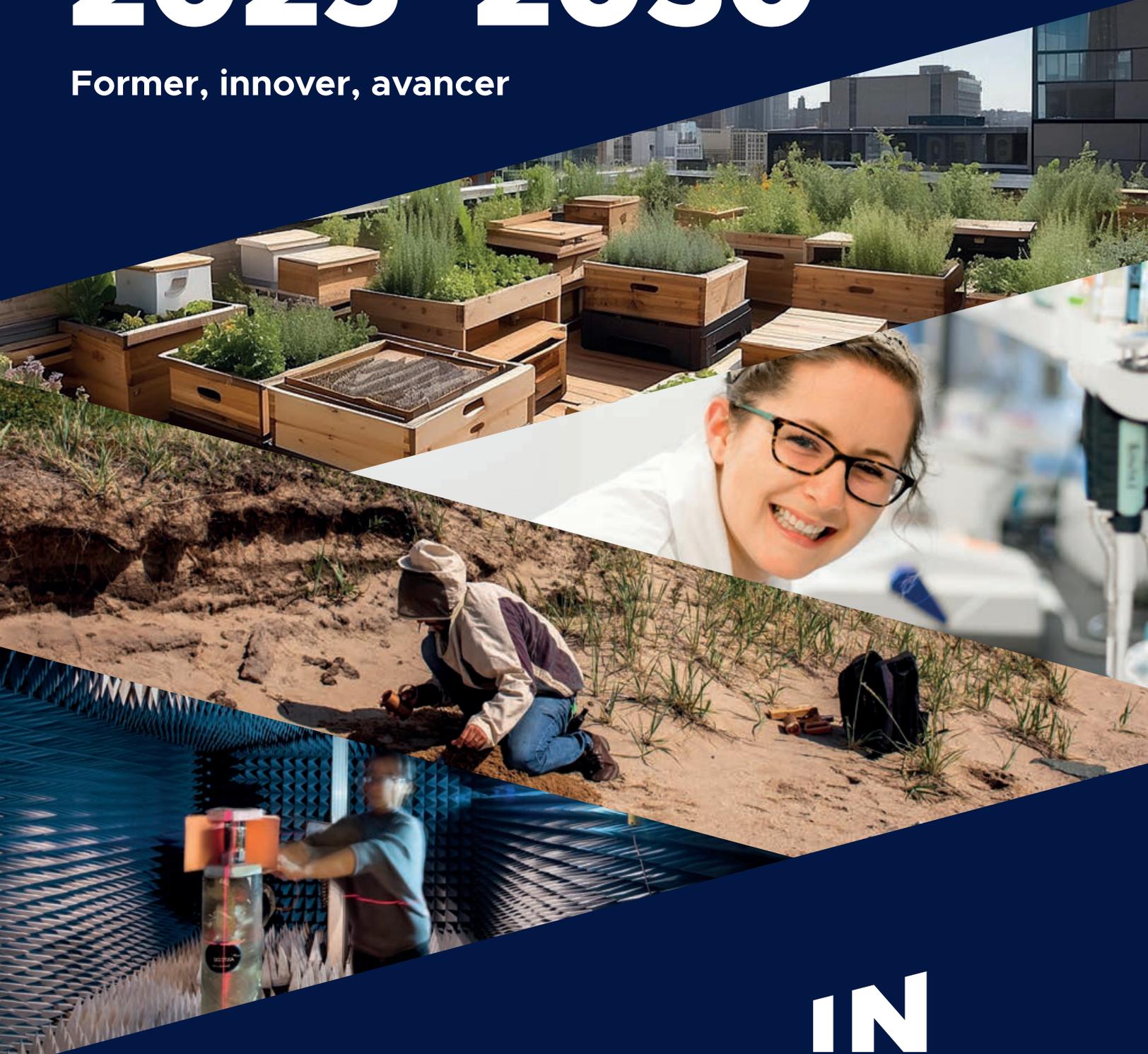


PLAN STRATÉGIQUE

2025 - 2030

Former, innover, avancer



INRS.CA

**IN
RS**

Institut national
de la recherche
scientifique

Mot du

directeur général

Je suis fier de vous présenter le deuxième plan stratégique que j'ai eu le privilège d'élaborer de concert avec la communauté de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS). Le plan stratégique 2025-2030 Former, innover, avancer propulsera l'INRS jusqu'à ses 60 ans d'existence et au-delà. J'ai l'intime conviction que nos ambitions, formulées ici, seront structurantes à long terme.

À mes yeux, l'INRS continue d'être un projet visionnaire, imaginé en 1969 pour favoriser le développement du Québec par la science, sur le plan tant économique que social et culturel. Notre mission est portée par chaque administration successive comme un flambeau, un relais, dans une grande course scientifique au bénéfice de la société.

Je retiens du plan stratégique précédent que l'INRS connaît du succès lorsqu'il se distingue des autres établissements universitaires et lorsqu'il utilise sa mission comme un tremplin. C'est de cette façon que nous avons relancé la croissance de l'institution avec des Unités mixtes de recherche, qui étendent la présence de l'INRS sur le territoire, et avec la réalisation du Centre Ruralités durables. Le résultat est une augmentation de plus de 15 % du nombre de professeures et professeurs, à terme.

Ce nouveau plan nous appelle à consolider l'ensemble des volets de la mission particulière de l'INRS. Nous formons une relève scientifique interdisciplinaire qui contribue à des travaux de recherche sur les enjeux de la société. Prenons les moyens pour le faire encore mieux. Nos activités scientifiques sont déjà les plus intenses en termes de financement accordé par les professeures et professeurs.

