



UNIVERSITÉ LAVAL  
CONSEIL UNIVERSITAIRE  
Séance ordinaire du 14 juin 2011  
12300  
\*2011-128

Commission de la recherche

## Avis de la Commission de la recherche

sur

**La mise en place de centres de recherche  
universitaires thématiques dans le secteur des  
sciences de la santé**

**Le 19 avril 2011**

## I- Introduction

Le recteur de l'Université Laval a confié à la Commission de la recherche, dans son mandat 2010-2011, de « proposer un nouveau modèle de centre de recherche universitaire en milieu hospitalier afin de répondre à un objectif de cohésion des chercheurs par domaine de recherche ». Il est également mentionné dans le mandat qu'« il paraît souhaitable que la Commission procède à l'évaluation des centres de recherche universitaires en milieu hospitalier rendus au terme de leur reconnaissance en tenant compte, dans ses recommandations, de sa réflexion sur le modèle de centre de recherche mentionné précédemment ».

La Commission a entrepris sa réflexion sur le sujet dès le mois de septembre 2010 et l'a poursuivie à chacune de ses réunions de la session d'automne, afin de pouvoir présenter le modèle aux deux centres de recherche situés en milieu hospitalier actuellement en renouvellement. Au total, huit réunions ont été consacrées en bonne partie à ce projet, en plus de l'évaluation courante des centres de recherche universitaires.

Les raisons principales expliquant la durée de la réflexion furent :

- L'attention requise afin que tous les membres de la Commission comprennent bien le contexte spécifique de la recherche en sciences de la santé, qui est effectuée en grande partie à l'extérieur du campus universitaire, en milieu hospitalier;
- La compréhension du rôle particulier du Fonds de la recherche en santé du Québec (FRSQ) dans l'organisation de la recherche en milieu hospitalier et dans le financement des infrastructures de centre;
- Le choix d'un modèle suffisamment efficace et durable pour atteindre le degré de rassemblement et de concertation recherché, et suffisamment souple pour que chaque centre de recherche actuellement reconnu puisse l'adapter à sa propre réalité, tout en veillant à ce qu'il atteigne ce but.

Après de nombreuses discussions et plusieurs versions du projet de regroupement de la recherche en milieu hospitalier, la Commission en est arrivée à proposer, à la fin janvier 2011, un projet prêt à être présenté aux membres des deux centres actuellement en renouvellement.

La Commission a procédé aux visites d'évaluation de ces deux centres en février et mars 2011. Une rencontre d'une heure entre le comité visiteur de la Commission et la majeure partie des membres de chacun des centres s'est tenue consécutivement à la rencontre d'évaluation habituelle. Le bilan de ces rencontres a été positif, les directions des centres ayant suggéré d'apporter des ajustements dont la Commission a pu tenir compte dans une version ultérieure du projet.

En parallèle avec les visites des centres, la Commission a présenté son projet au vice-recteur à la recherche et à la création ainsi qu'au Comité de direction de l'Université Laval, desquels elle a obtenu l'appui. Le projet a également été présenté successivement aux responsables de la recherche de l'Université Laval, au doyen de la Faculté de médecine (FM) ainsi qu'à la direction administrative du Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ). Pour sa part, le directeur de la recherche de l'Institut universitaire en santé mentale de Québec (IUSMQ) a participé à la rencontre élargie avec le CRCN. Ces rencontres fructueuses ont donné lieu à des commentaires d'une grande pertinence et, là encore, ont permis d'apporter des modifications au projet et de s'assurer de l'adhésion de chacun. Le président du FRSQ a par la suite été contacté à ce sujet. Il a notamment mentionné qu'il appréciait l'intention de la Commission et que celle-ci recevait toute son approbation, que le projet apportera une synergie entre les pôles d'excellence, et que le partage de plateformes de recherche est une voie qu'il faut amplifier pour être compétitifs.

