

# À LA MANIÈRE DE L'INRS

Comprendre notre mission particulière

Un texte de réflexion proposé par

**Luc-Alain Giraldeau**

Directeur général

Novembre 2023

**IN  
RS**

Institut national  
de la recherche  
scientifique



CRÉDIT : JOSÉE LÉCOMTE

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE _____	3
L'INRS : UNIVERSITÉ OU INSTITUT? _____	6
RÉCONCILIER L'INRS AVEC SA GOUVERNANCE DISTINCTE _____	12
L'AVANTAGE STRATÉGIQUE À PROMOUVOIR NOTRE IDENTITÉ PROPRE _____	20
REGARD VERS L'AVENIR _____	26

# PRÉAMBULE

## Mieux se connaître pour mieux se développer

**À mon arrivée à l'INRS en 2017, le logo de l'établissement indiquait «INRS Université de recherche». Le poste que je venais d'obtenir était celui de recteur et tous les dirigeants portaient le titre de vice-rectrice ou vice-recteur. Les membres de la communauté INRS semblaient croire que nous étions une université au même titre que l'UQAM, McGill ou l'UQAT, bien que nous fussions la plus petite de toutes. Étant moi-même produit de l'institution universitaire, je m'y sentais à l'aise.**

**Pourtant quelque chose me chicotait.**

L'INRS me semblait présenter des caractéristiques différentes des institutions que je connaissais jusqu'alors. Notre nom, d'abord, est celui d'institut. De plus, notre loi constitutive indiquait que l'organisation de la gouvernance aurait dû être un directeur général chapeautant une direction scientifique et une direction de l'administration. L'absence de premier cycle, l'absence d'organisation disciplinaire, la contrainte de diriger sa recherche au sein d'un programme commun, tout cela concourait à faire de l'INRS, soit une université totalement difforme, soit autre chose. Cela me rappelle une expérience que j'ai vécue alors que je traversais en camion une coupe à blanc dans un chemin forestier des Laurentides. Pendant que je roulais, un cheval courait le long de la route. La première réflexion



que je me suis faite est qu'il était véritablement hideux. Ses pattes étaient émaciées, son cou trop court et son museau trop allongé. C'était vraiment le cheval le plus laid que j'avais jamais vu, jusqu'à ce que, soudainement, je me rende compte qu'il s'agissait plutôt d'une splendide femelle orignal. Il en va de même pour l'INRS : tant que l'on ne comprendra pas sa nature distincte par rapport à l'université, il nous apparaîtra déformé. On essaiera de la remodeler. Ce serait une erreur parce que l'INRS rend, depuis plus de 50 ans, de précieux services à la société québécoise justement parce qu'il s'agit d'un institut spécifique de recherche et de formation hautement performant.

Je prenais donc en 2017 la direction d'un INRS qui avait lentement dérivé vers une image universitaire et j'avais l'impression qu'il ne restait que les collègues les plus anciens de la communauté pour s'en rendre compte. Une part importante de la communauté INRS semblait effectivement ne pas reconnaître les avantages de ce qui nous distinguait des autres établissements universitaires et il fallait remédier à cette situation pour l'avenir de l'INRS.

Pourquoi? Parce que tant et aussi longtemps que l'INRS tentera de jouer sur le terrain des universités traditionnelles, il jouera systématiquement à armes inégales. Elles jouent au tennis pendant que nous jouons au badminton ; les deux se ressemblent, mais il ne sert à rien de se présenter sur un court pour renvoyer des balles de tennis avec une raquette de badminton. Nous avons tout avantage à demeurer sur notre propre terrain, avec nos propres règles et notre équipement particulier.

À sa création en 1969 en même temps que l'Université du Québec (UQ), l'INRS était la seule constituante du réseau à offrir des formations en recherche. Il était aisé de se

distinguer alors des autres constituantes de l'UQ qui étaient encore à développer l'ensemble de leurs programmes de premier cycle en peinant à recruter des professeures et professeurs munis de doctorats. Toutefois, en prenant de la maturité et en se dotant de corps professoraux de plus en plus formés à la recherche, toutes les composantes de l'UQ se sont, au cours des 25 premières années, graduellement mis à la création de programmes aux cycles supérieurs et à faire de la recherche de haut calibre.

C'est dans ce contexte dynamique où toutes les composantes de l'UQ se mettent à la recherche que le statut particulier de l'INRS comme institution de recherche semble s'estomper. Je suis convaincu que cette dérive vers un statut d'Université a nui considérablement à l'INRS, l'empêchant de revendiquer efficacement la place qu'il mérite d'occuper dans le paysage universitaire québécois. Cela a embrouillé son image sur la scène publique et chez les décideurs. En conséquence depuis près de 25 ans, alors que le reste du réseau de l'UQ continue sur sa lancée de croissance de la recherche, la taille du corps professoral de l'INRS reste inchangée, même si le nombre d'étudiantes et d'étudiants qu'il forme ne cesse de croître.

L'INRS demeure souvent inconnu au Québec malgré ses énormes succès en recherche et les positions avantageuses occupées par ses diplômées et diplômés. Pour prendre sa place et accomplir pleinement sa mission de formation scientifique, l'INRS aura à envisager plusieurs changements, dont au premier chef celui de revenir à son identité particulière. La communauté de l'INRS devra bien saisir la nature même de l'INRS en lien avec sa capacité d'accomplir sa mission. Il s'y trouve un potentiel formidable et de là, la possibilité de préparer son avenir pour le prochain demi-siècle.

*Voilà la vision que je vous propose dans ce texte.*



CRÉDITS : JOSÉE LECOMPTE

# L'INRS : UNIVERSITÉ OU INSTITUT ?

J'ai mis du temps à comprendre en quoi l'INRS se distinguait des universités que j'avais connues comme étudiant (McGill) puis comme chargé de cours (Toronto), comme professeur (Concordia et l'UQAM) et enfin comme gestionnaire (UQAM). Bien sûr, il existe de nombreuses différences de fonctionnement entre l'Université de Toronto et Concordia, entre l'UQAM et McGill et on se fait à l'idée que les universités peuvent être différentes les unes des autres. C'est ainsi qu'on accepte qu'il existe des distinctions entre l'INRS et l'Université Laval ou l'INRS et l'UQAM. Toutefois, les différences entre l'INRS et les universités ne sont pas simplement de degré; un peu plus de sciences naturelles et moins de beaux-arts, plus de cycles supérieurs et moins de premier cycle. Ce n'est pas une simple variation sur le thème de l'Université<sup>1</sup>, il s'agit d'une réelle différence d'essence. Je me suis rendu compte que la singularité de l'INRS par rapport à toutes les universités en est une de conception, de nature plus fondamentale. Je suis convaincu que tous les membres de la communauté INRS, dont plusieurs, comme moi, proviennent d'une université et n'ont jamais vraiment eu le temps de réfléchir à ces choses, doivent pouvoir s'enorgueillir de ces différences essentielles. En comprenant l'essence de l'INRS, ils seront mieux outillés pour contribuer à la mission de l'institution à laquelle elles et ils appartiennent.

Pour comprendre le fonctionnement de l'INRS, il faut d'abord comprendre en quoi il se distingue de manière fondamentale d'une université. L'ancêtre des universités que nous connaissons aujourd'hui en Amérique du Nord est l'université européenne du Moyen Âge. Celle-ci était strictement un lieu d'enseignement; essentiellement de droit, de médecine et de théologie. Cela peut paraître surprenant à quiconque fréquente une université de nos jours, mais, à cette époque, les professeurs et professeurs d'université s'adonnaient uniquement à l'enseignement et jamais à la recherche.

La recherche, elle, était la chasse gardée de savants que les académies royales ou nationales accueillait et à qui elles fournissaient laboratoires et instrumentations. C'est dans ces académies que naissent les revues savantes et les grands discours scientifiques. Toutefois, les académiciens n'enseignent jamais. Il y a donc pendant très longtemps, d'un côté, les savants à l'académie et de l'autre, les professeurs à l'université. Cette séparation entre l'enseignement et la recherche trouve son fondement sur le pré-supposé assez répandu que les personnes aptes à enseigner n'ont pas ce qu'il faut pour faire de la recherche et qu'inversement, les chercheurs sont dépourvus des talents nécessaires pour être de bons professeurs. Ce préjugé sans fondement finira par tomber ce qui donnera lieu à l'université de recherche telle que nous la connaissons aujourd'hui.