Démontrons maintenant la force de nos incidences positives sur la société. Nous composons avec une taille modeste depuis des décennies, dans un contexte de finances publiques qui s'annoncent restreintes. Contournons ensemble ces contraintes afin de mieux soutenir la science qui se crée à l'INRS.

Finalement, ce plan nous pousse à porter une attention particulière à la façon dont nous conduisons nos activités. Nos contributions scientifiques doivent être le fruit d'un travail rigoureux, de la plus haute qualité, tout en veillant avant tout sur la santé des personnes et toujours en visant des comportements éthiques et durables.

Portons ensemble le flambeau aux cours des cinq prochaines années et travaillons ensemble pour que la relève puisse le porter à son tour.



Luc-Alain Giraldeau, Ph. D
Directeur général de l'INRS





3



Une MISSION particulière

toujours actuelle

L'INRS est doté d'une mission inspirante qui lui est singulière. **Cette mission, imaginée en 1969**, demeure toujours aussi pertinente, voire davantage. Voici ce que dit l'article 1 des lettres patentes de l'INRS :

« 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. »

En bref, **cette mission appelle l'INRS à répondre, par la science, aux grands enjeux du Québec, soient-ils de nature économique, sociale ou culturelle**. Notre outil privilégié est de former la relève scientifique par une recherche interdisciplinaire en dialogue avec notre société.



La notion de développement

Dans la mission de l'INRS, le **développement** doit être compris comme étant **l'ensemble des actions qui améliorent et font progresser la société.**

DEPUIS

1969

IN
RS

Une nouvelle VISION

qui incarne notre MISSION

L'INRS : l'établissement incontournable pour toute personne qui souhaite contribuer à solutionner les grands enjeux de la société par la science.