Une dernière rencontre a eu lieu avec le Comité de la recherche de la FM, lequel est constitué, en plus des représentants des directions de la FM et du Vice-rectorat à la recherche et à la création (VRRC), de certains directeurs de département de la FM et des directeurs des centres de recherche FRSQ des établissements affiliés à l'Université Laval. Cette rencontre a, de toute évidence, suscité l'intérêt de tous et donné lieu à la proposition d'un certain nombre de suggestions dont la Commission a tenu compte.

À l'issue de cette dernière rencontre, il a été convenu par la Commission de transformer le projet en *Avis de la Commission de la recherche sur la mise en place de centres de recherche universitaires thématiques dans le secteur des sciences de la santé*, qui présente au Conseil universitaire des recommandations en vue de la mise en œuvre du nouveau modèle de centre.

La Commission de la recherche est particulièrement reconnaissante à la direction de l'Université Laval, à la direction de la Faculté de médecine, aux directeurs des Centres de recherche FRSQ, aux directeurs des Centres de recherche universitaires consultés, aux responsables de la recherche de l'Université Laval, à la direction du CHUQ et, bien entendu, aux chercheurs des deux centres présents lors des visites d'évaluation, pour leurs précieux commentaires.

## **II- Contexte**

La recherche universitaire en sciences de la santé s'est principalement développée en milieu hospitalier afin de favoriser les liens entre la recherche et la mission clinique des établissements. Grâce au soutien financier du Fonds de la recherche en santé du Québec (FRSQ), plusieurs établissements hospitaliers se sont ainsi dotés d'un centre de recherche dans lequel œuvrent des chercheurs universitaires.

Le FRSQ évalue périodiquement les centres de recherche et leur alloue un budget d'infrastructure en fonction du nombre de chercheurs hébergés et de leur productivité. Les Centres FRSQ constituent la toile de fond de la recherche en sciences de la santé. Ils disposent, grâce au financement du FRSQ et aux subventions de toutes provenances obtenues par les chercheurs, d'une formidable infrastructure de laboratoires, d'équipements de recherche et de ressources en appui à l'organisation de la recherche. Les établissements hospitaliers apportent aussi une contribution en ressources humaines, matérielles et financières au fonctionnement de cette infrastructure. La direction des centres hospitaliers est directement responsable de la gestion des fonds attribués par le FRSQ. Les enjeux financiers et organisationnels sont majeurs. Les directeurs de la recherche des Centres FRSQ ont une grande responsabilité dans la planification du développement de la recherche ainsi que des comptes à rendre aux

directions des établissements hospitaliers sur les effets de leurs investissements en recherche.

Par ailleurs, le FRSQ demande à ses centres de développer des axes de recherche en lien avec les domaines de spécialisation de l'établissement hospitalier qui les hébergent. Certains établissements ont une programmation monothématique et d'autres, une programmation multithématique. L'interdisciplinarité au sein des axes de recherche, le réseautage et les collaborations nationales et internationales font partie des attentes du FRSQ et sont généralement devenus des réalités.

Les centres de recherche reconnus par le Conseil universitaire, quant à eux, correspondent à un autre ordre de réalité, parfaitement conciliable avec celui des Centres FRSQ. Ils sont monothématiques, en ce sens qu'ils sont axés sur un objet de recherche se prêtant à l'élaboration d'une programmation scientifique, qui vise en particulier à favoriser la collaboration entre les chercheurs dans la conception et l'exécution de la recherche, laquelle donne lieu à un accroissement des codirections d'étudiants, des copublications et des demandes de subventions conjointes. Ce modèle d'organisation de la recherche contribue de façon majeure au développement des connaissances et à la formation en milieu universitaire, tant dans les domaines qui disposent de peu de ressources financières que dans ceux qui bénéficient de moyens plus importants. D'un point de vue institutionnel, l'Université a la responsabilité de rassembler ses forces vives dans toutes les disciplines pertinentes à chacun des thèmes de recherche.

