

Faculté de  
médecine et  
des sciences  
de la santé

INNOVATION

2025

UDS

Université de  
Sherbrooke



# Table des matières

Objectif de la démarche	3
Innovation - Définition consensuelle FMSS	4
Valorisation - Définition consensuelle FMSS	5
Leviers et forces	7
Défis	11
Occasions manquées ou plutôt à soutenir davantage	16
Partenariats à développer et consolider	22
Thématiques à développer	26
Communication	27
Gouvernance	28
Mandat	30
Recommandations	33
Conclusion	35
<hr/>	
<b>Annexes</b>	<b>36</b>
<b>Annexe 1 - Le Bureau de la valorisation et des partenariats   Bilan 2020- 2025</b>	<b>37</b>
<b>Annexe 2 - Biographies</b>	<b>50</b>
<b>Annexe 3 - Exemples de mécanismes de suivi et indicateurs de performance</b>	<b>59</b>
<b>Annexe 4 - Écosystème</b>	<b>61</b>
<b>Annexe 5 - Besoins</b>	<b>63</b>
<b>Annexe 6 - Activités bureau</b>	<b>66</b>

# Objectif

## de la démarche

Au cours des 5 dernières années, notamment depuis la mise en place du Bureau de la valorisation et des partenariats de la FMSS («Bureau»), la culture et le soutien à l'innovation et aux partenariats ont connu un essor et une croissance importante (se référer au Bilan 2020-2025 en [Annexe 1 - Page 37](#)). Alors que le développement du Bureau s'est opéré de façon instinctive et organique, avec un certain succès, un moment de réflexion est nécessaire afin de cerner les besoins et défis de notre communauté et d'évoluer vers une structure d'innovation et de partenariat 2.0 plus structurée et orientée vers les priorités stratégiques facultaires. Au tournant de cette seconde moitié de décennie, notre communauté aspire plus que jamais à transformer ses pratiques pédagogiques et de recherche pour mieux répondre aux besoins diversifiés des personnes étudiantes. Tout en poursuivant une quête de sens et de reconnaissance professionnelle, innovateurs et innovatrices en chef locaux voient dans l'innovation une occasion de renouvellement et d'opportunités transformatrices durables, voire un legs à leur pratique.

C'est dans ce contexte que le doyen Valiquette a mandaté la directrice du Bureau à faire une réflexion à 360° sur l'innovation visant toutes les sphères de la FMSS. Pour ce faire, un groupe de travail a été formé, regroupant des acteurs et actrices clés de notre faculté, de notre université ainsi que certains de nos partenaires externes (voir liste en [Annexe 2 - page 50](#)). Le mandat du groupe était de: 1) partager les constats actuels en matière d'innovation, de valorisation et de partenariats au regard de son écosystème local et externe; 2) émettre des recommandations qui accompagneront les membres du comité de direction dans la préparation du plan stratégique de la FMSS pour les quatre prochaines années à venir. Le mandat visait à explorer toutes les sphères de l'innovation allant de l'innovation sociale, à celle des pratiques organisationnelles dans le réseau de la santé, de l'innovation médicale, technologique, numérique, scientifique et pédagogique.

Ce rapport vous présente les résultats de cette enquête qui est le fruit de consultations individuelles et en groupe avec les membres du comité. Ce travail en est également un de réflexion bonifiée par l'expérience et des constats de personnes clés additionnelles qui ont accepté de les mettre au profit de cet exercice (voir la liste en [Annexe 2 - page 50](#)). Finalement, la trame explicative de ce document est étayée par le vécu des 5 dernières années du Bureau.





# Innovation

## Définition consensuelle FMSS

L'innovation est un processus intellectuel et pratique qui consiste à transformer une idée survenant d'un problème ou d'un besoin en une découverte (radicale) ou en une amélioration (incrémentale), laquelle se traduit pour les utilisateurs finaux par une solution concrète, applicable et utile, générant une valeur mesurable pour la société, les milieux professionnels, de pratique ou d'enseignement.

Il est important de comprendre qu'une innovation peut naître de l'invalidation d'une hypothèse ou d'une démonstration de la réduction des pertes (plutôt que de la réalisation de bénéfices). L'innovation n'est pas synonyme de génération de nouvelles connaissances. L'innovation n'est pas théorique, mais applicable.

L'innovation dépasse la simple nouveauté technologique ou l'impact financier. L'innovation qui nous caractérise intègre des dimensions sociales, organisationnelles, médicales et pédagogiques, et peut prendre la forme de produits, services, processus ou pratiques afin d'améliorer la prévention, le diagnostic, le traitement et la prise en charge de la santé des populations.

« *Innover, c'est faire la différence.* »

Bien que souvent conceptualisées et contextualisées pour répondre à un besoin local (souvent en innovation sociale ou organisationnelle au sein du réseau de la santé), les innovations bien conçues peuvent et devraient être adaptables, voire exportables à d'autres milieux afin d'exercer une portée globale. Pour ce faire, l'innovation doit répondre à des critères de rigueur. Elle doit

être fondée sur des données probantes, s'appuyer sur les meilleures pratiques et/ou être validée afin d'éviter les biais internes, ce qui la rend souvent associée à la recherche, mais non mutuellement exclusive.

L'innovation est souvent le fruit de collaborations interdisciplinaires et multisectorielles. Elle constitue un levier d'attraction pour les partenaires, grâce à son potentiel de transformation et l'espoir qu'elle génère. Nos équipes sont motivées par l'innovation, non seulement pour valider les fruits de leur travail, mais aussi pour répondre aux besoins d'amélioration continue et pour réduire les irritants dans la pratique quotidienne afin d'exercer un impact concret sur le terrain.



# Valorisation

## Définition consensuelle FMSS

Bien que l'innovation puisse s'inviter très tôt dans un processus d'amélioration et de recherche, l'impact n'est pas toujours au rendez-vous si l'innovation n'a pas été développée en synergie avec les besoins du terrain et ceux des partenaires d'intérêt pour franchir les seuils de mise en pratique ou de mise en marché. Cet impact se crée par le passage de l'innovation à la valorisation.

La valorisation est un processus structuré consistant à dégager la valeur effective d'une innovation, en créant un environnement propice à sa protection, à son évolution, à son adoption, à son exploitation, à sa diffusion et à sa pérennité afin de générer un impact mesurable au profit d'une prise de décision éclairée, qu'elle soit économique, sociale, organisationnelle, médicale, technologique, numérique ou pédagogique.

La valorisation constitue un véhicule permettant à l'innovation de continuer à produire des effets au-delà de son contexte initial de développement.

La valorisation relie les notions de protection de la propriété intellectuelle à des modèles d'affaires, afin de créer un portefeuille de valeur pour celui ou celle qui la mettra en pratique. De la licence d'exploitation, à la création de

start-up, aux collaborations publiques privées ou encore par l'entremise d'un transfert de connaissances vers les professionnels de la santé ou le milieu de la santé, toutes les modalités de valorisation sont bonnes pour atteindre le plein potentiel de la solution développée.

La valorisation implique souvent des compétences

spécifiques, différentes de celles de la découverte ou de l'innovation, et nécessite un accompagnement structuré pour maximiser l'impact des projets. La valorisation est rassembleuse. Elle fait le pont entre les talents, les besoins, les ressources et les partenaires. Elle permet de consolider les retombées sous forme de dons, de subventions ou de changements durables dans les pratiques. Elle est transformatrice.

*La **valeur** d'une innovation doit être **mesurable**, avec des indicateurs ne se limitant pas aux dollars investis et/ou générés.*





Le processus  
de la découverte  
à l'**innovation** et  
à la **valorisation**  
permet de  
passer **du rêve**  
**à la réalité !**



# Leviers et forces

L'innovation à la FMSS s'inscrit dans un environnement à la fois hautement stimulant et unique. Bien que d'autres universités québécoises ou canadiennes détiennent des avantages compétitifs en comparaison, le caractère distinctif et attractif de l'UdeS et de la FMSS repose sur sa taille humaine, ses compétences, le lien de confiance établi avec les gens de proximité et les partenaires, sa proactivité ainsi que sur la reconnaissance de la grande qualité de la recherche conduite par nos personnes professeures-chercheuses. Cette recherche de qualité et cette proximité ne se retrouvent pas ailleurs !



« L'Université de Sherbrooke, bien qu'elle ne soit ni la plus grande ni la plus prestigieuse, se distingue année après année à l'échelle canadienne, et même à l'internationale. Les gens reconnaissent l'université — elle est "sur la map". »

## Ressources humaines

### Le levier mobilisateur à l'innovation

La plus grande force de l'UdeS et de la FMSS prend racine dans son actif humain engagé. À la FMSS, le processus de la découverte à l'application pratique est propulsé par :

- » l'excellence du corps professoral, s'alliant à la qualité et à la diversité des membres professionnels de notre communauté, crée un environnement riche et stimulant, contribuant à une formation de haut niveau pour ses personnes étudiantes, reconnue internationalement et qui répond aux besoins complexes et évolutifs de la recherche et de la pédagogie en santé ;
- » l'expertise des personnes professionnelles qui constitue également un point de référence, permettant d'offrir des services de grandes qualités à notre communauté interne comme externe via les services et les plateformes ;
- » une culture de collaboration avec nos établissements de santé affiliés et nos partenaires, laquelle est profondément ancrée dans nos pratiques et favorise le partage des savoirs, l'interdisciplinarité et l'émergence de solutions innovantes, au service de la société ;
- » l'expertise, l'engagement et l'accompagnement de proximité du Bureau de la valorisation et des partenariats soutenant avec une rigueur et un sens stratégique les initiatives novatrices.



« Il est rare au Québec et même ailleurs au Canada et au monde d'avoir une équipe (au sens large) comme la vôtre. Vous êtes tellement axés sur la recherche... de la recherche de haut niveau. Vous êtes tous très connectés. Vous savez à peu près ce que tout le monde fait. Vous êtes toujours là. Vous êtes la bonne grandeur. Jamais je n'ai à recommencer une conversation de 0 avec une nouvelle personne. »

Il y a un consensus à l'effet que le développement de l'innovation ne pourra être capitalisé et accéléré que par l'atteinte de la valorisation, de la reconnaissance, et du plein potentiel des acteurs et actrices clés de notre communauté.



Ceci constitue la plus importante recommandation de ce rapport.

### Acteurs et actrices clés



**Professionnels (SEESUS ou APAPUS): de recherche, administratifs, coordonnateurs et académiques**



**Personnel cadre**



**Professeurs d'enseignement et professeurs praticiens en science de la santé**



**Professeurs-chercheurs cliniciens ou PhD**

### Stratégies facilitatrices à l'innovation



- Ressources sous-estimées et détenant un savoir-faire essentiel à l'innovation;
- Développer des modalités créatives et adaptées pour soutenir leur développement professionnel et leur reconnaissance;
- Soutenir leur formation continue;
- Protéger de leur temps pour soutenir les professeurs dans l'innovation.



- Reconnaissance du bon niveau de responsabilités dans l'organigramme;
- Soutenir leur formation continue.



- Rehaussement du nombre de ressources professionnelles, commis et de soutien aux activités complexes (ex : simulation à grand déploiement ou ECOS) pour les supporter;
- Échelle de promotion professorale à développer pour ceux.celles détenant une MSc;
- Définir un barème d'unités académiques valorisant la tâche d'enseignement et d'innovation autant que celle de recherche (temps protégé).



- Faire rayonner davantage leurs travaux à l'interne et à l'externe;
- \*Soutien rehaussé via des processus administratifs intégrés, particulièrement avec les centres hospitaliers;
- Déploiement de ressources les accompagnant dans les jalons les conduisant de la découverte à l'innovation à la valorisation (**Annexe 5**);
- Reconnaissance de la tâche professorale (temps protégé) via l'attribution d'unités académiques de valorisation;
- Mesures claires et incitatives via l'exclusivité de service SMUS/CRMUS au regard des retours de \$\$ suite à une valorisation menant à un gain financier;

- Encourager et soutenir la collaboration de dyades professeur-chercheurs, professeurs-enseignants et professeurs-cliniciens en médecine ou en sciences de la santé facilitant le cycle de la découverte vers l'application
- Encourager et soutenir l'implication et l'engagement du corps professoral dans leur propre start-up ainsi que dans celle des personnes étudiantes

Tableau 1

*\*ne veut pas dire « allégé », mais mieux orchestré et en concertation entre les différentes instances (référer Annexe 5 – Besoins)*

Le leadership émanant de la nouvelle équipe de direction résolument mobilisée envers la recherche et l'innovation favorisera une culture propice à l'audace et à la transformation. Elle permettra de repousser les limites et d'atteindre de nouveaux sommets.

## Leviers financiers et investissements

## des stratégies à maximiser

L'innovation à la FMSS s'appuie sur des leviers financiers stratégiques et uniques (le Centre de Recherche Médicale de l'Université de Sherbrooke - CRMUS, la Société des Médecins de l'Université de Shebrooke – SMUS et son fonds de développement facultaire) dont peu d'institutions bénéficient pour soutenir la mise en œuvre et la pérennité des actions. Également, les fondations des hôpitaux partenaires ainsi que la Fondation de l'UdeS constituent des ressources permettant de catalyser les projets porteurs, en lien avec les priorités institutionnelles et les besoins du terrain.

En assurant la stabilité des personnes chercheuses et la continuité de leurs activités innovantes, les Chaires de recherche jouent un rôle essentiel, en consolidant un écosystème propice à l'excellence, la formation, la rigueur et à l'impact durable. Il est suggéré de revoir le processus d'attribution des Chaires afin de mieux soutenir les titulaires ayant démontré une excellence avérée dans leur domaine. Dans cette perspective, les indicateurs prospectifs de succès liés aux retombées de la Chaire devraient être définis avec les titulaires et adaptés à leurs besoins, leur offrant ainsi la liberté nécessaire pour exprimer pleinement leur créativité académique et maximiser le potentiel d'innovation.

Les programmes de bourses aux études supérieures soutiennent la relève scientifique et stimulent l'engagement dans des projets novateurs. Les concours et activités entrepreneuriales, bien que modestes en investissement, façonnent la culture entrepreneuriale et le soutien aux premiers jalons de startups étudiantes.

Par ailleurs, les investissements dans des infrastructures de pointe, via les Fonds Canadiens pour l'innovation (FCI), les plateformes technologiques ou les services (ex : CPSS) offrent un environnement propice à l'expérimentation, à la recherche appliquée et à la collaboration interdisciplinaire, renforçant ainsi la capacité de la FMSS à innover de manière durable et stratégique.

L'allègement financier mis de l'avant en 2024 pour encourager les contrats de consultations « purs » avec des partenaires constitue un incitatif important à la collaboration partenariale. Un contrat de consultation est une demande d'expertise octroyée par un tiers à un membre du corps professoral moyennant un prix pour services rendus pour servir les besoins du tiers. Ces demandes ne sont pas rattachées à des activités de recherche, mais plutôt au savoir-faire développé par la professeure ou le professeur. Le service est rendu par le seul biais de l'expertise de la personne visée. Aucune autre ressource financière, humaine ou d'infrastructure de l'Université n'y est associée. Ce premier engagement entre une personne du corps professoral et un partenaire peut être l'étincelle d'une collaboration à plus large échelle rapportant davantage. Cet allègement visait à faire passer une attribution de 40 à 15% de FIR au niveau de l'UdeS et d'une taxe passant de 30 à 15% pour CRMUS (le 10% aux départements demeurant). Il est suggéré que cette mesure incitative à la consultation soit étendue aux contrats de recherche.

## Leviers stratégiques institutionnels

## de la formation partenariale à la startup

À l'UdeS, le succès de l'idée à l'impact chez nos jeunes talents repose sur trois jalons d'importances stratégiques et distinctives des autres milieux de formation :

1

Très tôt, les stages coopératifs en milieux de pratique et partenariaux de l'UdeS développent des vocations et permettent aux jeunes talents de s'immerger rapidement dans des contextes réels et propices à la compréhension des besoins et à l'élaboration conjointe de solutions ;

2

Lorsque nos personnes étudiantes contribuent à un actif, les stratégies de propriété intellectuelle, bien que complexes, sont rigoureusement et favorablement positionnées pour protéger leurs innovations tout en facilitant leur transfert en collaboration avec les superviseurs le cas échéant ;

3

Enfin, la négociation d'ententes de licences avantageuses avec les startups constitue un levier clé pour assurer la mise en marché des innovations, tout en soutenant l'émergence d'un écosystème entrepreneurial dynamique et durable.



« Une étude comparant trois universités québécoises a démontré que, toutes proportions gardées, l’UdeS avait un pas d’avance en matière de valorisation! Les brevets, les innovations, les articles scientifiques. On y nomme le Bureau de la FMSS comme étant très actif et contributif. Sherbrooke fait quelque chose de différent. La recette est différente. »

## Leviers partenariaux et écosystémiques

Bien que la notoriété nationale et internationale de l’UdeS et de la FMSS est bien établie, notamment grâce à un vaste réseau de contacts, ce qui nous distingue véritablement est notre capacité unique à collaborer avec l’ensemble du réseau de la santé, particulièrement au niveau provincial, mais aussi au niveau canadien grâce à un effort collectif de la direction facultaire, des personnes professeures et professionnelles. Cette collaboration se manifeste concrètement à travers des partenariats avec nos établissements de santé (CIUSSS de l’Estrie-CHUS, CISSS de la Montérégie-Centre, CIUSSS du Saguenay-Lac-St-Jean) et nos centres de recherche affiliés, qui enrichissent notre mission académique et sociétale. Un élément particulièrement rare et précieux de notre écosystème est la proximité entre l’UdeS, la FMSS et le CIUSSS de l’Estrie-CHUS, ce qui favorise une synergie et potentialisation entre formation, recherche, soins et innovation.

Concernant les partenaires externes, ces derniers rapportent que la réception et la relation de confiance établie dès l’entrée facilitent la mise en œuvre de projets et d’ententes mutuellement bénéfiques. Dans cette dynamique, la relation étroite et capacitante avec nos partenaires de valorisation, Transfertech Sherbrooke (TTS) et le Centre d’expertise en santé de Sherbrooke (CESS), est essentielle pour soutenir le transfert, la mise en marché et en pratique et l’impact des innovations issues de notre communauté universitaire, clinique et pédagogique.



