

CRCHUM

EXCELLENCE ■ INNOVATION ■ VALORISATION

Horizon EXCELLENCE 2013 : un Continuum de recherche au service de la population

Plan Stratégique 2010 - 2013



Préparé au nom du CRCHUM par



HORIZON EXCELLENCE 2013 : UN CONTINUUM DE RECHERCHE AU SERVICE DE LA POPULATION

Table des matières

DÉMARCHE D'ÉLABORATION	2
AVANT-PROPOS.....	3
LES ÉLÉMENTS QUI DÉFINISSENT LE CRCHUM	4
LE CRCHUM EN BREF	4
LA MISSION DU CRCHUM	4
LA VISION DU CRCHUM	5
LES VALEURS QUI NOUS ANIMENT	5
LES PRINCIPES DIRECTEURS	6
LES FORCES DU CRCHUM	7
LES DÉFIS DU CRCHUM	9
LES OPPORTUNITÉS ET LES CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT	10
LES OPPORTUNITÉS DE L'ENVIRONNEMENT	10
LES CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT	11
LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	13
CULTURE DE L'EXCELLENCE	14
LES PRINCIPAUX DÉFIS	14
ORIENTATION STRATÉGIQUE	14
ACTIONS.....	15
CONTINUUM DE RECHERCHE.....	16
LES PRINCIPAUX DÉFIS	16
ORIENTATION STRATÉGIQUE	16
ACTIONS.....	17
LEADERSHIP INTER-ORGANISATIONNEL.....	18
LES PRINCIPAUX DÉFIS	18
ORIENTATION STRATÉGIQUE	18
ACTIONS.....	19
FINANCEMENT ET GESTION.....	20
LES PRINCIPAUX DÉFIS	20
ORIENTATION STRATÉGIQUE	20
ACTIONS.....	21

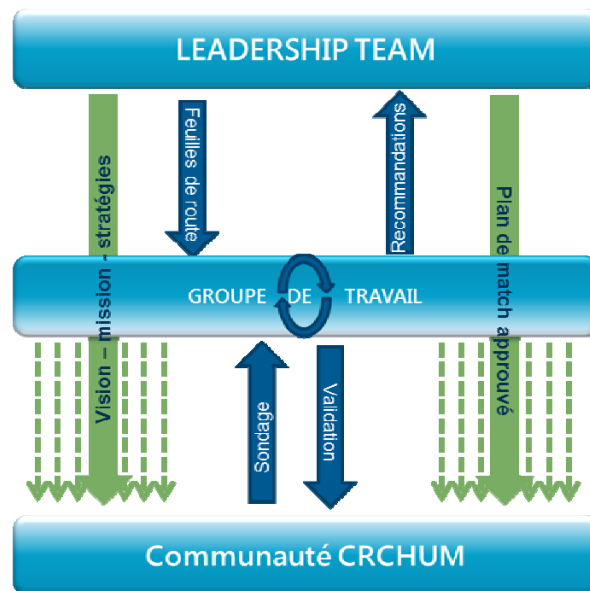
HORIZON EXCELLENCE 2013 : UN CONTINUUM DE RECHERCHE AU SERVICE DE LA POPULATION

Plan Stratégique 2010 - 2013

Démarche d'élaboration

La démarche d'élaboration a débuté en juin 2009 avec une journée de réflexion réunissant l'équipe de direction du CRCHUM (Centre de Recherche du CHUM) et les responsables des axes de recherche.

Les résultats de la réflexion ont fait l'objet d'une discussion approfondie avec un Comité Scientifique Aviseur International dont les recommandations ont servi de guide aux travaux subséquents. Tous les aspects de la planification et les actions qui semblaient les plus appropriées pour soutenir un développement optimal du Centre de Recherche ont été au centre d'un dialogue entre un comité de réflexion (Leadership Team), des groupes de travail et l'ensemble de la communauté de chercheurs. Un sondage ouvert à tous les chercheurs et une retraite en juin 2010 ont permis d'entériner les orientations stratégiques dont le centre allait se doter pour les 3 prochaines années ainsi que les actions à implanter pour accomplir le plan. Depuis janvier 2011, ce plan est déployé de façon rapide et notable.



Le plan stratégique 2010-2013 du CRCHUM sera également intégré au plan global du CHUM, densifier la recherche constituant l'un des choix stratégiques du CHUM dans sa planification 2011-2015.

Avant-Propos



Basé sur ses valeurs, dont la quête d'excellence, l'intégrité, l'engagement, le CRCHUM s'est doté d'une nouvelle pierre d'assise pour poursuivre son ambition avec son plan stratégique 2010-2013.

Alors que le CRCHUM disposera bientôt d'une

installation de pointe ultramoderne, bien aménagée avec des équipements de haute technologie qui accueillera ses quelque 1300 chercheurs et employés, le plan stratégique est un véritable guide qui lui permettra d'opérer une transition réussie vers ce nouveau site.

Les attentes sont hautes : devenir l'un des chefs de file des centres de recherche hospitaliers en Amérique du Nord.

Définitivement tourné vers l'excellence tout en s'ancrant dans la mission du CHUM, le CRCHUM mise sur la multidisciplinarité et les synergies pour contribuer à une recherche innovante, compétitive et de calibre international. Transformer le continuum de recherche pour faire des découvertes majeures pour les patients et la population, voilà l'objectif.

Mais il n'y a pas d'excellence sans femmes et hommes de talent. Se doter de moyens pour retenir, mobiliser et recruter les meilleurs est une composante majeure de notre plan.

Nos partenaires sont la clé pour accomplir notre mission et rencontrer nos ambitions, aussi notre plan stratégique les met au cœur de nos priorités.

Le plan stratégique et les actions concrètes qui le composent constituent notre feuille de route vers l'excellence au bénéfice des patients et de la population.

Jacques Turgeon
Directeur du Centre de Recherche du CHUM



Pour avancer, toute institution a besoin de se fixer des objectifs et des priorités. Savoir qu'il y a un but, connaître sa finalité amène chacun à se dépasser. C'est pourquoi le CHUM se dote aujourd'hui d'un plan stratégique 2011-2015 qui définit sa vision d'avenir, ses

valeurs, détermine les priorités et renforce ses partenariats.