Environ le quart des centres reconnus de l'Université sont localisés dans des établissements hospitaliers et font ainsi partie des Centres FRSQ. Ils correspondent, dans certains cas, presque exactement à un Centre FRSQ et, dans d'autres cas, à l'un de ses axes de recherche. Plusieurs d'entre eux comptent des membres réguliers provenant d'autres facultés que de la Faculté de médecine et sont des pionniers dans la collaboration interfacultaire.

Plusieurs centres ont également établi des collaborations avec des chercheurs d'autres établissements hospitaliers dont l'expertise cadre bien avec leur programmation scientifique. Cependant, et c'est là l'objet de la présente démarche, ces collaborations

sont demeurées limitées et bien souvent informelles lorsque l'intérêt pour un même thème se rencontre dans des groupes de recherche d'établissements hospitaliers différents. Ce cloisonnement semble être un effet secondaire du mode particulier de développement et de financement des infrastructures de recherche dans le secteur des sciences de la santé.

L'Université considère que le temps est venu de réaliser, dans tous les thèmes de recherche où cela s'avère pertinent, au-delà des regroupements existants et des collaborations à l'échelle individuelle issues d'opportunités diverses, des alliances durables entre les chercheurs de haut niveau des divers centres FRSQ et du campus, dans le but de faciliter le développement stratégique de la recherche et, en conséquence, d'augmenter la capacité d'effectuer des demandes de fonds qui ne seraient pas envisageables sans l'union des expertises.

La Commission est consciente des efforts qui ont été faits pour renforcer la communication entre les chercheurs des centres actuels par la création de forums, de journées de la recherche, de sites Internet communs ou de réseaux. Elle considère toutefois que, bien qu'elles soient très utiles, ces initiatives ne permettront pas d'atteindre le degré de rassemblement et de concertation recherché et elle propose l'adoption d'un modèle d'organisation qui s'inspire de ceux des centres de recherche multifacultaires et interuniversitaires.

### **III- Modèle de regroupement proposé dans le secteur des sciences de la santé**

La Commission considère que, dans tous les secteurs, les centres de recherche universitaires doivent chercher à rassembler autour d'une programmation scientifique commune, la plus multidisciplinaire possible, tous les chercheurs de haut niveau qui sont concernés par une même thématique de recherche.

Dans le secteur des sciences de la santé, ce rassemblement n'a pas pour objectif de provoquer des déplacements géographiques de laboratoires. Il vise à ce que les activités de chacun s'inscrivent désormais dans une planification d'ensemble cohérente à l'échelle de l'Université. Cela implique que les regroupements seront constitués de groupes existants de chercheurs universitaires d'un ou plusieurs établissements

hospitaliers et d'autres chercheurs de ces établissements ou du campus pouvant contribuer à la réalisation d'une programmation de recherche commune sur la thématique de recherche déterminée. Cela conduira à la reconnaissance de centres universitaires thématiques qui seront régis selon les statuts habituels et dotés d'une direction unique soucieuse d'une représentation appropriée des membres. Afin de favoriser la concertation et le décloisonnement, la Commission n'est pas disposée à recommander la reconnaissance de plus d'un centre dans une même thématique de recherche. Ceci s'applique au secteur de la santé, comme d'ailleurs aux autres secteurs de recherche.

Chacun des regroupements adoptera un modèle d'organisation conçu de manière à faciliter la collaboration et la concertation. Il sera responsable :

- d'élaborer conjointement un plan de développement intégré de la recherche;
- de contribuer, de façon concertée, à l'élaboration des plans de recrutement de nouveaux chercheurs et des besoins en infrastructure majeure, et de les proposer aux instances décisionnelles que sont les facultés (et leurs départements) et les directions de centres de recherche hospitaliers;
- de favoriser l'accès aux équipements de pointe;
- de déposer conjointement des demandes de fonds et,
- de mettre en place des moyens qui favoriseront le partage de l'expertise entre les membres, les collaborations scientifiques et la codirection des étudiants.

