

Plan stratégique de développement



2018
23



Table des matières

| | |
|--|----|
| Mot du président du Conseil de l'Institut..... | 3 |
| Mot de la direction | 4 |
| Mission, vision et valeurs..... | 5 |
| Orientation 1 | 6 |
| Trouver des solutions aux enjeux entourant l'alimentation durable | |
| Orientation 2 | 9 |
| Former les leaders de demain | |
| Orientation 3 | 12 |
| Maximiser les retombées économiques et sociales de nos actions | |
| Orientation 4 | 15 |
| Exercer un leadership international | |
| Orientation 5 | 17 |
| Mobiliser et s'engager pour appuyer l'essor de l'INAF | |

Auteurs

Renée Michaud, Sylvie Turgeon
et Laurélie Trudel

Contributeurs

Frédéric Guénard,
Marie-Ève Paradis
et Sarah Boucher

Révision linguistique

Nathalie Kinnard

Conception et mise en pages

Le Saint

© INAF 2018 – Tous droits
réservés

Les auteurs tiennent à remercier la direction de l'Université Laval, les directions des institutions affiliées, les partenaires ainsi que tous les chercheurs, les membres du personnel et les étudiants de l'INAF qui ont formulé et partagé des constats, des opinions et des suggestions très constructives lors des différentes phases de consultation qui ont précédé l'élaboration de ce plan stratégique de développement.

Mot du président du Conseil de l'Institut

Au nom du Conseil de l'Institut sur la nutrition et les aliments fonctionnels, c'est avec fierté et enthousiasme que j'accueille ce plan de développement déposé par la direction. Fruit d'une réflexion approfondie et d'une vaste consultation auprès des membres et des partenaires de l'Institut, ce plan fait preuve d'audace et d'ambition.

Reconnu internationalement pour l'excellence et la pertinence de ses réalisations et pour son approche collaborative en formation et en recherche, l'INAF est un réel fleuron pour l'Université Laval, pour le réseau universitaire québécois et pour notre région.

Une fois de plus, la direction de l'Institut fait preuve de vision en proposant des orientations stratégiques bien ancrées dans les besoins du milieu, en favorisant le recours à des méthodes d'avant-garde et en poursuivant le développement d'infrastructures de pointe qui permettent de soutenir des projets phares déjà bien engagés. L'avenir s'annonce brillant pour l'INAF.

Afin de pouvoir exercer son leadership à l'échelle mondiale et de maximiser les retombées concrètes de ses travaux auprès de l'industrie et en appui à la santé des populations, l'Institut devra toutefois disposer des ressources nécessaires et avoir les moyens de ses ambitions. Le Conseil aura toujours cette priorité en tête.

Rendre accessible à tous une alimentation saine, variée, à faible empreinte écologique et contribuer à rendre le secteur bioalimentaire innovant et compétitif sont des objectifs qui font appel à des efforts concertés, une science « ouverte » et des scientifiques engagés. Le regroupement interdisciplinaire et interuniversitaire qu'est l'INAF possède ces atouts. Il pourra aussi compter, bien sûr, sur tout le soutien nécessaire du Conseil pour assurer son essor.



Michel Gervais, O.C., O.Q., Ph. D.
Président du Conseil de l'Institut

Un plan à la hauteur de nos ambitions

Déjà 18 ans d'existence pour l'INAF à **RASSEMBLER** les forces vives du Québec, des scientifiques engagés à améliorer l'alimentation. La programmation scientifique du regroupement stratégique est ambitieuse et tient compte des défis sociétaux actuels associés à l'alimentation durable. C'est avec beaucoup d'enthousiasme que nous vous présentons un plan stratégique de développement visant à déployer des actions concrètes pour y parvenir. Celui-ci découle d'une vaste consultation et d'une réflexion approfondie avec nos membres et collaborateurs externes afin de prioriser nos actions et d'identifier les premiers projets phares qui mobiliseront nos scientifiques et partenaires.