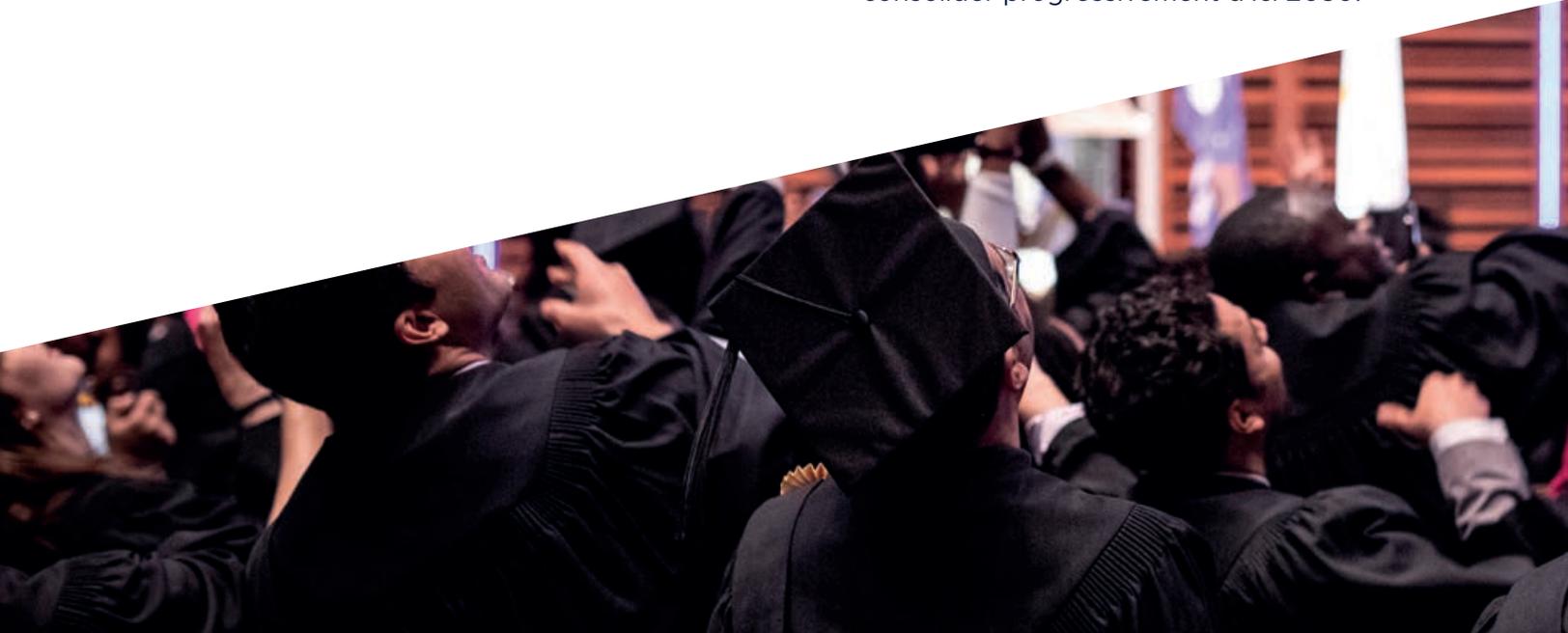
Le plan stratégique 2019-2024 a permis de donner une impulsion nouvelle au développement de l'INRS. Au cours de cette période, et pour la première fois en plusieurs décennies, le nombre de professeures et professeurs a augmenté. Nous avons réalisé notre ambition d'accroître la capacité de recherche de l'INRS, ayant comme résultat cinq Unités mixtes de recherche et un futur Centre Ruralités durables, qui s'ajoute aux quatre centres existants.

Cette réussite est attribuable au positionnement que nous avons adopté.

Nous ne sommes pas une université traditionnelle; ce rôle est admirablement joué par nombre d'établissements. L'INRS démontre la pertinence d'un modèle unique qui a influencé et influence toujours les universités au Québec : un modèle basé sur la nécessité de répondre aux enjeux de la société par la science.