<sup>1</sup> Notez ici l'usage de la majuscule, qui me permet de distinguer l'institution universitaire globale, pendant que l'université, avec une minuscule, fera, elle, référence aux différents établissements à travers le monde qui composent ladite institution.

Les universités dans lesquelles les professeurs et professeurs font aussi de la recherche, telles que nous les connaissons aujourd'hui en Amérique du Nord, sont une invention plus récente dans l'histoire de l'Université et remontent à une refonte de l'enseignement universitaire allemand entrepris au début du XIX<sup>e</sup> siècle par Wilhelm von Humboldt, diplomate et ministre de l'Éducation allemand.

Selon von Humboldt, la séparation de la recherche et de l'enseignement constitue une erreur, car c'est la réunion de ces fonctions qui améliore la qualité à la fois de l'enseignement et de la recherche. Monsieur von Humboldt réforme donc en conséquence l'Université de Berlin (maintenant Humboldt-Universität zu Berlin) en 1810, créant la première institution que l'on reconnaît aujourd'hui comme une «université de recherche». Les universités britanniques et nord-américaines ont été très fortement influencées par cette réforme allemande. La fondation de la première université de recherche aux États-Unis, Johns Hopkins University, en 1876, déclenche un mouvement qui transforme l'ensemble des universités nord-américaines. Toutes ont maintenant à peu près pris la forme de l'université de recherche allemande.

## La mission de l'Université

Toutes les universités partagent la même mission d'origine : celle d'enseigner tous les savoirs, de les diffuser dans leurs revues savantes et de les préserver dans leurs bibliothèques. L'Université aujourd'hui se résume à ses trois fonctions de base : enseignement, recherche et service aux collectivités. Le savoir universel qu'elle doit enseigner est de plus en plus vaste et diversifié, allant de la philosophie de la Grèce antique, à l'histoire des mathématiques, en passant par les méthodes de gestion, la physique, l'architecture ou la biologie moléculaire. Pour enseigner tout ce savoir, le conserver et le développer, l'Université le découpe en «disciplines». La notion même de discipline serait donc intimement associée à l'enseignement universitaire.





Bref, universités et disciplines sont indissociables, de sorte que l'organisation même des établissements se trouve fortement conditionnée par cette nécessaire division du savoir en entités discrètes, associée à son enseignement au premier cycle.

Une première distinction importante apparaît entre l'INRS et l'Université. En effet, la mission de l'INRS ne porte pas sur l'ensemble des savoirs. On ne lui demande pas de former des médecins, des notaires ou des enseignants. On ne lui demande pas d'enseigner les disciplines comme l'histoire, les communications ou la chimie au premier cycle, mais bien de diriger sa recherche et sa formation aux cycles supérieurs spécifiquement vers des créneaux jugés stratégiques pour le développement social, économique et culturel du Québec. L'INRS sera donc conçu dès le départ comme un établissement de formation à la recherche sans organisation disciplinaire.

### **La discipline, le département et la croissance de l'Université**

Cette nécessité universitaire de fractionner le savoir en disciplines est avant tout utile pour accomplir une mission d'enseignement au premier cycle. Les professeures et professeurs sont regroupés en départements pour pouvoir convenir des contenus à enseigner dans leur discipline, mettre en place un cursus et assumer la responsabilité de ces enseignements<sup>2</sup>. Un département de sociologie sera donc responsable des savoirs de la sociologie, d'autres seront responsables des savoirs mathématiques, et ainsi de suite.

L'utilité première d'un département universitaire devient ainsi de pouvoir assurer les enseignements nécessaires à la maîtrise d'une discipline. Il permet aussi l'évaluation de chacun des professeures et professeurs par des pairs, c'est-à-dire des personnes qui partagent la même culture scientifique

<sup>2</sup> Il faut souligner ici l'originalité des concepteurs et conceptrices des établissements de l'Université du Québec qui ont imaginé les établissements de l'UQ avec des départements disciplinaires, mais aussi avec des comités de programmes, des modules, qui étaient hors des départements et regroupés dans des familles plutôt que des facultés. Ils avaient, en faisant cela, tenté de séparer les décisions portant sur les contenus des programmes des intérêts disciplinaires des départements. Je laisse à d'autres le soin d'établir s'ils ont réussi.



et qui sont donc plus aptes à évaluer la carrière des autres membres du département. Chaque département peut de ce fait établir ses programmes de cours de premier cycle qui doivent toutefois être reconnus et entérinés par les instances académiques de l'université. C'est pourquoi toutes les universités sont dotées d'une commission des études ou d'un Sénat, dont la fonction est d'assurer la qualité des programmes d'enseignement et d'accorder la sanction de maîtrise de la discipline en décernant un diplôme. De cette façon, l'université atteste que son détenteur a rencontré toutes les exigences académiques de l'établissement qu'il a fréquenté dans une discipline donnée.

À mesure que l'Université se développe, le savoir croît. On ajoute des savoirs et on approfondit sans cesse ceux qui existent. Avec le temps, les universités incorporent aussi l'enseignement professionnalisant, ainsi on retrouve à l'université, outre la médecine et les professions liées à la pratique du droit, les sciences infirmières, la formation des maîtres, les beaux-arts, les études commerciales et celles qui mènent aux professions d'ingénieur. Ce faisant, l'Université n'a de choix que d'ajouter des départements à ses facultés et il s'ensuit l'ajout et l'évolution des programmes en lien avec le développement des disciplines. Au fil du temps, selon le rythme de la progression du savoir, les départements se scindent; un département de biologie peut alors donner lieu à un département d'écologie et un autre de biologie moléculaire; un département de chimie se divise pour créer un département de biochimie et un de chimie inorganique. À mesure qu'elle se développe, l'Université ajoute ainsi des facultés avec, à leur tête, une doyenne ou un doyen.

L'Université s'occupe aussi de recherche et donc de formation aux cycles supérieurs, maîtrise et doctorat. Toutefois, la recherche universitaire demeure fortement conditionnée par l'organisation disciplinaire de l'institution. Il lui faudra investir un effort particulier pour soutenir la recherche interdisciplinaire en créant en marge de ses départements des instituts et des centres de recherche puisant leurs ressources à même plusieurs départements disciplinaires. Il lui sera toujours plus aisé d'encourager les professeures et professeurs de ses départements à poursuivre des sujets de recherche de nature fondamentale menés souvent exclusivement par les besoins de connaissances disciplinaires. La recherche et la formation aux cycles supérieurs à l'Université auront donc une tendance très marquée vers l'avancement des connaissances disciplinaires, ce qui ne sera pas le cas de l'INRS.

L'absence d'organisation disciplinaire à l'INRS fait en sorte que son développement et sa croissance ainsi que la nature de ses programmes de recherche ne peuvent être tributaires uniquement de l'avancement des connaissances disciplinaires. Pour se développer afin de demeurer pertinent aux enjeux stratégiques émergents, pour continuer de promouvoir les approches multidisciplinaires et intersectorielles, l'INRS devra dépendre d'une force autre.



CRÉDITS: LAETITIA BOUDEAU

## **Le programme scientifique et la commission scientifique**

L'Université se développe pour offrir la formation la plus complète et à jour dans toutes les disciplines et dans plusieurs professions. Pour cela, les enseignements disciplinaires de chaque université sont structurés en programmes d'études. C'est en décidant elles-mêmes des contenus de leurs programmes que les universités exercent leur autonomie (par contraste, les contenus des programmes au cégep et dans les écoles secondaires et primaires qui sont dictés par le ministère). Chaque université a donc la liberté<sup>3</sup> de décider de ses exigences pour l'obtention de ses diplômes, de sorte que les exigences de l'Université McGill pour l'obtention d'un baccalauréat dans une discipline ne seront pas exactement celles de l'Université Laval. Si les exigences des programmes changent d'une université à l'autre, il s'ensuit que chaque département disciplinaire au sein d'une université offre sa propre collection de spécialistes disciplinaires. L'agencement de ces spécialistes n'est ni aléatoire ni totalement libre, mais reflète plutôt les exigences des contenus de programme d'enseignement.

Sans premier cycle, l'INRS doit se doter de mécanismes distincts pour assurer l'évolution de son corps professoral. La composition du corps professoral sera tributaire non pas des besoins particuliers d'un programme d'enseignement de premier cycle, mais des besoins d'un programme de recherche liés aux enjeux du Québec. Le corps professoral de l'INRS n'évolue donc pas uniquement en fonction des avancées disciplinaires, mais plutôt en fonction des besoins de recherche, de savoirs et d'innovation de la société québécoise. C'est là une distinction majeure entre l'INRS et l'Université.