Les enjeux de recherche et de formation y seront abordés selon une approche résolument multidisciplinaire et intersectorielle. Notre vision inclut la volonté d'impliquer l'utilisateur au cœur de nos processus de recherche et de création. Nous proposons également un milieu de formation axé sur l'excellence, la mobilité internationale, l'acquisition de compétences professionnelles et le soutien à l'entrepreneuriat.

Pour croître et innover, les entreprises doivent pouvoir s'appuyer sur un réseau de compétences diversifiées où les acteurs de l'innovation œuvrent en synergie. Des efforts accrus seront donc consentis à la **CONCERTATION** afin de soutenir l'essor d'un secteur bioalimentaire innovant et en santé. Enfin, nous visons à poser des gestes concrets dans l'écosystème régional pour créer encore plus de richesse. De cette force régionale surgit un élan propulsant notre positionnement national et international.

Les défis à relever sont nombreux, mais c'est ensemble que nous entreprendrons ce grand chantier et permettrons à notre institut de faire la différence pour une population saine et en santé. C'est grâce à l'**ENGAGEMENT** de nos équipes que nous y contribuerons, en offrant un milieu de vie toujours plus dynamique, collaboratif et valorisant l'apport de chacun. Enfin, notre regroupement n'aurait pu atteindre cette « majorité » et ne pourrait aspirer à plus, sans le support indéfectible de l'Université Laval et l'appui de ses nombreux partenaires stratégiques et financiers.

Rassembler, concerter, s'engager pour un avenir en santé!



Sylvie Turgeon
Directrice

Renée Michaud
Directrice exécutive
et au développement



Mission

Contribuer à une alimentation durable par de la recherche de pointe; de la formation de personnel hautement qualifié, un transfert des connaissances et des technologies, ainsi que du soutien à l'innovation dans l'industrie et les pratiques professionnelles.

Vision

Devenir un réel moteur de changement en alimentation grâce à des scientifiques engagés, des approches de recherche interdisciplinaires, participatives et d'avant-garde et des actions ancrées sur les besoins du milieu.

Valeurs

Excellence

Éthique et transparence

Rigueur

Collaboration et partage

Créativité

Engagement

Utilité sociale

Orientation

1

Trouver des solutions aux enjeux entourant l'alimentation durable

L'un des défis de notre siècle consiste à transposer une vision durable au système bioalimentaire, c'est-à-dire offrir des aliments sains, viables économiquement, accessibles à tous et ayant une faible empreinte écologique. L'INAF positionne justement le concept d'alimentation durable au cœur de sa programmation de recherche. L'Institut met son expertise de recherche et développement au service de l'alimentation durable en favorisant des collaborations prolifiques entre différents secteurs scientifiques et en appuyant des demandes de projets collectifs. La vision? Trouver des solutions aux enjeux de l'alimentation durable.

Orientation 1

Objectif 1.1

Fédérer et mobiliser des scientifiques de différents horizons autour de projets structurants

L'Institut soutiendra la croissance de sa productivité scientifique multidisciplinaire en mobilisant des chercheurs de différentes organisations de recherche du Québec, en favorisant le recrutement de nouveaux chercheurs de calibre mondial et en facilitant l'intégration de jeunes chercheurs à des équipes multidisciplinaires et interinstitutionnelles.

- **Action 1.1.1** Faciliter l'adhésion de chercheurs détenant des expertises complémentaires
- **Action 1.1.2** Soutenir la progression professionnelle des jeunes chercheurs

Objectif 1.2

Offrir un environnement de recherche compétitif

La compétitivité d'un environnement de recherche se qualifie par l'accès à des infrastructures de pointe, des ressources humaines hautement qualifiées en soutien à la recherche, un milieu favorisant la collaboration et l'émulation d'idées ainsi que l'accès à du financement. L'INAF s'est doté d'infrastructures et d'équipements à la fine pointe de la technologie parmi les plus importants au Canada, qu'il entend développer davantage dans les domaines d'excellence en recherche. Des efforts significatifs seront consentis afin de maintenir un environnement de recherche hautement compétitif.

