche en première ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de groupes envisageant une évolution</li>   <li>- Nombre de groupes ayant déposés une demande dans un autre programme d'infrastructure</li>   <li>- Groupe de travail formé</li>   <li>- Proposition d'infrastructure pertinente</li> </ul>
<p>7. Évaluer le programme des réseaux thématiques de recherche dans le contexte d'une politique d'évaluation continue de nos activités et programmes. Cette évaluation devrait notamment permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de revoir le portefeuille des réseaux afin d'ajuster leur nombre et leurs zones respectives de travail, au besoin</li> <li>- d'étudier la possibilité d'intégrer des facteurs liés à la taille et à la performance dans la formule de financement des réseaux</li> <li>- de mieux définir les liens et les synergies souhaités avec les partenaires du secteur public (ministères, réseau de la santé et des services sociaux), le milieu communautaire (associations de malades, organismes caritatifs) et l'industrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner les chercheurs du domaine la recherche en obésité, diabète et maladies cardio-métaboliques vers le dépôt d'une demande dans le cadre du programme de réseaux de recherche</li> <li>- Poursuivre les démarches pour un ou des réseaux dans le domaine des neurosciences et santé mentale</li>   <li>- Travailler avec des partenaires afin de créer des synergies pour accroître le financement des réseaux ayant été évalués de façon positive l'année précédente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À venir</li>   <li>- Évaluation de la demande déposée en décembre 2011</li>   <li>- Mettre en place des ententes de partenariats dédiées au support des réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation du programme des réseaux thématiques de recherche</li>   <li>- Dépôt de la demande</li>   <li>- Nombre d'ententes signées</li> </ul>

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
<p>8. Évaluer les différents programmes de subventions du FRQS, seul ou en partenariat, afin de s'assurer qu'ils sont toujours arrimés au développement de domaines, questions ou approches clés pour la recherche en santé d'excellence au Québec</p> <p>- Au besoin, revoir certains de ces programmes afin de les faire évoluer vers des thématiques, questions ou approches requérant un appui stratégique au Québec</p>	<p>- Évaluer avec la communauté la pertinence des soutiens du FRQS dans ses programmes de subventions stratégiques</p> <p>- Suite à l'évaluation, mettre en place les recommandations</p>	<p>- Initier les consultations en 2011-2012</p>	<p>- Évaluation du programme des subventions de recherche</p> <p>- Nombre de programmes maintenus</p>

### 1.3 Les grandes initiatives stratégiques

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
<p>9. Développer et implanter le concept d'initiatives stratégiques pour mettre en valeur les actifs (centres, groupes, réseaux, programmes de bourses et de subventions, partenariats, etc.) autour de thématiques ciblées ou de domaines de recherche spécifiques</p>	<p>- Développer, de concert avec les partenaires, de grandes initiatives stratégiques portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la recherche sur la maladie d'Alzheimer</li> <li>▪ les soins de santé personnalisés</li> <li>▪ les maladies chroniques et</li> <li>▪ les soins de première ligne</li> </ul> <p>- Identifier la structure de financement de ces initiatives et la manière dont elles s'exprimeront à travers les concours réguliers et certains concours spéciaux du FRQS</p> <p>- Lancer au moins une des initiatives stratégiques</p>	<p>- En continu</p> <p>- En continu</p>	<p>- Nombre d'initiatives stratégiques mises en œuvre</p> <p>- Nombre d'initiatives stratégiques mises en œuvre</p>

### 2.1 Défis de santé

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
<p>10. Aider la société québécoise à relever le défi des maladies chroniques et du vieillissement en contribuant au développement de la recherche en santé des individus et des populations, en organisation des services et en prévention</p>	<p>- Mettre en œuvre des programmes de soutien ou des programmes structurants pour</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la maladie d'Alzheimer</li> <li>▪ les maladies cardiovasculaires et métaboliques</li> </ul> <p>- Mettre en œuvre pour une 2<sup>ème</sup> édition le programme « Fonds Pfizer-FRQS-MSSS sur les maladies chroniques » (volet clinique et</p>	<p>- En continu</p>	<p>- Nombre d'interventions contribuant au développement de la recherche sur les maladies chroniques</p>