« Ce qui rend l’UdeS vraiment unique, c’est sa réputation comme l’université la plus appréciée au Canada, selon certains palmarès. Au-delà de cette reconnaissance, ce sont des éléments comme les stages coopératifs, l’engagement en développement durable, et une culture institutionnelle singulière qui lui donnent une identité forte et distincte dans le paysage universitaire mondial. Il y a quelque chose de spécial à Sherbrooke — une façon de faire, une approche humaine et innovante — qui mérite d’être connue et mise en valeur. »

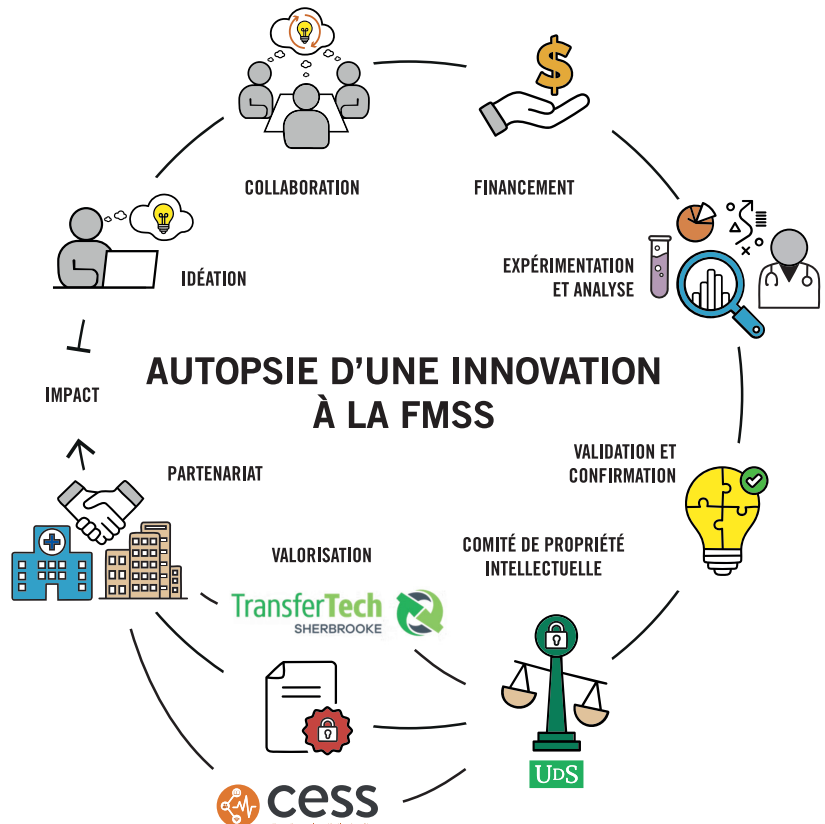


Figure – Autopsie d’une innovation à la FMSS Crédit: Mmes Josée Dumas Goulet et Anick Bouchard

# Défis

Les défis vécus ne sont souvent pas propres à notre institution, mais le reflet du fonctionnement de la société scientifique locale, provinciale et nationale axée sur le bénéfice financier, sur une croissance conséquente des requis imposés sur chacun sans rehausser les ressources (ou mieux les organiser), le soutien souvent notable vers « la saveur du jour » sans égard à une réflexion stratégique des priorités pré-spécifiées et l'incapacité à pérenniser au-delà d'un cycle politique et de gouvernance, les structures développées et dans lesquelles beaucoup a été investi.



« Il faut demeurer vigilants: l'innovation doit répondre à un besoin scientifique, clinique, pédagogique non comblé, et non répondre à un besoin d'innovation pour l'innovation. Dans ce contexte, il est souhaitable d'entretenir une culture d'innovation, d'avoir des sentinelles de l'innovation (des « gatekeepers »). »

Le paradoxe en innovation

valeur sociale,  
visibilité minimale!

Alors que les innovations sociales, d'organisation du réseau de la santé et de changement des pratiques cliniques et pédagogiques semblent encouragées par notre écosystème universitaire, la perception des personnes innovatrices est tout autre. Le sentiment est à l'effet que puisque ces innovations ne rapportent que peu de bénéfices financiers directs et à court terme (alors qu'elles ont une valeur majeure si on en faisait l'évaluation socioéconomique), elles sont perçues comme attirant moins l'intérêt de nos instances. Conséquemment, elles reçoivent moins d'éclairage, voire de rayonnement à l'interne comme à l'externe et donc, sont moins soutenues.

Ces **innovations transformatrices** constituent le **cœur** de la **mission sociale** de la FMSS!



La question des ressources humaines constitue un défi majeur pour l'UdeS et la FMSS. Plusieurs secteurs souffrent d'un manque criant de personnel, et les difficultés de recrutement sont bien réelles. Cette situation est exacerbée par des règles internes, issues de négociations syndicales, qui complexifient la gestion des RH et limitent la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins.

Le manque de reconnaissance des rôles et responsabilités de certains individus clés, tant en matière de possibilité d'avancement, de statut officiel que de rémunération, freine également la mobilisation des talents, de l'expertise et de l'expérience à l'interne.

Par ailleurs, les activités de valorisation et de service à la collectivité (ex. : par la supervision académique des plateformes), bien qu'essentielles à la mission universitaire, demeurent peu reconnues dans la charge de travail professorale, tant au niveau facultaire que dans les critères reconnus des organismes de financement. Le manque de ressources humaines et financières dédiées à l'accompagnement des initiatives innovantes limite leur portée et leur pérennité. La rareté des professeurs-chercheurs cliniciens ainsi que la masse critique trop faible de chercheurs à temps plein en pédagogie et le temps protégé insuffisant pour les professeurs impliqués dans l'innovation contribue à affaiblir la capacité institutionnelle à innover de manière soutenue et structurée.

Dans le contexte du plan de développement et de redressement de l'Université de Sherbrooke, il serait pertinent de présenter cette situation comme une crise nécessitant des mesures exceptionnelles et de valider des solutions créatives et opportunistes.

- » Une piste concrète consisterait à assouplir les exigences de diplomation pour certains postes, permettant ainsi l'embauche de personnes compétentes, mais ne répondant pas entièrement aux exigences des diplômes imposés. Ce modèle pourrait être élargi, avec l'ajout d'un programme de formation continue permettant aux employés d'acquérir progressivement les qualifications requises. Une telle approche favoriserait le développement des compétences internes tout en démontrant une volonté institutionnelle de renforcement des capacités à servir en recherche ou en pédagogie ;
- » De plus, une résistance culturelle à repenser certains paradigmes freine l'utilisation optimale des expertises disponibles, notamment en ce qui concerne la complémentarité entre les rôles des professeurs et des professionnels, ce qui limite l'impact collectif que pourrait générer une approche plus intégrée et de valorisation de l'expertise. Des tâches historiquement portées par les professeurs pourraient être confiées professionnels (ex: rédaction demandes de subvention) ;
- » À cela s'ajoute une orchestration insuffisante des ressources étudiantes, alors qu'elles pourraient jouer un rôle clé en soutenant la mission institutionnelle tout en développant leur engagement (ex: donner des ateliers, offrir du mentorat en entrepreneuriat, organisation concours de pitch) ;
- » La culture institutionnelle gagnerait à mieux mobiliser son réseau d'anciennes personnes étudiantes, non seulement dans une perspective philanthropique, mais aussi en valorisant leur expertise dans divers domaines. Cette rétroaction vers les personnes étudiantes actuelles pourrait enrichir la formation, renforcer les liens avec la communauté et contribuer activement à la mission universitaire.



Il est paradoxal de constater que, dans une volonté de maximiser les retombées et de réduire les risques à leur strict minimum, on en vient parfois à inhiber l'innovation elle-même. Les barrières s'accumulant et considérant qu'aucun acteur n'a de vue sur l'ensemble des occasions, il nous est impossible d'identifier quelle bonne idée n'aura pas survécu aux contraintes administratives.

Cette fragmentation et complexification du processus nuit à l'agilité du système et à sa capacité à soutenir des démarches innovantes de manière fluide et cohérente.

Optimiser l'innovation implique de revaloriser la prise de risque. Il faut reconnaître que l'innovation repose sur une certaine audace, et que l'excès de prudence peut devenir contre-productive. Cela appelle à un rééquilibrage entre rigueur et agilité, entre protection et productivité et ce, dans le but de faire émerger des idées qui transforment.

Par exemple, il est perçu que l'application des politiques, directives, règlements et/ou us et coutumes, notamment en vertu des méthodes de recrutement des personnes participants aux études cliniques ou même de la gestion de risque en matière de protection des renseignements personnels, porte atteinte au développement de la recherche aboutissant au développement d'innovations sociales, de pratiques organisationnelles du système de santé ou médicales.

*Pour soutenir l'innovation,  
il faut viser une **gestion  
raisonnable des risques,**  
pas les annuler!*

Alors que le milieu de la recherche s'est substantiellement complexifié au cours des dernières années devant la multiplicité des partenariats, de gouvernances complexes à mieux baliser avec ces derniers, d'un actif de propriété intellectuelle à bien protéger et valoriser, mais également au regard d'enjeux de protection des données et de sécurité et de cadres législatifs locaux et internationaux de plus en plus stricts au bénéfice d'une conduite responsable et intègre:

- » l'UdeS et la FMSS se sont positionnées en faveur d'une prise de responsabilité claire et d'un engagement entier envers toute sa communauté professorale;
- » les sites de réalisations et d'implémentation des études, i.e. des établissements détenant des statuts juridiques indépendants de l'UdeS, même si affiliés (ex : établissements de santé et centres de recherche) et même si les membres du corps professoral y détiennent des privilèges de recherche, doivent être partie prenante aux ententes afin de répondre de leurs rôles et responsabilités.

Conséquemment, et bien que nécessaire, la lourdeur contractuelle inter-établissements devient un défi d'importance. Nos équipes soulignent un manque de cohésion et de collaboration alimentant des chasses gardées institutionnelles plutôt que d'agir au bénéfice de la recherche et de l'innovation.

Pour pallier ce fardeau, des discussions et actions (certaines déjà en cours) doivent s'accroître avec les établissements et centres de recherche affiliés pour définir des principes directeurs qui guideront une alliance et une conduite commune rendant les processus administratifs plus fluides. Il est reconnu que l'embauche d'une conseillère juridique au SARIC dédiée exclusivement à la FMSS depuis l'été 2025 est un pas dans la bonne direction. Le processus contractuel arrimé entre le Bureau et le SARIC fonctionne très bien. Afin de soutenir davantage les équipes, le processus juridique BVP-SARIC devrait être bonifié de l'ajout d'une ressource commune agissant à l'interface de l'UdeS et du CIUSSS de l'Estrie-CHUS pour assurer une révision visant le bénéfice des deux institutions serait stratégique et essentiel. Bien que les deux institutions auraient toujours à signer les ententes, le processus de révision se verrait grandement allégé.

## Pédagogie

### des efforts en vain!

### Une philosophie et des ressources à la rescousse

L'innovation pédagogique est un grand défi. L'innovation pédagogique se partage en deux, soit celle à grande échelle (par exemple, un programme de formation) ou celle portée par des initiatives individuelles. Au même titre que les autres types d'innovation, l'innovation pédagogique requiert de la rigueur, du temps, des outils, de la formation et un accompagnement adapté pour la valorisation. Les ressources humaines et financières (surtout externes) étant particulièrement limitées dans cette sphère (sciences humaines et sociales) et plutôt dédiées à l'appui aux programmes, le travail d'innovation se termine trop souvent au moment de l'implantation et ne se rend pas jusqu'à la valorisation des produits. En effet, les ressources nécessaires pour planifier en amont les mesures robustes d'impacts à court et à long terme, certaines expérimentations concomitantes et la diffusion des pratiques innovantes sont souvent insuffisantes et ceci limite la valorisation des innovations réalisées.

À la FMSS, l'innovation pédagogique étant très souvent centralisée sur des approches personnalisées, leur déploiement et évaluation repose sur l'action programmée d'un petit nombre d'individus, ce qui limite grandement leur portée et impact. Par exemple, alors que l'organisation transprogramme (incluant paramédic) était une innovation pédagogique d'importance, plusieurs embuches sont venues à bout d'une translation complète jusqu'à son évaluation, menant ainsi à l'abandon du projet. Un autre exemple d'absence de ressource et de cohérence est l'utilisation de la réalité virtuelle en simulation au PRACISSS. Malgré des investissements financiers et en personnel important pour mener à bien ce projet pilote innovant, l'absence de ressource pour soutenir les professeurs dans l'implantation de cette approche à travers les programmes de formation et l'imposition d'un moratoire sur la simulation a mis un frein à la pérennité de ce type d'activités. Conséquemment, l'absence d'intégration à court-moyen terme de ces innovations pédagogiques dans les programmes prive les apprenants d'expertises et d'activités pertinentes disponibles construites sur des données probantes, en plus de dévaloriser le travail des personnes et ressources impliquées. Devant ces constats, il y a une importante réflexion à faire pour soutenir davantage nos innovations pédagogiques en intégrant une notion de communauté de pratique et de partage des innovations à l'intérieur même de notre faculté afin que l'ensemble des programmes (pré- et postdoctoral) et des Écoles puissent bénéficier des innovations supportées.

## Défis additionnels



### Gouvernance et organisations

- » Attribution des ressources (notamment, mais non exclusivement unités académiques) à la pièce sans plan clairement diffusé, perçue comme une opacité décisionnelle;
- » Complexité de navigation de la structure et manque de vision concertée;
- » Manque de cohérence des rôles et responsabilités des différentes instances et services (silos);
- » Enjeu d'intégration des processus dans la faculté, l'université, mais également avec les établissements de santé affiliés et centres partenaires;
- » Manque de formation et de compréhension des ressources d'accompagnement dans et entre, les différentes instances;
- » Manque de standardisation et d'optimisation des pratiques: chaque nouveau projet; semble repartir de zéro, sans capitaliser sur les expériences précédentes;
- » Dépendance à des personnes clés, rendant les processus et projets vulnérables.



### Formation

- » Manque (ou rehaussement nécessaire) d'un programme de formation en recherche clinique;
- » Manque de cours et formations pertinentes en innovation, propriété intellectuelle, valorisation; partenariat, entrepreneuriat hors des facultés spécialisées (notamment FMSS);
- » Manque d'accompagnement très tôt dans la préparation des projets innovants.



### Culturels

- » Manque de culture de compréhension et de soutien à l'innovation et de valorisation dans certains milieux;
- » Culture axée sur les paramètres académiques au détriment de l'innovation appliquée;
- » Culture startup: crainte et/ou retenue à soutenir pleinement et encourager, propulser ceux et celles qui souhaitent s'y lancer.



### Environnement externe

- » Difficulté à implanter les innovations dans les milieux preneurs;
- » Manque de liens fédéraux et de soutien politique;
- » Éloignement géographique de Sherbrooke limitant certaines collaborations;
- » Renseignements personnels outre-mer, gestion de risque en lien avec la loi québécoise et celle d'autres juridictions.

# Occasions manquées

ou plutôt à soutenir davantage

Considérant que nous n'avons pas de vue en continu sur le portfolio en innovation de la Faculté, il est difficile à l'heure actuelle de capter les occasions manquées. Ceci est dans notre angle mort. Pour remédier à la situation, un scan/inventaire de tous les secteurs de la Faculté, répertorié dans un outil informatisé (consulter à titre d'outil innovant pour la prise de décision ainsi que pour tracer également la collecte et l'utilisation des biobanques, [CCRN F Lamontagne et coll.](#)), accompagné de *heat map* des secteurs effervescents et des secteurs à développer, serait porteur et faciliterait la prise de décisions en lien avec l'investissement et la priorisation des ressources. Il faudrait que cet outil capte les projets de façon très hâtive pour mesurer l'impact réel de tous les projets initiés, pas seulement ceux publiés. Cet outil/tableau de bord pourrait alimenter la réflexion des décideurs avec des mesures d'impact et de performance déterminées en fonction des orientations, priorités et objectifs pré-déterminés (voir liste en [Annexe 3 - page 60](#)). L'implémentation de ce type de système d'aide à la décision, présentant des indicateurs fiables et validés, est essentielle puisqu'il permettrait d'objectiver les discussions, de mobiliser les équipes performantes et d'identifier les axes d'amélioration sans confrontation inutile puisque très factuel et basé sur les évidences.



## Recherche clinique et organisationnelle du système de santé et des soins

Maintenant plus que jamais, la recherche clinique, sociale et organisationnelle permettant de rêver à des innovations qui viendraient à la rescousse de notre système de santé brisé, doit être supportée à son plein potentiel.

Au cours des dernières années, le Québec n'a pas suffisamment capitalisé sur sa vision et conséquemment, sur ses infrastructures hospitalières et ses différentes installations de première ligne pour développer cette recherche visant une meilleure efficacité et performance. Ainsi, la réalisation d'essais cliniques multicentriques rigoureux ou l'analyse méticuleuse de l'accès ou encore l'optimisation de l'utilisation des services de santé n'ont pas été maximisées, ce qui limite l'intégration à de nouveaux traitements, de nouvelles pratiques et de nouvelles méthodes de sécurité des soins. Ce fardeau est également suppléé d'un manque criant de personnes cliniciennes-chercheuses dument formées en recherche clinique au Québec et étant supporté pour mener à bien ces nobles objectifs. Autant d'éléments clés et manquants qui ont probablement contribué à la rupture à laquelle nous faisons actuellement face.

Animée d'une vision porteuse, la FMSS s'est dotée, au cours des dernières années, d'un certain nombre de ces cliniciens-chercheurs et de professeur.e.s-chercheur.euse.s PhD avec de très grandes expertises autant en médecine de première ligne qu'en médecine spécialisée. Il faudrait capitaliser davantage sur cet avantage compétitif afin de les soutenir au maximum pour qu'ils puissent participer à bâtir notre système de santé qui en a tant de besoin. Le Bureau, sous les recommandations du comité de priorisation, doit s'y investir et injecter des ressources dans les innovations qui émaneront de leurs travaux sous réserve d'un suivi étroit de la productivité. Une vision équitable

et élévatrice doit être mise de l'avant pour propulser ces connaissances et innovations. Pour ce faire, l'UdeS devrait choisir d'injecter les bénéfices financiers de la recherche commanditée et initiée par l'investigateur (très partenariale et rapidement applicable au terrain) au bénéfice des défis de la recherche publique (évidences des plus rigoureuses au support des changements de pratiques).