- **Action 1.2.1** Poursuivre le développement d'infrastructures de calibre mondial
- **Action 1.2.2** Optimiser l'utilisation du parc d'équipements existant au sein du regroupement
- **Action 1.2.3** Augmenter l'enveloppe du programme de mesures incitatives pour le démarrage de nouveaux projets
- **Action 1.2.4** Créer des espaces de dialogues et susciter l'émergence d'idées novatrices

En créant un fonds de démarrage en recherche pour les jeunes chercheurs.



Objectif 1.3

Déployer une programmation scientifique pertinente et novatrice

Le programme de recherche s'inscrit autour du thème de l'alimentation durable. Il s'articule autour de trois grands axes de recherche : l'aliment et ses composantes, l'alimentation et la santé et les déterminants de l'adoption de saines habitudes alimentaires. De la terre à la table, les chercheurs de l'INAF travaillent en synergie afin d'offrir à la population une alimentation sécuritaire, saine et variée, proposer des technologies et des procédés alimentaires soucieux de l'environnement à l'industrie, valider scientifiquement l'impact de l'alimentation sur la santé et étudier les comportements alimentaires.

- **Action 1.3.1** Offrir une contribution significative à l'amélioration de la qualité et de l'accessibilité de l'offre alimentaire
- **Action 1.3.2** Appuyer les chercheurs dans le développement de projets d'équipe, de nature intersectorielle et/ou en collaboration avec les utilisateurs du milieu
- **Action 1.3.3** Assurer le leadership de projets d'envergure à l'échelle provinciale, nationale et internationale et susciter l'émergence d'idées novatrices



En complétant le parc d'infrastructures pour l'étude du rôle du microbiote sur la santé.

En intensifiant les travaux et la portée de l'Observatoire de la qualité de l'offre alimentaire.

En mettant à profit l'expertise du GastronomiQc Lab.

Orientation

2

Former les leaders de demain

La formation unique offerte à l'INAF relève autant de l'excellence de l'encadrement académique que de la richesse de l'animation scientifique. Le caractère interdisciplinaire de l'INAF de même que les nombreuses occasions de mobilité viennent aussi enrichir le milieu de formation. Former les leaders de demain, c'est également leur offrir des occasions de développer leurs compétences transversales, favoriser le développement d'un esprit critique face aux enjeux liés à l'éthique et à la transparence et permettre le développement de leur fibre intrapreneuriale ou entrepreneuriale.

Orientation 2

Objectif 2.1

Favoriser l'épanouissement de la relève

L'INAF a à coeur de bonifier l'expérience de ses étudiants en augmentant les opportunités de projets interdisciplinaires, de nature internationale et en partenariat avec le milieu. L'Institut vise à impliquer les étudiants dans le développement d'un milieu de vie de qualité, inclusif et rassembleur.

- **Action 2.1.1** Soutenir l'internationalisation de la formation
- **Action 2.1.2** Décupler les occasions de recherche de nature intersectorielle
- **Action 2.1.3** Adapter l'offre d'animation scientifique aux besoins de la relève
- **Action 2.1.4** Valoriser le rôle de l'étudiant chercheur