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
	volet recherche évaluative) - Participer à un appel à proposition avec le réseau européen ERA-Age - Participer à un appel à proposition avec des partenaires européens sur la pathophysiologie du syndrome métabolique - Organiser un colloque sur le vieillissement avec le partenaire chinois		
11. S'engager dans une initiative stratégique en soins de santé personnalisée de manière à positionner favorablement le Québec dans ce domaine de recherche	- Poursuivre le déploiement d'une stratégie pour le Québec en soins de santé personnalisés - Mettre en place le 6 <sup>ème</sup> projet mobilisateur - Mettre en place un groupe de travail provincial impliquant les autres secteurs et les principaux partenaires québécois	- Date de lancement de l'initiative - Date de lancement de l'initiative - Date de lancement de l'initiative	- Mise en place du programme - Mise en place du programme - Mise en place du programme
12. Soutenir et structurer la recherche de première ligne en mettant à profit l'expertise disponible dans les centres hospitalo-universitaires spécialisés dans ce domaine	- Planifier avec le MSSS, MDEIE, le groupe de travail et la communauté en lien avec les appuis SQRI 2010-2013, le déploiement d'une infrastructure de recherche	- Date de création de l'infrastructure	- Mise sur pied de l'infrastructure
13. En collaboration avec l'INESSS et d'autres partenaires, appuyer le développement au Québec d'une expertise en recherche dans le domaine de l'évaluation des technologies et des pratiques novatrices (efficacité, innocuité et optimisation)	- Mettre en œuvre les partenariats avec l'INESSS pour une complémentarité des actions	- En continu	- Nombre de mesures implantées visant à favoriser le développement d'une expertise dans ce domaine - Montants de bourses et de subventions alloués à des projets dans ce domaine

## 2.2 Recherche clinique axée sur le patient

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
14. Définir et mettre en œuvre, en partenariat avec les IRSC et l'entreprise privée, une stratégie québécoise de recherche clinique axée sur le patient	- Mettre en œuvre, conditionnellement à l'approbation du MDEIE l'entente de principe avec les IRSC pour le déploiement sur le territoire du Québec de sa stratégie de recherche clinique axée sur le patient avec les appuis du MDEIE et du MSSS - Arrimer ce déploiement aux priorités du FRQS et à celles du MSSS en impliquant tous les partenaires dans la planification de ce déploiement - Poursuivre le processus de concertation visant à rassembler et structurer les forces québécoises en recherche clinique susceptibles	- À venir	- Développement d'une stratégie pour la recherche clinique axée sur le patient et détermination de son financement

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
	<p>de devenir des éléments majeurs de la Stratégie de recherche axée sur le patient des IRSC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poursuivre l'identification de partenaires susceptibles de permettre un renforcement des éléments québécois d'excellence susceptibles d'être fortement compétitifs dans le cadre des appels pour les unités SUPPORT et des réseaux thématiques prévues dans la Stratégie de recherche axée sur le patient des IRSC</li> </ul>		
15. Permettre et encourager la participation des médecins et autres professionnels de la santé à la recherche clinique axée sur le patient	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître le nombre de candidats reconnus dans le cadre de l'entente FMSQ et faire contribuer à la mise en œuvre d'une entente équivalente pour les omnipraticiens (FMOQ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de mesures implantées visant à encourager la participation des médecins et professionnels de la santé</li> </ul>
16. Accentuer la recherche axée sur le patient en misant sur les acquis d'excellence en recherche au Québec et en optimisant la part québécoise des investissements fédéraux dans ce domaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrimer le déploiement de la stratégie de recherche clinique axée sur le patient des IRSC sur les priorités et les forces de la recherche en santé au Québec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part du financement fédéral consentie à des chercheurs québécois dans le domaine de la recherche axée sur le patient</li> </ul>

### 2.3 Dissémination des résultats de recherche

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
17. Accentuer un rôle de conseil et d'expertise auprès des autorités gouvernementales et des responsables de l'administration de la santé pour toute question relative à la recherche en santé (stratégies et orientations politiques), rôle qui sera potentialisé à travers les centres, groupes et réseaux du FRQS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître le nombre de rencontres, contacts et échanges avec les représentants du MSSS et du MDEIE, de même que l'ensemble des organismes ou associations pertinentes (AQESS, INESSS, etc.)</li> <li>- Impliquer les groupes/centres/réseaux dans le développement d'avis d'expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'interventions auprès des autorités gouvernementales et des responsables de l'administration de la santé</li> </ul>
18. Élaborer et mettre en œuvre une politique globale de valorisation des résultats de la recherche, y compris : (1) la diffusion vers le grand public et (2) la dissémination vers les chercheurs, professionnels de la santé, administrateurs publics et décideurs politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans le cadre de la politique de libre accès aux résultats de recherche publiés, mettre en place un mode de suivi de l'application de la politique</li> <li>- Participer à une mise à disposition des résumés Cochrane à la communauté francophone avec la France, les IRSC, le MSSS et l'INESSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À venir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signature d'une entente de partenariat</li> </ul>