Ce plan veille à mettre en phase nos priorités que sont les soins, la recherche, l'enseignement, l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé ainsi que la promotion de la santé.

Résolument arrimé à la planification stratégique du CHUM, le plan stratégique de notre Centre de Recherche, le CRCHUM, contribue pleinement à faire du CHUM un centre hospitalier universitaire de pointe.

En alliant excellence, déploiement d'un continuum de recherche au service du patient et de la population et l'établissement de collaborations fortes avec nos partenaires, le CRCHUM fait preuve d'un leadership et d'une ambition qui le positionne parmi les centres de recherche hospitaliers leaders en Amérique du Nord. Par ailleurs, il devrait être au cœur de la politique de l'institution de valorisation de la recherche.

Il contribue également à faire du CHUM un hôpital innovateur et un centre de recherche performant ancrés dans le XXI^e siècle.

Christian Paire
Directeur général du CHUM

Les éléments qui définissent le CRCHUM

Le CRCHUM en bref

Le CRCHUM constitue la base de la recherche du CHUM (Centre Hospitalier de l'Université de Montréal). Les activités de recherche du CRCHUM contribuent étroitement aux cinq volets de la mission du CHUM : les soins, l'enseignement, la recherche, la promotion de la santé et l'évaluation des technologies.

Ce sont aujourd'hui plus de 360 chercheurs (35 % recherche fondamentale ; 55 % recherche clinique et 24 % recherche en santé des populations¹) et près de 450 étudiants qui contribuent à une production d'envergure et de réputation internationale (près de 2000 publications au cours des 3 dernières années). Il bénéficiait en 2010-2011 d'un budget de 10,2 M\$, équivalent à celui de 2009-2010 et en augmentation de 1 M\$ comparativement à 2008-2009. Ces chiffres font du CRCHUM le plus grand centre de recherche dans le domaine des sciences biomédicales et des soins de santé de l'Université de Montréal et parmi les plus imposants au Canada.

En mars 2010, le coup d'envoi était donné pour la construction d'un nouveau CHUM, incluant un nouveau centre de recherche. Première phase décisive de cette construction, le CRCHUM ouvrira les portes de ses nouvelles installations en septembre 2013. Situées en plein cœur du Quartier de la santé et à deux pas du Palais des congrès de Montréal, ces installations dotées d'équipements de haute technologie réuniront chercheurs, étudiants à la maîtrise et au doctorat ainsi que stagiaires postdoctoraux, actuellement répartis sur six sites différents. Cette concentration d'expertise créera une formidable synergie qui bénéficiera autant aux chercheurs qu'à la population. Avec ses 48 000 m², le CRCHUM sera l'un des plus imposants centres de recherche en Amérique du Nord et l'un des premiers à réunir sous un même toit un continuum complet de recherche, rassemblant la recherche en santé des populations, la recherche fondamentale et la recherche clinique. Cette construction sera un moteur pour mettre ensemble les résultats de la recherche générés par ce continuum et les transformer en soins de santé.

La mission du CRCHUM

Le CRCHUM améliore la santé chez l'adulte par un continuum de recherche universitaire de haut niveau qui, en améliorant la compréhension des mécanismes étiologiques et pathogéniques, favorise le développement, l'implantation et l'évaluation de nouvelles stratégies préventives, diagnostiques et thérapeutiques

Le CRCHUM offre un environnement de formation assurant une relève engagée dans une recherche d'excellence.

¹ Le total dépasse 100 %, certains chercheurs œuvrant dans plusieurs sphères de recherche.

La vision du CRCHUM

Le CRCHUM vise l'**excellence** dans le développement de nouvelles connaissances, et ce, en lien direct avec la mission de l'hôpital.

En tant que direction de recherche de l'hôpital, le CRCHUM vise à jouer un rôle de premier plan dans l'amélioration des soins et la promotion de la santé. Il favorise les échanges interdisciplinaires et harmonise les collaborations de recherche en laboratoire auprès des patients et des populations dans le but de promouvoir la santé.

Les valeurs qui nous animent

La quête de l'excellence

La quête de l'excellence de la qualité scientifique et professionnelle et de la mise en valeur du savoir, du savoir-faire et du savoir-être ; pour les compétences, le leadership de son personnel, de ses chercheurs, de ses étudiants et de ses stagiaires.

Le respect

Le respect des individus et de la collectivité.

La fierté

La fierté d'appartenir à cette institution grâce à la richesse de ses partenariats de recherche et d'enseignement avec les milieux académiques, communautaires, hospitaliers, industriels ou gouvernementaux qui tissent son environnement.

L'intégrité

L'intégrité dans la conduite de la recherche et de la gestion qui se font au CRCHUM.

L'engagement

L'engagement envers la recherche de solutions aux problèmes concrets de santé et des besoins des populations.

Les principes directeurs

Pour accomplir sa mission, le CRCHUM s'appuie sur des principes directeurs qui orientent ses activités et ses prises de décision :

- ☞ S'assurer que chacune de nos actions reflète les valeurs auxquelles nous avons adhéré ;
- ☞ Soutenir et développer une recherche innovante, selon les plus hauts standards de qualité et de performance, alignée sur les priorités du CHUM et qui a le potentiel de transformer les approches de santé pour les patients et la population ;
- ☞ Privilégier la multidisciplinarité et le travail d'équipes pour transformer les nouvelles découvertes en soins et approches de santé pour les patients et la population ;
- ☞ Chercher à établir des liens forts avec la pratique médicale et l'enseignement au bénéfice du patient ;
- ☞ Soutenir le développement de carrière des individus pour encourager et promouvoir une performance significative ;
- ☞ Soutenir les activités de recherche qui satisfont les critères académiques d'excellence et ont une portée internationale ;
- ☞ Explorer les synergies possibles et privilégier l'établissement de partenariats externes pour compléter notre expertise dans différents domaines ;
- ☞ Se comporter comme un partenaire d'affaire solide et fiable contribuant au développement et au rayonnement de la recherche québécoise, et ce, avec les autres facultés et universités, les milieux hospitaliers, gouvernementaux et d'affaires ;
- ☞ Assurer une gestion efficiente et transparente à tous les niveaux de l'organisation qui contribue à un climat de confiance pour les membres du CRCHUM (chercheurs, personnel, étudiants), ses partenaires et ses investisseurs.