Dans la continuité de cette vision et afin de se positionner dans une niche porteuse, il est essentiel et stratégique de développer un véritable volet en économie de la santé, en misant sur des collaborations étroites avec nos experts locaux épidémiologistes et méthodologistes. Il y a des coûts importants à maintenir des interventions en santé qui s'avèrent inefficaces alors qu'il y aurait également des bénéfices financiers majeurs à adopter des pratiques innovantes. Les coûts de ces bonnes et mauvaises pratiques sont trop peu, voir non évalués. Cette vision d'avenir dépasse d'ailleurs le cadre strict de l'économie de la santé: elle doit également faire intervenir les politiques publiques en matière de santé. Cette mesure permettrait d'évaluer l'impact des innovations émergents de notre milieu.

*À l'heure actuelle, il n'existe pas de pôle structuré combinant économie et politiques de la santé au Québec. L'UdeS a une **chance unique** de se positionner et de faire la différence pour redresser un système de santé malade.*

La recherche clinique se réalisant en partenariat avec les établissements de santé affiliés, un arri-mage et un alignement des philosophies, des processus administratifs ainsi que de la cadence de réalisation des projets devront s'articuler afin de faire atterrir cette vision.



### Développement durable en santé et recherche et maladies émergentes

Malgré des initiatives prometteuses, l'intégration d'objectifs de développement et de santé durable dans tous les programmes de formation, ainsi qu'en recherche demeure incomprise et sous-exploitée. Des devis de recherche intégrant ces pratiques doivent être encouragés et soutenus. Par exemple: l'absence de la FMSS à la maîtrise en environnement a constitué une perte d'influence dans le domaine. Le concept One Health (une seule santé), qui relie santé humaine, animale et environnementale, est de plus en plus adopté dans la recherche universitaire pour comprendre les liens entre changements climatiques, la perte de biodiversité et émergence de nouvelles maladies. La FMSS est un leader dans ces domaines et doit s'y investir. Dans ce contexte, la mise sur pied du hub académico-industriel ATRIUS+, incluant un laboratoire de niveau 3, devient un impératif. ATRIUS, un Accélérateur Technologique pour la Recherche sur les Infections émergentes, vise le soutien à l'innovation de l'étude de bactéries résistantes aux risques pandémiques épidémiologiques. Dans un souci à ce que l'UdeS et la FMSS deviennent chefs de file dans ce domaine de préparation aux pandémies et aux changements climatiques ou même, du risque bioterroriste, une réflexion stratégique revisitant l'intégration d'ATRIUS/laboratoire niveau 3 avec les infrastructures désuètes du parc animalier et intégrant l'intelligence artificielle doit être soutenue et alimentée.



## Plateformes facultaires

Beaucoup d'efforts et de contributions financières sont investis dans les plateformes facultaires, lesquelles constituent un excellent véhicule de valorisation des expertises et technologies développées à l'interne au bénéfice de notre communauté, mais également pour les partenaires externes. Afin de retirer le maximum de ces structures, un changement de paradigme doit être exercé. Contrairement au modèle actuel qui est ni plus ni moins qu'une extension du laboratoire des membres du corps professoral ayant participé à leur développement, la gestion de ces plateformes devrait être exploitée selon un modèle entrepreneurial de service. Cette absence de structure corporative, bien que permettant une certaine flexibilité, amène un sous financement chronique et une sous-utilisation de ces infrastructures stratégiques. Il est donc primordial de mettre en place un modèle d'affaire clair permettant d'encadrer la gestion de la propriété intellectuelle, et les coûts de démarrage et d'opération tout en définissant les aboutissants par une rédaction claire des procédures et des échéanciers. Cette optimisation permettrait un encadrement de l'offre tout en évitant le risque d'aisance contractuelle. Bien sûr, ce modèle d'affaire des plateformes repose sur l'exigence d'atteindre des résultats précis dans des délais stricts.

Une adaptation des coûts d'utilisation devra cependant être conservée pour favoriser les utilisateurs locaux ces plateformes versus les utilisateurs externes et/ou privés. Une certaine flexibilité devra aussi être prise en compte pour considérer le statut de financement des partenaires internes ou encore de la nature des partenaires externes (UdeS non FMSS, externe à l'UdeS, partenaires communautaires, incluant le ministère de la Santé du Québec, vs startups et pharma). Un facteur également déterminant de la réflexion sur le modèle d'affaire des plateformes est de s'assurer d'une cohabitation saine avec les entreprises de services locales et non pas d'instaurer une concurrence déloyale. Ainsi, le développement d'une structure mieux orchestrée permettrait de développer des partenariats permettant de pérenniser leur survie.



## Rehaussement philanthropique

Contrairement à plusieurs universités québécoises et canadiennes qui bénéficient d'un engagement indéfectible de généreux donateurs pour supporter la recherche et l'innovation, la culture philanthropique de toute nature soit elle (individuelle, familiale) est plutôt discrète à l'UdeS et à la FMSS. L'adoption d'une position conservatrice dans la gestion du risque et le manque de vision vis-à-vis le support philanthropique corporatif des compagnies pharmaceutiques ou de biotechnologies a certainement contribué à manquer plusieurs occasions de soutien important. Une réflexion de cette vision obtuse est à réviser, puisque de simples mesures de gestions transparentes et saines permettraient d'encadrer les relations avec l'industrie des sciences de la vie plutôt que de les abolir. Dans cette optique, alors que nous concluons souvent d'importantes collaborations de recherche avec l'industrie, il serait pertinent de développer avec eux une approche de pérennité des actifs via des dons à des chaires, des programmes de bourses ou même des investissements capitalisés (voir ci-bas). L'approche philanthropique et celle du développement partenarial sont intimement liées: la première n'est qu'une déclinaison stratégique de la seconde et chacune peut agir comme levier pour créer des opportunités mutuellement bénéfiques en recherche et innovation.



## De la culture start-up aux grands partenariats

Alors que le discours vise à supporter la culture entrepreneuriale et partenariale, l'absence ou le peu d'actions concrètes soutenant réellement cet engagement freine son développement. Il est nommé que l'Université et la FMSS ont une relation très (trop) prudente avec la gestion des conflits d'intérêts. Pour aller plus loin et soutenir un discours cohérent, l'Université et la FMSS doivent éviter la stigmatisation des personnes innovantes engagées dans cette voie de valorisation. Si l'UdeS et la FMSS souhaitent poursuivre dans le développement d'une culture start-up, elle devra mieux s'assumer dans la gestion des intérêts.



## Prévoir les bons réflexes

Un autre aspect important au soutien réel est l'implantation d'une culture de commercialisation précoce, incluant des stratégies de mise en marché ou de pratique à titre onéreux ou non au moment de l'idéation. Actuellement, les équipes planifient et opèrent une programmation de recherche basée sur une architecture strictement académique, avant de peut-être arriver avec une possibilité de commercialisation. L'absence de planification stratégique en vue d'une commercialisation possible de la découverte ne vient pas d'un manque de volonté mais serait plutôt le résultat d'une méconnaissance des mécanismes menant à la valorisation de la découverte. L'implication du Bureau au moment de l'initiation des projets par les « innovateurs » permettrait de mettre en place rapidement les éléments essentiels facilitant le déploiement de leur innovation auprès d'un partenaire, ou même, au démarrage de leur entreprise.

Ainsi, le Bureau de la valorisation pourrait suivre les innovateurs en s'assurant qu'à tout moment, leur projet répond, par exemple, aux intérêts du marché visé ou aux normes règlementaires. Cette stratégie de vigie interne semble prometteuse pour nos partenaires externes. En effet, ces derniers rapportent que les Universités les approchent trop tôt avec l'aura d'un projet qui promet un rêve, mais qui ne tient très peu compte des risques potentiels associés. Les partenaires doivent alors faire une étude exhaustive de ces risques potentiels, entraînant ainsi des coûts importants pour l'investisseur potentiel sans pour autant mener à des retombées significatives pour ces derniers. Sans nécessairement investir pour dérisquer le projet, il est attendu qu'une présentation (voire liste) des risques devrait présentée concomitamment à l'énoncé du rêve. Elle permettrait non seulement de sécuriser le partenaire investisseur tout en lui démontrant le sérieux de l'institution et du projet mais... L'idée n'étant pas de dérisquer les innovations avant de les présenter aux partenaires, mais d'être transparents et de les reconnaître. Pour arriver à implanter ce type d'analyses commerciales précocement dans les projets académiques, des collaborations accrues avec nos partenaires locaux tels Transfertech Sherbrooke, Entreprendre Sherbrooke, l'ACET et même le Centre d'expertise en santé de Sherbrooke sont essentiels.



## Les coûts de la recherche – l'éléphant dans la pièce !

Au cours des dernières années, la FMSS et l'UdeS ont eu l'occasion de coordonner quelques grands projets partenariaux de grande envergure, notamment Acuité Québec (plateforme développement du médicament provincial) et le dernier en lice HotHot (essai clinique multicentrique international), mais également de plus en plus de projets de moyennes envergures supportées par des financements créatifs et impliquant des appariements multiples (ex : Mitacs, MedTEQ, CQDM, CRSNG). L'expérience, quoique positive, souligne que ce type de projets nécessite un travail immense de mise en place des projets, mais également une présence très active aux dossiers pendant toute la période de sa réalisation jusqu'à sa toute fin et ce, par plusieurs de nos services universitaires et facultaires. Cette position de chef d'orchestre de ces grands projets est absolument essentielle à maintenir et à solidifier au cours des prochaines années, mais elle doit s'actualiser en développant les moyens de nos ambitions. Afin de poursuivre dans cette veine, une réflexion approfondie doit avoir lieu sur notre gestion des frais indirects à la recherche (FIR). Dans ce rôle de leader et gestionnaire, l'Université et la faculté, devraient obtenir une part cohérente de FIR afin de rencontrer ses responsabilités et obligations. La répartition des FIR devrait être négociée avec les partenaires externes en fonction de paramètres tels: l'ensemble de la coordination et gestion de l'étude globale, des coûts par patient et des frais fixes des plateformes de services, le cas échéant. L'objectif étant que chacun soit compensé pour les efforts, investissements et ressources mises en oeuvre de façon équitable.

Dans un souci d'une gestion rehaussée de nos ressources (ex: financières, informationnelles, informatiques et autres), il serait essentiel d'instaurer une pratique de support aux demandes de subventions partenariales afin que les budgets soient revus pour s'assurer que rien n'y manque et qu'ils soient calculés adéquatement en incluant, notamment, les frais d'animalerie, d'achat serveur si nécessaire, d'espace hébergement données, des frais légaux supplémentaires à contracter à l'extérieur.

Alors que la complexité générée par la recherche partenariale et souvent multi-partenariale est décuplée et que les demandes de support sont en croissance pour soutenir différents aspects de sa réalisation, les demandes de dérogation ou de justification de FIR à la baisse sont présentées hebdomadairement. Bien que nous sachions ces frais totalement justifiés, nos équipes et partenaires les questionnent puisque la rationnelle leur ne semble ni claire, ni adaptée aux différents cas de figure, tout en étant hermétiques face à leur utilisation et/ou réinjection dans des besoins exprimés. Cette rigidité dans la gestion et l'utilisation des FIR semble être dissuasive pour un partenaire à accorder, ou non, un contrat. Dans cette même vision d'opacité, il est observé que les politiques universitaires ne laissent aucune place à une contribution incrémentale des FIR en fonction du statut ou de la nature du partenaire. La petite startup universitaire est imposée au même taux de 40% que la grande pharma. Le Ministère de la Santé et des Services sociaux est imposé au taux de 27% alors que le système de santé, lequel a grandement besoin d'innovations permettant sa réorganisation, vit actuellement une crise majeure. Il est important de mentionner que la discussion sur les FIR a été génératrice de débats, le sujet ne faisant pas consensus.

Alors que des politiques plus transparentes, digestes et équitables devraient être mises à disposition de notre communauté et de nos partenaires, deux stratégies sont suggérées pour augmenter notre potentiel d'attractivité :

- » définir une politique claire, équitable et stratégique d'imposition de FIR, laquelle doit être accompagnée d'une sensibilisation de notre communauté soutenue par une stratégie de communication efficace;
- » convertir un certain pourcentage de FIR en un fonds d'investissement à l'innovation.

Afin de repenser la directive sur les FIR, nous pourrions nous inspirer du modèle TRAC (Transparent Approach to Costing) développé par certaines universités britanniques, dont l'Université d'Oxford, pour calculer et présenter de manière transparente les coûts complets associés à leurs activités, notamment en recherche. Ce modèle a pour objectif d'identifier les coûts réels des activités universitaires, de justifier les frais indirects dans les demandes de financement et auprès des partenaires, d'assurer la conformité avec les exigences des bailleurs de fonds publics et de faciliter la négociation de contrats avec des partenaires industriels ou institutionnels. Bien qu'il faudrait creuser davantage l'ensemble de leur modèle, une expérience récente de négociation dans le cadre d'un projet de recherche initié par l'investigateur et financé par une grande pharma a démontré qu'Oxford, agissant à titre de co-investigateur et site clinique, impose 21% de frais indirects – ce qui est très, très attractif pour les partenaires. Capitalisant sur une tarification probablement magnifiée du salaire de ses employés pour les projets partenariaux et dû au fait que les compagnies dictent les quelques catégories sur lesquelles s'appliquent les frais indirects, notamment, sur les salaires, le calcul mathématique démontre qu'ils sont gagnants. Pour le même travail clinique, Oxford facture deux fois plus en coûts salariaux que l'UdeS. Conséquemment, avec 21% de FIR et sans responsabilité reliée à la coordination de l'étude, Oxford reçoit plus de FIR que l'UdeS (qui agit à titre de sponsor, controller RGPD, investigateur principal, centre coordonnateur). Oxford a ainsi augmenté son potentiel d'attractivité auprès du partenaire, lequel se voit investir dans des salaires de personnes hautement qualifiés ainsi que dans une notion de profit de contrat retournant à la recherche plutôt que dans des coûts fixes institutionnels. Basé sur son modèle TRAC, Oxford capitalise sur un modèle de FIR multifactoriels pouvant aller jusqu'à 100% de ces frais en fonction des rôles et responsabilités qui lui sont attribués.

Bien que l'approche UK soit intéressante, le modèle de financement des universités québécoises est assurément différent et central. Une importante réflexion stratégique, considérant la péréquation interne, doit avoir lieu quant à la gestion financière des grands projets partenariaux multicentriques en lien avec notamment, le partage des FIR à la recherche avec les autres institutions académiques et de recherche lorsque l'UdeS est centre coordonnateur. Un important élément à cette réflexion est également le risque que prend l'Université à faire de la recherche partenariale considérant qu'en cours de projet, les partenaires peuvent changer de modèle d'affaires, de mission ou même

avoir à fermer leurs portes. L'ensemble de ces paramètres peuvent remettre en question le modèle d'appariement financier initialement prévu au projet, mettre à risque les dépenses engagées par l'UdeS et les avances accordées, et ce, même si un contrat bien ficelé liait les parties.

Leçons à tirer: l'objectif n'est pas de servir une recherche à rabais mais plutôt de s'adapter au contexte partenarial - ex : autres universités, organismes sans but lucratif, ministères de la Santé, startups, industrie de type pharma – projet initié par l'investigateur versus commandité – en tout respect de notre expertise et implication.



### Fonds d'investissement créatifs

Pour se donner le moyen de ses ambitions et de créer des opportunités financières mobilisantes, un modèle intéressant est proposé : celui où l'institution investit directement dans ses startups via la création d'un fonds dédié et/ou dans du capital-actions de ses grandes sociétés partenaires. Les gains sont alors réinvestis dans la mission première de l'institution pour le soutien aux innovateurs académiques ou ceux engagés dans la commercialisation (mise en pratique ou en marché). Cette façon de faire permettrait à l'institution de sculpter son écosystème et d'y être proactive plutôt que d'attendre de subsister grâce à des fonds gouvernementaux. C'est dans ce modèle que la Fondation de l'UdeS pourrait devenir un véhicule intéressant au «venture philanthropy». Il pourrait également être envisagé d'utiliser SMUS/CRMUS et/ou d'injecter un certain pourcentage (voir 1-3%) des FIR à titre de leviers financiers pour créer ce fonds d'investissement. Des alliances intéressantes avec l'ACET, avec Transfertech Sherbrooke ainsi qu'avec le Centre d'expertise en santé de Sherbrooke pourraient être créées afin de concrétiser ce fonds. La création de ce fonds est source d'espoir en notre vision de l'innovation puisqu'il est nommé que les plus petites comme les plus grandes contributions ont un impact majeur pour lancer des projets pilotes de découvertes, soutenir les premiers jalons d'une startup, apparier une large étude de confirmation ou faire une étude de marché ou de validation réglementaire.



# Partenariats

à développer et consolider

Contrairement à la conception générale, la notion de « partenariat » ne se limite pas à un partenaire industriel ou ministériel, mais reflète toutes relations structurées entre deux personnes, entités, institutions, organismes ou autres et à conformations géométriques variables. Ainsi, et en entrée de jeu, il est impératif de mentionner qu'à la FMSS, le partenariat est l'affaire de tous les membres de notre communauté puisqu'elle est quotidiennement invitée à sortir de son silo pour étendre la portée de son champ d'activités à l'externe. Les personnes composant cette communauté sont les visages et la crédibilité scientifique, clinique et pédagogique de leurs interlocuteurs.

Le développement et le soutien à la culture et la croissance partenariale et d'innovation sont rassembleuse et font consensus à la FMSS. Le momentum y est et cette culture atteindra son apogée lorsque toute la communauté sera investie des valeurs de la FMSS et de l'UdeS qui font notre marque de commerce auprès de nos partenaires. Dans le cadre du chantier actuel, il devient primordial d'outiller chacun et chacune afin de leur insuffler la légitimité d'agir à titre d'ambassadeurs et d'ambassadrices.

C'est dans ce cadre que le Bureau atteindra sa **mission ultime**, soit de servir de **guide**, de **phare**.