La pertinence d'utiliser le terme « centre » pour désigner à la fois les centres de recherche universitaire et les Centres FRSQ a été examinée étant donné que cela constitue une source de confusion. Il a néanmoins été jugé préférable de vivre avec cette ambiguïté, plutôt que de recourir à d'autres termes pour désigner les centres universitaires. L'idée de parler de « centres *interhospitaliers* de recherche universitaire », telle qu'envisagée au départ par la Commission, a également été écartée parce que le terme « interhospitalier » ne reflétait pas les collaborations établies et

possibles avec des chercheurs du campus. Il a donc été convenu de s'en tenir à l'appellation de « centre de recherche universitaire », étant donné que les centres du secteur des sciences de la santé ne se distinguent pas de ceux des autres secteurs, si ce n'est que par le rattachement de la majorité de leurs chercheurs à une structure de centre FRSQ.

Afin de s'assurer du succès de la démarche de rassemblement proposée, tous les chercheurs concernés devront être invités à prendre part à chaque étape de la mise en place de ces centres, en particulier dans l'élaboration de programmations scientifiques communes. Ceux-ci devront être informés de tout développement. De manière tout aussi importante, il faudra s'assurer que les administrations des établissements hospitaliers où travaillent les chercheurs, ainsi que les responsables des facultés dont ils relèvent, comprennent et adhèrent au modèle de centre proposé.

La Commission propose un cadre de référence organisationnel général, mais suffisamment détaillé pour illustrer ce qu'elle juge essentiel. Son intention est de favoriser et d'évaluer la mise en place des changements attendus tout en permettant un ajustement fonctionnel progressif.

#### **IV- Modèle d'organisation**

Le modèle de gestion du centre proposé ci-après présente sous un angle opérationnel le niveau de concertation scientifique attendu, à savoir la création d'un véritable centre de recherche ayant une programmation scientifique et des activités de recherche intégrées, même si elles sont partagées en divers lieux. Il montre les efforts d'organisation que la Commission juge nécessaires pour y parvenir. La direction du centre pourra adapter ce modèle à sa propre réalité, mais en veillant à ce que cela permette d'atteindre le même objectif.

Chaque centre sera donc responsable de rédiger ses propres statuts en s'inspirant du cadre suivant.

### *Le Comité de direction*

Le Comité de direction suggéré correspond essentiellement à celui du modèle existant dans les centres de recherche universitaires, en tenant compte de la nécessité qu'il soit le plus représentatif possible de l'ensemble des chercheurs. Sa composition et son mandat pourraient être formulés comme suit :

#### Composition

- i) Le directeur du centre.
- ii) Le cas échéant, le codirecteur du centre.
- iii) Des membres réguliers aussi représentatifs que possible de l'ensemble des chercheurs.
- iv) Deux étudiants de 2<sup>e</sup> ou de 3<sup>e</sup> cycle, et éventuellement un stagiaire postdoctoral.
- v) Un professionnel de recherche.
- vi) Toute personne que le Comité de direction souhaitera s'adjoindre.

#### Mandat

Le Comité de direction favorise une culture de collaboration. Il tient régulièrement des réunions, au moins quatre fois par an pendant la mise en place du centre. Il est présidé par le directeur du centre. Il définit les orientations stratégiques, le plan de développement et le plan d'action du centre. Il procède à la reconnaissance des membres de chaque catégorie. Il identifie les besoins de recrutement du centre. Il fait preuve de leadership en matière de demandes de subventions d'infrastructure, détermine la meilleure localisation possible pour de nouveaux équipements, favorise le partage d'expertise et, dans la mesure du possible, l'accessibilité aux équipements. Il détermine les moyens et mesures qui lui semblent les plus propices au bon déroulement de la recherche de ses membres et à la réalisation des objectifs du centre, notamment dans la perspective de son évaluation périodique par la Commission de la recherche. Selon les dossiers et compte tenu des rôles et responsabilités des directions des facultés et des directions des centres de recherche hospitaliers, il travaille en nécessaire

concertation avec ces instances. Il prend soin de consulter les chercheurs concernés. Il assiste le directeur dans la gestion du centre. Il traite toute demande spéciale émanant d'un ou plusieurs membres du centre.