Les Forces du CRCHUM

Le CRCHUM peut s'appuyer sur des atouts solides et compétitifs pour réaliser sa vision et être un centre de recherche alliant l'excellence internationale et la transformation des résultats de recherche en bénéfices pour la santé de la population québécoise. Parmi ceux-ci, notons :

Un bassin de chercheurs performant : le CRCHUM compte une masse critique de 360 chercheurs lui permettant de développer des recherches interdisciplinaires dans des domaines variés ; ses chercheurs démontrent une production scientifique importante (près de 2000 publications ces trois dernières années, avec une augmentation d'en moyenne 5 % par année) générant un facteur h moyen de 14 et financée par les organismes subventionnaires selon les règles d'excellence des comités de pairs. Plusieurs de ces chercheurs sont des maîtres de file dans leur domaine, contribuant au rayonnement du CRCHUM. Le centre mise également sur le développement d'une relève, ainsi près de 30 chercheurs ont été recrutés au cours des quatre dernières années.

Un continuum de recherche dans un contexte hospitalier d'envergure : Le CRCHUM est de plus le seul établissement en milieu hospitalier au Québec à couvrir tout le continuum de la recherche : du laboratoire aux populations, en passant par les sciences cliniques et l'épidémiologie tout en menant des activités de transfert de connaissances et de valorisation de l'innovation qui s'y développent.

Un nouvel édifice : le CRCHUM occupera prochainement (2013) des espaces physiques à la fine pointe de la technologie. Avec ses 48 000 m² dans un complexe de 68 000 m² de 471 M\$, il s'agira d'un des plus grands centres de recherche en Amérique du Nord réunissant sous un seul toit toute la recherche fondamentale, clinique et en santé des populations. L'édifice abritera les 3 sphères de recherche et les plateformes. À ce titre, le CRCHUM abritera un nouveau cyclotron de 18 Mev ainsi qu'une nouvelle plateforme d'imagerie médicale ultramoderne.

Un comité aviseur scientifique de calibre international : composé de chercheurs de renommée mondiale, le comité aviseur a pour mandat de conseiller la direction du CRCHUM quant à ses orientations stratégiques et sa planification scientifique. Le comité évalue les progrès et l'avancement du centre par rapport à ces deux planifications. Le comité contribue également au rayonnement du centre et ses membres peuvent être des agents facilitateurs pour positionner le centre de recherche comme un joueur majeur dans les grandes initiatives internationales.

Des activités philanthropiques en développement : le CRCHUM, en partenariat avec la Fondation du CHUM, a mis en place, au cours des deux dernières années, des activités philanthropiques (Marcheton Défi CRCHUM et soirée bénéfice, le Grand Labo du CRCHUM) qui ont permis de générer 550 K\$ et 697 K\$ respectivement en 2010 et 2011. Les fonds ainsi collectés sont directement réinvestis dans le centre de recherche. Au-delà des fonds, ces activités favorisent le sentiment d'appartenance des chercheurs, des étudiants et des employés, tout en rehaussant l'appui des milieux d'affaires et culturel montréalais.

L'échange scientifique et le rayonnement du CRCHUM et de la recherche : À ce titre, le CRCHUM a réussi à mobiliser pour un colloque d'une journée à chaque fois, deux prix Nobel, Dre Françoise Barré-Sinoussi (prix Nobel de médecine 2008 – HIV) et Dr Lee Hartwell (prix Nobel de physiologie ou médecine 2011 – division cellulaire et cancer). Le Dr Ferid Murad (prix Nobel de physiologie ou de médecine 1998 – signalisation dans le système cardiovasculaire) sera l'invité en 2012. L'originalité de cette formule a des retombées multiples, en plus du niveau financier, et notamment pour la formation des étudiants qui peuvent interagir de façon tout à fait exceptionnelle avec des chercheurs prestigieux.

Intégration dans un réseau de collaboration : Le CRCHUM collabore étroitement avec les autres centres de recherche affiliés à l'Université de Montréal (UdM), notamment avec celui du CHU Sainte-Justine, de l'Institut de cardiologie de Montréal et de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont. De plus, il entretient des liens privilégiés avec l'Institut de recherche clinique de Montréal, l'École de santé publique, l'École Polytechnique, l'École de technologie supérieure, l'Institut national de santé publique du Québec et la Direction de la santé publique ; il a conclu une entente de complémentarité avec le réseau hospitalo-universitaire de l'Université McGill. Ainsi, le CRCHUM compte comme un acteur majeur dans le secteur de la recherche biomédicale et le secteur des Sciences de la Vie québécois.

Les défis du CRCHUM

Si le CRCHUM peut compter sur des forces certaines, il fait face à un certain nombre de défis auxquels il doit répondre sous peine de ralentir sa croissance et limiter les accomplissements relatifs à sa vision. Parmi ceux-ci, notons :

Recrutement de chercheurs de haut niveau pour augmenter l'impact de thématiques de recherche différenciatrices : il existe au CRCHUM 8 axes de recherche qui couvrent chacun un nombre important de thématiques de recherche. Cette diversité, nécessaire dans un centre de recherche hospitalier de la taille du CRCHUM, n'est pas sans défi : définition de priorités qui feront rayonner le CRCHUM, masse critique de chercheurs de haut niveau répondant aux priorités tout en étant capable de développer des domaines en émergence, planification de la relève, recrutement de chercheurs-cliniciens alignés sur les priorités du CHUM et du CRCHUM, etc.