À titre de plaque tournante « officielle » du partenariat à la FMSS, le Bureau de la valorisation et des partenariats collabore étroitement et sur une base quasi-quotidienne avec un ensemble de partenaires de l'écosystème local et provincial (voir **Annexe 4 - page 62**). À cette toile déjà dense, se tissent quotidiennement de nouveaux partenariats stratégiques et spécifiques à chaque domaine et pour lesquels le Bureau met tout en œuvre pour accompagner les équipes au meilleur de ses connaissances et de ses capacités. Dans une première version du Bureau, cet accompagnement de proximité avec les personnes professeures et leurs équipes a été grandement apprécié et a permis de consolider plusieurs projets. Les personnes professeures et leurs équipes se disent souvent inquiets et incertains de débiter (et même d'évoluer au sein) une relation partenariale puisqu'ils ne se sentent pas nécessairement outillés, ne savent pas jusqu'où ils peuvent aller et comment gérer les attentes notamment, en matière de propriété intellectuelle et de gestion contractuelle, notamment budgétaire. Le Bureau a établi ce lien de confiance avec les équipes ainsi qu'avec les partenaires pour sécuriser les prochaines étapes d'un projet. Le Bureau constitue un pont (voire est un traducteur) entre nos équipes internes, les partenaires, les services financiers ou juridiques, du contractuel ou du contentieux.



« Tous mes partenariats et mes succès, c'est le Bureau qui les a construits parce qu'il y a une vision derrière. D'avoir quelqu'un qui comprend, qui est capable de vulgariser et de faire la traduction, c'est tellement important. Le BVP répond à nos appels, à nos questions. Il faut continuer à offrir ce type d'accompagnement de proximité. C'est une des choses que l'on fait vraiment bien et qui est essentielle. »

Au-delà des activités du Bureau, plusieurs initiatives prennent et doivent prendre action dans les différents secteurs de la faculté, notamment des Écoles, de la recherche, des programmes et de l'administration. Certaines réflexions sectorielles ont actuellement lieu en lien avec l'innovation. À l'École de réadaptation, l'octroi d'un mandat à une personne professeure pour soutenir le développement des partenariats contextualisés à leur réalité, particulièrement en milieu communautaire, est envisagé. À l'École des Sciences Infirmières, la présence et le leadership d'une direction en développement de l'innovation pédagogique est réclamée.

On se rappelle notre définition:

*La valorisation implique souvent des **compétences spécifiques**, différentes de celles de l'innovation, et nécessite un **accompagnement structuré** pour **maximiser** l'impact des projets.*

Au travers de tous les partenariats à développer et à consolider, il ne faut pas perdre de vue que des compétences spécifiques et complémentaires se retrouvent souvent chez nos collaborateurs les plus près, ceux avec qui l'on construit et l'on définit une vision depuis des années. Le défi dont il faut se prémunir: éviter les silos, les dédoublements, les clivages! Nos établissements de santé affiliés, nos centres de recherche, nos sociétés de valorisation et incubateurs locaux, les stratégies institutionnelles, notamment le programme Innovation, Partenariats et Entrepreneuriat (IPE), les initiatives thématiques (ex: entrepreneuriat), nos services facultaires et institutionnels, nos anciens étudiants, nos collègues des autres facultés UdeSiennes.

Par l'entremise de ce chantier, nous appelons à l'**unité**, à la **complémentarité**, à la **transdisciplinarité**, mais surtout, à l'**union** qui fera la force.

À ce titre, la Table des partenariats de l'UdeS animée par le Vice-rectorat à la valorisation, aux partenariats et responsable du développement durable et à laquelle siège la Directrice du Bureau, permet d'éveiller le maillage et les collaborations inter- et multi-facultaires. Ces collaborations seront essentielles à articuler au cours des prochaines années afin de maintenir une compétitivité basée sur la transdisciplinarité.

## Quelques réflexions pour lancer l'action intra-UdeS

Facultés/Écoles	Points de convergence à développer
<b>École de gestion</b>	Entrepreneuriat en santé; Gestion du changement dans les établissements de santé, notamment en lien avec l'implantation de technologies ou de nouvelles pratiques cliniques; Gestion de la performance organisationnelle; Amélioration continue de la gestion des opérations; Transformation numérique.
<b>Faculté de droit</b>	Politiques de la santé; modalités de consentement à la recherche; cadres éthiques et réglementaires entourant les technologies médicales (Centre de recherche sur la régulation et le droit de la gouvernance); droit au soutien des initiatives communautaires pour réduire les inégalités de santé; liens entre cliniques juridiques et médicales (modèle Health and Justice Partnerships).
<b>Faculté d'éducation</b>	Santé mentale et pédiatrie; élaboration collective des cadres d'apprentissage interprofessionnels pour les futurs enseignants et professionnels de la santé; conditions d'apprentissage optimales pour les étudiants en santé
<b>Faculté de génie</b>	Capteurs biomédicaux, algorithmes d'apprentissage automatique pour la surveillance en temps réel, dispositifs médicaux et intelligence artificielle (ex: Laboratoire Nanotechnologies et Nanosystèmes (LN2) et 3iT)
<b>Faculté de l'activité physique</b>	Réadaptation et performance sportive; Santé mentale et bien-être; Activité physique et cancer; Vieillesse en santé; Neurosciences et mouvement humain (NeuroCTRL Lab)
<b>Faculté des lettres et sciences humaines</b>	Intelligence artificielle en santé, pratiques professionnelles et enjeux éthiques; Gestion des données sensibles et responsabilité sociale; santé publique et géomatique; interventions artistiques en milieux de soins
<b>Faculté des sciences</b>	Algorithmie - Processus biologiques et ARN; vaccins et thérapies immunomodulatrices; Développement de médicaments et conception de structures cristallines complexes ou quantiques; cybersécurité.

Bien qu'évident à première vue, ses relations multi-facultaires ne doivent pas être compromises, mais plutôt exploitées davantage puisqu'elles constituent un maillon fort de nos partenariats à valeur humaine, scientifique et technologique qui décupleront l'unicité de nos innovations.

Des projets collaboratifs impliquant plusieurs facultés, par exemple avec l'école de gestion, la FLSH ou celle de droit reflèterait mieux les besoins de notre société et encouragerait la co-construction plutôt que la simple acceptabilité sociale pour soutenir des thèmes piliers :

- l'organisation de la recherche et des soins pour de meilleures prises de décisions;
- l'humanisme et la sécurité des soins pour un rehaussement des pratiques hospitalières et communautaires;
- l'encadrement de l'utilisation de l'intelligence artificielle.

## Certains partenariats ont été identifiés comme étant des secteurs à développer ou à consolider :

- Secondaire, Collégial, Technosciences Estrie – susciter des vocations hâtives
- Autres universités
- Philanthropie - fondations familiales, donateurs individuels, donateurs corporatifs
- Réseau des autres facultés de médecine au Québec
- Centre d'expertise en santé de Sherbrooke
- Transfertech Sherbrooke
- MSSSS, Santé Québec (établissements de santé) – notre capacité à influencer le Réseau
- Agence de la santé publique du Canada
- Associations de patients
- Coalitions et associations sectorielles (ex : Canadian Antimicrobial Coalition)
- Municipalités régionales de comtés (MRC)

- OBNL, ONG
- Startup et PME - définir une complémentarité d'offre de service avec les incubateurs
- Entreprises privées, investisseurs, entreprises de services, pharmas (alliés, pas adversaires)

- Organisations savantes et comités d'experts
- Ordres professionnels

- Défense nationale
- International, notamment :
  - Boston    parc industriel High-Tech – ciblant entreprises biotech et pharma
  - Maroc    Développement facultés de médecines et sciences infirmières et formation professionnels
  - France    Données et numériques de la santé



*Notre objectif : Trouver **le bon partenaire** pour améliorer la santé des Québécois et des Québécoises et faire profiter de notre expertise.*

# Thématiques

à développer



Dans le contexte de cet exercice où il est difficile de cerner une (ou quelques) thématique unique, il est plutôt pertinent de proposer des stratégies permettant d'identifier les opportunités ayant un potentiel de transformation et d'innovation. Plutôt que de cibler un domaine ou une équipe spécifique en fonction de la « saveur du mois », il est recommandé de sélectionner des projets porteurs et d'y investir stratégiquement via un fonds dédié en s'appuyant sur les recommandations d'un comité nommé et guidant ses choix de façon objective en fonction de règles claires (stopping rules) basées sur le potentiel de transformation réel, des thèmes porteurs priorités et des valeurs institutionnelles. Cette façon de faire permettra de maximiser l'impact collectif en alignant, priorisant et gérant les innovations dans une logique de portefeuille, plutôt que de les évaluer individuellement — une pratique qui disperse les ressources et empêche de soutenir efficacement les projets à fort potentiel.

## Besoins (se référer à l'Annexe 5)

**Devant un désir facultaire de permettre une croissance du passage de la découverte à l'innovation vers la valorisation et les partenariats, une structuration systémique de l'environnement doit être revue. Couvrant de la reconnaissance des employés à la structuration plus agile, efficiente et allumée par rapport aux enjeux résultant de ces activités par nos services administratifs (particulièrement financiers et légaux), en passant par un accompagnement de proximité plus agressif et le développement d'outils autoportants autonomisant les innovateurs comme les équipes en soutien, il est prioritaire d'orchestrer une stratégie institutionnelle claire et soutenue par des valeurs et priorités ainsi que par un financement pérenne structuré et des ressources conséquentes allouées dans une vision globale.**

Le renforcement des partenariats, notamment via le démarchage, doit nécessairement s'accompagner d'un soutien accru à la propriété intellectuelle et à la valorisation (aux différentes options possibles), assuré par des équipes spécialisées en support aux personnes innovatrices visant différents milieux (milieu des affaires vs milieu communautaire vs réseau santé vs sociétés savantes). Par ailleurs, la formation continue, les activités de partage de connaissances et de réseautage, le mentorat sont essentiels pour mobiliser les talents, leur créer des vocations et même, pour consolider les connaissances des plus expérimentés.

Enfin, le développement d'un fonds d'investissement, de définition d'un statut clair pour personnes étudiantes entrepreneures, et de structures d'accompagnement pour les startups et les chercheurs à fort potentiel permettra de mieux soutenir les projets innovants, de leur émergence à leur mise en œuvre concrète.

Ces besoins globaux s'accompagnent de besoins spécifiques — voir [Annexe 5 - page 64](#).

# Communication

La communication est un défi, voire un enjeu important de notre institution, notamment à l'interne. Emmenés comme un enjeu sensible, les innovateurs et équipes remarquent un manque de rétroaction et de transparence dans les processus décisionnels en ce qui concerne l'attribution des ressources, le soutien politique ou la prise de position institutionnelle ou facultaire face à une situation ou une autre, ce qui nuit à leur capacité de comprendre, d'anticiper, de se préparer, de s'adapter et de livrer.

D'un point de vue externe, il est nommé que l'absence d'un plan stratégique institutionnel et facultaire structuré et bien communiqué limite l'accompagnement des initiatives innovantes ou la mise en commun dans un esprit de collaboration puisqu'il est difficile pour les partenaires de présenter à l'UdeS (et sa FMSS) des offres complémentaires en lien avec leur propre mission. Au niveau des relations directes 1:1 avec les équipes, les partenaires mentionnent le manque de discussion très franche et ouverte où les attentes sont clairement établies dès le départ.



*« Les gens ont peur de mettre cartes sur table. Ils craignent que les partenaires leur tournent le dos. Au contraire! Ce rôle de définition des attentes est très bien joué par le Bureau, ce qui est très apprécié. »*

Avec l'externe, une communication claire, continue, proactive et transparente est essentielle, impliquant les responsables des communications dès la planification stratégique — non seulement pour les relations de presse, mais également dans les échanges avec les partenaires, collaborateurs et chercheurs. Il est également crucial de colliger et documenter les succès et les impacts des projets de manière continue, afin de démontrer leur pertinence et efficacité lors de demandes de financement ou d'évaluations, et non en urgence en fin de parcours. Une meilleure diffusion (interne/externe) des bons coups et des innovations permettrait de valoriser les réalisations de la faculté ainsi que d'inciter les réfractaires par mimétisme. Enfin, il est recommandé de mettre davantage en lumière les réussites concrètes des innovations sociales, de changement de pratiques organisationnelles et pédagogiques, qui dépassent les cadres traditionnels de ce que l'on propulse historiquement.



*« Il faut arrêter d'être humble – les autres ne le sont pas. Les innovations que nous portons sont porteuses de motivation et d'intérêts pour la prochaine génération. Il faut les présenter au monde. »*

Ainsi, alors que la valorisation de nos experts et de nos innovations débute par un plan de communication clair, plusieurs occasions sont actuellement manquées à la FMSS.



*« Le rehaussement de l'effectif étudiant et partenarial passe par une connaissance par le monde extérieur de leur existence (de nos innovateurs et innovatrices et innovations)! Il y a beaucoup de gains à faire en améliorant notre mission de communication. Il faut adapter les stratégies de communication au gout du jour... et aux générations d'étudiants et étudiantes. »*

Finalement, les activités de formation, de rayonnement et de réseautage devaient être davantage supportées et divulguées à l'interne comme à l'externe puisque plusieurs groupes, initiatives ou innovations sont méconnus.

# 1

# Gouvernance

Le Bureau de la valorisation et des partenariats se distingue par son rattachement hiérarchique direct au doyen, garantissant une proximité décisionnelle, une flexibilité stratégique et une prise en charge transversale de la faculté. Dans une version 2.0 (**Figure Gouvernance - page 29**), cet ancrage facultaire fort doit être conservé puisqu'essentiel à la prise de décision, la gestion de risque et l'action nécessaire aux activités de notre communauté. Sa structure légère, réactive et transversale facilite également les interactions avec les vices-rectorats à la valorisation, aux partenariats et responsable du développement durable, à la recherche, le Secrétariat général, les vices-décanats de notre faculté et les bureaux vis-à-vis des autres facultés, départements, établissements de santé affiliés, centres de recherche et partenaires au bénéfice de l'action concertée tant recherchée.

*Le modus operandi à convenir doit intégrer: **ouverture, agilité et complémentarité!***

Doté d'une autonomie suffisante et décisionnelle raisonnable, le Bureau doit agir efficacement sans être freiné par des politiques internes trop rigides. Il s'appuie sur un comité d'avisers restreint, agile et non bureaucratique, composé d'experts de terrain et de contenu.

Dans sa version 2.0, le Bureau doit poursuivre ses collaborations et dialogues avec les services juridiques et financiers de notre institution et de ceux de nos centres affiliés afin de définir et d'entretenir des processus plus fluides et permettant la priorisation et la gestion des risques. Le Bureau pourrait co-diriger avec le vice-décanat à la recherche et aux études supérieures le bras de la philanthropie de la FMSS afin de soutenir le développement de partenariats diversifiés dans un continuum d'activités, du don philanthropique dédié au contrat partenarial. Nous avons déjà quelques succès dans ce sens (ex : FMOQ). Dans sa prochaine mouture, le Bureau devra davantage tendre la main au CIDIS, au PRACISSS, au Bureau de la responsabilité sociale et au CPSS. Non pas pour les intégrer puisqu'ils ont déjà des structures autonomes dans leurs champs d'actions respectifs, mais bien pour mailler les missions complémentaires.

Enfin, le Bureau assume un leadership positif en développant des stratégies novatrices, en stimulant le développement d'une culture d'innovation et de partenariats, en s'assurant d'harmoniser les meilleures pratiques, en optimisant les outils disponibles, en animant une communauté de pratique autonomisant les acteurs et en multipliant l'effort collectif en connectant les ambassadeurs et ambassadrices aux bonnes ressources disponibles au travers de nos écosystèmes.

Le Bureau doit adopter une **approche hybride**, où une **structure top-down** définit les stratégies percolant sur une **structure bottom-up** qui décentralise l'innovation grâce à des ambassadeurs actifs dans leurs milieux.

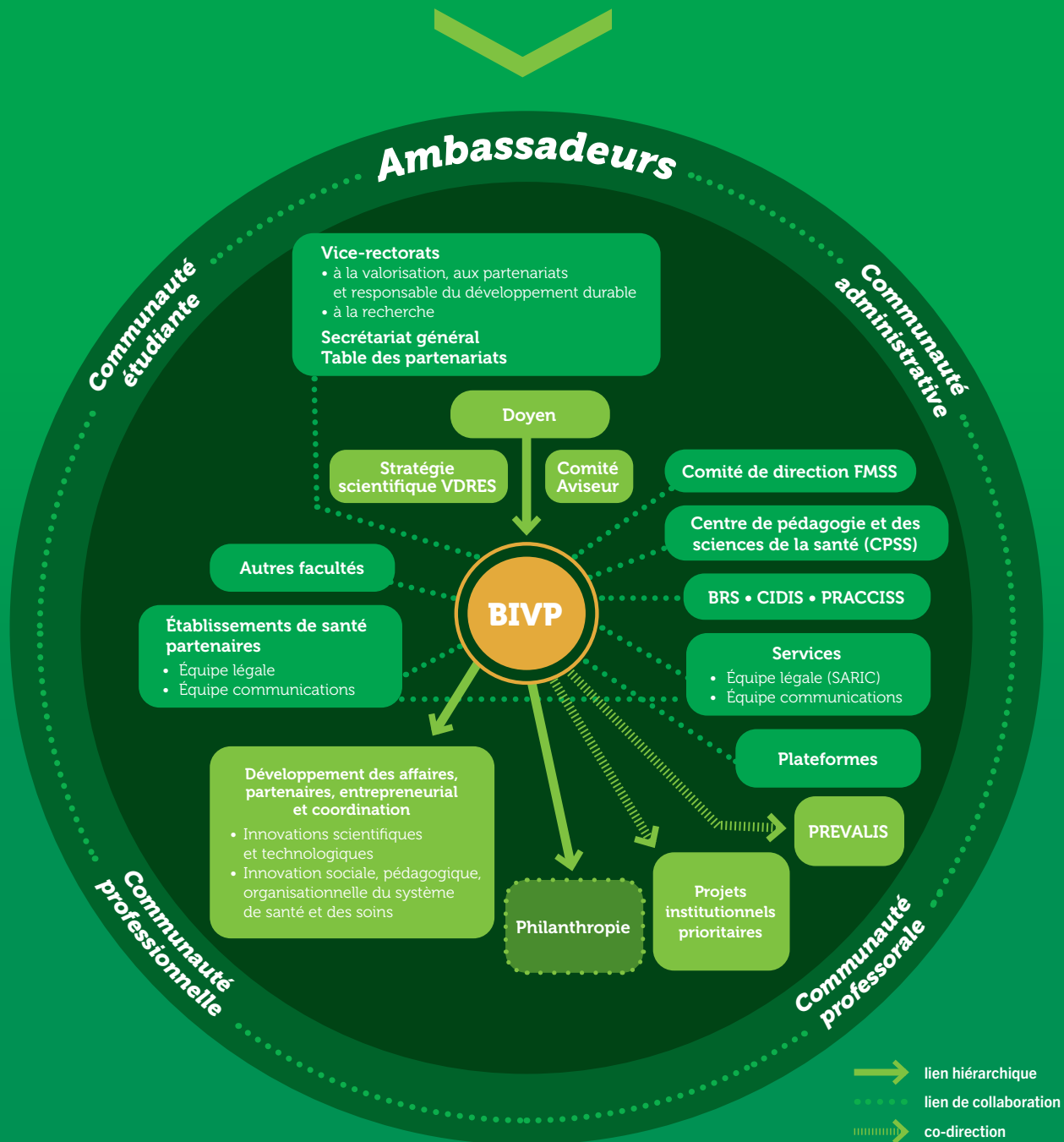


Figure Gouvernance

BRS: Bureau de la responsabilité sociale  
 CIDIS: Centre interdisciplinaire de développement international en santé  
 PRACCISS: Centre de simulation (promotion, recherche et apprentissage des compétences cliniques et interprofessionnelles en sciences de la santé)

# 2

# Mandat

Dans sa version 2.0 et doté d'un leadership positif, le Bureau doit recevoir un mandat clair lui permettant de s'investir dans la définition, l'orientation, le soutien et la promotion de l'ensemble du parcours menant de l'innovation à impact issu de l'ensemble de la communauté facultaire. Le mandat du Bureau est appelé à s'inscrire en appui et être appuyé par le vice-rectorat à la valorisation, aux partenariats et responsable du développement durable.