Dans la foulée de ce que nous avons accompli depuis 2019, cette nouvelle vision renforce la poursuite de **trois grands chantiers** déjà bien amorcés :

- **Concrétiser**, durant les cinq prochaines années, **notre Centre Ruralités durables**, pour lequel nous avons obtenu un financement de départ ;
- **Poursuivre le développement du modèle des Unités mixtes de recherche avec plusieurs partenaires**, après les cinq premières collaborations avec le réseau de l'Université du Québec ;
- **Avancer dans le développement de notre campus à Laval.** Ce dernier chantier est déjà en cours avec le déménagement des premières composantes du Centre Énergie Matériaux et Télécommunications vers notre campus de Laval. Il doit se poursuivre et se consolider progressivement d'ici 2030.



Une SENSIBILITÉ et

une PERTINENCE ACCRUES

Les dernières années ont été marquantes pour l'INRS. Non seulement nous avons repris le chemin du développement institutionnel, ce qui a exercé des pressions sur notre communauté, mais nous avons aussi subi les bouleversements découlant de la pandémie de COVID-19 et de deux cyberattaques.

Ce contexte nous a permis de devenir plus sensibles à une série de préoccupations. Cette volonté a été confirmée par nos instances. On le constate notamment à la lecture de nos principes directeurs et engagements en matière de développement durable (DD), de nos efforts pour maîtriser la charge de travail, du besoin de travailler sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), et de la nécessité de veiller sur la santé mentale de notre communauté.

De plus, il est judicieux de rappeler que nous œuvrons à rendre l'INRS toujours plus pertinent. La pertinence consiste à faire des choix scientifiques et organisationnels qui répondent à notre mission. En effet, l'excellence de la recherche — admirablement démontrée chez nous — n'est pas suffisante. Pour propulser la science et la technologie qui stimuleront le développement économique, social et culturel, nous misons sur la pertinence de nos contributions.



Les actions pour concrétiser le plan stratégique devront nécessairement prendre en considération nos principes directeurs (DD, EDI, charge de travail et santé mentale) dans l'atteinte des objectifs.

Des VALEURS actualisées

En ce sens, **nous adoptons trois valeurs** pour nous guider dans nos actions.



Engagement

Notre engagement est défini par notre mission, qui nous place d'abord au service de notre société. L'avancement de la société est notre moteur scientifique. Nous faisons aussi preuve d'engagement envers notre communauté. La réalisation de notre mission ne se fait jamais au détriment de la santé et du bien-être des personnes. Au contraire, nous agissons les unes et les uns pour les autres.



Responsabilité

Nous assumons pleinement notre responsabilité en matière scientifique. Cela commence par l'intégrité et l'exemplarité dans toutes nos activités. Nous assurons la sécurité des fruits de nos recherches, la protection des données, une saine gouvernance scientifique et des pratiques de recherche responsable. Nous adhérons aux principes d'équité, de diversité et d'inclusion envers les groupes sous-représentés, de même qu'aux principes de développement durable, que nous visons tant dans notre gestion que dans la conduite de la recherche. Nous faisons aussi preuve d'engagement envers les Premiers Peuples, avec qui nous souhaitons coconstruire les savoirs.



Collaboration

Puisque nous sommes fondamentalement interdisciplinaires, notre collaboration s'exprime d'abord entre les disciplines. L'interdisciplinarité est nécessaire dès qu'on choisit des enjeux de société comme objets de recherche. La collaboration s'exprime aussi par le fait que nous privilégions les projets de recherche en partenariat. Nous collaborons avec notre milieu.

Nous suscitons la collaboration au sein de notre communauté. Nous cherchons des solutions communes, inclusives et durables pour mieux réaliser notre mission. Nous faisons constamment évoluer notre institution pour concrétiser cette valeur.