## 2.4 Réponse aux crises de santé

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
19. Répondre avec rapidité aux besoins ponctuels de recherche en santé de la société, en cas de crise ou face à une problématique de santé prioritaire – grippe A (H1N1), <i>C. difficile</i> , SRAS, etc.	- Poursuivre les rencontres en vue d'un rapprochement avec l'Institut National de Santé publique du Québec, avec la Direction de la santé publique, et avec le MSSS en vue de mieux préparer la communauté du FRSQ à réagir à d'éventuelles crises.	- En continu	- Nombre d'interventions ponctuelles pour affronter des crises de santé

## 3.1 La formation de personnel hautement qualifié

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
20. Accroître stratégiquement le soutien aux programmes de formation dans des domaines d'importance pour l'économie du savoir	- Identifier les domaines d'importance pour l'économie du savoir en collaboration avec les partenaires grappes industrielles du Québec en sciences de la vie - Poursuivre la mise en œuvre des initiatives stratégiques en soins de santé personnalisés, maladies chroniques et recherche en première ligne.	- En continu	- Accroissement stratégique du nombre de bourses offertes
21. Renforcer le rôle des regroupements de recherche dans la formation des étudiants de cycles supérieurs et des stagiaires postdoctoraux	- Identifier avec les directeurs de centres, de groupes et de réseaux les voies susceptibles de permettre une augmentation de leur appui à la formation en recherche	- En continu	- Nombre de mesures implantées visant à favoriser le développement d'une expertise dans ce domaine
22. Poursuivre l'implantation d'un nouveau programme de bourses de stages en milieu de pratique qui pourra, entre autres, contribuer à la mise en œuvre de la Stratégie biopharmaceutique québécoise	- Lancer avec la nouvelle programmation 2012-2013 le nouveau programme de bourses d'appui pour des stages en milieu de pratique en collaboration avec le FQRNT, à partir des ressources consenties par la SQRI 2010-2013, et en partenariat avec MITACS	- D'ici juillet 2011	- Implantation du nouveau programme de bourses de stages en milieu de pratique

## 3.2 La pleine contribution à la stratégie biopharmaceutique

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
23. Contribuer à la mise en œuvre de la Stratégie biopharmaceutique québécoise au moyen d'un nouveau programme voué à l'amélioration de la disponibilité des ressources dans les centres de recherche pour mener à bien des recherches cliniques contractuelles et impliquant une composante de soutien stratégique aux centres de	- Deuxième année de financement des projets évalués favorablement à mi-parcours dans le cadre du Volet de soutien à la recherche clinique en partenariat avec l'industrie biopharmaceutique du programme des centres - Développer les activités du comité de pilotage	- En continu  - Production de rapports	- Nombre de mesures implantées visant à développer la recherche clinique contractuelle dans les centres de recherche  - Rapport sous-chantier recherche

recherche et une composante centrale de pilotage, de coordination et de suivi déployée par le FRSQ	<p>en lien avec les groupes de travail sur cinq thématiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuer la participation active au Forum permanent d'échange avec l'industrie biopharmaceutique prévu dans le cadre de la Stratégie biopharmaceutique du Québec</li> </ul>	trimestriels par les groupes de travail	<p>clinique du Forum permanent d'échanges (MDEIE/MSSS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de rencontres et nombre participants</li> </ul>
24. En lien avec les regroupements, les universités et l'entreprise, animer des débats sur la culture de valorisation axée sur un modèle dynamique bidirectionnel (poussée/attraction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuer la participation active au Forum permanent d'échange avec l'industrie biopharmaceutique prévu dans le cadre de la Stratégie biopharmaceutique du Québec</li> <li>- Organiser une rencontre entre le milieu de la recherche sur la maladie Alzheimer et maladies apparentées et le milieu pharmaceutique alignée avec les objectifs de la Stratégie biopharmaceutique québécoise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li> <li>- À venir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de rencontres</li> <li>- Forums d'échanges entre les chercheurs et l'entreprise animés par le FRQS</li> </ul>
25. Développer de nouveaux programmes en partenariat avec l'entreprise afin d'attirer la recherche publique vers des thématiques d'intérêt pour l'entreprise biopharmaceutique et biotechnologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initier la planification de tels programmes suite aux échanges dans le cadre du Forum permanent et en lien avec les partenaires des grappes industrielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un nouveau protocole signé d'ici juin 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de nouveaux protocoles de collaboration signés avec l'industrie concernant au moins un regroupement du FRQS</li> </ul>