Dans un contexte où il est souhaitable de soutenir les activités du Bureau, d'éviter les chevauchements de responsabilités, de décupler les efforts, mais de maintenir les expertises durement acquises en place, une coordination inter-bureaux est requise. Une ligne claire doit ainsi être tracée afin de définir ce qui relève du Bureau, des départements, des Écoles, des autres décanats, du CPSS ou des services institutionnels ou de nos partenaires.

Les activités actuelles du Bureau ainsi que les partenaires avec qui ces activités sont conduites sont présentées à l'**Annexe 6 - page 67**).

À titre d'exemples, tel le portefeuille de gestion de la propriété intellectuelle se retrouvant à l'intersection des activités du Bureau et du SARIC ou des renseignements personnels en recherche au Québec comme à l'international étant au carrefour du Bureau, du SARIC et du Secrétariat général, la gestion des (conflits) intérêts pourrait devenir une responsabilité conjointe avec le Secrétariat facultaire. Afin de solidifier les options (voir les plans de match) de valorisation à présenter à nos innovateurs, les relations de collaboration stratégiques avec les partenaires tels Transfertech Sherbrooke, le Centre d'expertise en santé de Sherbrooke et/ou nos établissements hospitaliers partenaires devraient être renforcées.

Le Bureau doit agir tel le catalyseur d'une culture de valorisation inclusive et participative, en mettant en place une structure d'autonomisation accessible à l'ensemble de la communauté étudiante, professionnelle et professorale. Il accompagne les projets tout au long de leur évolution, en assurant l'intégration hâtive des principes facilitant la mise en marché et en pratique, en adaptant son soutien selon la maturité du parcours de valorisation et les besoins changeants des porteurs de projets. Le Bureau sert de gardien.

Le Bureau assume un leadership positif en développant des stratégies novatrices, en stimulant le développement d'une culture d'innovation, de valorisation et de partenariats, en s'assurant d'harmoniser les meilleures pratiques, en optimisant les outils disponibles, en animant une communauté de pratique autonomisant les acteurs et en multipliant l'effort collectif en connectant les personnes innovantes aux bonnes ressources disponibles au travers de nos écosystèmes. La structuration pour et par la communauté au profit du nivellement des pratiques de valorisation vers le haut et le rayonnement sont au cœur de son mandat.

Sa mission s'articule autour des axes suivants:

- » Agit à titre de stratège pour soutenir une vision innovante d'impact;
- » Éduque, accompagne et outille notre communauté en matière d'innovation, de valorisation et d'impact;
- » Développe et structure les grands partenariats;
- » Réfère vers les bonnes expertises et oriente vers les bons leviers;
- » Soutien la vision et l'articulation des processus liés à la recherche avec les partenaires du réseau de la santé;
- » Soutien l'entrepreneuriat;
- » Soutien le maillage et la communication stratégique.

Le Bureau veille à un positionnement institutionnel et facultaire **équitable** entre :

- 1 les formes d'innovation sociale et sociétale, organisationnelle du système de santé, pédagogique, scientifique, numérique et technologique ;
- 2 la valorisation visant une visée à responsabilité sociale versus commerciale ;
- 3 la recherche financée par les organismes communautaires, publics et par l'industrie.

Le Bureau doit se doter d'un plan stratégique de développement partenarial axé sur les réseaux de soins santé et services sociaux, les milieux communautaires, l'industrie, et les partenaires académiques inter facultaires et inter-universitaires.



« Le Bureau, et ses ambassadeurs, doit maintenir son caractère humain et inspirer la confiance. Investir dans la relation est gage des plus grands succès! »

Le nom du Bureau est maintenant bien connu et distinctif. Sans le dénaturer, il pourrait être revampé en introduisant le concept d'innovation :



Bureau de l'**innovation** .....○ la source  
de la **valorisation** .....○ la finalité  
et des **partenariats** .....○ le moyen

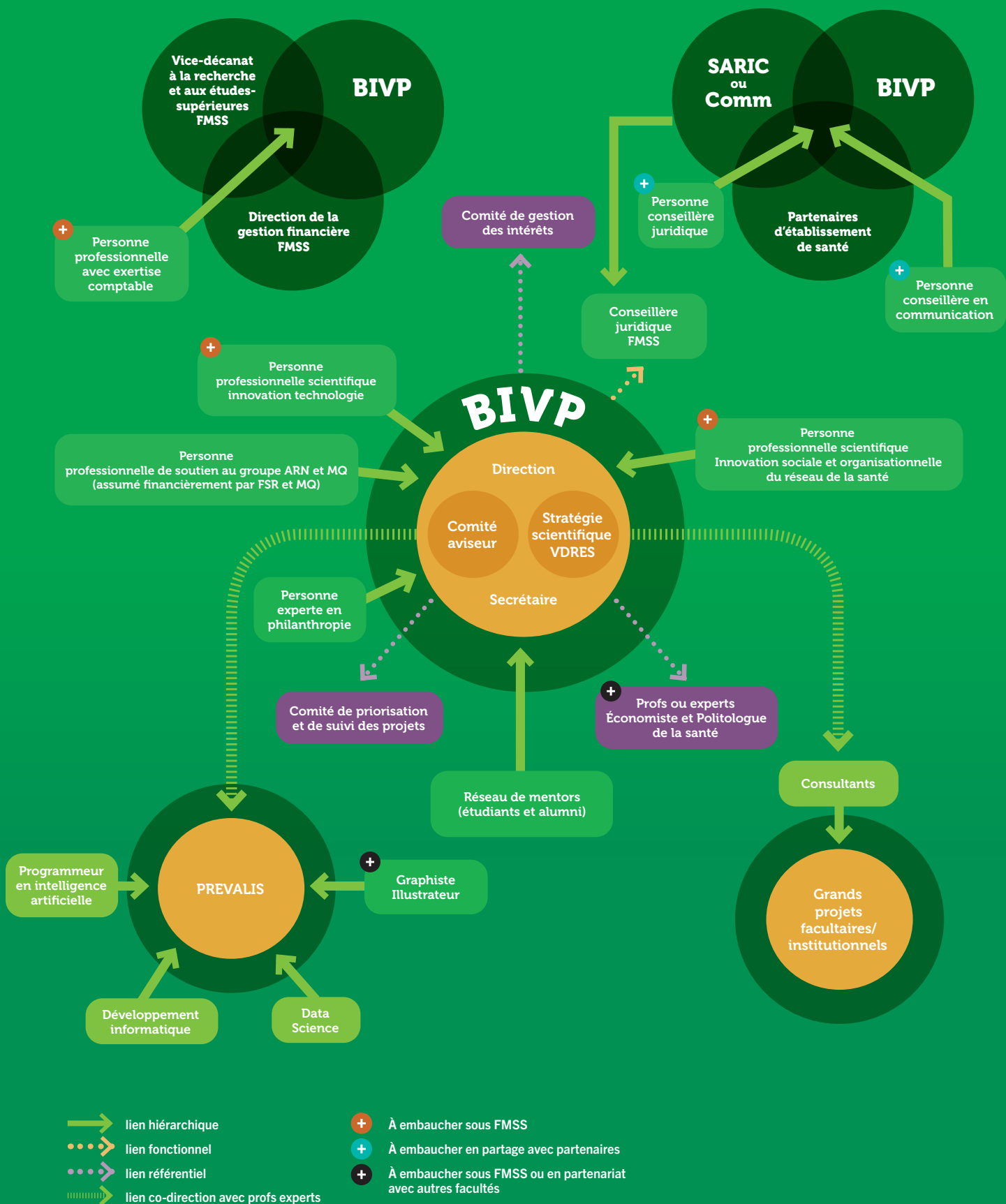


Figure Structure souhaitée du nouveau Bureau de l'Innovation, de la Valorisation et des Partenariats (BIVP)

# 3 Recommandations

Au terme de cet exercice, les recommandations les plus importantes et à prioriser pour soutenir l'innovation à la FMSS sont les suivantes, ainsi que les actions principales à tenir ([Annexe 5 - page 64](#)) pour chacune d'elles:

## 1 Soutenir et valoriser notre plus importante ressource naturelle, i.e. nos humains innovants

› Voir Tableau 1 - page 8

## 2 Définir un mandat clair au Bureau Voir section - Mandat

- › Capitaliser sur les forces existantes;
- › Engager tous les secteurs de la FMSS dans la mission;
- › Investir les ressources et budgets conséquents;
- › Déploiement en phases.

## 3 Susciter, éveiller et cultiver des vocations hâtives chez la relève étudiante

- › Mentorat;
- › Multiplier les occasions d'exposition partenariale et entrepreneuriale;
- › Faciliter et encourager le parcours entrepreneurial;
- › Concours de bourses contextualisé à l'innovation, partenariat ou entrepreneuriat.

## 4 Soutenir l'innovation sociale, pédagogique et organisationnelle du système de santé équitablement aux autres types d'innovation

- › Développer des politiques, directives, règlements et us et coutumes institutionnels et facultaires mandatant l'équité entre les différents types d'innovations et partenaires impliqués;
- › Développer une vision alliant économie et politique de la santé.

## 5 Supporter le développement d'une culture d'innovation et de valorisation 360°

- » Développer un sentiment et culture d'ambassadeurs;
- » Développer un calendrier d'activités pertinentes auprès des initiés et des endoctrinés;
- » Développer un plan de formation rigoureux couvrant tous les aspects et personnes impliquées en innovation;
- » Accorder un mandat clair au service des communications en lien avec l'innovation, la valorisation et les partenariats afin de rayonner davantage et dans un objectif de nourrir le réseautage, les partenariats et des effets percutants communicatifs aux pairs.

## 6 Accompagner un portfolio de projets innovants hâtivement jusqu'à l'impact

- » Développer un algorithme simple et objectif d'évaluation des projets basés sur les valeurs et priorités stratégiques facultaires;
- » Mandater un comité de sélection, priorisation et suivi;
- » Développer un outil de cartographie et de suivi des innovations;
- » Structurer, fluidifier et accompagner l'ensemble des processus intra- et interinstitutionnels;
- » Supporter les grands projets institutionnels et facultaires;
- » Contribuer à maximiser le potentiel des plateformes.

## 7 Créer un fonds d'investissement pour soutenir les projets novateurs sélectionnés

- » Être créatifs et utiliser les leviers à disposition :
  - » Philanthropie;
  - » SMUS, CRMUS;
  - » Capital-actions à partir de nos sociétés partenaires;
  - » 1-3% des frais indirects à la recherche ou frais admin;
  - » Redevances à la FMSS suite aux transferts technologiques;
  - » Nos partenaires, incluant TTS, CESS, ACET.

## 8 Encourager et soutenir la collaboration entre les startups issues de la FMSS et les membres de notre communauté, incluant le corps professoral

- » Assumer davantage la gestion des intérêts en lien avec la culture partenariale et startup;
- » Consulter les bonnes ressources expertes pour se doter d'un cadre de gestion des intérêts juste et non fondé sur l'interdiction basée sur la méconnaissance;
- » Composer un comité d'évaluation et gestion des intérêts.

# Conclusion

L'innovation à la FMSS est une composante au cœur de notre identité. L'innovation s'affirme comme une force motrice de transformation. Naissant des besoins terrains, elle est portée par des innovateurs et innovatrices engagé.e.s et compétent.e.s. Le plus important, elle trouve preneur (ou repreneur) et s'enracine chez nos partenaires. Qu'elle soit sociale, organisationnelle du réseau de la santé, médicale, pédagogique, numérique, technologique ou scientifique, sa valeur dépasse largement les retombées économiques. Elle se mesure à l'aune de son impact social, sociétal, de la qualité des soins et de leur accessibilité ainsi qu'à la qualité de la formation de nos apprenants.

Pour que l'innovation exerce son plein impact, elle doit être structurée, accompagnée, reconnue, diffusée, évaluée et implémentée. Or, plusieurs défis en limitent encore son déploiement: des lourdeurs administratives, un manque de temps protégé, un manque de ressources ou d'encadrement, une culture conservatrice et une gouvernance parfois trop cloisonnée. Pourtant, la FMSS regorge de forces vives — jeunes chercheurs, de ceux et celles chevronné.e.s, de ceux et celles ayant une vocation pédagogique et d'enseignement, de professionnels engagés, d'étudiants et étudiantes motivé.e.s, de partenariats structurants, de moyens uniques et d'une culture de proximité — qu'il est urgent de mobiliser.

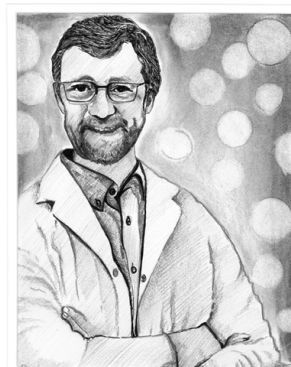
Tous les ingrédients sont à notre disposition. Tel un chef d'orchestre assemblant une nouvelle œuvre mélodieuse inspirée par la compilation à laquelle il est exposé, il ne suffit que d'assembler nos notes dans une confirmation aux couleurs FMSS. Cette nouvelle orchestration insufflera une vision rassembleuse, équitable et propice à l'atteinte d'objectifs et de résultats qui nous permettra de transformer et forger notre anthologie.

En terminant, j'aimerais remercier Karine Côté (graphiste), Valérie Jacques (mon acolyte secrétaire) et Audrey-Ann Dumont (professionnelle de talent) pour leur précieuse contribution à ce rapport qui nous représente si bien. Merci également aux membres du groupe de travail sur l'innovation, ainsi qu'à toutes les personnes consultées qui ont généreusement partagé leurs idées.

Je tiens aussi à remercier mes collègues et mentors pour les réflexions nourries au cours des derniers mois — et même des dernières années. Ensemble, nous avons bâti cette vision d'avenir de l'innovation.

Enfin, merci à mon doyen de m'avoir confié ce mandat, qui a suscité de nombreux intérêts, des discussions riches et plusieurs pistes de développement. J'ai déjà hâte de voir le bilan 2025-2030.

Marie-Claude



*Ende, you cèll always be in our hearts...*

*Professionnel  
de la  
santé  
et de la  
communauté*



# ANNEXES

UDS

Université de  
Sherbrooke



## Annexe 1

# Le Bureau de la valorisation et des partenariats

Bilan 2020-2025

# **Le Bureau de la valorisation et des partenariats Bilan 2020-2025**

---

Juin 2025

# Une structure au service de l'innovation

**Mission**

Structurer, soutenir, et dynamiser les activités de valorisation et de partenariats au sein de la FMSS, dans une perspective d'impact, d'innovation sociale, technologique, économique et scientifique.

**Vision**

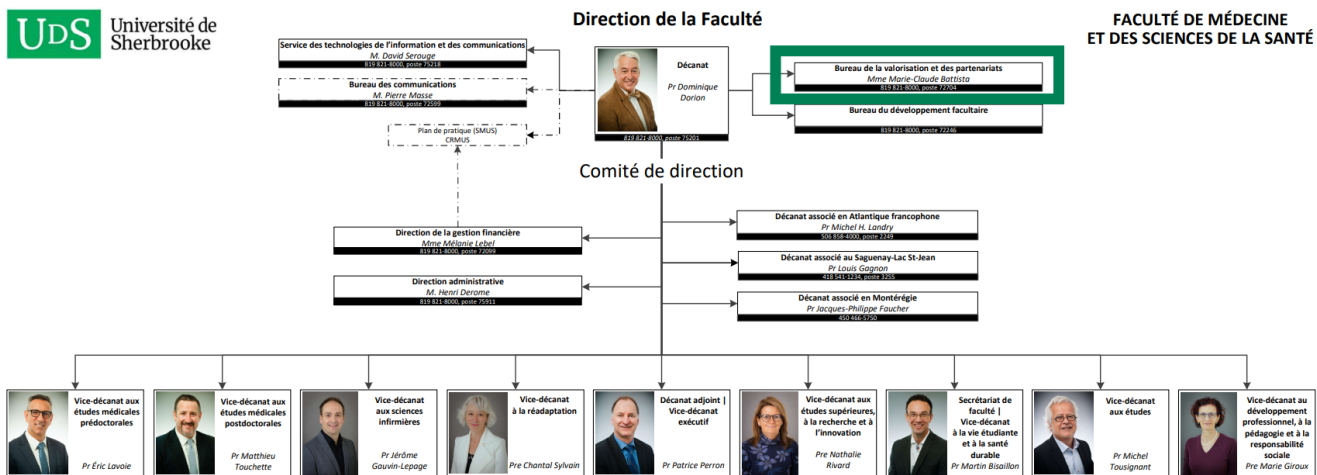
Être un levier stratégique pour l'innovation à la FMSS, en catalysant les synergies entre la recherche, la pratique clinique, les partenaires publics et privés, et la société.