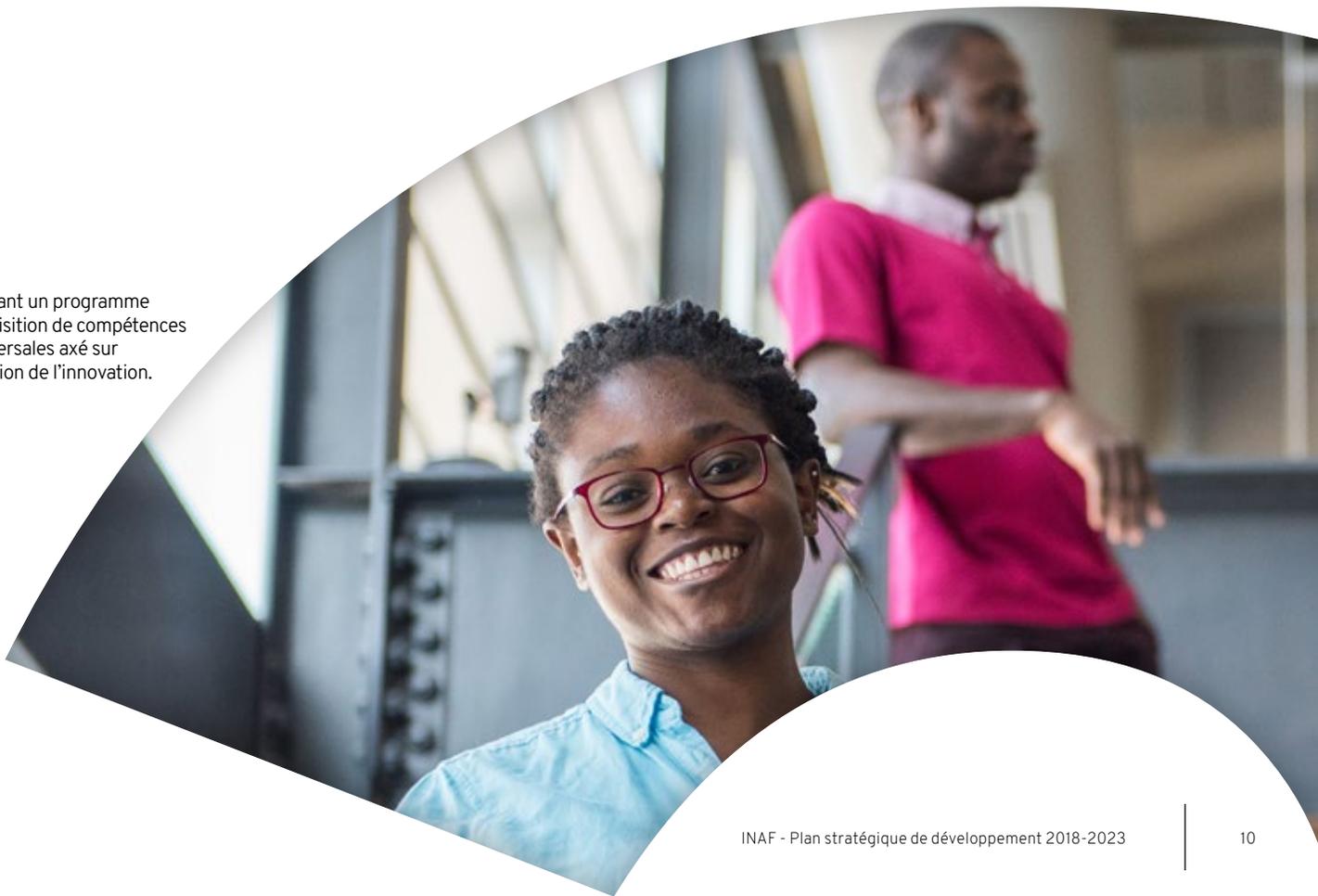
Objectif 2.2

Augmenter l'attrait de l'INAF aux cycles supérieurs

L'INAF fera preuve de créativité pour promouvoir son milieu de formation comme un incontournable pour réaliser des études graduées. La stratégie : recruter, intégrer et accompagner les étudiantes et étudiants à chaque stade de leurs études supérieures et faciliter le maillage avec les chercheurs et le milieu.

- **Action 2.2.1** Promouvoir l'INAF et ses atouts auprès des grandes universités oeuvrant dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la nutrition et de la santé
- **Action 2.2.2** Bonifier les mesures d'aide financière aux cycles supérieurs

En créant un programme d'acquisition de compétences transversales axé sur la gestion de l'innovation.