LES VALEURS

INRS



Engagement



Collaboration



Responsabilité

Des centres aux Unités mixtes de recherche :

toujours en synergie avec les besoins du Québec

CENTRE ARMAND-FRAPPIER SANTÉ BIOTECHNOLOGIE

Intégrer une vision
écosystémique de la santé

CENTRE URBANISATION CULTURE SOCIÉTÉ

Analyser les dynamiques qui
forgent notre monde

IN
RS

CENTRE EAU TERRE ENVIRONNEMENT

Transférer des connaissances
au profit de l'environnement

CENTRE ÉNERGIE MATÉRIAUX TÉLÉCOMMUNICATIONS

Façonner l'avenir des
technologies de pointe

NOUVEAU

UNITÉS MIXTES DE RECHERCHE, EN CONCERTATION AVEC CINQ UNIVERSITÉS PARTENAIRES DU RÉSEAU DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC (UQ)

CENTRE RURALITÉS DURABLES

- Propulser les communautés et milieux ruraux du Québec

- Matériaux et technologies pour la transition énergétique
- Cybersécurité
- Numérique et territoires
- Santé durable
- Études autochtones



**Notre plan stratégique
2025-2030 permet de
garder le cap sur notre
vision à l'aide de
trois objectifs
par orientation
stratégique.**

**1**

**RELÈVE
SCIENTIFIQUE
PERTINENTE**

**2**

**RECHERCHE
D'IMPACT**

**3**

**ORGANISATION
INNOVANTE**

RELÈVE**SCIENTIFIQUE****PERTINENTE**

Orientation

1 Former les scientifiques les plus aptes à contribuer au développement économique, social et culturel de la société

La mission de l'INRS consiste notamment à former la relève scientifique de haut calibre dont le Québec a besoin pour répondre à des enjeux complexes. Voilà un outil majeur pour appuyer le développement économique, social et culturel.

Objectifs

1.1 Offrir une expérience étudiante enrichie, qui distingue la formation de l'INRS de celle des autres établissements universitaires

Pour que cette relève scientifique corresponde aux aspirations de la société, nous choisissons de consacrer des efforts significatifs sur un levier puissant : l'expérience étudiante. Agir sur l'expérience étudiante, c'est agir sur l'ensemble des facteurs qui nous permettent de concrétiser notre mission de formation.

Nous nous lançons le défi :

- de définir cette expérience ;
- de l'ancrer dans notre contexte francophone ;
- de l'appuyer sur un encadrement de haut niveau (accueil, suivi, mobilité) ;
- de connecter la population étudiante aux milieux preneurs ;
- de l'orienter vers une recherche qui vise une incidence positive sur la société.



1.2 Amplifier le caractère interdisciplinaire des programmes de formation

L'INRS est organisé en centres de recherche thématiques qui rassemblent déjà des scientifiques de plusieurs disciplines. C'est un avantage dont nous devons mieux tirer profit.

Nos programmes de formation doivent :

- être agiles;
- viser plus d'interdisciplinarité;
- former aux notions telles que la recherche partenariale, responsable, décolonisée et inclusive, de même qu'à l'entrepreneuriat et aux différentes approches de transfert et de mobilisation de la recherche.

1.3 Valoriser le rôle de formation du corps professoral de l'INRS

Notre engagement envers la formation de scientifiques les plus aptes à contribuer au développement économique, social et culturel de la société exige que nous valorisions le rôle de formation chez notre corps professoral.

Nous allons soutenir les professeures et professeurs dans :

- leur recrutement;
- leur enseignement;
- leur encadrement des scientifiques de demain avec un diplôme.



Pour une relève scientifique plus pertinente, en 2030, l'INRS aura...

1

mis en œuvre une approche renouvelée de formation interdisciplinaire, alignée sur les besoins des milieux preneurs

2

créé des ponts de formation entre les centres de recherche de l'INRS

3

offre le soutien nécessaire au corps professoral en matière de recrutement, d'enseignement et d'encadrement

4

accru la proportion d'étudiantes et étudiants diplômés qui se disent satisfaits de leur expérience de formation

RECHERCHE

D'IMPACT

Orientation

- 2 Renforcer l'incidence des activités scientifiques de l'INRS sur le développement de la société**

Objectifs

- 2.1 Faire rayonner la pertinence des contributions scientifiques de l'INRS pour la société**

Nous contribuons déjà, depuis 1969, à résoudre les grands enjeux de la société. Nous devons être en mesure de mettre en valeur la pertinence des contributions scientifiques en cours et d'expliquer leur apport aux enjeux ciblés. Pour y arriver, nous avons besoin d'outils qui répertorient les activités scientifiques de notre communauté selon les enjeux dans lesquelles elles s'inscrivent.