Culture organisationnelle adaptée au continuum de recherche et promotion d'une recherche multidisciplinaire : même si le CRCHUM abrite les 3 sphères de recherche Fondamentale – Clinique – Santé des Populations et établit des collaborations multidisciplinaires (École Polytechnique, École de technologie supérieure, Institut national de santé publique du Québec, etc.), il existe un risque que le continuum de recherche reste un concept par manque d'interactions réelles entre les disciplines. Pour transformer le continuum en résultats tangibles pour le patient et la population, le continuum devra être diffusé et implanter à tous les niveaux de l'organisation, de la définition des priorités de recherche à la formation des étudiants.

Concertation CRCHUM – CHUM – Udm : le CRCHUM et l'Udm ont tous deux inscrit le CRCHUM et le soutien à ses activités, comme une priorité dans leur propre planification stratégique. À ce jour, les modalités de collaboration sont essentiellement fixées par l'entente d'affiliation qui existe entre le CHUM et l'Udm et qui, par définition, sont relativement statiques. Pour tirer parti de l'alignement de vision CRCHUM – CHUM – Udm, il est primordial de favoriser de nouvelles façons de faire qui augmenteront la concertation entre les 3 niveaux organisationnels et augmenteront la portée des efforts de chacun que ce soit en termes de recrutement, de financement et/ou d'influence auprès des milieux gouvernementaux, scientifiques et économiques.

Augmentation du financement et diversification des sources de financement : le CRCHUM dispose à ce jour d'un budget annuel de 10,2 M\$ par année provenant à 37 % du Fonds Recherche Québec-Santé (FRQ-S), 31 % des frais indirects et 32 % d'initiatives autres dont les activités philanthropiques, fondation du CHUM, services vendus, etc. Recrutement, innovation, plateformes technologiques de haut niveau, etc. nécessitent des investissements croissants pour rester compétitifs. Si une partie de la croissance peut venir du FRQ-S en relation avec la masse critique et la performance du CRCHUM, une diversification des sources de financement est indispensable pour compléter l'ensemble du besoin financier.

Les opportunités et les contraintes de l'environnement

Les opportunités de l'environnement

Le CRCHUM peut compter sur plusieurs opportunités que lui offre son environnement pour procéder à la mise en œuvre de son plan stratégique :

Accès au patient : le CHUM dénombre plus de 500 000 visites par année, en majorité pour des soins surspécialisés. Il compte parmi les importants centres de traitement du cancer, le plus grand centre de neurosciences (épilepsie, sclérose en plaques, AVC, etc.), on y trouve également de larges cliniques pour le diabète ou l'hypertension, etc. Un tel accès à une population de grande taille et diversifiée est certainement un avantage, notamment pour les recherches basées sur de larges cohortes.

Le Réseau Universitaire intégré de l'UdM (RUIS UdM) : l'existence d'une concertation et d'une collaboration au sein de ce réseau non seulement pour améliorer l'accès aux soins ultraspécialisés sur son territoire, mais aussi pour faire progresser la recherche, l'enseignement, l'évaluation des technologies et des modes d'intervention est certainement un avantage qui permet à tous de mettre de l'avant ses facteurs distinctifs et d'en faire la promotion.

Construction à Montréal d'un pôle majeur et inégalé en sciences de la vie : des investissements de plusieurs centaines de millions de dollars sont effectués dans deux nouveaux centres hospitaliers universitaires et dans trois centres de recherche (CRCHUM, IR-CUSM (Institut de recherche - Centre Universitaire de Santé McGill), CR-CHU Sainte-Justine). Des études (rapport Bain 2008) montrent que ces 3 centres réunis sont parmi les 10 top centres de recherche dans le monde. La ville de Montréal elle-même, mise sur ces investissements et crée des projets urbains (en plus d'être des pôles scientifiques et économiques) comme le Quartier de la Santé. Le rayonnement et la visibilité internationale générés par ces investissements font de Montréal et de ses centres de recherche un pôle d'attraction majeur pour recruter les meilleurs talents, mais aussi pour piloter des projets structurants internationaux.

Stratégie Québécoise pour la Recherche et l'Innovation : en plus de son soutien à l'infrastructure, le gouvernement, avec cette stratégie, s'engage à soutenir le développement d'une recherche plus compétitive et reconnue à l'international. La vision du Scientifique en Chef récemment nommé, Dr R. Quirion, mise sur l'excellence et la qualité de la relève comme des gages de succès. La vision du CRCHUM est certainement en phase avec ces ambitions et l'organisation devrait savoir tirer parti des actions mises en œuvre par le Fonds Recherche Québec pour atteindre son objectif d'excellence.

Initiative québécoise pour développer une Stratégie en Soins de Santé Personnalisés : l'ambition est que le Québec soit reconnu comme chef de file en matière de développement et de déploiement de solutions en soins de santé personnalisés avec des bénéfices concomitants majeurs en termes de santé des Québécois, d'efficacité de son système de santé, de création de richesse économique et d'excellence

en recherche. Avec sa masse critique et le développement du continuum de recherche, le CRCHUM devrait certainement être un leader dans cette initiative.

Stratégie de recherche axée sur le patient des Instituts de Recherche en Santé du Canada (IRSC) : Cette stratégie est une des pierres angulaires du plan stratégique 2009-2010 des IRSC. Selon la définition proposée par les IRSC, la recherche axée sur le patient, pilier des soins de santé basés sur des données scientifiques, désigne un *continuum* scientifique allant des recherches initiales sur des humains jusqu'aux études comparatives sur l'efficacité et les résultats, et son intégration au système de santé et aux pratiques cliniques. Les IRSC, avec cette stratégie, visent à améliorer de façon démontrable les résultats cliniques et l'expérience des patients quant aux soins de santé, par l'intégration de données probantes à tous les niveaux du système. Là encore, les activités de recherche du CRCHUM et, notamment, son continuum résonnent particulièrement avec la vision des IRSC.