<sup>3</sup> Cette liberté devient souvent relative dans les programmes professionnels où des ordres professionnels ou des entités autres comme en éducation viennent dicter les exigences de ces programmes.

Il existe aussi un contraste dans la liberté universitaire qui est accordée aux professeures et professeurs de l'Université et de l'INRS. À l'Université, le programme d'enseignement de premier cycle offre une progression de cours qui permet à l'étudiante et l'étudiant d'acquérir des connaissances de plus en plus pointues, de sorte que l'enseignement de la professeure ou du professeur n'est pas totalement libre, mais doit se plier aux exigences du programme d'enseignement — plusieurs cours étant des préalables pour d'autres. En revanche à l'Université, la professeure ou le professeur demeure totalement libre en ce qui concerne l'orientation de sa recherche. Une large part de la recherche universitaire se caractérise donc par la liberté du chercheur ou de la chercheuse de choisir son sujet de recherche fondé uniquement sur la poursuite pure de la curiosité tout à fait librement et sans la moindre contrainte de ses pairs.

C'est précisément en réaction à cette caractéristique de la recherche universitaire totalement libre et souvent indépendante des besoins stratégiques du Québec qu'on décide de créer l'INRS. Sa recherche ne sera pas entièrement libre et disciplinaire, mais devra plutôt s'intégrer à un programme scientifique dirigé vers un objet stratégique aux grands enjeux de développement du Québec. La recherche de chaque professeure et professeur de l'INRS, qu'elle soit fondamentale ou appliquée, sera donc dirigée et intégrée à un programme de recherche. Il s'agit là d'une rupture importante avec l'Université dont il vaut la peine de prendre toute la mesure.

Cette présentation devrait suffire à nous convaincre que l'INRS a été fondamentalement conçu à partir d'un plan qui le distingue de l'Université. Ce plan n'est pas accidentel, il est délibéré et il est porteur pour l'INRS.

# RÉCONCILIER L'INRS AVEC SA GOUVERNANCE DISTINCTE

Je ne suis pas le seul, à mon arrivée à l'INRS, à m'être senti dans une université affublée d'attributs superflus ou arbitraires dont l'origine paraissait se résumer à une volonté d'originalité des quelques fonctionnaires qui en ont imaginé le fonctionnement.

Nous venons de voir comment l'INRS se distingue de l'Université par sa mission. À cause de cela, l'INRS se distingue aussi des autres établissements universitaires par ses instances comme ses comités de liaison et sa commission scientifique. Il se distingue aussi parce qu'il est organisé en centres de recherche plutôt qu'en départements et qu'il se limite aux cycles supérieurs plutôt qu'à l'ensemble des cycles universitaires. À cela s'ajoute sa désignation singulière d'Institut national auquel on donne une direction générale plutôt qu'un rectorat.

Doit-on revoir l'utilité de tous ces particularismes qui empêchent l'INRS de se développer comme établissement universitaire? La tentation est forte pour quiconque arrive à l'INRS à partir d'une université. En relisant les archives de l'INRS, les documents de réflexion de l'Université du Québec et ceux du ministère de l'Éducation qui proposaient sa création et les premiers plans de développement, j'ai soudainement compris que l'INRS n'était pas une université difforme,

mais un formidable Institut dont l'originalité servait un objectif bien précis, sa mission particulière : *L'Institut a pour objet la recherche fondamentale et appliquée, les études de cycles supérieurs et la formation de chercheurs. Dans le cadre de cet objet et tout en poursuivant les finalités propres de la recherche universitaire, l'Institut doit, de façon particulière, orienter ses activités vers le développement économique, social et culturel du Québec, tout en assurant le transfert des connaissances et des technologies dans l'ensemble des secteurs où il œuvre.*

Cette mission n'est pas celle d'une université. Le ministre Jean-Guy Cardinal lors de la conférence de presse annonçant sa création dira : « L'INRS établira des centres de recherche ordonnés au développement économique, social et culturel du Québec ».

Si le grand biologiste Dobzhansky s'est permis l'aphorisme « rien en biologie n'a de sens si ce n'est à la lumière de l'évolution », je crois bien que je puis affirmer qu'en ce qui concerne l'INRS, rien n'a de sens qu'à la lumière de sa mission particulière, car tout à l'INRS a été pensé pour servir sa mission.

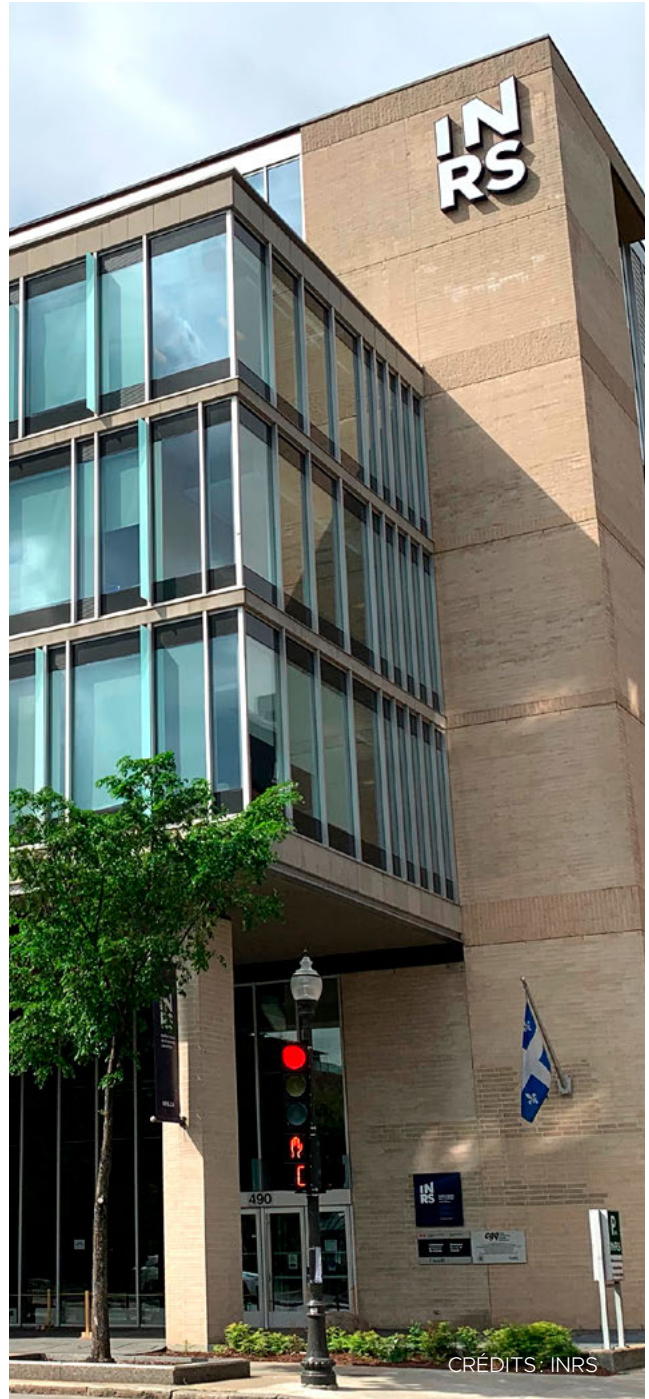
## Notre nom

### *Institut national*

Le nom de notre institution ne semblait pas faire l'unanimité lors de mes premiers échanges avec les assemblées professorales de l'INRS. De l'avis de plusieurs, le titre d'institut contribuait à la difficulté à attirer des étudiantes et étudiants aux cycles supérieurs. Ce nom peut effectivement laisser croire que nous ne sommes pas un établissement qui décerne des grades universitaires, mais plutôt une institution de recherche gouvernementale comme c'est le cas pour l'Institut national de santé publique (INSPQ) ou l'Institut national d'optique (INO) qui n'offrent aucun programme de formation.

On a tenté de parer à cet effet du nom en ajoutant le terme « université » à l'identification visuelle de l'INRS. Ainsi notre logo en portait le sous-titre « Université d'avant-garde ». Puis, ne trouvant pas ce sous-titre suffisamment clair, on l'a carrément remplacé par « Université de recherche » en nous affublant d'un double intitulé, celui d'institut et celui d'université de recherche. Cette ambiguïté sur ce que l'INRS représente auprès de sa communauté me semble avoir eu des effets délétères tant sur son fonctionnement que sur la capacité de sa marque à le faire rayonner.