**Valeurs**

Pertinence  
Transparence  
Intégrité  
Collaboration  
Agilité  
Ouverture et inclusivité

Créé en 2020 sous l'impulsion du décanat de la Faculté de médecine et des sciences de la santé (FMSS), et avec l'influence de la création du vice-rectorat à la valorisation et au partenariat (VRVP), le Bureau de la valorisation et des partenariats (BVP) a été mis sur pied afin de doter la FMSS d'une structure dédiée et agile pour soutenir l'innovation, la valorisation de la recherche et les partenariats stratégiques.

Le BVP est directement rattaché au décanat de la FMSS, ce qui lui confère une autonomie stratégique lui permettant d'assurer sa mission dans une perspective transversale des activités de la Faculté, ce qui témoigne de l'importance stratégique accordée à sa mission au sein de la faculté. Il agit en cohérence avec les grandes orientations institutionnelles, tout en assurant une interface dynamique entre les membres du corps professoral, leurs équipes, les partenaires externes et l'écosystème d'innovation du Québec et d'ailleurs.



# Évolution organisationnelle

Au fil des années, et jusqu'à l'arrivée du BVP, la gouvernance de l'innovation ainsi que de la valorisation à la FMSS étaient chapeauté exclusivement par le secteur de la recherche et particulièrement, très axé sur le développement du médicament. Cette gouvernance a connu plusieurs phases de transformation, témoignant d'un apprentissage organisationnel progressif.

## Avant 2010

### Tentative de repositionnement

La responsabilité de la valorisation est brièvement transférée vers un vice-décanat au développement et aux partenariats, dirigé alors par monsieur Luc Paquet, PhD (non-professeur).

Cette tentative de repositionnement stratégique n'a pas donné les résultats escomptés et la valorisation a été ramenée sous l'égide du VDESRI.

## 2013 - 2020

### Fonction intégrée au VDESRI

Historiquement, les activités de valorisation étaient intégrées au vice-décanat aux études supérieures, à la recherche et à l'innovation (VDESRI).

## 2010 - 2013

### Retour au VDESRI

Période où la valorisation était portée principalement par des professionnels de recherche.

## 2017 - Virage institutionnel

Deux changements majeurs surviennent simultanément :

- À l'UdeS, le nouveau recteur, Pr Pierre Cossette, crée, pour la première fois, un vice-rectorat à la valorisation et aux partenariats (VRVP), confié au Pr Vincent Aimez.
- À la FMSS, l'arrivée du nouveau doyen Pr Dominique Dorion, avec Pre Nathalie Rivard à titre de vice-doyenne aux études supérieures, à la recherche et à l'innovation, entraîne une réflexion stratégique sur la gouvernance de l'innovation en santé constatant sa place grandissante.

## 2020 - Création du Bureau de la valorisation et des partenariats (BVP) avec une directrice cadre à sa tête, madame Marie-Claude Battista PhD

Constatant la nécessité d'une approche plus agile, ancrée dans la réalité terrain et complémentaire à l'écosystème existant, le décanat crée un BVP autonome, rattaché directement au doyen. Ce choix visait à soutenir les stratégies facultaires en matière de partenariats et de valorisation.

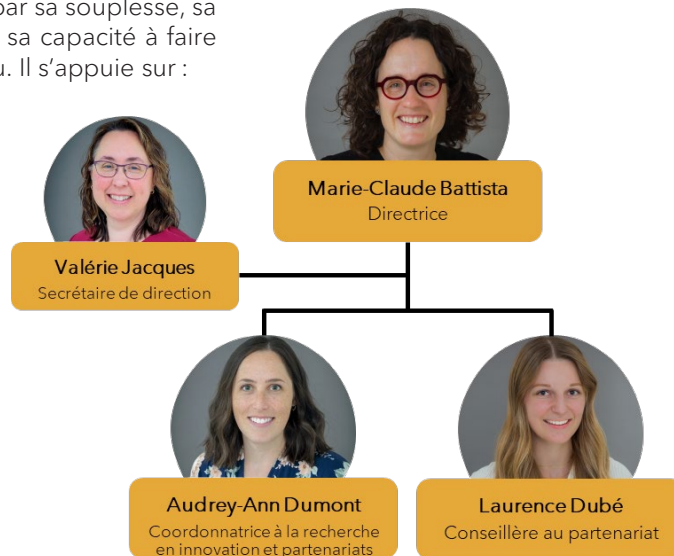
### Gouvernance portée par le BVP

Le BVP s'est progressivement imposé comme un acteur stratégique et transversal au sein de la FMSS. En misant sur une approche souple, ancrée dans les besoins du terrain et orientée vers l'action, il a permis de structurer les pratiques partenariales, de stimuler une culture de valorisation au sein de toute la communauté facultaire, et de renforcer les capacités d'innovation dans tous les secteurs. Il joue aujourd'hui un rôle central dans l'arrimage des stratégies facultaires aux grandes orientations institutionnelles, assurant une cohérence entre les ambitions locales, les priorités de l'UdeS et les attentes des écosystèmes externes.

## 2020 - 2025

# Un levier facultaire stratégique, ancré dans l'action

Caractérisé par une équipe agile, le BVP se démarque par sa souplesse, sa rapidité d'action et sa capacité à faire beaucoup avec peu. Il s'appuie sur :

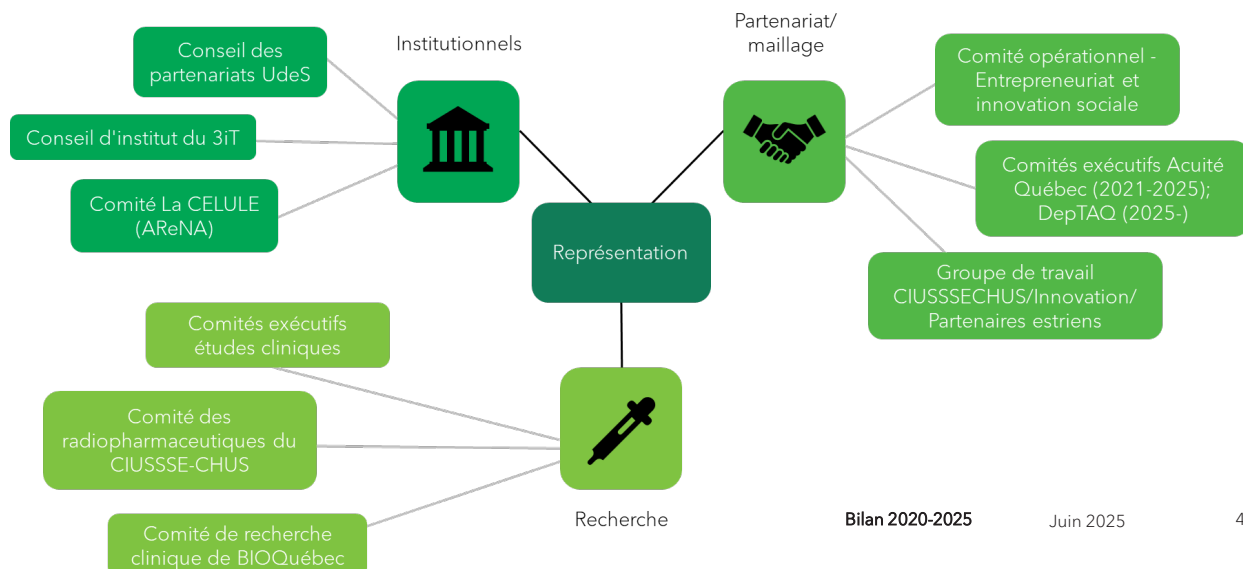


\* **Valérie Jacques** : Ressource partagée avec le vice-décanat aux études supérieures, à la recherche et à l'innovation (VDESRI)

\* **Audrey-Ann Dumont, PhD (biochimie)** : Coordonne exclusivement le secteur de l'ARN pour la FMSS et l'ensemble de l'UdeS. Poste cofinancé par Médicament Québec et par le Fonds de soutien à la recherche de l'UdeS (jusqu'en 2027)

\* **Laurence Dubé, MSc (études internationales - commerce international et investissement)** : Conseillère au partenariat pour l'ensemble des activités de la FMSS, rattachée à 50% au Groupe de partenariats d'affaires (GPA) de l'UdeS. Poste financé par la stratégie IPE (en cours) et le Consortium Acuité Québec (fin en juin 2025)

L'équipe du BVP contribue activement à plusieurs comités internes et externes, assurant une veille stratégique, un maillage continu et une représentation facultaire cohérente avec les priorités de la FMSS et de l'UdeS.



# Un ancrage fort dans un écosystème dynamique

Le BVP s'appuie sur un réseau local, national et international de partenaires issus de divers milieux :



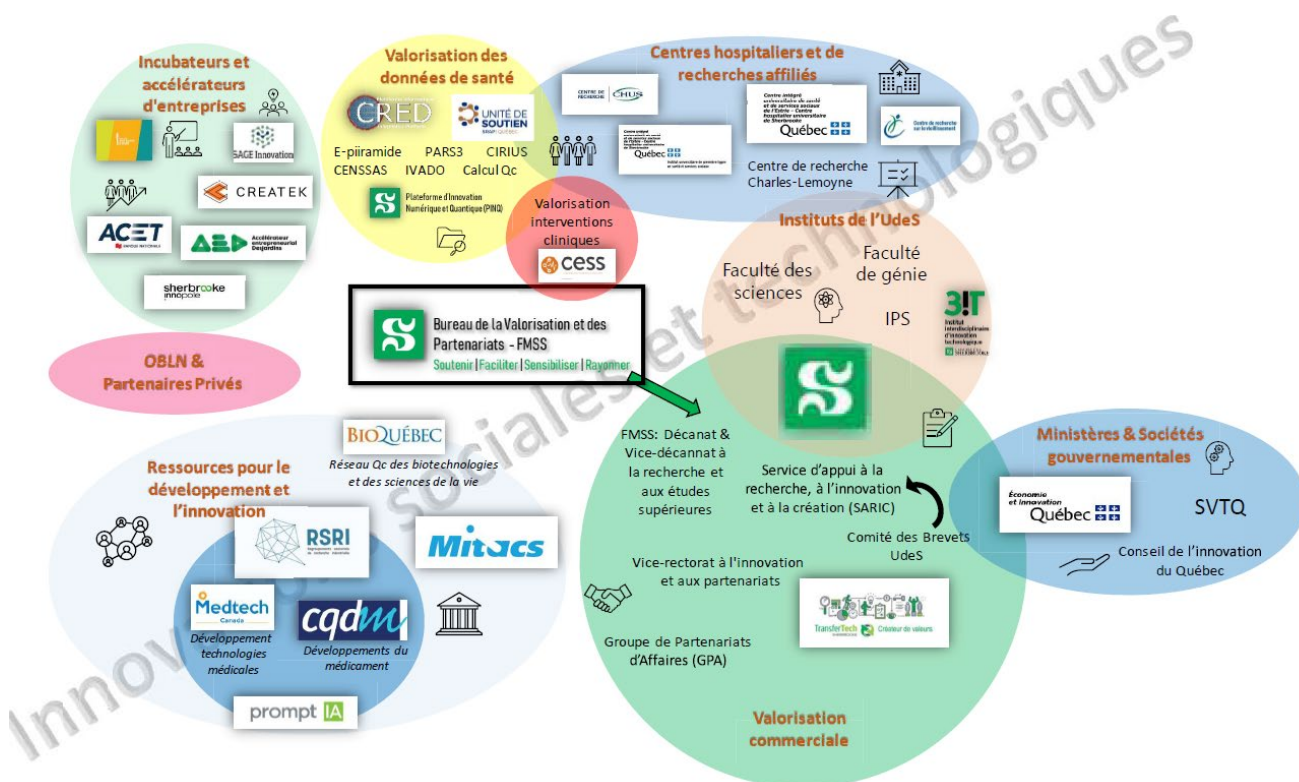
Partenaires stratégiques (partenaires réguliers) -

Ceux avec qui les liens sont fréquents, stables et structurants

Partenaires contextuels (mobilisés selon les projets) -

Une diversité d'acteurs intersectoriels mobilisables au besoin

Ce maillage permet de maximiser l'impact des innovations issues de la FMSS, en favorisant leur déploiement dans la société.



# Axes d'intervention

## Actions et retombées de la contribution du BVP

### Exercice 2020-2025

100+

Professeurs-chercheurs, leurs équipes et partenaires supportés et accompagnés  
*certains impliqués dans plusieurs projets et/ou avec plusieurs partenaires*

+ 50 %

Croissance du financement privé en recherche partenariale  
10 M\$ → 15 M\$

+ 164 %

Croissance du financement provincial en recherche partenariale  
22 M\$ → 58 M\$

#### Stratégie & Influence

Vision et gestion des intérêts  
Définition de la stratégie de valorisation des innovations sociales et gestion des droits d'auteurs  
Vision de l'innovation de la recherche clinique  
\*Soutien dans les dossiers de litiges PI, partenariats  
Contribution aux grands chantiers facultaires  
Représentation dans des comités et participation dans des comités de gouvernance  
Personne responsable renseignement personnel recherche (lois québécoises et étrangères)

#### Maillage & Partenariats

Mise en place de partenariats stratégiques  
Mise en relation proactive entre chercheurs et partenaires pertinents  
Soutien à la mise en place de projets de recherche partenariaux  
Accueil et coordination de visites d'acteurs externes

#### Mobilisation & Culture d'innovation

Élaboration et organisation d'un calendrier annuel d'événements  
Organisation du Concours de pitch d'idées innovantes en santé  
Accompagnement et mentorat de jeunes pousses  
Soutien aux entreprises hébergées au Campus de la santé

#### Valorisation & Propriété intellectuelle

Soutien à l'identification et à la maturation d'innovations prometteuses  
Stratégie de développement de la propriété intellectuelle avec les équipes de recherche et le SARIC  
Préparation au transfert technologique et d'innovation sociale

**\* 11 litiges**  
- 2 judiciairisés  
- 9 ayant nécessité les conseils du Secrétariat Général mais gérés au BVP

# Mobilisation & Culture d'innovation

## Bilan des actions phares (2023-2025)



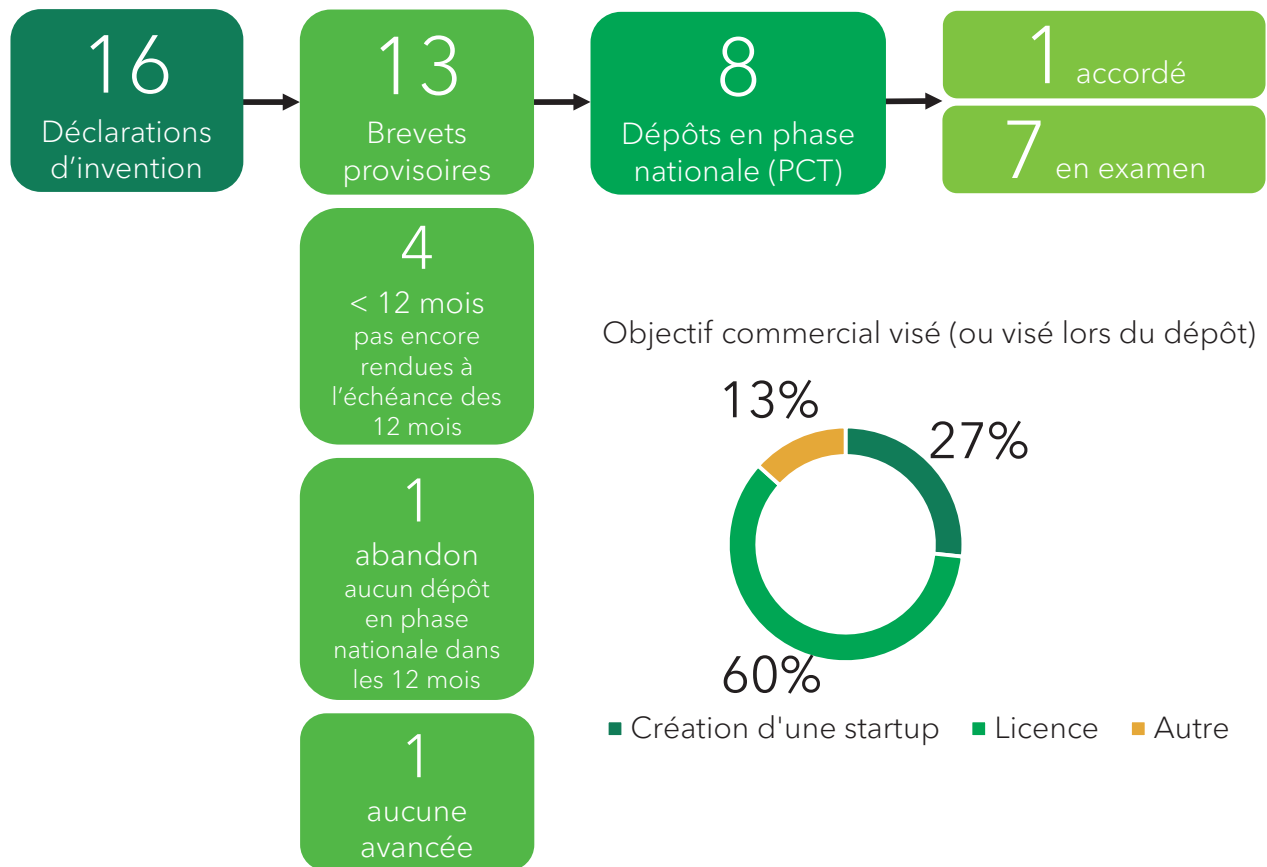
### \* Publication

Battista MC et VC Lessard. [\*De la découverte académique à l'innovation systémique: des paradigmes à changer et des principes à adopter.\*](#)

Revue A+ International (École Nationale d'Administration Publique). Novembre 2024