### 3.3 La contribution à la transformation des découvertes en innovations

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
26. Faire évoluer le paradigme Découverte/Innovation vers un paradigme de poussée/attraction plus équilibré entre la découverte et l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestes d'animation ou autres visant à faire évoluer le modèle de valorisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

### 3.4 Soutien à l'industrie et partenariats avec le secteur privé

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
27. En lien avec les regroupements, les universités et l'entreprise, animer des débats sur la culture de valorisation axée sur un modèle dynamique bidirectionnel (poussée/attraction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuer la participation active au Forum permanent d'échange avec l'industrie biopharmaceutique prévu dans le cadre de la Stratégie biopharmaceutique du Québec</li> <li>- Organiser une rencontre entre le milieu de la recherche sur la maladie Alzheimer et maladies apparentées et le milieu pharmaceutique alignée avec les objectifs de la Stratégie biopharmaceutique québécoise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li> <li>- À venir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de rencontres</li> <li>- Forums d'échanges entre les chercheurs et l'entreprise animés par le FRQS</li> </ul>

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
28. Contribuer à la mise en œuvre de la Stratégie biopharmaceutique québécoise au moyen d'un nouveau programme voué à l'amélioration de la disponibilité des ressources dans les centres de recherche pour mener à bien des recherches cliniques contractuelles et impliquant une composante de soutien stratégique aux centres de recherche et une composante centrale de pilotage, de coordination et de suivi déployée par le FRSQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deuxième année de financement des projets évalués favorablement à mi-parcours dans le cadre du Volet de soutien à la recherche clinique en partenariat avec l'industrie biopharmaceutique du programme des centres</li> <li>- Développer les activités du comité de pilotage en lien avec les groupes de travail sur cinq thématiques</li> <li>- Continuer la participation active au Forum permanent d'échange avec l'industrie biopharmaceutique prévu dans le cadre de la Stratégie biopharmaceutique du Québec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li> <li>- Production de rapports trimestriels par les groupes de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de mesures implantées visant à développer la recherche clinique contractuelle dans les centres de recherche</li> <li>- Rapport sous-chantier recherche clinique du Forum permanent d'échanges (MDEIE/MSSS)</li> <li>- Nombre de rencontres et nombre participants</li> </ul>

#### 4.1 Soutien aux chercheurs et ententes bilatérales

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
29. Collaborer avec le MDEIE, le MRI et d'autres partenaires afin d'harmoniser les mécanismes de soutien aux chercheurs pour favoriser leur insertion dans les projets de recherche interprovinciaux et internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarifier avec le MDEIE et le MRI les rôles respectifs, i.e. soutien aux chercheurs quant à leurs collaborations nationales et internationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de mesures implantées visant à harmoniser les mécanismes de soutien aux chercheurs</li> </ul>
30. Affirmer le rôle de fer de lance dévolu aux réseaux thématiques de recherche en ce qui a trait au rayonnement de l'expertise des chercheurs québécois et à la mise en œuvre des activités internationales et interprovinciales du FRQS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer des réseaux du FRQS dans des activités de réseautage international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associer au moins 3 des regroupements du FRQS aux activités internationales et interprovinciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de réseaux thématiques participant à la mise en œuvre d'activités internationales et interprovinciales du FRQS</li> </ul>
31. Poursuivre et faire évoluer les collaborations déjà établies avec nos partenaires en France (Inserm) et en Chine (NSFC) et développer de nouvelles collaborations avec des organismes similaires au FRQS situés ailleurs au Canada ou à l'étranger (en tenant compte des priorités gouvernementales à l'international)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajouter une nouvelle initiative internationale de nature bilatérale avec Israël</li> <li>- Poursuivre et développer de nouvelles collaborations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de nouveaux protocoles de collaboration signés avec des partenaires de l'extérieur du Québec, au Canada et à l'international</li> </ul>