Le mot institut décrit pourtant de manière tout à fait correcte ce que nous sommes : une collection de chercheurs et chercheuses de différentes disciplines qui partagent le même objet de recherche, celui de contribuer au développement économique, social et culturel du Québec. Dans notre cas, c'est l'objet de recherche et non la discipline qui réunit les chercheuses et chercheurs. Notre intitulé a donc été choisi avec soin pour exprimer la volonté de nos idéateurs de donner au Québec non pas une université, mais bien une institution de recherche et de formation dirigées et multidisciplinaires.



CRÉDITS : INRS

La désignation de « national » contribue à nous faire passer pour une agence gouvernementale. Le mot exprime néanmoins la volonté de nos idéateurs de donner à l'INRS une portée nationale plutôt que locale. C'est ce que nous avons fait au départ. Jusqu'ici, l'INRS a accompli sa mission nationale en implantant à un moment jusqu'à neuf centres de recherche, principalement dans la région de Montréal et de Québec.

Toutefois, il n'existe pas à l'INRS, outre quelques articles de la convention collective et un avis positif de sa commission scientifique au conseil d'administration, de processus établi pour la création d'un centre de recherche. Voilà qui est particulièrement étonnant de la part d'une organisation dont la mission est justement de créer des centres. N'attendions pas de nous que nous établissions « des centres de recherche ordonnés au développement économique, social et culturel du Québec » ?

## Recherche scientifique

Institut national de la recherche scientifique. On peut croire, à l'énoncé de notre nom, que notre mission principale est de faire de la recherche. Pourtant, selon nos lettres patentes, notre mission est double : « recherche et formation de chercheurs ». De plus, les documents du ministère de l'Éducation indiquent que la volonté de créer l'INRS n'était pas tant pour la recherche qu'il générerait en soi, mais pour créer un lieu de formation à la recherche qui imite l'organisation de la recherche gouvernementale ou industrielle, un environnement de formation idéal pour les chercheuses et les chercheurs dont le Québec a besoin. L'INRS a donc réellement pour fonction originale la formation de chercheuses et de chercheurs, mais une formation par la recherche.



De ce fait, notre nom met l'accent sur la recherche, le réflexe demeure de mettre en valeur nos découvertes et nos contributions sociales bien avant nos réussites en formation. Par exemple, nous sommes nombreux à vanter la position de l'INRS dans le classement Research Infosource constamment parmi les trois premières institutions universitaires au Canada en termes d'intensité de recherche depuis plus d'une décennie. Pourtant, ce qui devrait nous enorgueillir, c'est le fait que notre taux de diplomation, particulièrement au doctorat, nous place de loin au premier rang au Québec depuis plusieurs années.

Il faut donc rendre hommage à nos idéateurs. Ils ont eu raison, car le milieu de formation de l'INRS fait de nous une institution universitaire de premier rang pour y faire un doctorat. Il faudrait sans doute mettre davantage d'accent sur cet aspect de notre mission et le caractère particulièrement favorable de l'environnement de formation que l'INRS fournit aux étudiantes et étudiants.

### **Le titre de directrice générale ou directeur général**

Le chef ou la cheffe de l'INRS ne porte pas le titre de rectrice ou recteur, mais bien celui de directrice générale ou directeur général. Certains semblent voir là une difficulté ou un signe que l'INRS serait de moindre importance que les autres établissements universitaires au Québec. Certes un directeur général n'est pas un recteur, mais il y a de bonnes raisons pour cela, et surtout aucune raison d'y prendre ombrage, au contraire. On pourrait se demander pourquoi je me donne tant de mal à expliquer l'origine des titres des dirigeants. Il ne s'agit pas d'une coquetterie. Lorsque je suis arrivé à l'INRS en 2017, le conseil d'administration, croyant bien faire, avait déjà résolu de modifier les titres de

ses dirigeantes et dirigeants pour les désigner de recteur/rectrice et vice-recteurs/vice-rectrices. La volonté était alors d'affirmer le caractère pluridisciplinaire de l'INRS, par opposition aux écoles monodisciplinaires comme l'ÉTS, Polytechnique Montréal et HEC Montréal. Cela lui permettait aussi d'affirmer que l'INRS était bel et bien un lieu de formation universitaire. Ce changement des intitulés de ses dirigeants par le conseil dénotait un problème plus profond à mon avis : celui d'une mauvaise compréhension de l'institution que représente l'INRS. Je crois donc qu'il faut que l'ensemble de la communauté de l'INRS puisse saisir la nature distincte de l'INRS afin de la préserver d'une lente dérive vers un modèle universitaire.

Il existe déjà au Québec quelques autres établissements universitaires qui ont à leur tête, comme l'INRS, des directrices générales ou des directeurs généraux. Il s'agit de : HEC Montréal, Polytechnique Montréal, l'École de technologie supérieure (ÉTS), l'Université TELUQ et l'ENAP. Au Bureau de coopération interuniversitaire, qui hérite des classifications de la CREPUQ établies en 1963 bien avant la création de l'INRS, ces institutions sont dites « monodisciplinaires ». (Il s'agissait alors en 1963 de Polytechnique et des HEC).

Ces établissements indépendants (HEC Montréal, Polytechnique Montréal) occupent la même fonction que ce qui, dans une université, serait une faculté de génie et de gestion. Puisque les cheffes et chefs de ces établissements monodisciplinaires sont en fait les équivalents de doyennes et doyens de facultés au sein des universités comme McGill et Laval, ils ne seront pas désignés par le titre de recteur ou de rectrice, mais de directrice générale ou directeur général.



En fait, en étant monodisciplinaires, ces établissements ont la responsabilité seulement d'une part de toutes les disciplines universitaires. À la création de l'UQ en 1969, on invente de nouvelles formes d'établissements universitaires dites à «mission particulière». Il s'agit de l'ENAP, de l'Université TÉLUQ, de l'ÉTS et de l'INRS. On pourra dire que l'ENAP et l'ÉTS sont conformes aux établissements monodisciplinaires, mais cela n'est pas le cas pour l'INRS qui est particulièrement multidisciplinaire et dont les dirigeantes et dirigeants sont des directrices générales ou des directeurs généraux.

C'est donc parce qu'on attribue à l'établissement une part seulement de la mission universitaire, une mission particulière, la recherche et la formation dirigée vers le développement économique, social et culturel du Québec qu'on attribue le titre de directrice générale ou directeur général à la cheffe ou au chef de l'INRS.

### **Le handicap de l'absence de premier cycle**

À écouter les gens me parler de l'INRS dans les premières semaines de mon arrivée, j'avais l'impression que l'INRS aurait été en quelque sorte privé de premier cycle. Un manque qui, selon plusieurs, n'a de cesse de nous causer des ennuis financiers et de recrutement étudiant.

L'absence de premier cycle à l'INRS n'est pourtant pas un oubli ou une concession faite aux autres constituantes de l'UQ. Ce n'est surtout pas l'expression d'une volonté de spécialiser les constituantes de l'UQ au premier cycle pour réserver les cycles supérieurs et la recherche à l'INRS. Cette conception relève de la légende urbaine et ne tient pas la route. L'idée de confier à l'INRS uniquement les cycles supérieurs vient plutôt de la volonté de l'UQ de créer un établissement dont la mission était la formation de doctorants québécois capables



d'alimenter la croissance du réseau universitaire et fournir une relève scientifique apte à se saisir des grands enjeux de la société québécoise, une mission différente de celle confiée à ses universités.