# Activités de valorisation 2020-2025

## Innovations technologiques et scientifiques



**6** inventions ont bénéficié d'une subvention de valorisation (PSO/MEIE)



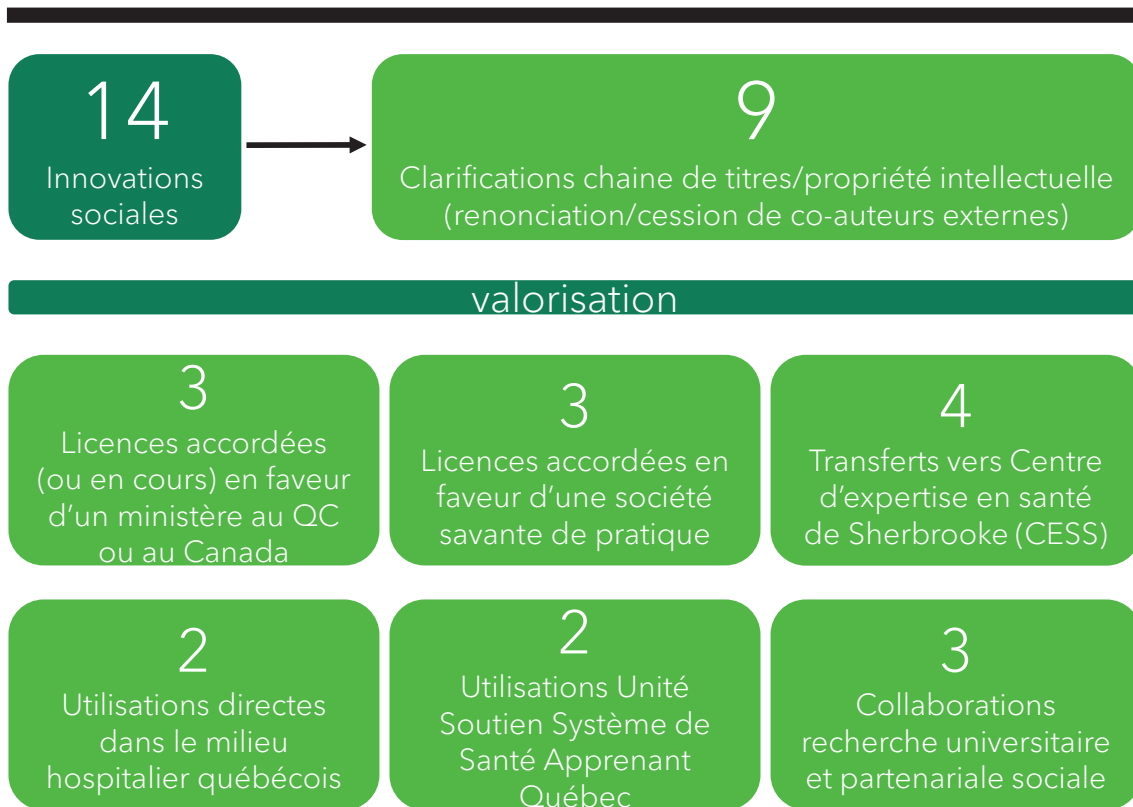
Bilan 2020-2025

Juin 2025

8

\*Données rapportées par les personnes professeures-chercheuses

## Activités de valorisation 2020-2025 Innovations sociales



À noter:

- une innovation peut conduire à l'octroi de plusieurs licences accordées au bénéfice de tiers distincts;
- Avant la mise en vigueur (octobre 2023) de la nouvelle politique de propriété intellectuelle de l'UdeS, les innovations sociales n'avaient pas à être présentées à l'UdeS (et conséquemment au BVP) si elles avaient un objectif de valorisation. Plusieurs innovations n'ont donc pas pu être captées;
- Les innovations vouées à une valorisation en accès ouvert sont pilotées directement par les personnes professeures-chercheuses donc non captées.



## Grands projets phares et partenariats clés

### Recherche clinique

LOVIT  
Epi-DEVICE  
CCPCRN  
HotHot  
TIPS  
Centres de recherches  
et hôpitaux affiliés

### Maladies émergentes

ATRIUS+  
Centre d'excellence en  
antibiogouvernance  
bioMérieux

### Numérique de la santé

PREVALIS  
Assistance Publique  
des Hôpitaux de Paris  
Institut IMAGINE  
Génome Québec

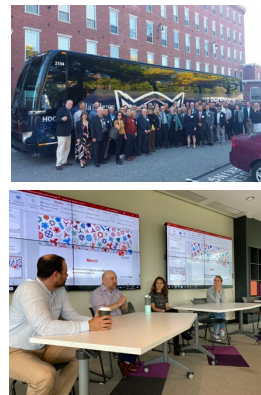
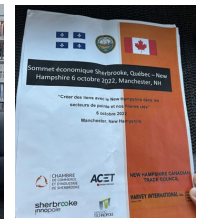
### Développement du médicament et ARN

Acuité Québec  
Acuité training program  
Brain Canada platform  
ARENA, DepTAQ  
Médicament Québec

### Entrepreneuriat et financement en sciences de la vie

EncephalX  
FrankSim  
Genome prolab  
Genexpress  
Immune Biosolutions  
LUMED  
Sociétés de capitaux de risque





Grande finale du Concours de présentation (pitch) d'idées innovantes en santé de la FMSS

**Retour sur une première édition mémorable**



MégaGÉNIALE de passage à la FMSS

**À la découverte de projets de génie liés à la santé**



**De brillants parcours féminins mis en lumière**



**Passer à l'action grâce à l'entrepreneuriat**

L'atelier de V1Studio suscite un grand intérêt



# Merci



Depuis sa création, le BVP a pour ambition de rapprocher les mondes. Celui de la recherche académique, de la clinique, de l'innovation et des réalités entrepreneuriales et des communautés.

À la FMSS, nous croyons que la santé passe aussi par la capacité de faire circuler les idées, de bâtir des ponts et d'imaginer ensemble des solutions utiles, responsables et durables.

Le BVP est avant tout une équipe engagée, à l'écoute, agile, qui croit au pouvoir des connexions humaines, de son intégrité et à la richesse de notre écosystème.

Merci à tous ceux et celles qui contribuent, chaque jour, à faire vivre cette mission avec nous.

Mercis particuliers au doyen Dorion ainsi qu'à la vice-doyenne Rivard d'avoir cru hâtivement en la mission de l'innovation et d'avoir permis de lui insuffler une nouvelle vision. MERCI de m'avoir fait confiance et d'avoir été des acolytes extraordinaires de cette aventure pour laquelle nous perpétuerons la volonté et l'engagement initial.

Dans le contexte de l'entrée en poste de sa nouvelle équipe de direction, la FMSS souhaite faire évoluer le BVP afin d'en faire un levier stratégique central pour la mise en œuvre de sa mission première d'innovation.

Afin d'amplifier la portée des innovations sociales, pédagogiques, technologiques et scientifiques issues des travaux de nos équipes – et soutenues par la recherche collaborative –, ainsi que pour répondre aux besoins croissants de notre communauté en matière de développement d'une économie sociale forte et d'un climat entrepreneurial dynamique, il devient impératif de réfléchir à la nécessité de doter ce secteur de ressources supplémentaires.

Ce renforcement permettra non seulement de soutenir la croissance actuelle, mais également de catalyser de nouvelles initiatives porteuses et créatrices de valeur et ce, en cohérence avec les orientations stratégiques de la Faculté.

Mandaté par le doyen désigné, j'ai été chargé de mettre sur pied un groupe de travail ayant pour mandat de formuler des recommandations concrètes. Celles-ci viendront définir les fondements d'une nouvelle structure apte à soutenir l'innovation et à en favoriser le passage et l'intégration dans les milieux preneurs.

Ces travaux s'inscrivent dans une démarche plus large d'élaboration du prochain plan stratégique facultaire, qui fera de l'innovation – sous toutes ses formes – un axe structurant et transversal à l'ensemble des missions de la FMSS.



**Marie-Claude Battista**, PhD

Directrice, Bureau de la valorisation et des partenariats

12



## Annexe 2

# Biographies

## Membres du comité



Marie-Claude Battista, PhD, Dipl. Clin. Epid.

Présidente du comité d'innovation

Directrice, Bureau de la valorisation et des partenariats,  
Directrice, PREVALIS

Elle possède une formation en sciences biomédicales et en épidémiologie clinique. Elle a occupé plusieurs postes de recherche et de direction, notamment à la FMSS de l'UdeS, où elle a été professeure associée et est depuis 2020, directrice du Bureau de la valorisation et des partenariats. Elle est reconnue pour son engagement envers l'innovation en santé, la recherche partenariale et le développement stratégique, ayant contribué à des projets majeurs comme le Consortium Acuité Québec et la plateforme PREVALIS

Pr Vincent Aimez, PhD

Vice-recteur à la valorisation, aux partenariats et  
responsable du développement durable  
et Fondation de l'Université de Sherbrooke

Chercheur reconnu, il a structuré la Chaîne d'innovation intégrée en numérique et quantique et contribué à la création des deux premières zones d'innovation du Québec. Son leadership favorise la recherche collaborative et durable, illustrée par le plus grand parc solaire de recherche au Canada.



Mme Jessica Blavignac, PhD

bioMérieux Canada inc.

Directrice, Affaires médicales & scientifiques

Elle cumule plus de 20 ans d'expérience en affaires médicales dans les industries pharmaceutique et diagnostique, ayant dirigé des projets nationaux et plus de 35 programmes de recherche. Elle est diplômée en biochimie et sciences biomédicales de l'Université McMaster.



### Pre Anita Burgun, MD, PhD

Membre du comité exécutif de l'Institut Imagine, Chef du département affilié d'informatique médicale, Hôpital Necker-Enfants malades AP-HP, Clinical Bioinformatics Lab, Institut Imagine, Professeure département de pédiatrie à la FMSS à l'UdeS et à l'Université Paris Cité

Elle est co-titulaire de la Chaire de recherche du MEIE du numérique de la santé. Elle mène des recherches sur l'intégration des données cliniques et omiques et les systèmes d'aide à la décision. Son objectif est de combiner connaissances et données pour soutenir la médecine personnalisée et les maladies rares.



### Pr André Carpentier, MD, FRCPC, CSPQ, FCAHS

Médecin endocrinologue et chercheur, et directeur scientifique du Centre de recherche du CHUS et professeur titulaire à la FMSS

Il est endocrinologue, professeur à l'Université de Sherbrooke et directeur scientifique du Centre de recherche du CHUS, spécialisé dans l'imagerie moléculaire du diabète. Il dirige des projets majeurs sur le métabolisme lipidique dans le diabète de type 2 et a publié plus de 200 articles scientifiques.

### Pre Martine Chamberland, MD, PhD

Professeure titulaire, département de médecine à la FMSS  
Directrice du Secteur Recherche et Innovation du CPSS

Médecin spécialiste en médecine interne générale, elle détient une maîtrise et un doctorat en éducation médicale. Ses travaux de recherche portent sur les stratégies visant à supporter le raisonnement clinique chez les étudiants en médecine. Après deux mandats à la direction du CPSS, elle dirige depuis 2017 le Secteur Recherche et Innovation en Pédagogie des sciences de la santé de la FMSS.





### Pr Pedro D'Orléans-Juste, PhD, FBPhS

Professeur titulaire, département de pharmacologie et physiologie à la FMSS

Il est reconnu pour ses travaux sur la pharmacologie des maladies cardiovasculaires et neurodégénératives, avec plus de 280 publications et plusieurs distinctions internationales. Seul Québécois nommé Fellow de la Société Britannique de Pharmacologie, il s'intéresse au rôle de la chymase dans de nombreuses maladies ainsi que dans le repositionnement médicamenteux en partenariat avec l'industrie pharmaceutique.

### Pr Philippe De Wals, MD, PhD

Professeur émérite à l'Université catholique de Louvain et professeur associé aux universités de Sherbrooke et Laval

Il a dirigé des départements en santé communautaire et médecine sociale, et conseillé des organismes nationaux (INSPO et Agence de la santé publique du Canada). Auteur de plus de 200 publications et lauréat de nombreuses distinctions internationales, ses recherches portent sur l'épidémiologie des maladies infectieuses, les anomalies de la reproduction et l'évaluation des services et programmes de santé publique.



### Pre Cynthia Gagnon, PhD

Directrice de centre à la FMSS, École de réadaptation



Ses travaux portent sur l'histoire naturelle des maladies neuromusculaires rares au Québec, notamment la dystrophie myotonique, l'ARSCS et la DMOP, afin d'améliorer la prise en charge et préparer les essais thérapeutiques. Elle dirige des réseaux internationaux sur les outils de mesure et s'intéresse à l'application des connaissances en contexte de maladies rares.

### Pre Valérie Grandbois, PhD, DBA

Professeure adjointe, poste bi facultaire  
Faculté de génie, École de gestion  
Université de Sherbrooke

Chercheuse ethnographe spécialisée en entrepreneuriat scientifique et technologique, elle étudie la culture startup et l'écosystème entrepreneurial depuis 2014. Cofondatrice du parcours EST et du concours Createk, elle dirige depuis 2021 la concentration en entrepreneuriat technologique au baccalauréat en génie mécanique à l'UdeS.



### Pre Catherine Hudon, MD, PhD

Professeure titulaire du département de médecine de  
famille et médecine d'urgence à la FMSS

Elle est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la mise en œuvre de soins intégrés pour les personnes à besoins complexes. Experte en méthodes mixtes et approches participatives, elle conseille le MSSS et dirige l'approche VISAGES et est co-présidente du Groupe Francophone international de recherche en soins primaires, membre de l'Académie canadienne des sciences de la santé et du Collège de la Société royale du Canada.



### Pr Christian Iorio-Morin, MD, PhD, FRCS(C)

Neurochirurgien fonctionnel  
Centre Hospitalier Universitaire de Sherbrooke  
Professeur adjoint de neurochirurgie à la FMSS

Il est spécialisé en neuromodulation et interfaces homme-machine. Il dirige le projet RE-MOVE, qui vise à restaurer les mouvements chez les personnes paralysées grâce à des technologies innovantes de stimulation et de capteurs corticaux.





## Mr Simon Lapointe, CPI

Président-directeur général et fondateur,  
EncephalX

Passionné par la bioingénierie et l'entrepreneuriat, il a fondé EncephalX après une maîtrise sur le développement d'un implant crânien innovant. Son entreprise, qui vise à améliorer le traitement des traumatismes crâniens, a récemment levé plus de 1 M\$ et compte quatre employés à temps plein.

## Mme Mélanie Lebel, CPA

Directrice de la gestion financière à la FMSS de  
l'Université de Sherbrooke

Elle est responsable de l'ensemble des opérations financières de la faculté, incluant la coordination et à la planification budgétaire et les négociations financières. Elle siège également à plusieurs comités stratégiques et conseils d'administration dans les milieux universitaires et hospitaliers.



## Mr Frédéric Leduc, PhD

Vice-Président Stratégie  
Anasens Inc.



Entrepreneur et scientifique, il a cofondé et dirigé des start-ups innovantes en sciences de la vie, levé plus de 35 M\$ et dirigé des projets en immunothérapie, diagnostics et santé animale. Parmi ses rôles antérieurs, il a été cofondateur et dirigeant chez Immune Biosolutions, puis Chef de la direction scientifique chez EVAH Corporation. Actuellement, il est vice-président chez Anasens et président du CA de BIOQuébec. Il pilote des stratégies corporatives et milite pour l'innovation durable.

## Mme Stéphanie McMahon, PhD

Directrice de la coordination de la mission universitaire (DCMU) au CIUSSS de l'Estrie - CHUS

Elle pilote des initiatives d'innovation et de transformation des pratiques. Elle dirige le Bureau des innovations en milieu réel de soins du CIUSSS de l'Estrie - CHUS financé par MEDTEQ+ et contribue à plusieurs chantiers stratégiques provinciaux liés à la recherche et à l'enseignement.



## Mr Patrick O'Neill, M. Eng, MBA

Medical Science Liaison  
bioMérieux Canada inc.



Expert en biotechnologies, il contribue à la mission de bioMérieux pour faire progresser le diagnostic. Titulaire d'un master en génie biologique et d'un MBA, il était fondateur et directeur technique d'une start-up spécialisée dans les biocapteurs brevetés pour applications cliniques et industrielles dans le domaine des immunoessais.

## Mme Anie Perreault, LL.L., ASC

Conseillère stratégique en projets spéciaux chez adMare BioInnovations & conseillère stratégique chez Mercure Conseil

Avocate de profession, Anie Perrault est présidente du Conseil d'examen du prix du médicament breveté (CEPMB) et conseillère spéciale chez Mercure Conseil. Administratrice de sociétés certifiée, elle compte plus de 30 ans d'expérience dans les secteurs public et privé. Sa carrière est marquée par des rôles de leadership en affaires publiques, notamment chez Génome Canada et BIOQuébec.





### Mme Amélie Poirier, MSc

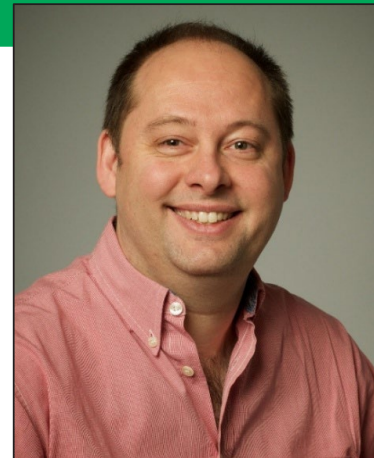
Gestionnaire en philanthropie à la FMSS

Cumulant 15 ans d'expérience en gestion, marketing et philanthropie, tant en entreprises qu'en OBNL, Amélie met sa vision au service du développement et du rayonnement de la FMSS. Depuis 4 ans, elle contribue à des projets structurants et porteurs, générant un impact durable pour l'UdeS. Diplômée de l'École de gestion, elle s'implique aussi au sein de comités professionnels en philanthropie et d'organismes.

### Pr Philippe Sarret, PhD

Professeur titulaire au Département de pharmacologie et de physiologie à la FMSS

Le Pr Sarret est également titulaire de la Chaire de recherche du Canada en neurophysiopharmacologie de la douleur chronique et directeur de l'Institut de pharmacologie de Sherbrooke. Ses travaux de recherche visent à développer de nouveaux analgésiques non opioïdes et à mieux comprendre le rôle des récepteurs couplés aux protéines G (RCPG) dans la modulation de la douleur.



### Mr Gabriel Simard, MSc MBA

Gestionnaire en philanthropie à la FMSS

Il possède 17 ans d'expérience en développement pharmaceutique, philanthropique et représentation dans l'industrie, dont 4 ans à la FMSS de l'UdeS. Il détient un MBA en gestion pharmaceutique et une maîtrise en biologie cellulaire et moléculaire de l'Université Laval.