Les contraintes de l'environnement

Pour se donner les meilleures chances de succès, le CRCHUM se doit de connaître et de prendre en compte plusieurs contraintes qui peuvent freiner son développement et son ambition :

Financement de la recherche : il existe au Canada comme dans d'autres places dans le monde, un changement de paysage du financement de la recherche. La situation économique des pays développés et la recherche d'une certaine efficacité incitent plusieurs agences subventionnaires à développer de façon majeure et prioritaire des initiatives stratégiques ciblées, qui répondent à des besoins et objectifs précis au contraire de programmes de financement récurrents qui soutenaient davantage les opérations directes des centres de recherche (salaires de chercheurs ; fonds de démarrage ; fonctionnement de plateformes technologiques ; animation scientifique, etc.). Ces modifications dans la répartition des financements créent un handicap pour les grands centres de recherche, les nouvelles modalités de financement ne reconnaissant pas suffisamment les besoins opérationnels liés à une masse critique importante de chercheurs.

Plans d'Effectifs Médicaux (PEM) : les PEM des établissements dépendent au Québec des Plans Régionaux d'Effectifs Médicaux (PREM) fixés par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Les PREM visent à assurer à la population une plus grande équité d'accès aux services médicaux, quel que soit l'endroit au Québec. La conséquence pour Montréal, et ce, contrairement à d'autres régions, est que le nombre de postes accessibles à des médecins spécialistes est faible et n'augmente pas ou peu au fil des ans. Cette contingence crée un problème d'effectifs cliniques, qui à terme, entraînent des répercussions sur les centres de recherche qui ne sont plus capables d'accéder au bassin de cliniciens chercheurs nécessaires au développement de leurs activités de recherche clinique (délaissés au profit de l'activité clinique).

Pressions budgétaires des universités : comme plusieurs universités au Québec, l'Université de Montréal est soumise à des contraintes budgétaires importantes, contraintes qui se répercutent entre autres sur la Faculté de médecine et les autres facultés avec lesquelles collabore le CRCHUM. Cette situation budgétaire a des conséquences en bout de ligne sur le fonctionnement du CRCHUM, la capacité

à embaucher de nouveaux chercheurs d'expérience étant limitée de même que la capacité à accompagner, de manière optimale, le développement de carrière des chercheurs juniors récemment recrutés.

Compétition entre centres de recherche montréalais : si l'existence de plusieurs centres de recherche à Montréal constitue une valeur ajoutée indéniable en donnant une grande visibilité à ce pôle de recherche, chaque centre de recherche, considéré indépendamment les uns des autres, peut faire figure de compétiteur au CRCHUM lorsqu'il s'agit d'attirer et de retenir les meilleurs talents. Ainsi, que ce soit le CUSM ou l'Hôpital Sainte-Justine, chacun est à même d'offrir des conditions d'embauche et de travail au moins équivalentes et parfois supérieures à ce que peut offrir le CRCHUM (souvent par le soutien de leur fondation).

Communication : au cours des 15 dernières années, les communications relatives au CHUM, sans distinction de son centre de recherche, n'ont eu de cesse d'être au moins sceptiques si ce n'est négatives. Malgré des efforts importants et continus des dirigeants actuels et passés, et malgré les constructions qui sortent de terre, le scepticisme reste omniprésent, particulièrement dans les médias grand public. Il est sûr que cette communication négative est un handicap pour le CRCHUM relativement à ses efforts de recrutement et de rétention, par opposition à d'autres centres qui peuvent s'appuyer sur des messages plus positifs (Santé Mère-Enfant ; performance d'une université internationalement réputée qui se classe régulièrement dans le top 20 d'un palmarès mondial, etc.).

Les Orientations Stratégiques

Étant donné la mission qui l'occupe, le CRCHUM s'est doté de 4 orientations stratégiques qui lui permettront d'atteindre sa vision, et ce, conformément à ses valeurs et principes directeurs. Ces orientations misent sur l'excellence, la complémentarité, le partenariat et l'efficacité:

CULTURE DE L'EXCELLENCE

Développer une culture de l'excellence avec les chercheurs et leurs équipes de recherche, les étudiants et le personnel du CRCHUM

CONTINUUM DE RECHERCHE

Transformer le continuum de recherche en véritable atout de compétitivité et image de marque en optimisant les collaborations dans les axes prioritaires pour faire des découvertes majeures et différenciatrices

LEADERSHIP INTERORGANISATIONNEL

Améliorer et adapter la gouvernance entre le CRCHUM, le CHUM, l'Université de Montréal et la Faculté de médecine de l'Université de Montréal pour accélérer l'avancement des priorités identifiées dans le continuum de recherche

FINANCEMENT ET GESTION

Se doter du financement et des processus de gestion nécessaires à l'accomplissement du plan stratégique et au soutien de la recherche.

Culture de l'Excellence

Avec près de 600 publications en moyenne par année, près de 30 M\$ d'engagements annuels obtenus en subventions auprès des agences subventionnaires et fondations avec revue de pairs et près de 25 M\$ de financement obtenu d'autres sources telles que l'industrie et la recherche développée au CRCHUM peut certainement être qualifiée de recherche de calibre international. Les chercheurs du CRCHUM reçoivent régulièrement des distinctions majeures pour souligner une recherche originale aux impacts significatifs pour l'avancement des connaissances et la santé des populations. Finalement, nous pouvons souligner l'existence de plusieurs niches d'excellence telles que immunité et transplantation, diabète, imagerie (orthopédie ; cardiovasculaire), santé mondiale, etc. Elles sont nombreuses et ce bref aperçu n'est certainement pas exhaustif.

Les principaux défis

- L'absence de mesures objectives et régulières pour caractériser l'excellence ce qui peut devenir un frein au développement de la culture de l'Excellence elle-même. Sans comparables, l'excellence tend à devenir un concept dont la signification peut être sujet à débat, au lieu d'être un objectif.
- L'absence d'incitatifs au CRCHUM pour encourager et souligner l'excellence et la performance des individus qui y travaillent. Cette absence d'incitatifs, qui existent dans d'autres centres, crée un handicap à la compétitivité du CRCHUM et met un frein au développement de sa culture d'excellence.
- Le faible nombre de chercheurs par niches d'excellence : l'excellence ne peut être atteinte sans masse critique d'individus performants. Plusieurs des niches d'excellence compte un faible nombre de chercheurs (moins que 10) et dans certains cas, la relève n'est pas assurée, et ce, dans un contexte très compétitif où il y a un risque omniprésent de perdre les meilleurs talents au bénéfice d'autres centres de recherche internationaux.