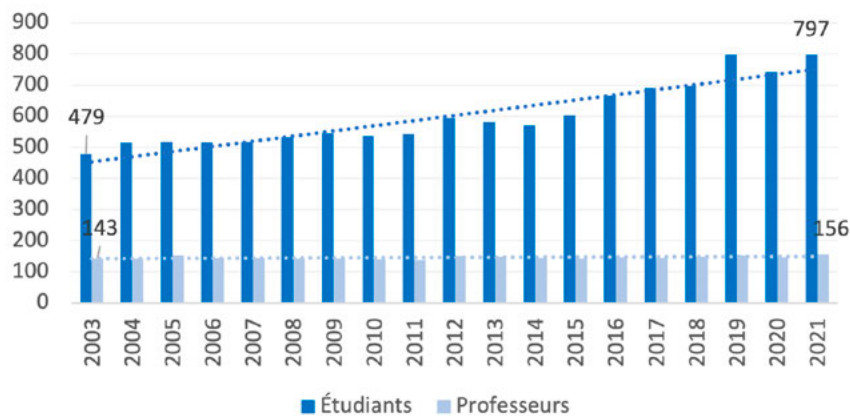
Pour ses idéateurs, l'INRS devait reproduire un contexte de recherche semblable à ce que l'on trouve dans le milieu de la recherche industrielle et gouvernementale, ce qui excluait la responsabilité d'un premier cycle qui aurait nécessité une organisation disciplinaire. Un laboratoire de recherche industrielle est conçu autour d'équipes de recherche dont les expertises diverses permettent de s'attaquer de manière profitable aux enjeux propres à l'objet d'étude. C'est justement en exemptant l'INRS du premier cycle que les professeures et professeurs peuvent s'agencer en centres de recherche selon les expertises nécessaires pour résoudre les enjeux de leur objet d'étude. En organisant l'INRS sans premier cycle et donc sans départements disciplinaires, on arrivait à créer pour les étu-

diantes et les étudiants aux cycles supérieurs des milieux de formation qu'on jugeait idéaux pour la formation des futurs chercheuses et chercheurs du Québec. Nos idéateurs ont eu raison. Le modèle de l'INRS est aussi sa force, assurant au corps professoral et à sa communauté étudiante une intensité de recherche systémique.

Il faut tout de même admettre que l'absence de premier cycle entraîne des conséquences importantes pour le financement et le recrutement et, par le fait même, sur le développement et la croissance de l'INRS. La formule de financement des établissements universitaires par le gouvernement du Québec accorde une part importante à partir des inscriptions en équivalent temps plein (EETP) au premier cycle. Pourtant, malgré une croissance de son effectif étudiant depuis 2003, la formule de financement statique de l'INRS ne lui a pas permis de faire croître son corps professoral. (Voir graphique 1).

**Graphique 1 - Évolution du nombre d'étudiants et de professeurs à l'INRS**

2003-2004 à 2021-2022



Source : GDEU, DRI-UQ

Le financement apporté par le premier cycle est particulièrement important pour assurer le développement de l'institution. On n'a qu'à comparer au tableau 1, par exemple, la croissance fulgurante du corps professoral de l'ÉTS et celui de l'INRS depuis leur fondation pour constater à quel point l'absence de premier cycle pose des problèmes de développement à l'INRS. À cette difficulté, s'ajoute

la complication de recruter des étudiantes et des étudiants aux cycles supérieurs, alors qu'une part importante des étudiantes et étudiants des cycles supérieurs de tous les autres établissements provient de leur premier cycle. L'INRS est privé de cet apport du premier cycle.

**Tableau 1 - Nombre de professeurs par établissement de l'Université du Québec**

<b>Établissement</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2021-2022</b>	<b>Variation %</b>
<b>UQAM</b>	<b>974</b>	<b>1170</b>	<b>20,1 %</b>
<b>UQTR</b>	<b>330</b>	<b>437</b>	<b>32,4 %</b>
<b>UQAC</b>	<b>209</b>	<b>250</b>	<b>19,6 %</b>
<b>UQAR</b>	<b>170</b>	<b>223</b>	<b>30,9 %</b>
<b>UQO</b>	<b>152</b>	<b>245</b>	<b>61,2 %</b>
<b>ÉTS</b>	<b>145</b>	<b>268</b>	<b>84,8 %</b>
<b>INRS</b>	<b>143</b>	<b>156</b>	<b>9,1 %</b>
<b>UQAT</b>	<b>87</b>	<b>146</b>	<b>67,2 %</b>
<b>ÉNAP</b>	<b>42</b>	<b>33</b>	<b>-21,4 %</b>
<b>TÉLUQ</b>	<b>41</b>	<b>88</b>	<b>114,6 %</b>
<b>Ensemble du réseau</b>	<b>2293</b>	<b>3015</b>	<b>3015</b>

### **Le fantôme des comités de liaison**

L'INRS doit mener des recherches et de la formation dirigées vers des enjeux qui contribuent au développement social, économique et culturel du Québec. Pour cela, les chercheuses et les chercheurs de l'INRS sont entièrement libres de choisir leur programme de recherche à condition qu'il s'insère dans le programme scientifique de leur centre.

Ce programme scientifique caractérise l'INRS et il est régi tant par la convention collective avec les professeurs et professeurs de l'INRS que le Règlement 1. En effet, pour s'assurer que le programme scientifique réponde aux enjeux stratégiques du milieu, le Règlement 1 de l'INRS prévoit pour chacun des centres la mise sur pied de comités de liaison. Ces comités doivent être composés

d'acteurs et d'actrices externes à l'INRS et qui sont bénéficiaires des savoirs et des diplômées et diplômés de l'INRS, présidés par la directrice ou le directeur du centre. En principe, ils servent de point de départ aux orientations du programme scientifique du centre, incluant le contenu de ses formations.

Bien que prévus dès le départ, il n'y a que peu de traces des activités de ces comités de liaison à l'INRS. Ces comités sont de toute évidence rapidement tombés dans l'oubli en partie parce qu'il était inusité, voire contre nature, pour des professeures et professeurs d'université d'accepter que des joueurs externes à l'établissement viennent influencer leurs directions de recherche. C'est effectivement assez particulier dans le monde universitaire de demander aux professeures et professeurs de diriger leurs travaux de recherche vers un objectif de recherche collectif initié par des joueurs externes et approuvé par l'institution. Ce n'est certainement pas la norme dans les autres établissements universitaires et c'est ce qui donne à l'INRS un air de recherche industrielle ou gouvernementale.

Il me semble souhaitable et nécessaire de convaincre l'ensemble de la communauté INRS, principalement son corps professoral, que les comités de liaison sont des éléments clés pour l'accomplissement de la mission particulière de l'INRS. Il m'apparaît urgent de revaloriser ces comités, de leur donner un caractère plus pérenne. Pour pouvoir accomplir pleinement sa mission, l'INRS doit accorder une importance accrue à la composition de ses comités de liaison tout en s'assurant de leur contribution à mesure que le programme scientifique progresse.

## **L'importance de la commission scientifique**

Le programme scientifique d'un centre fait état de ses besoins en ressources tant humaines que financières pour pouvoir répondre aux missions scientifiques qu'il s'est données. Confronté à ces demandes, le conseil d'administration (CA), qui n'a pas nécessairement l'expertise de pouvoir évaluer la justesse de ces demandes en ressources, mandate sa commission scientifique de lui faire une re-

commandation tant sur la qualité d'un programme scientifique que sur l'importance de ses besoins en ressources.

La commission scientifique est composée d'expertes et d'experts externes reconnus et capables de se prononcer sur la pertinence des programmes développés par les centres. Le programme, une fois sanctionné par le CA à la suite d'une recommandation de la commission scientifique, suivant un avis favorable du comité des études et de la recherche de même que le comité de direction, peut alors se mettre en marche et le centre peut engager les ressources nécessaires à sa réalisation.

C'est parce que le programme scientifique d'un centre a un impact important sur les finances et les ressources de l'INRS qu'il doit être approuvé par le CA. Toutefois, puisqu'il a été impossible à l'INRS d'ajouter la moindre ressource professorale ni même de les déplacer d'un centre à l'autre, ce besoin du CA d'approuver le programme scientifique ne prenait qu'une saveur procédurale sans conséquence. Sans possibilité de croissance et d'allocation de nouvelles ressources professorales, c'est tout le processus de programmation scientifique qui est dépourvu de sa valeur réelle comme moteur du développement et de l'évolution de l'INRS.

Un peu à l'image d'un organisme vivant qui possède de nombreuses adaptations aux conditions particulières de son écologie, l'INRS possède de nombreuses caractéristiques qui n'ont de sens qu'en regard de sa mission particulière. Ces particularismes ne sont pas de simples caprices ou des oublis. Ce sont autant d'adaptations qui permettent à l'INRS d'accomplir la mission qui lui est propre. Chaque fois qu'on modifie une de ces caractéristiques, on rend plus difficile l'accomplissement de sa mission. Il faut apprendre de tout cela que toute modification aux règlements de l'INRS ou à ses structures doit être évaluée en lien avec l'effet que cela pourrait avoir sur sa capacité à accomplir sa mission particulière.