## 4.2 Insertion au cœur de regroupements européens de recherche

OBJECTIFS	ACTION	INDICATEURS	
32. Assurer l'insertion et le leadership du FRQS au sein d'un nombre limité de regroupements européens de recherche (ERA-NET) dans les domaines où l'expertise des chercheurs québécois est reconnue et où ils peuvent apporter une contribution significative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à des appel à projets supplémentaires conjoints, ou à des soutiens conjoints de bourse, avec chacun des deux réseaux ERA-NET au sein desquels le FRQS est déjà partenaire à part entière (ERA-Net NEURON et ERA-AGE2)</li> <li>- Participer à un appel à projets Québec-Europe du « Joint Programme in Neurodegenerative Diseases » (JPND)</li> <li>- Participer activement aux tâches confiées au FRQS dans le cadre du programme NEURON II (ERA-Net Neuron)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à au moins un appel d'offres pour chacun des ERA-NET auxquels le FRQS est associé</li> <li>- Rapport d'activité</li> </ul>	- Nombre d'appels d'offres européens auxquels le FRQS participe

## 4.3 Attraction d'étudiants étrangers

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
33. Revoir les programmes de bourses de formation du FRQS afin de les arrimer stratégiquement à une politique de recrutement international où l'expertise des chercheurs québécois est reconnue et où ils peuvent apporter une contribution significative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder à une modification des règles du programmes des bourses du FRQS afin de rendre admissibles une proportion déterminée d'étudiants en provenance de l'extérieur du Québec</li> <li>- Poursuivre l'accueil d'étudiants étrangers au postdoctorat en se servant des appuis de la SQRI 2010-2013</li> <li>- Poursuivre le soutien à des post-doctorants québécois pour des stages hors-Québec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparer la révision du volet étudiants internationaux du programme</li> </ul>	- Nombre de programmes de bourses de formation ouverts à l'international

## 5.1 Une organisation en évolution

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
34. Assurer une gestion optimale de nos ressources humaines en favorisant le développement des compétences en lien avec les nouvelles orientations stratégiques, en facilitant la conciliation travail-famille et en assurant la relève au sein de notre personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer d'une formation annuelle minimale des employés en dépit des impacts de la loi 100</li> <li>- Initier la réflexion avec les employés sur les mesures qui faciliteraient la conciliation travail-famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenir une formation minimale par année, par employé</li> <li>- Développement d'une première version d'une politique de conciliation travail-famille et d'accompagnement à la préretraite</li> </ul>	- Nombre d'heures consacrées à la formation des ressources humaines et au développement des compétences.

OBJECTIFS	ACTION	CIBLES	INDICATEURS
35. Contribuer à la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale de développement durable en revoyant nos pratiques et nos processus de manière à optimiser l'utilisation de nos ressources, à maximiser les retombées à moyen et long termes de nos programmes et à diminuer notre empreinte environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser 50% des mesures d'élimination progressive de l'utilisation des versions imprimées des dossiers dans le processus d'évaluation par les pairs</li> <li>- Introduire un mode de rencontre virtuel utilisant l'internet afin de diminuer le nombre de déplacements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser les mesures prévues au plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de mesures prévues au plan d'action du FRQS sur le développement durable qui ont été mises en œuvre</li> </ul>
36. Élaborer et mettre en œuvre une politique globale d'évaluation de programmes, de contrôle de qualité des processus de gestion et de satisfaction de la clientèle		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initier la préparation de la politique d'ici le 31 mars 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'une politique globale d'évaluation de programmes, de contrôle de qualité des processus de gestion et de satisfaction de la clientèle</li> </ul>
37. Optimiser l'apport des technologies de l'information (TIC) et de la communication au fonctionnement du FRQS ainsi que la fonctionnalité des ressources matérielles (mobilières et immobilières) dont il dispose	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la fonctionnalité du déploiement spatial des directions et des employés afin de favoriser le travail en équipe et la fluidité des communications/collaborations entre les différents niveaux de contribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de mesures mises en œuvre visant à optimiser l'utilisation des TIC et des ressources</li> </ul>