Orientation stratégique

Développer une culture de l'excellence avec les chercheurs et leurs équipes de recherche, les étudiants et le personnel du CRCHUM

De façon très spécifique, transparente et avec l'accord de la communauté de chercheurs, le CRCHUM traduit l'excellence par une mesure de performance qu'il s'engage à établir pour le Centre et ses acteurs (chercheurs et employés). Il s'agit là d'un changement de culture significatif dans le centre et d'une démarche unique au CRCHUM par rapport à d'autres centres de recherche au Québec. Des outils seront développés pour assurer une mesure de

performance objective et développer des messages qui illustreront l'excellence et contribueront au rayonnement du CRCHUM ; deux politiques de mesure de performance ont été élaborées par un groupe de travail qui réunissait une dizaine de chercheurs.

L'ensemble de la démarche d'évaluation de performance, tant pour le centre que pour les chercheurs, devrait permettre à terme de recruter, de retenir, de mobiliser les chercheurs de qualité en reconnaissant leur contribution à travers un soutien accru lié à leur performance et en leur offrant un environnement compétitif sur le plan international.

Actions

- Définir et mettre en place le tableau de bord de l'excellence du CRCHUM particulièrement en ce qui a trait à :
 - sa compétitivité par rapport à des centres de calibre analogue ;
 - sa capacité à développer par des actions concrètes, le continuum Recherche fondamentale – recherche clinique et recherche en santé des populations ;
 - son focus sur l'utilisation des résultats de la recherche dans les soins de santé (niveau tertiaire et quaternaire).
- Attirer, retenir et mobiliser les chercheurs, les étudiants et le personnel qualifiés et compétents pour augmenter le niveau de compétitivité du CRCHUM et rencontrer ses critères d'excellence.
- Offrir un cadre de formation exemplaire aux étudiants.
- Définir et mettre en place un processus systématique d'évaluation de la performance qui comprendra un volet pour les chercheurs et un volet pour le personnel du Centre.
- Favoriser un sentiment de fierté et d'appartenance envers le CRCHUM et sa mission.

Continuum de Recherche

Avec 35 % de chercheurs en recherche fondamentale, 55 % en recherche clinique et 24 % en recherche en santé des populations², le CRCHUM présente une caractéristique relativement unique qui est d'Avoir sous un même toit un continuum de recherche axé sur la maladie, ses mécanismes biologiques, son diagnostic et sa prise en charge et au-delà de la pathologie, un continuum de recherche se concentrant sur l'état de santé de la population et les facteurs qui le conditionnent. Un tel continuum est une force dans le contexte où la recherche translationnelle est favorisée par les environnements économiques et sociaux. Quelques collaborations d'envergure s'établissent, misant sur cette force, par exemple dans le domaine du diabète où l'étude des facteurs de risque liés aux habitudes de vie est mise en vis-à-vis d'une meilleure compréhension des mécanismes moléculaires de la pathologie.

Les principaux défis

- Les thématiques de recherche au CRCHUM sont nombreuses, d'envergure et d'impacts différents. L'absence de priorités et de niches clairement identifiées limite le rayonnement du CRCHUM et peut conduire à une dispersion des efforts dans un contexte où les ressources se raréfient.
- Bien que plusieurs collaborations très réelles s'établissent, le continuum de recherche court le risque de rester encore trop souvent un concept. Du fait de disciplines différentes, de méthodologies et de langages différents, le rapprochement entre les trois sphères de recherche reste timide.
- Le CRCHUM, comme la plupart des centres de recherche au Québec, fait face à des ressources limitées. Or le développement de ses priorités de recherche nécessite des expertises et des moyens technologiques dont il ne dispose pas forcément. Le défi est alors de trouver des partenaires (locaux à l'intérieur du RUIS de l'UdM et internationaux) qui viendront compléter, par des collaborations durables, l'offre de recherche du CRCHUM.

Orientation stratégique

Transformer le continuum de recherche en véritable atout de compétitivité et d' image de marque en optimisant les collaborations dans les axes prioritaires pour faire des découvertes majeures et différenciatrices

Avec cette orientation, le CRCHUM réaffirme sa volonté de faire du continuum de recherche l'atout de sa compétitivité. Pour transformer ce concept en réalisations tangibles, le CRCHUM a entrepris de cartographier ses activités de recherche dans le but d'énoncer

² Le total dépasse 100 %, certains chercheurs œuvrant dans plusieurs sphères de recherche.

des priorités de recherche qui consolideront son positionnement au niveau international et y dédier les ressources nécessaires. La cartographie est établie en mettant en relation les 3 éléments du continuum (recherche fondamentale – clinique – santé des populations) et permet ainsi d'identifier les priorités qui répondront aux paradigmes liés à la recherche intégrative, à la recherche translationnelle et à l'approche populationnelle. L'identification des priorités est un tremplin pour positionner le caractère unique du CRCHUM auprès de ses proches partenaires comme les membres du Réseau Universitaire Intégré de Santé (RUIS) de l'UdM et pour renforcer les liens avec les centres de recherche de ce réseau.

Actions

- Finaliser l'articulation scientifique du CRCHUM notamment par l'énoncé des priorités de recherche qui consolideront son positionnement au niveau international et des besoins à combler pour développer ces priorités ; exprimer clairement dans cette articulation les liens et la cohérence entre recherche fondamentale, recherche clinique, recherche en santé des populations et transfert des connaissances, et ce, pour réaliser le continuum de recherche.
- Dédier les ressources nécessaires aux priorités de recherche retenues :
 - Promouvoir le développement de carrière des chercheurs en fonction des priorités du continuum ;
 - Aligner le plan de recrutement de nouveaux chercheurs en fonction des priorités du continuum.
- Positionner le caractère unique du CRCHUM à l'intérieur du Réseau Universitaire Intégré de Santé de l'UdM et renforcer les liens avec les centres de recherche de ce réseau.
- Définir des liens privilégiés avec les centres de recherche internationaux ayant des intérêts communs.
- Favoriser une vie scientifique active axée sur la collaboration entre disciplines :
 - Promouvoir le continuum de recherche à tous les niveaux ;
 - Renforcer les liens avec les chefs de services hospitaliers du CHUM et les directeurs de département de l'UdM œuvrant dans le domaine des priorités retenues ;
 - Développer une politique de séminaires de recherche (responsabilité des axes, fréquence, implication et responsabilité des étudiants).