# L'AVANTAGE STRATÉGIQUE À PROMOUVOIR NOTRE IDENTITÉ PROPRE

La mission de l'INRS exige une contribution tangible par la recherche et la formation au développement social économique et culturel du Québec. Jusqu'ici, l'INRS s'est acquitté de cette mission par la mise en place de centres de recherche et l'intégration de centres de recherche indépendants. Au fil du temps, l'INRS a réussi à mettre sur pied jusqu'à neuf centres de recherche. Depuis, un centre a été fermé en raison d'enjeux budgétaires (INRS Éducation), un autre est passé à l'UQAR (INRS Océanologie), quatre se sont fusionnés pour atteindre des masses de recherche critiques et faire des économies d'échelle (INRS Télécommunications avec INRS Énergie et Matériaux, ainsi que l'INRS Eau avec INRS Géosciences). Deux centres de recherche indépendants ont été intégrés à l'INRS, puis fusionnés à des centres existants (Institut Armand-Frappier avec INRS Santé ainsi que l'Institut québécois de recherche sur la culture avec INRS Urbanisation). Tous ces ajouts et modifications de centres ont eu lieu au cours des premiers 25 ans, puis, plus rien. À mon arrivée, l'INRS devait, depuis plus de 20 ans, composer avec ses 150 postes de professeures et professeurs, distribués dans quatre centres de recherche.

La mission de l'INRS, elle, n'a pas changé. Les enjeux répartis entre ses quatre centres ont été identifiés il y a plus de 50 ans maintenant : eau, géoscience, télécommunications, énergie et matériaux, urbanisation, culture et santé.

À l'évidence, ces grands domaines demeurent toujours des enjeux stratégiques aujourd'hui. Toutefois, au cours de ce demi-siècle, est-il possible de concevoir qu'aucun autre grand enjeu stratégique pertinent à la mission de l'INRS n'ait pu émerger? Non, évidemment: le climat, la sécurité alimentaire, l'agriculture durable, la mobilité, la ruralité, la cybersécurité, la transition énergétique, la santé globale et l'économie circulaire, pour ne nommer que ceux-là, sont autant d'enjeux stratégiques pressants dont l'INRS aurait pu se saisir en créant de nouveaux centres pour poursuivre sa contribution au développement social, économique et culturel du Québec.

L'INRS aurait pu former de nouvelles équipes de recherche regroupées dans de nouveaux centres. Mais, avec un effectif professoral fixé à quelque 150 postes par sa formule de financement, comment aurait-il pu multiplier les centres sans se diluer jusqu'à perdre les masses critiques nécessaires à son succès? En raison de cette contrainte financière majeure, l'INRS a dû se contenter de préserver ses acquis, maintenir ses quatre centres, sa formidable intensité de recherche et sa haute performance en diplomation.

Afin de pouvoir poursuivre sa mission, il faut impérativement ajouter des ressources à l'INRS et notamment des postes de professeures et professeurs. Pour y arriver dans le contexte

actuel, il n'y a d'autres options que d'accroître la portée de l'influence de l'INRS tant au sein de la communauté des affaires, des agences subventionnaires fédérales et provinciales que des décideurs politiques à tous les niveaux de gouvernement. Pour cela, il faut imaginer des projets de développement originaux qui puissent convaincre tous ces acteurs et actrices de la société québécoise d'ajouter des ressources afin de permettre à l'INRS d'accomplir efficacement sa mission.

C'était ma vision au moment de commencer mon premier mandat comme directeur général et c'est ce que le plan stratégique 2019-2024 de l'INRS s'est fixé comme objectif.

### **Développement de l'influence de l'INRS**

L'INRS est parmi les seuls établissements universitaires sans un service dédié au développement de ses relations avec les décideurs gouvernementaux et le monde des affaires. Or pour pouvoir se saisir d'enjeux émergents et stratégiques pour le Québec, il doit accroître le financement gouvernemental et trouver de nouvelles sources de financement. À mon arrivée, je constate que l'INRS est peu connu au sein de son ministère de tutelle, perçu plutôt comme l'université la plus petite de toutes les universités au Québec, derrière l'Université Bishop's, et de ce fait un établissement dont les besoins sont loin d'être prioritaires. Peu connu à son ministère de tutelle et totalement invisible auprès des autres ministères, il faudra donc établir une stratégie de relations gouvernementales afin d'informer les personnes d'influence du gouvernement que l'INRS n'est pas la plus petite de ses universités. Il est plutôt le seul établissement à vocation particulière dont le mandat est le développement social, économique et culturel du Québec. C'est à partir de cette mission qu'il sera à même de juger de l'importance de lui accorder les ressources qu'il mérite. Le ministère de l'Éducation puis le nouveau ministère de l'Enseignement supérieur, et le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie seront les cibles principales de ces relations gouvernementales ciblées et vigoureuses.



# INRS

**Institut national  
de la recherche  
scientifique**

Tous les établissements universitaires trouvent aussi des ressources financières complémentaires en entretenant des liens avec leurs milliers de diplômées et diplômés. Depuis 50 ans, l'INRS a diplômé un peu plus de 3500 personnes ; un nombre trop petit pour pouvoir offrir une source importante de revenus philanthropiques. Peut-être est-ce la raison qui a fait que l'INRS n'investit aucun effort à maintenir des liens institutionnels avec ses diplômées et diplômés. Pourtant, le rôle de nos diplômées dans l'esprit de notre institution est crucial pour démontrer que nous tenons aux succès des personnes que nous formons et qu'ils et elles puissent servir d'inspiration à la communauté INRS. Les diplômées et diplômés ont aussi une importance stratégique puisqu'ils peuvent témoigner de l'excellence de nos formations auprès de leurs employeurs. Les autres établissements universitaires peuvent donc tirer des liens avec la communauté d'affaires qui emploie nos personnes diplômées.

Ces liens qui lient un établissement de formation de haute qualité et les nombreuses sociétés qui peuvent en tirer profit grâce à la qualité des formations que nous offrons mènent souvent à des projets de développement universitaires, des édifices, des services, des bourses étudiantes, des chaires professorales, etc. Or, outre la Fondation Armand-Frappier héritée lors de la fusion avec l'Institut Armand-Frappier et qui est dédiée exclusivement au développement de la communauté du centre Armand-Frappier Santé Biotechnologie (AFSB), l'INRS ne peut profiter d'aucun service structuré de développement de ses relations avec le monde des affaires. Il me suffira de quelques présences à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), au Conseil des relations internationales de Montréal (CORIM) ou à la Chambre de commerce et d'industrie de Québec (CCIQ) pour me rendre compte à quel point l'INRS est totalement inconnu, voire invisible à la communauté d'affaires de Montréal et de Québec. On n'a qu'à leur présenter notre mission et nos accomplissements passés pour qu'ils s'étonnent pourtant de ne pas nous connaître.

Il fallait donc se donner de toute urgence d'un service qui servirait à développer des liens entre les sociétés qui profitent de nos personnes diplômées et l'INRS : c'est l'idée derrière la création de la Fondation INRS, une structure dont le seul objectif est d'accroître notre zone d'influence et notre financement autonome. Il s'agit d'un investissement pour l'avenir dont l'INRS ne saurait se priver. Avec le développement de nos relations gouvernementales et la mise sur pied de la Fondation, nous devons donc maintenant tous devenir largement plus proactifs et apprendre à nouveau à rêver de projets structurants pour accentuer notre contribution au succès de la société québécoise.

### **Le projet des Unités mixtes de recherche**

C'est dans le contexte où l'INRS se devait de se saisir de nouveaux enjeux stratégiques pour le développement de la société québécoise qu'est né son projet des Unités mixtes de recherche universitaires (UMRu). Calqué sur le modèle des UMR créées par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) français, les UMRu de l'INRS proposent de juxter des chercheuses ou chercheurs de l'INRS à des professeures et professeurs d'une université hôte dans un domaine stratégique qu'elle aura identifié. Puisque les chercheurs et chercheuses de l'INRS n'enseignent pas au premier cycle, ils se consacrent exclusivement à la recherche et la formation aux cycles supérieurs et peuvent ainsi contribuer de manière significative à l'accroissement de la force de recherche d'une université traditionnelle. Nait alors un projet de collaboration entre l'INRS et cinq universités régionales du réseau de l'UQ; un accord dans lequel l'INRS fournit de nouveaux chercheurs et chercheuses aux partenaires alors que ces derniers s'engagent à leur fournir des professeures ou professeurs ainsi que des laboratoires et des bureaux pour les héberger au sein d'un espace qui sera reconnu comme une UMRu.