- *Le Comité de concertation*

Le Comité de concertation est appelé à jouer un rôle majeur dans la mise en place des regroupements, étant donné qu'il s'agira du lieu d'harmonisation du développement de la recherche en fonction des objectifs de l'Université et des établissements hospitaliers concernés. Sa composition et son mandat sont encore une fois proposés à titre indicatif, sur la base de l'expérience en matière de fonctionnement des centres multifacultaires et interuniversitaires.

#### Composition

- i) Le vice-recteur à la recherche et à la création ou son représentant.
- ii) Le directeur du centre et, le cas échéant, le codirecteur du centre.
- iii) Le doyen ou le vice-doyen à la recherche de la ou des facultés principalement concernées.
- iv) Le directeur de la recherche du ou des principaux établissements hospitaliers concernés.
- v) Toute personne que le Comité décidera de s'adjoindre, comme un ou des membres externes.

#### Mandat

Le Comité de concertation se réunit au moins une fois l'an et dans tous les cas requis, comme à l'occasion des demandes de subventions à la FCI. Il est présidé par le vice-recteur à la recherche et à la création ou son représentant. Il recommande le candidat à la direction du centre au vice-recteur à la recherche et à la création, en veillant à ce que cette personne n'exerce pas de fonctions administratives pouvant la placer en situation de conflit d'intérêts, comme celle de directeur de la recherche d'un établissement hospitalier. Le cas échéant, il procède à la nomination du codirecteur du centre, sur recommandation du Comité directeur et à la suite d'une consultation formelle des chercheurs, en prenant les mêmes précautions. Il facilite le réseautage entre les

chercheurs du centre et valorise une culture de collaboration. Il veille à l'harmonie du développement des activités du centre, particulièrement en ce qui a trait aux nouvelles alliances souhaitées par la Commission et aux plans directeurs des facultés concernées. Il est le lieu de concertation du centre en matière de soutien stratégique de son développement. Il adopte le plan de développement et le plan d'action du centre et il aide à identifier les actions requises pour leur mise en œuvre. Il donne son avis au Comité de direction sur les orientations stratégiques à privilégier. Il adopte le budget et le rapport annuel du centre.

- *Le directeur*

Les indications relatives à la nomination et au mandat du directeur sont également fondées sur l'expérience et paraissent, dans ce cas, essentielles. Elles se sont avérées utiles, dans des circonstances similaires, pour introduire le principe d'alternance dans l'exercice du leadership.

#### Nomination

Le centre, à moins que tous ou presque tous ses membres proviennent d'une seule faculté et d'un même établissement hospitalier, relève du vice-recteur à la recherche et à la création. Son directeur est un professeur de l'Université Laval qui a le statut de membre régulier du centre et dont l'excellence et le leadership sont reconnus. Il est nommé pour quatre ans par le vice-recteur à la recherche et à la création, sur recommandation du Comité de concertation, à la suite d'une consultation formelle des chercheurs. Son mandat ne peut être renouvelé consécutivement qu'une seule fois.

#### Mandat

Le directeur doit veiller, en plus des tâches habituelles stipulées dans le modèle général de statuts de centre de recherche proposé par la Commission de la recherche, à ce qu'une véritable collaboration s'établisse dans les meilleures conditions entre les chercheurs des divers lieux et champs d'expertise. Il peut être assisté d'un codirecteur, si cela est jugé nécessaire, pour assurer une meilleure représentativité des composantes du centre.

## **V- Évaluation des centres du secteur des sciences de la santé**

Les présentes dispositions s'appliqueront à l'évaluation de toute demande de reconnaissance de centre du secteur des sciences de la santé.