Leadership interorganisationnel

Un des objectifs de la planification stratégique du CHUM est de renforcer son caractère universitaire, c'est-à-dire, renforcer les activités cliniques de référence, mais aussi le potentiel de recherche, consolider le leadership du CHUM en enseignement, en évaluation des technologies et modes d'intervention en santé ainsi qu'en promotion de la santé.

Du côté de l'UdM, la Faculté de médecine a inscrit le CHUM et son centre de recherche comme une priorité, par exemple en renforçant le recrutement.

Ainsi, le CRCHUM peut compter sur les directions que prennent le CHUM et l'UdM qui manifestent leur soutien au développement du Centre de Recherche.

Les principaux défis

Au-delà des volontés bien réelles, les trois niveaux organisationnels font face à plusieurs défis qui peuvent ralentir la synergie nécessaire au développement du CRCHUM :

- Capacité à aligner les priorités cliniques et les priorités de recherche dans un contexte où le PEM est contingenté au niveau ministériel ;
- Capacité à allouer les ressources nécessaires pour assurer la compétitivité du CRCHUM dans le contexte où le RUIS de l'UdM abrite d'autres centres de recherche et où les contraintes budgétaires du CHUM et de l'UdM sont importantes ;
- Existence de zones de duplication entre différents acteurs du RUIS de l'UdM ;
- Capacité à répondre rapidement aux opportunités qui se présentent au CRCHUM (recrutements ; projets mobilisateurs, etc.), dans le contexte d'une entente d'affiliation qui fixe des principes directeurs de collaboration, mais ne décrit pas forcément les moyens de communication et de prises de décision concertée.

Orientation stratégique

Améliorer et adapter la gouvernance entre le CRCHUM, le CHUM, l'Université de Montréal et la Faculté de médecine de l'Université de Montréal pour accélérer l'avancement des priorités identifiées dans le continuum de recherche

Si ce sont les activités de recherche et la production scientifique et les activités de transfert qui en découlent qui font du CRCHUM un centre de recherche hautement compétitif, il n'en demeure pas moins

essentiel de les encadrer par un soutien institutionnel de premier rang.

Ainsi, le CRCHUM se donne comme objectif d'établir une concertation plus grande avec les différentes directions du CHUM et de l'UdM de façon à assurer en tout temps l'alignement des acteurs sur des priorités conjointes et de contribuer à faire du CHUM un hôpital de soins tertiaires et quaternaires. En misant ainsi sur un alignement CHUM – UdM – CRCHUM, le pôle de recherche biomédicale et de recherche en santé des populations devient un acteur incontournable au Québec et au Canada dans le domaine de la Santé.

Actions

- Intégrer activement la planification stratégique du CRCHUM et l'articulation scientifique qui en découle dans l'exercice de planification stratégique du CHUM pour développer les objectifs de recherche et leurs applications dans un bénéfice réciproque.
- Réviser et mettre en place les principes directeurs de la concertation entre les trois niveaux organisationnels CRCHUM, CHUM et UdM, et ce, pour assurer, en tout temps, l'alignement des acteurs sur les priorités conjointes et la cohérence existant entre Recherche – Formation – Soins de Santé.
- Augmenter la concertation entre les trois niveaux organisationnels pour optimiser le processus de recrutement des chercheurs et investigateurs et favoriser l'alignement.
- Miser sur l'alignement des trois niveaux organisationnels pour devenir ensemble un acteur incontournable dans le domaine de la Santé :
 - Procéder à un lobby commun des bailleurs de fonds ;
 - Travailler de concert et avec des objectifs communs, au développement du secteur des Sciences de la Vie et Technologies de la Santé.

Financement et Gestion

Au cours des dernières années, le CRCHUM a maintenu voire augmenté son niveau de financement dans un contexte de financement de la recherche difficile au niveau québécois et canadien (lente érosion de la performance du Québec auprès des agences subventionnaires canadiennes au cours des 5 dernières années). Le centre a également amorcé une diversification de son financement en multipliant les contrats de recherche avec l'industrie (plus de 1000 contrats en cours en 2010) et en lançant des activités philanthropiques de levées de fonds. Ainsi le Défi CRCHUM et le Grand Labo (qui réunit le milieu d'affaires québécois et les chercheurs du CRCHUM sous l'égide d'un prix Nobel invité) sont devenus en deux ans, des rendez-vous incontournables ayant généré près de 600 000 \$ annuellement. Ces efforts sont appuyés par une équipe de gestion renouvelée qui s'emploie à gérer les ressources du centre de façon efficiente et transparente, en visant continuellement la quête de l'excellence.

Les principaux défis

- Tel qu'indiqué dans les contraintes de l'environnement, le financement de base de la recherche dédié au recrutement, aux projets de démarrage, aux projets-pilotes nécessaires à la génération de résultats préliminaires pour des demandes de subvention compétitives, etc., est trop faible et limite le développement d'une recherche innovante et internationalement compétitive.
- La capacité d'investissement des partenaires, qu'ils soient publics ou privés, se réduit et les partenaires concentrent leur investissement sur des priorités bien identifiées. Sans visibilité forte et présence continue, il est peu vraisemblable d'influencer ces priorités d'investissement.
- Si les processus de gestion se sont améliorés au cours des dernières années, plusieurs sont encore des irritants à l'interne et parfois à l'externe. Des processus de gestion non optimaux constituent un frein pour la diversification des fonds, la multiplication des partenaires et autres investissements, ceux-ci s'opérant préférentiellement dans des structures dotées des meilleures pratiques, tant de recherche que de gestion.