C'est pour pouvoir mener à bien ce projet de collaboration que l'INRS demandera au gouvernement



du Québec l'ajout de 25 postes de professeures et professeurs à sa subvention de mission, postes qui seraient répartis au sein de cinq UMRu :

**UMR INRS UQAC** *en santé durable*

**UMR INRS UQAT** *sur les enjeux autochtones*

**UMR INRS UQAR** *sur la transformation numérique en appui au développement régional*

**UMR INRS UGO** *en cybersécurité*

**UMR INRS UQTR** *sur les matériaux de la transition énergétique*

Lors du discours du budget provincial du 10 mars 2020, le gouvernement accorde à l'INRS 3 M\$ par année pour cinq ans afin de pourvoir 15 postes de professeures et professeurs pour la création de cinq UMRu. Il s'agit d'un projet spécial de 5 ans avec sa propre reddition de compte et dont la reconduction dépend de l'impact et du succès des UMR tel qu'évalués par ses redditions de compte.

À ce jour, le bilan des UMR semble particulièrement prometteur. Des ententes-cadres et particulières ont été signées avec l'ensemble des partenaires universitaires. Près de 90 % des postes accordés ont été pourvus. Deux UMR ont déjà fait la transition du comité d'implantation vers le comité de gestion (UMR INRS UQAC et UQAT). L'une d'elle a déjà son programme scientifique (UMR INRS-UQAC), une autre a développé deux projets de nouveaux programmes d'études aux cycles supérieurs (UMR INRS-UQAT) et l'une est une composante clé de la zone d'innovation de la Vallée de la transition énergétique (UMR INRS-UQTR). Les professeures et professeurs INRS de chaque UMR obtiennent déjà des fonds de recherche de l'externe et plusieurs encadrent des étudiantes et des étudiants aux cycles supérieurs. Dans chaque cas, les UMR ont permis à la région partenaire d'accéder à un niveau de leadership national dans le domaine de recherche stratégique qu'ils avaient choisi. Le projet d'UMR aura permis à l'INRS d'accomplir sa mission en se saisissant de cinq nouveaux enjeux d'importance pour les régions et la société québécoise grâce à la croissance de 10 % de son effectif professoral.

Il n'y a pas le moindre doute que l'INRS devra poursuivre le développement des UMR, d'abord en ajoutant des professeures et professeurs aux UMR existantes, soit deux par UMR pour un total de 10 postes dès 2026. Les enjeux stratégiques émergents dans les régions sont nombreux, de sorte que l'INRS devra aussi prévoir l'ajout de nouvelles UMR.

Je crois que le modèle financier des UMR sera appelé à évoluer dans une perspective de pérennité.

Le modèle des UMR peut aussi s'étendre à des organisations de recherche non-universitaire. En effet, il est possible d'imaginer que des professeures et professeurs de l'INRS s'ajoutent à des chercheuses et chercheurs industriels. C'est précisément ce que l'INRS avait fait à ses débuts en plaçant ses chercheurs et chercheuses dans les laboratoires de l'Institut de recherche en électricité du Québec (IREQ), au sein des laboratoires de Bell Northern Research et à la Commission géologique du Canada. Le modèle avait été utile pour lancer de nouveaux centres. L'INRS peut donc s'inspirer de ces succès passés pour proposer la mise en place d'unités mixtes de recherche industrielle (UMRi). Le principe d'une UMRi est le même que les UMRu : l'INRS fournit des chercheuses et chercheurs de haut calibre et habilités à diriger aux études supérieures alors que l'établissement hôte fournit des chercheuses ou des chercheurs ainsi que des espaces de recherche et les bureaux. Jusqu'ici, le modèle des UMRi ne s'est pas concrétisé. Toutefois, l'INRS a conclu une entente de principe sur la mise en place d'une UMRi avec l'Institut national d'optique à Québec (INO). Ainsi le projet de mise en place d'une première UMRi INRS-INO est en cours de développement et pourrait faire l'objet d'une demande de financement dès le budget 2024 du Québec, ce qui devrait paver la voie à la mise en place d'autres projets UMRi.



CRÉDITS : CHRISTIAN FLEURY



Finalement, l'INRS pourrait aussi voir à l'ajout de potentielles UMR avec des agences de recherche gouvernementales et donc la mise en place d'UMRg. L'INRS a déjà l'expérience d'une collaboration très étendue avec une agence de recherche gouvernementale, la Commission géologique du Canada, il pourrait donc songer à mettre en place des UMR avec d'autres organisations de ce type, tel que le Conseil national de la recherche du Canada (CNRC) par exemple, ou des organisations québécoises, par exemple une UMRg avec l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), avec l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST), avec l'Institut d'excellence en Santé, avec Investissement Québec-CRIQ et d'autres. Le modèle des UMR permet à l'INRS de se saisir d'enjeux stratégiques émergents, de se doter de nouveaux milieux de formation à la recherche et ainsi accomplir encore plus efficacement la mission que le Québec lui a confiée.

Par ailleurs, une des conséquences de la mise en place des UMR dans les régions du Québec (Gatineau, Rimouski, Rouyn-Noranda, Saguenay et Trois-Rivières) est de permettre à l'INRS d'assumer sa responsabilité nationale de manière plus agile et efficace qu'en y construisant de nombreux centres de recherche. L'INRS peut dorénavant coordonner sa présence sur l'ensemble du territoire.

De plus, cette nouvelle façon de couvrir notre mission nationale avec les UMR nous permet de travailler à pallier les inconvénients liés à l'éparpillement actuel des centres INRS. En effet, avec la division de nos effectifs sur quatre centres, l'offre de services aux étudiants de qualité uniforme pose un défi et occasionne des coûts supplémentaires de gestion. La distribution géographique rend plus difficile la tenue d'événements institutionnels en présence, la tenue d'activités de transfert des connaissances et rend hétérogène la qualité de vie offerte par nos installations.

# REGARD VERS L'AVENIR

Aujourd'hui, notre mission nationale se concrétise en partie par les UMR. Il faudra néanmoins voir à la modification de notre formule de financement afin de pouvoir enfin ajouter des postes de professeurs et professeures au sein des centres existants. En effet, l'effectif professoral des centres est resté fixe depuis plus de 20 ans, pourtant les centres sont le moteur de développement scientifique de l'INRS. Il sera donc nécessaire à l'avenir de permettre aux centres actuels d'ajouter *in situ* des postes de professeurs et professeures tout en allouant aux centres la marge de manœuvre financière qui leur permettra d'ajouter des problématiques porteuses à leur programme scientifique. Nous pouvons ainsi penser l'avenir en regroupant les centres dans deux grands pôles d'influence : un dans la région de la métropole et l'autre dans la région de la capitale nationale.

Pour y arriver, le pôle de la capitale nationale doit reposer sur une proximité entre notre Centre Eau-Terre Environnement (ETE) et le nouveau Centre sur des Ruralités durables. Nous visons donc d'installer ce futur centre en Charlevoix, plus précisément à Baie-Saint-Paul, de manière à permettre une synergie entre ces installations. Il est important de souligner ici que la création d'un cinquième centre de recherche constitue en elle-même une expression de la mission de l'INRS. Je crois que la création de centres de recherche devrait faire partie des outils usuels que l'INRS déploie pour prendre à bras-le-corps les enjeux émergents de la société québécoise.

Pour ce qui est du pôle métropolitain, la première étape est le déménagement des activités du Centre Énergie Matériaux Télécommunications (EMT) vers Laval, sur les terrains historiques légués à l'INRS par le docteur Armand Frappier, permettant ainsi un rapprochement des activités de deux centres (EMT et AFSB). C'est ainsi que nous avançons vers un campus des sciences et de l'innovation à Laval.

On le voit bien à la lumière de ces exemples : avec sa formule de financement actuelle, l'INRS ne peut se développer qu'à partir de demandes ponctuelles d'ajouts de postes de professeurs et professeures à sa subvention de mission.

Bien que mes prédécesseurs aient tenté de convaincre le gouvernement d'accepter de telles propositions, nous n'avons pas obtenu l'écoute nécessaire. Aujourd'hui, grâce à la vision plus claire et assumée de l'INRS, de tels projets porteurs, soit les UMR et le Centre pour des Ruralités durables, ont obtenu le soutien du gouvernement et nous poussent à continuer en ce sens à poursuivre sur notre lancée afin d'obtenir des postes pour les quatre centres qui forment toujours le cœur des activités de l'INRS.