- 2.2 Augmenter la capacité de l'INRS à cibler les enjeux scientifiques les plus pertinents**

Nous disposons déjà de liens privilégiés avec les différents milieux qui composent la société. Ces liens se concrétisent dans nos partenariats. Nous dirigeons nos programmes scientifiques en faisant appel à des comités de liaison et à une commission scientifique composés de spécialistes externes. Il est essentiel que nos partenaires jouent un rôle encore plus actif dans les centres et à l'échelle de l'organisation pour identifier les enjeux les plus pertinents — ceux dont nous devons nous saisir en priorité.





**Pour générer
de la recherche
d'impact,
en 2030,
l'INRS aura...**

Nous visons également à réaliser plus d'activités de maillage scientifique regroupant tous nos centres afin de stimuler de nouvelles collaborations en lien avec ces enjeux et de renforcer nos efforts concertés.

2.3 Mesurer l'incidence des activités scientifiques sur la société

Notre remarquable intensité de recherche est établie depuis des années. Toutefois, les subventions reçues par professeure et professeur ne devraient être que le point de départ pour mesurer le succès de nos activités scientifiques. En choisissant plutôt d'évaluer ce que chaque projet apporte au développement de la société, nous prenons un virage décisif qui colle à notre mission. Le défi que nous devons relever sera de définir la méthodologie à utiliser pour y arriver.

1

appris à cibler les enjeux de société prioritaires pour l'INRS et cadré le rayonnement scientifique selon ces enjeux

2

renforcé les liens avec le milieu, notamment à travers les partenariats, les comités de liaison et la commission scientifique

3

réalisé des activités majeures de maillage scientifique regroupant tous les centres

4

mesuré l'effet des transferts de connaissances et des transferts technologiques vers les milieux preneurs

ORGANISATION

INNOVANTE

Orientation

3 Créer et mettre en œuvre des stratégies innovantes pour mieux soutenir nos activités de recherche et de formation

Dans les dernières années, l'INRS a réclamé un financement mieux adapté à sa mission et a travaillé à l'augmentation de ses revenus. Les résultats, bien que positifs, ne sont pas à la hauteur des besoins. L'INRS doit faire preuve de créativité et imaginer des solutions dans le respect de la santé des personnes qui œuvrent à l'INRS, de leur diversité et des principes de développement durable.

Objectifs

3.1 Renforcer le soutien aux activités scientifiques et la capacité d'accueil d'étudiantes et étudiants

Les personnes qui œuvrent à l'INRS doivent se répartir les responsabilités et les ressources pour permettre aux centres de concentrer leurs efforts sur la réalisation du programme scientifique. Il sera incontournable de modifier nos façons de faire en profondeur dans le but de dégager de nouvelles capacités pour la conduite de la recherche et de la formation.

3.2 Être une organisation plus efficace, efficiente et agile au service de la mission

La lourdeur et la complexité de notre organisation se trouvent à la source d'un certain gaspillage de ressources et de pressions néfastes sur les membres de la communauté. Notre taille modeste joue contre nous à ce chapitre. Nous devons nous engager à simplifier nos processus principaux et à nous doter d'outils de gestion partagés afin d'alléger notre charge de travail.

Ce travail d'amélioration vise, encore une fois, à mieux soutenir les activités scientifiques.