Objectif 2.3

Favoriser l'acquisition de compétences transversales répondant aux besoins des marchés de l'emploi

Pour faire la différence chez toute une génération de chercheurs, l'INAF propose d'offrir des formations complémentaires répondant aux besoins pressants de l'industrie et de multiplier les occasions pour les étudiants de s'impliquer au sein de la gouvernance, des services et des activités de l'Institut. Pour une première fois, l'INAF vise aussi à collaborer avec les partenaires du milieu afin de présenter un nouveau projet facilitant le développement des fibres intrapreneuriales et entrepreneuriales des étudiants.

- **Action 2.3.1** Développer les compétences intrapreneuriales et entrepreneuriales
- **Action 2.3.2** Augmenter les opportunités de stages en entreprises et en milieu pratique
- **Action 2.3.3** Accroître la diversité des activités et des possibilités d'implication sociale

En créant
un programme
de soutien
à l'entrepreneuriat.



Orientation

3

Maximiser les retombées économiques et sociales de nos actions

Afin d'appuyer l'essor et la croissance économique du secteur, l'INAF vise à augmenter les liens entre les chercheurs et les entreprises ainsi qu'à accélérer et accroître le transfert de ses innovations en diversifiant notamment ses stratégies de transfert des connaissances. À travers un dialogue ouvert et une vision axée sur les besoins des industriels et des décideurs, l'INAF a pour mission de soutenir l'innovation et la prise de décision responsable visant le développement d'un secteur bioalimentaire prospère.

Orientation 3

Objectif 3.1

Soutenir l'essaimage d'entreprises et la création de richesse

L'INAF collabore aux initiatives régionales et renforce les liens avec les sociétés de valorisation et les incubateurs d'entreprises. De cette façon, l'Institut s'engage à soutenir l'essor et le démarrage de jeunes entreprises.

- **Action 3.1.1** Mettre en œuvre un projet de soutien à l'entrepreneuriat
- **Action 3.1.2** Soutenir les projets d'innovation sociale
- **Action 3.1.3** Développer un programme d'accompagnement pour les très petites et moyennes entreprises du secteur bioalimentaire

Objectif 3.2

Soutenir l'innovation des secteurs bioalimentaires et des produits de santé naturels

La recherche et le développement demeurent un des plus puissants leviers à l'innovation. Le Québec et le Canada regorgent de leviers financiers qui permettent aux chercheurs et aux industriels de collaborer et de réaliser des projets de R&D et de soutien à l'innovation.

- **Action 3.2.1** Intensifier la promotion de l'expertise, des services et des innovations disponibles à l'INAF auprès des partenaires industriels
- **Action 3.2.2** Valoriser la R&D comme levier à l'innovation dans les entreprises bioalimentaires
- **Action 3.2.3** Rejoindre la nouvelle clientèle du réseau institutionnel et des restaurateurs
- **Action 3.2.4** Rassembler et concerter les acteurs de l'innovation au sein d'un espace physique, L'Espace Partenaires
- **Action 3.2.5** Être un acteur clé de la mise en oeuvre de la Politique bioalimentaire du Québec et de la Politique gouvernementale de prévention en santé

En étant partenaire de l'incubateur du Grand Marché de Québec.





En faisant connaître et en maximisant l'utilisation du nouveau complexe d'innovations en sciences culinaires et alimentaires.

Objectif 3.3

Développer une stratégie personnalisée pour chacun des publics cibles de l'INAF

Ancré dans ses valeurs d'engagement et d'utilité sociale, l'INAF entend mettre plus d'efforts sur le pilier «Transfert» de sa mission. En déployant une stratégie de transfert des connaissances suscitant la participation des utilisateurs en tant que partenaires aux côtés des chercheurs, l'INAF pourra mener une recherche pertinente pour le secteur et pour les professionnels.