L'évaluation des nouveaux regroupements constitués à partir de centres déjà reconnus se fera selon les critères de reconnaissance habituels des centres universitaires. Cependant, la Commission examinera, dès le départ, les mécanismes de prise de décision et de fonctionnement qui auront été mis en place pour réaliser la concertation. L'évaluation se déplacera ensuite progressivement vers l'examen des collaborations effectives entre les chercheurs en matière de publications et de communications scientifiques, d'encadrement des étudiants, de dépôt et d'obtention de subventions conjointes et de tenue d'activités communes. Ainsi :

- Après un an, une rencontre sera planifiée entre la Commission et le Comité de direction du centre pour vérifier l'existence effective du nouveau regroupement (nouveaux statuts, mise en place d'un nouveau modèle de gestion, modification du membership, amorce d'une planification concertée et d'un plan d'action).
- Après trois ans, une évaluation des moyens mis en place pour réaliser la concertation et des progrès accomplis par le centre sera effectuée par la Commission. Cette dernière pourrait demander que les procès-verbaux de l'Assemblée des membres, du Comité de direction et du Comité de concertation lui soient acheminés.
- Après cinq ans, la Commission procédera à l'évaluation de la viabilité et de l'efficacité du centre selon les critères habituels, en particulier ceux qui ont trait à l'établissement de nouvelles collaborations scientifiques.

Le centre pourrait voir sa reconnaissance suspendue à chacune de ces trois étapes si la Commission considère que les progrès sont insuffisants.

La démarche d'évaluation décrite ci-dessus sera appliquée aux deux centres reconnus qui sont actuellement en renouvellement.

Quant aux autres centres déjà reconnus de ce secteur, ils seront invités à s'engager dès maintenant dans cette voie, lorsqu'elle convient à leur situation, en collaboration avec le VRRC, sans attendre leur évaluation périodique. Celle-ci, le moment venu, tiendra alors compte des progrès réalisés et le processus de suivi sera ajusté en conséquence.

Pour leur part, les centres reconnus qui ne sont que partiellement touchés par les nouvelles alliances devront, lors de leur évaluation périodique, faire la démonstration de leur collaboration à la mise en place et au fonctionnement des nouveaux regroupements. Ils devront également faire état de l'ajustement de leur programmation, le cas échéant.

Même si la présente démarche vise à créer une nouvelle forme de regroupements de chercheurs, elle ne nécessitera pas l'introduction de modifications majeures au mode d'évaluation déjà appliqué aux centres reconnus. Les critères de leadership des directions des centres, de cohérence de la programmation scientifique, de convergence des objectifs, de rassemblement des forces vives de l'Université Laval, de valeur ajoutée à la formation existent déjà dans le mode actuel d'évaluation. Ils pourront donc s'appliquer aux nouveaux regroupements, en accordant une attention particulière au caractère inclusif du centre, aux liens développés entre les chercheurs localisés en des lieux différents, et aux résultats issus d'une planification et d'actions concertées entre ces derniers.

## **VI- Comité de transition**

Le vice-recteur à la recherche et à la création est invité à constituer, en collaboration avec le centre et l'ensemble des chercheurs concernés, un comité de transition mettant à profit la contribution des personnes qu'il jugera nécessaire d'impliquer. Le Comité de transition devrait déboucher sur la mise en place des comités de direction et de concertation.

## VII- Recommandations de la Commission

LA COMMISSION DE LA RECHERCHE RECOMMANDE QUE :

- le Conseil universitaire approuve la mise en place de centres de recherche universitaires thématiques dans le secteur des sciences de la santé selon les modalités du présent Avis;
- le Conseil universitaire approuve l'échéancier d'évaluation en trois étapes que la Commission juge essentiel au suivi de l'établissement des nouveaux centres;
- le Conseil universitaire confie au vice-recteur à la recherche et à la création la responsabilité d'accompagner dans leur démarche de changement les centres concernés.

Pour la Commission,



Pascal Daleau, président

Le 19 avril 2011.