**Pour devenir
une organisation
innovante en 2030,
l'INRS aura...**

3.3 Obtenir de nouvelles sources de financement

En parallèle, nous devons continuer de rechercher de nouvelles sources de financement. Les grands projets de développement se poursuivent — le Centre Ruralités durables, le campus de Laval, les Unités mixtes de recherche — et il est impératif d'obtenir des sommes additionnelles pour les financer.

Nous envisageons trois sources principales à exploiter :

- Les différents programmes du gouvernement fédéral ;
- Les partenariats philanthropiques ;
- Le nombre d'étudiantes et d'étudiants dans nos programmes.

1

accru la capacité des centres à appuyer la recherche et la formation

2

augmenté le nombre d'étudiantes et étudiants

3

mis en place une nouvelle approche de gestion qui permet aux ressources des centres de recherche de se concentrer sur la réalisation des programmes scientifiques

4

allégé le poids des tâches administratives pour l'ensemble des membres de la communauté

5

diminué le nombre de membres de la communauté qui affirment se trouver en surcharge de travail et en détresse psychologique liée au travail

6

financé les grands projets de développement grâce à des sommes provenant de nouvelles sources, dont le gouvernement fédéral et la Fondation de l'INRS

3 orientations

9 objectifs

En
2030,
l'INRS aura...

RELÈVE SCIENTIFIQUE PERTINENTE



1 Former les scientifiques les plus aptes à contribuer au développement économique, social et culturel de la société

1.1 Offrir une **expérience étudiante** enrichie, qui distingue la formation de l'INRS de celle des autres établissements universitaires

1.2 Amplifier le **caractère interdisciplinaire** des programmes de formation

1.3 Valoriser le **rôle de formation** des professeures et professeurs de l'INRS

- mis en œuvre une approche renouvelée de formation interdisciplinaire, alignée sur les besoins des milieux preneurs
- créé des ponts de formation entre les centres de recherche l'INRS
- offert le soutien nécessaire au corps professoral en matière de recrutement, d'enseignement et d'encadrement
- accru la proportion d'étudiantes et étudiants diplômés qui se disent satisfaits de leur expérience de formation

RECHERCHE D'IMPACT



2 Renforcer l'incidence des activités scientifiques de l'INRS sur le développement de la société

- 2.1 **Faire rayonner** les contributions scientifiques de l'INRS pour la société
- 2.2 Augmenter la capacité de l'INRS à **cibler les enjeux** scientifiques les plus pertinents
- 2.3 **Mesurer l'incidence** des activités scientifiques sur la société

- appris à cibler les enjeux de société prioritaires pour l'INRS et cadré le rayonnement scientifique selon ces enjeux
- renforcé les liens avec le milieu, notamment à travers les partenariats, les comités de liaison et la commission scientifique
- réalisé des activités majeures de maillage scientifique regroupant tous les centres de recherche
- mesuré l'effet des transferts de connaissances et des transferts technologiques vers les milieux preneurs

ORGANISATION INNOVANTE



3 Créer et mettre en œuvre des stratégies innovantes pour mieux soutenir les activités de recherche et de formation

- 3.1 Renforcer le **soutien aux activités scientifiques** et la capacité d'accueil d'étudiantes et étudiants
- 3.2 Être une organisation plus **efficace, efficiente et agile** au service de la mission
- 3.3 Obtenir de **nouvelles sources de financement**

- accru la capacité des centres à appuyer la recherche et la formation
- augmenté le nombre d'étudiantes et étudiants
- mis en place une nouvelle approche de gestion qui permet aux ressources des centres de recherche de se concentrer sur la réalisation des programmes scientifiques
- allégé le poids des tâches administratives pour l'ensemble des membres de la communauté
- diminué le nombre de membres de la communauté qui affirment se trouver en surcharge de travail et en détresse psychologique liée au travail
- financé les grands projets de développement grâce à des sommes provenant de nouvelles sources, dont le gouvernement fédéral et la Fondation de l'INRS



Institut national
de la recherche
scientifique