## Personnes supplémentaires consultées (en ordre alphabétique)

- **Pr Richard Arès**, PhD – Vice-doyen au développement et aux partenariats, Faculté de génie
- **Pr Mannix Auger-Messier**, PhD – Professeur au département de médecine et Président du comité facultaire de protection des animaux, FMSS
- **Pr Pierre-Michel Bernier**, PhD – Vice-doyen à la recherche et aux études supérieures, Faculté des sciences de l'activité physique
- **Pr Daniel Chamberland-Tremblay**, PhD – Vice-doyen à l'innovation et aux partenariats, École de Gestion
- **Pr Éric Constantin**, M.Réad. – Professeur praticien, Directeur du programme d'ergothérapie, gestion et valorisation des ressources, École de réadaptation à la FMSS
- **Mme Andréa Dépelteau**, PhD – Chargée de cours, École de réadaptation à la FMSS
- **Pre Véronique Fortin**, PhD, MA, BCL/LLB – Vice-doyenne à l'apprentissage expérientiel et aux relations avec la collectivité, Faculté de droit
- **Pr Fernand-Pierre Gendron**, PhD – Professeur au département d'immunologie et de biologie cellulaire à la FMSS et Président de l'APPFMUS
- **Pre Émilie Gosselin**, PhD – Professeure, École des sciences infirmières à la FMSS  
\* Elle a fait un sondage auprès de tous les membres de l'École des Sciences infirmières
- **Pre Ann Graillon**, MD – Directrice de département de pédiatrie à la FMSS
- **Pre Isabelle Lacroix**, PhD – Vice-doyenne au développement et à l'international, Faculté des lettres et sciences humaines
- **Pr François Lamontagne**, MD, MSc – Interniste et intensiviste au CIUSSS de l'Estrie-CHUS et Professeur à la FMSS
- **Pre Nadine Lanctôt**, PhD – Vice-doyenne, Faculté d'éducation
- **Mr Patrice Leclerc**, PhD – Président-Directeur Général à TransferTech Sherbrooke
- **Me Valérie-Claude Lessard** – Avocate et Directrice des relations partenariales et des projets multidisciplinaires à TransferTech Sherbrooke
- **Pr Denis Morris**, PhD, MSc – Vice-doyen à la recherche, Faculté des Sciences
- **Mr Yves Parent** – Directeur général, Centre d'expertise en santé de Sherbrooke
- **Pre Natalie Perreault**, PhD – Professeure au département d'immunologie et de biologie cellulaire à la FMSS
- **Pr Hector Quiroz-Martinez**, MD – Interniste et intensiviste au CIUSSS de l'Estrie-CHUS et professeur à la FMSS, Vice-doyen aux études adjoint - volet simulation, Centre de simulation clinique - PRACCISS.
- **Dre Julie Roux-Therrien**, DMV – Directrice générale adjointe – Services vétérinaires et Animalerie
- **Pre Chantal Viscogliosi**, PhD – Professeure, École de réadaptation à la FMSS

Merci très sincèrement à toutes et tous pour le temps accordé!



## Annexe 3

Exemples de mécanismes  
de suivi et indicateurs  
de performance

### Considérant que :

- 1) la microparamétrie doit être évitée ;
- 2) des éléments rationalisables à grande échelle devraient être privilégiés ;
- 3) un équilibre devrait être assuré dans l'évaluation par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs variés, incluant des mesures financières, organisationnelles et humaines, et ce, afin de refléter la diversité des valeurs et des objectifs de la faculté ;
- 4) les mécanismes de suivi et indicateurs de succès seront à définir en fonction des objectifs et priorités ;

### Les suggestions suivantes ont émergé :

#### Pour l'Université et ses innovateurs

- » Nombre et type de publications soutenant les innovations valorisables ;
- » Rayonnement local, national et international de l'université et des innovateurs ;
- » Impact des innovations sur la consolidation des ressources, notamment le recrutement de chercheurs, la maturation des projets d'innovation, et la capacité à accompagner les projets jusqu'à leur valorisation optimale ;
- » Nombres de collaborations avec autres facultés ;
- » \$\$\$ de financement de valorisation ;
- » Nombre de chercheurs, équipes, étudiants accompagnés, notamment ceux et celles qui ont une fin positive, mais également négative (ou neutre) ;
- » Nombre activités et événements appuyant le développement de la culture partenariale et de valorisation ;
- » Cadence de réalisation des projets d'innovation menant à leur valorisation ;
- » Nombre de partenaires impliqués ;
- » L'engagement des partenaires envers l'Université suite à une valorisation commerciale (ex : Nestlé – Chaire cétothérapeutique; bioMérieux – Centre d'excellence mondial en antiobiorésistance).

#### Pour le réseau de la santé

- » Nombre de changements de pratiques en milieux hospitaliers ou communautaires ;
- » Nombre de patients ayant bénéficié d'une technologie, d'une nouvelle pratique ;
- » Impact sur la qualité de vie des patients, des soignants, la qualité des soins, la réduction des listes d'attente, etc. ;
- » Adoption de nouveaux algorithmes de soins.

#### Pour le tissu socio-économique de la région et d'ailleurs

- » Paramètre de propriété intellectuelle, tels nombre de brevets, chaînes de titres assurées en droit d'auteurs, enregistrement marque de commerces ;
- » Paramètre de commercialisation à titre onéreux ou non (nombre de licences, cessions) ;
- » Nombre et diversité d'entreprises ou de véhicules à la commercialisation créées ;
- » Augmentation annuelle du taux de commercialisation des inventions ;
- » Suivi évolution des startups.



## Annexe 4

# Écosystème



Sciences de la vie et technologies de la santé



## Annexe 5

### Besoins

## Ressources humaines

- » Personne professionnelle avec expertise comptable à l'intersection du VDRES, Bureau de la valorisation et Direction financière pour négocier avec les professeurs et les équipes et ensuite, avec les partenaires les budgets (incluant notamment FIR, coûts réels animalerie, de plateformes, gestion serveurs), planifier, prévoir et gérer le risque de tous les types de recherche partenariale et donner des balises claires aux équipes dans un délai d'exécution rapide;
- » Dédier une personne conseillère juridique, à l'interface de l'UdeS/FMSS et du CIUSSS de l'Estrie-CHUS, afin d'assurer une révision contractuelle conjointe avec une loupe au bénéfice des deux institutions. Dans cette tentative de décloisonnement des établissements et de prise en charge rapide, il faudra définir une structure agile décisionnelle impliquée en amont dans la gestion des risques versus les bénéfices;
- » (Déploiement en phases à prévoir au BVP) Équipe d'accompagnement et d'expertise ayant des compétences humaines pour établir le lien de confiance nécessaire avec les équipes et les partenaires, en assurant :
  - Coaching en gestion de la propriété intellectuelle et droit contractuel;
  - Support avec les partenaires à tout moment de la découverte vers l'innovation;
  - Collaborer avec les instances politiques et gouvernementales pour faciliter toutes les étapes qui nous éloignent de l'intégration rapide des innovations dans leurs milieux preneurs. Voir les meilleures pratiques et les politiques d'ailleurs;
  - Démarchage auprès des partenaires pour toutes les thématiques scientifiques de la FMSS - Développer un carnet de contacts pour être prêts lors des appels à financement;
  - Vigie en continu sur les innovations créatrices et celles ayant un potentiel de repositionnement;
  - Formation, éducation des équipes, leurs partenaires et les milieux preneurs afin d'intégrer la notion d'innovation dans tous les secteurs de la FMSS;
  - Maintenir et poursuivre l'accompagnement et le soutien aux startups : importance de comprendre les rudiments de propriété intellectuelle, de financement, comment faire un bon pitch, besoins d'ententes claires dès le début (ex : convention des actionnaires); concours de pitch avec les bourses pour les gagnants;
- » Développer et soutenir un réseau de mentors;
- » Économiste de la santé;
- » Spécialiste en politique de la santé;
- » Graphiste et illustrateur médical;
- » Spécialiste en communication stratégique (interne/externe) et support aux activités de développement d'une culture partenariale et entrepreneuriale;
- » Rédacteur scientifique de demandes de subventions partenariales, incluant notamment, mais pas exclusivement, du support rédactionnel à la rédaction des sections EDI, gestion des données, sécurité nationale, modèles d'affaires et commercialisation, pour décharger les professeurs-chercheurs, notamment les cliniciens, des tâches administratives et techniques, permettant ainsi d'augmenter le volume et la qualité des projets soumis;
- » Soutien rehaussé par le PRACCISS et le STIC envers la communauté pour certaines activités de déploiement, notamment académique (ex : réalité virtuelle);
- » Soutien rehaussé de commis et personnes professionnelles aux activités complexes pour la planification des activités à grand déploiement en pédagogie (ex : code orange, changement climatique);
- » Recrutements de cliniciens-chercheurs en médecine comme en pédagogie.

## Ressources financières

- » Création d'unités académiques de valorisation;
- » Création d'un fonds d'investissement dédié à soutenir les projets entre la recherche et l'innovation. Soit pour soutenir l'implémentation clinique ou de réseau ou pour supporter les premières phases de la création de start-up, en s'inspirant des modèles existants comme celui de McGill avec les valeurs de la FMSS comme critères de sélection. Un modèle où la FMSS, via ce fonds, devienne actionnaire (passif) dans les startups qu'elle supporte est suggéré. Un certain pourcentage (1-3%) des frais indirects à la recherche pourrait être investi dans ce fonds;
- » Bourses étudiantes bonifiées si innovation valorisable.

## Ressources organisationnelles et procédurales

- » Comité de priorisation, de suivi et de productivité des innovations, y inclure des acteurs des milieux preneurs;
- » Comité de gestion des intérêts, d'intégrité et de transparence;
- » Développer des programmes de mentorat et d'intégration des étudiants dans l'industrie;
- » Renégocier la part facultaire des revenus de valorisation et des baux d'entreprises;
- » Définir un mandat clair et tourné vers l'innovation 360 du service des communications et facilitant l'interface l'UdeS/FMSS et établissements de santé affiliés;
- » Formaliser de nouveaux milieux de stages en milieux preneurs pour nos apprenants;
- » Création de pôles de recherche bi-facultaires;
- » Création de Chaires partenariales et conjointes interfacultaires;
- » Création de statut d'étudiants entrepreneurs universitaires;
- » Soutien des startups avec des conditions intéressantes d'hébergement;
- » Comité de développement et de soutien à la recherche clinique :

Révision des processus administratifs intra- et inter-établissements, notamment en regard des FOD, Bordereaux de transmission, déclaration d'intérêts, lien avec les établissements de santé affiliés le cas échéant. Le souhait ultime : que toute la chaîne administrative se passe dans la plus grande intégrité, mais sans que le professeur.e. n'ait à s'en soucier. Une proposition de cadre a été appliquée pour soutenir un processus mieux structuré :

1. Le problème identifié (ex : lourdeur administrative pour les cliniciens désirant innover ou transférer des créations); 2. Les solutions proposées (ex : i) identifier une personne clé comprenant le processus d'innovation chez chaque partenaire et servant d'interlocuteur unique pour le clinicien et l'innovateur; ii) embaucher un rédacteur de demande de subvention pouvant rédiger les demandes (ex MITACS ou PSO) suite à une rencontre avec ce clinicien ou innovateur; iii) uniformiser la déclaration de conflits d'intérêts entre la FMSS et les partenaires afin qu'elle soit automatiquement transmise et reconnue; iv) etc.); 3) La personne ou l'institution responsable de chaque solution proposée (ex : BVP vs FMSS vs UdeS vs établissement de santé. Nommer des personnes si elles sont connues. Sinon des départements); 4) La catégorie de coût de chaque solution proposée (coût nul vs un peu de temps vs beaucoup de temps vs nécessite budget formel modéré vs nécessite budget formel majeur); 5) L'échéance réaliste pour la solution; 6) Une cote de priorité quelconque ou d'impact anticipé de la solution.



## Annexe 6

### Activités bureau

**Actuellement sous  
la responsabilité du BVP**

(À noter que le Bureau est composé de sa directrice,  
d'une coordonnatrice dédiée aux activités de Médicaments  
Québec et du groupe ARN et d'une secrétaire)

**Réalisé actuellement  
en collaboration avec...**

**Dans un V2.0  
devrait impliquer...**

	Partenariats	VRVP Doyen SARIC	VRVP-DD Doyen SARIC
	Propriété intellectuelle	Secrétariat général SARIC	Secrétariat général Doyen SARIC
Contribution visions stratégiques	Innovations	VDRESI Direction de la gestion financière Établissements de santé Nos innovateurs Écosystème	VDRES Doyen Direction de la gestion financière FMSS Établissements de santé Nos innovateurs Écosystème
	Valorisation	VRVP TTS CESS	VRVP-DD Doyen TTS CESS
<b>Grands chantiers et stratégies facultaires et institutionnels</b> <i>(ex : Acuité Québec, ATRIUS, numérique de la santé)</i>		Professeurs experts	Professeurs experts
<b>Vision et coordination des processus administratifs pour la recherche clinique</b>		VDRESI Établissement de santé	VDRES Établissement de santé
<b>Gestion administrative et coordination du Réseau québécois DePTAQ en ARN</b>		VRRES VDRESI	VRR VDRES
<b>Personne répondante aux renseignements personnels</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avis aux équipes sur l'application des lois en vigueur</li> <li>• Contribution à la réflexion institutionnelle sur l'application des lois locales ou internationales en lien avec les différents projets de recherche</li> <li>• Révision et approbation des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée</li> </ul>		Secrétariat général SARIC Établissement de santé	Secrétariat général SARIC Établissement de santé
	Rencontres d'éducation et de sensibilisations 1 : 1	-	-
	Formations et cours	-	-
Développement de la culture d'innovation, de valorisation et partenariale	Coordination d'un calendrier d'activités et événements	-	-
	Support à la communication <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de visuels</li> <li>• Préparation des publications sur les réseaux sociaux</li> <li>• Articles et nouvelles</li> <li>• Prise de photos</li> </ul>	Services des communications	Services des communications

**Actuellement sous  
la responsabilité du BVP**

(À noter que le Bureau est composé de sa directrice,  
d'une coordonnatrice dédiée aux activités de Médicaments  
Québec et du groupe ARN et d'une secrétaire)

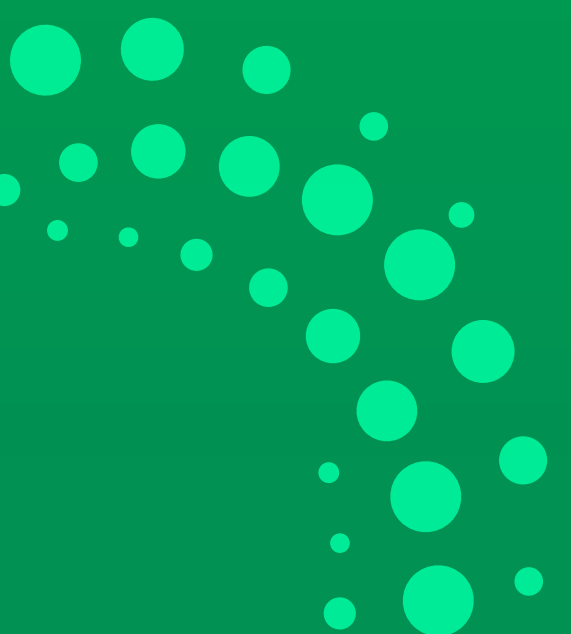
**Réalisé actuellement  
en collaboration avec...**

**Dans un V2.0  
devrait impliquer...**

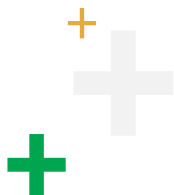
	<b>Démarchage de partenaires en fonction des besoins de nos professeurs et équipes</b>	-	-
	<b>Analyse des besoins d'expertises et d'innovations des partenaires et identification des opportunités de collaboration</b>	-	-
	<b>Facilitation la mise en relation entre les partenaires externes et nos experts internes</b>	-	-
	<b>Vigie de support financier</b>	-	-
<b>Support aux relations partenariales diverses</b>	<b>Support à la rédaction de subventions</b>	-	-
	<b>Contribution à la mise en place de projets au niveau institutionnel</b>	Secrétariat général VRRES SARIC VDRESI	Secrétariat général VRR SARIC VDRES
	<b>Accompagnement des équipes de recherche dans la mise en place de projets partenariaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriété intellectuelle</li> <li>• Échéanciers</li> <li>• Livrables</li> <li>• Rôles et responsabilités</li> <li>• Budget</li> </ul>	SARIC	SARIC Direction de la gestion financière FMSS
	<b>Accompagnement à la négociation contractuelle et soutien dans les dossiers de litiges</b>	Secrétariat général SARIC	Secrétariat général SARIC
<b>Projets entrepreneuriaux</b>	<b>Soutien au développement et accompagnement</b>	VRVP ACET TTS Entreprendre Sherbrooke AED	VRVP-DD ACET TTS Entreprendre Sherbrooke AED
	<b>Soutien aux entreprises hébergées</b>	Services commerciaux	Services commerciaux
	<b>Déclaration de propriété intellectuelle et soutien aux transferts (mises en pratique ou en marché)</b>	Doyen SARIC TTS CESS	Doyen SARIC TTS CESS
	<b>Gestion d'intérêts</b>	VRRH Doyen	VRRH Doyen Secrétariat facultaire Comité consultatif

<b>Actuellement sous la responsabilité du BVP</b> <i>(À noter que le Bureau est composé de sa directrice, d'une coordonnatrice dédiée aux activités de Médicaments Québec et du groupe ARN et d'une secrétaire)</i>	<b>Réalisé actuellement en collaboration avec...</b>	<b>Dans un V2.0 devrait impliquer...</b>
<b>Direction PREVALIS (plateforme de recherche, valorisation et liaison en informatique de la santé)</b>	-	Professeur expert
<b>Soutien aux plateformes pour le développement des affaires</b>	VDRESI	VDRES
<b>Participation à plusieurs comités exécutifs et de gouvernance</b>	-	À déterminer en fonction du nouveau mandat
<b>Représentations, visites et rencontres partenaires et dignitaires</b>	-	-

\*Une liste des responsabilités actuelles du BVP. Dans une version 2.0 du BVP, toutes ces responsabilités continueraient de relever de ce Bureau. Toutefois, certaines d'entre elles nécessiteront la collaboration ou l'implication de différents acteurs, tels que des départements, des écoles, d'autres décanats, des services institutionnels ou encore des partenaires externes.



[usherbrooke.ca](http://usherbrooke.ca)



**UDS**

Université de  
Sherbrooke