- **Action 3.3.1** Proposer des événements et des actions de transfert coconstruits avec les acteurs du milieu
- **Action 3.3.2** Promouvoir l'expertise et les réalisations de l'INAF auprès des partenaires professionnels de la santé
- **Action 3.3.3** Intensifier et diversifier les actions pour le grand public

Objectif 3.4

Être un réel laboratoire vivant en alimentation

Il est désormais essentiel pour la compétitivité du secteur bioalimentaire du Québec de permettre aux entreprises d'expérimenter et d'accéder à de nouvelles méthodologies d'innovation ouverte, mais aussi de les accompagner dans l'intégration de ces nouvelles stratégies. L'INAF poursuivra ses engagements afin de devenir un chef de file dans les pratiques de cocréation, visant à accroître la culture d'innovation du secteur et placer les usagers au cœur de la démarche d'innovation.

- **Action 3.4.1** Intégrer le réseau francophone des «*living lab*»
- **Action 3.4.2** Favoriser l'implication des usagers dans les projets et activités structurantes de l'INAF
- **Action 3.4.3** Déployer les méthodologies d'innovation ouverte dans les projets phares de l'INAF

Orientation

4

Exercer un leadership international

Les chercheurs de l'INAF sont à la tête de différents laboratoires internationaux associés, d'unités mixtes internationales et d'ententes-cadres avec d'autres institutions étrangères reconnues pour l'excellence de leurs travaux. Ces collaborations fondées sur la complémentarité des expertises propulsent l'INAF au rang de chef de file dans plusieurs domaines clés, dont l'innocuité alimentaire, les antimicrobiens naturels, l'écoconception de procédés alimentaires, l'impact de la nutrition sur la santé du cerveau, le microbiote et la santé métabolique.

Orientation 4

Objectif 4.1

Être à la tête de grandes initiatives d'envergure internationale

L'INAF est reconnu par les plus hautes instances internationales comme un regroupement de chercheurs chevronnés et compétitifs. Il affirme encore plus fortement son leadership international en misant sur l'attrait de son réseau et de ses infrastructures de pointe. De nouvelles alliances porteuses sont prévisibles.

- **Action 4.1.1** Consolider et développer des partenariats stratégiques avec des organisations internationales ciblées
- **Action 4.1.2** Assurer l'essor des laboratoires et unités mixtes de l'INAF à travers le monde
- **Action 4.1.3** Initier de nouveaux consortiums internationaux de recherche

Objectif 4.2

Internationaliser certains volets de notre mission

Toutes les collaborations établies par les chercheurs sur une base individuelle et organisationnelle constituent autant d'assises pour le maintien et l'expansion du positionnement de leader international de l'Institut dans le futur.

- **Action 4.2.1** Favoriser la participation des chercheurs dans de grands projets nationaux et internationaux
- **Action 4.2.2** Augmenter la mobilité des membres
- **Action 4.2.3** Accroître le rayonnement des membres et de l'organisation
- **Action 4.2.4** Participer à améliorer l'attractivité de la région sur le plan international



En étant au coeur d'un réseau de recherche international sur la nutrition et la santé du cerveau.

Orientation

5

Mobiliser et s'engager pour appuyer l'essor de l'INAF

L'INAF est un regroupement mature qui répond aux plus hauts standards de performance. Avec la croissance effervescente qu'il a connue dans les dernières années, l'Institut cherche à renforcer le sentiment d'appartenance de ses membres et à solidifier son image de marque afin de poursuivre son essor et maintenir sa notoriété.

Orientation 5

En créant un milieu de vie prônant l'implication sociale, l'épanouissement et le plaisir.



Objectif 5.1

Renforcer la cohésion et préserver l'image de marque forte de l'organisation

Le nombre élevé d'organisations partenaires du regroupement stratégique qu'est l'INAF, la multiplicité et la complexité de ses unités et outils de recherche (services, plateformes, groupes d'intérêt, chaires, consortiums, etc.) constituent un défi constant, soit celui d'assurer la cohésion et le sentiment d'appartenance de ses membres.