Orientation stratégique

Se doter du financement et des processus de gestion nécessaires à l'accomplissement du plan stratégique et au soutien de la recherche

Le développement d'une recherche d'excellence et l'appui à la transformation du continuum de recherche pour faire des découvertes majeures qui bénéficieront rapidement aux patients nécessitent des investissements d'envergure. Il

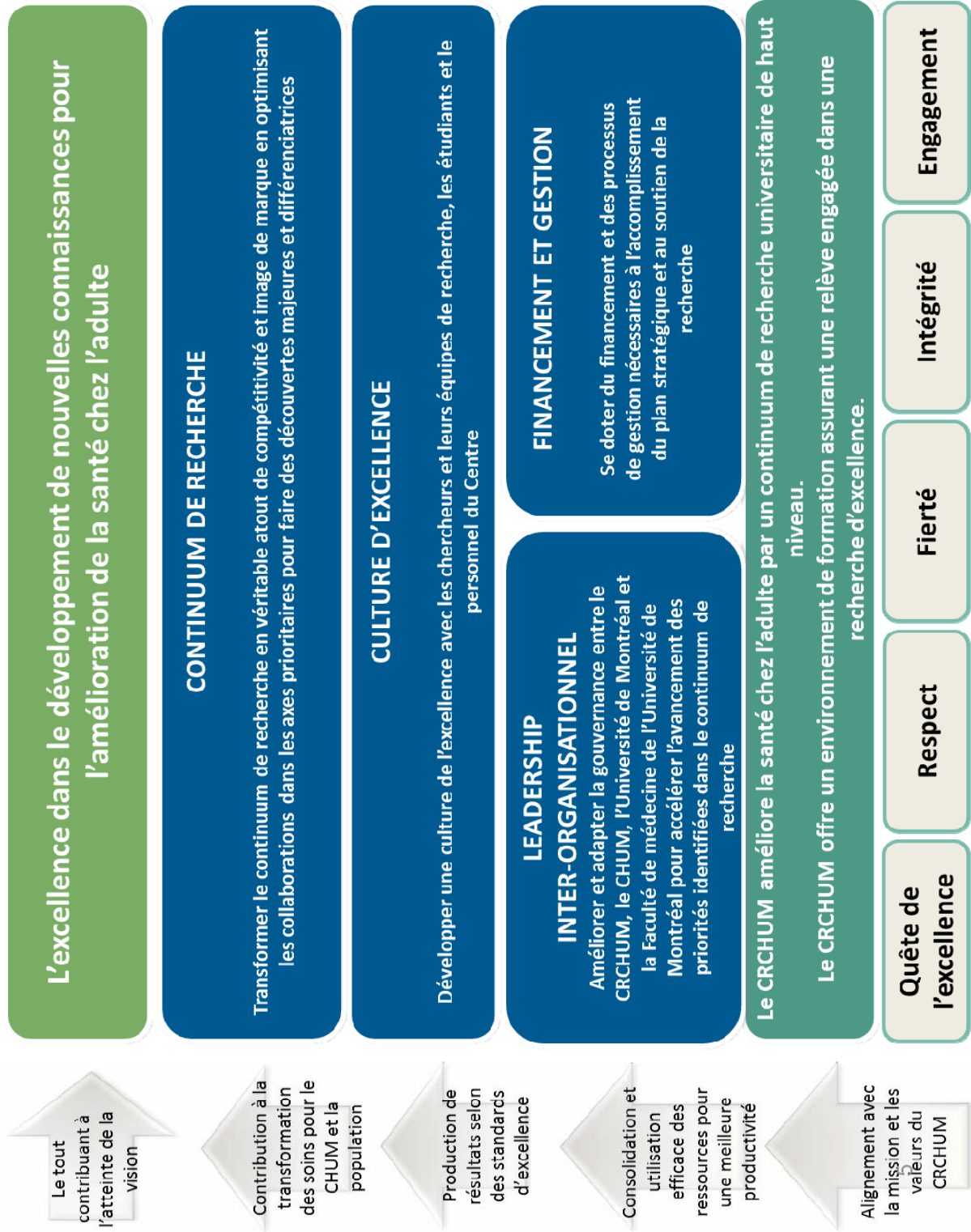
est donc nécessaire de construire des demandes de subvention d'envergure. En plus de ces demandes

de fonds d'envergure, le CRCHUM travaille de concert avec le CHUM et la fondation au développement d'activités philanthropiques. Le succès du Grand Labo ouvre la voie à la création d'un fonds de capital de plus grande envergure alimenté entre autres par la promotion d'un plan de toponymie de la nouvelle bâtisse.

Les conditions seront complètement gagnantes, si la structure administrative du CRCHUM continue à soutenir efficacement et rapidement les activités de recherche. Les efforts mis en place à ce titre-là depuis 2008 seront poursuivis. L'équipe de direction veillera à la mise en place d'approches de gestion matricielles avec d'autres directions du CHUM pour améliorer des processus clés.

Actions

- Construire les demandes de financement d'envergure auprès des différentes agences subventionnaires (augmenter le taux de succès).
- Travailler de concert avec la direction du CHUM, de l'Université de Montréal, de la Fondation du CHUM et autres partenaires au développement d'activités philanthropiques visant le financement de la recherche en milieu hospitalier.
- Augmenter la visibilité du CRCHUM auprès des partenaires financiers majeurs en construisant sur les priorités identifiées et leur excellence.
- Identifier les processus de gestion (et, le cas échéant, leur interdépendance avec les processus du CHUM) pouvant être des freins importants à la productivité de la recherche ; mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'amélioration de ces processus.
- Explorer les possibilités d'une plus grande autonomie entre certains processus de gestion du CRCHUM et des processus du CHUM pour promouvoir une gestion davantage adaptée aux activités de recherche tout en respectant les bonnes pratiques.



CRCHUM 2013



Van Alstine

VERS DE NOUVEAUX SOMMETS D'EXCELLENCE