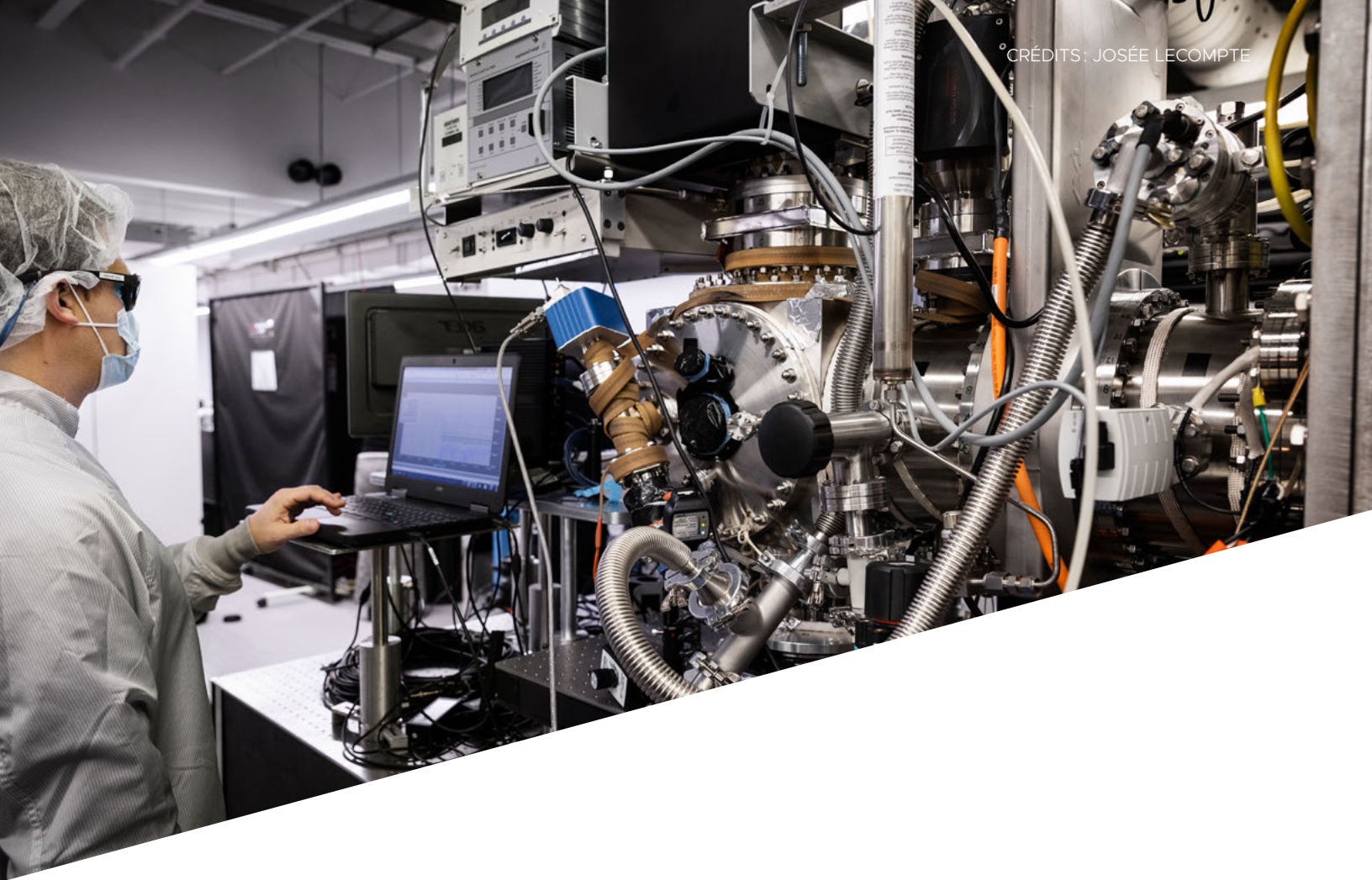
La création de cinq UMR a permis à l'INRS d'accroître son effectif professoral. Si jamais le gouvernement accordait à l'INRS en 2025 le financement pour compléter ses UMR à 5 professeurs ou professeures par UMR, ce sont 10 nouveaux postes qui pourraient venir augmenter son effectif. La mise en place d'un Centre pour des Ruralités durables, nous permet d'espérer ajouter une vingtaine de postes qui, avec les UMR, amèneraient l'INRS à 195 professeurs et professeures. Il s'agit d'une croissance



importante de 30 % de l'effectif professoral. Pour une institution qui n'a pas pu ajouter un seul poste à son effectif professoral depuis 25 ans, cela peut paraître beaucoup – dans les faits ce n'est que le rattrapage partiel que l'INRS mérite en comparaison à la croissance qui avait été possible pour l'ensemble des autres universités québécoises dans la même période.

La suite logique de ma réflexion est de trouver des moyens pour permettre à l'INRS d'obtenir les ressources nécessaires pour la pleine réalisation de sa mission à travers le fonctionnement même de sa formule de financement. Il faut doter l'INRS d'une formule de financement qui lui permettra de croître à mesure des besoins de recherche et de formation de la société québécoise. Au moment où j'écris ces lignes, des discussions ont justement cours avec le ministère de l'Enseignement supérieur sur la formule de financement des universités au Québec.

Encore une fois, nous ne tenterons pas de laisser croire que la formule de financement des universités traditionnelles devrait être ajustée pour l'INRS. Au contraire, nous souhaitons plutôt tabler sur notre spécificité pour améliorer notre enveloppe *Missions particulières*. Nous demandons ainsi une augmentation de la subvention de mission afin de tenir compte des coûts inhérents à notre modèle et à notre mission en plus de la rendre dynamique, ce qui permettrait à l'INRS d'ajouter des postes à son effectif professoral en fonction de sa performance en recherche et en recrutement étudiant.



Comme disait Gaston Miron : « Ça ne peut pas toujours ne pas arriver ». Je suis persuadé de la pertinence de notre mission particulière. Je crois fermement que le gouvernement envisage de mieux utiliser l'INRS au bénéfice de la société québécoise.

Toutefois, une telle formule dynamique posera elle aussi des défis majeurs. L'INRS est si accoutumé à composer avec les contraintes de son financement qu'il n'est pas préparé à gérer une croissance organique. Je crois qu'il faut y songer dès maintenant. Par exemple, il faudra prévoir une façon de permettre la croissance de notre effectif professoral de manière harmonieuse entre les centres tout en laissant la porte ouverte à l'établissement de nouveaux centres de recherche au sein des deux pôles INRS. Évidemment, cette nouvelle réalité demandera des échanges au comité de direction pour revoir encore une fois la répartition des responsabilités et des financements.

Certains de nos projets actuels pourront servir à mettre les bases de la gouvernance de notre développement futur. Par exemple, le futur partage d'un même campus à Laval par deux centres incluant l'usage commun de locaux qui relèvent soit d'un centre ou de l'autre fera en sorte qu'il faudra nécessairement se pencher sur le modèle actuel de répartition des responsabilités entre les centres et l'administration. Toutefois, ce rapprochement physique entre deux centres ouvre la porte au formidable potentiel d'innovation et de science sans précédent entre les équipes du Centre EMT et celles d'AFSB. On n'a qu'à penser aux potentielles retombées des interactions entre les équipes d'experts en optique et en photonique et ceux en santé et biotechnologie. Le rapprochement des centres et leurs interactions offrent un potentiel de développement scientifique et de programmes de formation pour l'INRS.

En terminant, à la veille de notre nouvel exercice de planification stratégique 2025-2030, nous pouvons envisager avec espoir le deuxième demi-siècle de l'INRS à partir d'une vision claire de ce qui le distingue des autres établissements universitaires et qui lui donne sa pertinence stratégique pour le Québec.

*Le Québec tout entier exige de nous que nous réussissions.*



*M. Luc-Alain Giraldeau*

LUC-ALAIN GIRALDEAU, Ph.D.  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

A person wearing safety glasses and a grey long-sleeved shirt is standing on a metal grating floor inside a large chamber. The chamber's walls, ceiling, and floor are covered in dark, pyramid-shaped acoustic foam. The person is adjusting a piece of equipment that consists of a tall, clear cylindrical container with a black circular opening near the bottom. On top of the container is a red laser line. To the left of the person, there is a white vertical panel with some text and a red laser line. The lighting is dim, with a bright light source visible in the distance, creating a dramatic, futuristic atmosphere.

**IN  
RS**

Institut national  
de la recherche  
scientifique

Novembre 2023

**INRS.CA**

CRÉDITS : LAËTTIA BOUDAUD