- **Action 5.1.1** Offrir des occasions d'implication aux membres dans la gouvernance et le développement corporatif de l'INAF
- **Action 5.1.2** Poursuivre la reconnaissance le rayonnement des membres
- **Action 5.1.3** Poursuivre le développement d'un milieu de vie de qualité

Objectif 5.2

Accroître et déployer de nouvelles stratégies de financement

Afin de maintenir la croissance, le dynamisme, la performance ainsi que l'impact sociétal, l'INAF entend diversifier ses stratégies de financement et ainsi, renforcer des partenariats structurants tant au niveau régional, national, qu'international.

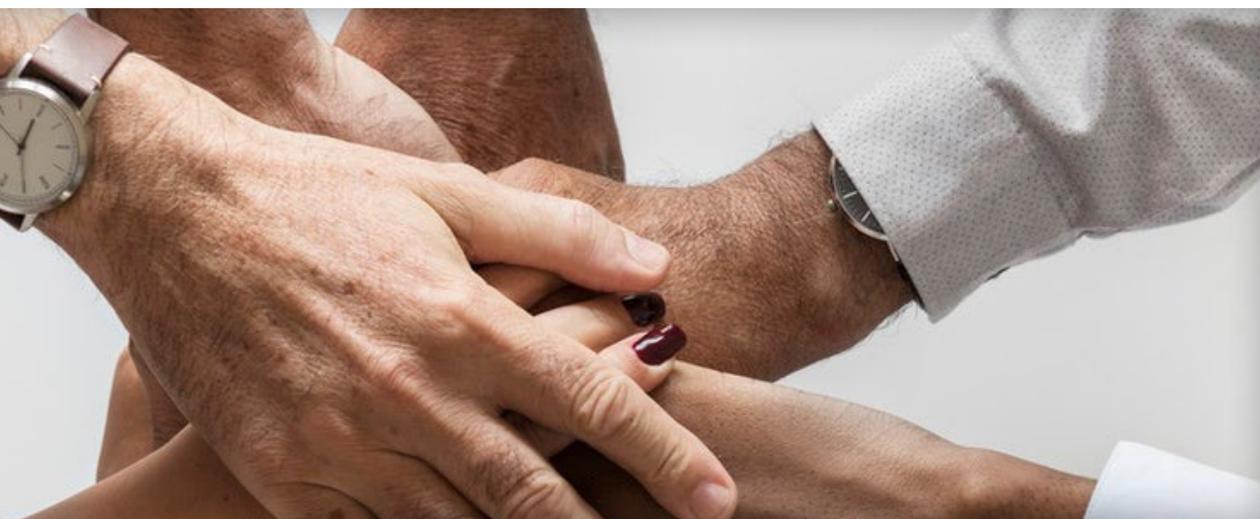
- **Action 5.2.1** Augmenter le budget d'opération consenti par l'Université Laval et les universités partenaires
- **Action 5.2.2** Diversifier la provenance des sources de financement des organismes subventionnaires et gouvernementaux
- **Action 5.2.3** Accroître les revenus en provenance des services externes de l'INAF
- **Action 5.2.4** Déployer la stratégie philanthropique

Objectif 5.3

Moderniser les outils de développement organisationnel

Être l'un des meilleurs milieux professionnels au Québec : telle est l'ambition de l'INAF. Pour développer une programmation scientifique utile socialement, l'Institut doit offrir un milieu professionnel sain et stimulant. L'INAF vise à soutenir la pleine expansion des talents et des capacités des professionnels qui rendent le regroupement vivant.

- **Action 5.3.1** Actualiser la gouvernance selon l'évolution du regroupement
- **Action 5.3.2** Doter l'INAF de politiques et outils de gestion performants
- **Action 5.3.3** Renforcer l'image de marque et réactualiser la stratégie de communication
- **Action 5.3.4** Permettre le plein potentiel de développement des ressources humaines



En dotant l'INAF d'un fonds de développement philanthropique de 5 M\$ d'ici 5 ans.

Université Laval, Pavillon des Services, bureau 1705
2440, boulevard Hochelaga, Québec (Québec) Canada G1V 0A6
T **418 656-3527** F 418 656-5877
info@inaf.ulaval.ca



inaf.ulaval.ca